danzmayr
organisations
architektur

Organisationsarchitektur im KI-Zeitalter

Die dargestellte Architektur versteht Organisation nicht als starres Organigramm, sondern als zusammenhängendes System von sechs Gestaltungsräumen, die gemeinsam Wertschöpfung erzeugen. Im Zentrum steht die Organisation selbst. Sie ist der Ort, an dem menschliche Arbeit und KI-gestützte Arbeit zusammengeführt werden. Der Begriff „Mensch–Agent-Zusammenarbeit" beschreibt dabei das neue operative Zusammenspiel: Menschen übernehmen Verantwortung, Urteil, Führung und Kontext; KI-Agenten unterstützen, analysieren, koordinieren, automatisieren und bereiten Entscheidungen vor. Entscheidend ist, dass die KI nicht als zusätzlicher Organisationsbereich verstanden wird, sondern als Querschnittsdimension, die alle Gestaltungsräume unterschiedlich stark beeinflusst.

Die sechs Gestaltungsräume

FÜHRUNG schafft Orientierung für das Gesamtsystem. Purpose, Empowerment und Verantwortung bestimmen, wofür die Organisation arbeitet, welche Handlungsspielräume bestehen und wer Verantwortung für Ergebnisse übernimmt. KI kann Führung durch Informationen, Analysen und Szenarien unterstützen, ersetzt aber nicht die menschliche Verantwortung und Orientierung.

ENTSCHEIDUNGEN bilden einen eigenen Gestaltungsraum, weil die Qualität und Geschwindigkeit von Entscheidungen unmittelbar über die Leistungsfähigkeit einer Organisation entscheiden. Entscheidungen sollen zunehmend datenbasiert, dezentral und transparent erfolgen. KI-Agenten können hierbei Informationen verdichten, Alternativen bewerten und Szenarien simulieren; die Entscheidungskompetenz und Verantwortlichkeit werden jedoch bewusst gestaltet.

PROZESSE bilden die operative Wertschöpfungslogik. Sie werden End-to-End betrachtet, adaptiv und agil gestaltet und kontinuierlich optimiert. Gerade hier kann KI eine besonders starke Wirkung entfalten: einzelne Arbeitsschritte können automatisiert, Abläufe koordiniert und Prozessabweichungen früh erkannt werden. Die Prozessarchitektur wird dadurch dynamischer und lernfähiger.

KULTUR beschreibt die sozialen Voraussetzungen dafür, dass die Architektur funktioniert. Psychologische Sicherheit, Lernkultur und Veränderungsoffenheit entscheiden darüber, ob neue Technologien tatsächlich angenommen und sinnvoll eingesetzt werden. KI kann Kultur beeinflussen, aber nicht erzeugen. Vertrauen, Zusammenarbeit und die Bereitschaft, Verantwortung neu zu verteilen, bleiben primär menschliche Aufgaben.

GOVERNANCE & ETHIK schaffen die Leitplanken der Organisation. Fairness, Accountability und Compliance definieren, was erlaubt ist, wer verantwortlich bleibt und wie Entscheidungen nachvollziehbar gemacht werden. Gerade im Umgang mit KI-Agenten gewinnt dieser Raum an Bedeutung. KI kann Governance unterstützen und Regeln überwachen, darf ihre eigenen normativen Grenzen jedoch nicht selbst festlegen.

ZUKUNFTSKOMPETENZEN sichern die Anpassungsfähigkeit der Organisation. Im Modell stehen drei Fähigkeiten im Vordergrund: Urteilskraft stärken, Re- & Upskilling fördern und Komplexität managen. Die Organisation muss Menschen nicht nur technisch qualifizieren, sondern sie befähigen, KI-Ergebnisse kritisch einzuordnen, neue Rollen zu übernehmen und in zunehmend komplexen Mensch-Agent-Systemen handlungsfähig zu bleiben.

Das Zentrum: Organisation und Mensch–Agent-Zusammenarbeit

Der zentrale Kreis ist bewusst kein siebter Gestaltungsraum. Er repräsentiert **das Zusammenwirken der gesamten Organisation**. Das Symbol aus Mensch und Agent macht sichtbar, dass Wertschöpfung künftig zunehmend in hybriden Arbeitsbeziehungen entsteht.

Dabei handelt es sich nicht um eine Gleichstellung von Mensch und KI. Die Zusammenarbeit ist je nach Gestaltungsraum unterschiedlich ausgeprägt. In Prozessen und Analysen können Agenten weitgehend selbstständig unterstützen oder handeln. Bei Führung, Kultur, Ethik oder strategischen Entscheidungen bleibt der menschliche Anteil deutlich stärker. Die Architektur legt deshalb nicht fest, dass Mensch und Agent überall gleichermaßen zusammenarbeiten, sondern schafft den Rahmen, in dem diese Arbeitsteilung bewusst gestaltet werden kann.

Input – Wertströme

Von links wirken fünf wesentliche Größen auf die Organisation ein: **Kunden & Märkte, Technologien, Daten & Informationen, Ressourcen sowie Regulatorik**. Diese Größen bilden die Ausgangsbedingungen der Organisation. Märkte erzeugen Erwartungen, Technologien eröffnen neue

Möglichkeiten, Daten schaffen Erkenntnis, Ressourcen bestimmen Handlungsspielräume und regulatorische Anforderungen setzen Grenzen.

Die Architektur hat die Aufgabe, diese unterschiedlichen Inputs in koordinierte Führung, Entscheidungen, Prozesse und Zusammenarbeit zu übersetzen.

Output – Wertschöpfung

Auf der rechten Seite steht die Wirkung der Organisation. Sie soll K**undennutzen, Wertschöpfung, Innovation, Resilienz und Nachhaltigkeit** erzeugen.

Damit macht die Grafik einen wichtigen Punkt deutlich: Organisationsarchitektur ist kein Selbstzweck. Sie ist dann erfolgreich, wenn aus externen Anforderungen und vorhandenen Ressourcen ein leistungsfähiges Organisationssystem entsteht, das wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen erzeugt.

KI als Querschnittsdimension

Der goldene Rahmen um den gesamten Grundriss bildet die entscheidende Erweiterung des klassischen Organisationsmodells ab. **KI liegt nicht in einem Raum**, sondern wirkt auf Führung, Entscheidungen, Prozesse, Kultur, Governance und Kompetenzen zugleich.

In jedem Raum hat sie jedoch eine andere Funktion. Sie kann beispielsweise in Entscheidungen analysieren, in Prozessen automatisieren, in der Führung Informationen aufbereiten, in Governance überwachen und bei Zukunftskompetenzen als Lern- und Wissenssystem unterstützen.

Deshalb lautet die zentrale Aussage des Modells:

KI ist weder ein eigenständiger Organisationsbereich noch ersetzt sie bestehende Gestaltungsräume. Sie ist eine Querschnittsdimension der Organisationsarchitektur.

Die Architektur beschreibt damit letztlich einen Übergang: von einer Organisation, in der ausschließlich Menschen mit digitalen Werkzeugen arbeiten, hin zu einer Organisation, in der **Menschen und intelligente Agentensysteme innerhalb klar gestalteter Räume, Verantwortlichkeiten und Wertströme gemeinsam Wertschöpfung erzeugen.**