

• Leadership im exponentiellen Wandel: Wie GenAI Kultur und Geschäftsmodelle transformiert



Insights von
Maks Giordano
Innovationsexperte

Dwight Cribb im Interview mit dem Innovationsexperten Maks Giordano darüber, warum KI kein Technologie-, sondern ein Kulturthema ist und wie Führungsteams Ambiguität, Geschwindigkeit und Transformation meistern.

Die technologische Entwicklung der letzten Monate ist rasant, aber die größte Herausforderung für Unternehmen bleibt eine zutiefst menschliche: Wie gelingt Führung in einer Zeit, in der Gewissheiten erodieren, Zyklen sich verkürzen und Künstliche Intelligenz zunehmend zum Motor von Geschäftsmodellen wird?



Q Du bist überzeugt, dass die größten Herausforderungen bei KI selten in der Technologie liegen, sondern in der Kultur. Woran scheitern KI-Initiativen aus Deiner Erfahrung am häufigsten?

A Technologie wirkt häufig als Beschleuniger, aber der wahre Engpass liegt in der Organisation selbst. Generative KI ist kein IT-Projekt, sondern ein Transformationsprojekt, das die gewohnten Strukturen infrage stellt von etablierten Prozessen über Entscheidungswege bis hin zum Rollenverständnis von Führung. Wo Unternehmen stark risikovermeidend geprägt sind, fehlt oft die Experimentierfreude, die für eine erfolg-

reiche KI-Transformation notwendig wäre.

Das Scheitern beginnt meist beim Mindset. Wenn das Top-Management KI vor allem als

„Kultur ist der eigentliche Engpass – nicht die Technologie.“

Effizienztool versteht oder aus einem Gefühl der FOMO („Fear-of-Missing-Out“) heraus handelt, fehlt die strategische Basis. Häufig wird unterschätzt, wie essenziell klare KI-Guidelines sind oder wie umfassend Mitarbeiter auf allen Ebenen befähigt werden müssen.

Aus diesem Mindset wiederum resultiert eine unzureichende Vision: Es bleibt unklar, warum eine KI-Initiative überhaupt verfolgt wird, wohin sie zielt, welchen Wert sie schaffen soll. So entstehen punktuelle Projekte, aber keine konsistente Strategie.

Und selbst wenn eine Vision existiert, verhindern Silos oft die Umsetzung. Datenhoheit, Budgetkonflikte und fehlende Koordination zwischen Fachbereichen und IT sorgen dafür, dass neue Lösungen isoliert bleiben. In der Praxis führt dies dazu, dass Fachbereiche Use Cases identifizieren und als MVP (Minimum Viable Product) pilotieren, oft ohne Abstimmung mit der zentralen IT. Später stellt sich heraus, dass technologische oder infrastrukturelle Voraussetzungen für eine Skalierung fehlen. KI benötigt jedoch fast immer einen horizontalen Ansatz über Funktionen hinweg – und genau daran scheitert es häufig.

Was funktioniert, ist ein anderer Ansatz: eine Führung, die sichtbar vorangeht, interdisziplinäre Governance-Strukturen, die Silos überwinden, und eine Organisation, die aktiv in Enablement investiert. Erfolgreiche Unternehmen schaffen Räume, in denen Mitarbeiter sicher experimentieren können, und Systeme, in denen Erfahrungen geteilt statt gehortet werden. Und sie setzen auf frühe, klar messbare Erfolge, die Vertrauen und Momentum erzeugen.

WARUM SCHEITERN KI INITIATIVEN?

- Mindset Top-Management
- Fehlende Vision
- Silodenken

Q Was sind die größten Stolpersteine beim Skalieren von KI? Gibt es Beispiele für Unternehmen, die das gut gelöst haben?

A Die Qualität generativer KI hängt unmittelbar von der Qualität der Wissensbasis ab. Viele Unternehmen kämpfen damit, dass Daten in ihrer notwendigen Form schlicht nicht vorhanden sind: Sie liegen in Altsystemen, sind uneinheitlich, veraltet oder unstrukturiert. Für klassische KI-Modelle ist das ein Problem, für generative KI umso mehr, denn inkonsistente Wissensquellen führen zwangsläufig zu unzuverlässigen Antworten.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Ownership. Technisch liegen Daten oft in der Verantwortung der IT, doch inhaltlich müsste sie bei den Fachbereichen liegen – dort, wo die Daten entstehen und verstanden werden. Diese Verantwortung ist häufig ungeklärt, und genau das verhindert jede systematische Verbesserung der Datenqualität.

Hinzu kommt Governance. Manche Unternehmen arbeiten ohne klare Vorgaben, andere mit sehr restriktiven Regeln. Beides ist hinderlich. Was fehlt, ist eine transparente Datenstrategie, die beschreibt, wie Daten genutzt, geteilt und geschützt werden müssen, ohne Innovation zu behindern.

„Ohne verlässliche Daten bleibt jede KI ein Ratespiel.“

Sie sorgen für Qualität, Aktualität und klare Schnittstellen, während eine zentrale Governance übergreifende Standards definiert. Dieses Zusammenspiel aus Autonomie und Rahmen schafft die Voraussetzungen, KI wirklich skalierbar zu machen.

STOLPERSTEINE IN DER KI-SKALIERUNG

- Mangelhafte Datenqualität und -verfügbarkeit
- Unklares Ownership
- Fehlende oder starre Governance

Q Was bedeutet Führung im Zeitalter der KI für Dich konkret? Welche Leadership Skills werden jetzt besonders entscheidend?

A KI-Entwicklung ist nicht linear und nicht vollständig vorhersagbar. Das fordert ein anderes Führungsverständnis als das klassische Command-and-Control-Modell. Führungskräfte müssen heute vor allem den Kontext setzen: das „Warum“ einer Initiative, die Leitplanken, den Zweck. Das „Wie“ entsteht zunehmend iterativ in den Teams.

„Führung im KI-Zeitalter heißt Souveränität in der Unsicherheit.“

Daraus ergibt sich eine zentrale Fähigkeit: Ambiguitätstoleranz. Unklarheit wird zum Normalzustand. Wer von seinen Teams erwartet, mit Unsicherheit produktiv umzugehen, muss sie selbst vorleben im Sinne eines echten „Lifelong Learning“. Dazu gehört auch ein solides Grundverständnis von KI, nicht in technischer Tiefe, aber als strategischer Kompetenz.

Eine zweite Schlüsselkompetenz ist die Entscheidungsfähigkeit unter Unsicherheit. Wer auf perfekte Daten wartet, wird im KI-Kontext nie handlungsfähig sein. Erfolgreiche Führung entscheidet früh, beobachtet, lernt und korrigiert schnell.

Und schließlich braucht es Empathie und klare Kommunikation. KI erzeugt Ängste vor Kontrollverlust, vor Arbeitsplatzveränderungen. Führung muss diese ernst nehmen und transparent vermitteln, dass KI menschliche Fähigkeiten erweitert und nicht ersetzt. Ein Umfeld, das psychologische Sicherheit schafft, ist die Voraussetzung dafür, dass Teams mutig experimentieren.

DIE WICHTIGSTEN LEADERSHIP-SKILLS SIND

- Ambiguitätstoleranz & Neugier
- Entscheidungsfähigkeit unter Unsicherheit
- Empathie & transparente Kommunikation
- Test- & Lernkultur

Ambiguität lässt sich produktiv nutzen, wenn Führungsteams sie als strategischen Möglichkeitsraum begreifen. Erfolg entsteht oft in kurzen Experimentierzyklen: viele kleine MVPs, schnelles Lernen, regelmäßige Anpassung der Strategie. Und nicht zuletzt durch Führungskräfte, die sich aktiv Zeit nehmen, selbst mit KI zu arbeiten und deren Potenziale aus erster Hand zu verstehen.

Q **Wo siehst Du die spannendsten KI-Anwendungen, die tatsächlich einen strategischen Unterschied machen?**

A Die ersten KI-Initiativen vieler Unternehmen drehen sich um Effizienz. Das ist nachvollziehbar, aber der eigentliche transformative Wert liegt im Strategischen: in neuen Wertangeboten, neuen Formen der Kundeninteraktion und in der Art, wie Unternehmen lernen, entwickeln und entscheiden.

Besonders dynamisch ist der Bereich Marketing: KI-gestützte Content-Factories ermöglichen es Teams, innerhalb von Minuten hochwertige Assets in großem Umfang zu erstellen.

Gleichzeitig erlaubt Hyperpersonalisierung eine Ansprache, die früher schlicht unmöglich war. Und synthetische Marktforschung hilft, Ideen in kürzester Zeit zu testen, bevor sie in den Markt gehen.

„Der größte strategische Wert von KI liegt in neuen Geschäftsmodellen“

Auch im Vertrieb entstehen neue Möglichkeiten: KI kann Gespräche vorbereiten, Kundenanalysen automatisieren oder komplexe Angebotsunterlagen erstellen. In HR wiederum ermöglicht KI ein hyperpersonalisiertes Onboarding, intelligente Policy-Bots und die proaktive Entwicklung individueller Lernpfade.

In den Bereichen Finance, Legal, IT, Supply Chain und F&E entstehen ebenfalls Lösungen, die nicht nur Prozesse optimieren, sondern strategische Vorteile schaffen – von narrativem Reporting über regulatorische Frühwarnsysteme bis hin zu generativem Design in der Produktentwicklung.

Q **Warum tun sich so viele Unternehmen schwer damit, erfolgreiche KI-Piloten zu skalieren? Woran liegt es wirklich?**

A Das Problem ist der sogenannte „Pilot-to-Production-Gap“. Piloten sind meist technisch erfolgreich, aber ihre Überführung in den Regelbetrieb scheitert an völlig anderen Realitäten als die Pilotphase selbst. Oft treffen Pilotprojekte auf gewachsene, komplexe IT-Landschaften, die für schnelle, agile Entwicklungen nicht ausgelegt sind. Die Lösung, die in einer isolierten Sandbox gut funktionierte, ist nicht robust genug für produktive Systeme mit Compliance- und Sicherheitsanforderungen.

„Vom Pilot in die Fläche – genau dort scheitern die meisten.“

Ein weiteres Hindernis ist die Budgetlogik: Piloten werden aus Innovationsbudgets finanziert, aber für den laufenden Betrieb, die Skalierung oder die Integration in die Kern-IT fühlt sich niemand verantwortlich. Es gibt schlicht kein Ownership für die Phase nach dem Proof of Concept. Und dann ist da die Frage der Verantwortung. Skalierung bedeutet Veränderung. KI greift in Prozesse ein, die zuvor manuell kontrolliert wurden. Viele Abteilungen zögern, diese Kontrolle abzugeben, besonders wenn unklar ist, wer im Fall eines Fehlers haftet.

Schließlich scheitert Skalierung oft an mangelnder Zusammenarbeit. Während Piloten von kleinen, agilen Teams umgesetzt werden, braucht es für die Skalierung ein enges Zusammenspiel von IT, Fachbereichen, Compliance und Data Science. Wo Silos dominieren, bleibt die Skalierung auf der Strecke.

Am Ende zeigt sich: Nicht die Technologie ist das Problem, sondern die Integrationsarbeit in die bestehende Organisation. Genau dort entscheidet sich, ob ein Unternehmen KI wirklich zum strategischen Vorteil machen kann.

RED FLAGS DER SKALIERUNG

- Strukturelle und technische Schulden
- Budgetlogiken
- Fehlender Mut & unklare Verantwortung
- Widerstand in Fachbereichen
- Mangelnde Integration

Q Was unterscheidet Unternehmen, die KI visionär einsetzen, von denen, die nur experimentieren?

A Der Unterschied liegt im strategischen Anspruch. Experimentierer optimieren das Bestehende. Sie nutzen KI, um Prozesse effizienter zu machen, messen Erfolg in eingesparten Stunden und sehen KI vor allem als Werkzeug.

Visionäre aber denken von den Möglichkeiten her, nicht von den bestehenden Strukturen. Sie integrieren KI in ihre Unternehmensstrategie, fragen sich: „Wie müssten wir unser Geschäftsmodell heute bauen, wenn KI im

Kern stünde?“ Sie nutzen KI, um neue Erlösmodelle zu erschließen und echte Differenzierung zu schaffen.

Während Experimentierer KI auf alte Prozesse anwenden, gestalten Visionäre neue Prozesse und oft sogar neue Geschäftslogiken.

Fazit: KI ist kein IT-Projekt, sondern eine gesamt-organisatorische Aufgabe. Kultur, Führung, Datenstrategie, Governance und der Mut zur Neugier entscheiden darüber, ob KI ein isoliertes Experiment bleibt oder sich zu einem strategischen Motor für zukünftiges Wachstum entwickelt.

5 Hebel, die KI-Transformation in Unternehmen voranbringen

1 Aktives Executive Sponsorship

Es genügt nicht, Budgets freizugeben. Die Führungsebene muss die KI-Strategie sichtbar vorantreiben, klar kommunizieren und selbst Anwenderkompetenz demonstrieren, um Glaubwürdigkeit und Orientierung zu schaffen.

2 Etablierung einer Cross-Functional Governance

Das Aufbrechen von Silos gelingt durch interdisziplinäre Gremien wie ein AI Center of Excellence (CoE) oder ein Enabling Team. Sie vereinen Business, IT, Legal und Data Science, steuern Initiativen zentral und befähigen Fachbereiche gleichzeitig dezentral zur Umsetzung.

3 Fokus auf Enablement und KI-Kompetenz

Statt KI top-down zu verordnen, müssen Mitarbeiter befähigt werden. Dazu gehören der unternehmensweite Aufbau von Daten- und KI-Kompetenz sowie sichere Experimentierräume, die Sandbox-Umgebungen, in denen Fehler als Teil des Lernprozesses akzeptiert werden. Trainings- und Upskilling-Angebote sollten klar auf die Bedürfnisse der jeweiligen Key Personas ausgerichtet sein und Formate von Inspiration über Management-Briefings bis hin zu technischen Deep Dives abdecken.

4 AI Champion Programme

Die Einführung eines AI Champion-Netzwerks hat sich als wirksam erwiesen. Diese Champions wirken als Multiplikatoren, unterstützen die Fachbereiche im täglichen Einsatz, sind erste Ansprechpartner für Fragen und tragen Best Practices in die Organisation.

5 Strategische Quick Wins

Frühe, klar definierte Use Cases, die einen messbaren Geschäftswert liefern, schaffen Vertrauen, Akzeptanz und Momentum. Sie demonstrieren den Nutzen von KI und ebnen den Weg für komplexere, skalierbare Initiativen.

•

**Dwight Cribb
Personalberatung GmbH**

Dornbusch 2
20095 Hamburg

Tel. +49(0)40 34 96 06 0
info@cribb.de

Part of Renovata

**Hamburg • Berlin • Munich
London • Paris • New York**

www.cribb.de