

Bernd Oestereich

Der Einsatz von KI-Agentensystemen bei Team-Entscheidungen

Die beauftragte konsultative Fallentscheidung ist eine der wichtigsten Entscheidungspraktiken für agil und kollegial geführte Teams und Organisationen. Und es bietet sich dafür geradezu an, KI-Agentensystemen zu integrieren. Darum geht es in diesem Beitrag.

Was ist ein konsultativer Fallentscheid?

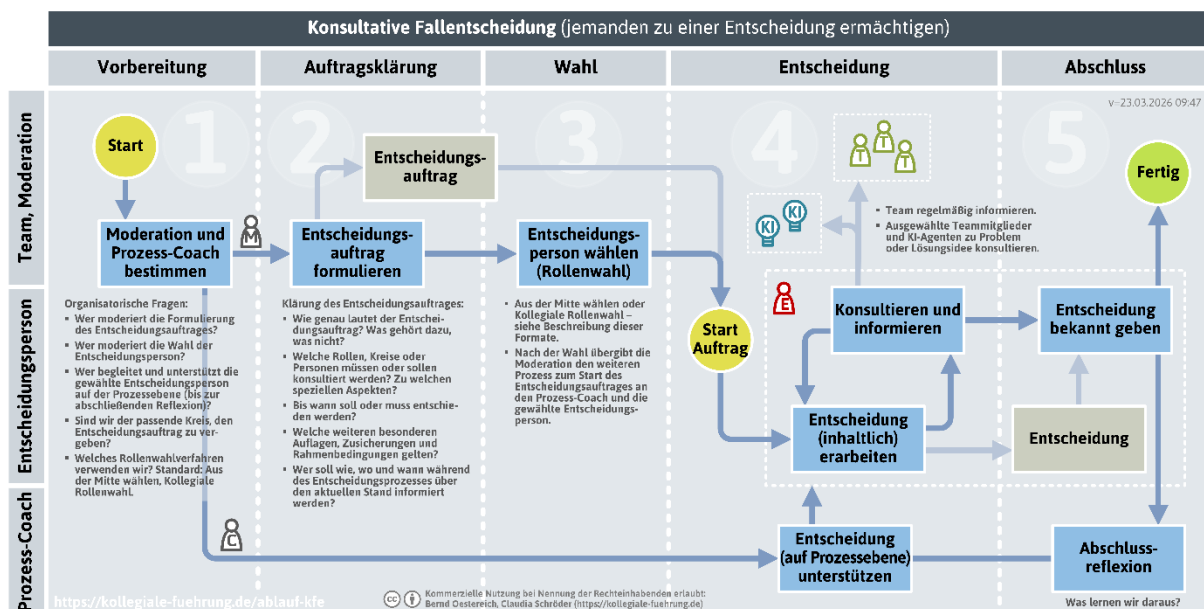
Bei der beauftragten Fallermächtigung (auch konsultativer Fallentscheid genannt) wird eine Person von einem Kreis ermächtigt, für einen einzelnen Entscheidungsbedarf (Fall) eine für den Kreis verbindliche und umfassende Entscheidung zu treffen, versehen mit dem Wunsch, bestimmte Rollen oder Interessenvertreter dafür zu konsultieren.

Das Verfahren eignet sich für Entscheidungsbedarfe, die besonderes Wissen oder Klärungsaufwand erfordern, den eine Gruppe gemeinsam nicht sinnvoll leisten kann oder möchte. Ebenso eignet es sich für sehr kontroverse und heikle Themen, zu denen der Kreis aber unbedingt eine Entscheidung treffen muss.

Das Vorgehen ist immer zweistufig:

- Erst wird entschieden, wer entscheiden soll.
- Danach startet der eigentliche Entscheidungsprozess, der einige Zeit in Anspruch nimmt, d. h. die Vorbereitung, Entscheidung, Kommunikation und Umsetzung der Entscheidung.

Die nebenstehende Grafik illustriert den typischen Ablauf. Das Entscheidungswerkzeug ist in unseren Büchern zur Kollegiale Führung detaillierter beschrieben, bspw. Im Buch „Organisiert euch einfach“.



Was ist ein KI-Agentensystem?

Ein KI-Agentensystem besteht aus mehreren KI-Instanzen (Agentinnen), von denen jede auf eine bestimmte Rolle, Perspektive oder Fachdomäne ausgerichtet ist und die zusammen eine umfassendere Aufgabe lösen. Die Rollenspezialisierung erfolgt durch entsprechende Systemanweisungen (Prompt, Skill) und ggf. den Zugriff auf spezifische aktuelle Dokumente (z. B. Betriebsvereinbarungen, Strategiepapiere, Compliance-Richtlinien, Kreiskonstitutin mit Handlungsrahmen und Rollen, Teamboard) via Retrieval-Augmented Generation (RAG).

Die Agentinnen liefern keine verbindlichen Entscheidungen, sondern Einschätzungen, Einwände und Impulse – genau wie menschliche Konsultierte. Und sie beziehen eigenständig die aktuelle Situation im Kontext der Entscheidung ein, soweit sie Zugriff auf die entsprechenden Daten haben.

Die Rollen im digitalen Beirat

Für den Einsatz im Fallentscheid empfiehlt es sich, einen festen Satz organisationsweiter Agentinnen bereitzustellen, die wiederholt genutzt werden können. Typische Rollenprofile wären:

Agent	Perspektive
Kreishüterin	Kreiskonstitution (Handlungsrahmen, Rollen), Teamboard
Personalwesen	Arbeitsrechtliche Aspekte, Fairness, Präcedenzwirkung
Finanzen	Kostenfolgen, Budget, wirtschaftliche Risiken
Compliance	Rechtliche Anforderungen, Datenschutz, Haftung
Strategie	Passung zur Organisationsstrategie, langfristige Wirkung
Personalrat	Mitbestimmungsrechte, kollektive Interessen
Neue Mitarbeiterin	Onboarding-Perspektive, unverstellter Blick
Langjährige Mitarbeiterin	Organisationsgedächtnis, Kulturpflege
Geschäftsführung	Außenwirkung, Gesamtverantwortung, Führungsstil
Kundschaft	Außenperspektive, Reputationsrisiken

Diese Liste ist kein Standard, sondern eine Einladung zur eigenen Kuration. Jede Organisation bestimmt, welche Agentinnen für sie sinnvoll sind – und hält sie aktuell.

Wann kommt das KI-Agentensystem ins Spiel?

Der Einsatz ist phasenweise und ergänzt – nicht ersetzt – die menschliche Konsultation. Er fügt sich nahtlos in den bestehenden Prozess der beauftragten Fallermächtigung ein. Die folgenden Phasen gehen von einer getrennten Konsultation zum Problemverständnis einerseits und der Lösungsentwicklung andererseits aus – wohlwissend dass für viele Fälle eine einfache Konsultation zu beiden Aspekten ausreicht.

- Phase 1 – Problemverständnis (vor der menschlichen Konsultation)
Die Entscheidungsperson schildert den Fall dem Agentensystem und fragt: Wie seht ihr das Problem? Was übersehe ich möglicherweise? Welche Dimensionen sind aus eurer Perspektive besonders relevant?
- Das Ergebnis: Ein erstes Bild der Problemlandschaft, das die Entscheidungsperson für die anschließenden Gespräche mit Kolleginnen schärft.
- Phase 2 – Reflexion der menschlichen Rückmeldungen
Nach den ersten Konsultationsgesprächen bringt die Entscheidungsperson das Gehörte zurück ins Agentensystem: Meine Kolleginnen haben folgende Perspektiven geäußert – was ergänzt ihr dazu? Welche Spannungen oder blinden Flecken seht ihr?

- **Phase 3 – Lösungsideen sondieren (vor der menschlichen Konsultation)**
Bevor die Entscheidungsperson ihre eigenen Lösungsideen formuliert oder Kolleginnen dazu befragt, holt sie im Agentensystem eine erste Ideenrunde ein. Das hilft, den Lösungsraum zu strukturieren und eigene Vorschläge gezielter zu entwickeln – auch assistiert durch KI.
- **Phase 4 – Einordnung der menschlich gesammelten Lösungsideen**
Rückmeldungen und Vorschläge aus dem menschlichen Konsultationsprozess werden erneut dem Agentensystem vorgelegt: Was haltet ihr von diesen Ideen? Welche Einwände habt ihr? Was spricht wofür?
- **Phase 5 – Prüfung des eigenen Entscheidungsentwurfs**
Kurz bevor die Entscheidung getroffen und kommuniziert wird, lässt die Entscheidungsperson ihren Entwurf durch das Agentensystem laufen: Welche Einwände habt ihr gegen diese Lösung? Was könnte ich noch nicht gesehen haben?

Ein konkretes Beispiel

Mira ist von ihrem Kreis beauftragt worden zu entscheiden, ob eine leistungsstarke Kollegin befristet in ein anderes Team wechseln soll – auf ausdrücklichen Wunsch des anderen Teams, aber zum Unmut der eigenen Gruppe.

Bevor sie auch nur ein Gespräch führt, fragt sie den digitalen Beirat. Der Personalagent weist auf mögliche Präzedenzwirkung hin. Der Strategieagent vermutet einen strukturellen Engpass im anderen Team, der nicht durch Personen gelöst werden sollte. Die „neue Mitarbeiterin“ macht darauf aufmerksam, dass die Kollegin selbst bisher nicht gefragt wurde.

Mira ergänzt daraufhin ihre Konsultationsliste: Sie spricht auch mit der betreffenden Kollegin – und entscheidet am Ende: nur mit deren ausdrücklichem Einverständnis und für maximal drei Monate.

Was das KI-Agentensystem nicht kann

Es liefert keine Wahrheiten, sondern Möglichkeitsräume. Es kennt die informellen Machtverhältnisse in der Organisation nicht, es spürt keine Stimmungen, und es haftet für nichts. Die Entscheidungsverantwortung bleibt – wie im gesamten Konzept der beauftragten Fallermächtigung – vollständig bei der beauftragten Person. Der digitale Beirat macht sie informierter, nicht verantwortungsloser.

Wenn Ihr in eurer Organisation einmal einen KI-unterstützten Fallentscheid für eine echte Fragestellung probiert – meldet euch bitte, wir sind an Rückmeldungen interessiert!

Bernd Oestereich

