

[Startseite](#) > [Führungswissen](#) > Was Zeit und Nerven kostet

KI-TRANSFORMATION

Was Zeit und Nerven kostet. Und was das Gegenteil.

Typische Herausforderungen der KI-Transformation — ungeführt und geführt im Vergleich

MLI Leadership Institut 2026

Zwei Szenarien einer Arbeitswelt der Zukunft mit Mensch und KI: einmal aktiv geführt, einmal passiv passiert. Dieselbe Technologie, zwei Richtungen — je nachdem, ob Führung den Kurs setzt. Keines der Muster links ist ein Technikproblem; hinter jedem steht eine Führungsentscheidung, die noch niemand getroffen hat.

STRATEGIE

UNGEFÜHRT

Kosten- und Personaleinsparungen im Vordergrund, Mitarbeitende haben Angst. Viel Aktionismus, fehlender Wertfokus. Piloten bleiben Piloten: 95 % der untersuchten GenAI-Vorhaben blieben ohne messbaren Ergebniseffekt.¹

GEFÜHRT

Ein klares Zielbild, wie Mensch und KI zusammenarbeiten sollen und wo KI den größten Nutzen schaffen kann. Wenige, priorisierte Anwendungsfälle gleichzeitig — Mitarbeitende sehen Chancen und Perspektive. Klare Erfolgs- und Abbruchkriterien.

RAHMEN

UNGEFÜHRT

Schatten-KI: Viele nutzen private KI auch für berufliche Zwecke, gesprochen wird im Job kaum darüber. Es gibt keinen gemeinsamen Rahmen, und niemand weiß, welche Daten wohin fließen.

GEFÜHRT

Mitarbeitende haben KI-Unterstützung, die über Formulierungshilfe hinausgeht. Klare Spielregeln statt Verbote, ein bewusstes Zeitkontingent und aktive Befähigung zum fallbezogenen Ausprobieren und Austausch.

ARBEITSQUALITÄT

UNGEFÜHRT

Man verlässt sich auf die KI und erzeugt schnell wohlklingende Dokumente, die Arbeit vortäuschen und beim Empfänger Mehrarbeit auslösen — Workslop.² Eine Inflation an Dokumenten, Anwendungen und Konzepten, die keiner mehr lesen kann. Arbeitsqualität und Fokus sinken.

GEFÜHRT

Eine überschaubare Zahl themenbezogener KI-Assistenten und Agenten, die Mitarbeitende zielorientiert stärken. KI nutzt einheitliche Standards, Kunden erleben schnellere Reaktionen und bessere Beratung. Nutzerreviews und Wirksamkeitsmessung gehören zu jedem Anwendungsfall.

DATEN UND SYSTEME

UNGEFÜHRT

Drei Abteilungen, drei Zahlen für denselben Geschäftsvorfall. Man macht sich von externen Anbietern abhängig und belässt es beim Standardprodukt. Die KI antwortet mit voller Überzeugung, und Mitarbeitende sind vor allem mit Zahlenabgleich beschäftigt.

GEFÜHRT

Geschäftskritische Begriffe sind verbindlich definiert. Jeder Agent wird von erfahrenen Experten trainiert und greift nach einheitlicher Logik auf die richtigen internen Werkzeuge zu. Mitarbeitende lernen, KI zu führen — KI-Anwendung wird zur selbstverständlichen Kompetenz im Alltag.

MENSCHEN UND ORGANISATION

UNGEFÜHRT

Menschen haben Angst vor der Zukunft und Berührungsängste mit KI. Kunden werden von KI-Agenten abgespeist. Verantwortung diffundiert, das Angebot wird austauschbar, das Unternehmen als Arbeitgeber unattraktiv.

GEFÜHRT

Man arbeitet auf natürliche Weise mit KI zusammen. Agenten haben eine klare Identität, ihr Handeln ist nachvollziehbar, und es gibt immer einen Menschen, der sie führt und

die Verantwortung trägt. Menschen gewinnen Zeit für die Situationen, in denen Vertrauen oder kreative Ideen entstehen.

Welches der beiden Bilder schreibt Ihr Unternehmen gerade fort, und woran merken Sie es?

¹ MIT NANDA, *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025* — Auswertung von 300 öffentlichen KI-Einführungen, 150 Führungskräfte-Interviews. 95 % der Pilotprojekte ohne messbaren Effekt auf das Betriebsergebnis.

² BetterUp Labs und Stanford Social Media Lab, *Harvard Business Review*, September 2025 — Befragung von 1.150 Beschäftigten in den USA: 40 % erhielten im Vormonat Workslop, durchschnittlich 1 Stunde 56 Minuten Mehraufwand je Vorfall.

ÜBER DEN AUTOR

Sebastian Morgner ist Geschäftsführender Partner des MLI Leadership Instituts in Dießen am Ammersee. Vor der Gründung 2013 verantwortete er fünfzehn Jahre lang Strategie und Transformation in Konzernen, zuletzt als Global Head of Marketing bei UniCredit. Seither hat er über 150 Führungsteams und mehr als 1.100 Führungskräfte auf C-Level begleitet.

Er ist Mitgründer der Future of Leadership Initiative, Gastgeber des Podcasts *Tiefgang*, Sprecher der Zukunftsallianz Mensch & KI und Autor von *Expedition Zukunft*. Die Wirtschaftswoche zählt ihn zu den führenden Leadership Coaches im deutschsprachigen Raum.

[Mehr über das Institut](#)

[Gespräch vereinbaren](#)