

KI beginnt vor KI

Ein Manifest für organisationale Klarheit, Führung und wirkungsvolle Entscheidungen



Visualisierung schafft Betroffenheit

Autor: Gregor Smole, BA MSc

Veröffentlicht: Jänner 2026

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Warum dieses Manifest | 3 |
| 2 | Technologie erzeugt keine Wirkung | 4 |
| 3 | Steuerungsfähigkeit kommt vor Automatisierung und KI | 5 |
| 4 | Prozesse und Daten sind Ausdruck der Organisation | 6 |
| 5 | Transparenz ist keine Steuerung | 7 |
| 6 | Führung ist nicht delegierbar | 8 |
| 7 | Worum es hier wirklich geht..... | 9 |

1 Warum dieses Manifest

Künstliche Intelligenz wird häufig als technologische Zäsur beschrieben. Neue Modelle, neue Werkzeuge und neue Möglichkeiten dominieren die Diskussion. Organisationen investieren in Systeme, Datenplattformen und Automatisierung – in der Erwartung, dadurch schneller, effizienter oder intelligenter zu werden.

Diese Erwartung greift zu kurz.

Nicht, weil Technologie unwichtig wäre, sondern weil ihre Wirkung überschätzt wird. Technologie erzeugt keine Klarheit. Sie trifft keine Entscheidungen. Sie übernimmt keine Verantwortung. Sie verstärkt lediglich das, was in einer Organisation bereits vorhanden ist.

Dieses Manifest entstand aus der Beobachtung, dass viele KI-Initiativen nicht an technischen Grenzen scheitern, sondern an organisationalen Voraussetzungen. An unklaren Zielen, diffusen Verantwortlichkeiten, widersprüchlichen Entscheidungslogiken und fehlender Steuerungsfähigkeit. Dort, wo diese Grundlagen fehlen, verstärkt KI bestehende Probleme – oft schneller und sichtbarer als zuvor.

Wer bei KI beginnt, beginnt deshalb zu spät.

Bevor Organisationen über Modelle, Daten oder Automatisierung sprechen, müssen sie klären, was sie eigentlich steuern wollen. Welche Entscheidungen besser werden sollen. Wer diese Entscheidungen trifft. Und wie aus Entscheidungen Wirkung entsteht. Ohne diese Klarheit bleibt KI ein Aktivitätsverstärker – kein Wirkungshebel.

Dieses Manifest formuliert eine bewusste Gegenposition zum vorherrschenden Technologie-Narrativ. Es versteht Künstliche Intelligenz nicht als Startpunkt, sondern als Prüfstein. Nicht als Lösung, sondern als Verstärker organisationaler Realität.

Es richtet sich an Führungskräfte und Entscheider, die Digitalisierung nicht als IT-Projekt begreifen, sondern als Führungs- und Organisationsaufgabe. Nicht mit dem Ziel, mehr Technologie einzusetzen, sondern bessere Entscheidungen wirksam werden zu lassen.

Die folgenden Kapitel beschreiben keine Methoden und keine Best Practices. Sie formulieren Haltungen. Sie benennen Voraussetzungen. Und sie machen deutlich, warum nachhaltige digitale Wirkung lange vor der Einführung von KI beginnt.

2 Technologie erzeugt keine Wirkung

Technologie wird häufig mit Wirkung verwechselt. Neue Systeme werden eingeführt, Prozesse digitalisiert, Daten analysiert. Aktivität entsteht, Fortschritt scheint sichtbar. Doch Wirkung zeigt sich nicht in Systemlandschaften, sondern in veränderten Entscheidungen und besseren Ergebnissen.

Technologie allein erzeugt diese Wirkung nicht.

Systeme können Abläufe beschleunigen, Informationen verfügbar machen und Analysen ermöglichen. Sie entscheiden jedoch nicht, was relevant ist. Sie priorisieren keine Ziele. Sie tragen keine Verantwortung für Konsequenzen. All das bleibt Aufgabe der Organisation.

Der Irrtum liegt in der Annahme, dass technologische Leistungsfähigkeit organisatorische Klarheit ersetzen könne. Je komplexer die Technologie, desto stärker wird diese Hoffnung. In der Praxis tritt jedoch das Gegenteil ein: Unklare Strukturen werden sichtbarer, widersprüchliche Logiken offensichtlicher, fehlende Entscheidungen schwerer zu kaschieren.

Technologie wirkt immer als Verstärker.

Klare Organisationen werden effizienter.

Unklare Organisationen werden schneller chaotisch.

Gute Entscheidungen werden besser vorbereitet.

Schlechte Entscheidungslogiken werden systematisiert.

Diese Verstärkerwirkung ist neutral. Sie bewertet nicht, sie korrigiert nicht, sie beschleunigt lediglich. Genau deshalb ist Technologie kein geeigneter Ausgangspunkt für Transformation. Sie setzt voraus, was sie selbst nicht schaffen kann: Klarheit.

Wirkung entsteht erst dort, wo Entscheidungen getroffen werden. Dort, wo Verantwortung klar zugeordnet ist. Dort, wo Zielkonflikte bewusst gelöst werden. Technologie kann diese Prozesse unterstützen, sie kann sie jedoch nicht ersetzen.

Organisationen, die Technologie als Lösung betrachten, verschieben die eigentliche Arbeit. Sie investieren in Werkzeuge, ohne die zugrunde liegenden Strukturen zu klären. Die Folge ist häufig Enttäuschung: Systeme funktionieren, aber die Organisation verändert sich nicht.

3 Steuerungsfähigkeit kommt vor Automatisierung und KI

Automatisierung und Künstliche Intelligenz werden häufig als nächste Entwicklungsstufe von Organisationen verstanden. Was technisch möglich ist, soll umgesetzt werden. Prozesse werden automatisiert, Entscheidungen datenbasiert vorbereitet, Empfehlungen generiert. Fortschritt wird dabei oft mit technischer Umsetzung gleichgesetzt. Doch technischer Fortschritt ersetzt keine Steuerung.

Automatisierung folgt Regeln. Sie setzt stabile Abläufe, eindeutige Logiken und klar definierte Ausnahmen voraus. Wo diese Voraussetzungen fehlen, automatisiert Technologie nicht Wertschöpfung, sondern Unklarheit. Fehler werden nicht beseitigt, sondern reproduzierbar gemacht.

Künstliche Intelligenz folgt einer anderen Logik. Sie erkennt Muster, bewertet Wahrscheinlichkeiten und generiert Vorschläge. Sie lernt aus bestehenden Daten und verstärkt damit die gelebte Realität der Organisation. KI entscheidet jedoch nicht, welche Ziele gelten oder welche Abweichungen akzeptabel sind.

Beide Technologien haben ihren Platz. Beide entfalten jedoch nur dort Wirkung, wo Steuerungsfähigkeit vorhanden ist.

Steuerungsfähigkeit ist keine technologische Eigenschaft. Sie beschreibt einen organisationalen Zustand: Klarheit darüber, welche Ziele verfolgt werden, wer Entscheidungen trifft, welche Entscheidungslogiken gelten und wie Konsequenzen gezogen werden. Ohne diese Klarheit bleiben Automatisierung und KI wirkungslos – oder entfalten Wirkung in eine unerwünschte Richtung.

In der Praxis zeigt sich häufig ein wiederkehrendes Muster. Organisationen investieren in Automatisierung oder KI, ohne zuvor geklärt zu haben, welche Entscheidungen dadurch besser werden sollen. Prozesse werden schneller, Analysen detaillierter – die eigentliche Steuerung verändert sich jedoch nicht.

Der entscheidende Unterschied liegt nicht in der Technologie, sondern in der Reihenfolge. Steuerungsfähigkeit muss vorausgehen. Erst wenn klar ist, was gesteuert werden soll, können Automatisierung und KI gezielt eingesetzt werden.

Wer diese Reihenfolge umkehrt, überfordert Technologie mit Führungsaufgaben. Systeme sollen entscheiden, priorisieren oder steuern, wofür sie nicht geschaffen sind. Die Folge sind Enttäuschung, Kontrollverlust oder eine trügerische Sicherheit.

Dieses Manifest vertritt daher eine klare Haltung:

Automatisierung und KI sind Werkzeuge. Steuerungsfähigkeit ist Voraussetzung.

4 Prozesse und Daten sind Ausdruck der Organisation

Prozesse und Daten werden häufig als technische Themen behandelt. Prozesse sollen effizienter werden, Daten qualitativ besser, Systeme leistungsfähiger. Die Verantwortung dafür wird meist bei IT, Controlling oder Data-Teams verortet.

Diese Sicht greift zu kurz.

Prozesse sind keine technischen Artefakte. Sie sind das Ergebnis organisationaler Entscheidungen. Sie spiegeln wider, wie Verantwortung verteilt ist, wie Ziele priorisiert werden und wie mit Ausnahmen umgegangen wird. Wo Prozesse unklar sind, ist auch die Organisation unklar.

Dasselbe gilt für Daten.

Daten entstehen nicht abstrakt, sondern im Vollzug von Prozessen. Jede Buchung, jede Freigabe, jede Klassifikation ist das Resultat einer Entscheidung – explizit oder implizit. Datenqualität ist daher kein isoliertes Qualitätsmerkmal, sondern ein Spiegel organisationaler Reife.

Wo Prozesse widersprüchlich sind, werden Daten inkonsistent.

Wo Verantwortung unklar ist, werden Daten interpretationsbedürftig.

Wo Entscheidungen vermieden werden, entstehen Daten, die viel zeigen – aber wenig bedeuten.

Künstliche Intelligenz ändert daran nichts. Sie lernt aus vorhandenen Daten und verstärkt deren Muster. KI erkennt keine „richtigen“ Prozesse, sondern statistische Regelmäßigkeiten. Sie korrigiert keine organisationale Unklarheit, sondern macht sie skalierbar.

Der häufige Ruf nach besseren Daten verkennt daher die eigentliche Ursache. Datenqualität lässt sich nicht durch technische Maßnahmen herstellen. Sie entsteht dort, wo Prozesse klar definiert, fachlich verstanden und verbindlich gelebt werden.

Organisationen, die KI einsetzen wollen, müssen deshalb bei sich selbst ansetzen. Nicht bei Modellen oder Architekturen, sondern bei der Frage, wie Prozesse gestaltet, Entscheidungen getroffen und Verantwortung wahrgenommen wird. Erst daraus entstehen Daten, die tragfähig sind.

Dieses Manifest vertritt eine klare Haltung:

Prozesse und Daten sind keine Vorbedingungen für KI. Sie sind Ausdruck der Organisation, in der KI wirken soll.

5 Transparenz ist keine Steuerung

Transparenz gilt in vielen Organisationen als Voraussetzung für gute Führung. Je mehr Zahlen sichtbar sind, je detaillierter Reports ausfallen und je aktueller Dashboards sind, desto größer scheint die Kontrolle. Transparenz wird dabei häufig mit Steuerungsfähigkeit gleichgesetzt.

Diese Gleichsetzung ist trügerisch.

Transparenz beschreibt zunächst nur, dass Informationen verfügbar sind. Sie sagt nichts darüber aus, ob diese Informationen genutzt werden, wie sie interpretiert werden oder welche Entscheidungen daraus folgen. Eine Organisation kann hochtransparent sein – und dennoch kaum steuerungsfähig.

Der Unterschied liegt in der Verbindung von Information und Entscheidung.

Reporting macht sichtbar, was passiert ist. Es erklärt Entwicklungen, Abweichungen und Zusammenhänge. Steuerung hingegen richtet sich auf das, was geschehen soll. Sie setzt voraus, dass klar ist, welche Entscheidungen auf Basis welcher Informationen erwartet werden – und welche Konsequenzen damit verbunden sind.

In der Praxis zeigt sich häufig ein bekanntes Muster. Kennzahlen werden präsentiert, Abweichungen erläutert, Ursachen analysiert. Am Ende bleibt jedoch offen, was konkret entschieden wurde oder wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Transparenz hat stattgefunden, Steuerung nicht.

Mehr Information verschärft dieses Problem oft. Je größer die Datenmenge, desto größer der Interpretationsspielraum. Diskussionen nehmen zu, Entscheidungen werden vertagt, Verantwortung diffundiert. Steuerung wird zur Dauerbeobachtung.

Künstliche Intelligenz verstärkt diesen Effekt. Prognosen, Szenarien und Abweichungshinweise erhöhen die Informationsdichte weiter. Ohne klare Entscheidungslogiken wächst der Analyseaufwand – nicht die Wirkung. Organisationen wissen immer mehr, entscheiden aber nicht besser.

Steuerung beginnt daher nicht mit Sichtbarkeit, sondern mit Klarheit. Klarheit darüber, welche Entscheidungen notwendig sind, wer sie trifft und wie ihre Wirkung überprüft wird. Transparenz ist dafür eine Voraussetzung – aber kein Ersatz.

Dieses Manifest macht deutlich:

Information ohne Entscheidung erzeugt keine Steuerung. Transparenz ohne Verantwortung bleibt folgenlos.

6 Führung ist nicht delegierbar

Mit dem Einsatz moderner Technologien wächst in vielen Organisationen die Hoffnung, Komplexität beherrschbar zu machen. Systeme sollen priorisieren, Modelle Empfehlungen liefern, Algorithmen Entscheidungen vorbereiten. Führung wird dabei zunehmend indirekt ausgeübt – vermittelt über Zahlen, Reports und technische Logiken.

Diese Entwicklung hat Grenzen.

Führung lässt sich nicht an Systeme delegieren. Sie besteht nicht darin, Informationen bereitzustellen oder Optionen aufzuzeigen, sondern darin, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für deren Wirkung zu übernehmen. Genau diese Verantwortung kann Technologie nicht tragen.

Systeme liefern Informationen.

Modelle liefern Optionen.

Entscheidungen bleiben Aufgabe der Führung.

Wo diese Trennung nicht klar gezogen wird, entsteht eine gefährliche Verschiebung. Entscheidungen werden technisch legitimiert, ohne dass jemand sie wirklich verantwortet. Empfehlungen werden übernommen, ohne ihre Konsequenzen bewusst zu tragen. Führung wird formalisiert, aber nicht wahrgenommen.

Gerade Künstliche Intelligenz verstärkt diese Tendenz. Ihre Ergebnisse wirken objektiv, datenbasiert und rational. Doch auch KI folgt impliziten Annahmen: den Zielen, Prioritäten und Entscheidungslogiken der Organisation, aus deren Daten sie gelernt hat. Wo diese Logiken unklar sind, wird auch die scheinbare Objektivität trügerisch.

Führung bedeutet, Unsicherheit auszuhalten. Entscheidungen müssen häufig unter unvollständiger Information getroffen werden. Technologie kann diese Unsicherheit reduzieren, sie kann sie jedoch nicht auflösen. Wer Entscheidungen an Systeme delegiert, vermeidet nicht Unsicherheit – er verschiebt Verantwortung.

Steuerungsfähigkeit entsteht dort, wo Führung diese Verantwortung bewusst übernimmt. Wo klar ist, welche Entscheidungen erwartet werden, wer sie trifft und welche Konsequenzen daraus folgen. Technologie unterstützt diesen Prozess, sie ersetzt ihn nicht.

Dieses Manifest vertritt deshalb eine klare Grenze:

Technologie kann Führung unterstützen. Führung bleibt eine menschliche Aufgabe.

7 Worum es hier wirklich geht

Künstliche Intelligenz wird oft als Zukunftstechnologie diskutiert. Als etwas Neues, Mächtiges, Unvermeidbares. Organisationen richten ihre Aufmerksamkeit auf Tools, Modelle und Anwendungsfälle – in der Hoffnung, dadurch wettbewerbsfähig, effizient oder innovativ zu werden.

Doch darum geht es hier nicht.

Es geht nicht um Technologie.

Es geht um Organisation.

Künstliche Intelligenz wirkt nicht unabhängig von ihrem Kontext. Sie entfaltet ihre Wirkung innerhalb bestehender Strukturen, Entscheidungslogiken und Verantwortlichkeiten. Sie macht sichtbar, was klar ist – und verstärkt, was ungeklärt bleibt. In diesem Sinne ist KI weniger eine Lösung als ein Prüfstein.

Organisationen, die über klare Ziele, tragfähige Entscheidungslogiken und gelebte Verantwortung verfügen, werden durch KI wirksamer. Organisationen, die diese Voraussetzungen nicht geschaffen haben, werden durch KI schneller mit ihren eigenen Widersprüchen konfrontiert.

Das eigentliche Thema dieses Manifests ist daher Steuerungsfähigkeit. Die Fähigkeit, Informationen in Entscheidungen zu übersetzen und Entscheidungen in Wirkung. Diese Fähigkeit entsteht nicht durch Technologie, sondern durch Führung, Klarheit und Konsequenz.

Wer KI einsetzen will, muss bereit sein, sich diesen Fragen zu stellen. Nicht, um perfekte Antworten zu finden, sondern um bewusste Entscheidungen zu treffen. Technologie kann dabei unterstützen – sie kann diese Arbeit jedoch nicht abnehmen.

Dieses Manifest formuliert eine Haltung, keine Anleitung. Es fordert dazu auf, KI nicht als Abkürzung zu betrachten, sondern als Verstärker. Nicht als Ersatz für Führung, sondern als Herausforderung an sie.

Darum beginnt KI vor KI.