

# Automatisierung, KI und Steuerungsfähigkeit

Drei Ebenen, ein Denkfehler – und warum erst Steuerungsfähigkeit Wirkung erzeugt



<https://www.gxisolutions.at>  
<https://www.linkedin.com/in/gregorsmole>

Visualisierung schafft Betroffenheit

Autor: Gregor Smole, BA MSc

Veröffentlicht: Jänner 2026

## Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Executive Summary.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Warum diese Unterscheidung entscheidend ist.....</b>                | <b>4</b>  |
| <b>3</b> | <b>Automatisierung: Stabilität durch Regeln .....</b>                  | <b>6</b>  |
| <b>4</b> | <b>Künstliche Intelligenz: Muster statt Regeln.....</b>                | <b>8</b>  |
| <b>5</b> | <b>Der fehlende dritte Punkt: Steuerungsfähigkeit .....</b>            | <b>10</b> |
| <b>6</b> | <b>Typische Missverständnisse in der Praxis.....</b>                   | <b>12</b> |
| <b>7</b> | <b>Warum Steuerungsfähigkeit die Voraussetzung für alles ist .....</b> | <b>14</b> |
| <b>8</b> | <b>Ausblick &amp; Einordnung in die Reihe .....</b>                    | <b>16</b> |
| <b>9</b> | <b>Weitere Perspektiven der Reihe „KI beginnt vor KI“.....</b>         | <b>17</b> |

## 1 Executive Summary

In vielen Organisationen werden Automatisierung, Künstliche Intelligenz und Steuerungsfähigkeit als nahezu gleichwertige oder sogar austauschbare Konzepte behandelt. Projekte werden entsprechend geplant, Erwartungen vermischt formuliert und technologische Initiativen mit Führungsaufgaben überladen. Die Folge sind hohe Investitionen, steigende Komplexität – und begrenzte Wirkung.

Dieses Whitepaper adressiert genau diesen Denkfehler.

Die zentrale These lautet:

**Automatisierung, Künstliche Intelligenz und Steuerungsfähigkeit sind drei unterschiedliche Ebenen mit grundlegend unterschiedlichen Aufgaben – und erst Steuerungsfähigkeit entscheidet darüber, ob Technologie wirksam wird.**

Automatisierung basiert auf klaren Regeln. Sie eignet sich dort, wo Abläufe stabil, definiert und beherrscht sind. Sie erhöht Effizienz, verbessert jedoch keine Prozesse. Sie verstärkt bestehende Strukturen – im Guten wie im Schlechten.

Künstliche Intelligenz folgt einer anderen Logik. Sie arbeitet nicht regelbasiert, sondern mit Mustern, Wahrscheinlichkeiten und statistischen Zusammenhängen. KI kann Unsicherheit reduzieren, Prognosen ermöglichen und Entscheidungsoptionen vorbereiten. Sie trifft jedoch keine Entscheidungen, definiert keine Ziele und übernimmt keine Verantwortung.

Steuerungsfähigkeit ist keine technologische Eigenschaft. Sie beschreibt einen organisatorischen Zustand: Klarheit über Ziele, Verantwortlichkeiten, Entscheidungslogiken und Konsequenzen. Steuerungsfähigkeit verbindet Information mit Entscheidung und Entscheidung mit Wirkung. Ohne sie bleiben Automatisierung und KI Aktivitätsverstärker – nicht Wirkungshebel.

Dieses Whitepaper schafft einen trennscharfen Denkrahmen, der hilft, technologische Möglichkeiten realistisch einzuordnen. Es zeigt, warum Automatisierung, KI und Steuerungsfähigkeit nicht hierarchisch aufeinander aufbauen, sondern parallel existieren – und warum erst bewusste Steuerungsfähigkeit die Voraussetzung für nachhaltige digitale Wirkung ist.

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

## 2 Warum diese Unterscheidung entscheidend ist

In vielen Organisationen werden Automatisierung und Künstliche Intelligenz als nahezu identische Konzepte behandelt. Begriffe werden vermischt, Projekte entsprechend benannt, Erwartungen unscharf formuliert. Aussagen wie „Wir automatisieren mit KI“ oder „KI übernimmt unsere Prozesse“ sind symptomatisch für diese Vermengung.

Diese Unschärfe ist kein rein sprachliches Problem.

Sie hat unmittelbare Auswirkungen auf Zielsetzung, Projektdesign und letztlich auf die Wirkung technologischer Initiativen.

Wenn Automatisierung, KI und Steuerungsfähigkeit nicht klar voneinander getrennt werden, entstehen falsche Erwartungen. Technologie wird mit Fähigkeiten aufgeladen, die sie nicht erfüllen kann – und Organisationen sind enttäuscht, obwohl die eingesetzten Lösungen technisch korrekt funktionieren.

Der Kern des Problems liegt darin, dass diese drei Ebenen grundlegend unterschiedliche Aufgaben erfüllen:

- Automatisierung folgt Regeln.
- Künstliche Intelligenz erkennt Muster.
- Steuerungsfähigkeit entscheidet über Richtung und Wirkung.

Wer diese Ebenen vermischt, erwartet von Technologie Führung.

Wer sie trennt, schafft Klarheit darüber, wo Technologie sinnvoll unterstützt – und wo organisatorische Entscheidungen unverzichtbar bleiben.

In der Praxis zeigt sich häufig ein wiederkehrendes Muster: Organisationen investieren in Automatisierung oder KI, ohne vorher geklärt zu haben, welche Entscheidungen überhaupt verbessert werden sollen. Prozesse werden schneller, Analysen detaillierter, Reports umfangreicher – doch die eigentliche Steuerung bleibt unverändert.

Das liegt nicht an mangelnder Technologie, sondern an fehlender Differenzierung.

Diese Ebenen bauen dabei nicht hierarchisch aufeinander auf, sondern existieren parallel. Automatisierung und Künstliche Intelligenz können technisch sehr weit entwickelt sein, während Steuerungsfähigkeit organisatorisch schwach ausgeprägt ist. Umgekehrt kann eine Organisation über hohe Steuerungsklarheit verfügen, ohne komplexe Technologien einzusetzen.

Der häufige Denkfehler besteht darin, technologische Reife mit organisationaler Reife gleichzusetzen. Fortschritt wird an Systemlandschaften, Datenvolumen oder Modellkomplexität gemessen – nicht an der Qualität von Entscheidungen und deren Wirkung. Genau diese Verschiebung führt dazu, dass Investitionen steigen, während Steuerungsfähigkeit stagniert.

Automatisierung eignet sich dort, wo Abläufe stabil, Regeln eindeutig und Ausnahmen definiert sind. Künstliche Intelligenz entfaltet ihren Nutzen dort, wo Muster erkannt, Wahrscheinlichkeiten bewertet oder Empfehlungen ausgesprochen werden sollen. Steuerungsfähigkeit hingegen ist keine technologische Eigenschaft. Sie beschreibt einen organisatorischen Zustand: Klarheit über Ziele, Verantwortlichkeiten, Entscheidungslogiken und Konsequenzen.

Solange diese Ebenen nicht bewusst unterschieden werden, bleibt Technologie ein Aktivitätsverstärker – kein Wirkungshebel.

Dieses Whitepaper setzt deshalb genau an dieser Stelle an. Es trennt Automatisierung, KI und Steuerungsfähigkeit sauber voneinander und zeigt, warum erst diese Trennung den Boden für wirksame Digitalisierung bereitet. Nicht, um Technologie zu relativieren, sondern um sie dort einzusetzen, wo sie tatsächlich Wirkung entfalten kann.

### 3 Automatisierung: Stabilität durch Regeln

Automatisierung ist die älteste und zugleich am besten verstandene Form technologischer Unterstützung in Organisationen. Ihr Prinzip ist einfach: Ein bekannter Ablauf wird auf Basis klar definierter Regeln technisch abgebildet, um ihn schneller, effizienter und reproduzierbar auszuführen.

Automatisierung sagt im Kern: **Wir wissen genau, was passieren soll.**

Damit ist auch klar, unter welchen Voraussetzungen Automatisierung sinnvoll wirkt. Sie setzt voraus, dass Abläufe stabil sind, Regeln eindeutig formuliert wurden und Ausnahmen bewusst definiert sind. Automatisierung funktioniert dort am besten, wo Prozesse beherrscht sind – nicht dort, wo sie noch gesucht werden.

Der Zweck von Automatisierung ist Effizienz.

Sie reduziert Durchlaufzeiten, senkt manuelle Aufwände und minimiert Fehler in wiederkehrenden Tätigkeiten.

Was sie nicht tut: **Automatisierung verbessert keinen Prozess. Sie verstärkt ihn.**

Diese Verstärkerlogik ist entscheidend, wird in der Praxis jedoch häufig unterschätzt. Organisationen neigen dazu, Automatisierung als Mittel zur Problemlösung einzusetzen – insbesondere dann, wenn Abläufe als langsam, fehleranfällig oder ineffizient wahrgenommen werden. Die Annahme lautet: Wenn der Prozess schneller wird, wird er auch besser.

Diese Annahme ist falsch.

Wenn ein Prozess unklar ist, wird er durch Automatisierung nicht klarer, sondern schneller unklar.

Wenn Verantwortlichkeiten nicht eindeutig sind, werden sie technisch abgebildet – nicht geklärt.

Wenn Ausnahmen situativ entschieden werden, explodieren sie im automatisierten Ablauf.

Ein typisches Beispiel ist die Automatisierung von Freigabe- oder Genehmigungsprozessen. In vielen Organisationen existieren solche Prozesse, weil Verantwortung historisch gewachsen und nicht eindeutig zugeordnet ist. Freigaben dienen dann nicht der Qualitätssicherung, sondern der Absicherung. Wird ein solcher Prozess automatisiert, bleibt das Grundproblem bestehen. Die Technologie beschleunigt lediglich die bestehende Logik – inklusive ihrer Schwächen.

Das Ergebnis ist häufig ernüchternd:

- mehr Sonderfälle,
- mehr Eskalationen,
- mehr manuelle Eingriffe,
- und steigende Frustration bei den Beteiligten.

Der Prozess ist schneller, aber nicht besser.

Automatisierung verlangt daher eine bewusste Vorarbeit. Bevor Abläufe automatisiert werden, müssen zentrale Fragen beantwortet sein:

- Ist der Prozess klar beschrieben und einheitlich verstanden?
- Sind Regeln eindeutig formuliert?
- Sind Ausnahmen definiert – oder werden sie situativ entschieden?
- Ist klar, wer Verantwortung trägt?

Wo diese Klarheit fehlt, wird Automatisierung zum Risiko. Nicht, weil die Technologie versagt, sondern weil sie strukturelle Unklarheit skaliert.

Automatisierung ist damit kein erster Schritt der Digitalisierung, sondern ein Verstärker vorhandener Reife. Sie eignet sich hervorragend, um stabile Strukturen effizienter zu machen. Sie ist jedoch ungeeignet, um organisatorische Unklarheit zu beheben.

Diese Erkenntnis ist zentral für das Verständnis der weiteren Ebenen. Denn während Automatisierung auf klaren Regeln basiert, folgt Künstliche Intelligenz einer anderen Logik – und wird in der Praxis dennoch häufig mit ihr verwechselt.

## 4 Künstliche Intelligenz: Muster statt Regeln

Künstliche Intelligenz folgt einer grundlegend anderen Logik als klassische Automatisierung. Während Automatisierung auf klar definierten Regeln basiert, arbeitet KI mit Wahrscheinlichkeiten, Mustern und Korrelationen. Sie trifft keine eindeutigen Wenn-dann-Entscheidungen, sondern bewertet Situationen auf Basis historischer Daten.

Künstliche Intelligenz sagt im Kern:

**Wir wissen nicht exakt was passieren soll, aber wir erkennen Muster.**

Diese Eigenschaft macht KI besonders leistungsfähig in Situationen, in denen Regeln zu komplex, zu zahlreich oder zu dynamisch sind. KI kann Zusammenhänge sichtbar machen, Anomalien erkennen oder Prognosen ableiten, wo regelbasierte Logiken an ihre Grenzen stoßen.

Gleichzeitig ist genau diese Eigenschaft Quelle vieler Missverständnisse.

In der Praxis wird KI häufig mit der Erwartung eingesetzt, Klarheit zu schaffen, wo zuvor Unklarheit herrschte. Sie soll Entscheidungen „objektiver“ machen, Unsicherheit reduzieren oder fehlende Definitionen kompensieren. Dabei wird übersehen, dass KI keine inhaltliche Wahrheit kennt. Sie arbeitet nicht mit Bedeutung, sondern mit statistischen Abbildungen der Vergangenheit.

KI erkennt Muster – sie versteht sie nicht.

Welche Daten relevant sind, welche Zielgrößen gelten und welche Abweichungen akzeptiert werden, ist keine technische, sondern eine organisatorische Entscheidung. KI kann Wahrscheinlichkeiten berechnen, aber sie kann nicht bewerten, welches Ergebnis im jeweiligen Kontext sinnvoll ist.

Ein typisches Beispiel sind Prognosemodelle. KI kann sehr präzise Vorhersagen über Nachfrage, Auslastung oder Risiken treffen. Ob diese Prognosen jedoch zu anderen Entscheidungen führen, hängt davon ab, ob Organisationen klare Handlungslogiken definiert haben. Ohne diese Logiken bleiben Prognosen interessant – aber folgenlos.

Künstliche Intelligenz verstärkt auch hier bestehende Strukturen.

Wo Daten konsistent entstehen, liefert KI belastbare Ergebnisse.

Wo Daten widersprüchlich sind, produziert KI scheinbar plausible, aber schwer interpretierbare Resultate.

Wo Ziele unklar sind, optimiert KI formal – aber nicht sinnvoll.

Ein weiterer Unterschied zur Automatisierung liegt in der Fehlerlogik. Automatisierung scheitert sichtbar: ein Prozess stoppt, eine Regel greift nicht, ein Fehler wird ausgelöst. KI hingegen scheitert leise. Sie liefert Ergebnisse, die statistisch korrekt sind, aber inhaltlich falsch interpretiert werden können.

Das macht KI besonders anspruchsvoll im organisationalen Kontext. Vertrauen entsteht nicht durch Genauigkeit allein, sondern durch Nachvollziehbarkeit. Wenn unklar ist, warum ein bestimmtes Ergebnis relevant ist oder welche Konsequenzen daran geknüpft sind, bleibt KI analytisch – aber nicht steuernd.

Künstliche Intelligenz ist damit kein Ersatz für Entscheidungen, sondern ein Instrument zur Entscheidungsunterstützung. Sie erweitert den Informationsraum, nicht die Verantwortung. Je stärker Organisationen versuchen, Verantwortung an KI zu delegieren, desto größer wird die Entkopplung zwischen Analyse und Wirkung.

KI entfaltet ihren Nutzen dort, wo Organisationen bereit sind, ihre Entscheidungslogiken explizit zu machen. Sie braucht Klarheit über Ziele, akzeptierte Kennzahlen und definierte Handlungsoptionen. Fehlt diese Klarheit, wird KI zur Projektionsfläche für Erwartungen, die sie nicht erfüllen kann.

Diese Logik unterscheidet KI fundamental von Automatisierung. Während Automatisierung Stabilität durch Regeln schafft, erfordert KI einen stabilen organisatorischen Rahmen, um mit Unsicherheit sinnvoll umgehen zu können.

**Genau hier zeigt sich, warum ein dritter Aspekt unverzichtbar ist: Steuerungsfähigkeit.**

## 5 Der fehlende dritte Punkt: Steuerungsfähigkeit

In vielen Organisationen endet die Auseinandersetzung mit Digitalisierung bei Automatisierung und Künstlicher Intelligenz. Prozesse werden beschleunigt, Analysen verfeinert, Modelle verbessert. Was dabei häufig fehlt, ist eine bewusste Auseinandersetzung mit der Frage, wie aus diesen technischen Möglichkeiten tatsächlich Steuerung entsteht.

Steuerungsfähigkeit ist kein technisches Feature.

Sie ist auch kein Nebenprodukt von Transparenz oder Analyse.

Sie beschreibt einen organisatorischen Zustand.

Eine Organisation ist steuerungsfähig, wenn sie in der Lage ist, Informationen systematisch in Entscheidungen und Entscheidungen konsequent in wirksame Maßnahmen zu übersetzen. Diese Fähigkeit entsteht nicht automatisch durch Technologie – sie muss bewusst gestaltet werden.

Steuerungsfähigkeit setzt Klarheit voraus:

- Klarheit über Ziele und Prioritäten,
- Klarheit über Verantwortlichkeiten,
- Klarheit über akzeptierte Kennzahlen,
- Klarheit über Entscheidungslogiken und Konsequenzen.

Fehlt eine dieser Dimensionen, bleibt Steuerung fragmentiert. Informationen sind vorhanden, aber unverbindlich. Analysen werden erstellt, aber nicht genutzt. Entscheidungen werden diskutiert, aber nicht umgesetzt.

In der Praxis zeigt sich Steuerungsunfähigkeit häufig dort, wo technologische Reife hoch ist. Organisationen verfügen über moderne Systeme, umfangreiche Datenbestände und ausgefeilte Analysen – und treffen dennoch Entscheidungen, die kaum Wirkung entfalten. Der Grund liegt nicht in mangelnder Transparenz, sondern in fehlender Verbindlichkeit.

Steuerungsfähigkeit bedeutet, dass klar ist, **wer** auf Basis welcher Informationen **welche** Entscheidungen trifft – und **was** danach passiert. Sie verbindet Analyse mit Handlung und Handlung mit Verantwortung.

Automatisierung und Künstliche Intelligenz können diese Fähigkeit unterstützen. Sie können Informationen schneller bereitstellen, Zusammenhänge sichtbar machen oder Entscheidungsoptionen vorbereiten. Sie können jedoch nicht festlegen, welche Ziele gelten, welche Zielkonflikte akzeptiert werden oder welche Maßnahmen priorisiert sind.

Ohne Steuerungsfähigkeit werden Automatisierung und KI zu Aktivitätsverstärkern. Prozesse laufen schneller, Analysen werden präziser – aber die Organisation bewegt sich nicht in eine klar definierte Richtung.

**Technologie erzeugt Bewegung, aber keine Führung.**

Ein zentrales Missverständnis besteht darin, Steuerung mit Reporting zu verwechseln. Reporting schafft Transparenz, Steuerung schafft Wirkung. Erst wenn Berichte klar an Entscheidungen gekoppelt sind und Entscheidungen an Maßnahmen, entsteht ein geschlossener Steuerungskreislauf.

Steuerungsfähigkeit ist damit die verbindende Ebene zwischen Technologie und Organisation. Sie entscheidet darüber, ob Automatisierung und KI isolierte Projekte bleiben – oder Teil eines wirksamen Führungssystems werden.

Dieses Whitepaper argumentiert deshalb bewusst nicht für „mehr KI“, sondern für mehr Klarheit darüber, wie Entscheidungen getroffen und getragen werden. Erst auf dieser Grundlage können technologische Werkzeuge ihre Wirkung entfalten.

Mit der Einführung von Steuerungsfähigkeit als eigenständige Ebene wird deutlich, warum die Trennung zwischen Automatisierung, KI und Steuerung keine akademische Übung ist, sondern eine praktische Notwendigkeit.

## 6 Typische Missverständnisse in der Praxis

Die Vermengung von Automatisierung, Künstlicher Intelligenz und Steuerungsfähigkeit ist kein theoretisches Problem. Sie zeigt sich sehr konkret im Alltag vieler Organisationen – oft in wiederkehrenden Mustern, die unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße auftreten.

Ein häufiges Missverständnis besteht darin, Automatisierung und KI als Mittel zur Problemlösung einzusetzen, ohne das Problem selbst klar zu definieren. Prozesse gelten als „zu langsam“ oder „zu komplex“, Entscheidungen als „nicht datenbasiert genug“. Die Lösung wird dann in Technologie gesucht, nicht in der Klärung der zugrunde liegenden Logiken.

In solchen Fällen werden Prozesse beschleunigt, ohne zu hinterfragen, ob sie sinnvoll gestaltet sind. Analysen werden verfeinert, ohne zu klären, welche Entscheidungen tatsächlich beeinflusst werden sollen. Technologie ersetzt Auseinandersetzung mit Verantwortung.

Ein weiteres verbreitetes Muster ist die Gleichsetzung von Transparenz mit Steuerung. Organisationen investieren in Dashboards, Reports und Analysewerkzeuge, in der Annahme, dass bessere Sichtbarkeit automatisch zu besseren Entscheidungen führt. In der Praxis bleiben Entscheidungen jedoch oft unverändert, weil unklar ist, wer auf Basis welcher Informationen handeln soll – und welche Konsequenzen daran geknüpft sind.

Auch der Einsatz von KI als „Objektivierungsinstrument“ ist ein typischer Denkfehler. KI-Ergebnisse werden genutzt, um Entscheidungen zu legitimieren, nicht um sie bewusst zu treffen. Modelle liefern Empfehlungen, die scheinbar neutral wirken, obwohl sie auf impliziten Annahmen, historischen Daten und organisatorischen Setzungen beruhen. Verantwortung wird dabei nicht übernommen, sondern verschoben.

Ein weiteres Missverständnis betrifft die Reihenfolge von Digitalisierungsschritten. Häufig wird angenommen, dass Automatisierung oder KI der Startpunkt einer Transformation sein müssen. Steuerungsfragen werden auf später verschoben – in der Hoffnung, dass sich Klarheit aus der Nutzung der Technologie ergibt. In der Praxis geschieht meist das Gegenteil: Unklarheit wird sichtbarer, aber nicht aufgelöst.

Diese Muster führen zu einem paradoxen Ergebnis. Je mehr Technologie eingesetzt wird, desto größer wird der Abstimmungsbedarf. Je detaillierter Analysen werden, desto schwerer fällt es, Entscheidungen zu treffen. Technologie erhöht die Komplexität, weil sie auf einen ungeklärten organisatorischen Rahmen trifft.

Allen diesen Missverständnissen liegt dieselbe Annahme zugrunde: dass Technologie Führung ersetzen oder zumindest vereinfachen könne. Diese Annahme ist falsch. Technologie kann Führung unterstützen, sie kann sie aber nicht ersetzen.

Die Trennung von Automatisierung, KI und Steuerungsfähigkeit schafft hier Klarheit. Sie macht sichtbar, wo Technologie sinnvoll wirkt – und wo organisatorische Entscheidungen unverzichtbar bleiben. Sie verschiebt den Fokus von der Frage „Was können wir technisch?“ hin zu der Frage „Was müssen wir organisatorisch klären?“.

Erst wenn diese Missverständnisse erkannt und aufgelöst werden, kann Digitalisierung vom Aktivitätsprogramm zum Wirkungshebel werden.

## 7 Warum Steuerungsfähigkeit die Voraussetzung für alles ist

Automatisierung und Künstliche Intelligenz werden in vielen Organisationen als Fortschritt verstanden. Sie stehen für Modernität, Effizienz und Zukunftsfähigkeit. Steuerungsfähigkeit hingegen wirkt vergleichsweise abstrakt. Sie ist weniger sichtbar, schwieriger zu messen und selten Gegenstand eigener Projekte.

Gerade deshalb wird sie häufig unterschätzt.

Steuerungsfähigkeit ist die Voraussetzung dafür, dass technologische Investitionen überhaupt Wirkung entfalten können. Sie entscheidet darüber, ob Automatisierung und KI isolierte Initiativen bleiben – oder Teil eines wirksamen Führungssystems werden.

Ohne Steuerungsfähigkeit fehlt der verbindende Rahmen. Prozesse können schneller werden, Analysen präziser, Prognosen verlässlicher – doch die Organisation bewegt sich nicht zielgerichtet. Technologie erzeugt Aktivität, aber keine Richtung.

Der Grund liegt darin, dass Steuerungsfähigkeit den Zweck definiert, dem Technologie dient. Sie beantwortet Fragen, die kein System beantworten kann:

- Welche Ziele sind priorität?
- Welche Zielkonflikte akzeptieren wir?
- Welche Kennzahlen gelten als entscheidungsrelevant?
- Wer trägt Verantwortung für Entscheidungen und deren Wirkung?

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, kann Technologie sinnvoll unterstützen. Automatisierung wird dann gezielt eingesetzt, um stabile Abläufe effizienter zu machen. KI wird genutzt, um Unsicherheit zu reduzieren und Entscheidungsoptionen vorzubereiten. Ohne diese Klarheit bleibt Technologie ein Selbstzweck.

Ein weiterer Aspekt von Steuerungsfähigkeit ist Verbindlichkeit. Entscheidungen entfalten nur dann Wirkung, wenn sie getragen und umgesetzt werden. Steuerungsfähigkeit stellt sicher, dass Entscheidungen nicht in Reports oder Präsentationen verharren, sondern in Maßnahmen übersetzt und in ihrer Wirkung überprüft werden.

In steuerungsfähigen Organisationen sind Entscheidungsprozesse transparent, aber nicht beliebig. Es ist klar, wer entscheidet, auf welcher Grundlage und mit welchen Konsequenzen. Technologie unterstützt diese Prozesse – sie ersetzt sie nicht.

Steuerungsfähigkeit wirkt damit wie ein Filter. Sie entscheidet, welche technologischen Möglichkeiten relevant sind – und welche nicht. Nicht jede Automatisierung ist sinnvoll. Nicht jede KI-Anwendung erzeugt Mehrwert. Ohne klaren Steuerungsrahmen werden solche Entscheidungen dem Zufall oder dem technologischen Angebot überlassen.

Dieses Whitepaper macht deutlich, warum Steuerungsfähigkeit nicht als spätere Reifestufe betrachtet werden sollte, sondern als Ausgangspunkt. Sie ist kein Ergebnis von Digitalisierung, sondern deren Voraussetzung.

Wer Steuerungsfähigkeit bewusst herstellt, schafft die Grundlage dafür, dass Automatisierung und KI gezielt, wirksam und verantwortungsvoll eingesetzt werden können. Wer sie ignoriert, wird Technologie einsetzen – ohne nachhaltig Wirkung zu erzielen.

## 8 Ausblick & Einordnung in die Reihe

Dieses Whitepaper hat einen zentralen Denkfehler adressiert, der in vielen Digitalisierungs- und KI-Initiativen wirksam ist: die Vermengung von Automatisierung, Künstlicher Intelligenz und Steuerungsfähigkeit. Diese Ebenen erfüllen unterschiedliche Aufgaben, folgen unterschiedlichen Logiken und erfordern unterschiedliche organisatorische Voraussetzungen.

Die klare Trennung dieser drei Ebenen ist kein theoretisches Konstrukt. Sie ist eine praktische Voraussetzung dafür, technologische Möglichkeiten sinnvoll einzuordnen und zielgerichtet einzusetzen. Automatisierung schafft Effizienz auf Basis klarer Regeln. Künstliche Intelligenz unterstützt den Umgang mit Unsicherheit durch Mustererkennung und Prognosen. Steuerungsfähigkeit definiert Richtung, Verantwortung und Wirkung.

Mit dieser Unterscheidung wird deutlich, warum technologische Fortschritte allein keine bessere Steuerung erzeugen. Erst wenn Organisationen wissen, welche Entscheidungen verbessert werden sollen und wie diese Entscheidungen getragen werden, können Automatisierung und KI ihre Stärken ausspielen.

Die folgenden Whitepaper der Reihe „KI beginnt vor KI“ setzen genau an diesen Punkten an. Sie vertiefen die organisatorischen Voraussetzungen, die in diesem Dokument als zentral identifiziert wurden. Im Fokus stehen dabei Prozesse und Daten als Grundlage technologischer Nutzung sowie die Frage, wie aus Transparenz tatsächliche Steuerung entsteht.

Alle Whitepaper der Reihe folgen derselben Logik: Sie setzen vor der Technologie an. Sie erklären keine Tools, sondern machen organisationale Muster sichtbar. Sie zeigen, warum KI kein Ausgangspunkt ist, sondern ein Verstärker – und warum Steuerungsfähigkeit darüber entscheidet, ob dieser Verstärker Wirkung entfaltet.

Dieses Whitepaper ordnet Automatisierung, KI und Steuerungsfähigkeit in einen gemeinsamen Denkrahmen ein. Es schafft Klarheit darüber, was Technologie leisten kann – und was nicht. Damit bildet es die Grundlage für eine sachliche, wirkungsorientierte Auseinandersetzung mit Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz.

## 9 Weitere Perspektiven der Reihe „KI beginnt vor KI“

| Nr. | Whitepaper   | Thema   |
|-----|--|---|
| 0   | Manifest: Warum nachhaltige Digitalisierung nicht bei KI beginnt   | Nachhaltige digitale Wirkung entsteht nicht durch Technologie, sondern durch organisationale Klarheit. Ohne klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Entscheidungslogiken verstärken technologische Initiativen bestehende Probleme, anstatt sie zu lösen. |
| 1   | Warum Strategie, Führung und Organisation über Wirkung entscheiden | Künstliche Intelligenz ist kein technologisches Thema, sondern eine Führungs- und Organisationsfrage. Wirkung entsteht erst dort, wo Strategie, Führung und organisationale Klarheit vor technologische Entscheidungen gestellt werden.                 |
| 2   | Automatisierung, KI und Steuerungsfähigkeit                        | Automatisierung, Künstliche Intelligenz und Steuerungsfähigkeit erfüllen grundlegend unterschiedliche Aufgaben. Erst klare Steuerungsfähigkeit entscheidet darüber, ob Automatisierung und KI in Organisationen tatsächlich Wirkung entfalten.          |
| 3   | Prozesse und Daten entscheiden über die Wirkung von KI             | Prozesse erzeugen Daten und prägen deren Qualität. Datenqualität ist damit kein IT-Thema, sondern Ausdruck organisationaler Reife, fachlicher Klarheit und gelebter Verantwortung.  |
| 4   | Vom Reporting zur Steuerungsfähigkeit                              | Transparenz und Reporting schaffen Information, aber keine Steuerung. Wirkung entsteht erst durch Entscheidungen, getragene Verantwortung und konsequente Umsetzung.  |

Die vollständige Sammlung ist verfügbar unter: <https://www.gxisolutions.at/whitepaper>