



Jürgen Pfeiler

Handlungsfähigkeit schaffen. Wirksamkeit stärken.

ORIENTIERUNGSREPORT

KI-Leadership-Programm

Für

Musterunternehmen

Jürgen Pfeiler

Erstellt am: August 2026

Orientierungs-Gespräch vom 01.08.2026

Hinweis zum Musterreport: Der dargestellte Fall sowie die verwendeten Daten und Rückmeldungen wurden zu Illustrationszwecken erstellt. Der Report dient der exemplarischen Darstellung von Aufbau, Vorgehensweise und möglicher Ergebnistiefe des Formats Orientierung.

1 Ausgangssituation & Zielsetzung

1.1 Ausgangspunkt

Die Nutzung von KI gewinnt im Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Erste Anwendungen sind bereits im Einsatz, gleichzeitig beschäftigen sich einzelne Bereiche und Mitarbeitende unterschiedlich intensiv mit den Möglichkeiten generativer KI.

Vor diesem Hintergrund plant People & Culture ein unternehmensweites KI-Leadership-Programm, um Führungskräfte auf die damit verbundenen Veränderungen und Anforderungen vorzubereiten.

Bevor das Programm konzipiert und umgesetzt wird, soll geprüft werden, ob dieser Ansatz zum aktuellen Zeitpunkt sinnvoll ist und welche Aspekte dabei berücksichtigt werden sollten.

1.2 Zentrale Fragestellung

Ist ein unternehmensweites KI-Leadership-Programm der richtige Ansatz – und was sollte angesichts begrenzter finanzieller und zeitlicher Ressourcen vor einer Umsetzung berücksichtigt werden?

1.3 Zielbild

Die Führungskräfte sind in der Lage, Veränderungen durch KI einzuordnen, ihren Mitarbeitenden Orientierung zu geben und den sinnvollen und verantwortungsvollen Einsatz von KI zu unterstützen. Die dafür erforderliche Unterstützung soll bedarfsgerecht und mit vertretbarem Ressourceneinsatz erfolgen.

2 Zentrale Erkenntnisse

2.1 Organisation & Kontext

Kernaussage 1: Der Einsatz von KI ist strategisch gewollt, der konkrete Orientierungsrahmen dafür jedoch noch nicht ausreichend definiert.

Relevante Erkenntnisse

- Die Geschäftsführung hat die verstärkte Nutzung von KI ausdrücklich initiiert und sieht darin ein relevantes Zukunftsthema.
- Eine konkret formulierte KI-Strategie bzw. ein organisationsweit abgestimmtes Zielbild für den Einsatz von KI liegt derzeit noch nicht vor.
- Damit ist auch noch nicht abschließend geklärt, welche konkreten Veränderungen sich daraus für Führung und Zusammenarbeit ergeben sollen.

Kernaussage 2: Die Organisation befindet sich in einer Phase mit gleichzeitigem Veränderungs- und Kostendruck.

Relevante Erkenntnisse

- Neben der Beschäftigung mit KI laufen weitere Veränderungs- und Effizienzthemen parallel.
- Zusätzliche Initiativen müssen daher sowohl hinsichtlich ihres Nutzens als auch des erforderlichen Zeit- und Ressourceneinsatzes kritisch bewertet werden.
- Ein umfangreiches Entwicklungsprogramm für alle Führungskräfte würde relevante finanzielle und interne Ressourcen binden.

2.2 Führung

Kernaussage 1: Die konkreten Auswirkungen von KI auf die Führungsrolle sind noch nicht ausreichend definiert.

Relevante Erkenntnisse

- Es besteht grundsätzlich Einigkeit, dass KI die Arbeitsweise und Zusammenarbeit verändern wird.
- Welche konkreten Erwartungen daraus an Führungskräfte entstehen, wurde bislang jedoch noch nicht eindeutig formuliert.
- Noch offen ist insbesondere, was Führungskräfte im Umgang mit KI künftig wissen, können oder anders tun sollen.
- Damit fehlt derzeit eine klare Grundlage, aus der konkrete Entwicklungsziele für ein KI-Leadership-Programm abgeleitet werden können.

Kernaussage 2: Der bisher angenommene Entwicklungsbedarf fokussiert stark auf KI-Kompetenz und berücksichtigt die eigentliche Führungsdimension noch nicht ausreichend.

Relevante Erkenntnisse

- Im bisherigen Programmgedanken stehen vor allem Verständnis, Möglichkeiten und verantwortungsvoller Einsatz von KI im Vordergrund.
- Weniger konkret ist bislang, welche Auswirkungen KI auf Führungsaufgaben wie Orientierung, Kommunikation, Entscheidungsfindung und den Umgang mit Veränderungen hat.
- Offen ist damit auch, ob primär Wissen vermittelt oder tatsächlich Führungsverhalten weiterentwickelt werden soll.
- Eine klare Trennung zwischen allgemeiner KI-Kompetenz und spezifischer Führungskompetenz im Umgang mit KI wurde bislang nicht vorgenommen.

2.3 Zielgruppe & Stakeholder

Kernaussage 1: Die Führungskräfte bilden keine homogene Zielgruppe und weisen unterschiedliche Ausgangslagen und Entwicklungsbedarfe auf.

Relevante Erkenntnisse

- Die Führungskräfte unterscheiden sich hinsichtlich Funktion, Erfahrung und bisheriger Berührungspunkte mit KI.

- Während einzelne Führungskräfte KI bereits aktiv nutzen, bestehen bei anderen bislang nur geringe Erfahrungen.
- Auch die Offenheit gegenüber neuen, KI-gestützten Arbeitsweisen ist unterschiedlich ausgeprägt.
- Ein einheitlicher Entwicklungsbedarf für alle Führungskräfte kann daher derzeit nicht vorausgesetzt werden.

Kernaussage 2: Die Führungskräfte wurden bislang nur teilweise in die Überlegungen zum geplanten KI-Leadership-Programm einbezogen.

Relevante Erkenntnisse

- Ein Teil der Führungskräfte ist über die grundsätzlichen Überlegungen informiert, eine systematische Information oder Einbindung ist bislang jedoch nicht erfolgt.
- Erwartungen, konkrete Bedarfe und mögliche Vorbehalte der Führungskräfte wurden bisher nicht strukturiert erhoben.
- Insbesondere bei langjährig erfahrenen Führungskräften könnten Veränderungen etablierter Arbeitsweisen auf unterschiedliche Resonanz stoßen.
- Damit fehlt derzeit eine wichtige Perspektive der unmittelbar betroffenen Zielgruppe.

Kernaussage 3: Der Betriebsrat wurde bislang nicht in die Überlegungen einbezogen.

Relevante Erkenntnisse

- Eine Information oder Einbindung des Betriebsrats zum geplanten Vorhaben hat bislang nicht stattgefunden.
- Welche Fragestellungen aus Sicht des Betriebsrats relevant werden könnten, wurde daher noch nicht geklärt.
- Eine frühzeitige Einbindung sollte berücksichtigt werden, bevor konkrete Inhalte und Umsetzungsformen festgelegt werden.

2.4 Wirkung & Erfolg

Kernaussage 1: Die gewünschte Wirkung des KI-Leadership-Programms ist bislang nur allgemein beschrieben.

Relevante Erkenntnisse

- Das Programm soll Führungskräfte grundsätzlich auf die Veränderungen durch KI vorbereiten und Sicherheit im Umgang mit dem Thema schaffen.
- Welche konkreten Veränderungen im Führungsalltag dadurch erreicht werden sollen, ist bislang nicht eindeutig definiert.
- Insbesondere ist noch offen, ob primär Wissen und Verständnis aufgebaut oder auch konkretes Führungsverhalten verändert werden soll.
- Damit fehlt derzeit ein ausreichend konkretes Wirkungsziel für die weitere Konzeption.

Kernaussage 2: Kriterien zur Beurteilung des Erfolgs wurden bislang noch nicht festgelegt.

Relevante Erkenntnisse

- Es wurde noch nicht definiert, woran der Erfolg des geplanten Programms konkret erkennbar sein soll.
- Eine systematische Überprüfung von Anwendung, Verhaltensänderung oder Nutzen ist derzeit nicht vorgesehen.
- Damit lässt sich aktuell auch noch nicht fundiert beurteilen, welcher zeitliche und finanzielle Ressourceneinsatz für die angestrebte Wirkung angemessen wäre.

2.5 Annahmen, Risiken & blinde Flecken

Kernaussage 1: Der geplante Ansatz basiert auf mehreren Annahmen, die bislang noch nicht ausreichend überprüft wurden.

Relevante Erkenntnisse

- Es wird davon ausgegangen, dass ein unternehmensweites Leadership-Programm der geeignete Ansatz ist, um Führungskräfte auf den verstärkten KI-Einsatz vorzubereiten.
- Dabei wird bislang weitgehend angenommen, dass alle Führungskräfte einen vergleichbaren Unterstützungsbedarf haben.
- Ob ein umfassendes Programm tatsächlich für alle Zielgruppen erforderlich ist oder auch differenzierte bzw. punktuelle Maßnahmen ausreichen könnten, wurde noch nicht geprüft.
- Auch die Annahme, dass ein Trainingsprogramm die gewünschte Veränderung im Führungsalltag bewirkt, ist bislang nicht näher hinterfragt worden.

Kernaussage 2: Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft stellen einen relevanten, bislang noch wenig betrachteten Erfolgsfaktor dar.

Relevante Erkenntnisse

- Die Führungskräfte wurden bisher nur teilweise über die geplante Initiative informiert und noch nicht systematisch in die Überlegungen einbezogen.
- Unterschiedliche Erfahrungen mit KI und etablierte Arbeitsweisen können zu unterschiedlichen Erwartungen und Reaktionen auf das Vorhaben führen.
- Auch hinsichtlich der Bereitschaft zur Veränderung bestehender Arbeitsweisen sollte nicht von einer einheitlichen Ausgangslage ausgegangen werden.
- Eine zu frühe Festlegung auf ein konkretes Programm könnte die spätere Akzeptanz erschweren.

Kernaussage 3: Eine frühzeitige Festlegung auf ein umfassendes Programm birgt das Risiko eines unverhältnismäßigen Ressourceneinsatzes.

Relevante Erkenntnisse

- Umfang und Format des geplanten Programms stehen bislang noch nicht auf einer ausreichend differenzierten Bedarfsgrundlage.
- Ein flächendeckendes Programm würde neben externen Kosten erhebliche interne Zeitressourcen der Führungskräfte binden.
- Vor dem Hintergrund des bestehenden Kostendrucks sollte deshalb geprüft werden, ob das angestrebte Ziel mit einem gezielteren bzw. abgestuften Vorgehen erreicht werden kann.
- Ein einfacherer oder ressourcenschonenderer Weg zum gleichen Ziel wurde bislang noch nicht systematisch betrachtet.

3 Gesamtbild und Handlungsoptionen

3.1 Gesamtbild

Der von der Geschäftsführung erkannte Handlungsbedarf ist nachvollziehbar und eine gezielte Auseinandersetzung mit den Auswirkungen von KI auf Führung grundsätzlich sinnvoll.

Für die unmittelbare Konzeption und Umsetzung eines unternehmensweiten KI-Leadership-Programms sind wesentliche Voraussetzungen derzeit jedoch noch nicht ausreichend geklärt. Insbesondere fehlen ein konkreter strategischer Orientierungsrahmen für den KI-Einsatz, daraus abgeleitete Anforderungen an Führung sowie eine differenzierte Betrachtung der unterschiedlichen Bedarfe der Führungskräfte.

Gleichzeitig wurden relevante Stakeholder bislang nur teilweise einbezogen und die angestrebte Wirkung des Programms noch nicht ausreichend konkretisiert. Vor dem Hintergrund des bestehenden Kosten- und Ressourcendrucks erscheint daher eine unmittelbare Festlegung auf ein einheitliches Programm für alle Führungskräfte zum jetzigen Zeitpunkt verfrüht.

3.2 Handlungsoptionen

Handlungsoption 1 – Programm wie geplant weiterverfolgen

Das unternehmensweite KI-Leadership-Programm wird für alle Führungskräfte konzipiert und umgesetzt. Offene Fragen zu Zielbild, Zielgruppen und Wirkung werden im Rahmen der Konzeption geklärt.

+ Vorteil: Schneller Start und sichtbares Signal für die strategische Bedeutung von KI.

! Zu beachten: Höherer Ressourcenaufwand und Risiko, unterschiedliche Bedarfe nicht ausreichend zu berücksichtigen.

Handlungsoption 2 – Grundlagen klären und Programm anschließend bedarfsgerecht entwickeln

Vor der Konzeption werden der strategische Rahmen, die konkreten Anforderungen an Führung sowie die unterschiedlichen Bedarfe der Führungskräfte geklärt. Führungskräfte und relevante Stakeholder werden dabei gezielt einbezogen.

Auf dieser Grundlage wird entschieden, welche Zielgruppen welche Unterstützung benötigen und welche Formate dafür geeignet sind.

+ Vorteil: Höhere Zielgenauigkeit und bessere Grundlage für einen wirksamen Ressourceneinsatz.

! Zu beachten: Der Start eines möglichen Gesamtprogramms erfolgt zeitversetzt.

Handlungsoption 3 – Schlanker Einstieg statt umfassendem Programm

Auf ein umfassendes Leadership-Programm wird zunächst verzichtet. Stattdessen erfolgt ein kompakter Einstieg, beispielsweise durch gemeinsame Orientierung zu KI und Führung sowie ausgewählte Impulse für besonders relevante Zielgruppen. Weiterführende Maßnahmen werden anschließend abhängig vom tatsächlichen Bedarf entwickelt.

+ Vorteil: Geringerer initialer Zeit- und Kostenaufwand und Möglichkeit, erste Erfahrungen zu sammeln.

! Zu beachten: Eine umfassendere Entwicklung der Führungskompetenz erfolgt zunächst nicht.

4 Einschätzung und nächste Schritte

4.1 Meine Einschätzung

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse empfehle ich, derzeit noch nicht mit der Konzeption und Umsetzung eines unternehmensweiten KI-Leadership-Programms zu beginnen.

Der grundsätzliche Handlungsbedarf ist nachvollziehbar und die Initiative, Führungskräfte auf die Veränderungen durch KI vorzubereiten, sinnvoll. Für die Ausgestaltung eines wirksamen Programms fehlen derzeit jedoch noch wesentliche Grundlagen:

- Der strategische Rahmen für den zukünftigen Einsatz von KI ist noch nicht ausreichend konkretisiert.
- Daraus abgeleitete Anforderungen an die Führungsrolle und konkrete Entwicklungsziele sind noch nicht eindeutig definiert.
- Die unterschiedlichen Ausgangslagen und Bedarfe der Führungskräfte wurden bislang nicht systematisch berücksichtigt.
- Führungskräfte und Betriebsrat wurden noch nicht ausreichend in die Überlegungen einbezogen.
- Die angestrebte Wirkung und Kriterien für die Beurteilung des Erfolgs sind noch nicht festgelegt.

Eine unmittelbare Festlegung auf ein einheitliches Programm für alle Führungskräfte birgt daher das Risiko, erhebliche finanzielle und zeitliche Ressourcen zu investieren, ohne ausreichend sicherzustellen, dass Inhalte und Formate den tatsächlichen Bedarf treffen.

Empfohlen wird daher, zunächst die notwendigen Grundlagen zu klären und erst danach über Umfang und Ausgestaltung einer Entwicklungsmaßnahme zu entscheiden.

4.2 Empfohlene nächste Schritte

1. Strategischen Rahmen für KI konkretisieren

Klären, welche Ziele die Organisation mit dem verstärkten Einsatz von KI verfolgt, wo KI künftig einen konkreten Beitrag leisten soll und welche grundsätzlichen Leitplanken dafür gelten. Daraus ableiten, welche Rolle Führungskräfte bei der Umsetzung übernehmen sollen.

2. Anforderungen an Führung definieren

Konkretisieren, was Führungskräfte im Umgang mit KI künftig wissen, können und insbesondere anders tun sollen. Dabei zwischen allgemeiner KI-Kompetenz und den spezifischen Anforderungen an Führung unterscheiden.

3. Bedarf der Führungskräfte differenzieren

Erheben, welche Ausgangslagen, Erfahrungen und Unterstützungsbedarfe bei unterschiedlichen Führungskräftegruppen bestehen. Dabei insbesondere Funktion, bisherige KI-Nutzung und unterschiedliche Erfahrungsstände berücksichtigen.

4. Relevante Stakeholder einbeziehen

Führungskräfte frühzeitig über Zielsetzung und Überlegungen informieren und ihre Perspektiven in die weitere Konkretisierung aufnehmen. Den Betriebsrat ebenfalls frühzeitig einbeziehen und relevante Fragestellungen bzw. Anforderungen klären.

5. Wirkung und Erfolg definieren

Festlegen, welche konkrete Veränderung durch eine Entwicklungsmaßnahme erreicht werden soll und woran erkennbar wird, dass diese Wirkung tatsächlich eingetreten ist.

6. Geeignetes Vorgehen festlegen

Erst auf dieser Grundlage entscheiden, welche Zielgruppen welche Unterstützung benötigen und welche Formate dafür geeignet sind. Umfang, erwartete Wirkung sowie finanziellen und internen Zeitaufwand gegeneinander abwägen.

Einordnung

Dieser Orientierungsreport fasst die wesentlichen Erkenntnisse und Einschätzungen aus dem Orientierungsgespräch zusammen. Die dargestellten Einschätzungen und Empfehlungen basieren auf den im Gespräch zur Verfügung gestellten Informationen und den daraus gewonnenen Eindrücken. Sie stellen eine unabhängige fachliche Außensicht dar und ersetzen keine vertiefende Analyse oder Evaluation.

Ziel des Reports ist es, die Entscheidungsgrundlage zu schärfen und Orientierung für die nächsten Schritte zu geben.

Jürgen Pfeiler

Handlungsfähigkeit schaffen. Wirksamkeit stärken