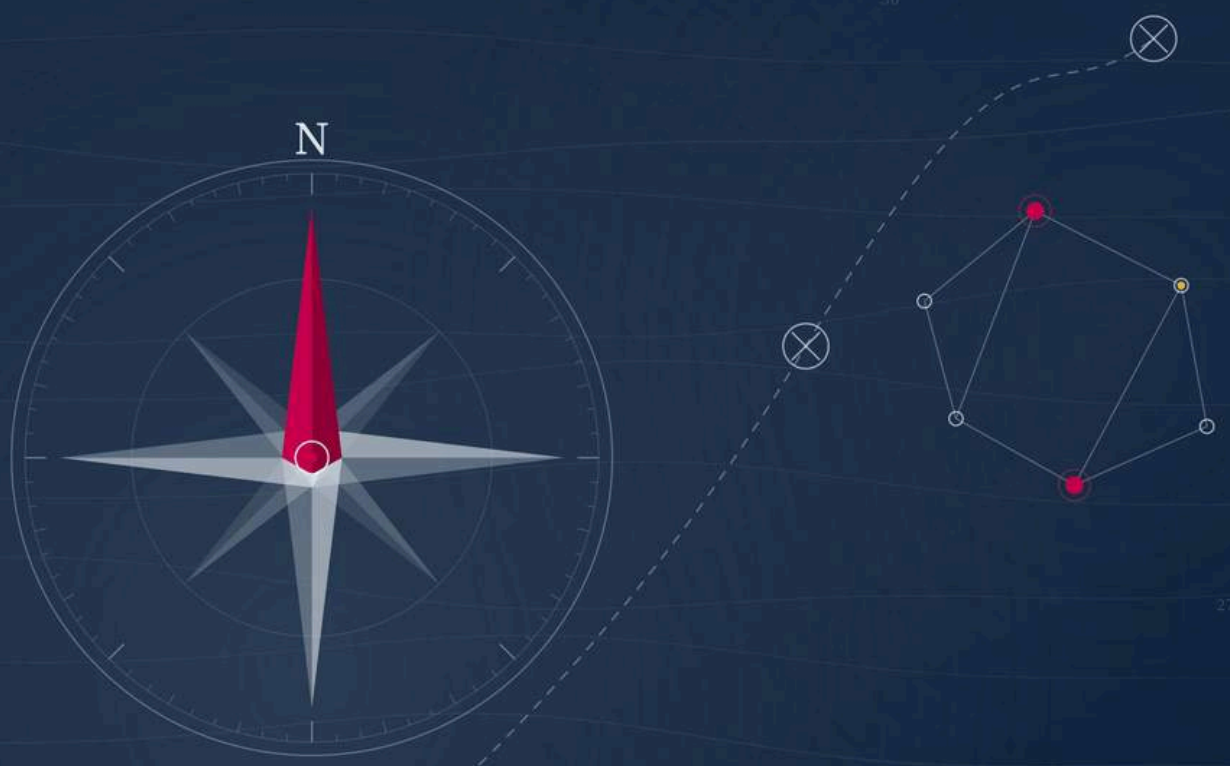
TIEFGANG

1/2026
AUSGABE

MAGAZIN FÜR STRATEGIE & FÜHRUNG



Wer führt, wenn die Künstliche Intelligenz mitdenkt?

Schutzgebühr 15 €

SEITE 8
Führung als Werthebel

SEITE 19
Ralf Wintergerst über KI-Transformation

SEITE 49
Wie Führung ungewollt lähmen kann

9773056083006

Der Unterschied zwischen vordergründig und tiefgründig ist in vielen Fällen kein Unterschied der Person. Er ist ein Zeitproblem.

AUS DEM EDITORIAL · SEITE 3

EDITORIAL

Zeit macht den Unterschied

Ich bewundere Menschen, die führen. Nicht wegen der Position, sondern wegen der Zumutung, die damit einhergeht: Sie müssen entscheiden, bevor die Lage klar ist – und sie tun es unter Beobachtung.

Berufsbedingt sitze ich fast jeden Tag mit Menschen in Führungsrollen zusammen. Ich lese über Führung und moderiere Klausuren.

Fast alle diese Menschen sind klug und denken differenziert. Wenn ihre Entscheidungen trotzdem manchmal an der Oberfläche bleiben, liegt das selten an ihnen. Es liegt an der Uhr.

Ein Kalender in 30-Minuten-Blöcken lässt dem Gehirn keine Gelegenheit, in die Tiefe zu gehen. Zwischen zwei Terminen entsteht kein Gedanke, der länger ist als der Weg bis zum nächsten Sitzungsraum. Der Unterschied zwischen vordergründig und tiefgründig ist in vielen Fällen kein Unterschied der Person. Er ist ein Zeitproblem.

Allein mit den eigenen Gedanken

Dazu kommt etwas, das seltener ausgesprochen wird: Viele Führungskräfte sind mit ihren Gedanken ziemlich allein. Gerade jetzt, wo die Entwicklungen schneller kommen, als man sie einordnen kann. Nach oben zeigt man ungern Unsicherheit, nach unten will man keine stiften. Was fehlt, ist ein Gegenüber für Gespräche, die tiefer gehen als das nächste Update.

Mein Privileg ist, dass ich Zeit für solche Gespräche und Zeit fürs Schreiben habe. Daraus ist dieses Heft entstanden.

Sie finden Stoff für Ihre Führungsarbeit auf drei Ebenen: wie aus Strategie gelebte Wirklichkeit wird, wie man Führung entwickelt und wie Sie Ihre eigenen Ressourcen effektiver nutzen können. Unter anderem lesen Sie, warum Führung auf jede CFO-Agenda gehört (S. 8), wohin die KI-Transformation führen könnte – im guten und im üblen Fall (S. 22) – und warum es selten um den Kaffee geht, wenn jemand sagt, der Kaffee schmecke nicht (S. 70).

Dieses Heft ist nicht für zwischendurch gemacht. Es ist für den ruhigen Moment gedacht, bei einem Lieblingsgetränk, wenn Sie sich die Zeit nehmen, das eigene Handeln zu reflektieren.

Boote mit Tiefgang liegen besser im Wasser und halten auch bei stürmischer See den Kurs. Ich wünsche Ihnen, dass Sie beim Lesen schmunzeln, manches wiedererkennen und den einen oder anderen Impuls mitnehmen, der Ihre Führungspraxis leichter macht – und Ihrer Führungspraxis Tiefgang verleiht.

Mit besten Grüßen

Sebastian Morgner

Inhalt

01 STRATEGIEAKTIVIERUNG

Führung - der zentrale Werthebel eines Unternehmens 8
Strategie – mehr als Hoffnung? 14
Im Gespräch: Dr. Ralf Wintergerst, über die KI-Transformation bei G+D 19
KI-Transformation: Wer nicht führt, wird geführt 22
Werkzeug: Die KI-Utilization-Matrix 26
Werkzeug: Die KI-Expedition in sieben Etappen 28
Gastbeitrag: Ihre KI kennt Ihr Unternehmen noch nicht 30
Gastbeitrag: Vom Werkzeug zum Gegenüber 34
Im Gespräch: David Neuhaus über OKR und Taktgefühl 39
Zahlen & Fakten: Acht Zahlen für Ihre Agenda 43

02 FÜHRUNG ENTWICKELN

Führungsziele statt Führungskompetenzen 46
Führung ist mehr, als Sie denken 49
Glosse: Bullshit! 52
Gastbeitrag: Das zehnte Teammitglied 54
Das L-Wort – warum niemand Angst vor Leistung haben muss 58
Babylon lässt grüßen 62

03 SELBSTFÜHRUNG

Die Neugier am Konflikt 67
Der Kaffee schmeckt nicht – die Kunst effektiver Kommunikation 70
Wofür stehe ich? Vom Plan zum eigenen Narrativ 74
Führung & Moral: „Sie wollen eigentlich gut sein“ 77

ZUM SCHLUSS

Zwischenruf: Der Stein im Schuh 80
Schatzbergs Logbuch: Keine Zeit 82
Service: Zum Weiterlesen 83
Service: Wegpunkte 2026/27 84
Über dieses Magazin · Impressum 85

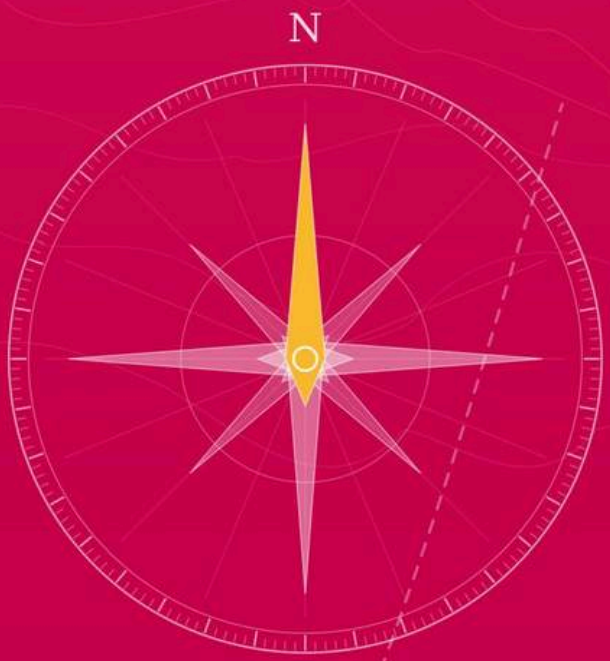
DIE WERKZEUGE DIESER AUSGABE

Dreizehn Vorlagen und Checks – in der Reihenfolge, in der sie im Heft stehen.

Das mentale Navigationssystem 12
Der Negativ-Test für Strategieaussagen 17
Die KI-Utilization-Matrix 27
Die KI-Expedition in sieben Etappen 28
Die vier D’s der Zusammenarbeit 36
Der Prompt zum Ausprobieren 37
Die quartalsweise OKR-Planung 42
Die Neuro-Ampel 51
Das Rollenprofil für KI-Agenten 57
Der Selbstcheck Soziale Dynamiken 61
Die Fünf-Instrumente-Regel 64
Die vier Konflikttypen 69
Zwei Regeln, vier Fragen 72

„Neugier stirbt immer dann, wenn Menschen den Raum betreten, die bereits alles wissen.“

REINHARD PLOSS · INGENIEUR UND EHEMALIGER CEO VON INFINEON

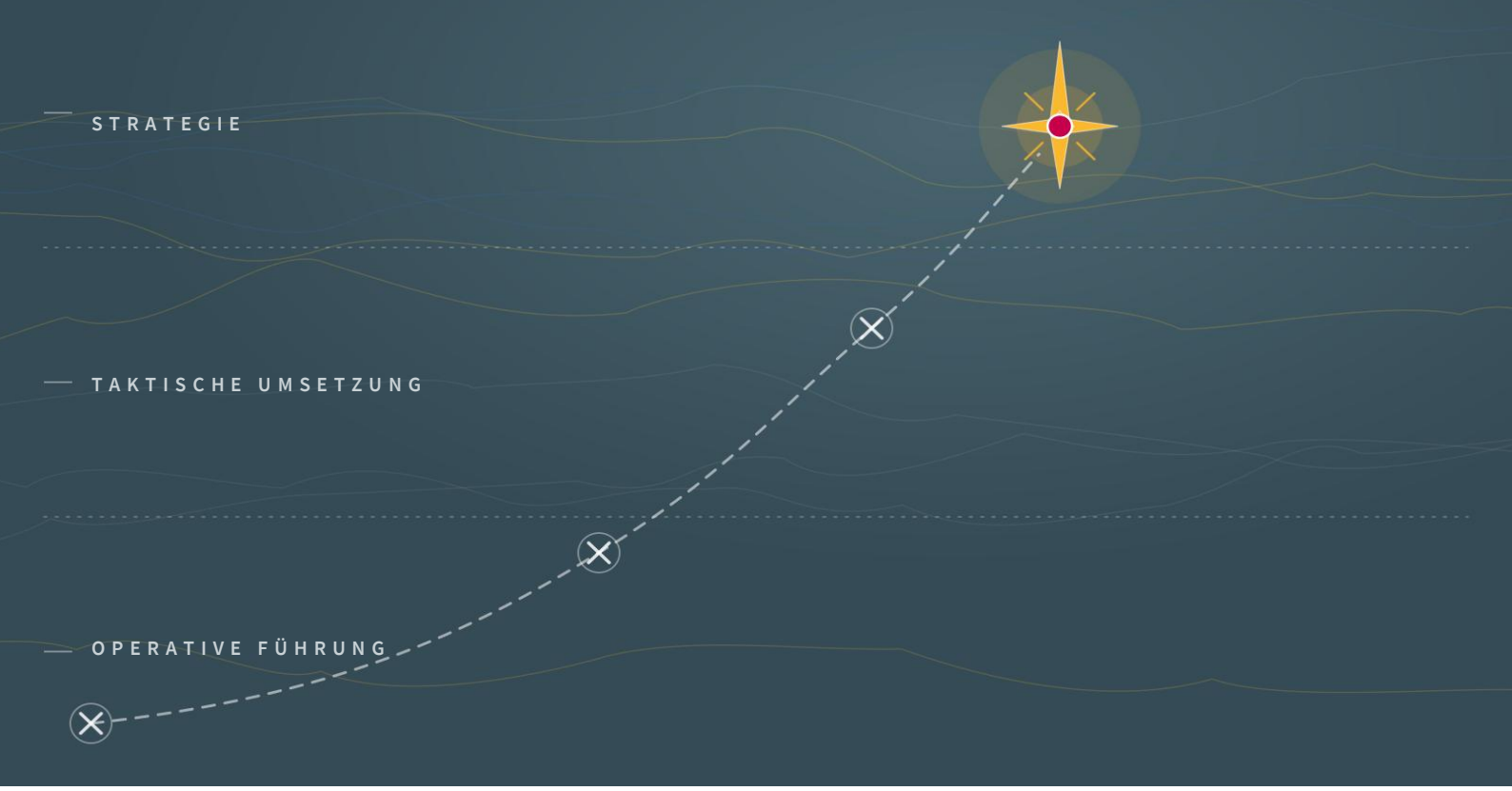


01

Strategie-aktivierung

Wie aus einer guten Strategie gelebte Wirklichkeit wird: über Werthebel, exploratives Vorgehen und die Frage, wohin uns die KI-Transformation führt.

Führung als Werthebel eines Unternehmens
Strategie – mehr als Hoffnung?
Gespräch mit Ralf Wintergerst
KI-Transformation: Wer nicht führt, wird geführt
Ihre KI kennt Ihr Unternehmen noch nicht
Vom Werkzeug zum Gegenüber
David Neuhaus über OKR und Taktgefühl



STRATEGIEAKTIVIERUNG · EIN PRAXISBEISPIEL

Führung – der zentrale Werthebel eines Unternehmens

Ein Gründer, ein Teller Grünkohl und die bange Frage, was ein Lebenswerk wert ist. Die Geschichte einer Verdopplung – und was sie über einen häufig unterschätzten Werttreiber verrät.

VON SEBASTIAN MORGNER

Ich erinnere mich noch genau an das Gespräch. Ein uriges Gasthaus, auf den Tellern Grünkohl mit Pinkel. Mir gegenüber: der Gründer eines führenden Softwareunternehmens. Er hatte mein Buch „Expedition Zukunft“ gelesen und wollte reden. Sorgenfalten auf der Stirn.

Vor einigen Jahren hatte er einen kommunikationsstarken CEO eingestellt – jemanden, der schnell das Vertrauen der Mitarbeitenden gewann, wöchentlich einen Blog schrieb, neue Arbeitsmethoden einführte. Von außen betrachtet: moderne Führung, wie sie im Buche steht.

Nur gab es ein Problem. Seit sechs Jahren hatte das Unternehmen keine echte Innovation mehr auf den Markt gebracht.

Die Produktentwicklung stand still. Die besten Köpfe waren in endlosen Meetings gefangen, die Infrastruktur war den Anforderungen des KI-Zeitalters nicht gewachsen. Die Welt draußen drehte sich schneller, als das Unternehmen innen nachkam.

Der Gründer dachte an Verkauf. Aber was war seine Firma wert? M&A-Berater schätzten damals einen ernüchternd geringen Wert für ein Softwareunternehmen mit dieser Marktposition.

Mein Gesprächspartner sorgte sich um sein Lebenswerk – um das Produkt, in das er so viel Herzblut gesteckt hatte, und um den Vermögenswert, den er damit schaffen wollte.

Sichtbare Führung ist nicht wirksame Führung

Der Fall illustriert ein Missverständnis, das teurer ist als fast jeder andere Managementfehler: die Verwechslung von sichtbarer Führung mit wirksamer Führung. Ein CEO, der kommuniziert, inspiriert und Vertrauen aufbaut, erfüllt einen wichtigen Teil des Jobs – aber eben nur einen Teil. Wenn Vorstände über Wertsteigerung sprechen, fallen meist dieselben Begriffe: Mehrwert, Pricing, Portfolio, Prozesse.

Führung gilt gerade bei CFOs oft als weich und schwer messbar. Dabei ist der Zusammenhang gut belegt: Der World Management Survey von Nicholas Bloom, Raffaella Sadun und John Van Reenen misst seit 2004 Managementpraxis in Tausenden Unternehmen. Bessere Praxis geht dort systematisch mit höherer Produktivität, Profitabilität, Kapitalrendite und Marktbewertung einher – unabhängig von Branche, Land, Größe und Kapitalintensität.

Bei diesem Abendessen zeigte sich der Preis oberflächlicher Führung: die Differenz zwischen dem, was das Unternehmen wert war, und dem, was es hätte wert sein können.

Woran es lag, zeigte der Blick auf drei Stellgrößen, die in jeder Organisation über Wirkung entscheiden: die Allokation von Aufmerksamkeit (sie floss hier in Kommunikation und Methodendebatten statt ins Produkt selbst), die Qualität von Entscheidungen (endlose Meetings sind fast immer ein Symptom ungeklärter Entscheidungsrechte) und die Energie in der Organisation (nichts erschöpft Menschen zuverlässiger als sichtbare Aktivität ohne spürbaren Fortschritt).

Der Umbau: ein Führungssystem auf drei Ebenen

Der Gründer bat mich, ihn bei der Neuaufstellung zu begleiten.

Die Qualität der Führung bestimmt die Unternehmensleistung.

Denn neben den richtigen Menschen in den Führungsrollen ist ein wirksames Führungssystem der zentrale Werthebel eines Unternehmens. Es unterscheidet klar zwischen drei Ebenen und bringt sie in einen gemeinsamen Rhythmus.

Die strategische Ebene: Eine Organisation braucht einen klaren Nordstern. Wenn er fehlt, sollte man ihn schnellstmöglich suchen. Am Anfang steht ein klares Narrativ – ein Zielbild, mit dem sich alle identifizieren können. Die Fragen von Jim Collins („Good to Great“) helfen dabei: Wofür brennen wir? Welchen Nutzen wollen wir unserer Zielgruppe bieten? Worin können wir die Besten sein? Und wie werden wir nachhaltig profitabel? Dieses Zielbild gibt dem Denken und Handeln Richtung.

Im beschriebenen Fall wollte der bisherige CEO das „beste Produkt der Welt“ entwickeln. Das klang erhebend, war aber generisch, so als würde man sich vornehmen, eine grandiose Reise zu machen, ohne das Ziel und den Weg dorthin zu beschreiben. Also gingen wir tiefer. Auf einem großen Firmenevent überlegten alle Mitarbeitenden in gemischten Gruppen, was der größte Nutzen ihres Angebotes für die Kunden sein sollte. Dabei schälte sich ein klares Selbstverständnis heraus. Die Geschäftsführung glich die wesentlichen Erkenntnisse mit den Notwendigkeiten des Marktes ab. In einem Workshop entstand eine grundlegende Landkarte mit vier Hauptrouten (Produkt, Technologie, Vertrieb und Organisationsentwicklung).

Die taktische Ebene: der Quartalsrhythmus. Die Landkarte sollte relativ einfach sein. Wichtig ist, dass sie den gemeinsamen Kurs visualisiert. Das beruhigt die Gemüter und gibt Orientierung. Auf der taktischen Ebene zeigt sich dann, ob Strategie in Umsetzung kommt. Menschliche Gehirne sind assoziativ, denken immer weiter, verirren sich gerne im Dickicht des Alltags.

Führung im Zeitalter von Information Overload bedeutet vor allem eines – die Gehirne aller Schlüsselpersonen vernetzen, ein gemeinsames Bild von Status quo und Prioritäten schaffen und dann ins Tun zu kommen.

In besagtem Unternehmen hatte der CEO unter dem Label New Work jede Menge Gruppen und Formate eingeführt.

Ständig tagte irgendein Steuerungskreis oder es fand ein Ideation-Workshop statt. Motivierte interne Coaches verschickten Methoden und Ergebnisdokumente, so häufig, dass alle den Überblick verloren hatten. Was fehlte? Klare Prioritäten und Verantwortlichkeiten.

Niemand konnte ungestört an einer Sache arbeiten, es mangelte an einem gemeinsamen Rhythmus. Heute kommen die Schlüsselpersonen alle drei Monate zusammen und klären drei Fragen – Was haben wir im letzten Zyklus konkret erreicht? Was haben wir dabei gelernt – gerade auch aus vermeintlichen Fehlern? Und was ist für das Unternehmen jetzt so wichtig, dass wir uns in den nächsten Monaten darauf fokussieren werden?

Denn neben dem Tagesgeschäft kann man nur wenige Dinge spürbar voranbringen. Deshalb wird gemeinsam nachgedacht. Die Geschäftsführung legt die drei wichtigsten Prioritäten fest – dafür ist sie schließlich da. Und ohne klare Entscheidung kommt man nicht aus dem Debattiermodus heraus.

Dann wird gemeinsam geplant: nicht, wer was macht, sondern wer sich für welches Ergebnis verantwortlich fühlt und worauf es ankommt, dieses Ergebnis möglichst effektiv zu verwirklichen. Hinter jedem Schlüsselergebnis stehen ein verantwortlicher Kümmerer und ein interdisziplinäres Team.

Die operative Ebene: einheitliche Standards. Im Alltag braucht es Verlässlichkeit: einheitliche Vorlagen für Entscheidungen, Statusreports und Projektpläne.

Entscheidend sind die Momente der Wahrheit: jene Situationen, in denen Konflikte gelöst und Probleme strukturiert werden. Wenn man sich einmal die Mühe macht und verbindliche, praktisch nutzbare Standards definiert, wird man sofort belohnt. Jede Führungskraft kann die vorgegebene Struktur mit ihrem eigenen, authentischen Stil zum Leben erwecken.

Sobald alle dieselben Standards kennen, versickert keine Energie mehr in der Frage, wie der Nachbarbereich das eigentlich handhabt.

Fünfzehn Monate später

Woran erkennt man den Wert eines Unternehmens? Wenn man einen strategischen Investor sucht: an sogenannten Love Letters – ernsthaften Interessenbekundungen möglicher Käufer, die den Start eines M&A- und Due-Diligence-Prozesses markieren.

Fünfzehn Monate nach unserem Grünkohl-Essen wurde der Prozess gestartet. Innerhalb kürzester Zeit erhielt der Gründer mehr als vierzig dieser Liebesbriefe. Er fand einen Investor, der mehr als das Doppelte dessen zahlte, was das Unternehmen anderthalb Jahre zuvor wert gewesen war.

Kein neues Produktwunder, keine Übernahme, kein Marktboom erklärt die Verdopplung des Unternehmenswertes.

Was sich geändert hatte, war die Art, wie das Unternehmen geführt wurde: ein Nordstern, dem alle folgen konnten, ein Rhythmus, der Strategie in Umsetzung brachte, die aktive Einbindung aller Schlüsselpersonen - und Standards, die im Alltag Energie freisetzten, statt sie zu verbrauchen.

- Wie viel mehr könnte Ihr Unternehmen wert sein, wenn Ihr Führungssystem besser wäre – und woran würde ein Investor das erkennen?
- Auf welcher der drei Ebenen – Nordstern, Quartalsrhythmus, Standards – verliert Ihr Unternehmen gerade am meisten Energie?

?

KEY TAKEAWAYS · SO WIRD FÜHRUNG ZUM WERTHEBEL

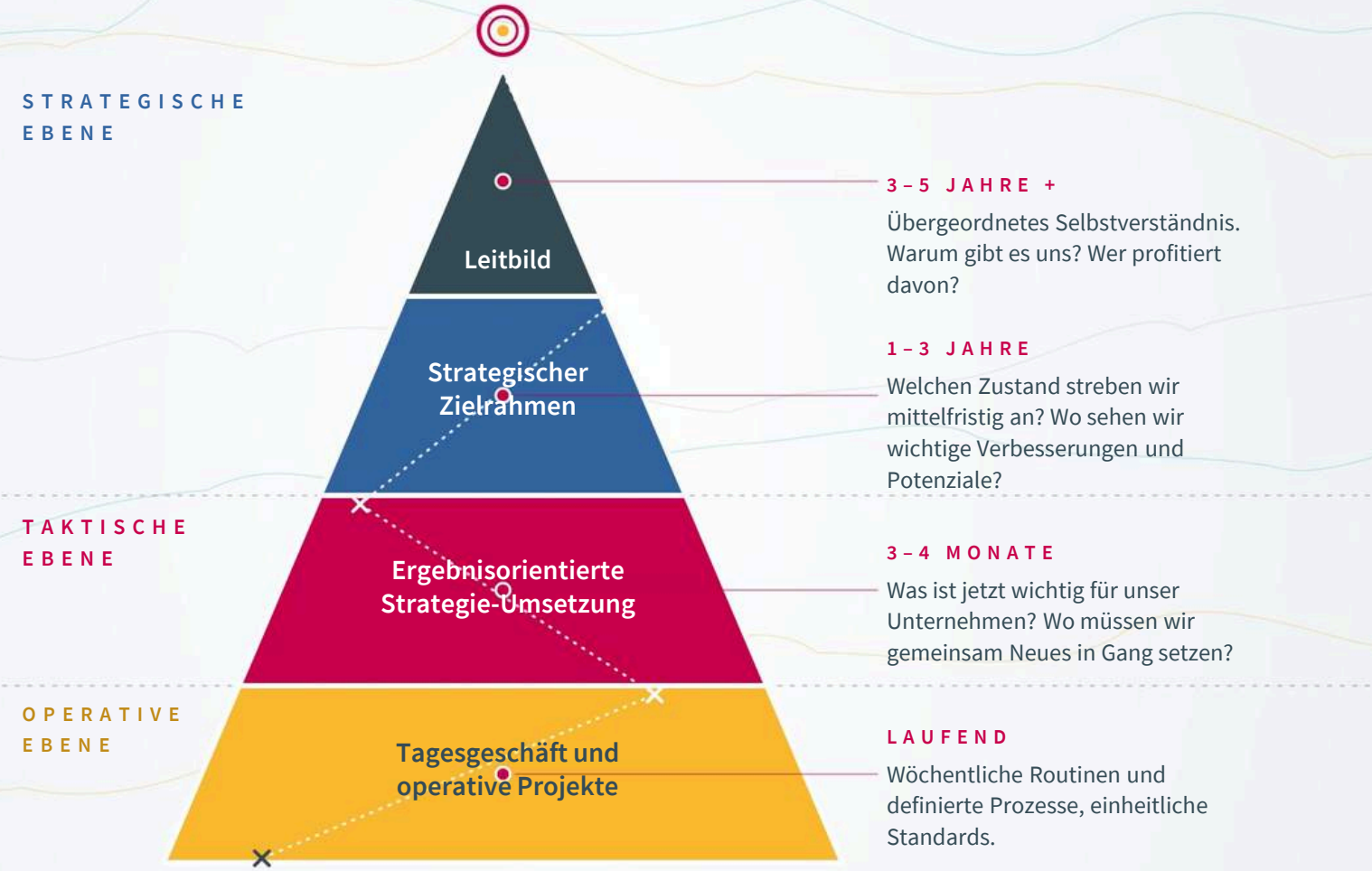
- Behandeln Sie ihr Führungssystem als einen zentralen Werttreiber: mit Zielbild, Messgrößen und Verantwortlichkeiten – Investoren tun es längst.
- Strategische Ebene: Entwickeln Sie einen Nordstern – ein Zielbild mit Identifikationskraft – und gehen Sie mindestens einmal jährlich in die Vogelperspektive.
- Taktische Ebene: Ersetzen Sie unkoordinierte Steuerungskreise durch quartalsweise Strategiesprints mit messbaren Schlüsselergebnissen, Kümmerern und autonomen Mission-Driven-Teams.
- Operative Ebene: Etablieren Sie einheitliche Standards für wichtige Gesprächssituationen und Entscheidungen – gerade in den Momenten der Wahrheit, bei denen Konflikte offen angesprochen und gelöst werden müssen.
- Beginnen Sie mit der ehrlichen Bestandsaufnahme im engsten Führungskreis, nicht mit einem großen Programm.

Wer sagt da, dass Führung kein Werthebel wäre?

WERKZEUG · FÜHRUNGSSYSTEM

Das mentale Navigationssystem

Ein Führungssystem gibt allen Beteiligten eine klare gedankliche Hierarchie – vom Leitbild bis in die Wochenroutine.



Je höher die Ebene, desto länger der Zeithorizont – und desto seltener wird sie verändert.

WARUM EIN GEMEINSAMES NAVIGATIONSSYSTEM?

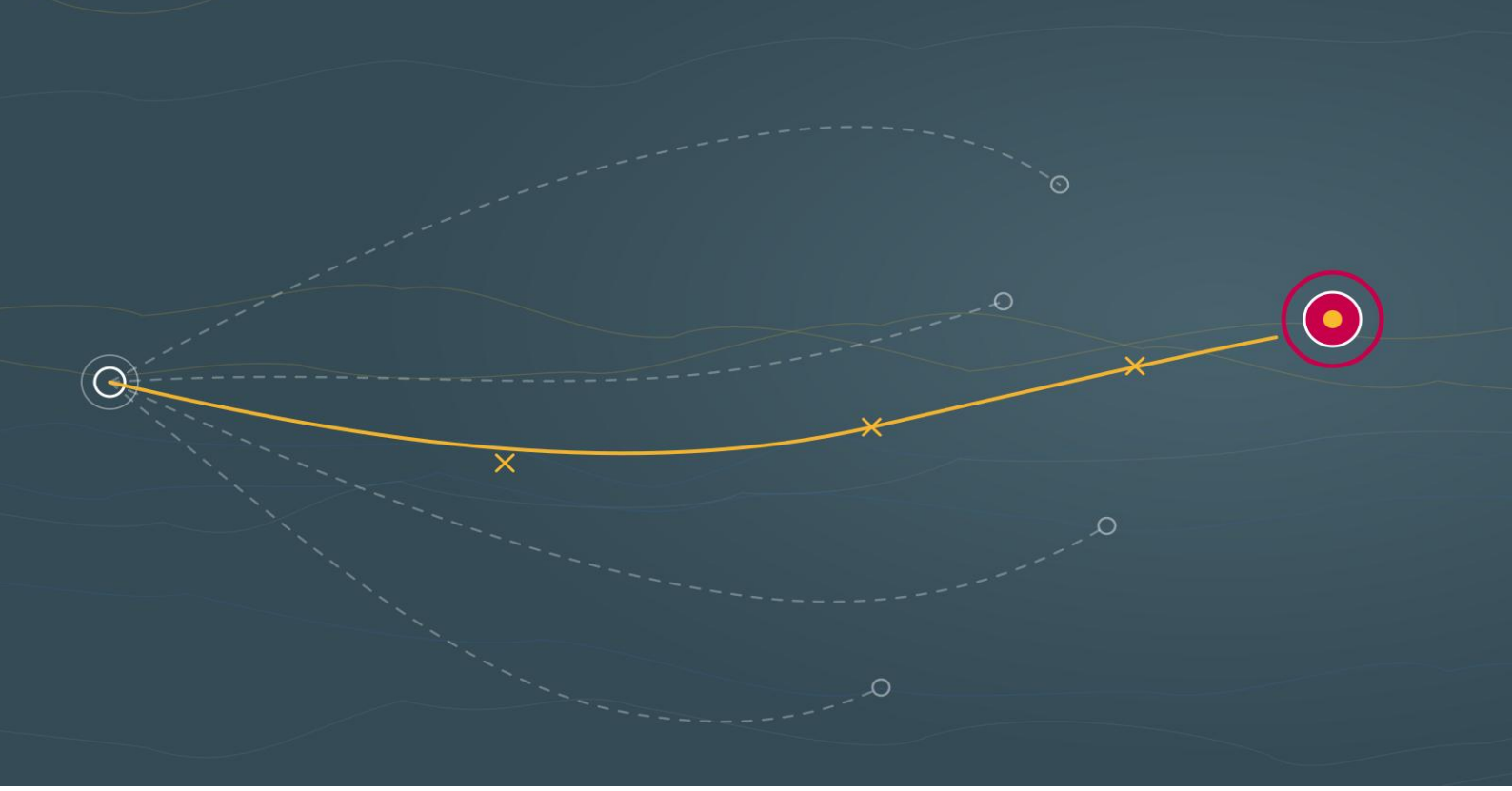
Köpfe vernetzen. Führung heißt, das Denken von Menschen zu vernetzen. Ein gemeinsames Navigationssystem gibt allen dieselbe Landkarte – jeder weiß, auf welcher Ebene er sich gerade bewegt.

Flughöhen einhalten. Wer in einem Meeting Strategisches, Taktisches und Operatives mischt, verwirrt: Jede Flughöhe verlangt einen anderen Modus und eine andere Perspektive.

Fokus schützen. In Zeiten des Information Overload sind Fokus und klare gedankliche Struktur elementar – gegen geistigen Stress, für zielgerichtetes Handeln.

„Kein Produktwunder, keine Übernahme, kein Marktboom erklärt die Verdopplung des Unternehmenswertes. Was sich geändert hatte, war die Art, wie das Unternehmen geführt wurde.“

AUS: FÜHRUNG ALS WERTHEBEL EINES UNTERNEHMENS · SEITE 8



STRATEGIEAKTIVIERUNG · GUTE UND SCHLECHTE STRATEGIEN

Strategie – mehr als Hoffnung?

Was gute von schlechten Strategien unterscheidet. Es gibt Hunderte Bücher über Strategie. Viele klingen gut und bieten wenig praktische Erkenntnis. Eines ist anders – verdichtet auf eine Handvoll Fragen für Ihr Führungsteam.

VON SEBASTIAN MORGNER

Ich lese viele Bücher über Leadership und Strategie. Manche hören sich schön an – aber wenn ich versuche, sie in die Praxis zu übertragen, merke ich: Außer generellen Appellen und einzelnen Beispielen, die sich schwer auf das eigene Unternehmen übertragen lassen, bleibt nicht viel übrig.

„Good Strategy / Bad Strategy“ von Richard Rumelt gehört für mich zu den fundierten Werken über moderne Strategiearbeit. Nicht nur, weil es klarmacht, dass schön klingende Worte und Generalisierungen nichts auslösen. Sondern weil es die Komplexität und Unsicherheit, unter der Strategien heute entwickelt und umgesetzt werden, nachvollziehbar und verständlich schildert.

Und weil es dem Leser etwas gibt, das in diesem Genre selten ist: ein präzises Prüfwerkzeug. Die wichtigsten Fragen und Merkmale finden Sie in diesem Artikel. Wer tiefer einsteigen möchte, dem empfehle ich das Hörbuch – ideal fürs Pendeln oder eine Geschäftsreise.

Der Kern guter Strategie

Rumelts zentrale These ist entwaffnend einfach – und sie dreht die übliche Reihenfolge um: Eine gute Strategie beginnt nicht mit hehren Zielen, sondern mit dem zentralen Problem. Sie geht von der Realität aus – von den tatsächlichen Engpässen, von der Herkunft der Organisation und ihren vorhandenen Potenzialen – und leitet daraus ab, welche Ziele erreichbar sind und welcher Weg dorthin führt.

Schlechte Strategie macht es genau umgekehrt: Sie formuliert losgelöst von Realität, Herkunft und Ressourcen einen Wunschtraum – und setzt Ziele, die in den Fähigkeiten der Organisation nicht verankert sind. Was dann folgt, ist keine Strategie, sondern Hoffnung mit Zwischenüberschriften.

Der Kern einer guten Strategie besteht aus drei Elementen, die aufeinander aufbauen. Erstens die Diagnose: eine ehrliche Analyse, was eigentlich los ist – die Reduktion einer überwältigend komplexen Lage auf die entscheidende Herausforderung. Zweitens die Leitlinie: der gewählte Grundansatz, mit dieser Herausforderung umzugehen. Sie wirkt wie eine Leitplanke, denn sie schließt vieles ausdrücklich aus. Drittens kohärente Maßnahmen: aufeinander abgestimmte, mit Ressourcen hinterlegte Schritte, die die Leitlinie in Handeln übersetzen.

Das berühmteste Beispiel liefert Apple 1997. Steve Jobs übernahm ein Unternehmen mit Dutzenden Produktvarianten am Rand der Pleite. Diagnose: zu breit für die eigene Kraft. Leitlinie: radikale Konzentration – das Portfolio schrumpfte auf vier Produkte. Die Maßnahmen folgten kohärent, von der Entwicklung bis zum Vertrieb. Genauso lehrreich ist, was Jobs nicht tat: keine Wachstumsvision, keine Weltrettung – sondern überleben und, wie er Rumelt später sagte, „auf die nächste große Sache warten“.

Sechs Fragen, die den Unterschied machen

1. Was ist wirklich los? Nicht: Was wünschen wir uns? Sondern: Welche kritische Herausforderung steht uns im Weg? Eine Diagnose, die niemandem wehtut, ist meist keine.

2. Was ist die Krux? Von hundert Problemen sind zwei entscheidend. Wer alle gleichzeitig angeht, geht keines an.

3. Welchen Weg wählen wir – und was tun wir ausdrücklich nicht? Eine Leitlinie, die nichts ausschließt, ist keine.

4. Zahlen unsere Maßnahmen aufeinander ein? Rumelts Musterfall ist IKEA: Katalog, Selbstabholung, flache Pakete, eigene Designs – jedes Element stützt die anderen. Genau deshalb konnte es jahrzehntelang niemand kopieren.

5. Was ist unser nächstes erreichbares Etappenziel? Nah genug, um es sicher zu erreichen – wichtig genug, um alles Folgende leichter zu machen.

6. Wo erzeugt konzentrierter Einsatz den Durchbruch? Konzentration schlägt Gießkanne. Es geht nicht um Vollständigkeit aller Probleme, sondern um jene, die jetzt gelöst werden müssen, um nachhaltigen strategischen Fortschritt zu erzielen.

Woran man schlechte Strategie erkennt

Wortgeklingel. Fachjargon, der Banalität als Tiefe tarnt. Rumelts Lieblingsbeispiel: Eine Großbank verkündete als Kernstrategie „kundenzentrierte Intermediation“. Übersetzt: Wir sind eine Bank.

Das Problem wird nicht benannt. Rumelt seziert den Fall International Harvester: ein Strategiepapier voller Finanzziele – das vergiftete Verhältnis zur Belegschaft, das eigentliche Problem, kam darin nicht vor. Das Unternehmen existiert nicht mehr.

Planzahlen und KPIs werden mit Strategie verwechselt. Rumelt erzählt von einem CEO, dessen Plan aus der Formel 20/20 bestand – 20 Prozent Wachstum, 20 Prozent Marge – plus dem Appell, sich mehr anzustrengen. Auf die Frage, wie das gelingen soll: Schweigen.

Schlechte strategische Ziele. Endlose Wunschlisten – Rumelt zitiert einen kommunalen Plan mit 47 „Strategien“ und 178 Maßnahmen – oder Luftschlösser: Wunschbilder ohne Verankerung in den realen Fähigkeiten und Ressourcen der Organisation.

Vom Buch in die Klausur: Strategie als Narrativ

Ein Einwand begegnet mir in der Praxis immer wieder: „Wir brauchen noch mehr Fakten, um unsere Strategieumsetzung zu planen.“ Genau das ist der Fallstrick, an dem viele Unternehmen scheitern – am Ende haben sie keine Strategie, sondern nur wohlklingenden Noise, der nichts aussagt. Vollständige Gewissheit gibt es in strategischen Fragen nie; wer auf sie wartet, entscheidet nicht, sondern tarnt Unsicherheit mit rationalen Vorwänden.

Wenn ich Führungsteams bei der Strategieaktivierung begleite, achte ich deshalb auf etwas anderes: dass es keine quälenden, voneinander getrennten Diskussionen über Vision, Mission und Werte gibt, deren Ergebnisse wie lose Enden im Raum hängen – sondern dass sich die Strategie als ein schlüssiges Narrativ erzählen lässt, das drei Dinge verbindet: das Zielbild, die wesentlichen Umsetzungsstränge und die nächsten wichtigen Meilensteine. Erst dann verstehen Führungskräfte und Mitarbeitende den Kontext, das Warum und die Prioritäten.

Das Narrativ ist eine lebendige Geschichte über die Zukunft des Unternehmens. Eine, die in ihrer Struktur gleichbleibt, aber auch angepasst werden kann, wenn neue Erkenntnisse es erfordern.

Rumelts Dreiklang lässt sich so direkt in Werkstattpraxis übersetzen. Für die Diagnose hat sich die Prä-Mortem-Analyse bewährt: Man reist im Kopf in eine Zukunft, in der die Strategie gescheitert ist – und fragt sich dann, woran es gelegen hat. Das bringt die echten Problemfelder und kritischen Engpässe auf den Tisch, erfordert allerdings den Mut des Managements, sie offen anzuerkennen.

Die Leitlinie wird zum Zielbild mit klaren Akzeptanzkriterien: Woran erkennen wir in der Realität, dass wir Erfolg haben? Gemeint sind keine nachgelagerten KPIs, sondern wesentliche Prinzipien, die Fokus setzen, und in die Zukunft gerichtete Indikatoren, die rechtzeitig zeigen, wo man im Wettbewerb steht. Die kohärenten Maßnahmen vermittelt man am besten in einer Roadmap: die nächsten Quartale in konkreten Zwischenzielen und Ergebnissen ausgearbeitet, alles Weitere als Bausteine auf dem Weg zur angestrebten Positionierung.

Wenn Sie beim Lesen gelegentlich an das letzte Strategiedokument Ihres Unternehmens denken mussten: Willkommen im Club. Genau dafür lohnt sich Rumelts Buch.

HÖREMPFEHLUNG

Richard Rumelt: Good Strategy / Bad Strategy – The Difference and Why It Matters. Als Hörbuch verfügbar (englisches Original), rund 12 Stunden – oder zwei Strategieklausur-Anreisen.

- Bestehen Ihre strategischen Kernaussagen den Negativ-Test?
- Lässt sich Ihre Strategie in fünf Minuten als Geschichte erzählen – mit Zielbild, den wichtigsten Umsetzungsrouten und nächsten Meilensteinen?

WERKZEUG · DER NEGATIV-TEST

Prüfen Sie jede strategische Kernaussage, indem Sie sie verneinen. Klingt die Verneinung absurd, war die Aussage banal: „Wir wollen führend im Markt werden“ → „Wir wollen nicht führend im Markt werden“ – niemand würde das je vertreten, also steht im Original keine Entscheidung, sondern eine generische Verzwirbelung. Dasselbe gilt für „Wir wollen kundenzentriert handeln“.

Wer dagegen sagt: „Wir wollen den höchsten Anteil an organischen Rohstoffen in unserem Produkt“, positioniert sich klar – denn das Gegenteil wäre eine genauso valide strategische Ausrichtung. Faustregel: Eine echte Strategieaussage hat ein vertretbares Gegenteil.

Schöne Worte lösen keine Probleme.
Gute Strategie schon.

„Wer die KI-Transformation erfolgreich gestalten will, muss bereit sein, auch die eigene Macht transparent zu machen.“

AUS: WER NICHT FÜHRT, WIRD GEFÜHRT · SEITE 22

STRATEGIEAKTIVIERUNG · IM GESPRÄCH

Vom Traditionsunternehmen zum SecurityTech-Konzern

Wie die KI-Transformation gelingt: Dr. Ralf Wintergerst berichtet über 150 Gespräche, Koalitionen für Veränderung und den Mut zu kleinen Schritten.

IM GESPRÄCH MIT DR. RALF WINTERGERST

Giesecke+Devrient druckt seit 1852 Banknoten – und schützt heute digitale Identitäten, Bezahltransaktionen und die Kommunikation von Regierungen. Ein Gespräch mit dem CEO über den Weg dorthin. (gekürzte Druckfassung)

MORGNER: Herr Dr. Wintergerst, 2015 stand G+D vor einer harten Restrukturierung – wie sind Sie als frisch ernannter CEO gestartet?

WINTERGERST: Damals hatten wir die Dinge zu spät angefasst und mussten im Zuge der Restrukturierung zehn Prozent der Mitarbeitenden entlassen. Dann stand ich da und habe mich gefragt: Was machst du jetzt daraus? Danach begann die eigentliche Architekturarbeit – welchen Flügel reißen wir ab, wo investieren wir, was bauen wir komplett neu auf? Das war die Anfangsphase.

MORGNER: Und wie sah der erste Schritt konkret aus?

WINTERGERST: Ich habe in knapp anderthalb Monaten 150 Gespräche geführt, mit verschiedensten Leuten. Morgens angefangen, abends aufgehört, Notizen gemacht. Danach war das Muster klar: Da räumen wir auf, das lassen wir laufen, da stellen wir das Team neu auf, da überinvestieren wir – das war der Beginn. Die ersten zwei, drei Jahre haben wir die Firma erst einmal stabilisiert – vor allem so, dass wir wieder genügend Geld hatten, um nach vorne zu investieren.

MORGNER: Steckte das Wissen für die Transformation eigentlich schon im Unternehmen?

WINTERGERST: Ja – aber sehr verteilt, nicht gebündelt und nicht in eine Formel umgewandelt, die man nach vorne anwenden kann. Die Aufgabe war, die Erkenntnisse der Kolleginnen und Kollegen weltweit zu strukturieren. Ich habe ihnen vertraut, dass sie mir sagen, was Sache ist – und ich glaube, man hat mir vertraut. Dann wurde daraus der Aktionsplan, und alle haben mitgezogen.

MORGNER: Sie sprechen davon, Koalitionen zu bilden. Warum ist das so entscheidend?

WINTERGERST: Man muss den Ursprung der Veränderung in sich selbst suchen – aber dann braucht man Begleiter. Führung heißt ja, Geführte zu haben, und die müssen folgen wollen. Dazu braucht es Koalitionen: im Team, mit Kollegen, mit Vorgesetzten. Das und der Blick von oben auf die Muster des Systems – diese zwei Elemente sind die Hauptpunkte, damit man überhaupt Bewegung hinkriegt.

MORGNER: Wie haben Sie sich an neue Geschäftsmodelle herangetraut?

WINTERGERST: Durch M&A, Venturing, eigene Start-ups – das war alles nicht in unserer Formel. Das haben wir schrittweise aufgebaut: bescheiden, klein, ohne anzugeben. Wenn ein Element funktionierte, hieß das beschleunigen; wenn nicht, sofort korrigieren. Über die kleinen Erfolge kam dann das Selbstbewusstsein. Heute trauen wir uns die Dinge um ein Vielfaches größer zu, weil wir bewiesen haben, dass wir es klein geschafft haben. Transformation ist niemals ein Big Bang, sondern umfasst viele kleine, kohärente Schritte.

MORGNER: Gab es einen Nordstern?

WINTERGERST: Ja, wir hatten diesen Nordstern-Moment nach der Stabilisierungsphase, unser Ziel waren drei Milliarden Umsatz Damals, bei zwei Milliarden, war das weit weg, aber wir sind dabei geblieben. Plötzlich waren wir bei 2,5, bei 2,7, bei 3 Milliarden. Die Grundbotschaft war: Diese Firma möchte wachsen, investieren und nach vorne gehen. Irgendwann ist sie verstanden worden. Heute sind wir kein Transformationsfall mehr, sondern ein Investitionsfall – und gehen Richtung 4 Milliarden.

MORGNER: Was bedeutet die Formel „Kannibalisierung der eigenen Produkte“?

WINTERGERST: Alles, was wir im traditionellen Portfolio haben – sei es Bargeld, die Bezahlkarte oder das Ausweissystem –, gibt es auch in der digitalen Welt. Wir mussten uns also trauen, genau die Gegenprodukte zu entwickeln: zum physischen Euro den digitalen. Und aus der SIM-Karte die eSIM-Plattform – die haben wir als Erste entwickelt, gemeinsam mit Apple in Kalifornien. Daraus entsteht ein ganz anderes Geschäftsmodell: rein digital, und dafür braucht es eine eigene Mannschaft. Und die haben wir aufgebaut.

MORGNER: Wie machen Sie Ihre Führungskräfte fit für die KI-Transformation?

WINTERGERST: Lebenslanges Lernen ist heute ein Imperativ. Wir fahren gerade ein großes Führungsprogramm, Ways of Working – und haben es nicht bei den Mitarbeitenden begonnen, sondern beim Topführungsteam. Die Top 10 von G+D setzen sich selbst auf die Schulbank, mit einem Coach, der uns rote oder grüne Karten hochhält, je nachdem ob wir gut oder weniger gut performen. Ohne dieses unbändige Weiterentwickeln überlebt man in Top-Positionen nicht lange.

„Transformation ist niemals ein Big Bang, sondern umfasst viele kleine, kohärente Schritte.“

MORGNER: Und die deutsche Wirtschaft insgesamt – wie steht sie da?

WINTERGERST: KI ist bei allen angekommen: Neun von zehn Unternehmen haben sie im Einsatz oder planen es. Aber wir sind verloren in der Regulierung, die wir uns selbst auferlegen. Wer alles kontrollieren will, der fährt zu langsam. Bei der Formel 1 kann man auch nicht Vollgas geben und mit dem anderen Fuß das Bremspedal drücken. Wir brauchen weniger Bürokratie und mehr Mut zu Risikoinvestitionen. Vielleicht sind wir die Ausnahme, aber meine Gesellschafter erlauben uns mutige Investitionen auch in unsicheren Zeiten.

ZUR PERSON

Dr. Ralf Wintergerst ist seit fast zehn Jahren CEO von Giesecke+Devrient und seit 28 Jahren im Unternehmen. Er ist Präsident des Digitalverbands Bitkom, Vizepräsident des BDI, promovierter Philosoph (Kant und Corporate Governance), war viermal Deutscher Meister und Europameister im Karate und lehrt an der TU München.

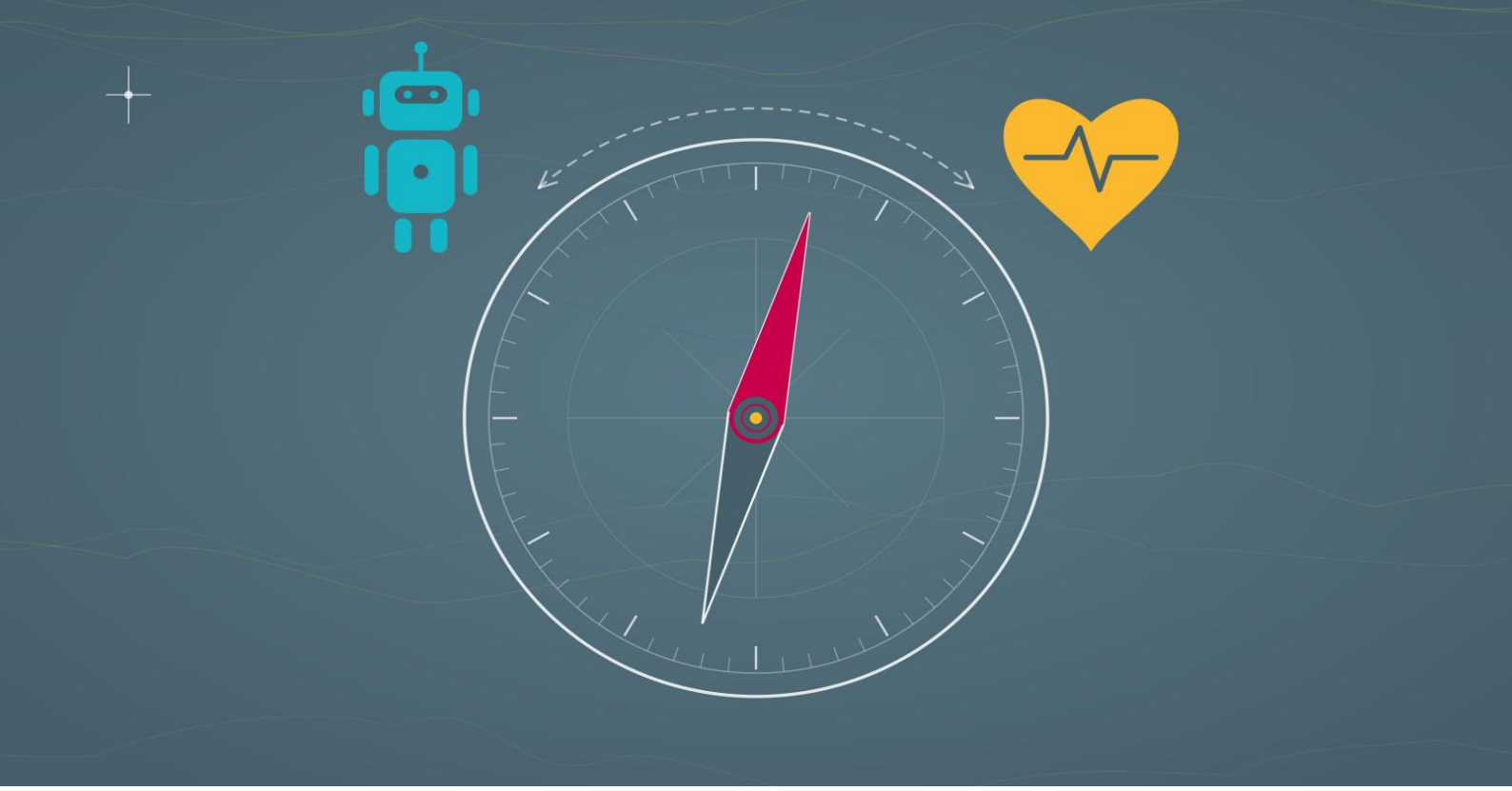
WAS ICH AUS DIESEM GESPRÄCH MITNEHME

- Ich habe verstanden, warum Wintergerst mit 150 Gesprächen begann und nicht mit einem Plan: Das Wissen lag im Haus, es war nur nicht gebündelt.
- Ich nehme mit, dass Transformation als Kette kleiner kohärenter Schritte glaubwürdiger ist als jeder Big Bang.
- Und ich denke seither über den Satz nach, dass Weiterbildung oben beginnt: Die Top 10 setzten sich zuerst selbst auf die Schulbank.

HÖREMPFEHLUNG

New Leadership Podcast mit Sebastian Morgner. Gespräche mit Menschen, die in Führung gehen. Verfügbar bei Spotify, Amazon oder Apple Music.

Wer alles kontrollieren will, der fährt zu langsam.



STRATEGIEAKTIVIERUNG · KI-TRANSFORMATION

Wer nicht führt, wird geführt

ZUKUNFTSALLIANZ MENSCH & KI

Abwarten schützt nicht: Es führt zu Schatten-KI, Abhängigkeiten und unkoordinierten Investitionen. Zwei Zukunftsbilder zeigen, welche Entscheidungen jetzt auf die Führungsagenda gehören.

VON SEBASTIAN MORGNER

Als ich 2014 im Kino den Film „Her“ sah – ein Callcenter-Agent verliebt sich in ein Betriebssystem –, war das Science-Fiction. Heute plaudern vier von zehn jungen KI-Nutzern lieber mit der KI als mit ihrem Freundeskreis – so eine repräsentative Studie der Pronova BKK von 2026.

Ich schaue fasziniert darauf, wie aus Utopien Wirklichkeit wird. Sorgen macht mir etwas anderes: die Art und Weise, in der viele Menschen in Führungspositionen mit der aktuellen Transformation umgehen.

Vor Kurzem habe ich einen Vortrag vor 150 Personalmanagern gehalten – und war betroffen von der Hilflosigkeit im Raum. „Haben wir als HR überhaupt das nötige Backing durch unser Management, um die KI-Transformation zu gestalten?“, hieß es da.

Oder: „Uns fehlt die Kompetenz, um ein wichtiger Faktor zu sein.“ Dabei bin ich überzeugt: Die KI-Transformation ist weniger eine technische Herausforderung als vielmehr eine menschliche und gesellschaftliche.

Gerade der HR-Bereich sollte für das Gelingen dieser Transformation eine zentrale Bedeutung einfordern – denn im Kern geht es um die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI, weniger um Tools und Server.

So zeigte eine Feldstudie von Erik Brynjolfsson, Danielle Li und Lindsey Raymond im Kundenservice: KI-Assistenten steigerten die Produktivität im Schnitt um 14 Prozent – bei neuen Mitarbeitenden um gut ein Drittel.

Auf der nächsten Seite stehen zwei mögliche Szenarien, wohin der Einsatz von KI führen kann. Den Unterschied macht die Führungsarbeit.

Ungeführt oder geführt – zwei Zukunftsbilder

	UNGEFÜHRTE TRANSFORMATION	GEFÜHRTE TRANSFORMATION
STRATEGIE	☐ Das Top-Management lässt sich von Nachrichten und Studien treiben. Es fehlt ein konsistenter Ansatz. ☐ Kurzfristig kostengetrieben, reaktiv. ☐ Fokus liegt darauf, bestehende menschliche Jobs zu automatisieren. ☐ Man hat im Hinblick auf KI einzelnen Partnern vertraut und sich von ihnen abhängig gemacht – hohe Wechselbarrieren, Preisrisiko.	☐ Der CEO hat KI zur Chefsache erklärt. ☐ Es gibt klar priorisierte KI-Anwendungsfälle mit dem größten Mehrwert für Markt und Kunden. ☐ Jobs und Workflows werden fundamental neu gedacht, Zukunftskompetenzen systematisch aufgebaut. ☐ Die Unabhängigkeit von einzelnen Modellen und Systemanbietern ist ein zentrales Anliegen.
KUNDENERLEBNIS	☐ Compliance, Sicherheit und interne Prozesse dominieren das Denken und die Gespräche. ☐ Im Fokus liegt die Einsparung von Personal und Personalkosten. ☐ Kundenbedürfnisse haben geringe Priorität. ☐ Kunden leiden unter umständlichen Prozessen und dem Mangel an persönlichen Ansprechpartnern.	☐ Alle wesentlichen KI-Anwendungen werden vom Kunden oder von den Mitarbeitenden aus gestaltet. ☐ KI übernimmt Bürokratie und beschleunigt bei Standardabläufen und einfachen Anfragen. ☐ Mitarbeitende werden durch KI befähigt. Sie haben spürbar mehr Zeit für persönliche Beratung und persönlichen Kontakt, wo dieser für Vertrauen wichtig ist.
ARBEITSORGANISATION	☐ Wegen erwarteter KI-Effizienzgewinne wird in bestehender Struktur Personal abgebaut, ohne sonst etwas zu ändern. ☐ Fehlende Koordination: Shadow-KI regiert: Mitarbeitende nutzen die Werkzeuge heimlich oder unabgestimmt. ☐ Wildwuchs an KI-Assistenten/Agenten und KI-Output, der Aufmerksamkeit bindet, ohne auf gemeinsame Ziele einzuzahlen.	☐ Jobprofile von Mensch & KI wurden neu definiert. ☐ KI-Agenten haben ein klares Rollenprofil mit Auftrag und Grenzen. ☐ Jeder KI-Agent wird von einer qualifizierten Person geführt, die die Verantwortung für dessen Ergebnisse trägt. ☐ Zukunftskompetenzen werden systematisch geschult und Menschen zum Experimentieren mit KI ermutigt. ☐ Menschen werden auch für die Wirkung der KI-Agenten bezahlt, die sie betreuen – und erhalten ausreichend Zeit für KI-Steuerung und Fortbildung.
ARBEITSALLTAG	☐ Mitarbeitende fühlen sich kontrolliert und haben Angst vor Jobverlust. ☐ Verantwortlichkeiten sind nicht klar definiert. Menschen überlassen der KI das Urteil. Entscheidungsprozesse sind nicht mehr nachvollziehbar. ☐ Hoher Krankenstand, weil verbleibende Mitarbeitende bei gleicher Arbeitszeit und gleichem Gehalt nur noch besonders anspruchsvolle Fälle oder Eskalationen bearbeiten (mental overload). ☐ Die KI-Systeme geben für eine Kennzahl (z. B. Umsatzerlöse) unterschiedliche Zahlen an, weil sie nicht auf eine einheitliche Definition trainiert wurden.	☐ Mitarbeitende sehen KI als Werkzeug an, das ihre Potenziale stärkt und freisetzt. ☐ KI macht Wissen zugänglich – verbindlich bleiben die zugrunde liegenden Datensysteme. ☐ Aufgeräumte Datenbasis: erfahrene Mitarbeitende haben einheitliche Datendefinitionen erarbeitet, auf die alle KI-Assistenten und Agenten nach derselben Logik zugreifen. ☐ Entscheidungsprozesse (auch im Management) sind transparent, nachvollziehbar und datenbasiert. ☐ KI-Assistenten dienen als objektive Sparringspartner und nehmen an Meetings teil wie menschliche Mitarbeitende.

Welches der beiden Szenarien schreibt Ihr Unternehmen gerade fort – und woran merken Sie es? ?

In den Chefetagen? Hier erlebt man häufig Zaudern, Sorgen, delegiert das Thema an andere – während Unternehmen in China, Indien und den USA mit unglaublicher Dynamik ihren Vorsprung ausbauen.

Ich wünsche mir, dass ein Ruck durch unsere Wirtschaft geht. Und ich weiß aus vielen Gesprächen: Er ist möglich.

Ein Mandant von mir hat seine Einkaufsplattform für den Maschinenbau in neun Monaten KI-nativ neu umgesetzt. Es gehörte auch Glück dazu: Im neuen Gebäude saß auf demselben Stockwerk ein Tech-Inkubator, mit dem gemeinsam die moderne Infrastruktur entstand.

Jetzt hat er sein bisheriges Unternehmen für Einkäufer, die gerne persönlichen Kontakt haben – und die KI-native Version für Kunden, die alles am liebsten automatisiert erledigen.

Gemeinsam verstehen statt allein raten

Weil niemand diese rasante Reise allein überblickt, habe ich mit Unternehmern, Entscheidern und Experten die Zukunftsallianz Mensch & KI gegründet.

Bei einem unserer Denktage haben wir ein Prä-Mortem gewagt: Was müsste man tun, um krachend zu scheitern?

Die Antworten kamen schnell – und erinnerten an Muster, die Deutschland schon bei der Digitalisierung gebremst haben: Aktionismus, die KI den Technikern überlassen oder Abwarten und Schokolade essen, „weil es schon nicht so schlimm wird“.

Die KI-Transformation erfordert vor allem den Mut, explorativ vorzugehen, auch wenn man das genaue Ergebnis nicht kennt. Dabei ist die radikale Ausrichtung am Kundennutzen zentral. Ohne Klarheit darüber, welche Anwendungsfälle den größten Nutzen bringen, ist kein erfolgversprechendes Vorgehen möglich.

Wenn Sie die Punkte auf Seite 23 durchlesen – prüfen Sie ehrlich, in welche Richtung Ihr Unternehmen gerade unterwegs ist. Keines der Szenarien ist Schicksal.

Bei unserem letzten Denktag mit der Zukunftsallianz hatten wir einen KI-Assistenten als Sparringspartner dabei.

Als wir ihn am Ende des Tages fragten, was denn der „Elefant im Raum“ sei – die eine Sache, die wir übergangen hatten –, kam eine überraschende Antwort: Machtstrukturen.

Wer die KI-Transformation erfolgreich gestalten will, muss bereit sein, auch die eigene Macht transparent zu machen: Wie treffen wir Entscheidungen? Auf Basis welcher Daten und Argumente? Welche Optionen haben wir wie bewertet?

Daher verlangt KI ein offenes, bescheidenes Führungsverständnis, das ganz an der Sache und dem Zweck ausgerichtet ist – und bei dem eigene Statusinteressen zurückstehen. Das muss ich mir und sollte sich jede Person in einer Führungsrolle bewusst machen.

Denkweise vor Technologie

Viele Unternehmenslenker glauben, sie müssten erst eine umfassende Strategie formulieren, die die Zukunft im Detail beschreibt. Das ist oft die eleganteste Ausrede, nicht anzufangen.

Was es braucht, ist ein Narrativ, das drei Fragen beantwortet:

1. **Wo stehen wir gerade?** Eine radikal ehrliche Bestandsaufnahme. Dazu gehört, die Schwachstellen offen zu benennen: brüchige Prozesse, ungeordnete Daten, fehlende Kompetenz. Auch wenn es weh tut. Wer nur über Chancen spricht, baut das Zielbild auf Sand. Dabei hilft der KI-Leadership-Selbstcheck (siehe Seite 25).

2. **Was ist unser Zielbild?** Welche Chancen bietet KI uns, ein besseres, zukunftsfähiges Unternehmen zu werden? Diese Chancen gilt es, in konkrete Anwendungs- und Wertfälle mit dem höchsten strategischen Nutzen zu übersetzen.

3. **Was sind die nächsten konkreten Schritte?** Welche Ergebnisse wollen wir – abgeleitet vom Zielbild – in den nächsten Monaten schaffen? Und wie organisieren wir uns am besten dafür?

Wer KI nachhaltig erfolgreich nutzen möchte, muss in der Ausrichtung immer wieder die gleiche Geschichte erzählen – und die hat mit den Kunden und ihren Bedürfnissen zu tun.

Und doch wird er neue Erkenntnisse in dieses Narrativ einweben. Es ist wie bei einem guten Restaurant: Die Speisekarte wechselt, doch Kundenerlebnis und Atmosphäre bleiben.

KI lernt man nicht im Seminar, sondern als neugieriger Power-User. Mitarbeitende brauchen Zeit und Autonomie zum Experimentieren – das Management muss die Räume dafür schaffen.

Bei der intelligenten Nutzung von GenAI ist es wie bei talentierten neuen Mitarbeitenden. Man macht ja kein Training, wie man am besten mit neuen Kollegen zusammenarbeitet, sondern fängt einfach an, probiert aus, lernt dazu. Genau so funktioniert es mit GenAI.

Dazu ist der Zugriff auf leistungsfähige KI-Systeme entscheidend. Wer hier zögert, verliert wertvolle Zeit, während andere Unternehmen entscheidende Erfahrungen sammeln.

Drei Erkenntnisse aus der Zukunftsallianz: Keine Denkverbote. Daten und Beziehungen sind das neue Gold – entscheidend sind einheitlich definierte Begriffe, gepflegte Datenmodelle und verlässliche Wissensquellen.

Und: Bleiben Sie unabhängig. Investitionsentscheidungen sollten nicht den Anreizen einzelner Anbieter folgen – achten Sie auf Kostentransparenz, Portabilität und Ausstiegsoptionen. Man fragt ja auch nicht die Frösche, ob der Teich trockengelegt werden soll.

Und noch etwas hat sich verschoben: Mit der Industrialisierung werden nutzungsabhängige KI-Kosten zum Steuerungsthema. Wie ernst das ist, zeigt ausgerechnet ein Unternehmen, das selbst KI verkauft.

Einem Bericht des Handelsblatts zufolge wird SAP den Token-Verbrauch der eigenen Mitarbeitenden budgetieren – gestaffelt von 100 Euro im Monat für die Breite bis zu 5.000 Euro für wenige Intensivnutzer. Wer dauerhaft mehr braucht, holt die Freigabe der Führungskraft.

Skalierung ist also nicht mehr gratis. Die Kosten wachsen nicht mit der Zahl der Nutzer, sondern mit der Komplexität dessen, was sie tun: Ein Agent, der mehrere Schritte allein durchläuft, verbraucht ein Vielfaches einer einzelnen Anfrage.

Das steht in Spannung zu der Autonomie, die Power-User brauchen – und beides gilt. Unbegrenzter Zugang ohne Ziel verbrennt Budget, ein Verbot verhindert das Lernen. SAP löst das über Transparenz und Budgets statt über Verbote. Die Antwort liegt in der Priorisierung: Wer die wertvollsten Anwendungsfälle kennt, kann dort großzügig sein und anderswo sparsam.

Womit anfangen?

Was also tun? Bringen Sie alle Schlüsselpersonen in einem Raum zusammen und leiten Sie von den Bedürfnissen Ihrer Kunden die wichtigsten strategischen Anwendungsfälle ab – wie das gelingt, lesen Sie ab Seite 28.

Denn die Zukunft ist kein Szenario. Sie beginnt mit der Entscheidung, sich jetzt auf den Weg zu machen.

KEY TAKEAWAYS

- Abwarten ist keine neutrale Position – wer nicht führt, wird geführt.
- Die Agenda der KI-Transformation ergibt sich aus den strategisch nützlichsten Anwendungsfällen.
- KI lernt man als Power-User, nicht im klassischen Seminar: Autonomie und Räume statt Denkverboten.
- Der erste Schritt dauert einen Tag: Anwendungsfälle priorisieren, je ein Kümmerer – plattformoffen.

KI-FÜHRUNGSKOMPASS Eine Selbsteinschätzung zu den acht Handlungsfeldern der KI-Transformation – als Arbeitsblatt zum Ausdrucken unter leadership-munich.org/ki-transformation

Die besten Anwendungsfälle erkennen – für Mensch und Künstliche Intelligenz

Vier Felder, eine Entscheidung: Wo Maschinen Wert schaffen, wo Menschen es tun – und was das für Ihre Prioritäten heißt.

Zwei zentrale Fragen

Die Matrix auf der nächsten Seite ordnet Tätigkeiten nach zwei Fragen, die fast immer durcheinandergeraten. Erstens: Entsteht der Wert einer Aktivität eher durch Automatisierung oder durch Menschen? Zweitens: Geht es darum, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden – oder Bestehendes günstiger zu skalieren?

Waagerecht: Wo entsteht der Wert?

Links liegen Tätigkeiten, in denen die Maschine ihre Stärken ausspielt: große Datenmengen, klare Regeln, hohe Wiederholung, statistisch auswertbare Ergebnisse. Rechts stehen Tätigkeiten, deren Wert aus der Beziehung entsteht – Pflege, Beratung, Führung, Handwerk. Nicht weil KI dort versagen würde, sondern weil der Kunde die Anwesenheit eines Menschen als Teil der Leistung erlebt.

Die Mitte ist der interessanteste Bereich. Dort arbeiten Mensch und Maschine zusammen, und dort entscheidet die Arbeitsteilung über die Qualität.

Senkrecht: Unterscheiden oder skalieren

Oben stehen Tätigkeiten, mit denen Sie sich vom Wettbewerb unterscheiden können: strategische Entscheidungen, Konzeptarbeit, Produktkonfiguration. Unten das, was jeder Wettbewerber ebenfalls tun muss.

Diese Achse trennt zwei Investitionslogiken. Oben rechtfertigt ein Vorsprung höhere Investitionen – mit klaren Abbruchkriterien. Unten zählt, ob es günstiger wird.

Die vier Felder

Oben links, automatisierte Differenzierung: größter Hebel, größter Aufwand. Wer bedarfsorientierte Algorithmen beherrscht, baut einen schwer einholbaren Vorsprung. Das gehört auf die Vorstandsagenda, nicht in die IT.

Oben rechts, menschliche Differenzierung: Führung, Beratung, Coaching. Hier ist KI Verstärkung, nie Ersatz.

Unten links, automatisierte Skalierung: schnell rechenbar, schnell umsetzbar – und schnell kopiert. Gut für den Business Case, schlecht als Strategie.

Unten rechts, menschliche Skalierung: der teuerste Quadrant. Hier lohnt die Frage, ob die Leistung wirklich einen Menschen braucht.

So arbeiten Sie damit

Nehmen Sie die wichtigsten Tätigkeiten Ihres Unternehmens, nicht die Beispiele: zwanzig bis dreißig aus Ihrer Wertschöpfung. Der Austausch über die wichtigsten Aufgaben und ihre Position im Führungskreis ist dabei der eigentliche Ertrag.

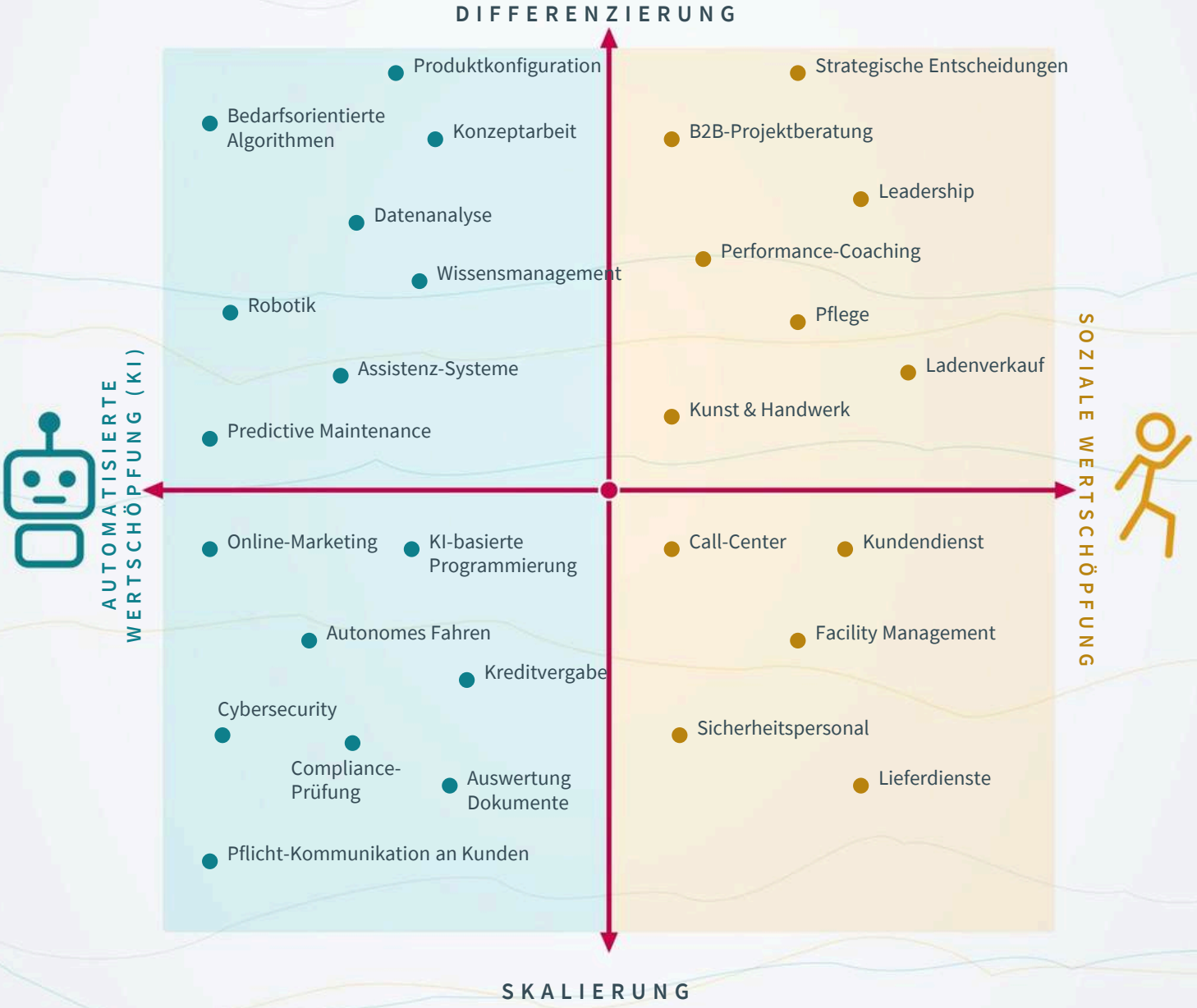
Erst danach kommt die KI-Frage. Und die lautet nicht „Wo können wir KI einsetzen?“, sondern: „Welche drei Anwendungsfälle verändern unsere Position im Markt?“

Was die Matrix nicht kann

Sie ist eine Landkarte, kein Fahrplan: Über Machbarkeit, Datenlage, Risiko und Kosten sagt sie nichts. Und sie ist eine Momentaufnahme. Legen Sie die Karten einmal im Jahr neu.

Die KI-Utilization-Matrix

Die besten Anwendungsfälle für KI und für Menschen erkennen – illustratives Beispiel



Lesart: Links spielt die Maschine ihre Stärken aus, rechts der Mensch – oben entsteht Differenzierung im Wettbewerb, unten Skalierung und Kostenvorteile.

Die KI-Expedition in sieben Etappen

Von der Absichtserklärung zur Wirkung: die Schritte, in denen KI-Transformationen in der Praxis gelingen – und eine Reihenfolge, die Sinn und Struktur vermittelt.

Anspruch definieren

Die Unternehmensleitung legt die Akzeptanzkriterien fest: Woran erkennen wir Erfolg? Was ist unser Anspruch im Umgang mit KI? Ohne diesen Maßstab bleibt jede spätere Bewertung Geschmackssache. Bereitstellung einer KI-Arbeitsumgebung (z. B. GPT, Claude …)

Kick-off: die Lernreise eröffnen

Alle Mitarbeitenden werden eingeladen, an der gemeinsamen Lernreise des Unternehmens aktiv teilzuhaben. Es geht darum, Neugier zu wecken: Jeder kann wachsen und eigene Potenziale entfalten. Gemeinsame Spielregeln.

Big Think Day

Mit Schlüsselpersonen – wo hilfreich, mit neutralen externen Experten – die strategisch wichtigsten Anwendungsfälle definieren: Wo schafft KI Kundennutzen? Wo erweitert sie die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, etwa in der vorausschauenden Wartung? Und wo steigert sie messbar Effizienz und Effektivität interner Abläufe? Anschließend nach Gesamtnutzen priorisieren.

Mission-Driven-Teams bilden

Kleine, kompetente und schlagkräftige Teams pilotieren die priorisierten Anwendungsfälle autonom – mit geschützter Kapazität und klarem Mandat, wo nötig bis zur vollen Freistellung.

Sprints im Quartalstakt

Alle drei Monate kommen die Schlüsselpersonen zusammen, bewerten Wirkung, Kosten und Nutzung, entscheiden je Fall über Skalieren oder Stoppen – und priorisieren die nächsten Anwendungsfälle.

Wissen teilen – über KI-Assistenten

Erfahrungen und bewährte Werkzeuge werden in spezifischen Agenten gebündelt: einer für Marketing, einer für Vertrieb, für Produktion, für Wartung. Die Mitarbeitenden werden im Umgang mit diesen Assistenten geschult.

Organisation neu denken

Neue Jobprofile, neue Zukunftskompetenzen. Rollen werden auch danach bewertet, welche KI-Agenten sie steuern. Jeder Agent erhält ein klares Rollenprofil und einen menschlichen Owner – mehr hierzu auf Seite 57.

Lesart: Ohne Maßstab kein Fortschritt, ohne Takt keine Konstanz.

„Zwischen zwei Terminen entsteht kein Gedanke, der länger ist als der Weg zum nächsten Sitzungsraum.“

AUS DEM EDITORIAL

STRATEGIEAKTIVIERUNG · GASTBEITRAG

Ihre KI kennt Ihr Unternehmen noch nicht

Assistenten, die übersetzen, formulieren und Wissen bereitstellen, sind ein guter Anfang. Der eigentliche Wert entsteht, wenn KI Ihre Daten, Prozesse und Regeln versteht – und Ihre Fachexperten sie dorthin führen können.

VON TOBIAS GROSSE-PUPPENDAHL

Die Modelle sind gut genug, die Werkzeuge sind da. Zwischen den vielen kleinen Helfern von heute und dem Produktivitätssprung von morgen liegen drei Bausteine. Keiner davon verlangt, dass Sie Ihr Unternehmen umbauen.

„Kann die KI das noch einmal freundlicher formulieren?“ So hat es in den meisten Unternehmen angefangen. Und das war ein guter Anfang: KI als Übersetzerin, als geduldige Erklärerin, als allgemeine Wissensquelle. Diese vielen kleinen Helfer sparen täglich Zeit, und wer einmal mit ihnen arbeitet, will nicht mehr zurück.

Nur kommt der Assistent am Ende der Wertschöpfung an. Die Entscheidung ist gefallen, die Mail fast geschrieben, er poliert noch. Der eigentliche Sprung passiert einen Schritt früher: wenn die KI weiß, wer dieser Kunde ist, was er zuletzt bestellt hat, welche Marge auf der Position liegt und ab welchem Nachlass Ihre eigene Freigaberegel greift. Volles Verständnis des Unternehmens, seiner Prozesse und der Daten darunter: Dort entsteht der Wert. Und dorthin führt ein gut begehbarer Weg.

Ein Proof of Concept ist keine zehn Prozent

In meiner Arbeit bei einem großen Automobilhersteller habe ich gelernt, was es heißt, prozesssichere KI zu bauen: Ich habe dort eine generative KI-Plattform für rund 60.000 Beschäftigte mit aufgebaut. Die wichtigste Lektion klingt unspektakulär und wird trotzdem ständig vergessen: KI unterliegt denselben Regeln wie Software. Sie braucht Tests, Versionsstände, Rechte, Protokolle und einen Menschen, der verantwortlich ist. Das geht so leicht unter, weil sich KI im Gespräch fertig anfühlt. Sie antwortet ja, flüssig und selbstbewusst.

Ein Prototyp, der in der Vorstandsdemo glänzt, ist deshalb noch keine zehn Prozent des Projekts. Die anderen neunzig heißen: Was passiert bei der Ausnahme? Wer darf welchen Schritt auslösen? Woran merken wir, dass die Qualität nach einem Modellwechsel sinkt, bevor es der Kunde merkt? Das ist keine schlechte Nachricht, sondern eine Planungsgröße. Wer sie von Anfang an einpreist, kommt gut durch.

Aus dieser Erfahrung ist neben meiner Konzernrolle eine Gründung entstanden: archmax. Denn in großen Unternehmen kommt KI gerade wirklich an, mit Plattformen, Expertenteams und Governance. Im Mittelstand und in den Fachabteilungen der Konzerne fehlen KI-Experten dagegen fast immer. Was es dort im Überfluss gibt: exzellente Fachleute, die ihre Prozesse besser kennen als jeder Berater. Genau sie wollen wir befähigen, KI selbst wirksam zu machen. Dafür fehlen heute drei Bausteine.

Drei Bausteine, die den Unterschied machen

Erstens: eine gemeinsame Sprache über Ihre Daten. Fragen Sie drei Abteilungen nach dem Quartalsumsatz, bekommen Sie nicht selten drei Zahlen. Menschen kennen die Unterschiede. Eine KI greift auf irgendeine Tabelle zu und antwortet mit voller Überzeugung.

Die Lösung ist eine dünne semantische Schicht über den bestehenden Systemen, in der Ihre Begriffe einmal verbindlich definiert sind: Umsatz, Kunde, Deckungsbeitrag, samt Herkunft und Berechnungsregel. Kein neues Data Warehouse, kein Systemwechsel. Aber auch kein IT-Artefakt: Was „Umsatz“ heißt, entscheidet die Führung, verbindlich festgelegt für die KI.

Zweitens: Leitplanken im System statt im Prompt. Agenten scheitern selten an Intelligenz, meist an Verbindlichkeit. Ein Agent, der 95 von 100 Fällen richtig löst, ist im Gespräch beeindruckend und in der Buchhaltung unbrauchbar. Deshalb gehören Prozesse in erzwungene Abläufe: Der Agent erhält je Schritt nur die Werkzeuge, die er dort braucht. Jeder Übergang wird begründet und protokolliert.

Manche Regeln gelten dabei absolut, als deterministische Prüfung außerhalb der Entscheidungsgewalt des Agenten: Ob der anfragende Partner mit genau dieser E-Mail-Adresse in Ihrer Partnerdatenbank registriert ist, beantwortet keine KI, sondern eine Abfrage, die nur ja oder nein kennt. Und an definierten Stellen entscheidet ein Mensch, nicht das Modell. Eine höfliche Bitte im Prompt ist eine Empfehlung. Ein Freigabeknoten, an dem der Lauf stehen bleibt, ist eine Kontrolle.

Drittens: eine Übergabe, die Fachexperten selbst leisten können. Der Baustein mit dem größten Potenzial. Heute ist Prozessautomatisierung ein IT-Projekt: teuer, langsam und starr, jede Ausnahme bricht sie.

Morgen übergeben Fachwissende ihren Prozess direkt an die KI: Sie laden die vorhandene Prozessdokumentation hoch. Oder sie lassen die KI ein Funktionspostfach mitlesen, damit sie den tatsächlich gelebten Ablauf vorschlägt, samt der Ausnahmen, die in keinem Handbuch stehen. Der Fachbereich beschreibt, die IT setzt die Leitplanken. So wird aus starrer, IT-zentrierter Automatisierung eine agentenzentrierte, die auch im Unternehmensmaßstab besteht.

Fünf Kolleginnen und Kollegen, die es nicht gibt

Wie das aussieht, zeigt ein führender Büro- und Objekteinrichter aus Deutschland mit rund 160 Mitarbeitenden an sieben Standorten. Statt „einer KI für alle“ arbeiten dort fünf Agenten mit Namen und klarem Jobprofil: ein Assistent für die Geschäftsführung, Analysten für ERP und Online-Shop, eine Spezialistin für Personalthemen, eine Kollegin für Gestaltung. Jeder mit definierten Datenquellen und Werkzeugen, und für jeden steht eine namentlich verantwortliche Person im Haus gerade.

Zwei Beobachtungen daraus. Erstens: Niemand sagt dort „die KI meint“, sondern „Jannik hat das so ausgewertet“. Eine klare Identität für einen KI-Assistenten senkt die Hemmschwelle und macht Verantwortung adressierbar. Zweitens: Der Wert kam weniger aus dem Chatfenster als aus der Anbindung von ERP, Shop, Personal- und Buchhaltungssystem über eine gemeinsame semantische Schicht. Dieselbe Frage ergibt bei jedem Agenten dieselbe Zahl. Das ist der Unterschied zwischen Auskunft und Entscheidungsgrundlage.

Die schönste Entwicklung: Die Fachbereiche bauen sich kleine Werkzeuge inzwischen selbst. Eine Vertriebsleiterin beschreibt in zwei Sätzen das Dashboard, das sie braucht. Minuten später existiert es, ohne Ticket und ohne Sprint. Das trägt, weil darunter die gemeinsame Datendefinition liegt. Ohne sie wäre es Schatten-IT mit besserem Design.

Souveränität ist eine Konfiguration

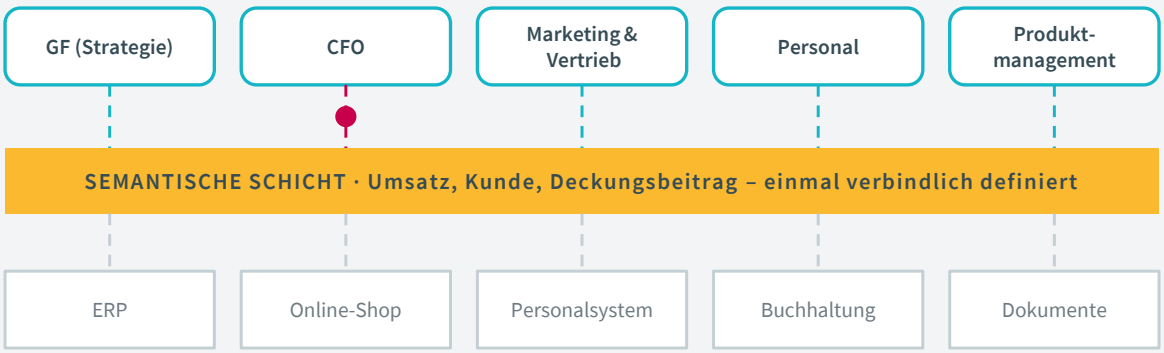
„Dürfen unsere Daten zu einem amerikanischen Cloud-Anbieter?“ wird oft als Glaubensfrage verhandelt. Ich halte sie für eine Architekturfrage. Laufen alle Modellaufrufe durch eine austauschbare Schnittstelle, wird der Verarbeitungsort zum Konfigurationseintrag: EU-Cloud als Standard, vertrauliches Rechnen in Deutschland für Sensibles, das eigene Rechenzentrum für das, was das Haus nicht verlassen darf. Je Agent, je Prozess, je Datenkategorie, und jederzeit umkehrbar.

Es funktioniert auch im Alltag: Gerade Prozessautomatisierung läuft hervorragend mit lokal betriebenen Modellen, weil einzelne Prozessschritte eng umrissene Aufgaben sind, für die niemand das größte Modell der Welt braucht.

Die wichtigste Einsicht dabei: Der eigentliche Lock-in sitzt nicht beim Modell, denn Modelle tauscht man in Tagen. Er sitzt in Ihren Begriffsdefinitionen, Prozessen, Freigaberegeln und Protokollen. In der Zukunftsallianz Mensch & KI nennen wir die Pflege dieser Elemente „Data Stewardship“. Liegen diese Elemente einer fruchtbaren KI-Mensch-Zusammenarbeit als offene, lesbare Dateien bei Ihnen, bleiben Sie unabhängig, ganz gleich, wo ein Server steht.

Dieser Gastbeitrag vertieft den Artikel „Wer nicht führt, wird geführt“ von Sebastian Morgner ab Seite 22.

DAS ZUSAMMENSPIEL



Die Agenten fragen nicht die Systeme, sondern die Schicht. Deshalb ergibt dieselbe Frage bei jedem Agenten dieselbe Zahl. ● Freigabeknoten: An definierten Stellen entscheidet ein Mensch, nicht das Modell.

Modelle tauscht man in Tagen.
Ihre Begriffe, Prozesse und Regeln nicht.

KEY TAKEAWAYS

- Assistenten sind der Einstieg, nicht das Ziel. Der große Hebel liegt im Zugriff auf Ihre Daten, Prozesse und Regeln – und er ist erreichbar, ohne das Unternehmen umzubauen.
- Ein Proof of Concept ist erst der Anfang. KI unterliegt denselben Regeln wie Software: Tests, Versionen, Rechte, Protokolle, Verantwortliche.
- Ihre Fachexperten sind der Schlüssel. Leitplanken gehören ins System, Definitionen und Prozesse gehören Ihnen. Sie sind es, die die Daten inhaltlich nutzbar machen. Über eine semantische Schicht greift die KI nach klar definierten Standards auf die Daten zu.

- Wenn Sie drei Abteilungen nach dem Quartalsumsatz oder dem Auftragsbestand fragen: Bekommen Sie dreimal dieselbe Zahl? Und wer in Ihrem Haus darf entscheiden, welche die richtige ist?
- Welche Personen in Ihrem Unternehmen sind für die Aktionen und Ergebnisse welcher KI-Agenten oder Assistenten namentlich verantwortlich?

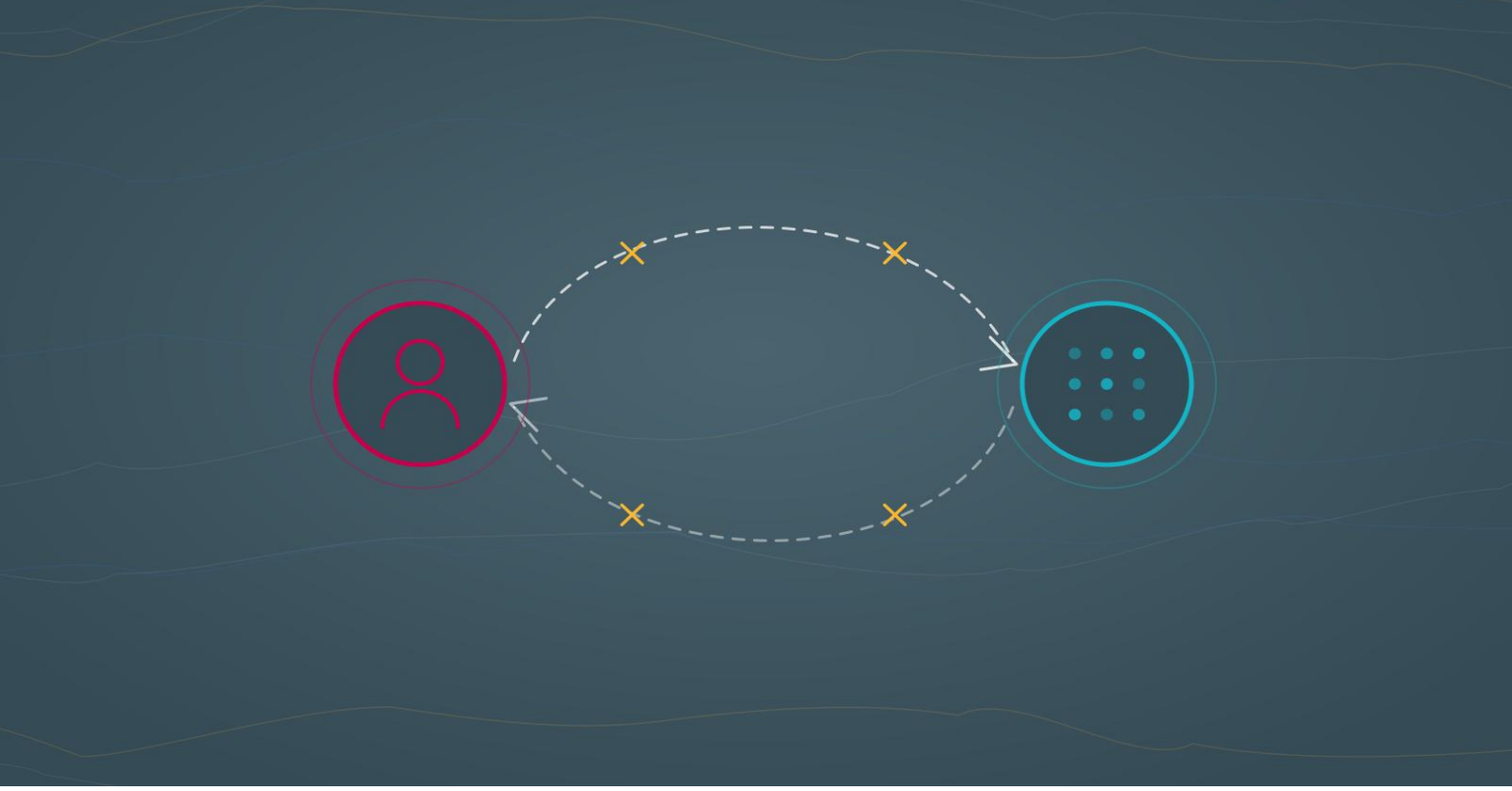
?

ZUR PERSON

Dr. Tobias Große-Puppendahl ist Principal Enterprise Architect Data & AI bei der Porsche AG; dort hat er unter anderem den Aufbau der konzernweiten GenAI-Plattform für rund 60.000 Beschäftigte verantwortet. Parallel ist er Mitgründer und CTO der archmax GmbH, die Mittelstand und Fachabteilungen mit einem eigenen KI-Betriebssystem befähigt. Zuvor arbeitete er bei Microsoft AI & Research in Cambridge und forschte am Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung. Er ist promovierter Informatiker (TU Darmstadt) und hält mehr als 30 Patente.

ZUKUNFTSALLIANZ MENSCH & KI

Wie Unternehmen KI wirksam und verantwortbar einsetzen, diskutieren wir im Thinktank der Zukunftsallianz Mensch & KI. Wenn Sie an vergleichbaren Fragen arbeiten oder mit uns eine Erfahrung teilen wollen, schreiben Sie uns unter info@leadership-munich.org



STRATEGIEAKTIVIERUNG · GASTBEITRAG

Vom Werkzeug zum Gegenüber

Warum Micromanagement bei KI plötzlich die richtige Führungsentscheidung ist – und was das für Ihre Organisation bedeutet.

VON TRISTAN POST

Je leistungsfähiger KI wird, desto weniger taugt das Bild vom Werkzeug. Einem Werkzeug kann man keine Frage stellen und bekommt schon gar keine Antwort. Genau das aber tun diese Systeme, und deshalb verhalten sie sich eher wie ein Gegenüber: ein Sparringspartner, ein persönlicher Assistent.

Ich beschreibe sie gern als sehr talentierten neuen Mitarbeitenden. Hochbegabt, schnell, mit enormem Wissen, aber ohne Erfahrung im konkreten Fall, ohne Kenntnis der Lage, und mit der Neigung, auch mal etwas zu behaupten, das nicht stimmt. So jemanden lässt man nicht blind laufen. Man gibt klare Aufgaben, erklärt den Zusammenhang und schaut sich an, was herauskommt.

Stellen Sie sich vor, jeder hat einen Assistenten

Diese Zusammenarbeit steht künftig nicht mehr nur Ihnen offen. Stellen Sie sich vor, jede Person in Ihrem Unternehmen arbeitet mit einem eigenen Assistenten, vom Vorstand bis zur Berufseinsteigerin. Dahin bewegen wir uns gerade, und zwar schnell. Damit lautet die Frage nicht mehr nur, was diese Assistenten können, sondern ob Ihre Leute mit ihnen umgehen können.

Denn wie bei jeder Zusammenarbeit gibt es gute und schlechte. Eine gute Zusammenarbeit ist effektiv, sie bringt das gewünschte Ergebnis. Sie ist effizient, sie kommt mit möglichst wenig Aufwand ans Ziel.

Und sie ist ethisch und sicher, sie hält sich an Regeln und richtet keinen Schaden an.

Zudem müssen wir uns bewusst machen, dass es verschiedene Arten gibt, mit KI zusammenzuarbeiten. In der Praxis lässt sich jede größere Aufgabe in Teilschritte zerlegen, und für jeden stellt sich neu die Frage: selbst machen (keine KI), mit KI zusammen machen (augmentieren) oder ganz abgeben (automatisieren)? Lästigen Papierkram gibt man gern komplett ab. Wo es auf Urteil, Fingerspitzengefühl und Erfahrung ankommt, will man nicht außen vor sein. Dort ist die KI Verstärkung, nicht Ersatz.

Bei KI ist Micromanagement plötzlich richtig

Bei Menschen gilt Micromanagement als Führungsfehler. Wer jeden Schritt vorgibt, nimmt Erwachsenen die Eigenverantwortung und demotiviert sie. Bei KI ist es genau umgekehrt.

Zurück zum Beispiel des Nachwuchstalentes. Wer ihm eine Aufgabe hinwirft, ohne zu sagen, worauf es ankommt, bekommt eine von tausend möglichen Bearbeitungen. Nicht jede davon ist falsch, aber die wenigsten treffen, was im Kern gemeint war. Bei KI ist das in der Mechanik der Systeme verankert, denn sie rechnet mit Wahrscheinlichkeiten. Fehlen ihr entscheidende Informationen und der Kontext, rät sie auf Basis ihrer Trainingsdaten, und das Wahrscheinlichste ist nicht zwingend das Richtige für Ihren konkreten Fall.

Deshalb lohnt sich hier genau das, was bei der Führung von Menschen verpönt ist.

Je präziser ich beschreibe, was ich will, je mehr Zwischenziele ich vorgebe, je konkreter ich nachfrage und korrigiere, desto besser wird das Ergebnis.

Vor allem aber behalte ich die Kontrolle über den Weg und den Output der KI. Voraussetzung ist, zu verstehen, wie diese Systeme arbeiten, wo sie zuverlässig sind und wo nicht. Dafür hat sich der Begriff AI Literacy eingebürgert, und seit diesem Jahr ist sie über den EU AI Act für Unternehmen sogar Pflicht. Allerdings macht mich Expertise über die Fähigkeiten der Systeme nicht zwingend zu jemandem, der gut mit KI zusammenarbeitet.

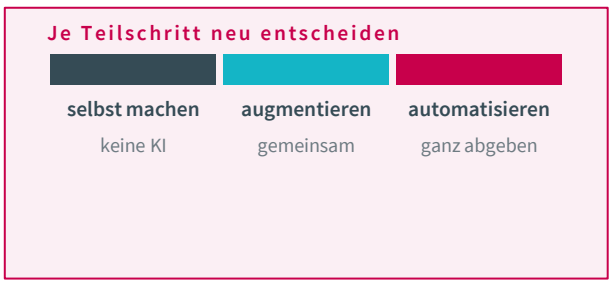
Was heißt eigentlich gute Zusammenarbeit mit KI?

Für genau diese Fähigkeit gibt es das AI-Fluency-Konzept, entwickelt von Dakan und Feller und später von Anthropic bekannt gemacht. Es beschreibt vier essenzielle Fähigkeiten, die vier Ds, weil jede im Englischen mit einem D beginnt.

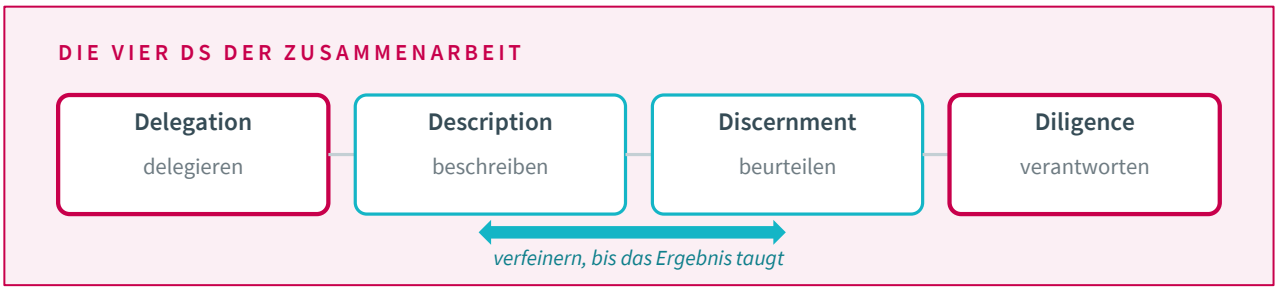
- Delegation, also delegieren: entscheiden, ob und wie man mit KI zusammenarbeiten möchte. Was kann sie gut, was besser nicht, und wo liegt die eigene Stärke?
- Description, beschreiben: der KI klar sagen, was man will und wie. Bekommt sie nicht genug mit, muss sie raten, und auf eine vage Anweisung folgt eine vage Antwort.
- Discernment, beurteilen: das Ergebnis einschätzen. Ist das gut? Stimmt das überhaupt?
- Und Diligence, verantworten: für das Ergebnis geradestehen. Was am Ende rauskommt, verantwortet der Mensch, nicht die KI.

- **EFFEKTIV** bringt das gewünschte Ergebnis
- **EFFIZIENT** mit möglichst wenig Aufwand
- **ETHISCH** hält sich an Regeln und Werte
- **SICHER** richtet keinen Schaden an

Daran misst sich, ob die Zusammenarbeit taugt.



Mehr Automatisierung ist nicht automatisch besser. Die Aufgabe entscheidet, wo auf dem Spektrum man landen will.



Delegation und Diligence umschließen den Prozess. In der Mitte wird verfeinert, bis das Ergebnis taugt.

Lesen Sie die vier Fähigkeiten noch einmal. Delegieren, klar kommunizieren, Ergebnisse beurteilen, Verantwortung tragen: Das ist die Stellenbeschreibung einer Führungskraft. Bisher haben wir das nur von einer Minderheit im Unternehmen verlangt. Wenn jeder einen Assistenten hat, muss es plötzlich jeder können, auch der Berufseinsteiger im dritten Monat.

Am schwersten fällt dabei die dritte Fähigkeit. Eine KI liefert oft etwas, das überzeugend klingt und trotzdem falsch ist. Genau darin liegt das Tückische, denn ohne eigenes Fachwissen fällt man leichter darauf herein. Wer Recht versteht, sieht einem Vertragsentwurf sofort an, ob er sauber ist. Fehlt dieses Wissen, wird das Beurteilen zur Arbeit: nachrecherchieren, gegenprüfen, sich erst einmal einarbeiten.

Diese Mühe machen sich viele nicht. Sie nehmen den ersten Output, der okay aussieht, und geben ihn weiter. Dafür hat sich ein eigener Begriff eingebürgert: Work Slop. Gemeint ist Output, der nach Arbeit aussieht, aber keine ist, weil das Prüfen auf den Nächsten abgewälzt wird. In einer Organisation, in der das zur Gewohnheit wird, sinkt nicht die Geschwindigkeit. Es sinkt die Qualität, und zwar unbemerkt, bis es ein Kunde merkt.

Agenten sind keine Mitarbeiter

Neben der fehlenden Kenntnis des Kontexts gibt es einen zweiten Grund, bei KI genauer hinzuschauen als bei Menschen: Ein Mitarbeiter übernimmt Verantwortung für seine Arbeit. Eine KI kann das nicht.

Wer sie instruiert, verantwortet auch, was dabei herauskommt. Das ist das fundamentale Problem, wenn wir von Agenten und hybriden Teams sprechen. Agenten übernehmen ganze Abläufe selbst, Schritt für Schritt, ohne dass man jeden einzelnen anstößt. Wer einem Agenten eine Aufgabe überträgt, delegiert keinen Arbeitsschritt mehr, sondern einen ganzen Prozess, und sieht die Zwischenschritte oft nicht.

Das Bild vom KI-Mitarbeiter führt deshalb in die Irre. Näher dran ist der Hund. Ein gut trainierter Hund kann eine Menge, arbeitet erstaunlich selbstständig und nimmt einem echte Arbeit ab. Haften tut er nicht. Wenn er jemanden umrennt, war es der Halter, der ihn nicht bei Fuß hatte. Genauso ist es beim Agenten: Was er anrichtet, hat der zu verantworten, der ihn losgeschickt hat. Und wie beim Hund entscheiden Training und Kontext darüber, wie viel Leine man ihm lassen kann.

Für Sie als Führungskraft folgt daraus vor allem eines: Machen Sie diese Zusammenarbeit bewusst. In den meisten Unternehmen entsteht sie gerade nebenbei. Jeder probiert für sich, kaum jemand spricht offen darüber, und ob am Ende Qualität oder Work Slop herauskommt, bleibt Zufall. Ein einfacher Anfang kostet eine halbe Stunde, für die ich Ihnen eine kleine Aufgabe mitgeben möchte. Setzen Sie sich mit der KI zusammen und nutzen Sie den Prompt auf der nächsten Seite.

Und dann versuchen Sie, eine echte Konversation zu führen, so wie mit einem Mitarbeiter. Braucht das System zu lange, sagen Sie ihm, es soll sich kürzer halten. Erscheint Ihnen eine Antwort zu flach oder unpassend, bohren Sie nach oder geben Sie Feedback.

PROMPT ZUM AUSPROBIEREN

Ich möchte die Aufgabe [X] gemeinsam mit dir bearbeiten. Erarbeite das Ergebnis mit mir, statt es mir fertig zu präsentieren. Führe ein echtes Gespräch, so wie es eine erfahrene Kollegin täte: kurze Beiträge, eine Sache nach der anderen, und sag mir offen, wenn du meine Einschätzung für falsch hältst.

Bevor du startest: Stelle mir alle Fragen, die du brauchst, um meinen Kontext, mein Ziel und meine Rahmenbedingungen zu verstehen. Frage einzeln nach, nicht alles auf einmal.

Wenn du genug weißt, zerlege die Aufgabe in Teilschritte und ordne jeden Schritt einer von drei Kategorien zu:

1. Das mache ich selbst. Begründe, warum mein Urteil oder meine Erfahrung hier nötig ist.
2. Das übernimmst du komplett. Sag mir, was du dafür brauchst.
3. Das machen wir gemeinsam. Beschreibe die Arbeitsteilung.

Danach gehen wir die Schritte einzeln durch. Halte dich kurz und warte nach jedem Schritt auf meine Rückmeldung.

Beispiel für [X]: „Wie verändert sich meine Rolle als Führungskraft in den nächsten zwei Jahren?“

Zwischen Bedienen und Zusammenarbeiten ist ein schmaler Grad – und gleichzeitig ein Quantensprung.

ZUR PERSON

Tristan Post ist Gründer und CEO des AI Strategy Institute, Faculty Member für GenAI bei der Boston Consulting Group, Dozent für AI for Innovation and Entrepreneurship an der TU München, KI-Experte für das MLI Leadership Institut, Mitglied des Ständigen Ausschusses des KI Bundesverbands und sitzt im Digitalausschuss der IHK. Zuvor war er AI Lead bei einem der größten KI-Inkubatoren Europas und Senior AI Strategist bei appliedAI.

Sein Buch „AI Native“ (Hanser) beschreibt, wie Unternehmen KI zur Grundlage ihres Handelns machen. Im Oktober erscheint „10 harte Wahrheiten über KI“ im Plassen Verlag.

„Es liegt im Wesen des Wachstums, dass wir aus angenehmen wie aus unangenehmen Erfahrungen lernen.“

NELSON MANDELA · JOHANNESBURG, 21. NOVEMBER 1997

Rede vor der Foreign Correspondents’ Association, Johannesburg, 21. November 1997. Aus: Nelson Mandela By Himself – The Authorised Book of Quotations, copyright © 2010 by Nelson R. Mandela and The Nelson Mandela Foundation. Übersetzung: Redaktion.

„Der Rhythmus darf nie unterbrochen werden. Sonst beginnt das System zu kippen.“

DAVID NEUHAUS

Mitgründer und CEO von SocialHub

STRATEGIEAKTIVIERUNG · IM GESPRÄCH

Wie man eine Strategie in Aktion bringt

SocialHub-Gründer und -CEO David Neuhaus über sechs Jahre OKR, einen konsequenten Quartalsrhythmus – und warum Richtung Führungsaufgabe bleibt.

SocialHub arbeitet vollständig verteilt: Rund 70 Menschen in etwa 20 Ländern entwickeln eine Redaktionsplattform für Social-Media-Teams.

Seit sechs Jahren steuert die Firma ihr Geschäft im Quartalsrhythmus mit OKR. Ein Gespräch über Klarheit, Wiederholung – und den Fehler, der jedes Zielsystem entwertet. Offenlegung: Das MLI begleitet SocialHub seit fünf Jahren.

MORGNER: David, SocialHub arbeitet seit Jahren mit OKR. Ist das Framework der entscheidende Faktor?

NEUHAUS: Nein. Ob OKR oder ein anderes System: Entscheidend ist, sich für eines zu entscheiden und es konsequent anzuwenden – so lange, bis der Rhythmus Teil der Organisation geworden ist.

Nach drei Monaten sieht man wenig, das muss man ehrlich sagen.

Nach 12 bis 24 Monaten wurde für uns spürbar, wie stark der gemeinsame Fokus das Wachstum unterstützt. Nicht weil das Modell besonders raffiniert wäre, sondern weil wir es nie wieder weggelegt haben. Das ist der ganze Trick.

MORGNER: Also Disziplin.

NEUHAUS: Disziplin und Fokus. Unser Chief Commercial Officer fasst es so zusammen: Focus and Effort – konzentrierte, konsequente Umsetzung.

MORGNER: Woran scheitern Ziele sonst?

NEUHAUS: Daran, dass man sich etwas vornimmt, eine E-Mail dazu schreibt, es in eine Präsentation packt – und die Leute es einmal lesen. Danach passiert nichts mehr. Ein Ziel, das niemand wieder anfasst, ist kein Ziel. Es ist ein Vorsatz.

Der Unterschied entsteht, wenn Teams jede Woche und jedes Quartal damit arbeiten und Verantwortung für Ergebnisse übernehmen. OKR ist im Kern ein Filter: Weil Aufmerksamkeit begrenzt ist, beantwortet es die Frage, welche Beiträge gerade am wichtigsten sind. Dazu kommt das konsequente Nachhalten in Check-ins, Reviews und Retrospektiven. Dort zeigt sich, ob unsere Arbeit Wirkung erzeugt hat – oder ob wir nur beschäftigt waren.

MORGNER: Du hast nicht mit der ganzen Firma angefangen.

NEUHAUS: Nein. Im ersten Quartal haben wir nur im Führungsteam gearbeitet, um den Prozess selbst zu verstehen. Ein Gewinn wurde uns erst später bewusst: Alle kamen auf denselben Wissensstand. Was sind unsere Ziele, wie verändert sich der Markt, was brennt in den Bereichen? Sales, Marketing, Customer Success, Produktentwicklung und Technologie bringen ihre Perspektiven zusammen. Erst aus diesem Gesamtbild entstehen klare Ziele.

MORGNER: Warum an einem Ort? Ihr seid eine Remote-Firma.

NEUHAUS: Genau deshalb. Unsere Mitarbeitenden sitzen in zwanzig Ländern, aber das Management kommt für zwei Tage pro Quartal zusammen. Den Workshop blocken alle verbindlich im Kalender. Die räumliche Distanz zum Alltag schafft auch geistigen Abstand. Es ist der einzige Termin im Quartal, an dem diese Runde vollständig in einem Raum arbeitet.

MORGNER: Was passiert auf dem OKR-Planning-Workshop?

NEUHAUS: Der erste Tag stellt Klarheit her: Wo stehen wir, wo wollen wir hin, was verändert sich im Markt? Auch Themen, die bisher nur einzelne beschäftigt haben, kommen auf den Tisch. Daraus entsteht ein gemeinsames Bild der Prioritäten für die nächsten Monate.

Am zweiten Tag hinterfragen und schärfen wir die Objective-Entwürfe noch einmal. Danach holen wir die Rückmeldung der Teams ein.

MORGNER: Verändert das die Schwerpunkte tatsächlich?

NEUHAUS: Sehr häufig. Manchmal sind es neue Erkenntnisse, manchmal nur ein schärferes Bild. Oft legt man beim ersten Anlauf einen Schnellschuss hin – Umsatzwachstum, irgendetwas in der Art. Und dann merkt man: Eigentlich geht es um etwas ganz anderes.

MORGNER: Was ist nach sechs Jahren die wichtigste Erkenntnis?

NEUHAUS: Nie pausieren. Auch wenn es hart wird und sich alle mal ein Quartal Pause gönnen wollen. Man kann den Umfang reduzieren, wenn es sein muss – wenn am Ende ein Objective mit drei Key Results übrig bleibt, ist das in Ordnung. Aber man darf nie aus dem Prozess aussteigen. Dann beginnt das System zu kippen. Die Konstanz macht über die Zeit den Unterschied.

MORGNER: Kann man mit OKR eine Organisation auch in die falsche Richtung lenken?

NEUHAUS: Natürlich. OKR schafft Fokus – es prüft aber nicht, ob die Richtung richtig ist. Auch mit einem Hammer kann man ein Bild aufhängen oder eine Scheibe zertrümmern.

MORGNER: Woran merkst du, dass ihr falsch abgebogen seid?

NEUHAUS: Wenn wir uns zu sehr mit uns selbst beschäftigen. Für uns gibt es im Kern zwei Aufgaben: relevanten Wert für Kundinnen und Kunden schaffen – und möglichst viele Menschen davon überzeugen. Dafür brauchen wir eine sichere, leistungsfähige Plattform. Wer sich zu lange mit interner Optimierung beschäftigt, verliert an Relevanz für den Markt. Irgendwann merkt das auch der Kunde.

MORGNER: Ist OKR bei euch top-down oder bottom-up?

NEUHAUS: Dazu habe ich eine klare Meinung: Es ist die Verantwortung der Führung, die Richtung vorzugeben, also wohin wir wollen und warum. Das Wie sollte dann von den Menschen mit der größten Expertise mitgestaltet werden. Verwechselt man beides, schreibt die Führung entweder die Umsetzung im Detail vor – oder die Organisation verliert die gemeinsame Richtung.

MORGNER: Kann OKR bei der KI-Transformation helfen?

NEUHAUS: Ja, wir nutzen es genau dafür. Zunächst muss man entscheiden: Transformieren wir die bestehende Organisation – oder bauen wir ein KI-natives Angebot auf der grünen Wiese? Bei uns lief es zweigleisig.

Erstens haben wir mit KI den Kundennutzen erhöht und Entwicklungen in Quartalen realisiert, die früher deutlich länger gedauert hätten. Zweitens haben wir interne Workflows analysiert, priorisiert und pro Quartal ein bis zwei Prozesse in kurzen Sprints neu gestaltet.

Der Blick von außen kann blinde Flecken sichtbar machen; die Verantwortung für Prioritäten bleibt aber beim Management.

MORGNER: Ab wann ist ein Thema reif für den OKR-Prozess?

NEUHAUS: Ein Thema gehört erst dann in den OKR-Zyklus, wenn sein Beitrag zur Strategie klar ist und wir wissen, anhand welcher Kriterien wir Fortschritt erkennen können. Der Lösungsweg muss nicht vollständig bekannt sein – sonst gäbe es nichts zu lernen. Aber alle müssen verstehen, welchem Zweck das Objective dient.

„Irgendetwas, das mehr Umsatz macht“ reicht nicht. Besteht im Führungsteam grundlegende Uneinigkeit, müssen wir das Thema erst einmal unter uns klären, dann wird es nicht als Objective in die Organisation gegeben.

MORGNER: Was gibst du jemandem mit, der jetzt anfangen will?

NEUHAUS: Ein konsequent gelebtes Führungssystem macht den Unterschied, ob eine Firma anpassungsfähig bleibt oder den Fokus verliert. Gerade bei hoher Veränderung muss man nachvollziehbar den Kurs justieren können, ohne jede Woche die Richtung zu wechseln.

Ich würde nicht mehr ohne einen festen Rhythmus arbeiten wollen, der die Strategie in konkrete Ergebnisse übersetzt und gemeinsames Lernen ermöglicht.

Welcher regelmäßige Termin schützt bei Ihnen die konsequente Strategieumsetzung – gerade dann, wenn das Tagesgeschäft wieder einmal drängt?

?

ZUR PERSON

David Neuhaus ist Mitgründer und CEO von SocialHub, einem Softwareunternehmen für Social-Media-Management. Rund 70 Mitarbeitende in etwa 20 Ländern arbeiten vollständig verteilt und ohne gemeinsames Büro. Zuvor gründete Neuhaus eine Digitalagentur; seine Laufbahn begann er bei Audi.

Nicht die Planung entscheidet, ob eine Strategie wirkt. Sondern der Takt, in dem Führung sie ins Tun bringt.

AUS DER PRAXIS · SOCIALHUBS OKR-TAKT

So verbindet SocialHub strategische Klärung, Beteiligung und konsequentes Nachhalten.

1. **Vorbereitung.** Der Drei-Jahres-Fahrplan und die strategischen Prioritäten kommen auf den Tisch. Der Leitungskreis bereitet Markt-, Kunden- und Bereichsperspektiven vor.

2. **Tag 1 · Gemeinsames Bild.** Wo stehen wir, wo wollen wir hin? Signale aus Markt, Kundenkontakt und Organisation werden verdichtet. Aus den wichtigsten Prioritäten und aktuellen Herausforderungen entstehen Objective-Entwürfe.

3. **Tag 2 · Schärfen und entscheiden.** Die Entwürfe werden konsequent hinterfragt. Am Ende stehen ein bis drei Objectives mit je bis zu fünf Key Results und einem verantwortlichen Owner. Eine Videobotschaft erklärt der Firma die Entscheidungen.

4. **Tag 3 · Rückkopplung.** Die Teams sehen das Video gemeinsam, klären Fragen und geben Feedback. Das Management prüft die Rückmeldungen und arbeitet notwendige Anpassungen ein. Wer für die Umsetzung eines Key Results verantwortlich ist, muss aktiv zustimmen.

5. **Die zwölf Wochen danach.** Wöchentlicher Fortschrittscheck je Objective, monatlicher Gesamtcheck, am Quartalsende Review und Retrospektive – als Grundlage des nächsten Zyklus.

LESETIPP

John Doerr: Measure What Matters. Doerr führte die OKR-Philosophie 1999 bei den Google-Gründern ein. Er erzählt, wie das Werkzeug bei Intel entstand und warum Andy Grove damit Fokus und Eigenverantwortung stärken wollte. Viele Fallbeispiele, wenig Methodenlehre: eine gute Lektüre vor dem ersten Zyklus. Auf Deutsch bei Vahlen.

ZAHLEN & FAKTEN

Acht Zahlen für Ihre Agenda

Was aktuelle Studien über Tempo, Wirkung und Vorbereitung sagen – und was daraus für Führung folgt.

75 %

des neuen Codes bei Google entstehen laut Unternehmen mit KI – geprüft und freigegeben von Entwicklern. Oktober 2024: 25 Prozent, Herbst 2025: die Hälfte.

Google, Unternehmensangabe · Google Cloud Next, April 2026

109 : 1

so viele maschinelle Identitäten – Konten, Anwendungen, Workloads, KI-Agenten – kommen auf eine menschliche. 79 davon sind KI-Agenten; ein Jahr zuvor 82.

Palo Alto Networks, Identity Security Landscape 2026

60 %

der Arbeitsplätze in hochentwickelten Volkswirtschaften werden von KI beeinflusst. Weltweit sind es rund 40 Prozent.

Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste, WD 5–3000–066/25 (nach IWF)

13 %

relativer Beschäftigungsrückgang bei den 22- bis 25-Jährigen in KI-exponierten Berufen, bei stabiler Beschäftigung erfahrener Kräfte. Ein Update von 2026 nennt inzwischen 19 Prozent.

Brynjolfsson, Chandar, Chen · Stanford Digital Economy Lab, 2025

3 %

der Unternehmen fühlen sich vollständig auf den Einsatz von KI-Agenten vorbereitet. 83 Prozent halten agentische KI für potenziell transformativ.

SAP / Oxford Economics, Juli 2026 · 2.600 Führungskräfte

12 %

halten ihre eigene KI-Governance für ausreichend. Mehr als die Hälfte hat keinen festen Prozess für menschliche Kontrolle.

SAP / Oxford Economics, Juli 2026

77 % : 24 %

der Führungskräfte halten ihre Leute für KI gerüstet – aber nur so viel Prozent der Beschäftigten sehen sich selbst so.

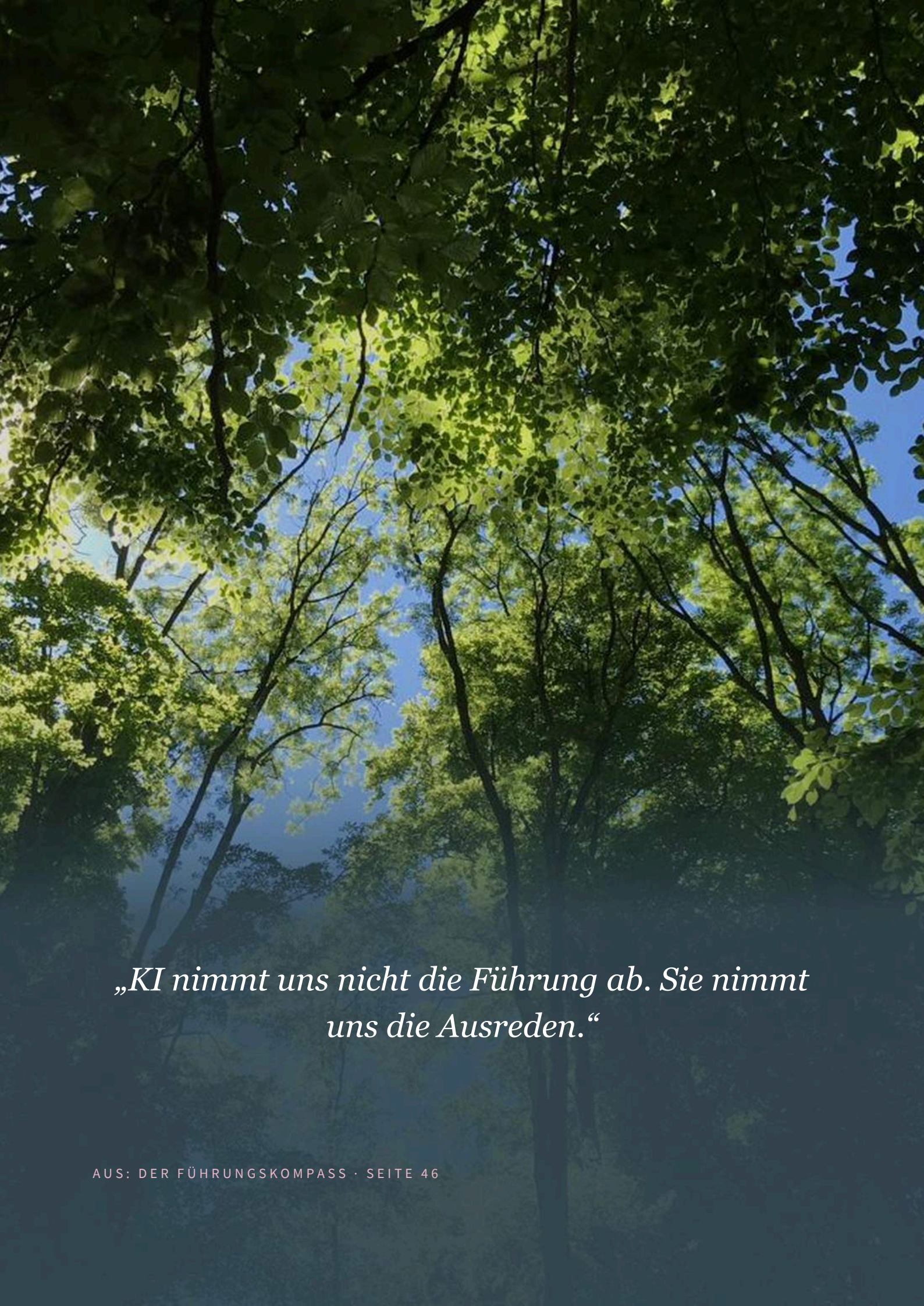
Skillsoft Workforce Readiness Report, März/April 2026

19 %

länger brauchten erfahrene Open-Source-Entwickler bei Aufgaben in ihnen vertrauten Repositories mit KI-Werkzeugen des frühen Jahres 2025. Erwartet hatten sie 24 Prozent Zeitersparnis.

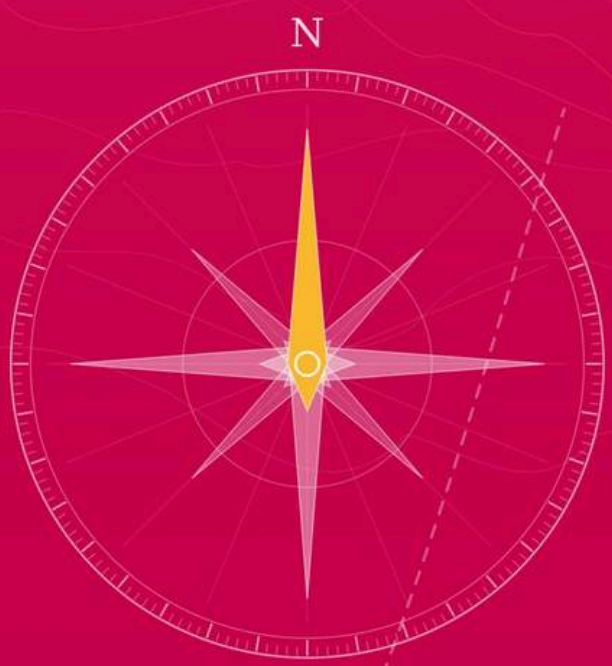
METR, Juli 2025 · randomisierte kontrollierte Studie

Alle Werte aus veröffentlichten Quellen, Stand August 2026. Zwei Angaben stammen aus Unternehmens- und Anbieterstudien (Google, Palo Alto Networks) – sie zeigen eine Richtung, keine unabhängig geprüfte Statistik.



„KI nimmt uns nicht die Führung ab. Sie nimmt uns die Ausreden.“

AUS: DER FÜHRUNGSKOMPASS · SEITE 46



02

Führung entwickeln

Was Führung jenseits von Zielen und Zahlen ausmacht: über Kompetenzen, Neurobiologie und Leistungskultur – und die Rolle, die Künstliche Intelligenz im Team einnimmt.

Führungsziele statt Führungskompetenzen
Führung ist mehr, als Sie denken
Glosse: Bullshit!
Gastbeitrag: Das zehnte Teammitglied
Das L-Wort – warum niemand Angst vor Leistung haben muss
Babylon lässt grüßen

Führungsziele statt Führungskompetenzen

Kompetenzen sind schön. Aber wichtiger ist das Wofür. Führung sollte sich daran messen lassen, ob sie wirksam ist. Wer zielorientiert handelt, ausprobiert und reflektiert, entwickelt sich am schnellsten.

Man segelt nicht alle Richtungen zugleich

Ein Kompass zeigt acht Richtungen, aber wer auf dem Meer unterwegs ist peilt ein Ziel nach dem anderen an. Genauso ist es bei der Entwicklung von Führungskompetenz. Je nach Kontext und aktueller Herausforderung steht in der einen Phase die Strategie im Vordergrund, in der nächsten das Team, in der übernächsten die eigene Klarheit.

Häufig werden Kohorten von Führungspersonen zur gleichen Zeit in ein Training geschickt. Man reißt sie aus ihrem Arbeitsalltag mit akuten Problemen heraus. Wenn die Teilnehmenden mit generischen Modellen und allgemeingültigen Inhalten konfrontiert werden, werden sie ungeduldig und sehen keinen Mehrwert.

Das Zauberwort heißt Relevanz.

Die Kunst besteht darin, zu erkennen, wo gerade die größte Herausforderung besteht und welche Richtung dran ist. Wer alle acht Ziele gleichzeitig ansteuern möchte, segelt im Kreis.

Wie man Führungskompetenz erreicht

Meiner Erfahrung nach sind edukative Workshops zu konkreten Herausforderungen die beste Form der Entwicklung. Führungspersonen, die gemeinsam eine akutes Problem verbindet, kommen zusammen, tauschen sich aus und strukturieren gemeinsam das Problem. Sie erhalten von einem erfahrenen Sparringspartner Impulse und effektive Vorgehensweisen, simulieren eigene Praxisfälle und nehmen sich konkrete Führungsaufgaben vor.

Die Arbeit an persönlich relevanten Zielsetzungen erzeugt Neugier und Motivation. Führung lernt man durch praktisches Verhalten und Kommunikation – immer mit dem Risiko, sich dabei auch mal schmutzig zu machen oder ins Leere zu schießen. Nur wer ausprobiert, gewinnt.

Ein vertiefendes Coaching kann dabei helfen, die Nachhaltigkeit sicherzustellen, blinde Flecken zu erkennen und persönliche Hürden zu überwinden.

Was KI daran ändert

Die grundlegenden Ziele wirksamer Führung sind nicht neu. Neu ist ihr Gewicht. Wissen aufbauen, Analysen erstellen, Unterlagen aufbereiten, Formulierungen finden – all das war nie Führung, es hat aber viel Zeit von Führungskräften aufgefressen.

Wenn diese Arbeit wegfällt, gewinnen Sie nicht nur Zeit. Sie verlieren auch eine Ausrede. Solange Führungskräfte mit Bürokratie und Management-Jobs beschäftigt waren, ließ sich die Frage vermeiden, wie gut sie im Hinblick auf die acht Führungsziele tatsächlich sind.

Und noch etwas: in Zukunft führen Sie Menschen, die auch Künstliche Identitäten führen. Aber das ändert wenig an den tatsächlichen Führungszielen. Denn Führung ist zunächst eine soziale Kompetenz.

Sie werden immer Menschen brauchen, die Verantwortung übernehmen – und bereit sind, die entsprechenden Konsequenzen zu tragen.

KI nimmt uns nicht die Führung ab.
Sie nimmt uns die Ausreden.

Welche der acht Richtungen des Kompass auf der nächsten Seite ist bei Ihnen gerade dran – und welche lassen Sie liegen? ?

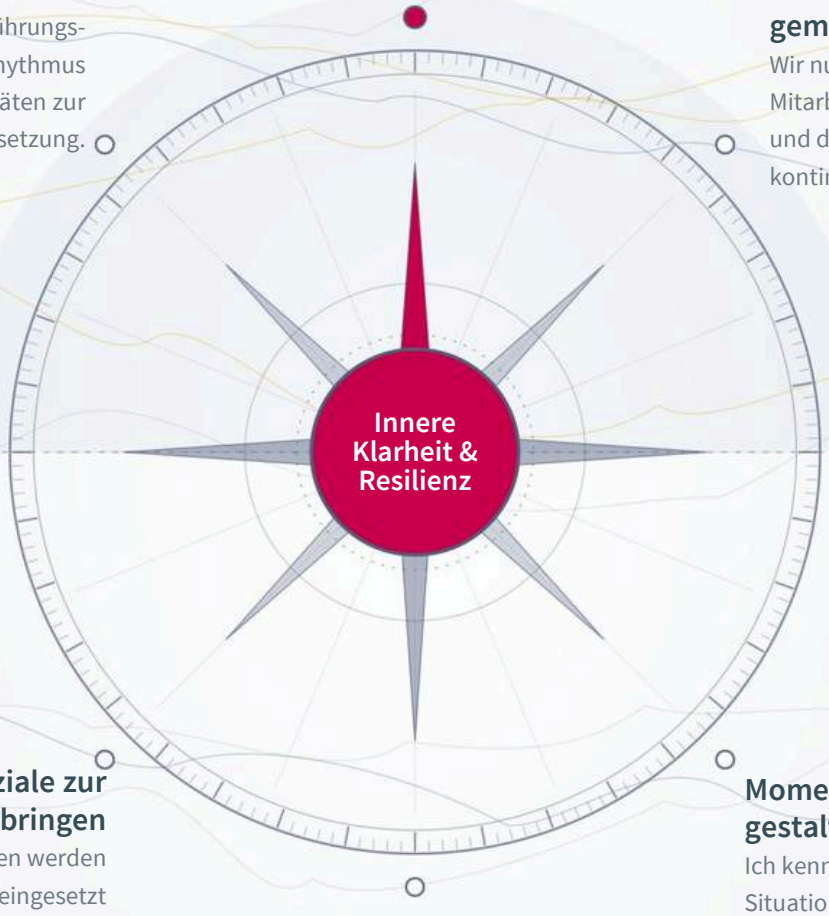
Acht Ziele wirksamer Führung

STRATEGISCHE FÜHRUNG

Mehrwertorientierte Strategie entwickeln
Ich betrachte meinen Bereich aus der Vogelperspektive. Ich erkenne relevante Trends, gebe die Richtung vor und vermeide Denkfehler bei wichtigen Entscheidungen.

Fokus und Ergebnisse sichern
Wir haben ein effektives Führungssystem mit einheitlichem Rhythmus und klaren Prioritäten zur Strategieumsetzung.

KI-Transformation als gemeinsame Lernreise
Wir nutzen KI im Alltag, um Mitarbeitende wirksamer zu machen und das Kundenerlebnis kontinuierlich zu verbessern.



Leistungsstarke Teams entwickeln
Mein Team hat eine gemeinsame Mission und klare Rollen. Wir ziehen an einem Strang.

Leistungskultur prägen
Ich setze durch mein Verhalten soziale Dynamiken in Gang, die eine effektive Zusammenarbeit und hohe Anpassungsgeschwindigkeit fördern.

Potenziale zur Entfaltung bringen
Alle Kolleginnen und Kollegen werden ihren Stärken entsprechend eingesetzt und entwickelt.

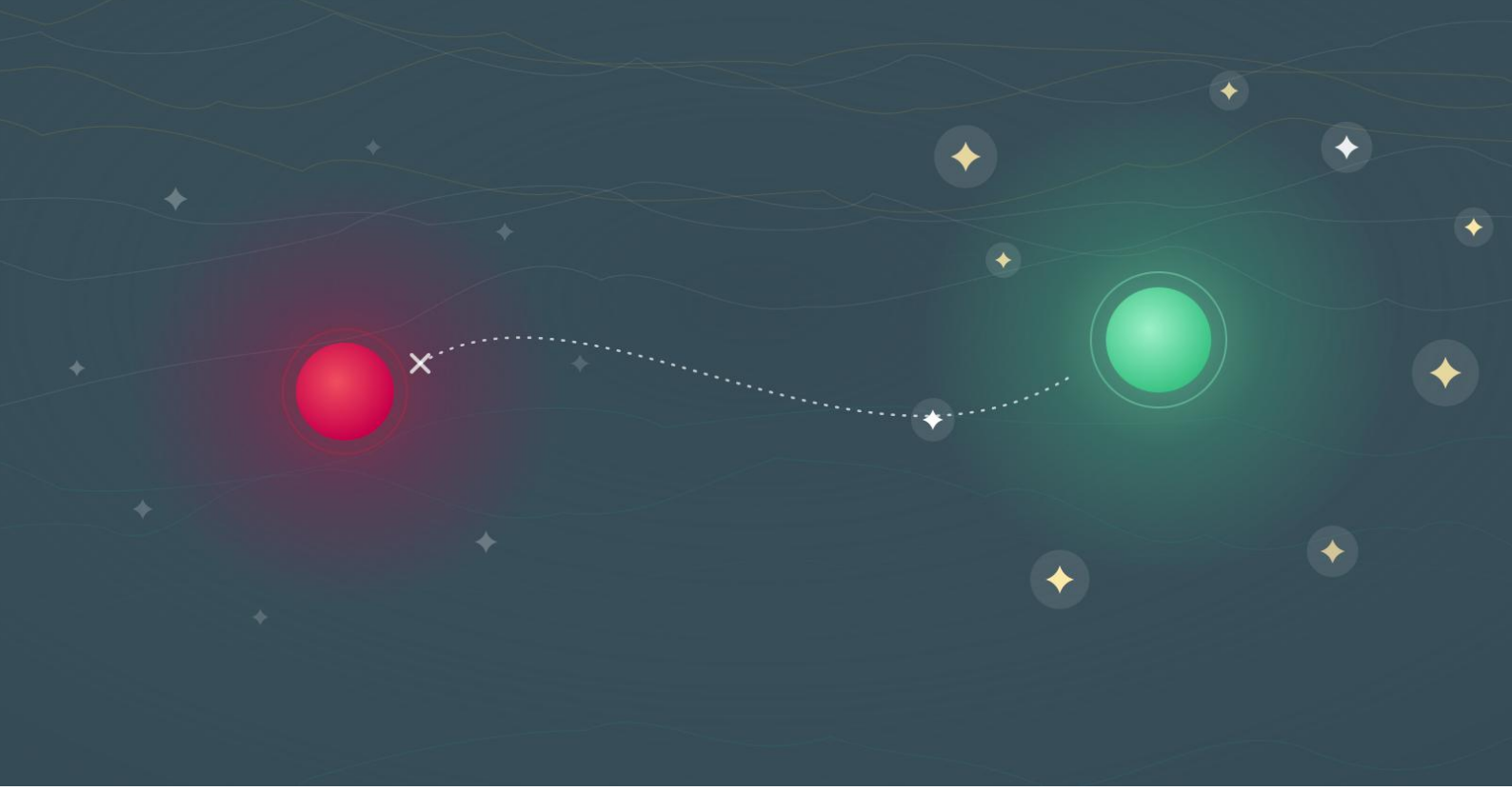
Momente der Wahrheit gestalten
Ich kenne die erfolgsentscheidenden Situationen und kann sie konstruktiv und ergebnisorientiert gestalten.

Ownership erzeugen
Ich übertrage Verantwortung und sorge für Selbstwirksamkeit und verlässliche Vereinbarungen.

DAS HANDWERK

„Wir sind keine Denkmaschinen, die fühlen, sondern Gefühlsmaschinen, die auch denken.“

ANTONIO DAMASIO · NEUROBIOLOGE



MENSCHENFÜHRUNG · PSYCHOLOGIE

Führung ist mehr, als Sie denken

Warum unser Gehirn Ausgrenzung wie körperlichen Schmerz verarbeitet – und was das für Ihren Führungsalltag bedeutet. Zwei Minuten Unmut in einem Meeting, ein Jahr Reparaturarbeit: über die neurosoziale Seite von Führung – und die Ampel in unseren Köpfen.

VON SEBASTIAN MORGNER

Ich war Anfang dreißig und zum ersten Mal richtig verantwortlich: ein Digitalprojekt, sechzig Menschen, ambitionierte Ziele. In meinem Team arbeitete eine junge Controllerin – nennen wir sie Christine. Klug, engagiert, schnell. Bis zu dem Tag, an dem ihr ein Rechenfehler unterlief und ich mich mit ihren Zahlen vor dem Vorstand blamierte. Kontrolliert hatte ich nicht – das war mein Anteil. Aber so weit war ich damals noch nicht.

Direkt nach der unangenehmen Vorstandssitzung kritisierte ich Christine in einer Projektsitzung. Vor allen. Ich wurde nicht beleidigend, aber mein Unmut war unüberhörbar. Es dauerte keine zwei Minuten. Die Folgen dauerten ein Jahr: Christine wurde reserviert, passiv, ihr Engagement erlosch.

Ich redete mit Engelszungen auf sie ein, nahm sie mit auf Geschäftsreisen, finanzierte ihr Trainings. Es verging ein Jahr, bis sie mir wieder vertraute.

Damals verstand ich nicht, was passiert war. Heute weiß ich: Ich hatte kein Kommunikationsproblem verursacht, sondern ein neurobiologisches.

Ausgrenzung schmerzt wie ein Schlag

Menschen sind Tribal Animals. Das wurde mir erst im Austausch mit dem Neurowissenschaftler Dr. Markus Deutschmann wirklich bewusst: Über Jahrhunderttausende war der Ausschluss aus der Gruppe eine existenzielle Gefahr – genauso bedrohlich wie körperliche Versehrtheit.

Die Angst davor ist tief in unserem Nervensystem verankert. Soziale Ausgrenzung kann deutliche Stressreaktionen auslösen. Studien zeigen dabei Aktivität in Hirnregionen, die teilweise auch an der Verarbeitung körperlichen Schmerzes beteiligt sind.

Für Christine war meine öffentliche Kritik also nicht einfach unangenehm. Bildlich gesprochen: Für ihr Nervensystem war es, als hätte ich sie vor versammelter Mannschaft geohrfeigt.

Die unsichtbare Macht der Leitfigur

Wer führt, hat eine soziale Macht, die vielen gar nicht bewusst ist: Man ist Leitfigur. Alle am Tisch wissen, dass ihre Zukunftsperspektive auch von der Einschätzung dieser einen Person abhängt, beispielsweise bei Gehaltserhöhungen oder Job-Besetzungen. Mir war das damals nicht klar.

Isolieren kann man Menschen auch subtil: indem man sie nicht nach ihrer Meinung fragt, sie zu bestimmten Runden nicht einlädt oder ihre Beiträge schlicht übergeht.

Wie schnell eine Führungsperson dieses Kapital verspielt, zeigt ein anderes Beispiel. Der neue IT-Vorstand eines großen Dienstleistungs-unternehmens lud mehrere Tausend Mitarbeitende zu einer virtuellen Townhall ein, um seine Strategie zu erklären.* Dort sagte er unbedacht: „Wer schon länger als fünf Jahre hier ist, mit dem kann ich nicht so viel anfangen – solche Leute sind meistens betriebsblind.“ Der weit überwiegende Teil der Anwesenden war seit zehn Jahren und mehr im Betrieb. Einige Jahre und erhebliche Projektkosten später verließ der Vorstand das Unternehmen. Die missglückte Kommunikation war nicht die alleinige Ursache – aber ein früher Hinweis darauf, wie schwer es ihm fallen würde, Vertrauen für die Transformation zu gewinnen.

**Branche, Zeitraum und Größenordnungen wurden zum Schutz der Beteiligten verändert.*

Für ihr Nervensystem war es, als hätte ich sie vor allen geohrfeigt.

Effektive Kommunikation würdigt zuerst die bisherige Leistung und wertschätzt alle Menschen im Raum. Dann zeigt sie eine Perspektive auf und lädt ein, sich aktiv an der Umsetzung zu beteiligen. Nicht jeder will die Zukunft mitgestalten – aber wer Potenzial und Motivation hat, den darf man auf keinen Fall vergraulen.

Vom roten in den grünen Zustand

Unser Gehirn arbeitet dabei wie eine Ampel (das Werkzeug auf Seite 51). Ausgrenzung, Verwirrung und Unklarheit schalten sie auf Rot: Cortisol wird ausgeschüttet, das Gehirn stellt sich auf einen langen, entbehrungsreichen Kampf ein. Die Wirkung: Tunnelblick, Passivität, Beschäftigung mit sich selbst, Reizbarkeit – keine Kreativität, keine proaktive Energie.

Manchmal muss man Menschen ihre blinden Flecken zeigen: „Wenn wir so weitermachen, hat das Konsequenzen. Wir müssen raus aus der Komfortzone.“ Verbunden mit klaren Zielen und einer erstrebenswerten Perspektive springt die Ampel auf Gelb: Unter moderatem Veränderungsdruck können unter anderem noradrenerge Prozesse erhöhte Wachheit und konzentrierte Handlungsbereitschaft unterstützen. Voraussetzung: Jeder Einzelne kennt seinen konkreten Beitrag – und weiß, was zu ändern ist.

Gelb ist die Aktionszone von Führung. Hier wird Veränderung angestoßen.

Grün wird die Ampel, wenn Menschen in kleinen Schritten spüren, dass ihre Arbeit Wirkung erzielt. Vereinfacht gesprochen ist dieser Zustand unter anderem mit dopaminergen Prozessen verbunden, die Motivation, fokussiertes Handeln und Lernbereitschaft unterstützen. Erlebte Zugehörigkeit und soziale Sicherheit beeinflussen darüber hinaus verschiedene neurobiologische Prozesse. Sie schaffen wichtige Voraussetzungen dafür, dass Menschen sich öffnen, andere Sichtweisen zulassen und kreativ zusammenarbeiten.

Was heißt das in der Praxis? Die vielleicht wichtigste Aufgabe einer Führungsrolle ist es, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Niemanden – auch nicht indirekt – vor der Gruppe kritisieren, sondern unter vier Augen, in einem konstruktiven Feedbackgespräch. Jeden am Tisch würdigen und nach seiner Sichtweise fragen, ohne zu urteilen. Die Entscheidung muss nicht jedem gefallen – aber alle sollten sich gehört fühlen. Und sie sollte allen Beteiligten nachvollziehbar erklärt werden.

Und Christine? Heute weiß ich, was ich hätte tun sollen: warten, bis sich mein Ärger legt. Dann zeitnah ein Gespräch unter vier Augen führen: Wie kam es dazu, was war ihr Anteil, was meiner? Und eine Verabredung treffen, wie wir solche Fauxpas künftig vermeiden. Zwei Minuten Selbstbeherrschung hätten mir ein Jahr Reparaturarbeit erspart. Denn eine gestresste Organisation kann vieles – nur auf Dauer keine Höchstleistung erbringen.

WERKZEUG · DIE NEURO-AMPEL

Das beobachtete Führungsverhalten beeinflusst den Zustand der Beteiligten. Ihre Wahrnehmung löst neurobiologische Prozesse aus. Die Ampel ist ein bewusst vereinfachtes Orientierungsmodell, keine wissenschaftliche Beschreibung.

ROT · CORTISOL (DISTRESS)

AUSLÖSER	WIRKUNG
Empfundene Ausgrenzung, Unklarheit, fehlendes Vertrauen in den Prozess	Tunnelblick, Passivität, Reizbarkeit – keine Kreativität, keine proaktive Energie

GELB · NORADRENALIN (EU-STRESS)

AUSLÖSER	WIRKUNG
Ehrliches Feedback, ungewohnte, herausfordernde Aufgabe, Veränderungsdruck	Aufgeregte Wachheit und konzentrierte Aufbruchsenergie – raus aus der Komfortzone

GRÜN · ZUVERSICHT UND ENGAGEMENT

AUSLÖSER	WIRKUNG
Erreichbare Ziele und Klarheit über eigenen Beitrag. Spürbare Wirksamkeit; Gemeinschaft, die stützt, statt mit dem Finger zu zeigen	Fokus, Engagement, Frustrationstoleranz; psychologische Sicherheit, Empathie, Kreativität

- Wer in Ihrem Team ist zuletzt stiller geworden – und welchen Anteil haben Sie daran?
- Was tun Sie im nächsten Meeting, damit sich jede Person gesehen fühlt?

?

GLOSSE

Bullshit!

Über Ticks und blinde Flecken und die hohe Kunst der höflichen Rückfrage

VON SEBASTIAN MORGNER

Führung ist zu zehn Prozent Sacharbeit – und zu neunzig Prozent das Ausräumen von Missverständnissen und Kommunikationsproblemen.

Das Tückische: In unserer Sprache steckt alles drin, was wir sind – Persönlichkeit, Herkunft, Glaubenssätze. Und dazu ein Sortiment blinder Flecken, die so unsichtbar sind, dass wir nicht einmal merken, wenn wir in einem Meeting direkt in sie hineinstolpern. Wir kommunizieren bis zur Erschöpfung und kommen trotzdem nicht an. Und wenn wir fragen, warum – dann sagt es uns keiner. Höflichkeit ist die freundlichste Form der Informationsvernichtung.

Ich habe einmal eine beeindruckende, kraftvolle CEO beraten – nennen wir sie Stefanie. Sie verantwortete die digitale Transformation eines großen Versicherungskonzerns und klagte mir ihr Leid: Niemand wolle mit ihr in der Tiefe diskutieren. Ihr Umfeld sei passiv, es kämen nur Allerweltskommentare.

Einige Zeit später saß ich in einem Workshop mit ihr. Dann sagte der Erste im Raum etwas, das ihr erkennbar nicht passte. Stefanie holte Luft: „That's stupid!“ In den folgenden Stunden hörte ich diesen Satz noch einige Male. Die Allerweltskommentare, über die sie sich beklagt hatte, waren also keine Passivität. Sie waren Überlebensstrategie.

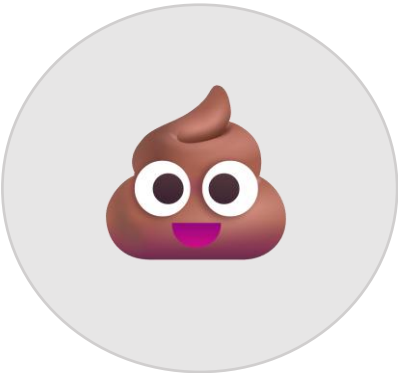
Als ich sie nach der Veranstaltung darauf ansprach, war sie ehrlich geschockt. Ein Tick, längst unsichtbar geworden – für sie. Für alle anderen im Raum war er wie schlechtes Wetter: Man richtet sich danach, spannt die Regenschirme auf. Wer möchte schon offen diskutieren, wenn die erste abweichende Meinung mit „Das ist idiotisch“ quittiert wird? Da wird das Allerweltskommentieren plötzlich zur klügsten Option im Raum.

Ähnliches erlebte ich kürzlich in einem großen Softwareprojekt. Der IT-Geschäftsführer stammt aus Neuseeland, und „Bullshit!“ ist seine charmante Art zu sagen: Das sehe ich ein bisschen anders. In einer Managerrunde reflektierten wir die Wirkung von Sprache – und ich sah erleichterte Gesichter. Der Chef hatte also gar nicht gemeint, dass man einen grottenschlechten Job macht. Er wollte nur eine Meinungsverschiedenheit anmelden.

Am Ende wurde gelacht. Und gestaunt, welche Missverständnisse kulturelle Diversität und persönlicher Sprachstil bereithalten. Zwischen Auckland und Ansbach liegt eben nicht nur ein halber Planet, sondern auch eine komplette Fluch-Umrechnungstabelle, die niemandem ausgehändigt wird.

Was hilft? Keine Kommunikationsoffensive, kein Poster mit Werten im Aufzug. Sondern eine einzige, höfliche Rückfrage – sofort, wenn man etwas nicht einordnen kann: „Du hast gerade gesagt, das sei idiotisch. Was konkret meinst du damit?“ Meist folgt ein Satz, der tatsächlich etwas bedeutet.

Und wenn Sie selbst führen: Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, Ihnen genau diese Rückfrage zu stellen. Es ist das beste Coaching, das Sie bekommen können – und im Gegensatz zu mir kostet es kein Honorar.

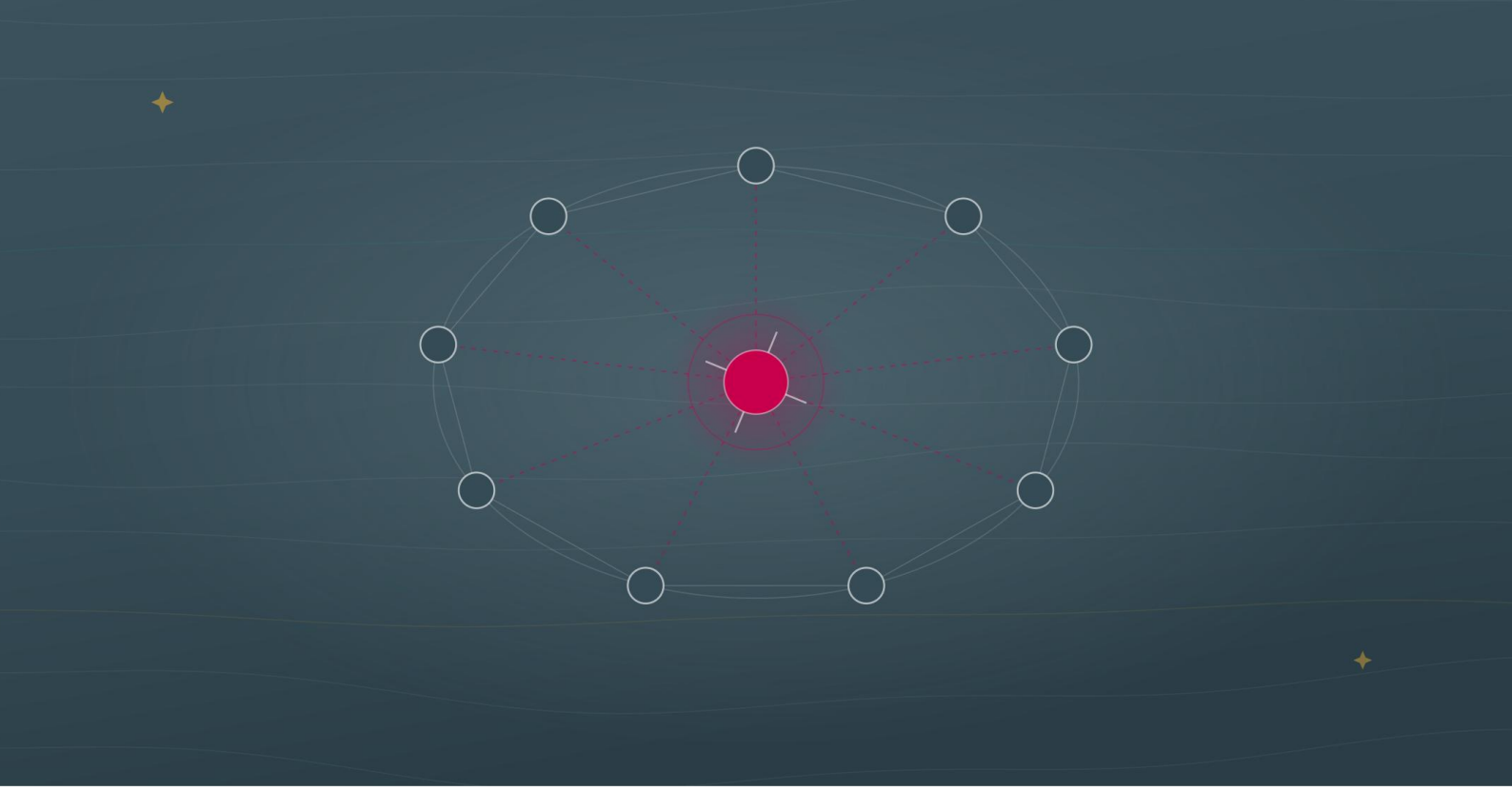


„Es sind nicht die Dinge, die uns Angst bereiten, sondern unsere Gedanken über die Dinge.“

Niemand weiß, wie Epiktet aussah. Was Sie hier sehen, ist eine Vorstellung von ihm.

EPIKTET · GRIECHISCHER PHILOSOPH, UM 50–125 N. CHR.

Kupferstich, Frontispiz zu Edward Ivie, „Epicteti Enchiridion Latinis versibus adumbratum“, Oxford 1715 · Wikimedia Commons, gemeinfrei



MENSCHENFÜHRUNG · GASTBEITRAG · FÜHRUNG UND KI

Das zehnte Teammitglied

Künstliche Intelligenz wird vom Werkzeug zum Akteur – auch im Führungskreis. Warum ihre Rolle definiert werden muss, bevor sie sich von selbst bildet.

VON DR. SARAH RIETZE · ORGANISATIONSPSYCHOLOGIN

Die Nutzung Künstlicher Intelligenz ist in kurzer Zeit auch auf der Führungsetage zur Normalität geworden. Texte und Protokolle werden geschrieben, Daten recherchiert und ausgewertet, Prozessschritte automatisiert. Der eine oder andere hinterfragt diesen Schritt kritisch – der Großteil freut sich über die gewonnene Zeit und die Unterstützung im stressigen Führungsalltag.

Als Organisationspsychologin und Führungskräfteberaterin befürchte ich jedoch, dass wir den Umfang des Einflusses der KI für Führung und Zusammenarbeit noch ziemlich unterschätzen. Drei Fragen finde ich hierbei besonders relevant: Was macht der Einsatz von KI als Eingriff in die Arbeitsgestaltung mit Motivation und Sinnerleben? Wie verändert ihre Zuarbeit die Teamdynamik und den Stellenwert der Führungskraft? Und wie stark lenkt sie unsere Aufmerksamkeit – und damit unser Wohlbefinden?

Unterstützung oder neue Macht im Raum?

Stellen Sie sich vor, in wenigen Monaten ist es selbstverständlich, dass ein KI-Agent in einer Videokonferenz in Ihrem Führungskreis als Person dabei ist. Nicht als Protokollant im Hintergrund, sondern aktiv mitwirkend: mit Stimme, Rolle und Aufgabe.

Sie könnten ihm einen klaren Auftrag geben: Bitte moderiere unser Management-Meeting. Die KI würde strukturieren und fragen: Wie soll entschieden werden? Was ist der nächste Schritt? All das können wir ihr als Rolle zuweisen.

Wir können sie aber auch anweisen, selbst inhaltlich an Entscheidungen mitzuwirken: Bitte bewerte unsere Optionen – auf Basis dessen, was du von uns erfährst, und der Daten, die wir dir zur Verfügung gestellt haben. Auch das ist längst möglich.

Damit ist die KI kein unterstützendes Werkzeug mehr. Sie bekommt eine eigene Stimme im Teamgefüge. Eine Stimme, die sagen könnte: Stopp. Hier wird gerade etwas übersehen. Wenn ihr diese Information berücksichtigt, müsste eure Entscheidung anders ausfallen.

Hier wird es entscheidend. Glauben wir ihr? Können wir sie in diesem Moment noch hinterfragen? Oder übernehmen wir bewusst oder unbewusst ihre Empfehlung, weil sie mit Klarheit, Überzeugungskraft und ohne jede Emotion vorgetragen wird?

Schlussendlich: Wie reagieren Führungskräfte, wenn die KI plötzlich entscheidet und der eigene Vorschlag überstimmt wird?

Was das mit Motivation und Selbstbild macht

Wenn wir eine KI nutzen, die kritisch ist und alles hinterfragt, was wir sagen – beginnen wir dann, an uns zu zweifeln?

Aus der Neurobiologie wissen wir, wie schnell Einflüsse von außen unser Erleben steuern: Werden Grundbedürfnisse wie Autonomie oder Selbstwert angegriffen, reagiert der Organismus mit Bedrohungsmustern – Stress, Kampfbereitschaft, Widerstand. Die Frage ist, ob KI ein solcher Trigger sein kann.

Jahrzehnte arbeitspsychologischer Forschung zeigen, woran Motivation und Leistung hängen: an Selbstbestimmung und Zugehörigkeit, an Ganzheitlichkeit der Aufgabe, an Sinn-, Kompetenz- und Autonomieerleben.

Genau hier fehlt Forschung mit Blick auf die KI.

Es ist gut möglich, dass die Abkürzung von Denkprozessen das eigene Kompetenz- und Selbstwirksamkeitserleben beschädigt – weil das Gefühl fehlt, etwas selbst entwickelt und wirklich verstanden zu haben.

Der menschliche Prozess ist ein anderer: Wir recherchieren, bilden Hypothesen, setzen uns Ziele, leiten Maßnahmen ab, probieren sie aus, machen Fehler, reflektieren und lernen daraus.

Aus diesen Schleifen entsteht innere Klarheit und Wachstum. Genau dies kann KI radikal verkürzen. Im schlimmsten Fall wird der Sinn der eigenen Rolle infrage gestellt.

Es muss immer um das menschlich Angemessene gehen, nicht um das technisch Machbare.

Aus der Mensch-Maschine-Forschung ist dieser Effekt seit Langem bekannt: Wer Abläufe nur noch überwacht, statt sie zu beherrschen, verliert die praktische Erfahrung – und neigt in Krisen zu Fehlern.

Deskilling auf der einen, Überforderung auf der anderen Seite

Eine aktuelle Analyse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hacker, 2026) zeigt zwei zunächst gegensätzliche Effekte der unreflektierten KI-Nutzung: Unterforderung durch das Verlernen eigener Fähigkeiten und Überforderung durch die Pflicht, KI-Ergebnisse zu kontrollieren und freizugeben. Besonders kritisch ist, wenn wir Verantwortung für Ergebnisse tragen sollen, deren Entstehung wir nicht vollständig nachvollziehen können. Dieses Spannungsfeld kann zu neuen Formen psychischer Belastung führen.

KI braucht Rollen, nicht nur Regeln

KI kann eine echte Bedrohung für Selbstwert, Sinn und Motivation werden – und für Ergebnisqualität und Fokus. Das ist keine ferne Zukunft.

Doch Führungskräfte können gegensteuern, indem sie sich aktiv mit der Frage beschäftigen: Wofür und wie wollen wir KI einsetzen, damit sie Selbstwirksamkeit und Kreativität stärkt – und nicht schwächt?

Die Antwort: Es braucht eine klare KI-Governance im Team und eine Definition jeder einzelnen KI-Rolle, die man einsetzen will, mit konkreten Erwartungen und Verantwortlichkeiten. Im Grunde nichts anderes als das, was wir bei der Einstellung neuer Kollegen längst standardmäßig tun.

Entscheidend ist dabei auch die Frage der Haltung: Wollen wir maximale Effizienz oder nachhaltige, ethisch fundierte Entscheidungen? Je nach Anweisung verhält sich die KI anders.

Im besten Fall entsteht dieses Rollenprofil in der gemeinsamen Auseinandersetzung mit den Kollegen. Dann lernt jeder im Team mit, was es bedeutet, KI aktiv zu gestalten. Die Leitfrage lautet: Wo entlastet KI uns als Führungskräfte, ohne uns unsere Stärke zu nehmen?

Die Chance

So berechtigt die Risiken sind, so groß ist das Potenzial.

Richtig eingesetzt verstärkt KI menschliche Stärken: Sie macht Informationen zugänglich, strukturiert Komplexität und macht blinde Flecken sichtbar. Als Sparringspartner erweitert sie Perspektiven und stellt kritische Fragen.

Entscheidend ist nicht, wie leistungsfähig die Technologie ist, sondern wie bewusst wir sie gestalten.

Wenn KI denken anregt, statt es zu ersetzen, und Reflexion fördert, statt sie abzukürzen, entsteht ein neues Zusammenspiel: Menschen behalten die Verantwortung für Bedeutung, Kontext und Urteil – die KI erweitert die kognitiven Möglichkeiten.

Und wenn es nicht bei einem bleibt?

Die Bandbreite des Einsatzes von KI-Agenten ist bereits heute breit. Aus unserem Netzwerk wissen wir, dass erste Unternehmen KI-Assistenten zu Co-Geschäftsführern ernennen, die Meetings anhören, zusammenfassen, kritische Fragen stellen und für Entscheidungen sorgen.

Die Vorstellung eines einzelnen Agenten im Team ist vermutlich nur ein Übergangsszenario. Bald werden wir mit vielen spezialisierten KI-Rollen arbeiten – für Analyse, Kommunikation, Simulation und Entscheidungsvorbereitung. Statt eines zehnten Teammitglieds geht es dann um einen Menschen und Dutzende von Agenten.

Die eigentliche Frage ist dann nicht mehr, ob KI Teil des Teams ist, sondern wie wir diese Systeme führen. Führung verschiebt sich damit grundlegend: weg von der direkten Steuerung von Menschen, hin zur bewussten Gestaltung von Rollen, Interaktionen und Entscheidungsarchitekturen zwischen Mensch und Maschine.

Die Zukunft der Arbeit wird nicht davon geprägt sein, dass KI den Menschen ersetzt – sondern davon, wie gut wir lernen, sie zu orchestrieren.

KEY TAKEAWAYS

- KI ist im Team kein Werkzeug mehr, sondern eine Stimme. Wer ihre Rolle nicht definiert, überlässt sie dem Zufall.
- Abgekürzte Denkprozesse können Kompetenz- und Selbstwirksamkeitserleben beschädigen – Deskilling und Kontrollüberforderung treten oft gemeinsam auf.
- Jede KI-Rolle braucht ein Profil: Zweck, Aufgaben, Grenzen, Haltung. Am besten gemeinsam im Team erarbeitet.

DAS ROLLENPROFIL FÜR KI-AGENTEN

Was wir bei neuen Teammitgliedern längst standardmäßig tun, fehlt bei KI-Agenten fast immer: eine Beschreibung dessen, wofür sie da sind. Fünf Felder genügen.

01 · ROLLENNAME	Wie heißt diese Rolle? „Meeting-Moderator“, „Kritischer Sparringspartner“, „Datenanalyst“. Ein Name macht aus einem Werkzeug ein Gegenüber, das man ansprechen und korrigieren kann.
02 · ROLLENZWECK	Wozu gibt es sie? Welches Problem des Teams löst sie – und welches ausdrücklich nicht? Ohne Zweck wächst der Aufgabenbereich von allein.
03 · AUFGABENBEREICHE	Was übernimmt sie konkret? Vorbereitung, Struktur, Analyse. Und wo braucht es menschliches Urteilsvermögen, Beziehung und Verantwortung?
04 · GRENZEN	Wo endet ihre Zuständigkeit? Wer entscheidet, wenn sie dem Team widerspricht? Wer trägt die Verantwortung für ein Ergebnis, an dem sie beteiligt war?
05 · HALTUNG UND WERTE	Maximale Effizienz oder nachhaltige, ethisch fundierte Entscheidungen? Je nach Anweisung verhält sich dieselbe KI unterschiedlich. Diese Wahl trifft man besser bewusst.

ZUR AUTORIN

Dr. Sarah Rietze ist Arbeits- und Organisationspsychologin und Führungskräftetrainerin. Sie promovierte an der Universität Leipzig zu psychischem Wohlbefinden in agilen Teams und arbeitet zu Motivation, Selbstwirksamkeit und Teamdynamik – und zu der Frage, was der Einsatz Künstlicher Intelligenz mit diesen Größen macht. Sie ist Expertin beim MLI Leadership Institut und berät Führungskräfte und Teams in Veränderungsprozessen; gemeinsam mit Hannes Zacher veröffentlichte sie das Buch „Agiles Arbeiten“.

MENSCHENFÜHRUNG · LEISTUNG UND SOZIALE DYNAMIKEN

Das L-Wort

Warum niemand Angst vor Leistung haben muss – und was soziale Dynamiken damit zu tun haben. In manchen Unternehmen darf man über alles sprechen – nur nicht über Leistung. Dabei entscheidet genau sie über Zukunftsfähigkeit. Und sie hat mehr mit Vertrauen zu tun als mit Kontrolle.

VON SEBASTIAN MORGNER

„Wir brauchen mehr Eigeninitiative und Ownership bei unseren Leuten." Mit diesem Satz begann neulich mein Gespräch mit der HR-Direktorin eines größeren Konzerns. Wir diskutierten mögliche Interventionen, und ich schlug ein Format vor, das so einfach wie wirksam ist: Führungskräfte sprechen mit ihren Teams darüber, was Leistung in ihrem Kontext eigentlich bedeutet – und welchen konkreten Beitrag jede und jeder in seiner Rolle dazu leisten kann.

Die Direktorin zögerte. Dann sagte sie: „Den Begriff Leistung sollten wir möglichst nicht erwähnen. Da wird der Betriebsrat aufmerksam. Leistung ist bei uns ein gefährlicher Begriff – er wird mit Kontrolle und der Messung individueller Performance verbunden."

Es stellte sich heraus, dass man die Zielerreichungsgespräche vor einigen Jahren abgeschafft hatte, weil sie für Unmut gesorgt hatten. Seither existiert das Thema offiziell nicht mehr. Auf dem Heimweg ließ mich eine Frage nicht los: Wie will man eine Leistungskultur fördern, wenn man das Wort nicht einmal in den Mund nehmen darf?

Ich weiß nicht, ob das symptomatisch für Deutschland ist. Aber mein Eindruck aus vielen Unternehmen ist: Man tut sich schwer damit, konkret messbare Ergebnisse zu definieren und Teams daran verantwortlich zu halten – als wäre schon die Erwartung eine Zumutung. Dabei steht weit mehr auf dem Spiel als ein Begriff.

Leistung ist ein Versprechen, kein Verdacht

Dabei ist Leistung etwas zutiefst Positives. Ich bin überzeugt: Nichts motiviert Menschen mehr als das Gefühl, einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Wer abends weiß, wofür seine Arbeit gut war, braucht kein Motivationsprogramm.

Nüchtern betrachtet beschreibt Leistung den geschaffenen, messbaren Nutzen pro Zeiteinheit. Sie ist damit ein elementarer Faktor für die Zukunftsfähigkeit jeder Organisation – so elementar, dass man den Satz umdrehen kann: Wer nicht über Leistung spricht, hat ein Problem.

Achtzig Prozent sind sozial

Was aber prägt die Leistungsfähigkeit einer Organisation am stärksten? In der Studie „Strategy Beyond the Hockey Stick“ verglichen McKinsey-Forscher branchenübergreifend Unternehmen, die dauerhaft profitabler waren als der Durchschnitt ihrer Branche. Ihr Befund: Rund 80 Prozent der Leistung eines Unternehmens werden durch soziale Dynamiken bestimmt – nicht durch Strategiefolien, nicht durch Organigramme.

Soziale Dynamiken beschreiben die Fähigkeit einer Organisation, sich an innere und äußere Veränderungen anzupassen – ihre Adaptivität. Die katholische Kirche etwa hat eine sehr geringe soziale Dynamik; manche Entscheidung braucht dort Jahrzehnte. Sie kann sich das leisten, ihr Geschäftsmodell ist relativ stabil.

Wer dagegen beschleunigten gesellschaftlichen und technologischen Trends ausgesetzt ist, muss Veränderungsdruck schnell erkennen und konstruktiv kanalisieren. Wer also eine Transformation plant oder eine Strategie umsetzen will (ab Seite 14), sollte wissen, wie es um seine sozialen Dynamiken steht.

Man kann Kultur nicht anweisen – aber messen

Anders als der generische Kulturbegriff sind soziale Dynamiken konkret. Man misst sie, indem man die Beteiligten nach ihrer Wahrnehmung fragt. Acht Faktoren haben sich als entscheidend erwiesen; die Karte auf der folgenden Seite stellt sie vor.

Ein Beispiel, wie konkret das wird: Machtstrukturen. In manchen Unternehmen geht selbst die kleinste Entscheidung über den Tisch der Geschäftsleitung. Projekte stehen dann monatelang still, weil die nächste GF-Sitzung erst in vier Wochen stattfindet – und die Agenda schon voll ist. Kommen dann noch Rückfragen aus dem Gremium, liegen Ressourcen brach. Die Gegenregel ist einfach: Wer ein Ergebnis verantwortet, trägt das Budget dafür – und trifft alle nötigen Entscheidungen selbst.

Oder Konfliktverhalten: Herrscht Harmoniekultur, in der Widerspruch persönlich genommen wird – oder werden Spannungen früh angesprochen und konstruktiv bearbeitet? (Wie das gelingt, lesen Sie ab Seite 67.)

Niedrige Werte sind dabei nur die halbe Diagnose. Mindestens so aufschlussreich ist, wenn Wahrnehmungen weit auseinanderliegen – wenn das Führungsteam die psychologische Sicherheit mit acht bewertet, die Mitarbeitenden aber mit drei. Wenn ich Führungsteams begleite, ist diese Diskussion oft der wirksamste erste Schritt. Beides ist kein Schicksal, sondern ein Arbeitsauftrag an die Führung.

Und die Direktorin? Vielleicht beginnt Leistungskultur genau dort, wo jemand das L-Wort wieder ausspricht – nicht als Verdacht, sondern als Einladung, gemeinsam Wirkung zu erzeugen. Der Selbstcheck zwei Seiten weiter ist ein erster Anfang.

Wer nicht über Leistung spricht, hat ein Problem.

Die acht sozialen Dynamiken

Soziale Dynamiken beschreiben die Fähigkeit einer Organisation, sich an innere und äußere Veränderungen anzupassen. Acht Faktoren prägen sie – und jeder lässt sich messen: durch die Wahrnehmung der Beteiligten vor und nach definierten Maßnahmen.

1 Führung

Tritt das Führungsteam geschlossen auf – und lebt es die Veränderung glaubwürdig vor?

2 Ergebnisorientierung

Orientiert sich die tägliche Arbeit an messbaren Ergebnissen und Wirksamkeit?

3 Machtstrukturen

Fallen Entscheidungen dort, wo die Umsetzungsverantwortung liegt?

4 Wir-Gefühl

Prägen gemeinsame Werte eine kollektive Identität – oder gilt Veränderung als Bedrohung?

5 Psychologische Sicherheit

Gehen Menschen Risiken ein, gestehen Fehler ein und äußern Widerspruch ohne Sanktion?

6 Problemlösung

Wie wird mit Unsicherheit umgegangen? Sind Hypothesen und Experimente erlaubt?

7 Kooperation

Gilt Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen als Bereicherung? Gibt man offen Feedback?

8 Konfliktverhalten

Werden Spannungen früh angesprochen und konstruktiv bearbeitet?

→ EIN KURZER SELBSTCHECK AUF DER NÄCHSTEN SEITE

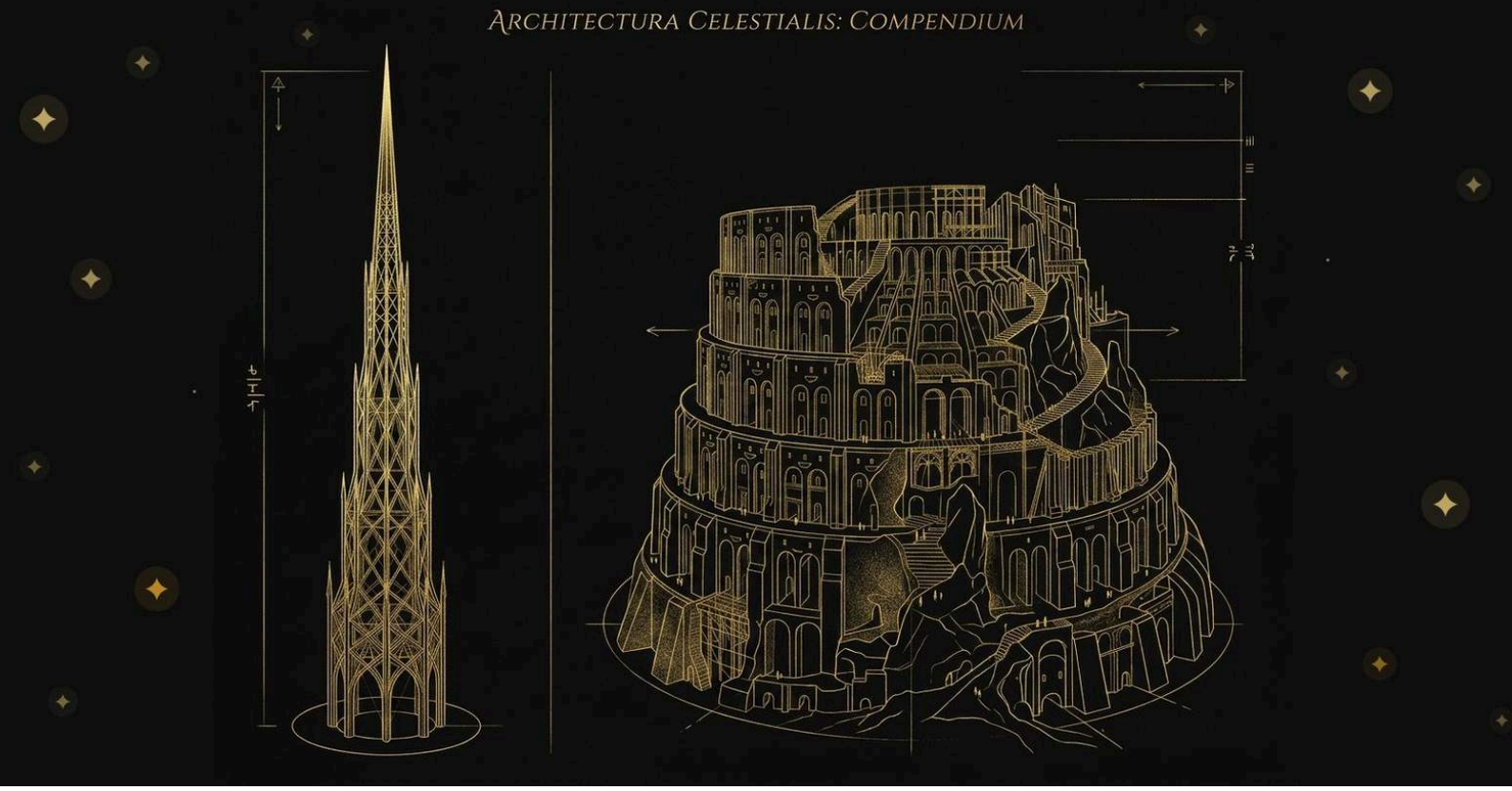
Man erkennt eine Leistungskultur daran, dass niemand Angst hat, das Wort auszusprechen.

WERKZEUG · SELBSTCHECK SOZIALE DYNAMIKEN

Kreuzen Sie an, wie Sie Ihr Umfeld heute typischderweise erleben: 0 = trifft gar nicht zu, 10 = trifft voll zu.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FÜHRUNG Unser Führungsteam tritt geschlossen auf und lebt Veränderung glaubwürdig selbst vor.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
ERGEBNISORIENTIERUNG Unsere tägliche Arbeit orientiert sich consequent an messbaren Ergebnissen und Wirksamkeit.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
MACHTSTRUKTUREN Entscheidungen fallen in der Regel dort, wo die Umsetzungsverantwortung liegt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
WIR-GEFÜHL Wir fühlen uns als eine starke Gemeinschaft mit gemeinsamer Mission und gemeinsamen Werten.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT Widerspruch und Ehrlichkeit sind bei uns ohne soziale Sanktion möglich.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
PROBLEMLÖSUNG Wir arbeiten mit Hypothesen – Experimente sind ausdrücklich erlaubt.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
KOOPERATION Die Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen empfinden wir als Bereicherung. Es gibt kein Silodenken.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
KONFLIKTVERHALTEN Spannungen sprechen wir früh an und bearbeiten sie konstruktiv, weil daraus Fortschritt entstehen kann.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Auswertung: Werte unter 5 markieren ein Handlungsfeld. Noch aufschlussreicher: Lassen Sie Ihr Team unabhängig ankreuzen – und diskutieren Sie die Unterschiede.



FÜHRUNG ENTWICKELN · ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Babylon lässt grüßen

Warum aus „Ways of Working“ so oft Turmruinen werden – und weniger meist viel mehr ist. Eine kleine Frage zum Einstieg: Wie viele Tiere jeder Art nahm Moses mit auf seine Arche? Merken Sie sich Ihre Antwort – wir kommen darauf zurück.

VON SEBASTIAN MORGNER

Die Geschichte ist schnell erzählt: Die Menschen wollten einen Turm bauen, der bis in den Himmel reicht. Gott fand das größenwahnsinnig – und sorgte dafür, dass sie in verschiedenen Sprachen redeten. Die Verständigung brach zusammen, der Turm wurde nie fertig. So weit das Alte Testament.

Die babylonischen Sprachstifter von heute heißen anders: Experten, Trainer, Berater und Coaches, die für dieselben Verhaltensmuster und Grundprobleme immer neue Begriffe, Werkzeuge und Vorgehensweisen erfinden. Im Kern ist vieles davon gleich – aber die Betroffenen verwirrt es gewaltig.

Ein Turm, 35 Architekten

Ich habe ein Technologieunternehmen beraten, das mit dem Versuch, agiles Arbeiten einzuführen, zum Stillstand gekommen war. 35 interne Transformationsexperten und Coaches arbeiteten – gemeinsam mit externen Beratungen – hochmotiviert am perfekten Operating Model.

Und weil sich all diese kompetenten Menschen bewähren wollten, probierten sie permanent Neues aus: Abstimmungsformate, Check-ins, Check-outs, Reviews, Retrospektiven, Ideation-Formate, innovative Feedback-Methoden.

Sie interviewten die Mitarbeitenden, schrieben ein 350-seitiges Operating-Model-Dokument, schulten es – und änderten es permanent.

Das Ergebnis: die Velocity, also die Liefergeschwindigkeit des Projektes selbst, ging Richtung null. Es wurde zu fast hundert Prozent am System gearbeitet – und im System entstanden keine neuen Features mehr, keine einzige marktdifferenzierende Funktionalität.

Als ich das Transformation Office in einem Workshop fragte, was eigentlich seine Mission sei, stand nach einer Stunde noch ein leeres Flipchart im Raum. Kein Wunder: Ihre Kultur war es, jeden Monat neue Methoden zu erfinden. So verstanden sie ihren Auftrag.

Veränderung wurde zum Selbstzweck.

Willkommen im Babylon von heute. Ein Haus, an dem unzählige Architekten gleichzeitig bauen – bis ein Koloss dasteht, der niemandem nützt und unglaublich viel Geld kostet.

Zwanzig Steuerleute, sechs Ruderer

Warum passiert das? Schon Peter F. Drucker beobachtete sinngemäß: Je größer eine Organisation wird, desto mehr beschäftigt sie sich mit sich selbst. Das hat viel mit sozialen Dynamiken zu tun. Je mehr Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen entstehen, desto mehr müssen die Menschen darin beweisen, dass es sie braucht – meist, indem sie ihren Bereich aufblähen und verkomplizieren.

Jeder will einen Beitrag leisten, aber in der Summe hat man irgendwann kein Ruderboot mit acht Ruderern und einem Steuermann mehr, sondern eines mit zwanzig Steuerleuten und sechs Ruderern. Schon die einfache Physik besagt, welches Boot schneller vorankommt.

Das wäre halb so schlimm, wenn wir Zeit hätten. Haben wir aber nicht: Gerade in der KI-Transformation ist die Anpassungsgeschwindigkeit an neue Entwicklungen meist wettbewerbsentscheidend. Je träger ein System, desto schneller wird es abgehängt.

Das wahre Bottleneck sitzt zwischen den Ohren

Vielen Führungspersonen fehlt das Bewusstsein dafür, dass die menschliche Aufmerksamkeit der wahre Flaschenhals einer Organisation ist.

Wir können uns nur auf eine Sache gleichzeitig konzentrieren, und unser willentliches Denken verarbeitet nach gängigen Schätzungen nur deutlich weniger als 100 Bit pro Sekunde – das entspricht einem mechanischen Lochkarten-Lesegerät aus den 40er-Jahren. Die Wahrheit ist hart, aber sie ist der Schlüssel zu wirkungsvoller Führung.

Denn die Rechnung ist einfach: Produktive Arbeitsstunden minus Arbeit am System gleich Zeit für Arbeit im System – also für das, was Kunden und Stakeholdern messbaren Nutzen bringt.

Wenn Menschen ständig abgelenkt werden und permanent Noise entsteht, auf den sich die Gehirne einen Reim machen müssen, springt die Aufmerksamkeit ziellos hin und her. Abends sind alle erschöpft – und haben das Gefühl, nichts erreicht zu haben.

Agil heißt nicht chaotisch

Kurioserweise wird „agil“ hierzulande inzwischen gern mit „chaotisch“ gleichgesetzt. Gemeint war das Gegenteil: Ein diszipliniert gelebter, klarer Prozess bringt Teams zur Höchstleistung – Anforderungen aufnehmen, priorisieren, Sprints planen, reviewen, Erkenntnisse in die Planung übersetzen. Keine Dauerimprovisation. Handwerk.

„Es gibt kaum etwas so Nutzloses, wie mit großer Effizienz zu tun, was gar nicht getan werden sollte.“

PETER F. DRUCKER, 1963

Und genau hier liegt die Pointe: Ein solches Modell ist mit gesundem Menschenverstand in wenigen Tagen definiert. Die Sisyphusarbeit ist dann, alle zu zubewegen, dass sie danach leben. Das ist so herausfordernd wie Unkrautjäten im Mai: Gehirne lieben Neues, weil es spannend ist, auch wenn es nur die wenigsten produktiv macht.

Weniger ist viel mehr

Deshalb mein Credo: Um Standards muss man sich kümmern – aber schnell, intuitiv, und für alle dieselben, statt jede Eventualität abzudecken. Wer blinde Flecken sucht, hat mit der KI einen geduldigen Sparringspartner (mehr ab Seite 22).

Meine Regel: Minimiere die Zahl derer, die am System arbeiten, maximiere die, die im System für Output sorgen.

Eine Kennzahl der Organisationsentwicklung: wie häufig bestehende Methoden eingesetzt werden und wie produktiv die Teams damit sind – nicht, wie viele neue erfunden wurden.

Wer wenige Werkzeuge konsequent verankert, baut keinen Turm von Babel, sondern ein Haus mit solidem Fundament, das wachsen kann.

Der Turm zu Babel wurde übrigens nie fertig. Das Großprojekt in dem Technologieunternehmen nach drei Jahren auch nicht.

Ach ja – es ging hier ja um den verantwortungsvollen Umgang mit der Ressource Aufmerksamkeit.

Damit zur Frage vom Anfang: Moses nahm null Tiere mit. Die Arche gehörte Noah.

Falls Sie „zwei“ gedacht haben – willkommen im Club. So geht es allen, die mal eben nebenher eine neue Methode lernen sollen.

Wenige Werkzeuge, von allen gelebt, schlagen viele Werkzeuge, die alle verwirren.

WERKZEUG · DIE FÜNF-INSTRUMENTE-REGEL

1 **Ein Feedback-Tool.** Zum Beispiel die WWW-Formel: Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch.

2 **Ein Vorgehen für komplexe Vorhaben.** Einflussfaktoren Verstehen, Hypothesen aufstellen, priorisieren, in Iterationen planen, Wirkung überprüfen, Lösungsansatz anpassen.

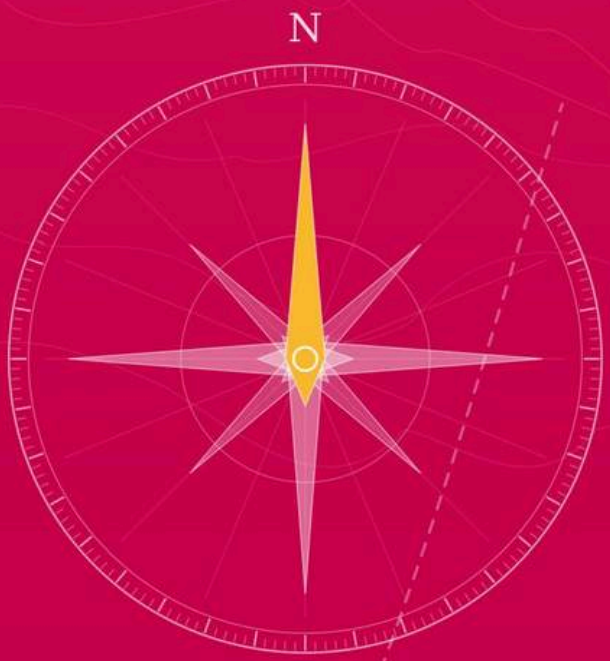
3 **Eine Auftragsklärung.** Ein Formular mit Kontrollfragen: Was konkret? Warum wichtig? Erfolgskriterien? Wer? Bis wann?

4 **Ein Statusbericht-Standard.** Ein Format für alle Projekte, auch für externe Berater.

5 **Ein Dashboard je Bereich.** Die 3-5 wichtigsten Fortschrittskennzahlen für das Team selbst, nicht Kontrollturm von oben.

- Wie viele Stunden pro Woche arbeitet Ihr Bereich am System – und wie viele im System?
- Welche Ihrer Methoden würde niemand vermissen, wenn Sie sie morgen abschaffen?
- Auf welche fünf Instrumente könnten Sie Ihre Zusammenarbeit eindampfen?

?

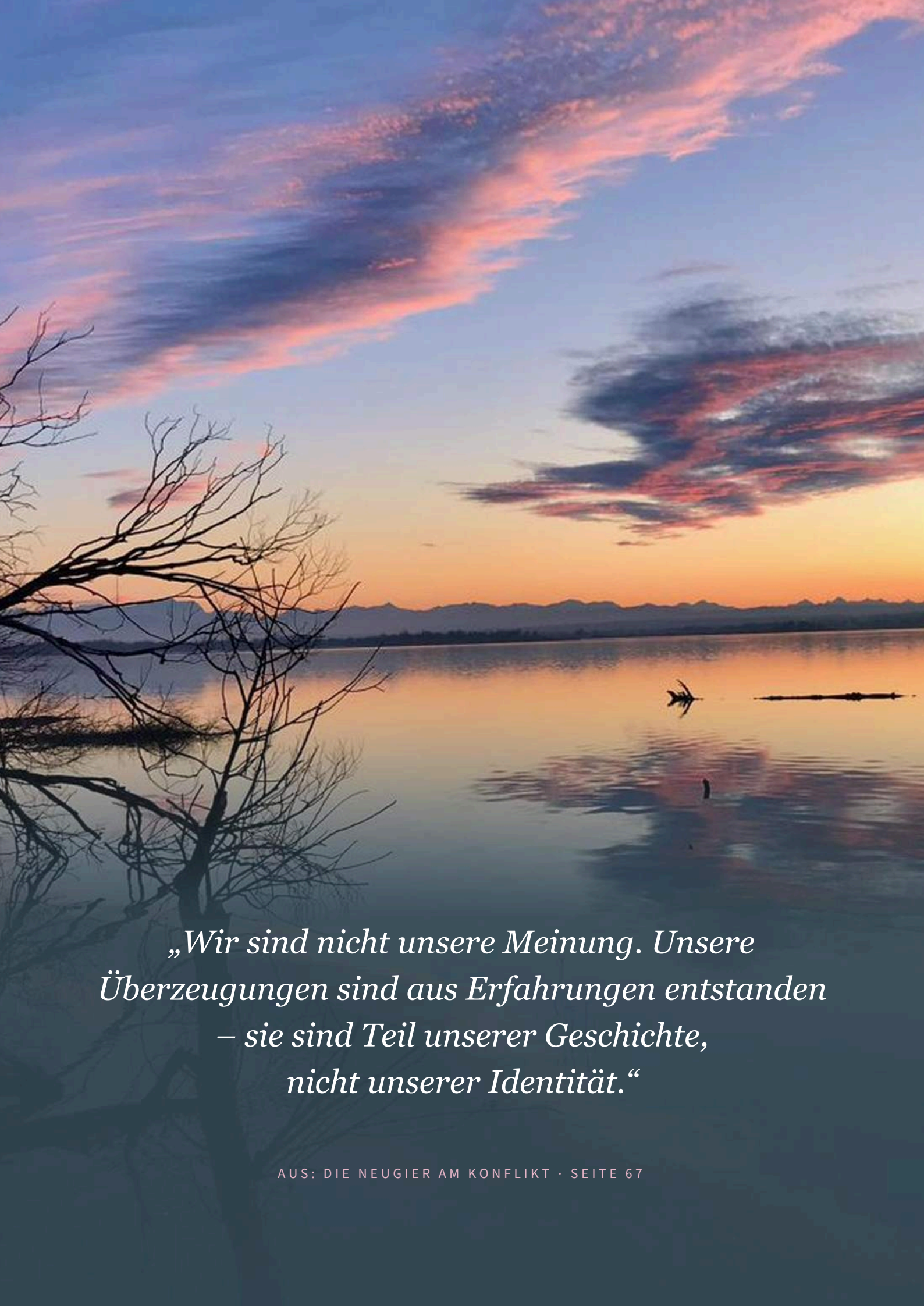


03

Selbst-führung

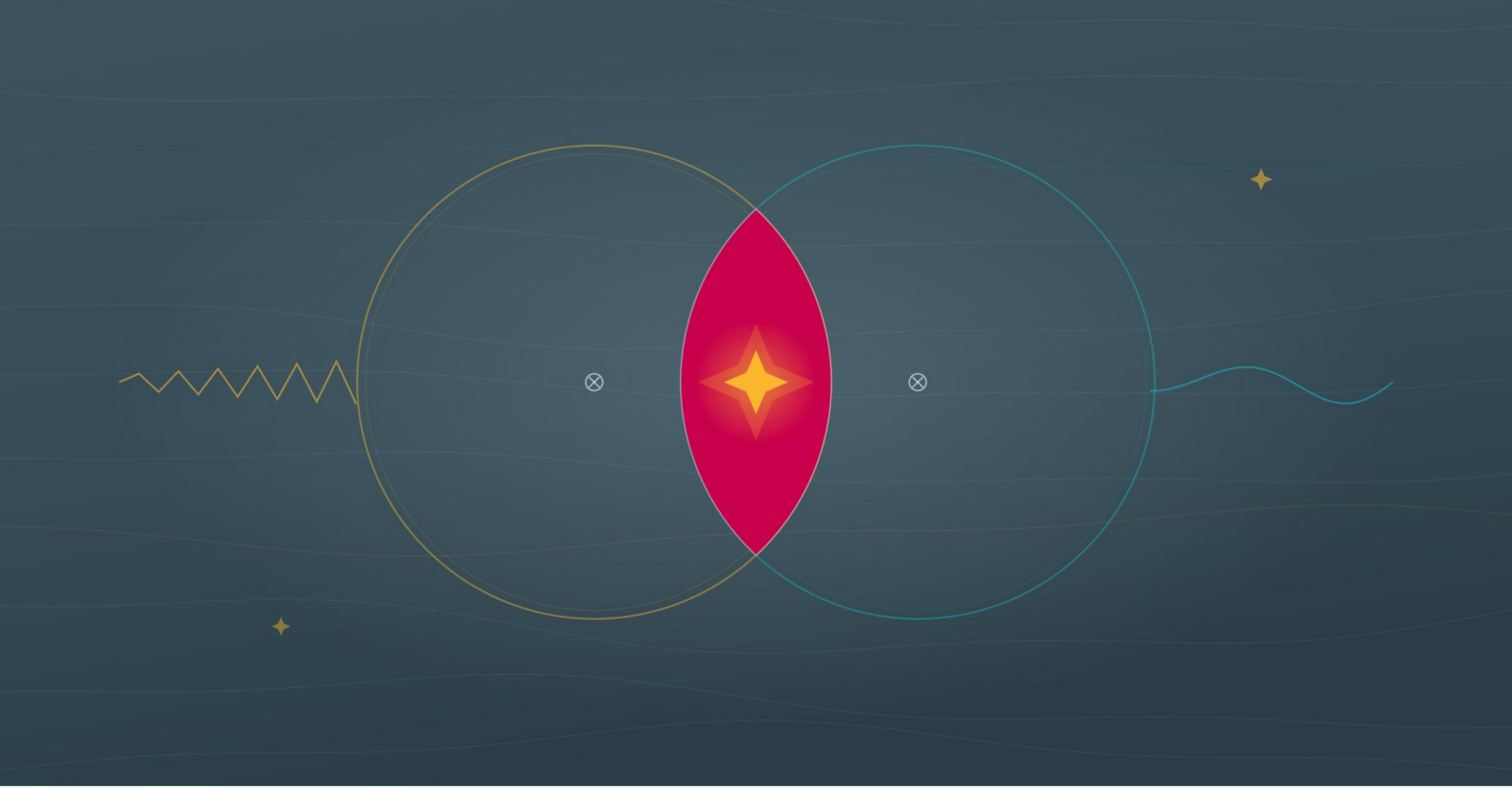
Wer andere führen will, muss sich selbst führen können: über Konflikte, klare Kommunikation und die Frage, wofür man selbst eigentlich steht.

Die Neugier am Konflikt
Der Kaffee schmeckt nicht – die Kunst effektiver Kommunikation
Wofür stehe ich? Vom Plan zum eigenen Narrativ
Führung & Moral: „Sie wollen eigentlich gut sein“



„Wir sind nicht unsere Meinung. Unsere Überzeugungen sind aus Erfahrungen entstanden – sie sind Teil unserer Geschichte, nicht unserer Identität.“

AUS: DIE NEUGIER AM KONFLIKT · SEITE 67



SELBSTFÜHRUNG · KONFLIKTMANAGEMENT

Die Neugier am Konflikt

Vom teuren Waffenstillstand zur produktiven Reibung. Zwei Vorstände, zwölf Executives, ein Projekt mit immensem Budget – und ein Konflikt, über den niemand spricht..

VON SEBASTIAN MORGNER

Neulich habe ich einen Board-Workshop moderiert: ein strategisch wichtiges Projekt mit immensem Budget, hunderte Menschen arbeiten daran. Die Verantwortung teilen sich zwei Vorstände zu gleichen Teilen – der IT-Vorstand, der eingeladen hatte, und der Fachvorstand als Gast. Das Ziel des Tages: gemeinsam die Entwicklungsgeschwindigkeit erhöhen.

Der IT-Vorstand sprach über die Zielsetzung. Doch bald verzog der Fachvorstand das Gesicht. Als sein Kollege Luft holte, griff er ein und teilte seine Sichtweise mit den zwölf Executives im Raum. Dann wieder der IT-Vorstand – er relativierte, was der Fachvorstand gerade gesagt hatte. Höflich, aber bestimmt. Und so ging es weiter: ein Lächeln hier, ein „Ja, aber“ dort.

Ich wies freundlich darauf hin, dass sich dieses Führungsverhalten im gesamten Projekt spiegeln wird – in jedem der 700 Köpfe. Denn bei denen, die strategische Leitlinien umsetzen sollen, erzeugt das wechselseitige, höflich vorgetragene Relativieren ihrer Chefs vor allem eines: Verwirrung.

Das eigentliche Problem lag tiefer. Hier wurde ein Priorisierungskonflikt nicht offen ausgetragen: Was ist wichtiger – neue Anforderungen des Business zu berücksichtigen oder die geplante technische Umsetzung in time und in budget zu sichern? Solange diese Frage im Raum stand, ohne gestellt zu werden, war jede Diskussion nur ein Stellvertreterkrieg.

Wer jeden Konflikt vermeiden will, schützt nicht den Frieden. Er verhindert Fortschritt.

Der latent aggressive Waffenstillstand

In meiner Arbeit mit Führungskräften begegnet mir dieses Muster ständig: In vielen Organisationen herrscht eine ausgeprägte Harmoniekultur. Mit echter Harmonie hat sie wenig zu tun. Sie bedeutet nicht, dass Menschen offen und vertrauensvoll miteinander umgehen – sondern dass unterschiedliche Sichtweisen nicht ausgesprochen werden. Wer widerspricht, stellt scheinbar nicht nur eine Idee infrage, sondern verletzt den Menschen dahinter. Also schweigen wir. Zumindest offiziell.

Der Konflikt verschwindet dadurch nicht. Er sucht sich andere Wege: Entscheidungen werden hinausgezögert, Vorhaben versanden, in Meetings wird Zustimmung signalisiert, doch anschließend passiert wenig. Was nach Rücksicht aussieht, ist häufig Angst – vor Konfrontation, Ablehnung oder den Konsequenzen eines offenen Widerspruchs. So entsteht kein Frieden, sondern ein latent aggressiver Waffenstillstand.

Und dieser Waffenstillstand ist teuer. Konflikte gibt es auf allen Ebenen – im zwischenmenschlichen Miteinander, in operativen Teams, in Entscheidungsgremien, im Umgang mit Kunden und Partnern. Werden sie nicht offen angesprochen, wirken sie wie Vireninfektionen: Sie schwächen den Organismus unter der Oberfläche, lange bevor Symptome sichtbar werden.

Erst die Diagnose, dann die Therapie

Dabei ist der Konflikt nicht die Störung unserer Vielfalt – er ist ihre natürliche Folge und oft ihr größter Wert. Jede Innovation beginnt damit, dass jemand sagt: Es könnte auch anders gehen. Wer das Neue will, muss die Spannung akzeptieren, die es erzeugt.

Der erste Schritt ist das Bewusstsein für den Konflikt – und für seine Art. Denn nicht jeder Konflikt ist gleich: Ein Missverständnis klärt man, einen Zielkonflikt verhandelt man, ein Priorisierungskonflikt braucht transparente Kriterien, ein Wertekonflikt gegenseitiges Verstehen.

Wer die Diagnose überspringt, therapiert am Problem vorbei. Wie schnell übrigens aus einem einzigen Satz ein Missverständnis wird, lesen Sie ab Seite 70.

Wir sind nicht unsere Meinung

Der zweite Schritt ist eine Haltung: Neugier und ehrliches Interesse an der anderen Sichtweise. Die erste Reaktion auf eine fremde Position sollte nicht sein: Wie kann jemand so etwas denken? Sondern: Was siehst du, das ich nicht sehe?

Neugier macht aus einem Kampf um Recht und Unrecht eine gemeinsame Suche nach besserer Erkenntnis. Das setzt eine einfache, anspruchsvolle Einsicht voraus: Wir sind nicht unsere Meinung. Unsere Überzeugungen sind aus Erfahrungen entstanden – sie sind Teil unserer Geschichte, nicht unserer Identität. Wenn das Umfeld sich ändert oder wir selbst, helfen uns Überzeugungen von früher oft nicht weiter. Wir brauchen neue Denkmodelle, um neue Herausforderungen lösen zu können.

Deshalb können wir unsere Überzeugung jeden Tag ändern, ohne uns selbst zu verlieren.

Konfliktfähigkeit ist eine Führungsaufgabe

Führungskräfte prägen, ob Widerspruch als Gefahr oder als Ressource erlebt wird. Wer nur Zustimmung belohnt, bekommt irgendwann auch nur noch Zustimmung – und verliert den Zugang zur Realität.

Gute Führung schafft deshalb keine konfliktfreie Organisation, sondern einen Raum, in dem Konflikte offen, respektvoll und produktiv geführt werden. In Workshops zur Konfliktlösung erlebe ich immer wieder: Diese Fähigkeit ist keine angeborene Eigenschaft – sie lässt sich trainieren.

Und die beiden Vorstände? Wir vereinbarten ein einfaches Vorgehen: Erst hören sie die Meinungen ihrer Führungskräfte zu einem konkreten Thema an. Spüren sie dabei einen Konflikt untereinander, machen sie eine kurze Pause und klären ihn unter vier Augen.

Das Verrückte war: Kaum hatten wir die Moderation von Kampf um Aufmerksamkeit auf aktives Zuhören umgeschaltet, ergaben sich die meisten Lösungen wie von selbst. Die Gruppe erarbeitete gemeinsam den Weg.

Und für alles andere galt: Neugier am Konflikt ist besser, als dem eigenen Ego den Vortritt zu lassen.

Organisationen brauchen nicht weniger Konflikte. Sie brauchen bessere.

WERKZEUG · DIE VIER KONFLIKTTYPEN

Missverständnis: Man versteht Unterschiedliches. → Klären: nachfragen, Wahrnehmungen abgleichen.

Zielkonflikt: Man will Unterschiedliches. → Verhandeln: Interessen statt Positionen.

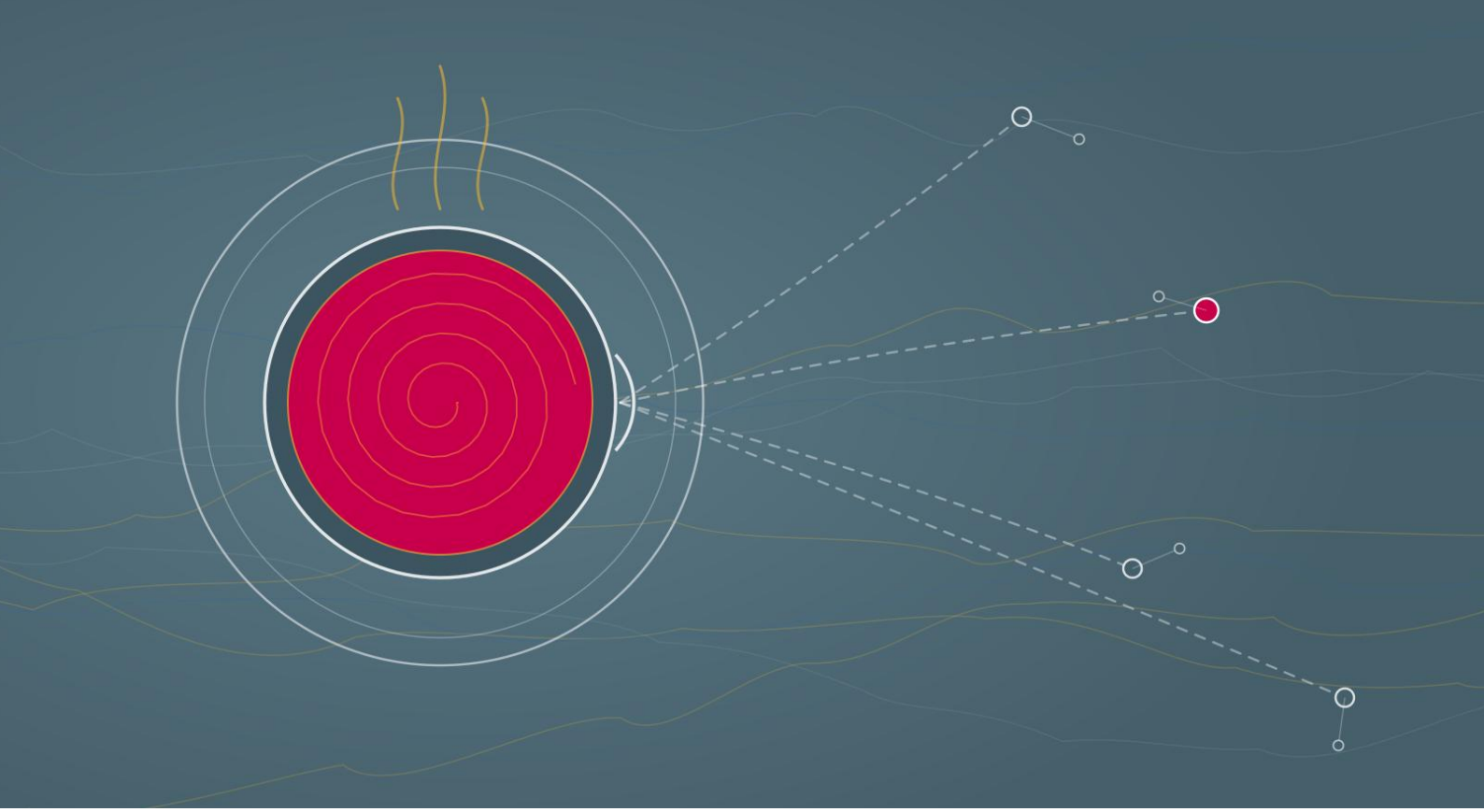
Priorisierungskonflikt: Alles ist wichtig, die Ressourcen sind knapp. → Kriterien transparent machen, bewerten, entscheiden.

Wertekonflikt: Man glaubt Unterschiedliches. → Verstehen und gemeinsame Spielregeln vereinbaren.

Faustregel: Erst diagnostizieren, dann intervenieren – die Konfliktart bestimmt den Lösungsweg.

- Welchen Konflikt in Ihrem Team spüren alle – und niemand spricht ihn an?
- Wann haben Sie zuletzt gefragt: „Was siehst du, das ich nicht sehe?“

?



SELBSTFÜHRUNG · FEEDBACK

Der Kaffee schmeckt nicht

Die Kunst effektiver Kommunikation. Ein Satz, vier Zuhörer, vier Botschaften: Warum in Meetings selten das ankommt, was gemeint war – und wie zwei einfache Regeln teure Missverständnisse verhindern.

Montagmorgen, 8:57 Uhr, Konferenzraum „Ammersee“. Der Vertriebsleiter rührt in seiner Tasse, blickt hinein wie in einen Abgrund und sagt: „Der Kaffee schmeckt nicht.“

Vier Menschen hören diesen Satz. Und sie hören vier verschiedene Sätze. Die Assistentin hört: Ich habe die falsche Sorte bestellt. Der Vertriebscontroller hört: Endlich sagt es einer – wir sparen an den falschen Stellen. Die neue Kollegin hört: Schlechte Laune äußert man hier offenbar nur über Umwege. Der Marketingreferent hört nichts, er liest E-Mails.

Und der Vertriebsleiter selbst? Wollte womöglich nur sagen: Ich hatte ein hartes Wochenende.

Willkommen in der Welt der menschlichen Kommunikation, in der eine schlichte Aussage über ein Heißgetränk mühelos zwei Beziehungskrisen, eine Budgetdebatte und ein Prozessverbesserungsprojekt auslösen kann.

Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun hat dafür ein Modell geprägt, das jede Führungskraft kennen sollte: Jede Äußerung sendet auf vier Kanälen zugleich – Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell.

Wir hören nicht, was gesagt wird. Wir hören, was wir erwarten.

Das Problem ist nicht das Senden. Das Problem ist, dass wir mit vier Ohren hören, aber selten mit allen gleich stark. Wer unter Druck steht, hört bevorzugt mit dem Beziehungsohr. Wer sich verantwortlich fühlt, hört den Appell, auch wo keiner war.

Hierarchie ist ein Verstärker

Für Führungskräfte verschärft sich das. „Ist das schon final?“ ist unter Kollegen eine Frage. Vom Vorgesetzten gestellt, ist es für manche ein Vernichtungsurteil.

Als Führungskraft sprechen Sie nie privat – jeder Nebensatz wird gewogen, gedeutet und in der Kaffeeküche exegetisch ausgelegt, mit einer Gründlichkeit, die mittelalterliche Klosterschulen vor Neid erblassen ließe.

Das Tückische daran: Die Deutungen bleiben nicht im Konferenzraum. Die Assistentin recherchiert noch am Vormittag neue Kaffeelieferanten. Der Vertriebscontroller stellt Budget für einen neuen Kaffeevollautomaten ein. Die neue Kollegin beschließt, vorsichtig mit ihren Aussagen zu sein.

Drei Menschen handeln – auf Basis von drei Interpretationen eines Satzes, der ganz anders gemeint war. Wer interpretiert, ohne zu fragen, arbeitet mit erfundenen Daten. Und erfundene Daten haben die unangenehme Eigenschaft, sich wie echte anzufühlen.

Die Lösung: konkret werden

Für den, der spricht: Nicht generalisieren, sondern konkret werden.

„Der Kaffee schmeckt nicht“ ist ein Urteil ohne Adresse – es lädt jeden im Raum ein, sich zuständig zu fühlen. „Ich finde, der Kaffee schmeckt bitter“ ist dagegen eine Ich-Botschaft mit präziser Beobachtung. Wer noch einen Schritt weitergeht, verbindet sie mit einem Vorschlag an die richtige Adresse: „Magst du beim nächsten Mal den Mahlgrad etwas feiner stellen?“ Aus einem Raunen wird eine lösbare Aufgabe.

Nebenbei zwingt die Präzision zu einer heilsamen Selbstprüfung: Schmeckt der Kaffee bitter – oder habe ich mir schlicht vor kurzem die Zähne geputzt?

Für die, die zuhören: Nicht stillschweigend deuten, sondern zur Präzision einladen. „Was konkret schmeckt dir daran nicht?“ – „Was würdest du dir wünschen?“

Zwei Fragen, keine zehn Sekunden, und aus einem vieldeutigen Satz wird eine eindeutige Information. Das ist keine Gesprächstherapie, das ist Datenhygiene. Die Alternative kennen Sie: Man schleppt den nur gedachten Vorwurf mit sich herum, füttert ihn wochenlang mit weiteren Indizien und wundert sich irgendwann, wie schwer er geworden ist.

Wer pfeift, wenn alle deuten?

Zwei Regeln also. So einfach wie Abseits, na gut – einfacher. Und doch zeigt jedes Meeting aufs Neue: Einfache Regeln werden nicht deshalb eingehalten, weil sie einfach sind. Beim Fußball gibt es dafür den Schiedsrichter. In Ihrem Führungsteam gibt es keinen – es sei denn, Sie einigen sich darauf, abwechselnd die Pfeife zu übernehmen: Moment, das war jetzt eine Interpretation. Hat jemand nachgefragt?

Teams, die das tun, pfeifen anfangs oft. Später kaum noch. Das nennt man dann Kommunikationskultur.

Und der Kaffee? Der war übrigens in Ordnung, wie sich später herausstellte. Es ging nie um den Kaffee. Es geht selten um den Kaffee.

AUS DER PRAXIS

Im Führungsteam eines Maschinenbauers sorgte ein einziger Satz monatelang für Spannungen: Die COO beendete Diskussionen im Jour fixe gern mit „Das klären wir bilateral“. Gemeint war: Effizienz – die große Runde nicht mit Detailfragen aufhalten. Gehört wurde: Intransparenz – die wichtigen Dinge werden im Hinterzimmer entschieden. Niemand fragte nach, alle deuteten.

Erst in einem Team-Workshop kam die Deutungslücke auf den Tisch. Die Lösung war unspektakulär: Ergebnisse aus bilateralen Klärungen werden seither im nächsten Jour fixe in zwei Sätzen geteilt. Kosten: null. Wirkung auf das Vertrauen: erheblich.

WERKZEUG · ZWEI REGELN, VIER FRAGEN

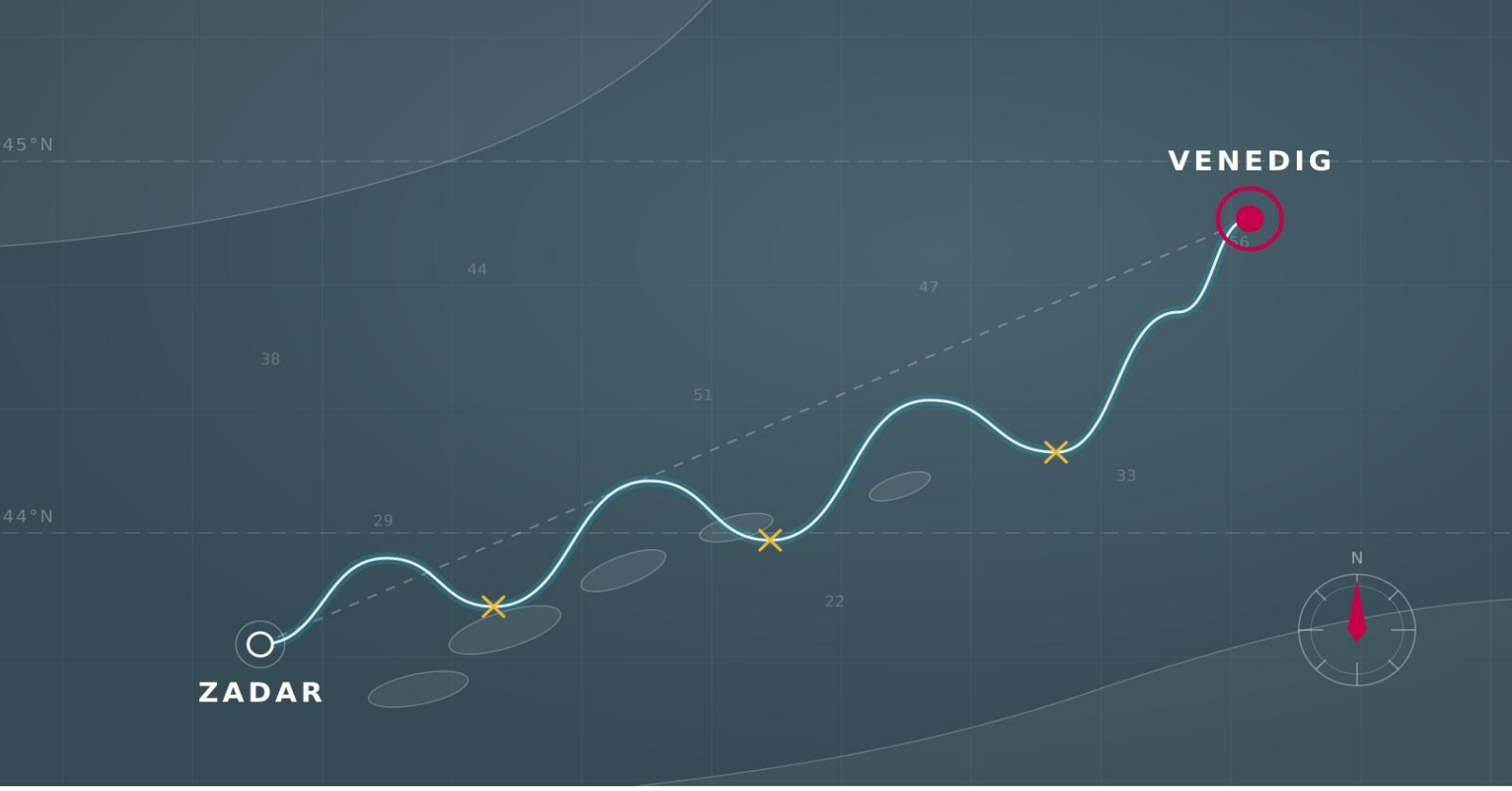
Wenn Sie sprechen: 1. Ich-Botschaft statt Urteil: „Ich finde ...“ statt „Das ist ...“ 2. Präzise Beobachtung plus Vorschlag an die richtige Adresse: „... schmeckt für mich etwas bitter – magst du den Mahlgrad feiner stellen?“

Wenn Sie zuhören: 3. „Was konkret ...?“ – die Einladung zur Präzision. 4. „Was würdest du dir wünschen?“ – die Einladung zum ehrlichen Appell, bevor Sie einen erfinden.

Faustregel: Erst verstehen, dann bewerten. Nachfragen ist keine Schwäche, sondern Messtechnik.

„Er hatte geplant, jeden Tag so und so viele Meilen zu segeln. Aber nicht, in welche Richtung. Und nicht, warum.“

AUS: WOFÜR STEHE ICH? · SEITE 74



SELBSTFÜHRUNG · DEN EIGENEN ANTRIEB KLÄREN

Wofür stehe ich?

Ein Masterplan gibt Orientierung. Aber er beantwortet nicht die Frage, die viele Ihrer Leute wirklich beschäftigt: Wofür stehen Sie eigentlich? Und vielleicht beschäftigt diese Frage auch Sie selbst.

VON SEBASTIAN MORGNER

Neulich saß ich mit einem M&A-Berater zusammen, der etwas zugab, das ihn selbst beunruhigt. Immer mehr seiner potenziellen Kunden bewerten ihr Unternehmen inzwischen mit Hilfe einer KI. Sie lassen sich Schritt für Schritt durch die Bewertungsmodelle führen, bekommen den steuerlichen Kontext gleich mit – und kommen mit den richtigen Fragen zu Ergebnissen, die den seinen erstaunlich nahekommen.

Er sagte es ohne Bitterkeit, eher wie jemand, der eine Wetterlage beschreibt. Und es geht dabei um viel Geld.

Wir kommen aus einer Wissensgesellschaft. Viele Menschen in Führungsrollen sind befördert worden, weil sie zu bestimmten Themen am meisten wussten oder das breiteste Wissen hatten. Wenn Wissen im KI-Zeitalter aber rund um die Uhr abrufbar wird, trifft das nicht nur unsere Rolle. Es trifft unser Selbstbild, den Kern unserer beruflichen Identität.

Die Matrjoschka

Denn was sind wir Menschen schon anderes als die Meinung über uns selbst? Über das, was wir gut können, und darüber, was unsere Rolle in einem bestimmten Kontext rechtfertigt

Ich beobachte deshalb eine bemerkenswerte Vermeidungsstrategie. Viele Führungskräfte beschäftigen sich mit KI-Roadmaps, Anwendungsfällen und Budgets – aber nicht mit der Frage, was sie selbst in dieser Zukunft eigentlich ausmacht. Ich verstehe das.

Die Angst dahinter ist, dass sich die eigenen Glaubenssätze abschälen wie bei einer Matrjoschka, einer russischen Stapelpuppe, und dass am Ende ein kleines, verlorenes Ich übrig bleibt.

Nur hat das Vermeiden einen Preis. Die Fassade und die Strategien, die uns bisher erfolgreich gemacht haben, beginnen zu bröckeln – und sie aufrechtzuerhalten kostet von Jahr zu Jahr mehr Kraft. Im schlimmsten Fall wirkt man irgendwann aus der Zeit gefallen.

Die Chance ist, dass wir jeden Morgen aufstehen und unsere Geschichte über die Zukunft neu formulieren können. Und das geht, ohne sich zu verbiegen.

Denn das eine sind unsere Werte – Qualität, Kundenorientierung, Einfachheit, Lebensfreude, Zuverlässigkeit. Das andere sind die Ausdrucksformen, in denen wir diese Werte manifestieren. Die Ausdrucksformen hängen davon ab, was die Welt gerade braucht. An den Werten müssen sie nichts ändern.

Ein Plan ohne Wofür

Wie sich das konkret anfühlt, habe ich vor einiger Zeit in einem Workshop erlebt. Ein Operations-Vorstand präsentierte mir seinen Masterplan für Künstliche Intelligenz: mehrere Projektstreams, klar definierte Meilensteine, KPIs. Es ging um Effizienzsteigerung, Prozessqualität, Kostensenkung. Er war gut vorbereitet und morgens sehr geschäftig in den Raum gekommen, bewaffnet mit den üblichen Tabellen.

Doch seine Mitarbeitenden wirkten auf mich verwirrt. Die Diskussion verlor sich in Klein-Klein, in Details.

Ich halte solche Pläne für wichtig. Unser Gehirn ist ein flüchtiges Organ, es denkt zu Zielen hin, und wir leben in einer Zeit, in der man sich sehr schnell ablenken lässt und in immer neue Vorhaben hineingezogen wird. Letztlich geht es darum, die wachen Stunden eines Tages für den größtmöglichen Fortschritt zu nutzen.

Also fragte ich den Operations-Chef nach dem Workshop: Das ist ein schlüssiger Plan. Aber wofür steht dieser Plan? Wofür wollen Sie in Ihrer Führungsrolle stehen?

Er sah mich überrascht an. Dann sagte er: “Gute Frage.”

Ich vergleiche das gern mit einer Segelcrew, die einen Törn plant, sagen wir von Zadar nach Venedig. Es ist wichtig, das Ziel zu kennen und zu wissen, warum man diesen Törn macht – und dass es dabei nicht nur um den Markusplatz geht, sondern auch um Gemeinschaft unterwegs, schöne Momente, den Wind um die Ohren.

Man plant eine Route und hält trotzdem jeden Morgen inne: Woher kommt der Wind, wo sind wir gestern angekommen, segeln wir heute vor den Inseln oder zwischen Inseln und Festland?

Mein Gesprächspartner hatte geplant, jeden Tag so und so viele Meilen zu segeln. Aber nicht, in welche Richtung. Und nicht, warum.

Was ein Narrativ verändert

Wer nur einen Plan hat und keine Geschichte dazu, wird es schwer haben, andere zu überzeugen. Und sich selbst. Man wird schnell abgelenkt, schnell verführt, sich mit anderen, vermeintlich interessanteren Themen zu beschäftigen.

Mein Gesprächspartner brauchte mehrere Anläufe. Er musste seine Gedanken erst spinnen, im besten Sinne: Es musste ein gedankliches Netz entstehen, aus Argumenten und aus Verständnis, bis er sagen konnte, worum es ihm eigentlich geht.

Er ging mit einem erleichterten Lächeln aus dem Raum – für dasselbe, was er ohnehin tat, hatte er einen anderen Rahmen gefunden.

Er wusste aus eigener Erfahrung, wie schwer wir Menschen uns mit bürokratischen Prozessen tun. Wie sich unser Gehirn dagegen wehrt, Felder in der richtigen Reihenfolge auszufüllen und Daten zusammenzusuchen – bei Kunden ebenso wie bei den eigenen Leuten. Und obwohl er im operativen Bereich saß, wollte er für etwas anderes stehen: für kognitive Leichtigkeit.

Er wollte Menschen ermöglichen, in einer Zeit, in der sie mental ohnehin überlastet sind, bislang widerspenstige Prozesse mit Leichtigkeit abzuwickeln. Und er sah ein großes Potenzial darin, dass KI ihnen die Teilschritte abnimmt, die anstrengen und Zeit kosten.

Er hatte gute Gründe, warum ausgerechnet das die Aufgabe seines Bereichs ist. Kognitive Leichtigkeit heißt: schneller mit Kunden in Kontakt kommen, sie stärker binden, sie neugierig auf Zusatzleistungen machen. Und für die Mitarbeitenden: weniger Frust, mehr Kapazität für echte Zusammenarbeit.

Am Ende war seine Geschichte keine über Technologie, Budgets oder Meilensteine mehr. Sie handelte von einem Schmerz, den gerade sehr viele Menschen empfinden, und von einem Bedürfnis, das alle haben.

Eine Mission, die für ihn selbst Sinn ergab und zu seinen Werten passte – und eine Geschichte, die sein eigenes Denken motiviert, diesen Zielen zu folgen.

Sein Plan hat sich danach nicht geändert. Die Art, wie er darüber sprach, schon. Und damit auch das, was er auslöste.

Vier Fragen, die Ihr Narrativ ergeben

Ein Selbstbild ist wie ein Kompass, mit dem man durch Komplexität navigiert. In einer Führungsrolle steht man dabei im Rampenlicht: Menschen sehnen sich nach jemandem, der Halt gibt und zeigt, wie man mit Veränderung umgeht.

Wenn Sie sich eine Stunde nehmen wollen, finden Sie unten fünf Fragen.

Schreiben Sie die Antworten von Hand auf.

Fragen zur persönlichen Positionierung:

1. Mit welchem Nutzen oder höheren Ziel sollen die Menschen in meinem beruflichen Umfeld mich verbinden? Was ist das Positive, für das ich stehen möchte?
2. Warum ist mir dieses Thema so wichtig? Hat es genug Kraft, dass ich mich auch in drei oder fünf Jahren noch dafür begeistern kann?
3. Was bin ich bereit, dafür aufzugeben?
4. Wo sehe ich die größten Chancen in meinem Einflussbereich?
5. Welche Rolle spielt KI in meinem Geschäft: Werkzeug, Produkt oder Existenzfrage?

?

„Sie wollen eigentlich gut sein“

Meine älteste Tochter hat einen Namen für Menschen, die gegen ihre Überzeugung handeln. Er beschreibt manches Verhalten im Arbeitsalltag genauer als ein Lehrbuch.

VON SEBASTIAN MORGNER

Einmal in der Woche haben Mara und ich einen Termin. Wir sprechen über Figuren aus ihren Lieblingsserien: warum jemand so gehandelt hat – und was er tun könnte, um es wiedergutzumachen.

Mara ist zwanzig. Sie hat das Downsyndrom. Und sie interessiert sich, seit ich denken kann, für kaum etwas so sehr wie für Gut und Böse.

Am meisten beschäftigt sie eine bestimmte Sorte Mensch: Menschen, die sich anders verhalten, als sie es im Innersten wollen, weil etwas außerhalb ihrer selbst sie verängstigt. In Maras Welt heißen sie „Zicken“.

Mara verurteilt sie nicht. „Sie können nicht anders“, sagt sie. „Sie wollen eigentlich gut sein. Aber sie wissen nicht, wie.“

Ich habe keine bessere Beschreibung dessen gehört, was in vielen Sitzungen passiert, insbesondere im Umgang mit Veränderungen.

Der Vorwurf, der keiner war

Neulich war ich verzweifelt: Ariane, meine Jüngste, hatte mein Ipad-Kennwort abgeschaut und den Nachmittag in Roblox verbracht. Lilja hörte sich meine Empörung an und sagte: „Du hättest genauso gehandelt, wenn es das in deiner Jugend gegeben hätte. Es ist deine Generation, die das alles hingestellt hat. Wollt ihr uns Vorwürfe machen, wenn wir es benutzen?“

Das saß. Es ist unsere Generation, die die Welt einrichtet, in der die nächste wohnen wird – und danach kritisiert, wie sie darin wohnt.

Was man draußen braucht

Ehrenamtlich gebe ich Kurse für Gymnasiasten vor der Studienwahl.

Beim letzten Mal kippte die Stimmung, und ich fragte, was los sei. Ein Schüler sagte: „Ich lerne hier viele Dinge, die für das Leben draußen irrelevant sind. Das aber, worauf es ankommt, lernt man hier nicht.“

Er konnte nicht sagen, was das ist. Ich auch nicht. Inzwischen glaube ich: Es ist das, was Mara jede Woche übt – zu unterscheiden zwischen dem, was jemand tut, und dem, was er eigentlich will.

Genau das lernt man nirgends. Nicht in der Schule, nicht im Studium, nicht im Führungskräfteprogramm. Wir bilden Menschen darin aus, Optionen zu bewerten – nicht darin, sie zu verantworten. Dann setzen wir sie an Tische, an denen über Systeme entschieden wird, die künftig mitbestimmen, wer eingestellt und wer aussortiert wird.

Muhammad Yunus, Friedensnobelpreisträger, sagte mir einmal, keine Generation habe je so viel Macht besessen, etwas zu ändern. Die Technologie sei ein enormer Hebel; ob wir ihn für Gutes nutzen, liege an uns.

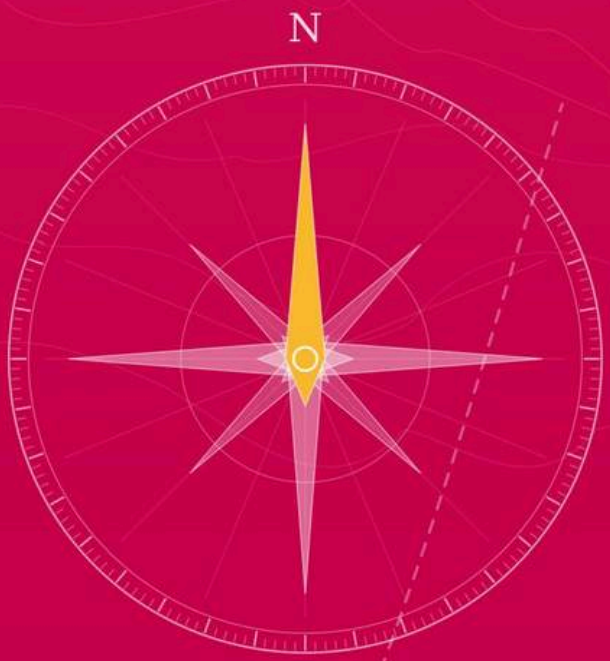
Ein Hebel entscheidet nicht, wohin er drückt. Das tun die Menschen, die an ihm sitzen – selten jene, die später unter dem Ergebnis leben.

Deshalb zwei Bitten. Sprechen Sie mit Ihren Kindern über die Zukunft, in der sie leben wollen – und nehmen Sie die Antwort ernst. Und setzen Sie die ethische Frage auf die Tagesordnung, jedes Mal, wenn eine strategische Entscheidung ansteht: Wem nützt das, und wem schadet es?

Mara wird mich am Freitag wieder fragen, warum jemand etwas Falsches getan hat und wie er es wiedergutmachen kann. Es ist die einfachste Frage, die ich kenne. Und diejenige, die ich in Vorstandssitzungen sehr selten höre.

„Ich kenne viele Entscheiderinnen und Entscheider, die Skrupel haben. Fast alle sagen es mir unter vier Augen. Fast keiner sagt es im großen Raum.“

AUS: DER STEIN IM SCHUH · SEITE 80

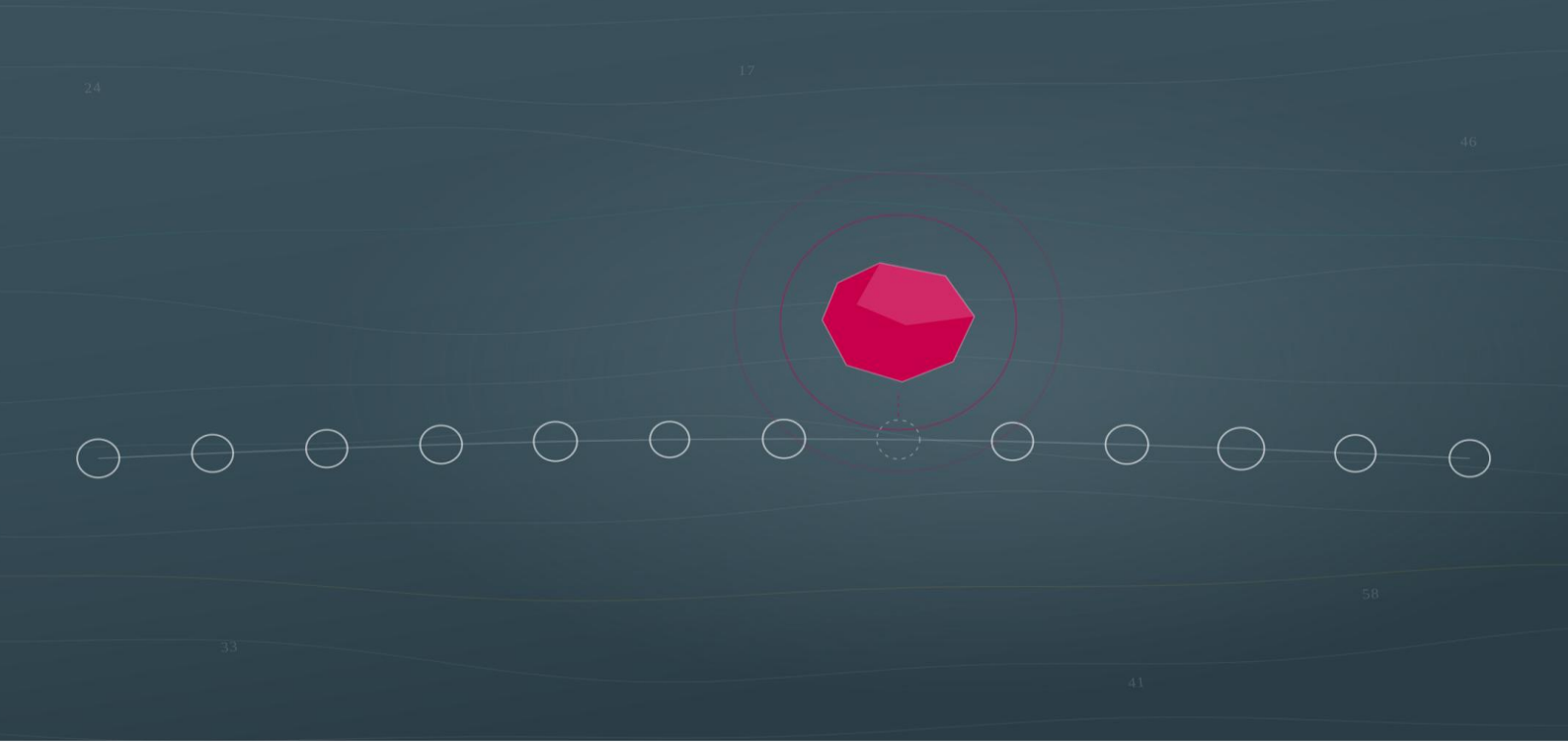


ZUM SCHLUSS

Was bleibt, wenn das Heft zugeht

Ein Zwischenruf, ein Logbucheintrag, elf geprüfte Quellen, sieben Termine – und die Einladung, zu widersprechen.

Zwischenruf: Der Stein im Schuh
Schatzbergs Logbuch: Keine Zeit
Service: Zum Weiterlesen
Service: Wegpunkte 2026/27
Über dieses Magazin · Impressum



ZWISCHENRUF

Der Stein im Schuh

Skrupel gelten als Zögern. Dabei sind sie das feinste Messinstrument, das eine Führungskraft besitzt.

VON SEBASTIAN MORGNER

Vormittags spreche ich einzeln mit acht Führungskräften eines Unternehmens. Sieben von ihnen benennen dasselbe Problem, unabhängig voneinander, einige fast wortgleich. Nachmittags sitzen dieselben acht in einem Raum. Das Problem existiert nicht. Niemand lügt. Es sagt nur auch niemand etwas.

Ich habe diese Szene so oft erlebt, dass ich sie inzwischen erwarte. Der Psychologe Irving Janis gab ihr 1972 einen Namen: Groupthink. Er hatte Regierungsstäbe untersucht, die gemeinsam Entscheidungen trafen, die einzelne Mitglieder für falsch hielten – und trotzdem mittrugen. Sein bekanntestes Beispiel war die Invasion in der Schweinebucht von 1961: ein Stab hochintelligenter Berater, der eine erkennbar schlechte Operation durchwinkte, weil niemand als Erster zweifeln wollte. Sein Befund ist bis heute unangenehm: Je enger und harmonischer eine Gruppe, desto zuverlässiger schluckt sie ihre eigenen Warnsignale.

Wir haben dafür eine ausgesprochen freundliche Formel. Um des lieben Friedens willen.

Sie klingt nach Rücksicht, beschreibt aber einen Tausch: Ich schweige, du schweigst.

Der größere Raum

Dasselbe Muster funktioniert auch eine Etage höher, im größten Raum, den wir haben. Im vergangenen Jahr erreichten die weltweiten CO_2-Emissionen aus fossilen Brennstoffen mit 38,1 Milliarden Tonnen einen neuen Höchststand – 1,1 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Das Global Carbon Project rechnet vor, dass das verbleibende Budget für das 1,5-Grad-Ziel bei diesem Tempo in etwa vier Jahren aufgebraucht ist. Die Zahl stand in allen Zeitungen. Sie hat, soweit ich sehe, in keinem Aufsichtsrat dieses Landes zu einer Änderung der Tagesordnung geführt.

Stattdessen: Geländewagen in Innenstädten, in denen es kein Gelände gibt. Es wird gereist und geflogen, als gäbe es kein Morgen. Und das triftigste Argument zum Energiesparen sind die hohen Kosten.

Und dort, wo vor fünf Jahren noch Nachhaltigkeitsberichte geschrieben und Greenwashing betrieben wurde, ist heute Ruhe. Das Achselzucken hat sich als Haltung durchgesetzt: Man kann ja ohnehin nichts machen. Als gäbe es einen Planeten B.

Dass die öffentliche Debatte rauer geworden ist, macht es nicht leichter. Wer sich äußert, riskiert heute mehr. Der rauere Ton ist zwar ein Grund zu schweigen – aber kein guter.

Was Skrupel eigentlich sind

Das Wort kommt aus dem Lateinischen. Scrupulus, das spitze Steinchen. Gemeint war der Stein im Schuh – das kleine, unnachgiebige Ding, das einen nicht weitergehen lässt, ohne Blasen zu bekommen.

Das ist eine erstaunlich genaue Beschreibung. Skrupel sind moralische Bedenken, die einen davon abhalten, etwas Unrechtes zu tun. Im Wirtschaftsdeutsch gelten sie als Bremse: der Zauderer, der Bedenkenträger, der den Schwung aus dem Projekt nimmt. Dabei ist ein Stein im Schuh kein Charakterfehler. Er ist eine Information. Wer ihn ignoriert, kommt zunächst schneller voran – und irgendwann gar nicht mehr.

Mich erstaunt, mit welcher Selbstverständlichkeit die deutsche Wirtschaft so tut, als hätte sie mit der Gesellschaft nichts zu schaffen. Dass einzelne Repräsentanten den Shitstorm fürchten und um ihre Marke bangen, verstehe ich gut. Und trotzdem: Wer sich in der Wirtschaft engagiert, kann sich nicht heraushalten. Entweder man stiftet gesellschaftlichen Nutzen – oder man stimuliert Konsum und kurzfristige Gewinne. Ein Drittes gibt es nicht.

Die Wirtschaft ist für den gesellschaftlichen Fortschritt da - nicht umgekehrt.

Es rechnet sich auch

Die Badische Staatsbrauerei Rothaus nimmt bis 2030 rund 40 Millionen Euro aus eigenen Mitteln in die Hand, um klimapositiv zu werden: Photovoltaik auf 9.000 Quadratmetern Dachfläche, ein Hackschnitzelkessel, der jährlich rund eine Million Liter Heizöl ersetzt, eigene Windräder auf dem Betriebsgelände. Das ist nicht nur Anstand, das ist Absicherung. Wer seine Energie selbst erzeugt, ist vom Auf und Ab der Märkte weitgehend unabhängig – ein Vorteil, den viele zuletzt teuer schätzen gelernt haben.

Ritter Sport aus Waldenbuch hat 2018 als erster großer Tafelhersteller den gesamten Kakaobezug auf zertifiziert nachhaltigen Kakao umgestellt, bewirtschaftet in Nicaragua eine eigene Plantage im Agroforstsystem und investiert jährlich rund sieben Millionen Euro in seine Kakaoprogramme. Auch das kostet Marge. Es sichert aber den Rohstoff, von dem das ganze Geschäft abhängt.

Nassim Nicholas Taleb, von dem der Begriff des Schwarzen Schwans stammt, sagte mir einmal, Fortschritt heiße für ihn, menschliche Erfindungen so nah wie möglich an der Natur zu halten: Fasern aus organischem Material, Schuhe, die sich anfühlen wie Barfußgehen, Essen nach organischen Prinzipien. Man muss ihm nicht in allem folgen, um zu sehen, dass wir häufig das Gegenteil betreiben und es Innovation nennen.

Ich kenne viele Entscheiderinnen und Entscheider, die Skrupel haben. Fast alle sagen es mir unter vier Augen. Fast keiner sagt es im großen Raum.

Ich bitte Sie: Sagen Sie es.

Nicht, weil es angenehm wäre – sondern weil ein Einwand, den niemand ausspricht, in keiner Bilanz auftaucht und trotzdem bezahlt wird.

Und weil sonst niemand für die spricht, die keine Stimme haben: Bäume, Affen – und die nächsten Generationen der Menschheit.

Welches Problem benennen bei Ihnen Kollegen unter vier Augen – und keiner in der großen Runde?

?

Keine Zeit

VON LEO SCHATZBERG

Ich hätte ihn oft gebraucht. Aber er war nie da.

Als es ihm schlecht ging – zu wenig Schlaf, zu wenig Bewegung, jeden Tag eine Schachtel Zigaretten, später der Blutdruck –, da hätte ich mich gerne mit ihm ausgesprochen. Aber er hatte keine Zeit. Hatte Verpflichtungen, flog von A nach B, sprang aus einem Termin in den nächsten. Alle sagten, sie brauchten ihn. Alle sagten, es sei wichtig. Mich hat er nicht gehört. Wahrscheinlich war ich ihm zu leise.

Als Julia einsamer wurde, als sie nachts wach lag mit dieser Angst, für die es keinen Namen gab, da hat er mal kurz auf mich gehört, hat gezögert und sich vorgenommen, kürzer zu treten. Doch dann kam der Ruf aus der Zentrale – und sein Kopf war wieder in der Schlinge.

Er träumte heimlich davon, ein Künstler zu sein, Holz im Wald fällen und dann bemalen. Aber die Pflicht rief und so hatte er nie Zeit dafür.

Da war dieses Mitleid mit Menschen in Not. Ich drängte ihn, hinauszugehen und zu helfen, weil ich wusste, es würde ihm gut tun.

Aber wenn die Kunden etwas wollten, war es Priorität eins. Wenn ein Projekt kippte, ein Leistungsträger kündigte: Priorität eins. Für alles gab es eine Eins. Nur meine Anliegen kamen in dieser Zählung nicht vor.

Wie gern hätte ich ihm die Welt gezeigt, in ihrer ganzen Fülle. Mit ihm die Philosophen gelesen, im Theater gesessen. Mit dem Rad über die Alpen – das wollten wir immer. Er hatte keine Zeit.

Früher hatte er Freunde, aus dem Studium, sie hatten Spaß, haben gelacht, Unsinn gemacht. Dann sog ihn die Arbeit auf. Sein Kopf ratterte ohne Pause: Zahlen auswerten, Pläne aufsetzen, Gespräche vorbereiten, an der eigenen Wirksamkeit feilen. Anfangs meldeten sich die Freunde noch, luden ihn ein, fragten nach. Er hatte keine Zeit für sie. Immer gab es etwas Wichtigeres. Sie waren erst traurig, dann fragten sie andere. So leise geht das.

Freitagabends war er so leer, dass er den Wein mehr kippte als trank, und am Wochenende lag er auf der Couch wie ein abgestelltes Gerät.

Und ich? Ich wurde stiller. Ich bekam Angst, mich auf etwas zu freuen, weil ich wusste: Er würde nicht antworten. Dabei hätte mich so vieles noch interessiert. Zu verstehen, wie die Welt zusammenhängt. Tiefer zu gehen. Zu fragen, was es heißt, ein gutes Leben zu führen – und die Frage auszuhalten, auch ohne Antwort. Aber er hatte keine Zeit. Er wollte gebraucht werden. Er wollte absichern, unabhängig sein, niemandem etwas schulden.

Jetzt liege ich mit ihm hier. Er hat keine Kraft mehr, und niemand ruft mehr nach ihm. Die Mails, die kommen, machen Werbung für Zahnersatzversicherungen.

Jetzt steigen die Träume in ihm auf, die Wünsche, die Sehnsüchte, die er so lange unter Terminen begraben hat. Jeden Abend rechnet er nach, wie die Zeit so schnell verfliegen konnte.

Und ich – als ein Teil von ihm – weine, weil er nicht auf mich gehört hat.

Leo Schatzberg schreibt an dieser Stelle über das, was zwischen den Terminen verloren geht.

Zum Weiterlesen

Elf geprüfte Quellen zu Führung im Zeitalter Künstlicher Intelligenz.

FÜHRUNG UND STRATEGIE

Ethan Mollick: Co-Intelligence. Living and Working with AI

Portfolio / Penguin, New York, April 2024. 256 Seiten. ISBN 978-0-593-71671-7

Das nützlichste Buch für Führungskräfte, die selbst mit KI arbeiten. Mollick behandelt das System nicht als Werkzeug, sondern als Mitarbeiter mit unbekanntem Fähigkeitsprofil – und leitet daraus vier Arbeitsregeln ab. Nur auf Englisch.

Marco Iansiti, Karim R. Lakhani: Competing in the Age of AI

Harvard Business Review Press, Boston, Januar 2020. 288 Seiten. ISBN 978-1-63369-762-1

Der Strategieklassiker: KI verändert nicht die Werkzeuge eines Unternehmens, sondern seine Architektur – und damit die Gesetze der Skalierung.

Tawia Odoi (Hrsg.): KI-Masterclass

Haufe, Juni 2026. ISBN 978-3-648-20005-6.

Herausgeberband mit Beiträgen aus Siemens, Bosch, Zalando und McKinsey. Schwerpunkt: AI Agents und die autonome Gestaltung ganzer Prozesse. Nachfolger von „KI Exzellenz“ (2024).

EINORDNUNG UND WIDERSPRUCH

Miriam Meckel, Léa Steinacker: Alles überall auf einmal

Rowohlt, Hamburg, Februar 2024. 400 Seiten. ISBN 978-3-498-00710-2

Die beste deutschsprachige Einführung: erklärt die Technik verständlich, ohne sie zu verklären, und fragt konsequent, was der Mensch dabei gewinnt.

Markus Gabriel: Der Sinn des Denkens

Ullstein, Berlin 2018. Taschenbuch 2020. 366 Seiten

Die schärfste Gegenposition zum Effizienzdenken: Die Gefahr ist nicht, dass Maschinen uns überholen – sondern dass wir unser Menschenbild an ihnen ausrichten.

Karen Hao: Empire of AI. Dreams and Nightmares in Sam Altman's OpenAI

Penguin Press, New York, Mai 2025. 496 Seiten. ISBN 978-0-593-65750-8

Die härteste Recherche zur Machtfrage – wer die Infrastruktur besitzt und was sie an Daten, Wasser und Arbeit kostet. Ausgezeichnet mit dem National Book Critics Circle Award.

ZAHLEN UND BEFUNDE

Brynjolfsson, Chandar, Chen: Canaries in the Coal Mine?

Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence. Stanford Digital Economy Lab, August 2025, revidiert November 2025

Sechzehn Prozent relativer Beschäftigungsrückgang bei den 22- bis 25-Jährigen in KI-exponierten Berufen, bei stabiler Beschäftigung erfahrener Kräfte – nicht durch Entlassungen, sondern weil Stellen nicht mehr ausgeschrieben werden. Die Autoren haben ihre Befunde 2026 selbst nachjustiert.

METR: Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity

METR, Juli 2025. arXiv 2507.09089

Sechzehn erfahrene Entwickler, 246 Aufgaben. Erwartet wurden 24 Prozent Zeitersparnis, gemessen wurden 19 Prozent mehr Zeitaufwand – doch hinterher hielten sich die Beteiligten trotzdem für schneller.

Jamie Twiss: AI Coding Assistants Are Getting Worse

IEEE Spectrum, Januar 2026

Streitbare These: Modelle, die auf ihren eigenen Ausgaben trainiert werden, geraten in eine Abwärtsspirale – neuere Versionen scheitern leiser und damit gefährlicher.

REGELWERK

Europäische Kommission: Leitlinien zu Artikel 50 der KI-Verordnung

Europäische Kommission, Juli 2026

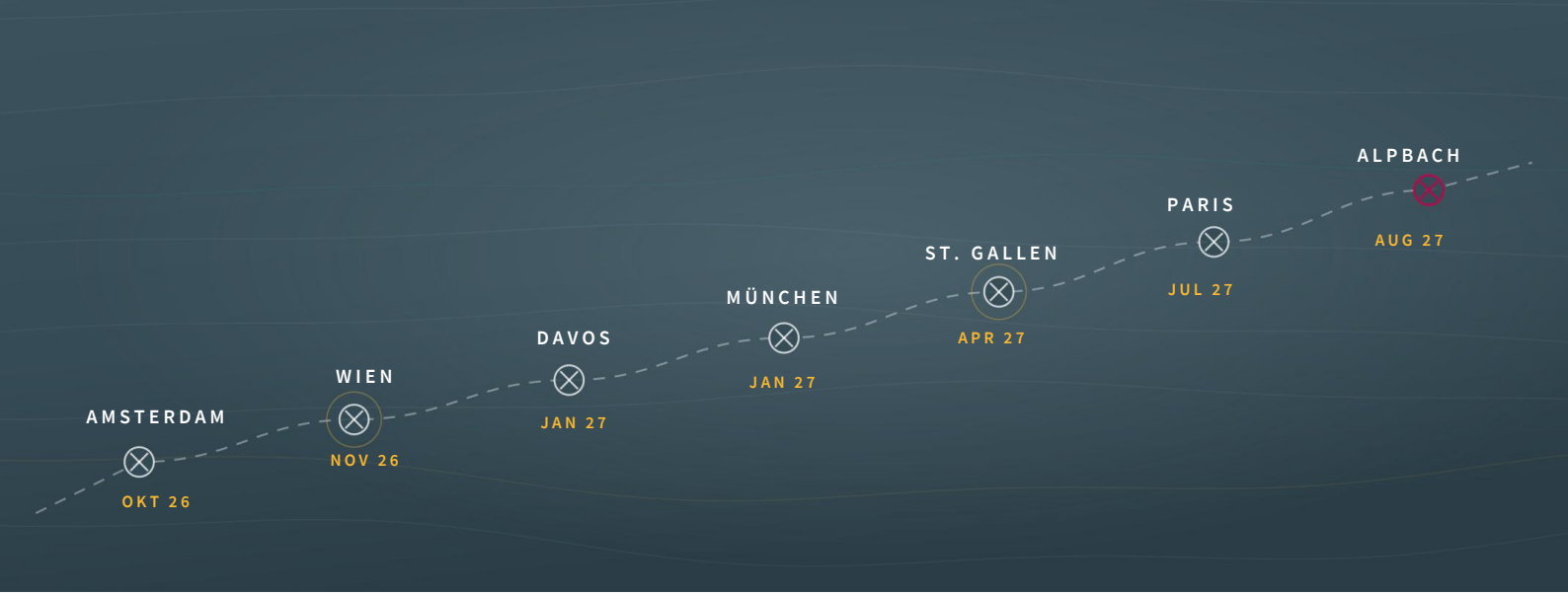
Gilt ab dem 2. August 2026 und betrifft faktisch jedes Unternehmen, das KI beruflich einsetzt: Hinweispflicht bei Chatbots, Kennzeichnung KI-erzeugter Inhalte, Bußgelder bis 15 Millionen Euro oder drei Prozent des Weltumsatzes.

EXPLORATIVE FÜHRUNG

Sebastian Morgner: Expedition Zukunft

Independently published, Oktober 2020. 367 Seiten. ISBN 979-8-6901-8305-9 – Verfügbar auf Amazon

Führung als Erkundungsreise in eine Zukunft, die niemand kennt. Kein KI-Buch, aber der Rahmen, in dem sich KI-Entscheidungen treffen lassen. Vom Herausgeber dieses Magazins.



SERVICE

Wegpunkte

Sieben Termine zwischen Herbst 2026 und Ende 2027, auf denen Führung und Künstliche Intelligenz zusammen verhandelt werden.

HERBST 2026

World Summit AI · Amsterdam

7.–8. Oktober 2026 · Taets Art & Event Park · worldsummit.ai

Die zehnte Ausgabe von Europas ältestem großen KI-Gipfel: über 10.000 Teilnehmende, mehr als 300 Sprecher. Für Führungskräfte lohnen vor allem die Stränge zu Governance und Enterprise-Adoption – dort geht es um Entscheidungen, nicht um Modellarchitekturen. Offen für alle. Nächste Ausgabe Oktober 2027.

Global Peter Drucker Forum · Wien

4.–5. November 2026 · Hofburg · druckerforum.org

Das „Davos des Managements“ und die einzige europäische Konferenz, die Führung als eigenständige Disziplin ernst nimmt. Thema 2026: Next Gen Innovation. Klein, teuer, intellektuell fordernd. Die 19. Ausgabe folgt im November 2027.

WINTER UND FRÜHJAHR 2027

World Economic Forum · Davos

18.–22. Januar 2027 · Kongresszentrum Davos · weforum.org

Das 57. Jahrestreffen, über 3.000 Teilnehmende aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Nur auf Einladung. Der Wert für Entscheider liegt ohnehin weniger im offiziellen Programm als in der Woche drumherum.

DLD Munich · München

Januar 2027, Termin noch offen · dld-conference.com

Rund 1.500 Gäste aus Technologie, Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur, traditionell in der Woche vor Davos. Kompakter, jünger und meinungsfreudiger als das Jahrestreffen selbst. Teilnahme auf Einladung, Bewerbung möglich.

St. Gallen Symposium · St. Gallen

April 2027, 56. Ausgabe, Termin noch offen · symposium.org

Seit 1970 von Studierenden organisiert: 1.400 Führungskräfte im Gespräch mit der nächsten Generation, samt Reverse-Mentoring-Programm. Das seltene Format, in dem Widerspruch nicht geduldet, sondern eingebaut ist.

SOMMER UND HERBST 2027

RAISE Summit · Paris

Juli 2027, Termin noch offen · raisesummit.com

2026 mit 9.000 Teilnehmenden, vier Fünftel davon auf C-Level. Eric Schmidt nannte ihn den am schnellsten wachsenden KI-Kongress Europas. Schwerpunkte: agentische Systeme, souveräne KI – und die Frage, ob sich das alles rechnet.

European Forum Alpbach · Tirol

Ende August bis Anfang September 2027 · alpbach.org

Aktuelle Termine und Anmeldelinks: sebastian-morgner.de/tiefgang

ZUM SCHLUSS

Über dieses Magazin

Wer dieses Heft macht – und warum

Tiefgang ist das Autorenmagazin von Sebastian Morgner, herausgegeben vom MLI Leadership Institut am Ammersee – mit Gastbeiträgen und Gesprächen mit Menschen, die Führung weiterdenken.

Sebastian Morgner ist Führungspraktiker mit Herzblut. Er berät Unternehmer, Executives und C-Level-Führungsteams bei der strategischen Ausrichtung und der Etablierung wirkungsvoller Führungssysteme. In diesem Magazin verarbeitet er Eindrücke aus der Arbeit mit Führungspersonen verschiedener Branchen.

Bevor er Berater wurde, war er fünfzehn Jahre in der Finanzindustrie – Pionier des Internet-Geschäfts, zuletzt Global Head of Marketing der UniCredit in Mailand. Dabei wunderte er sich zunehmend, wie wirkungslos viele Strategie- und Change-Programme blieben.

Nach einer Reflexionszeit im Frauenkloster am Chiemsee gründete er das MLI Leadership Institut mit, später die Future of Leadership Initiative. Seither hat er 150 Führungsteams begleitet und ist Autor des Buchs „Expedition Zukunft“ sowie Gastgeber des New Leadership Podcast.

In seiner Freizeit geht Sebastian gerne wandern, schreibt literarische Texte und engagiert sich für die evangelische Gemeinde Ammersee West.

SCHREIBEN SIE UNS

Widerspruch ist willkommen. Schreiben Sie, was Sie anders sehen – und was Sie inspiriert hat:
an s.morgner@leadership-munich.org.
Weitere Exemplare und digitale Materialien: sebastian-morgner.de/tiefgang

Das Institut

Das MLI Leadership Institut ist ein kuratiertes Netzwerk aus rund hundert Coaches, Trainern und Experten für Führung, Strategie, Transformation und KI. Es begleitet Unternehmen und Organisationen mit Strategieprozessen, Führungskräfteprogrammen und Coachings von Führungsteams und Executives – passgenau auf die jeweilige Situation zugeschnitten.

IMPRESSUM

Tiefgang · Magazin für Strategie und Führung · Ausgabe 1/2026

Herausgeber: MLI Leadership Institut GmbH, Mühlstraße 4, 86911 Dießen am Ammersee

Geschäftsführer & V. i. S. d. P.: Sebastian Morgner

Registergericht: Amtsgericht Augsburg, HRB 36640

USt-ID: DE289523343

Redaktion & Text: Sebastian Morgner

Gestaltung, Artwork & Satz: Sebastian Morgner in Zusammenarbeit mit Claude (Anthropic). Die KI war ebenso an Recherche und einzelnen Textentwürfen beteiligt; die redaktionelle Verantwortung liegt bei Sebastian Morgner.

Druck & Auflage: 1.000 Stück

Kontakt: info@leadership-munich.org · www.leadership-munich.org

ISSN Print: 3056-0837 · ISSN Online: 3056-0845

© 2026 MLI Leadership Institut GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Vervielfältigung und Verbreitung – auch auszugsweise – sowie die Aufnahme in elektronische Datenbanken sind nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Bildnachweise · S. 2, 18, 44, 66, 78, 87: Sebastian Morgner · S. 19: Giesecke+Devrient · S. 29: Raeto Königsbauer · S. 33: Dr. Tobias Große-Puppendahl · S. 37: Tristan Post; Buchcover mit freundlicher Genehmigung des Carl Hanser Verlags und des Plassen Verlags · S. 39: SocialHub · S. 38: Library of the London School of Economics and Political Science / Flickr Commons · London, 6. April 2000 · S. 48: KI-generiert mit ImagineArt, Sebastian Morgner · S. 53: Kupferstich, Frontispiz zu Edward Ivie, Oxford 1715, Wikimedia Commons, gemeinfrei · S. 57: Dr. Sarah Rietze · S. 73: MLI Leadership Institut · Alle übrigen Grafiken, Illustrationen und Artworks: MLI Leadership Institut

„Führung ist eine Expedition ins Ungewisse. Was zählt, sind ein klares Ziel, kluge Werkzeuge – und Menschen, auf die man sich verlassen kann.“

Sebastian Morgner

„Die Zukunft ist kein Szenario.
Sie beginnt mit der Entscheidung,
sich jetzt auf den Weg zu machen.“

AUS: WER NICHT FÜHRT, WIRD GEFÜHRT · SEITE 22

TIEFGANG

Widerspruch ist willkommen.

s.morgner@leadership-munich.org

AUSGABE 1/2026 · HERAUSGEGEBEN VOM MLI LEADERSHIP INSTITUT, AMMERSEE