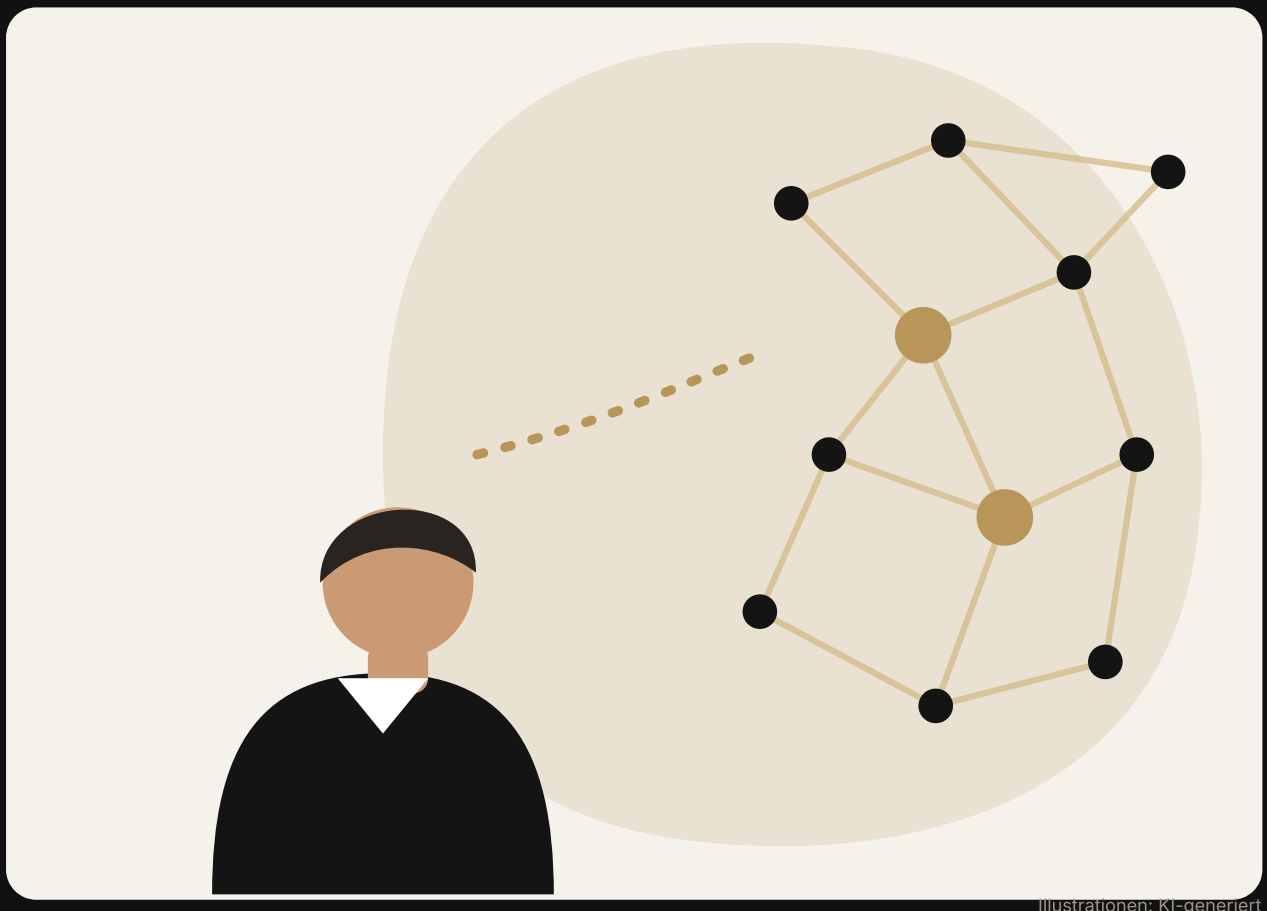
LEITFADEN FÜR INHABER, FÜHRUNGSKRÄFTE UND HR

Führen in der KI-Wende.

Wie Sie Ihr Team durch Unsicherheit zu neuer Expertise führen.



Illustrationen: KI-generiert

MILAN BLAGOJEVIĆ
EXECUTIVE COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

WORUM ES GEHT

Die Technik ist das kleinere Problem.

KI verändert zuerst Aufgaben, dann Rollen, dann das Bild, das Menschen von sich selbst bei der Arbeit haben. An dieser Stelle entscheidet Führung, ob Mitarbeitende Halt verlieren oder neue Expertise gewinnen.

Werkzeuge lassen sich in wenigen Tagen einführen. Was länger dauert, ist das, was in den Köpfen passiert: die Sorge um die eigene Stelle, die Frage, was die eigene Erfahrung noch wert ist, die Hoffnung, endlich lästige Routine loszuwerden. Diese Reaktionen kommen nicht in Schulungen zur Sprache, sondern im Gespräch mit Ihnen – oder gar nicht.

Dieser Leitfaden hat drei Teile: wie Sie Ihr Team durch Ängste, Sorgen und Hoffnungen führen, wie Sie neue Expertise aufbauen – anders als in den Jahren zuvor –, und wie Sie KI in Ihrer eigenen Führungsarbeit nutzen.

SELBSTCHECK: FÜNF FRAGEN ZU IHREM TEAM

- [ ] Weiß ich, wie jedes Teammitglied über KI denkt – aus einem Gespräch, nicht aus einer Vermutung?
- [ ] Gibt es klare Regeln, was mit KI erlaubt ist und was nicht?
- [ ] Haben meine erfahrensten Leute eine Rolle in der Veränderung – oder fühlen sie sich übergangen?
- [ ] Gibt es feste Zeit zum Ausprobieren, oder soll das „nebenbei“ passieren?
- [ ] Nutze ich selbst KI so, dass ich mit gutem Beispiel vorangehe?

Jede Frage, bei der Sie zögern, ist ein guter Startpunkt. Der Leitfaden zeigt Ihnen, wo.



Illustration: KI-generiert

TEIL 1

Das Team durch Ängste, Sorgen und Hoffnungen führen

Mitarbeitende reagieren auf KI nicht technisch, sondern persönlich: Es geht um Stelle, Wert und Zukunft. Führung beginnt damit, die Reaktion jedes Einzelnen zu erkennen – und nicht alle gleich zu behandeln.

TEIL 1 · VIER REAKTIONEN

Dieselbe Ankündigung trifft vier verschiedene Menschen.



Wer allen dasselbe sagt, verliert die Besorgten und bremst die Vorreiter. Ordnen Sie Ihre Teammitglieder nicht nach Alter oder Funktion ein, sondern nach dem, was Sie in Gesprächen hören. Und rechnen Sie damit, dass sich die Einordnung ändert – oft schneller, als man denkt.

> **Und Sie selbst?** Wie Sie auf Veränderung reagieren, prägt Ihr Team mehr als jede Ansage. Was Sie als Führungskraft antreibt, zeigt der Drei-Minuten-Check „Ihre Führungsfarbe“: milanblagojevic.de/fuehrungsfarbe

Vier Prinzipien für diese Phase

1 **Ehrlich sein – auch über das, was Sie nicht wissen.**

„Wie sich unsere Arbeit in zwei Jahren verändert, kann ich Ihnen heute nicht genau sagen. Was ich sagen kann: …“ Dieser Satz schafft mehr Vertrauen als jede Beruhigung.

2 **Nichts versprechen, was Sie nicht halten können.**

Stellengarantien, die später nicht halten, kosten Glaubwürdigkeit für Jahre. Versprechen Sie, was in Ihrer Hand liegt: Information, Beteiligung, Zeit zum Lernen.

3 **Sorgen ernst nehmen, Hoffnungen nicht übertreiben.**

Sorgen wegzureden („Das betrifft uns nicht“) beendet das Gespräch. Hoffnungen zu übertreiben („Das spart uns die Hälfte der Zeit“) erzeugt Enttäuschung.

4 **Auf das achten, was nicht gesagt wird.**

Ein Nicken im Meeting ist noch keine Zustimmung. Gerade bei einem Thema, das Angst macht, behalten viele ihren Einwand für sich.

> Woran Sie unausgesprochene Einwände im Gesicht erkennen, zeigt der Leitfaden „Was im Meeting niemand sagt – Die 7 mimischen Einwandsignale“: milanblagojevic.de/einwandsignale

TEIL 1 · WERKZEUG

Gesprächsleitfaden „KI im Team“

1:1 | 30 Min. | mit jedem Teammitglied

Ein Gespräch, in dem Ihr Gegenüber sagen darf, was es wirklich beschäftigt – und mit einem konkreten ersten Schritt rausgeht.

1	**Rahmen geben** Was sich ändert, was feststeht, was noch offen ist. Kurz und ehrlich.	5 Min.
2	**Fragen** „Was beschäftigt Sie bei dem Thema am meisten? Und worauf hoffen Sie?“ Beide Fragen stellen.	5 Min.
3	**Zuhören, nicht beschwichtigen** Wiedergeben, was Sie verstanden haben. Noch keine Antworten, keine Lösungen.	10 Min.
4	**Stärke benennen** „Was können Sie, das keine KI ersetzt?“ Wenn die Antwort zögerlich kommt: Ergänzen Sie, was Sie an der Person schätzen.	5 Min.
5	**Ersten Schritt vereinbaren** Eine kleine Aufgabe, ein Tandem oder ein Lernziel – mit Termin für das nächste Gespräch.	5 Min.

SÄTZE ZUM ÜBERNEHMEN

> „Ich will verstehen, wie Sie das sehen – bevor wir irgendetwas festlegen.“

> „Was müsste passieren, damit Sie das als Chance sehen können?“

> „Was wäre ein erster Schritt, der sich für Sie gut anfühlt?“

STOLPERFALLE

Das Gespräch als Info-Termin führen. Wer 25 Minuten erklärt und 5 Minuten fragt, erfährt nichts.

MEHR GESPRÄCHSFORMATE

KOALA, Feedforward oder Betroffene zu Beteiligten machen finden Sie im „Führungs-Werkzeugkasten“: milanblagojevic.de/werkzeugkasten



Illustration: KI-generiert

TEIL 2

Neue Expertise aufbauen – anders als früher

Wissen ist auf Knopfdruck verfügbar. Experte ist künftig, wer gute Fragen stellt, Ergebnisse prüft und Verantwortung für das Urteil übernimmt.

Expertise früher und in der KI-Wende

	FRÜHER	IN DER KI-WENDE
Was Expertise ausmacht	Wissen ansammeln, Erfahrung in Jahren	Urteilskraft, Kontext, Ergebnisse prüfen
Wie gelernt wird	Schulungskatalog, lange Einarbeitung	Im Arbeitsfluss, in kurzen Versuchen
Wer wem etwas beibringt	Erfahrene den Jüngeren	In beide Richtungen: Tandems aus Erfahrung und Neugier
Rolle der Führungskraft	Fachlich vorangehen, Antworten geben	Rahmen setzen, Versuche ermöglichen, Urteil schärfen
Was Sicherheit gibt	Die eigene Stelle, das eigene Wissen	Lernfähigkeit und ein Team, das mitzieht

FÜNF HEBEL FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

1 Aufgaben neu schneiden

Pro Rolle ein Aufgabeninventar: was KI übernehmen kann, wo sie unterstützt, was menschlich bleibt (Vorlage auf der nächsten Seite).

2 Lernen im Arbeitsfluss

Echte Aufgaben statt Trockenkurse, 30 Minuten pro Woche fest im Kalender.

3 Tandems bilden

Erfahrene liefern Kontext und Qualitätsurteil, KI-Neugierige liefern Werkzeugwissen.

4 Erfahrene aufwerten

Wer lange dabei ist, wird Prüfer und Kontextgeber – nicht Verlierer der Veränderung.

5 Leitplanken statt Verbote

Klare Regeln zu Daten, Vertraulichkeit und Qualitätsprüfung, innerhalb derer ausprobiert werden darf.

Aufgabeninventar für eine Rolle

Füllen Sie die Tabelle gemeinsam mit der Person aus, die die Rolle innehat – nicht über ihren Kopf hinweg. Wer an der Einordnung beteiligt ist, sieht die Veränderung eher als Gestaltungsraum.

AUFGABE	KI KANN ÜBERNEHMEN	KI UNTERSTÜTZT	BLEIBT MENSCHLICH
Beispiel: Angebotstexte für Standardanfragen	*Erster Entwurf*	*Varianten, Prüfung auf Vollständigkeit*	*Preisentscheidung, Kundenbeziehung*

Welche Rolle wer in der Veränderung übernehmen kann – Wegbereiter, Prüfer, Übersetzer zwischen Fachbereich und Technik – zeigt eine Team-Analyse der Führungs- und Arbeitsmotive. Sie macht sichtbar, wer Sicherheit braucht und wer Freiraum. Mehr dazu auf Seite 16.

TEIL 2 · WERKZEUG

Ihr 90-Tage-Plan

Drei Phasen, jede mit einem klaren Ergebnis. Nicht schneller – Vertrauen entsteht nicht im Sprint.

1–30

VERSTEHEN

Gespräche mit allen nach dem Leitfaden aus Teil 1. Aufgabeninventar für die wichtigsten Rollen. Leitplanken festlegen und aufschreiben.

Ergebnis: Sie wissen, wo Ihr Team steht.

31–60

AUSPROBIEREN

Zwei bis drei Pilotaufgaben. Tandems arbeiten daran. Jede Woche 15 Minuten Erfahrungsaustausch im Team: Was hat funktioniert, was nicht?

Ergebnis: erste echte Erfahrungen statt Meinungen.

61–90

VERANKERN

Ergebnisse im Team teilen. Rollen und Aufgaben anpassen. Leitplanken nachschärfen. Die nächste Runde planen.

Ergebnis: neue Routinen, die bleiben.

IHRE NOTIZEN

Gespräche bis

Pilotaufgaben

Tandems

Austausch am

Für Führungskreise: Den Plan können Sie in einem halbtägigen Workshop gemeinsam mit Ihrem Führungsteam aufsetzen – mehr auf Seite 16.



Illustration: KI-generiert

TEIL 3

KI in Ihrer eigenen Führungsarbeit

KI spart Führungskräften vor allem Vorbereitungszeit. Die gewonnene Zeit gehört den Gesprächen – nicht weiteren Aufgaben.

SO SCHREIBEN SIE EINE GUTE ANWEISUNG

Rolle („Du bist erfahrene Personalreferentin …“) · **Kontext** (worum geht es, für wen) · **Aufgabe** (was genau soll entstehen) · **Format** (Länge, Tabelle, Ton) · **Prüfen** (Ergebnis immer selbst lesen und anpassen).

Vorbereiten, formulieren, üben

01 Mitarbeitergespräch vorbereiten

> „Hier sind meine Stichpunkte zu den letzten sechs Monaten (anonymisiert). Ordne sie nach Stärken, Entwicklungsfeldern und offenen Fragen. Schlage drei Gesprächseinstiege vor."

Was Sie selbst tun: Ihr Urteil bilden, den Ton wählen.

02 Schwierige Nachricht formulieren

> „Formuliere drei Varianten, wie ich dem Team eine Budgetkürzung erkläre: sachlich, wertschätzend, knapp. Jeweils höchstens fünf Sätze."

Was Sie selbst tun: Eine Variante wählen und sie persönlich sagen.

03 Gespräch durchspielen

> „Spiele einen erfahrenen Mitarbeiter, der die neue Rolle ablehnt. Bleib kritisch und gib nicht schnell nach. Ich beginne das Gespräch."

Was Sie selbst tun: Die eigene Reaktion prüfen: Wo werde ich ungeduldig?

04 Meeting vorbereiten

> „Erstelle aus diesen Punkten eine Agenda für 45 Minuten mit einem Ziel und einer Zeit pro Punkt. Markiere, wo eine Entscheidung nötig ist."

Was Sie selbst tun: Prioritäten setzen, Unwichtiges streichen.

05 Protokoll und nächste Schritte

> „Fasse diese Notizen zusammen: getroffene Entscheidungen, offene Punkte, wer macht was bis wann. Als Tabelle."

Was Sie selbst tun: Prüfen, ob alles stimmt, bevor es verschickt wird.

Die Beispiele funktionieren mit gängigen Assistenten wie ChatGPT, Claude oder Microsoft Copilot. Nutzen Sie das Werkzeug, das in Ihrem Unternehmen freigegeben ist.

Entscheiden, kommunizieren, entwickeln

06 Entscheidung strukturieren

> „Liste Argumente für und gegen Option A und Option B auf. Nenne danach drei Punkte, die ich übersehen könnte."

Was Sie selbst tun: Entscheiden und die Entscheidung verantworten.

07 Veränderung kommunizieren

> „Welche Fragen werden Mitarbeitende zu dieser Umstellung stellen? Sortiere sie nach Sorgen und Hoffnungen."

Was Sie selbst tun: Die Antworten ehrlich geben, auch „Das weiß ich noch nicht".

08 Eigene Woche auswerten

> „Stelle mir fünf Fragen, mit denen ich meine Woche als Führungskraft auswerte. Stelle sie einzeln und warte auf meine Antwort."

Was Sie selbst tun: Ehrlich antworten.

09 Aufgaben einer Rolle neu schneiden

> „Hier ist die Aufgabenbeschreibung einer Rolle. Welche Aufgaben lassen sich mit KI unterstützen, welche sollten menschlich bleiben, und warum?"

Was Sie selbst tun: Mit der Person selbst besprechen, nicht über sie.

10 Lernplan entwerfen

> „Erstelle einen 4-Wochen-Lernplan zu KI-Grundlagen für ein Vertriebsteam, 30 Minuten pro Woche, mit einer Übung an echten Aufgaben pro Woche."

Was Sie selbst tun: An Ihr Team und Ihre Regeln anpassen.

Was nicht in ein öffentliches KI-Werkzeug gehört

1 Personenbezogene Daten

Namen, Gesundheitsdaten, Beurteilungen einzelner Personen. Vorher anonymisieren – „Mitarbeiter A" reicht für jede Vorbereitung.

2 Vertrauliche Unternehmenszahlen

Nur in einem Werkzeug, das Ihr Unternehmen dafür freigegeben hat und dessen Datenverarbeitung geklärt ist.

3 Entscheidungen über Menschen

KI bereitet vor, die Führungskraft entscheidet – und spricht selbst mit der Person.

4 Ungeprüfte Ergebnisse

KI-Antworten können falsch sein und klingen trotzdem überzeugend. Was Sie weitergeben, verantworten Sie.

> **Für HR und Geschäftsführung:** Seit Februar 2025 verpflichtet die europäische KI-Verordnung (EU AI Act, Art. 4) Unternehmen, die KI-Systeme einsetzen, Maßnahmen zu ergreifen, damit ihre Beschäftigten über ausreichende KI-Kompetenz verfügen. Klare Leitplanken, Gespräche und Lernzeit im Team sind ein guter Anfang. Dieser Hinweis ist keine Rechtsberatung – klären Sie die Anforderungen für Ihr Unternehmen mit Ihrer Rechtsberatung.



Illustration: KI-generiert

WAS BLEIBT

Was keine KI übernimmt

Je mehr Routine KI übernimmt, desto mehr zählt das, was nur Menschen können.

> Vertrauen aufbauen – und halten, wenn es schwierig wird.

> Eine Entscheidung treffen und dafür geradestehen.

> Merken, was im Raum los ist, auch wenn niemand etwas sagt.

> Sinn stiften: erklären, wofür sich die Veränderung lohnt.

Eine Veränderung dieser Größe führt man nicht in einem Workshop. Die Executive Leadership Journey begleitet Sie über 6 oder 12 Monate – mit Persönlichkeitsprofil, festen Sitzungen und Bilanzen: milanblagojevic.de/executive-leadership-journey

IHR NÄCHSTER SCHRITT

Wo möchten Sie anfangen?

Ob Sie zuerst auf sich selbst schauen, auf Ihr Team oder direkt über Ihre Situation sprechen möchten – es gibt drei Wege.

SELBSTTEST · 3 MINUTEN

Ihre Führungsfarbe

Was treibt Sie als Führungskraft an – und wie reagieren Sie selbst auf Veränderung?

milanblagojevic.de/fuehrungsfarbe

FÜR EINZELNE UND TEAMS

Profil und Team-Analyse

Ein Einzelprofil mit Auswertung zeigt Ihre Motive und Muster. Die Team-Analyse zeigt, wer im Wandel Sicherheit braucht, wer Freiraum – und wer welche Rolle übernehmen kann.

milanblagojevic.de/persoenlichkeitsprofiling

KOSTENLOS UND VERTRAULICH

Erstgespräch

Wir schauen auf Ihre Situation: Ihr Team, Ihre Rolle, Ihre nächsten Schritte. Und klären, ob und wie ich Sie begleiten kann.

milanblagojevic.de/buchung

EXECUTIVE COACHING

Was KI nicht abnimmt: die eigene Haltung in schwierigen Gesprächen. Daran arbeiten wir im Coaching – in einzelnen Sitzungen, ganz konkret an Ihren Fällen.
milanblagojevic.de/executive-coaching

WORKSHOP FÜR FÜHRUNGSKREISE

Ein halber oder ganzer Tag zu KI und Veränderung im eigenen Team: vier Reaktionen erkennen, Gespräche üben, den 90-Tage-Plan aufsetzen. Bis 12 Teilnehmende.
milanblagojevic.de/tools-impulse

MILAN BLAGOJEVIĆ
EXECUTIVE COACHING & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

ÜBER DEN AUTOR

Milan Blagojević

Ich begleite Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte in Phasen von Wachstum und Veränderung – mit Executive Coaching, Organisationsentwicklung und Bewusstseinsanalyse.

18+ Jahre Praxis in Softwareentwicklung, Technik und Organisation. Seit 2017 selbst in Führungsverantwortung für internationale Teams. Ich kenne beide Seiten: die Technik, die gerade alles verändert, und die Menschen, die damit arbeiten sollen. 2.000+ Coachingstunden, 200+ Trainings.

IHR NÄCHSTER SCHRITT

Wie steht Ihr Team zur KI-Wende?

Wenn Sie nach dem Lesen mehr Fragen als Antworten haben, ist das ein gutes Zeichen. Im vertraulichen Erstgespräch sortieren wir sie gemeinsam. Kostenlos und unverbindlich.

Vertrauliches Erstgespräch buchen

milanblagojevic.de/buchung

Hinweise: Die genannten KI-Werkzeuge sind Beispiele, keine Empfehlung. Der Hinweis zur KI-Verordnung (Verordnung (EU) 2024/1689, Art. 4) ist keine Rechtsberatung. Die Persönlichkeitsprofile basieren auf dem Verfahren Eight Awareness. Illustrationen: KI-generiert. © 2026 Milan Blagojević