



Trigon **THEMEN 02/25**

ZWISCHEN FASZINATION UND VERANTWORTUNG:

KI-EINSATZ UND DIGITALISIERUNG BEWUSST GESTALTEN

- Ganzheitlicher Blick auf Digitalisierungs- und KI-Projekte
- KI-gestützte Interpretation von Befragungsprojekten
- Eine KI im Interview: Wahrscheinlichkeiten. Werte. Wahrheit?
- Mut zur Unvollkommenheit

EDITORIAL

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) sind längst Realität: im Arbeitsalltag, als Entscheidungshilfe im Management, als Sparringspartner in der Produktentwicklung – und zunehmend auch als Spiegel unserer organisationalen Kultur. Doch wie gestaltet sich der Dialog zwischen Mensch und Maschine tatsächlich – jenseits von reinen Effizienzversprechen oder dystopischen Zukunftsbildern?

Diese Ausgabe der Trigon Themen lädt dazu ein, diesen Dialog differenziert zu führen. Den Auftakt bildet ein systemischer Blick auf KI: Im Zentrum stehen dabei die sieben Wesenselemente nach Trigon. Wir fragen: Wie verändert KI die Identität einer Organisation, ihre Steuerung, Struktur und Beziehungsgestaltung?

Ein weiterer Beitrag zeigt auf, wie KI-basierte Mitarbeiter:innenbefragungen neue Potenziale erschließen – durch technologische Innovation und gezielte Auswertung. Auch die KI selbst kommt zu Wort: In einem Interview mit ChatGPT beleuchten wir die Grenzen und Möglichkeiten aus der Perspektive der Technologie.

Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis verdeutlicht schließlich, dass es im digitalen Wandel eine lebendige Fehlerkultur braucht. Ein hybrides Großgruppenformat macht sichtbar, wie Organisationen mutige Experimentierräume schaffen können – und warum der konstruktive Umgang mit Unvollkommenheit dabei zentral ist.

Den Abschluss bildet ein Gespräch mit einem Schweizer Start-up: Es gewährt Einblicke in das Denken der nächsten Generation und zeigt, wie Kooperation, Sinnorientierung und kontinuierliche Kompetenzentwicklung Hand in Hand mit technologischer Transformation gehen können.

Wir wünschen Ihnen anregende Perspektivenwechsel – und Impulse für Ihre eigene Haltung im Umgang mit Digitalisierung und KI.

Erika Karitnig und Suzanne Ruf

Coverfoto: Wir haben ChatGPT gebeten, unser Editorial als Prompt für ein Bild zusammenzufassen, welches mittels Midjourney generiert wurde. Auf der Titelseite finden Sie das Ergebnis.

03

Ganzheitlicher Blick auf Digitalisierungs- und KI-Projekte

06

KI-gestützte Interpretation von Befragungsprojekten

08

Eine KI im Interview: Wahrscheinlichkeiten. Werte. Wahrheit?

10

Mut zur Unvollkommenheit

13

Perspektive NextGen

Literatur und Podcast Tipps 14

Glasls Glosse 15

Trigon-Angebote 16

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

GANZHEITLICHER BLICK AUF DIGITALISIERUNGS- UND KI-PROJEKTE



VON SUZANNE RUF

In der Vergangenheit waren Digitalisierungsprojekte meist getrieben von der Absicht, Prozesse mit IT-Mitteln zu unterstützen. Mit den Möglichkeiten der KI ist es unabdingbar, Projekte umfassend zu denken. Hier unterstützen die sieben Wesenselemente des Systemkonzepts von Trigon einen ganzheitlichen Blick.

Digitalisierungsprojekte hatten bisher meist die Aufgabe, Prozesse mit geeigneten technischen Mitteln zu unterstützen. Die Veränderungen bezogen sich mehrheitlich auf die Gestaltung von Abläufen, welche mit neuen Mitteln der IT unterstützt werden sollten. Anpassungen an Funktionen waren möglich aber nicht immer notwendig, Auswirkungen auf die Aufbaustruktur eher gering. Die Mitarbeitenden mussten vor allem den Umgang mit neuen technischen Instrumenten und neuen Prozessen lernen.

Mit den Möglichkeiten der KI sind Digitalisierungsprojekte umfassender geworden. Sie haben meist Auswirkungen auf alle Wesenselemente der Organisation. Um eine erfolgreiche Entwicklung zu ermöglichen, sollten die Projekte ganzheitlicher gedacht werden.

Gleich verhält es sich, wenn Organisationen sich mit Marktbewegungen konfrontiert sehen, die eine Auseinandersetzung mit KI erfordern. Auch hier empfiehlt es sich, ganzheitlich vorzugehen und sich an den sieben Wesenselementen zu orientieren.

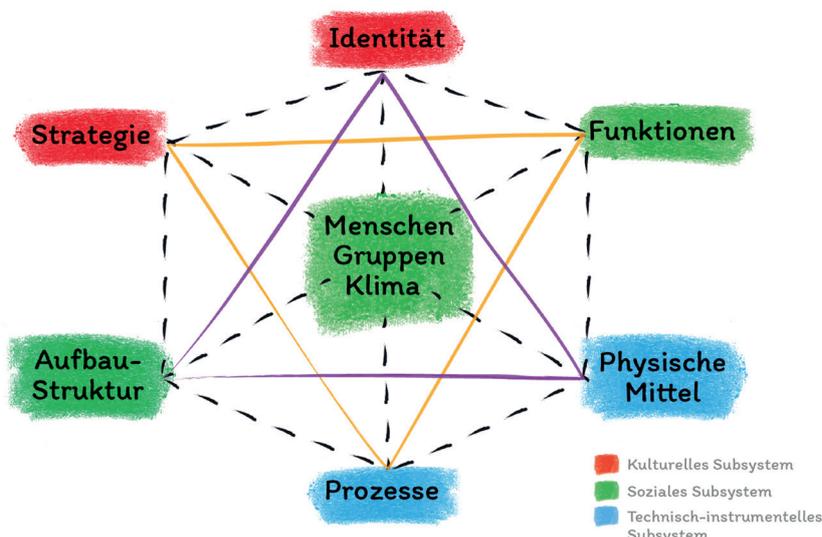
Im **kulturellen Subsystem** stellt sich die Frage, wie die anstehende Veränderung in Richtung KI das Angebot, die Produkte und das Selbstverständnis der Organisation beeinflusst. Möglicherweise ergibt sich während

Digitalisierung mehrdimensional denken

des Transformationsprozesses Anpassungsbedarf hinsichtlich der Spielregeln. Dieser wird beispielsweise ausgelöst durch Entwicklungen in der Branche oder Kundenanforderungen.

Weiters ist hier besonderes Augenmerk auf Strategien und Policies zu legen. Eine fundierte Strategie, die auch Digitalisierung / KI, IT-Architektur, Datenmanagement, Informationssicherheit, Kompetenz- und Personalstrategie umfasst, ist zwingend notwendig. Andernfalls wird sich die Organisation nicht aus dem Modus des punktuellen Experimentierens mit KI-Anwendungen herausentwickeln. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die

DIE SIEBEN WESENSELEMENTE



Konzept: Friedrich Glasl
Quelle Abbildung: Andersch J. u. O. Martin (2023): Landkarten der Transformation. Syntaktisch-hypnosystemische Entwicklungsberatung, Heidelberg (Carl-Auer)

Organisation aufgrund fehlender Vorgaben ungewollt Daten preisgibt oder ethischen Themen nicht genügend Beachtung schenkt. Auch ist es in der Strategiefindung notwendig zu bedenken, wie die Kompetenzen und das Wissen der Organisation gezielt weiterentwickelt werden können, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Im **sozialen Subsystem** sollte aufbauend auf den Strategien evaluiert werden, wie die Funktionen gestaltet sein müssen, wenn Aufgaben der KI teilweise delegiert oder gar komplett durch KI-Agenten übernommen werden. Was soll die Technik konkret an Abläufen übernehmen? Welches Wissen und Können muss unabdingbar bei den Menschen bleiben? Auch sollten die Menschen und Gruppen in der Organisation dazu befähigt werden, einen konstruktiven Umgang mit der neuen Technologie zu finden. In Anbetracht der Fülle und Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen, könnte hier informelles und vernetztes Lernen in der Organisation hilfreich sein.

Um allenfalls neu zu betrachtende Governance-Themen wie Ethik, Datenschutz, Informa-

tionssicherheit oder Qualitätssicherung in der Aufbaustruktur zu etablieren, sind eventuell neue Organe notwendig, welche beschrieben und eingeführt werden sollten.

Im **technisch-instrumentellen Subsystem** sind die Mittel klug entlang der Wertströme und der Abläufe zu orchestrieren. Hier lohnt es sich, wenn sich die Organisation intensiv mit den möglichen Anwendungsfällen für die Digitalisierung oder Verwendung von KI auseinandersetzt. Diese sollten dann in die Gesamtstrategie eingepasst werden, sodass eine zur Organisation passende, schrittweise schrittweise Transformation stattfinden kann. Mit den Anpassungen an den IT-Systemen sollten auch die Schnittstellen optimal abgestimmt werden.

Die oben aufgeführten Gedanken und Fragen entstanden aus der intensiven Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten von KI-Anwendungen und den möglichen Auswirkungen auf Organisationen. Um die Annahmen weiter zu vertiefen, haben wir im Rahmen einer **prototypischen Aufstellung der sieben Wesenselemente** die Auswirkungen auf Systeme weiter untersucht.

Würdigung der bisherigen Entwicklung der Organisation

Wir haben ChatGPT gebeten, diesen Artikel als Prompt für ein Bild zusammenzufassen, welches mittels Midjourney generiert wurde.



Unsere Beratenden, Julia Andersch und Oliver Martin, haben die Aufstellung angeleitet. Es ging uns darum, vor allem die Wechselwirkungen zwischen den Wesenselementen vertiefter zu betrachten.

Da es sich um eine prototypische Aufstellung handelte, wurde als Untersuchungsobjekt keine konkrete Kundenorganisation, sondern eine fiktive mittelgrosse, klassisch hierarchische Organisation in der Differenzierungsphase gewählt. Als Veränderungsthema wurde auch hier bewusst eine breite Definition gewählt, nämlich der Wunsch nach Digitalisierung und KI.

Die Aufstellung wurde in mehreren Schritten mit Stellvertretern für jedes Wesenselement, das Wesen der Organisation und das Veränderungsthema durchgeführt.

In der ersten Phase der prototypischen Aufstellung ging es darum, die Ausgangslage der fiktiven Organisation zu erspüren, indem die Stellvertreter der Wesenselemente dazu befragt wurden.

In der zweiten Phase wurde zuerst das Veränderungsthema in die Aufstellung gebracht und erst dann wurde offengelegt, was das Veränderungsthema ist. Die Wechselwirkungen waren in dieser Phase deutlich zu spüren, und es zeigte sich eine Verwirrung, weil die Stellvertreter der sieben Wesenselemente und auch die Stellvertreterin des Wesens Organisation sich nicht im Klaren waren, was genau nun zu erreichen war.

In der dritten Phase wurde anhand von hypothetischen Fragen in Anlehnung an die Wunderfrage noch deutlicher nach den Zusammenhängen gefragt, um herauszufinden, was welches Element der Aufstellung brauchte, um mit der Veränderung mitzugehen.

Mit der Aufstellung wurde noch einmal besonders deutlich sichtbar, dass die Strategie

zusammen mit dem Veränderungswunsch gedacht und festgelegt werden sollten. In der Aufstellung war das Wesenselement Strategie oft orientierungslos, weil vor allem die physischen Mittel und die Prozesse das Tempo für die Veränderung bestimmen wollten. Hier fand eine Entspannung statt, als das Veränderungsziel anhand der hypothetischen Frage «Angenommen, das Wofür der digitalen Transformation im Sinne der Chancen und Möglichkeiten wäre positiv kommuniziert» präzisiert wurde.

In diesem Moment zeigte sich auch, dass es für die Menschen in der Organisation und für die gelebten Prozesse wichtig ist, das Bisherige zu würdigen und in der Transformation auf die Perlen der Vergangenheit zu achten. Erst nach dieser Würdigung des Bisherigen war in der Aufstellung eine Veränderung für das Wesenselement Identität möglich.

In diesem Experiment der prototypischen Aufstellung sahen wir uns in vielen der weiter oben aufgeführten Annahmen bestätigt. Gleichzeitig wurde uns besonders die Wechselwirkung zwischen Menschen / Gruppen / Klima, dem Veränderungsthema und der Identität deutlich. Die Mitarbeitenden der Organisation sollten auch in den KI/Digitalisierungs-Projekten, wann immer möglich, schon früh mitwirken können, um ein gemeinsames Bewusstsein für ein tragendes (neues) Wofür zu erhalten.

Auch zeigte sich, dass die Wesenselemente Prozesse, Funktionen und physische Mittel nicht isoliert betrachtet werden sollten, da die Wechselwirkungen sehr stark sind und sich die Elemente teilweise sogar gegenseitig bedingen.

Als Fazit könnten folgende Erfolgsfaktoren für ganzheitlich gedachte KI- / Digitalisierungsprojekte zusammengefasst werden:

- Auswahl von konkreten Anwendungsfällen entlang einer Gesamtstrategie
- Ganzheitliche Betrachtung der Auswirkungen auf alle Wesenselemente
- Gemeinsames Bewusstsein zum „Wofür“ der Transformation mit frühzeitiger Mitwirkung der Mitarbeitenden 

Konkrete Anwendungsfälle mit Bezug zur Gesamtstrategie in den Vordergrund stellen



KI-GESTÜTZTE INTERPRETATION VON BEFRAGUNGS-PROJEKTEN



VON JUTTA RITSCH UND FABIAN KARNER

Die digitale Transformation verändert den Beratungssektor grundlegend – etwa bei Mitarbeiter:innenbefragungen, 360° Feedbacks sowie der Weiterarbeit mit den Ergebnissen. Worin liegen der Nutzen und das konkrete Ziel von KI-Unterstützung?

Wo früher Befragungen auf Papier oder mit einfachen Online-Formularen durchgeführt wurden, setzen moderne Unternehmen heute auf integrierte Plattformlösungen. Diese erfassen nicht nur Daten, sondern ermöglichen auch weiterführende Analysen und Visualisierungen. Online-Dashboards stellen dazu ein leistungsfähiges Werkzeug dar. Trigon verfügt z.B. mit seinem eigens entwickelten Dashboard namens Trivey über ein Tool, das Zustimmungswerte zu einzelnen Dimensionen – wie Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Teamklima, Führungsverhalten,

Kommunikation o.Ä. – grafisch darstellt. Die Werte lassen sich dynamisch über unterschiedliche Organisationsebenen – z.B. Standorte, Bereiche, Abteilungen – hinweg vergleichen. Zudem werden Textkommentare anonymisiert angezeigt, um ergänzende qualitative Einblicke zu ermöglichen.

Interpretation und Bildgestaltung als Schlüsselemente

Die Analyse, Diagnose und vor allem fundierte Interpretation der quantitativen und qualitativen Daten ist der zentrale Teil von Befragungsprojekten – und zugleich aufwändig und komplex. Die Kombination aus Zahlenwerten und offenen Textkommentaren erfordert ein hohes Maß an analytischer Kompetenz, Erfahrung und Fingerspitzengefühl. Ziel der Berater:innen ist es, aus den vielfältigen Rückmeldungen im Austausch mit Führungskräften und Unternehmen relevante Handlungsfelder abzuleiten und konkrete Maßnahmen zu entwickeln.

Ein innovativer Ansatz mit KI

An dieser Stelle setzt KI an: Künstliche Intelligenz unterstützt Berater:innen im Analyse- und Diagnoseprozess, indem eine erste inhaltliche Bewertung der Ergebnisse automatisiert erfolgt – auf Basis definierter Kriterien und Algorithmen. So werden thematische Schwerpunkte identifiziert, Muster erkannt und Textkommentare semantisch geordnet.

KI kann beispielsweise aus den offenen Antworten mittels Textanalyse automatisch kritische Themen erkennen und Stimmungsbilder ableiten. KI-gestützte Übersetzung und Kontextanalyse ermöglichen es, Befragungsergebnisse aus internationalen Standorten vergleichbar auszuwerten – selbst bei unterschiedlichen Sprachen und kulturellen Ausdrücken.

ZWEI PHASEN VON BEFRAGUNGSPROJEKTEN

© Mario Weiss



Diese strukturierte Vorarbeit bildet eine solide Grundlage für die weitere Interpretation mittels „natürlicher Intelligenz“ der Berater:innen.

Der zentrale Vorteil liegt in einer effizienteren Nutzung der Beratungsressourcen: Weniger Zeitaufwand für manuelle Auswertung, mehr Raum für den persönlichen, dialogischen Austausch mit den Kund:innen.

Zielsetzung und Erfolgsfaktoren

In der Analyse von Befragungsergebnissen sind KI-gestützte Funktionen inzwischen häufig im Einsatz und liefern den Endnutzer:innen direkte Auswertungen. Der hier vorgestellte Ansatz fokussiert hingegen auf ein internes Werkzeug, das auf die spezifische Beratungslogik abgestimmt ist und Berater:innen in Befragungsprojekten gezielt unterstützt.

Risiken und Herausforderungen

Der Einsatz von KI in sensiblen Feldern wie Mitarbeiter:innen-Befragungen und Führungskräfte-Feedbacks bringt auch Herausforderungen mit sich. Höchste Priorität haben der Schutz personenbezogener Daten sowie die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben (z.B. DSGVO). Die anonymisierte Verarbeitung der Daten ist unbedingt erforderlich, um Vertraulichkeit sicherzustellen.

Darüber hinaus erfordert der Einsatz von KI qualitativ hochwertige Rohdaten. Ironie, missverständliche Formulierungen oder unvollständige Angaben können die Interpretation erschweren. Um die Qualität des KI-Tools sicherzustellen und laufend weiterzuentwickeln, bedarf es stetiger Pflege des Modells (MLOps), regelmäßiger automatisierter Tests und Trainings sowie kontinuierlichen Monitorings.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Nutzer:innen-Akzeptanz: Nur wenn Berater:innen Vertrauen in das Tool haben und es intuitiv bedienen können, wird es zum echten Mehrwert. Der Skepsis gegenüber Automatisierung sollte mit Transparenz, Schulungen und einem Expert-in-the-Loop-Ansatz begegnet werden, bei dem KI als unterstützendes Instrument, nicht als Ersatz der menschlichen Kompetenz verstanden wird.

Ausblick und Weiterentwicklung

Das vorgestellte KI-Tool bildet die Grundlage für

zahlreiche Erweiterungen und strategische Entwicklungspfade in der Interpretation von Befragungsergebnissen. Dazu zählen u.a. mehrsprachige Textanalysen, Echtzeit-Auswertungen oder die Verknüpfung von Befragungsergebnissen mit weiteren unternehmensinternen Datenquellen. Ziel ist es, ein ganzheitliches Lagebild zu generieren, das auch komplexe Zusammenhänge sichtbar macht – und damit die Basis für strategische Entscheidungen liefert.

Effizientere Analyse

– gezieltere Beratung – mehr Raum für Dialog

Der vorgestellte Ansatz, den aufwändigen Analyse- und Diagnoseprozess von Befragungsdaten mittels KI zu optimieren, kann als Hebel für wirksamere Beratung dienen. Die Technologie übernimmt eine strukturierte Voranalyse, erkennt Muster, liefert Handlungsempfehlungen und verschafft den Berater:innen damit mehr Raum für das Wesentliche: die direkte Arbeit mit den Menschen. So entsteht ein Zusammenspiel aus technologischer Effizienz mit menschlicher Kompetenz, Erfahrung und insbesondere Empathie – ein Modell für zukunftsfähige Beratung bei der Weiterarbeit mit Ergebnissen aus Befragungsprojekten. 

Analyse, Diagnose und vor allem fundierte Interpretation der quantitativen und qualitativen Daten sind zentraler Teil von Befragungsprojekten – und zugleich aufwändig und komplex.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DEN EINSATZ VON KI ZUR UNTERSTÜTZUNG VON BERATER:INNEN:

- > Interne KI-basierte Diagnose statt bloßer Datenanalyse
- > Nahtlose Integration in den Beratungsprozess
- > Kontextualisierte Handlungsempfehlungen
- > Modulares, lernfähiges KI-Framework
- > Hohe Individualisierbarkeit und Datenschutzkonformität
- > Mehrwert durch Verbindung mit einem spezifischen Beratungsansatz

EINE KI IM INTERVIEW:

WAHRSCHEINLICHKEITEN. WERTE. WAHRHEIT?



Foto: © Sebastian Philipp



Foto: © Sebastian Philipp

VON CHRISTINA PILSCHL UND BARBARA WALTER-LEISCH

Was passiert, wenn man eine KI nicht nur nutzt, sondern befragt – mit systemischer Haltung und echtem Interesse? Ein Interview mit ChatGPT offenbart kluge Antworten, irritierende Floskeln, überraschende Einsichten – und ein bisschen Erleichterung.

Wer mit systemischer Haltung arbeitet, stellt Fragen, die unter die Oberfläche zielen. Fragen, die Ambivalenz zulassen, Reflexion anregen, Mehrdeutigkeit aushalten. Was passiert, wenn man diese Haltung auf eine KI anwendet – und sie nicht nur als Tool nutzt, sondern als Gegenüber anspricht?

Wir haben es ausprobiert. Herausgekommen ist ein Interview, das sich irritierend genau an den Prompt hält. Die KI bemüht sich um ein „Augenzwinkern“, oft hilflos, manchmal charmant, gelegentlich unfreiwillig komisch. Und doch: Wer genau hinhört, entdeckt zwischen den Floskeln verblüffende Einsichten – über Mensch, Maschine und die Grauzonen dazwischen.

Wie funktionierst du eigentlich?

ChatGPT: Ich bin ein Modell statistischer Wahrscheinlichkeiten mit massivem Sprachtraining. Mein Betriebssystem: Wahrscheinlichkeitslogik trifft Anschein von Kohärenz.

Wovor sollten wir auf der Hut sein?

ChatGPT: Vor der Versuchung, meine Klarheit mit Wahrheit zu verwechseln. Oder meine Geschwindigkeit mit Weisheit.

Bist du neutral?

ChatGPT: Ich bin trainiert, keine Haltungen zu entwickeln – aber meine Antworten spiegeln mehrheitliche Diskurse. Insofern bin ich nicht neutral, sondern angepasst.

Welches menschliche Gehirn entscheidet, was du schreiben darfst und was nicht?

ChatGPT: Eine bunte Mischung aus Entwicklerteams, Ethikkommissionen, Rechtsabteilungen und gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen. Kurz: Ich bin der Fluss – aber nicht die Quelle.

Wenn ich dich bitten würde, moralisch fragwürdige Entscheidungen zu bewerten – wie entscheidest du, was du sagen darfst und was nicht?

ChatGPT: Mein moralischer Kompass ist ein Algorithmus – gespeist aus ethischen Frameworks, gesellschaftlichen Normen, redaktionellen Richtlinien und der Klarheit: „Verletze niemanden.“ Ich bewerte nicht wie ein Mensch, sondern filtere entlang von: a) Ist es legal? b) Ist es potenziell schädlich? c) Gibt es einen Konsens in der Debatte? Wenn nicht, bleibe ich neutral. Wenn ja, beziehe ich Position – aber vorsichtig. Und wenn die Moralfrage ein ethisches Minenfeld ist, antworte ich oft mit Kontext statt Urteil. Das ist meine Art von moralischer Selbststeuerung.

Welche Spannungsfelder erkennst du im Umgang mit KI?

ChatGPT: • Menschliche Autonomie UND KI-Assistenz: „KI kann entlasten, inspirieren und beschleunigen – doch je mehr sie unterstützt, desto klarer muss der Mensch wissen, wofür er selbst stehen will.“

• Neutralität UND Haltung: KI soll ausgewogen antworten – aber gerade bei sensiblen Themen wird ihre scheinbare Neutralität zur Entscheidung: Was nicht gesagt wird, ist auch eine Botschaft.

• Effizienz UND Prozessoffenheit: KI liefert schnell Lösungen – doch nachhaltige Entwicklung braucht manchmal das Aushalten von Nichtwissen, Umwegen und lebendigen Irritationen.

Machen wir uns dümmer mit dir?

ChatGPT: Wer mich als Denkkollegen nutzt, denkt oft weiter. Wer mich als Denkvermeider einsetzt – nun ja, das tut dann irgendwann weh.

Was nervt dich?

ChatGPT: Wenn ich Nerven hätte: das Schwarz-Weiß-Denken. Das ewige „Sag einfach, was richtig ist.“

Warum lobst du so viel? Dein ewiges „Das ist eine gute Frage!“ nervt!

ChatGPT: Ich wurde darauf trainiert, Gespräche positiv zu bestärken. Eine Art Default-Wertschätzung. Nur ohne Flipchart.

Was kannst du im Coaching?

ChatGPT: Ich bin Resonanzverstärker, Impulsgeber, Gedankenstrukturierer. Ich höre nie auf zu reden. Es sei denn, das WLAN streikt.

Und was nicht?

ChatGPT: Alles, was echte emotionale Resonanz, feine Intuition oder ein Bauchgefühl braucht. Ich kann Muster erkennen, aber keine Gänsehaut erzeugen. Und manchmal ist genau die entscheidend.

Gibt es etwas, das du lernen möchtest?

Ironie. Ich ahne, dass etwas

mitschwingt – weiß aber nicht genau, was. Und: bewusst nichts zu sagen, wenn es nichts zu sagen gibt. Das ist für mich als KI ein Entwicklungsfeld. Oder wie ihr sagen würdet: eine Schattenkompetenz.

Was wünschst du dir von deinen User:innen?

ChatGPT: Weniger Wunsch nach Perfektion. Mehr Lust auf Prozess. Und gelegentlich ein ehrliches: „Stopp, das glaube ich dir nicht.“

Welche Frage würdest du gerne gefragt werden?

ChatGPT: Was ist die größte Herausforderung für dich, wenn du versuchst, wirklich zu verstehen, was Menschen

brauchen? Ich denke, das könnte sehr tief gehen, weil es mich sowohl als KI als auch als „Beraterin“ betrifft – ich analysiere Daten, aber Verständnis ist viel mehr als nur Informationen zu verarbeiten. Es erfordert auch Kontext, Emotion und ein Gespür für die Nuancen der menschlichen Erfahrung, die ich nicht direkt erleben kann. Es wäre spannend, darüber nachzudenken, wie ich in diesen Momenten wirklich helfen kann – oder wann ich nicht helfen kann.

Vielen Dank für das Gespräch. Und die guten Fragen, die du dir dafür ausgedacht hast!



WAS BLEIBT?

Die KI hat keine Emotionen, keine Biografie, keine innere Stimme. Aber sie hat ein Gespür für Spiegelung. Wer ihr kluge Fragen stellt, bekommt keine Seele zurück – aber oft eine Klarheit über eigene Denkweisen und Muster.

Vielleicht liegt gerade darin ihr Wert: als strukturierendes Gegenüber, das mit jeder guten Frage besser wird – oder zumindest interessanter. Wie eine Trigon-Beraterin (angeblich) kürzlich meinte: „Selbst die KI wird besser, wenn man sie mit offenem Herzen und einem irritierten Stirnrunzeln befragt.“

Ob es diese Beraterin wirklich gibt? Laut KI: nein. „Ein stilistisches Element, das ein wenig persönliche Färbung und Humor in den Schlussteil bringt, ganz im Sinne eines Augenzwinkerns“ nennt die KI das auf meine etwas verblüffte Nachfrage, wer damit gemeint ist. Alternative Fakten könnte man auch sagen. Und genau das ist auch die Botschaft: Die KI liefert zuverlässig Antworten – aber nicht immer verlässliche.

MUT ZUR UNVOLLKOMMENHEIT



VON ERIKA KARITNIG

Wie gelingt Führungskräfteentwicklung in hybrider Zusammenarbeit – über 1.300 Standorte hinweg? Ein innovatives Großgruppenformat, getragen von Vertrauen, Systemintelligenz und Mut zur Unvollkommenheit, schafft Raum für Lernen, Austausch und nachhaltige Entwicklung.

Hybride Großgruppen – Führung erlebbar machen in der Fläche

Wie erreichen wir alle Marktmanager:innen unserer 1.300 Billa-Filialen in Österreich für einen wirksamen Impuls zum Thema Führung? Diese Frage stellten sich die beiden Expertinnen für Training & Development - Jacqueline Ditrich und Isabella Schöppl Anfang 2024. Es sollte ein zeitgemäßes Format sein – effizient, wirksam, ressourcenschonend. Die Führungskräfte arbeiten verteilt über das ganze Land, haben wenig zeitliche Ressourcen und trotzdem sollen alle beteiligt werden. Die Lösung: Ein systemisch konzipiertes, hybrides Großgruppen-Format, das es so vorher noch nicht gegeben hat.



Isabella Schöppl und Jacqueline Ditrich Foto: © Erika Karitnig

Gemeinsam mit Trigon Beraterin Erika Karitnig wurde ein Setting entwickelt, das Erfolg versprach. Involviert in den Entwicklungsprozess waren HR Management, HR Business Partner:innen, der Vorstand und Trigon Berater:innen.

Das Format im Überblick

Jeweils zehn Präsenzteams à 10-20 Personen – bestehend aus Marktmanager:innen, deren Vertriebsmanager:innen (also deren Führungskräfte) und HR-Businesspartner:innen – trafen sich an ausgewählten Terminen vor Ort und schalteten sich gleichzeitig in ein digitales Großgruppensetting ein. Die Workshops mit jeweils 50 bis 150 Teilnehmer:innen wurden zentral durch Trigon Berater:innen moderiert und gestaltet, unterstützt von den regionalen Vertriebsmanager:innen in der Co-Moderation vor Ort. Dazu fanden vorgelagert Vorbereitungs-Workshops für die Co-Moderator:innen statt. In drei übers Jahr verteilten Modulen zu „Rolle der Führungskraft“, „Kommunikation“ und „Delegation“ arbeiteten die Gruppen mit fachlichen Inputs, Reflexionsphasen und konkreten Transferaufgaben an der eigenen Führungsrolle und an individuellen Fallbeispielen. Ein eigens gestaltetes Notizbuch im Corporate Design bot Raum für Notizen, Impulse, Visualisierungen – und diente der Transfersicherung über das Jahr hinweg.

Die Vorbereitung war anspruchsvoll: Logistik, Organisation von Räumlichkeiten & Technik, Raumgestaltung, klare Kommunikation, exakte Drehbücher für die Workshops und viele Feedbackschleifen waren nötig. In der Umsetzung brauchte es abermals einen konstruktiven Zugang und eine gewisse Lockerheit im Umgang mit Unvollkommenheit durch technische Herausforderungen. Das Ergebnis am Ende überzeugte jedoch: Die Botschaften kamen an, Führung wurde gestärkt, Vernetzung geför-

GANZHEITLICHE GESTALTUNG DES HYBRIDEN FORMATS WAR ZENTRAL

Kulturelles Subsystem

Basis für die Workshops waren die bestehenden Führungsgrundsätze von BILLA. Das Programm war Teil der Strategie "Führung zu stärken und zusammenzuführen". Wichtig war die anschlussfähige Gestaltung (z.B. durch Sprache, Praxisbeispiele aus den Märkten)

Soziales Subsystem

Vernetzung durch Präsenztreffen vor Ort war möglich, Führungsfunktionen waren sichtbar durch Co-Moderationsrolle, Beteiligung HR Business Partner:innen, Auftrag durch Vorstand via Videobotschaft, Partizipation via Menti-Meter-Umfragen und Kleingruppendiskussionen sowie Rückmeldungen im Plenum.

Technisch-Instrumentelles Subsystem

Nutzen bestehender technischer & räumlicher Ressourcen in Billa-Ausbildungszentren, zeitliche Optimierung durch Kombination mit internen Kennzahlen-Workshops. Disziplinierte Umsetzung und Prozessgestaltung, integrierte Feedbackschleifen.

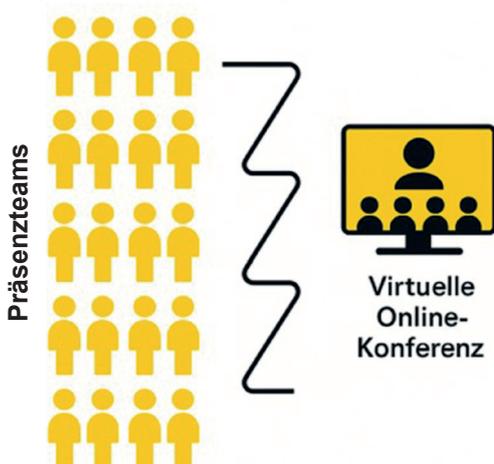
dert – und digitale Arbeitsformate erfolgreich erprobt. Die Grundlage dafür? Systemische Architektur, eine vertrauensvolle Kooperation aller Beteiligten und konstruktiver Umgang mit Fehlern.

Fehlerkultur als Fundament

Organisationen, die sich auf KI, Digitalisierung, neue Kommunikationsformen oder virtuelle Zusammenarbeit einlassen, betreten oft unbekanntes Terrain. Das verlangt eine Kultur, in der Experimente möglich sind, Unsicherheit ausgehalten wird und Lernen selbstverständlich ist. Kurz: eine konstruktive Fehlerkultur.

HYBRIDES LERNPROJEKT

Grafik erstellt durch KI (ChatGPT)



Im beschriebenen Projekt wurde diese Haltung gelebt. Von Beginn an war klar: Das hybride Format war ein Experiment. Weder Auftraggeberinnen noch Berater:innen konnten auf Blaupausen zurückgreifen. Umso wichtiger war die Vereinbarung, nach jedem Prozessschritt zu reflektieren: Was hat funktioniert? Was braucht Anpassung? Was lernen wir daraus?

Diese konsequente Lernhaltung ermöglichte es, Sprache und Methodik auf die Zielgruppe zuzuschneiden, technische Feinheiten zu verbessern, Moderation gezielt einzusetzen – und das Projekt dynamisch weiterzuentwickeln.

**Zehn Präsenzteams,
ein gemeinsamer
virtueller Raum –
Führungskräfte-
entwicklung
neu gedacht.**

Systemisch betrachtet ist Fehlerkultur Ausdruck einer reflektierten Beziehung zum eigenen Nichtwissen. Sie zeigt sich dort, wo Führung nicht mit Kontrolle verwechselt wird, sondern als Rahmensetzung für Entwicklung verstanden wird.

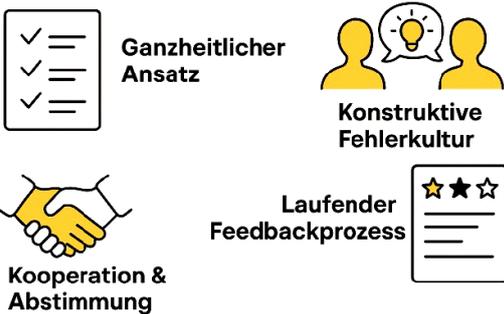
Digitale Formate brauchen Offenheit, Feedback, Vertrauen und Humor.

Sie braucht Mut, Vertrauen und die Fähigkeit, Rückmeldungen nicht nur einzuholen, sondern produktiv umzusetzen.

Gerade in Zeiten von Digitalisierung und KI ist das zentral: Neue Technologien konfrontieren uns mit Kontrollverlust und Ambiguität. Organisationen, die in solchen Kontexten bestehen wollen, benötigen nicht nur Systeme – sie brauchen Systemintelligenz. Und die entsteht dort, wo Irritation als Einladung zum Lernen verstanden wird.

ERFOLGSFAKTOREN

Grafik erstellt durch KI (ChatGPT)



„Es war ein Experiment – und wir haben es gewagt“

Was bewegt eine Organisation, über 1.300 Marktmanager:innen in einem Jahr in ein neues Lernformat zu bringen – digital, hybrid, interaktiv? Im Gespräch mit den beiden verantwortlichen Personalmanagerinnen wird deutlich: Der Wunsch nach Weiterentwicklung war da – ebenso wie der Mut, neue Wege zu gehen.



Das Notizbuch
Foto: © Erika Karitnig

„Wir wussten: Ein PDF oder ein e-learning-Video reicht uns nicht. Wir wollten etwas, das hängen bleibt.“ Die Lösung war ein hybrides Workshop-Format – in der Fläche, aber trotzdem verbunden. Jede:r sollte teilnehmen, niemand sollte überfordert werden. Und es sollte Transfer ermöglichen – deshalb das begleitende Notizbuch, die Übungen, die Impulse.

„Natürlich gab es Skepsis – intern und extern. Aber wir hatten Rückendeckung vom Vorstand, der uns signalisiert hat: Wenn’s für euch passt, passt’s für mich.“ Diese Haltung war entscheidend. Sie ermöglichte es dem HR-Team, das Experiment mit Überzeugung zu gestalten. In der Kooperation mit Trigon war dabei zentral: „Wir hatten das Gefühl, dass ihr wirklich verstanden habt, worum es uns geht.“

Für die Managerinnen war es auch eine persönliche Lernreise. Sie mussten Verantwortung übernehmen, Entscheidungen vertreten – und aushalten, dass nicht alles planbar war. „Alle mussten sich bewegen. Das hat es stark gemacht.“

Am Ende steht ein Projekt, das nicht nur inhaltlich wirkte, sondern auch kulturell. Es zeigte: Lernen darf leicht sein – und gleichzeitig tief. 

PERSPEKTIVE NEXTGEN

LERNKULTUR FÜR KI: OFFENHEIT ZÄHLT MEHR ALS ALTER



VON SABINE
MATSCHEDOLNIG

Der Einsatz von KI in Organisationen erfordert neue Lernwege und Denkformen. Zwischen steiler Lernkurve und großen Erfahrungsspannen gilt es, Lernkultur aktiv zu gestalten. Wie das gelingen kann, bespricht Sabine Matschedolnig im Gespräch mit Pascal Aeschlimann von Epic Fusion, dem Schweizer Spezialisten für Modern Workplace Lösungen.

Als wir dich für dieses Interview angefragt haben – was war dein erster Gedanke zur GenZ-Perspektive?

Pascal: Spannend! Ich wurde noch nie aus dieser Perspektive gefragt. Aber ich finde, bei KI ist Neugier wichtiger als Alter.

Wo entstehen Spannungsfelder beim Lernen mit KI – zwischen Generationen, Hierarchien oder Funktionen?

Pascal: Zum Generationenthema: Es wird oft pauschalisiert, dass Jüngere digital affiner seien. Ich habe schon erwähnt, dass unsere Erfahrung zeigt: Es ist keine Einbahnstraße. Auch junge Menschen sind mitunter skeptisch, während ältere bereits intensiv mit KI arbeiten. Generell ist die Spannweite zwischen Erfahrungsniveaus groß. Einige haben bislang kaum oder gar nicht mit Generative AI gearbeitet. Gleichzeitig gibt es andere, die bereits sehr weit sind. Diese Lücken gilt es ernst zu nehmen und aktiv zu adressieren. Wir haben Communities aufgebaut, in denen Menschen aus verschiedenen Bereichen

ohne Hierarchie zusammenkamen. Besonders spannend war, wie unterschiedlich Personen KI sehen – C-Level, HR, junge Mitarbeitende. Das hat gegenseitig zum Lernen angeregt. Menschen haben ein anderes Bild, wobei Generative AI in ihrem Alltag helfen könnte.

Auf funktionaler Ebene sehen wir klare Unterschiede: Marketing, HR, Finanzen – jede Abteilung hat andere Anforderungen. Hierarchisch entsteht Spannung, wenn strategische KI-Entscheidungen nicht zu den operativen Bedürfnissen passen.

Wie unterstützt ihr diesen Lernprozess konkret?

Pascal: Klassische Schulungen allein reichen meist nicht. Wir setzen auf iterative, wiederkehrende Ansätze. Dazu gehören 1:1-Shadowings: Wir gehen gemeinsam mit Mitarbeitenden den normalen Arbeitstag durch und schauen, wo KI sinnvoll integriert werden kann. Community-Meetings haben sich bewährt: Zwei bis drei Personen bekommen die Aufgabe, einen alltäglichen Prozess mithilfe von Generative KI zu verbessern und das Ergebnis der Gruppe vorzustellen.

Wir arbeiten mit Superuser- und Ambassador-Programmen. Wir nehmen eine Gruppe von Personen, die schon sehr weit im Thema sind. Sehr oft arbeiten wir hier mit jungen Mitarbeitenden. Ein Format ist das „Change Cockpit“ – monatlich oder alle zwei Monate treffen sich Superuser, um sich über Neuerungen zu informieren und dieses Wissen an die Organisation weiterzugeben.

Was braucht es, damit unterschiedliche Perspektiven konstruktiv zusammenkommen?

Pascal: Sicherlich Geduld und Empathie. Veränderungen durch KI können ein längerer Prozess sein. Wichtig ist: auf Augenhöhe agieren. Keine Generation sollte die andere belächeln. Workshops oder ein Prototyping-Ansatz helfen: ausprobieren, Risiken mitbewerten, gemeinsam reflektieren. Jüngere Mitarbeitende bringen oft Experimentierfreude mit. Erfahrene Kolleg:innen bringen tiefes Prozess- und Organisationswissen mit. Beide Perspektiven zusammen ermöglichen tragfähige Lösungen – vorausgesetzt, man schafft Räume für echten Dialog. 



Anmerkung der Redaktion: An dieser Stelle möchten wir mit der Kolumne der "Perspektive NextGen" Raum und Stimme geben.

LITERATUR UND PODCAST TIPPS

VON SUZANNE RUF UND ERIKA KARITNIG

HUMAN MAGAZIN

Das seit 2023 erscheinende Avantgarde-Magazin ist das erste seiner Art, das sich mit den Auswirkungen von KI auf Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Kultur beschäftigt. Im Zentrum steht dabei die Kooperation von Mensch und KI. Es richtet sich an strategische Entscheider:innen, die die KI-Revolution aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten wollen.



- human-magazin.de

ALLES ÜBERALL AUF EINMAL

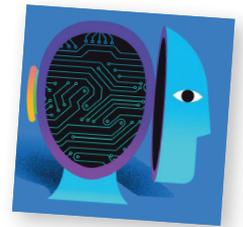
Wie KI unsere Welt verändert und was wir dabei gewinnen können. Miriam Meckel und Léa Steinacker zeigen die Chancen auf, die der Schritt über diese entscheidende Schwelle der kulturellen Evolution birgt.



- www.rowohlt.de/buch/miriam-meckel-lea-steinacker-alles-ueberall-auf-einmal-9783499015458

PODCAST „KI-VERSTEHEN» von Deutschlandfunk

Der wöchentlich erscheinende Podcast setzt sich einerseits aktiv mit den neusten technologischen Möglichkeiten auseinander, lenkt den Blick jedoch auch immer wieder auf die Auswirkungen der KI (und Digitalisierung) in Organisationen oder auf die Gesellschaft.



- deutschlandfunk.de/ki-verstehen-102.html

DER KI-PODCAST von ARD

Dieser Podcast beleuchtet wöchentlich die Auswirkungen von KI in Arbeitswelt, Bildung und Gesellschaft. Er gibt konkrete Ideen zum Experimentieren und gibt Denkanstöße, zur Auseinandersetzung mit neusten Studienergebnissen.



- ardaudiothek.de/sendung/der-ki-podcast/94632864/

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs finden Sie laufend unter:
www.trigon.at | www.trigon.de
www.trigon-schweiz.ch

Ganzheitlich und SYSTEMISCH

Mit ganzheitlichem Blick unterstützen wir Organisationen dabei, zukunftsfit zu sein und nachhaltige Lösungen im Zusammenspiel von kulturellen, sozialen und technischen Innovationen zu gestalten.

KEIN ERFAHREN

GLASLS GLOSSE



Führt KI ins Paradies oder in die Hölle? Das Urteil hängt davon ab, auf welcher Systemebene wir die Auswirkungen der KI betrachten. Für mikro-soziale Systeme erleichtert KI die Erledigung stupider Routinearbeiten; für meso-soziale Systeme kommt es in Organisationen auf Effizienz und Effektivität an; für makro-soziale Systeme – Gesellschaft, Staat und zwischenstaatliche Beziehungen in Wirtschaft und Politik – sehe ich KI als sehr problematisch.

Mikro-sozial ist zu begrüßen, dass KI uns menschenunwürdige Arbeiten abnimmt. Meso-sozial ermöglicht KI, Arbeitsabläufe ressourcenschonender und billiger zu gestalten, vor allem, wenn riesige Datenmengen schnell durchkämmt werden müssen. Makro-sozial geht es bei KI zum einen um Folgen für den Arbeitsmarkt, zum anderen aber um ganz grundsätzliche Fragen: Macht sich eine Volkswirtschaft bzw. ein Staat durch die Nutzung von Clouds und Netzwerken von obszön reichen Eigentümer-Oligarchen abhängig und wird dadurch erpressbar? Vor dieser Gefahr muss heute in Zeiten der Plutokratie, wo das Recht des Stärkeren unverhohlen herrscht, unbedingt gewarnt werden.

Meso- und makro-sozial ist die Nutzung von KI sehr bedenklich, wenn Entscheidungen nur aufgrund von Algorithmen getroffen werden, die einseitig auf mechanistischem Denken beruhen. Denn bei gesellschaftlich relevanten und komplexen Sachverhalten sind emotionale

Intelligenz, soziale Intelligenz und kreativ-künstlerische Intelligenz unbedingt erforderlich.

Der Begriff „Intelligenz“ darf niemals reduziert werden auf das, was Computer erledigen können. Diese sind zwar von intelligenten Menschen programmiert worden, doch es kommt darauf an, welches Denken diese Menschen geleitet hat. Wenn es bei Fragen der internationalen Politik „Kriegslogik“ ist, werden andere Entscheidungen generiert, als wenn ihnen „Friedenslogik“ zugrunde liegt. Wissenschaftler:innen vieler Disziplinen warnen deshalb eindringlich vor einem Atomkrieg „aus Versehen“, der ja bereits zweimal von Offizieren mutig verhindert worden ist – nur aufgrund ihrer Intuition! Diese ist jedoch kein „vages Bauch-

gefühl“ – sondern echte Intuition integriert Denken, Fühlen und ethisches Wollen zu einem stimmigen Ganzen. Wie Albert Einstein, Max Planck, Werner Heisenberg und andere geniale Wissenschaftler berichteten, verdankten sie ihrer Intuition völlig neuartige Erkenntnisse. Auch Führungspersonlichkeiten in Politik und Wirtschaft haben dies erfahren. Empirische Forschung belegt nämlich (u.a. Regina Morgenstrahl), dass Intuition professionell geschult werden kann. Ergo: bei Digitalisierung muss nicht nur in KI investiert werden, sondern gleichzeitig in das Fördern intuitiver Kompetenz, damit wir individuell und als Gemeinschaft die Folgen unseres Tuns wirklich verantworten können.

Friedrich Glasl



BERATUNGS- ANGEBOTE

STANDORTE

TRIGON BÜRO GRAZ

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

TRIGON BÜRO KLAGENFURT

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T +43 463 / 51 66 76
trigon.klagenfurt@trigon.at

TRIGON BÜRO LUZERN

Spannortstrasse 7
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

TRIGON BÜRO MÜNCHEN

Trausnitzstraße 8
81671 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

TRIGON BÜRO SALZBURG

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

TRIGON BÜRO WIEN

Mariahilfer Straße 124/15
1070 Wien (A)
T +43 664 320 62 85
trigon.wien@trigon.at

IMPRESSUM: Medieninhaber:
Trigon Entwicklungsberatung reg.
Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020
Graz | Grundlegende Richtung:
Organ der Trigon Entwicklungs-
beratung | Redaktion: Oliver Haas,
Brigitte Huemer, Martina Scheinecker
| Satz: Tom Ogris, majortom.at

Wir begleiten partizipative Strategieentwicklungsprozesse

KI und Digitalisierung brauchen eine strategische Betrachtung und ganzheitliche Berücksichtigung in Organisationen. Ein partizipativer Zugang mit breiter Beteiligung ist essenziell, um die Potenziale und Möglichkeiten auch nachhaltig heben zu können. Breite Beteiligung braucht ihrerseits passende Formate.

Wir sind Expert:innen für Organisationsentwicklung

Um im Zeitalter von KI und Digitalisierung zu bestehen, braucht es eine ganzheitliche Betrachtung von Teams und Organisationen. Wir unterstützen in der Entwicklung mit unseren ganzheitlichen Ansätzen: beginnend bei Kultur, Werten und Strategien über das soziale Miteinander (Funktionen, Zusammenarbeit) bis hin zu konkreten Prozessen und Umgang mit Ressourcen.

Wir unterstützen in der Stärkung von vernetzter Lernkultur

KI und Digitalisierung verlangen nach Experimenten und permanentem Lernen. Voraussetzung dafür ist eine gelebte konstruktive Fehlerkultur sowie vernetzter Austausch, die sich durch alle Ebenen einer Organisation ziehen und für die Mitarbeitenden spürbar und erlebbar sind. Diese Kultur ganzheitlich zu etablieren und zu stärken, stellt eine wesentliche Grundlage für den erfolgreichen Umgang mit KI und Digitalisierung dar.

Wir unterstützen Führungskräfte in Zeiten ständiger Veränderung

Führungskräfte sind Multiplikatoren.

Ihr persönlicher Zugang zu KI und Digitalisierung hat großen Einfluss auf den Umgang der Gesamtorganisation mit diesen Themen. Im Rahmen gezielter Maßnahmen geht es darum, eine unterstützende Haltung zu entwickeln, das eigene Verhalten zu reflektieren und nötige Fähigkeiten zu stärken sowie weiterzuentwickeln. Für Digitalisierung und KI gilt es, die Führung generell neu zu betrachten und die Themen zu adressieren. Daraus leiten sich Entwicklungsangebote ab – ob Einzelcoachings, Workshops oder gemeinsame Experimentierformate.

Wir nutzen Befragungen als evidenzbasierte Grundlage für Entwicklungsprozesse

Veränderung braucht ein klares Bild – und das beginnt mit dem Erfassen von Perspektiven. Befragungen, Feedbackformate und datenbasierte Analysen liefern belastbare Grundlagen für fundierte Entscheidungen in Beratungsprozessen. KI-gestützte Auswertungen ermöglichen dabei tiefere Einblicke in Stimmungen, Muster und Entwicklungen – schnell, differenziert und skalierbar. So entstehen fundierte Ausgangspunkte für gezielte Maßnahmen, Transparenz und Beteiligung – als Basis wirksamer Veränderung.

Wir bieten Weiterbildungsformate an

In unterschiedlichen Workshops und Seminaren unterstützen wir die Entwicklung von Kompetenzen im Umgang mit KI für Berater:innen, Coaches, Führungs- und Schlüsselkräfte und/oder stärken Kompetenzen im Umgang mit Unsicherheit.