KI-TRANSFORMATION

# Von der Absicht zur Wirkung

Sieben Schritte der gemeinsamen KI-Reise

MLI Leadership Institut 2026

Die meisten KI-Vorhaben scheitern nicht an der Technik, sondern an der Reihenfolge. Sie beginnen mit Werkzeugen, bevor jemand entschieden hat, woran man Erfolg erkennen soll, und enden als Sammlung von Piloten, die niemand vergleichen kann.

Von der Absicht zur Wirkung.

## 1 · 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, und die gewinnt, wer am lautesten präsentiert.

## 2 · Die Lernreise eröffnen

Alle Mitarbeitenden erfahren, dass sich das Unternehmen gemeinsam auf eine Lernreise begibt. Es geht darum, Neugier zu wecken: Jeder kann dabei wachsen. Dieser Schritt wird gern übersprungen, weil er nichts produziert. Er entscheidet darüber, ob die Belegschaft die Sache als Chance oder als Rationalisierung liest, und diese Deutung lässt sich später kaum korrigieren.

## 3 · Big Think Day

Mit den Schlüsselpersonen, wo hilfreich mit neutralen externen Fachleuten, 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 interner Abläufe? Anschließend nach Gesamtnutzen priorisieren.

© MLI Leadership Institut GmbH 2026 · Sebastian Morgner · info@leadership-munich.org

### 4 · Mission-Driven-Teams bilden

Kleine, kompetente Teams pilotieren die priorisierten Anwendungsfälle autonom — am besten räumlich getrennt und zu hundert Prozent dafür freigestellt. Die Freistellung ist der Punkt, an dem sich zeigt, wie ernst es gemeint war. Ein Team, das die Transformation nebenbei macht, liefert nebenbei.

### 5 · Sprints im Quartals- oder Terzialstakt

Alle drei Monate kommen die Schlüsselpersonen zusammen, bewerten den Fortschritt gemeinsam und priorisieren auf dem aktuellen Erkenntnisstand die nächsten Anwendungsfälle.

### 6 · Wissen teilen über KI-Identitäten

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.

### 7 · Organisation neu denken

Neue Aufgabenprofile, neue Zukunftskompetenzen. Rollen werden auch danach bewertet, welche Assistenten sie steuern. Agenten bekommen eine eigene Identität — geführt von einem Menschen, der die Verantwortung trägt.

> *Ohne Maßstab kein Fortschritt, ohne Takt keine Konstanz.*

© MLI Leadership Institut GmbH 2026 · Sebastian Morgner · info@leadership-munich.org

WERKZEUG

## Die KI-Utilization-Matrix

Vier Felder, eine Entscheidung. Die Matrix ordnet Tätigkeiten nach zwei Fragen, die in KI-Diskussionen fast immer durcheinandergeraten.

**Waagerecht: Maschine oder Mensch.** Links liegen Tätigkeiten, in denen die Maschine ihre Stärken ausspielt — große Datenmengen, klare Regeln, hohe Wiederholung, messbare 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 entscheidet die Arbeitsteilung über die Qualität.

**Senkrecht: unterscheiden oder skalieren.** Oben stehen Tätigkeiten, mit denen Sie sich unterscheiden — strategische Entscheidungen, Konzeptarbeit, Produktkonfiguration. Unten das, was jeder Wettbewerber ebenfalls tun muss. Diese Achse trennt zwei Investitionslogiken: Oben rechtfertigt ein Vorsprung fast jeden Preis, unten zählt nur, ob es günstiger wird.

**Die vier Felder.** *Oben links, automatisierte Differenzierung:* größter Hebel, größter Aufwand — 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 Ihre eigenen Tätigkeiten, nicht die Beispiele: zwanzig bis dreißig aus Ihrer Wertschöpfung, im Führungskreis einzeln verteilt. Der Streit über die Position ist dabei der eigentliche Ertrag. Erst danach kommt die KI-Frage. Und die lautet nicht „Wo können wir KI einsetzen?", sondern: „Welche drei Felder verändern unsere Position im Markt?"

**Was sie nicht kann.** Sie ist eine Landkarte, kein Fahrplan — über Machbarkeit, Datenlage und Kosten sagt sie nichts. Und sie ist eine Momentaufnahme. Legen Sie sie einmal im Jahr neu.

© MLI Leadership Institut GmbH 2026 · Sebastian Morgner · info@leadership-munich.org

## Wo dieser Ablauf an Grenzen stößt

Die sieben Etappen setzen voraus, dass es überhaupt sinnvoll ist, das bestehende Haus zu transformieren. Manchmal ist es das nicht. Wer ohne Altlasten neu anfangen kann, kommt schneller ans Ziel, und einige unserer Mandanten fahren beides parallel: das bestehende Geschäft für Kunden, die persönlichen Kontakt schätzen, und eine KI-native Fassung daneben.

Zweitens: Etappe 4 ist der teuerste Schritt und der erste, der gestrichen wird, wenn das Quartal eng wird. Wer die Freistellung nicht durchhalten kann, sollte weniger Anwendungsfälle wählen statt weniger Freistellung.

Und drittens beschreibt der Ablauf keine Zeitachse. Die Etappen 1 bis 3 lassen sich in 6–8 Wochen gehen. Etappe 7 ist keine Etappe, sondern eine Daueraufgabe.

IM HEFT

### Die Werkzeuge im Magazin

Dieser Beitrag fasst zwei Werkzeugseiten aus **Tiefgang 1/2026** zusammen: „Die KI-Expedition in sieben Etappen" und „Die KI-Utilization-Matrix". Im Heft steht die Matrix als Grafik mit Beispieltätigkeiten in allen vier Feldern.

Die Ausgangslage und die beiden Szenarien stehen im Führungswissen unter „Abwarten ist das teuerste Szenario".

Magazin ansehen und bestellen →

© MLI Leadership Institut GmbH 2026 · Sebastian Morgner · info@leadership-munich.org