MAKE AI WORK 2026 · HAMBURG

KI wird normal.
Veränderung nicht.

Warum neue Technologie mit alter Führung nicht funktioniert.

Carsten Behfeld
Autor · Berater · Trainer
Wirksame KI-Praxis für Unternehmen



Zwei Reaktionen auf eine Technologie



DIE FRAGE ABGEBEN

„Dafür haben wir unsere IT-Experten.“



DIE FRAGE INS UNTERNEHMEN HOLEN

„Das habe ich nicht gewusst, was möglich ist. […] Das eröffnet uns komplett neue Perspektiven.“

Eine neue technische Möglichkeit verändert die Begründung bestehender Regeln. Nicht automatisch die Regeln selbst.

KI wird Bestandteil gewöhnlicher Software. Der Zugang unterscheidet bald kein Unternehmen mehr vom anderen.

Zwölf Fehler. Ein Muster.

01
KI bleibt beim IT-Bereich

02
KI ist ein Sparprogramm

03
KI wird dort eingesetzt, wo es am einfachsten ist

04
KI-Kompetenz soll nebenbei entstehen

05
KI wird pauschal verboten

06
Schlechte Prozesse werden digitalisiert

07
Alles braucht weiterhin Freigaben

08
KI wird genutzt, aber die Arbeit bleibt gleich

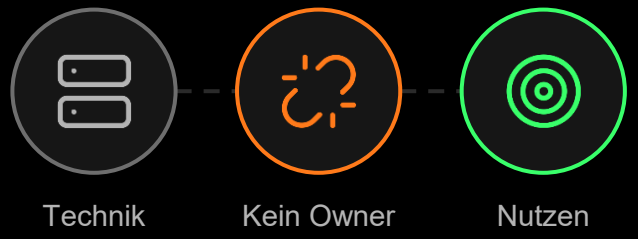
09
Anwesenheit zählt mehr als Output

10
Das mittlere Management wird vergessen

11
Der CEO versteht KI selbst nicht

12
Sofortige Produktivität wird erwartet

01 KI bleibt beim IT-Bereich



Aussage:

„Das wird von der Zentrale vorgegeben und ist noch in Arbeit.“

PRAXISFALL

HR organisiert Copilot-Trainings. Lizenzen, Vorkenntnisse, Aufgaben und Vorgaben sind unklar, die IT ist nicht eingebunden. Alle tun etwas, niemand verantwortet den Nutzen.

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Wenn unsere KI-Initiative in zwei Jahren keinen messbaren Nutzen erzeugt: Wer trägt dafür eigentlich die Verantwortung?

LÖSUNGSANSATZ

Technische Verantwortung um geschäftliche ergänzen

Werkzeug: AI Value Ownership Map

02 KI ist ein Sparprogramm



Aussage:

„Wenn wir KI einführen: Wie viele Menschen brauchen wir dann noch in der Verwaltung?“

PRAXISFALL

Ein Familienunternehmen fragt nach Einsparungen. Der eigentliche Engpass: Angebote bleiben liegen. Die gewonnene Kapazität fließt in mehr Kundenanfragen statt in Stellenabbau.

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Wenn wir KI heute vor allem als Sparprogramm führen: Welchen Wert lassen wir damit bewusst liegen, und wer hat das so entschieden?

LÖSUNGSANSATZ

Wertlogik erweitern statt nur Kosten reduzieren

Werkzeug: AI Value Triangle

03 KI wird dort eingesetzt, wo es am einfachsten ist



Aussage:

„Alle nutzen KI. Das benötigen wir auch. Wie können wir schnell starten?“

PRAXISFALL

Im Vertrieb wären Lead-Qualifizierung, Kundenrecherche und Gesprächsvorbereitung möglich. Die KI ist vorhanden, wird aber kaum genutzt. Diagnose: „Die Mitarbeitenden nutzen die KI eben nicht.“

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Welche wichtigen Probleme gehen wir mit KI gerade nicht an, weil ihre Lösung organisatorisch schwieriger wäre als der nächste Quick Win?

LÖSUNGSANSATZ

KI auf echte Wertschöpfung ausrichten

Werkzeug: AI Opportunity Scan

04 KI-Kompetenz soll nebenbei entstehen



Aussage:

„Dafür gibt es keine Extra-Zeit. Das soll ja gerade Zeit sparen.“

PRAXISFALL

Lizenzen, ein kurzes Webinar, Links im Intranet. Keine Übungsaufgaben, keine Ansprechpartner, keine Lernzeit. Nach Monaten: „Das funktioniert für meine Arbeit nicht.“

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Wenn KI für uns strategisch wichtig ist, warum müssen unsere Mitarbeitenden den Umgang damit zwischen zwei Meetings lernen?

LÖSUNGSANSATZ

Lernen als Bestandteil der Arbeit organisieren

Werkzeug: AI Learning Sprint

05 KI wird pauschal verboten



Aussage:

„Wir wissen doch gar nicht, was die Leute in die KI eingeben.“

PRAXISFALL

Ein Industriebetrieb sperrt öffentliche KI-Dienste innerhalb weniger Stunden. Der Geschäftsführer: „Bei einem Verbot kann mir niemand vorwerfen, dass wir nichts getan haben.“

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

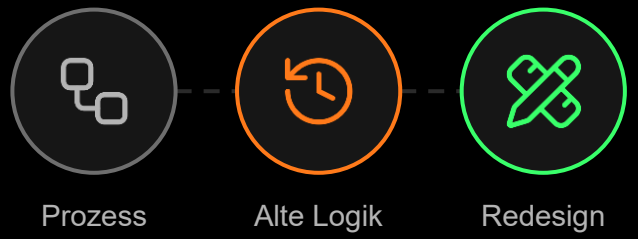
Wenn uns niemand KI-Fehler oder KI-Vorfälle meldet: Haben wir tatsächlich keine, oder haben wir eine Organisation geschaffen, in der Risiken lieber verborgen bleiben?

LÖSUNGSANSATZ

Governance statt Verdrängung

Werkzeug: Governance Reality Check

06 Schlechte Prozesse werden digitalisiert



Aussage:

„Das will die Geschäftsführung eben so.“

PRAXISFALL

Vier Freigabestufen für Angebote sollen digitalisiert werden. Die Geschäftsführung: „Eigentlich muss ich sie gar nicht alle sehen. Uns reichen die wirklich ungewöhnlichen Fälle.“

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Wer bei uns besitzt tatsächlich das Mandat, bestehende Arbeitsschritte abzuschaffen oder neu zu ordnen?

LÖSUNGSANSATZ

Erst hinterfragen, dann vereinfachen, dann automatisieren

Werkzeug: Process Redesign Canvas

07 Alles braucht weiterhin Freigaben



Aussage:

„Am Ende stehen wir trotzdem dafür gerade.“

PRAXISFALL

Das Management-Reporting ist mittags fertig, veröffentlicht wird trotzdem erst nach dem nächsten Jour fixe. Von mehreren Freigabestufen entscheidet nur eine tatsächlich.

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Welche Entscheidungen geben wir heute noch frei, obwohl wir dabei weder relevantes Wissen hinzufügen noch tatsächlich prüfen?

LÖSUNGSANSATZ

Entscheidungsfähigkeit erhöhen

Werkzeug: Decision Gate Audit

08 KI wird genutzt, aber die Arbeit bleibt gleich



Aussage:

„Wir haben 200 aktive Nutzer.“

PRAXISFALL

Ein Team-Reporting sinkt mit KI von 45 auf 15 Minuten. Ablauf, Kennzahlen, Empfänger und Freigabeweg bleiben unverändert. Über die gewonnene halbe Stunde entscheidet niemand.

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Was machen wir aufgrund von KI heute grundsätzlich anders als vor zwölf Monaten?

LÖSUNGSANSATZ

Nutzung in Arbeitsveränderung übersetzen

Werkzeug: AI Work Change Check

09 Anwesenheit zählt mehr als Output



Aussage:

„Sehr gut, dann kannst Du künftig mehr Angebote bearbeiten.“

PRAXISFALL

Ein Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst braucht für ein Angebot statt zwei bis drei Stunden nur noch rund 45 Minuten. Er macht seine neue Arbeitsweise zunächst nicht sichtbar.

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Welchen rationalen Grund hat ein Mitarbeiter in unserem Unternehmen, uns seinen nächsten Produktivitätsgewinn zu zeigen?

LÖSUNGSANSATZ

Leistung definieren und Produktivitätsgewinne bewusst verwenden

Werkzeug: AI Productivity Gain Review

10 Das mittlere Management wird vergessen



Aussage:

„Das war mir nicht bewusst: Was mit KI heute möglich ist, eröffnet völlig neue Perspektiven.“

PRAXISFALL

Eine Führungskraft will eine Premium-Lizenz für sich bestellen. Alle Führungskräfte haben sie bereits Wochen zuvor automatisch erhalten.

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Würde mein Team mich auch dann noch als gute Führungskraft brauchen, wenn einzelne Mitarbeitende fachlich oder beim Einsatz von KI mehr wissen als ich?

LÖSUNGSANSATZ

Führung neu begründen statt abbauen

Werkzeug: AI Leadership Impact Map

11 Der CEO versteht KI selbst nicht



Aussage:

„Dafür haben wir Experten.“

PRAXISFALL

Die Geschäftsführung weitet KI-Lizenzen auf das ganze Unternehmen aus, ohne zu wissen, wer was nutzt und was es gebracht hat. Begründung: Man dürfe den Anschluss nicht verlieren.

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Woran würdest Du erkennen, dass eine überzeugende KI-Empfehlung für Dein Unternehmen trotzdem falsch ist?

LÖSUNGSANSATZ

KI-Urteilskraft als Managementkompetenz etablieren

Werkzeug: Executive AI Judgment Check

12 Sofortige Produktivität wird erwartet



Aussage:

„Zeigen Sie mir, wie viele Stunden wir pro Mitarbeiter sparen. Dann können wir das gegen die Lizenzkosten rechnen.“

PRAXISFALL

Nach sechs Wochen stoppt die Geschäftsführung den Rollout. Die frühe Bewertung senkt Energie und Nutzung, und der Rückgang scheint die Skepsis später zu bestätigen.

DIE UNBEQUEME FÜHRUNGSFRAGE

Wenn Nutzung und gemeldete Zeitersparnis steigen, aber der relevante Geschäftsprozess nicht besser wird: Würden wir unsere KI-Initiative trotzdem als Erfolg bezeichnen?

LÖSUNGSANSATZ

Messreife herstellen, dann Wirkung bewerten

Werkzeug: AI Measurement Readiness Check

Alte Führung beantwortet Fragen, deren Voraussetzungen sich verändert haben.



Verstehen

Klären, was KI im eigenen Unternehmen leisten kann.



Verändern

Die Regeln prüfen, deren Begründung sie berührt.



Wirken

Beurteilen, ob tatsächlich etwas besser wird, und Konsequenzen ziehen.

> **Die Technologie wird allen zugänglich.**
> **Die Fähigkeit, die eigene Organisation neu zu befragen, nicht.**

Prüfe bei jeder neuen Möglichkeit, was sie an den Gründen Deiner bisherigen Arbeitsweise verändert. Und mach daraus eine bewusste Entscheidung.

Mehr im Buch



KI wird normal. Veränderung nicht.

Warum neue Technologie mit alter Führung nicht funktioniert

Analyse, 12 Fehler, Lösungen und ein Leitfaden für Unternehmen von der Absicht zur Umsetzung. Als Buch bei Amazon. Ab **sofort verfügbar.**

Carsten Behfeld
www.behfeld.com

www.linkedin.com/in/carsten-behfeld

carsten@behfeld.com