

KI zwischen Aufbruch und Widerstand

Wie Organisationen technologische Veränderung wirksam gestalten.

Judith Tušek

Systemische Organisationsberaterin · Mediatorin · Coach · Change-Enthusiastin

Technisch möglich.

Organisational wirksam?

Dazwischen liegt Veränderung.

**KI verändert nicht nur
Tools.**

KI verändert Arbeit.

Aufgaben | Wissen | Entscheidungen | Rollen | Zusammenarbeit

KI ist eine Intervention in das System Arbeit.

**~3 von 4 AI High Performers redesignen ihre Workflows
grundlegend.**

Zum Vergleich: ~1 von 4 der übrigen Befragten.
McKinsey, State of AI 2026

**KI trifft nicht auf eine unverbrauchte
Organisation.**

73%

**der HR-Führungskräfte berichten
von **Change Fatigue** bei
Mitarbeitenden.**

*Gartner, HR Priorities 2025

Widerstand ist Information.

Brauche ich
das?

Darf ich
das?

Kann ich das?

Braucht man mich
dann noch?

Widerstand ist Information.

Kann ich das?

Brauche ich
das?

Braucht man mich dann
noch?

Darf ich
das?

KOMPETENZ

STATUS

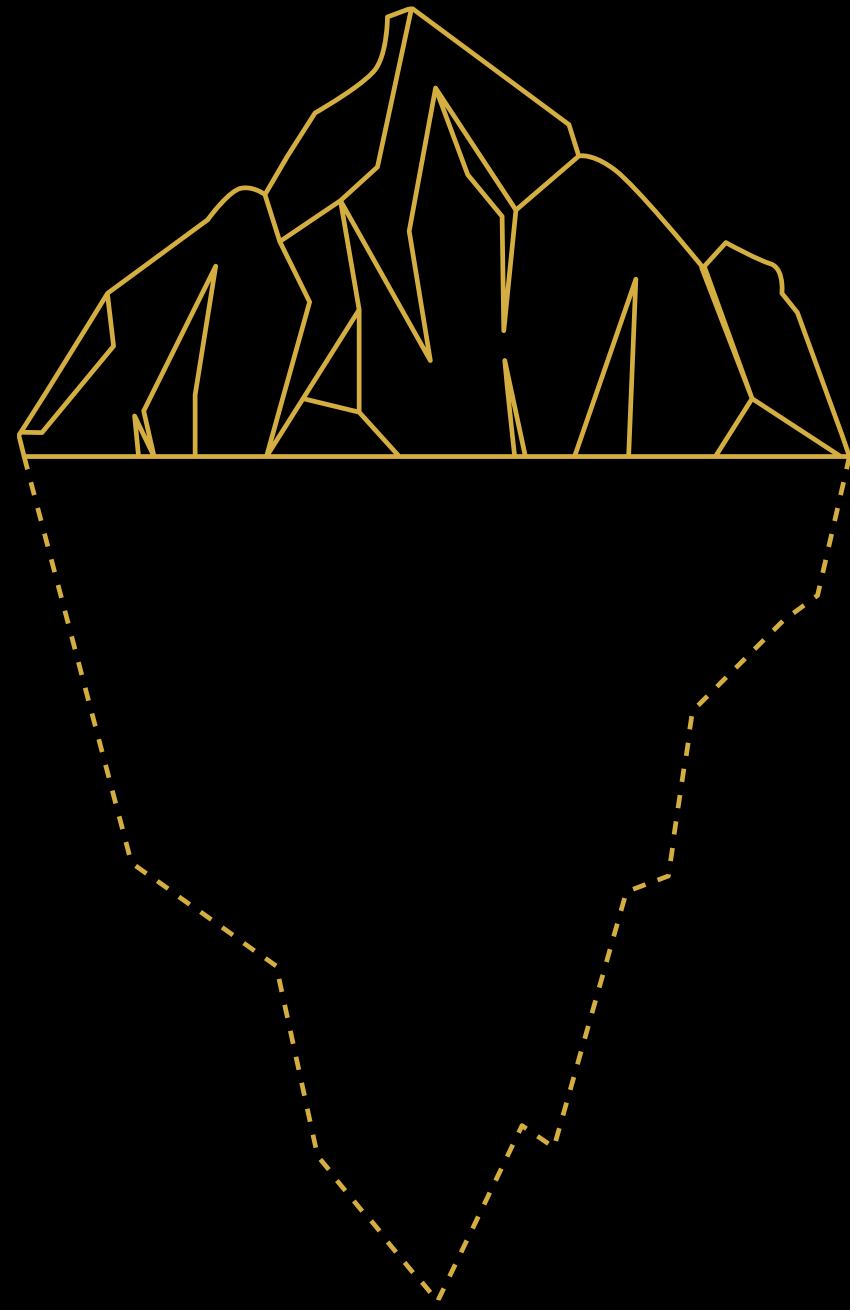
MACHT

SICHERHEIT

VERTRAUEN

IDENTITÄT

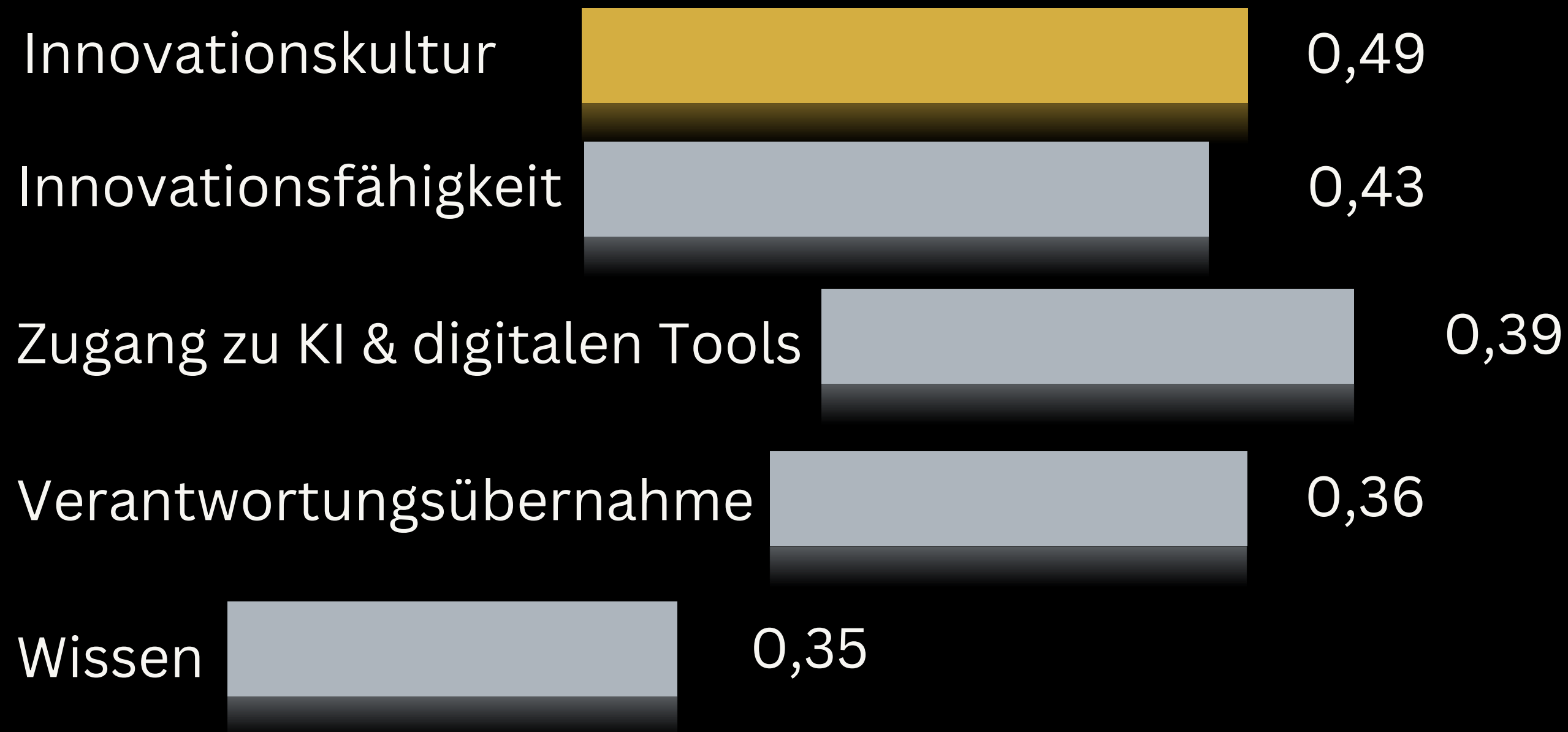
Was unter der Oberfläche in Bewegung gerät



TOOLS · USE CASES · PROZESSE · GOVERNANCE

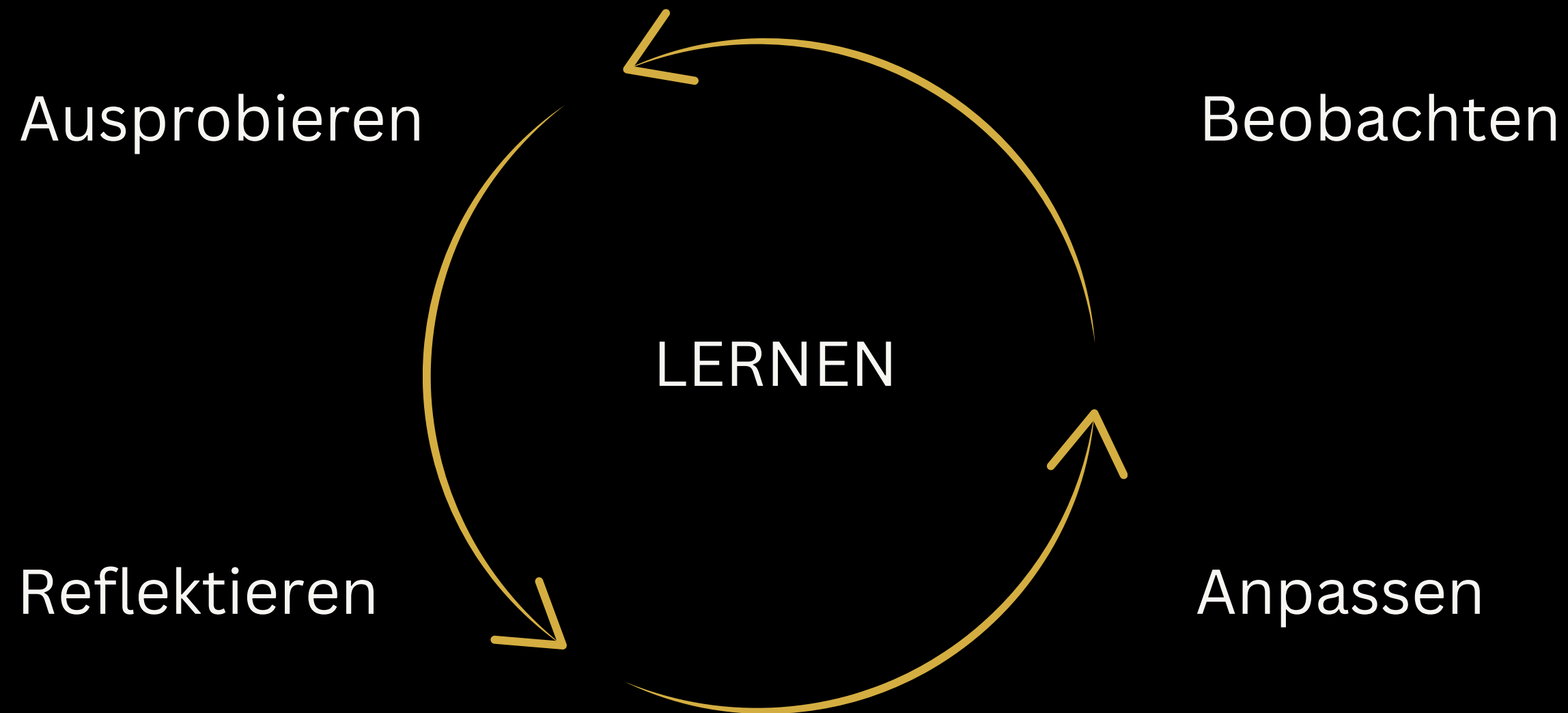
KOMPETENZ
STATUS
MACHT
SICHERHEIT
VERTRAUEN
IDENTITÄT

Transformation ist mehr als Technologie.



Zusammenhangsmaße mit der selbsteingeschätzten Transformationsfähigkeit; explorative Analyse, Fraunhofer IAO-Transformationsindex 2025, n = 500 Unternehmen.

KI-Change hat keinen Endzustand.



Wer führt eigentlich wen?

HUMAN IN THE LOOP

KI arbeitet.

Mensch
kontrolliert.

HUMAN IN THE LEAD

Mensch gestaltet.

KI unterstützt.

Mensch urteilt & verantwortet.

Wenn KI mehr übernimmt – was dürfen wir nicht verlieren?

PRÜFEN.

HINTERFRAGEN.

KONTEXT GEBEN.

ENTSCHEIDEN.

URTEILSKRAFT.

**Die entscheidende Frage ist nicht, wie viel
Arbeit KI übernehmen kann.**

**Sondern wie wir Arbeit
zwischen Mensch und KI
gestalten wollen.**

DANKE



Quellen

Bauknecht, J., Schneider, J., Hochfeld, K., Fox, D.-L. & Maier, M. J. (2025). Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen: Befragungsergebnisse des Fraunhofer-Transformationsindex 2025. Fraunhofer HNFIZ / Fraunhofer IAO. DOI: 10.24406/publica-6744.

Gartner. (2024). Gartner survey finds leader and manager development tops HR leaders' list of 2025 priorities for third consecutive year. Gartner, 15. Oktober 2024.

OSB International. (2026). KI trifft auf Organisation: Antworten für Führung & Organisation. OSB International.

Tinkoff, D., Van der Veken, L., Chui, M. & Balakrishnan, T. (2026). The state of AI in 2026: On the road to ROI. McKinsey & Company / QuantumBlack.

Changement Magazin. (2026). Next Era Leadership #3: AI Leadership – Wenn Führung die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine gestalten muss. Changement Magazin.