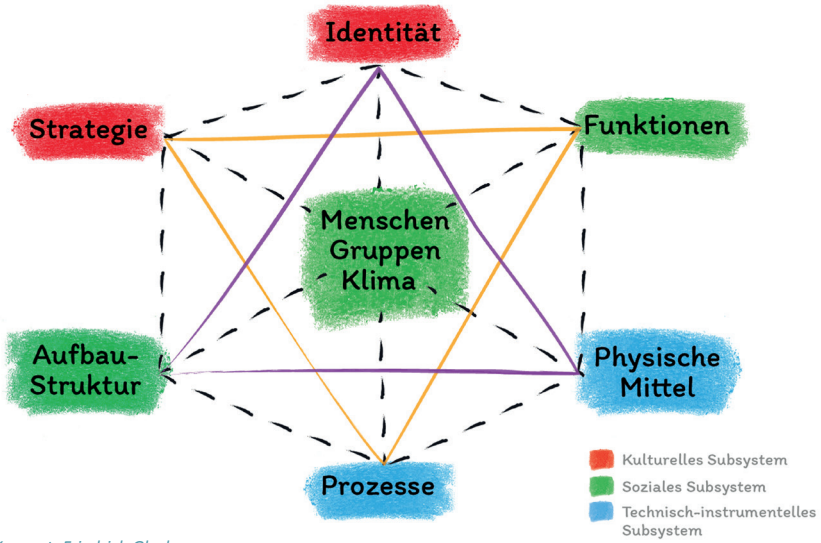
GANZHEITLICHER BLICK AUF DIGITALISIERUNGS- UND KI-PROJEKTE

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.

DIE SIEBEN WESENSELEMENTE



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

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.

Digitalisierung mehrdimensional denken

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 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

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, Informationssicherheit 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 Promt 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 Strategien 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.

Konkrete Anwendungsfälle mit Bezug zur Gesamtstrategie in den Vordergrund stellen

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