10-20-70 – eine Formel für KI-Transformation in Unternehmen

zwischen Erwartungen und Ergebnissen klaffen bei vielen Projekten per se große Lücken. Besonders eklatant werden diese, wenn es um Künstliche Intelligenz geht. Das liegt einerseits an überzogenen Erwartungen an KI – und andererseits an einem sehr grundsätzlichen Missverständnis.

Denn: Künstliche Intelligenz mag auf den ersten Blick wie eine primär technologische Herausforderung für Unternehmen wirken – noch viel mehr ist es aber eine **Menschen-Herausforderung**. Viele von Ihnen, die in der vergangenen Woche unsere Webinare besucht haben, scheinen diese Erfahrung ebenfalls gemacht zu haben; zumindest deute ich die vielen Fragen bezüglich des Change-Managements und der anfallenden Überzeugungsarbeit pro KI so. Entsprechend möchten Dan, Konrad und ich hier noch einmal mit ein paar Impulsen ansetzen:

Die Boston Consulting Group hat die Change-Herausforderungen der Künstlichen Intelligenz auf eine prägnante Formel eingedampft: **10-20-70**. Zehn Prozent der Aufmerksamkeit bei der Einführung von KI sollte den Beratern zufolge den Algorithmen gelten, also den KI-Tools; 20 Prozent sollte laut BCG für Technologie und Daten aufgewendet werden – und **70 Prozent für Menschen und Prozesse**.

Was heißt das nun für Führungskräfte, die ihre Unternehmen mit KI voranbringen wollen? Es gilt sicherzustellen, dass alle direkt und indirekt Beteiligten mit an Bord sind. Um dies strategisch anzugehen, empfiehlt es sich, eine **Stakeholder Map** anzufertigen, in der alle zentralen Akteure einer konkreten KI-Transformation abgebildet sind; in kleinen Unternehmen können das einzelne Menschen sein, in größeren auch Gruppen oder Abteilungen.

Die Stakeholder Map entspricht einer einfachen Vierfeldermatrix: Auf deren vertikaler Achse ist das **Interesse** der abgebildeten Menschen am Themenfeld KI abgetragen; die horizontale Achse stellt ihren **Einfluss** dar. Menschen mit hohem Interesse an KI, aber wenig Einfluss auf die Geschicke im Unternehmen, wandern damit beispielsweise in den linken oberen Quadranten, Menschen mit viel Einfluss, aber wenig Interesse stehen in dieser Darstellung unten rechts. Aus der Einordnung folgt nun, wie Sie mit den entsprechenden Akteuren oder Gruppen umgehen:

* niedriges Interesse und niedriger Einfluss: Hier reicht es, **passiv zu informieren**.
* hohes Interesse und niedriger Einfluss: Diese Menschen sollten Sie **aktiv informieren** und bewusst ansprechen.
* niedriges Interesse und hoher Einfluss: Auch hier sollten Sie aktiv informieren, Interessen berücksichtigen und **zufriedenstellen**.
* hohes Interesse und hoher Einfluss: Das sind Ihre **Schlüsselakteure** – diese sollten eng in Ihr Transformationsprojekt eingebunden werden.

Letzte Frage: Was heißt informieren und zufriedenstellen konkret? Die zentrale Frage für die daraus entstehende Kommunikation ist: „Was habe ich am Ende selbst davon?“ Sprich: Wenn Sie es schaffen, nicht nur alle Akteure im Blick zu behalten, sondern ihnen auch jeweils klarzumachen, welche Vorteile sie ganz persönlich von Künstlicher Intelligenz haben, werden Sie es bei allem anfallenden Change Management entschieden leichter haben.