
essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *Essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *Essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor*innen aller Springer-Verlagsmarken.

Andrea Montua • Anton Fedder

KI-Transformation von innen heraus gestalten

Kultur, Kommunikation und Führung
als Fundament



Springer Gabler

Andrea Montua
MontuaPartner Communications GmbH
Hamburg, Deutschland

Anton Fedder
MontuaPartner Communications GmbH
Hamburg, Deutschland

ISSN 2197-6708
essentials

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-51628-4

ISBN 978-3-658-51629-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-51629-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Was Sie in diesem *essential* finden

- **KI-Transformation betrifft uns alle – Organisationen, einzelne Abteilungen, uns als Individuen**

Die Arbeit mit KI ist kein reines IT-, sondern vor allem auch ein Kulturprojekt. Wir zeigen, wie Einführungen gelingen, welche Phasen typisch sind und wie man Stolperfallen vermeidet. Quick Wins und Dialogformate helfen, Vertrauen aufzubauen und alle mitzunehmen.

- **Kultur, Kommunikation und Führung als Fundament**

Technologie allein macht keine Transformation erfolgreich. Menschen tun das. Dafür braucht es Arbeit an der Kultur, klare Kommunikation und eine Führung, die Orientierung gibt. Wir zeigen, wie Kommunikation zur Brücke wird und wie Governance für KI-Kommunikation aussieht.

- **Skills und Haltung als Erfolgsfaktoren**

Growth Mindset, psychologische Sicherheit und Future Skills sind der Schlüssel für Tempo und Akzeptanz. Wir empfehlen Methoden für Lernkultur, Selbstführung und die Entwicklung von Kompetenzen, die Führungskräfte und Teams jetzt brauchen.

- **Zusammenspiel der Stakeholder**

KI-Transformation gelingt nur im Team: HR, Kommunikation, IT, Marketing, Produktion. Wir zeigen, wie Rollen klar definiert werden, wie Kooperationen funktionieren und wie Quick Wins und Erfolgsgestories Energie freisetzen können.

Vorwort

Liebe Leserin,

Lieber Leser,

stellen Sie sich vor, Sie wachen morgens auf – und Ihr Zimmer sieht komplett anders aus als am Vorabend. Nichts steht mehr am gleichen Ort, die Farben sind anders und sogar die Größe des Raums hat sich verändert. Genau dieses Gefühl herrscht in vielen Organisationen gerade vor. KI ist elementarer Teil unserer Arbeitsrealität geworden – angetrieben von Tech-Konzernen, beschleunigt durch Viralität und operativen Mehrwert. Bei dem Wort „KI“ denken die meisten zuerst an ChatGPT, Copilot, oder vielleicht auch an Roboter. Wir wagen in diesem essential den zuweilen unkonventionelleren, gleichwohl aus unserer Sicht wichtigen Blick: KI ist kein neues Tool, das wir einfach mal einführen. Sie ist wahrhaft disruptiv. Sie verändert unsere Gesellschaft, unsere Organisationen und uns selbst: die Art, wie wir leben, lernen, zusammenarbeiten. Und auch die Art, wie wir führen, wie wir kommunizieren und wie wir Kultur leben.

Wir alle kennen es aus den Transformationen der vergangenen Jahre: Mit den Veränderungen kommt die Angst vor dem Neuen, vor Kontrollverlust, vor Überforderung. Es entsteht das Gefühl, nicht mehr mithalten zu können. Das ist vollkommen nachvollziehbar, denn aktuell weiß niemand mit völliger Sicherheit, was überhaupt nötig ist, um als Unternehmen zukunftsfähig zu sein, zu bleiben oder wieder zu werden und sich als Mensch beruflich wie privat in dieser neuen Welt gut aufzustellen.

Mit diesem Buch möchten wir zu mutigem Handeln aufrufen und Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, ein paar Tipps und Inspirationen mit auf den Weg geben. Denn, wenn wir mit unseren Ängsten nicht arbeiten, riskieren wir nicht weniger als unsere Handlungsfähigkeit und damit unsere Zukunft.

Wir müssen wachsen

Hier kommt ein entscheidender Gedanke ins Spiel: das Growth Mindset. Es ist eine Haltung, die uns befähigt, Neues nicht als Bedrohung, sondern als Entwicklungschance zu sehen. Ein Growth Mindset bedeutet, Fehler als Teil des Weges zu akzeptieren und Experimente zu wagen. Es bedeutet außerdem, uns als lernende Organisationen, oder – auf uns Menschen bezogen – als lernende Organismen zu begreifen. In dieser neuen Welt, in der KI vielfach das Tempo vorgibt, ist diese Haltung überlebenswichtig.

Technologie allein macht keine Transformation erfolgreich. Auch diese nicht. Menschen tun das.

Jede Veränderung – ob digitaler Natur oder anders – schafft zunächst Unsicherheit. Es gibt keinen Wandel ohne die Frage, was sich dadurch wandeln wird. Menschen brauchen Orientierung, Klarheit und Vertrauen – Bedürfnisse, die nur von anderen Menschen erfüllt werden können. Hier werden Führung und Kommunikation wichtig. Sie sind das Betriebssystem jeder Veränderung: Die Schnittstelle zwischen der „Software“ (den Menschen in der Organisation) und der „Hardware“ (der Institution).

Dieses Buch ist für alle, die nicht zusehen wollen, wie der Bus ohne sie abfährt, sondern die einsteigen und auch den Weg mitgestalten wollen. Für alle, die Haltung zeigen, die Kultur prägen und die Lust haben, aus Unsicherheit Energie zu machen. Wir geben Ihnen Impulse, wie Sie die KI-Transformation nicht nur managen, sondern lebendig gestalten – mit Klarheit, Menschlichkeit und innerer Haltung.

Was Sie davon haben?

- Sie verstehen, warum KI-Transformation kein IT-, sondern vor allem auch ein Kulturprojekt ist.
- Sie lernen, Ängste in Energie zu verwandeln und psychologische Sicherheit zu schaffen.
- Sie erfahren, wie Kommunikation zum strategischen Hebel wird – und wie Sie diese nutzen.
- Sie erhalten Werkzeuge, die Sie sofort anwenden können.

Unsere Ziele: Ihnen Mut zu machen, den Weg mitzugestalten. Ihnen Werkzeuge zu geben für Ihren Alltag und Ihnen zu zeigen, wie Sie aus Sorgen positive Zukunftsgedanken machen.

Unser besonderer Dank gilt **Christiane Capps**, deren redaktionelle Begleitung, eigene Perspektive und feines Sprachgefühl dieses Buch spürbar verbessert haben.

Ebenso sind wir dankbar für die Möglichkeiten, die KI-Werkzeuge mit sich bringen. Sie halfen uns bei diesem Buch, Gedanken präziser zu formen, aus vertrauten Denk- und Schreibmustern auch mal auszubrechen und das Tempo des Entstehungsprozesses deutlich zu erhöhen.

Herzlichst

Andrea Montua & Anton Fedder

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch die Begriffe KI und Künstliche Intelligenz synonym.

Inhaltsverzeichnis

1	KI-Einführungen in Unternehmen	1
1.1	Drei Thesen zum Einstieg	1
1.2	Ein Beispiel aus der Praxis	2
1.3	Wie Kultur wirkt	2
1.4	Stakeholder gezielt ansprechen und einbinden	5
1.5	Kulturelle Unterschiede und Bedürfnisse berücksichtigen	9
1.6	Typische Phasen einer KI-Einführung	13
1.7	Die größten Stolperfallen und wie man sie vermeidet	16
1.8	Quick Wins für den Start	18
1.9	Formate für Dialog und Beteiligung	19
1.10	Key Takeaways	21
2	Die Einflüsse von Kultur, Kommunikation und Führung	23
2.1	Drei Thesen zum Einstieg	23
2.2	Ein Beispiel aus der Praxis	24
2.3	Kommunikation ist eine Querschnittskompetenz	25
2.4	Kommunikation als Brücke zwischen Technik und Mensch	26
2.5	Zusammenarbeit im KI-Kontext: Führung neu denken	28
2.6	Zukunftsbild: Zusammenarbeit in der Kommunikation	29
2.7	Governance und Leitplanken für KI in der Kommunikation	31
2.8	Key Takeaways	35
3	Skills und Haltung als Fundament für KI-Erfolg	37
3.1	Drei Thesen zum Einstieg	37
3.2	Ein Beispiel aus der Praxis	38
3.3	Future Skills und wie man sie erlangt	38
3.4	Ängste und Widerstände als Teil des KI-Prozesses anerkennen	40

3.5	Positive Narrative entwickeln: KI als Chance, nicht als Bedrohung	42
3.6	Psychologische Sicherheit und Fehlerkultur fördern	46
3.7	Zukunftsfähige Führung und Selbstführung	48
3.8	Methoden für Growth Mindset und Lernkultur	50
3.9	Key Takeaways	51
4	Das Zusammenspiel der Stakeholder	53
4.1	Drei Thesen zum Einstieg	53
4.2	Ein Blick in die Praxis	54
4.3	Rollen verstehen und klar definieren	55
4.4	Stakeholder-Mapping und Personas in KI-Transformationen	56
4.5	Kooperationen und neue Aufstellungen	60
4.6	Quick Wins und Erfolgsgeschichten als Motivation	61
4.7	Key-Takeaways	63
5	Schlusswort	65
	Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen	67
	Literatur	69

Über die Autoren

Andrea Montua ist Inhaberin von MPC, MontuaPartner Communications, einer Beratung für Transformation, Kultur und Kommunikation. Seit 2004 berät und begleitet sie mit ihrem Team Konzerne, mittelständische (Familien-)Unternehmen und Behörden im Alltag und in Phasen der Veränderung.

Sie ist Moderatorin, Podcasterin und Autorin der Fachbücher „Führungsaufgabe Interne Kommunikation: Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen“ und „Transformationen begleiten – Mit starker Führung und klarer Kommunikation den Wandel gestalten“ sowie der erweiterten englischen Version „Guiding Transformation – Empowerment with strong Leadership and Clear Communication“.

Anton Fedder ist seit 2023 KI Business Partner und Consultant bei MPC. Er gehört zu den prägenden Stimmen einer neuen Generation von Kommunikator*innen, die zeigen, wie Künstliche Intelligenz Zusammenarbeit, Kultur und Führung grundlegend verändert.

Als Sparringspartner von Kommunikationschef*innen im DACH-Raum macht er sichtbar, wie KI Entscheidungslogiken verschiebt, interne Narrative neu formt und Teams befähigt, in komplexen Umfeldern klarer, schneller und mutiger zu agieren.