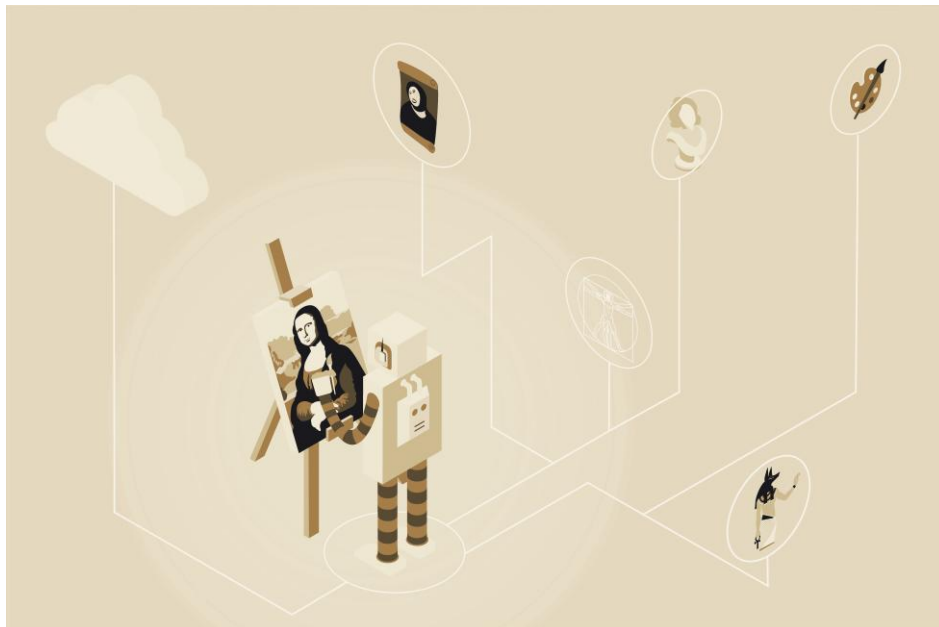


MANAGEMENT INSIGHT

Digitale Transformation & Change Management 2027

KI beschleunigt den Wandel — aber Strategie bleibt Führungsarbeit

MICHAEL ACHERMANN



Künstliche Intelligenz verändert Unternehmen mit einer Geschwindigkeit, die noch vor wenigen Jahren kaum vorstellbar war. Informationen werden in Sekunden analysiert, Konzepte erstellt, Prozesse automatisiert und Entscheidungsgrundlagen aufbereitet. Was früher Tage oder Wochen dauerte, geschieht heute teilweise in Minuten.

Damit scheint digitale Transformation einfacher geworden zu sein. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall.

Denn je mehr technologische Möglichkeiten entstehen, desto wichtiger wird die strategische Frage, wohin sich ein Unternehmen überhaupt entwickeln will.

KI kann Optionen aufzeigen, Szenarien entwickeln und Entscheidungen vorbereiten. Sie kann Führungskräften jedoch eine zentrale Aufgabe nicht abnehmen: Richtung zu geben, Verantwortung zu übernehmen und konsequent umzusetzen.

Und sie kann noch etwas nicht: Menschen automatisch für Veränderungen gewinnen.

Genau hier treffen digitale Transformation und Change Management aufeinander. Sie gehören eng zusammen — sind aber nicht dasselbe.

Digitalisierung, digitale Transformation und Change Management

Die Begriffe werden im Unternehmensalltag häufig vermischt. Für eine wirksame Veränderungsarbeit lohnt sich jedoch eine klare Abgrenzung.

Digitalisierung bedeutet zunächst, bestehende Abläufe, Informationen oder Dienstleistungen mithilfe digitaler Technologien effizienter zu gestalten. Ein Papierformular wird digital. Ein manueller Prozess wird automatisiert. Informationen werden zentral verfügbar. Das kann sehr wertvoll sein — verändert aber noch nicht zwingend das Unternehmen selbst.

Digitale Transformation geht weiter.

Sie beschreibt die tiefgreifende Veränderung eines Unternehmens durch digitale Technologien. Dabei können sich Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Kundenschnittstellen, Rollen, Kompetenzen und Formen der Zusammenarbeit verändern. Die zentrale Frage lautet:

„Was müssen oder wollen wir in unserem Unternehmen verändern, um unter neuen technologischen und wirtschaftlichen Bedingungen erfolgreich zu bleiben?“

Change Management wiederum beschäftigt sich damit, wie Menschen und Organisationen durch diese Veränderung geführt werden. Es schafft Orientierung, Beteiligung und Akzeptanz, unterstützt Lernen und hilft dabei, neue Verhaltensweisen nachhaltig im Alltag zu verankern. Die zentrale Frage lautet:

„Wie schaffen wir es, dass Menschen die Veränderung verstehen, mittragen und tatsächlich umsetzen?“

Vereinfacht formuliert:

„Digitalisierung verbessert Bestehendes. Digitale Transformation verändert das Unternehmen. Change Management befähigt die Menschen, diese Veränderung mitzugestalten und zu leben.“

Ein Beispiel macht den Unterschied deutlich. Ein Unternehmen führt eine KI-Plattform ein. Die technische Implementierung und die Digitalisierung bestehender Prozesse sind zunächst technologische Aufgaben. Wenn dadurch jedoch Rollen verändert, Entscheidungsprozesse neu gestaltet, Dienstleistungen weiterentwickelt oder sogar das Geschäftsmodell angepasst werden, sprechen wir von digitaler Transformation. Ob Mitarbeitende diese neuen Möglichkeiten verstehen, ihnen vertrauen, ihre Arbeitsweise verändern und die Technologie sinnvoll einsetzen, ist hingegen eine zentrale Aufgabe des Change Managements.

Die Technologie kann innerhalb weniger Wochen implementiert sein. Die Veränderung von Routinen, Kompetenzen, Rollen oder Unternehmenskultur benötigt häufig wesentlich länger.

Genau deshalb wird mit zunehmender technologischer Geschwindigkeit auch professionelles Change Management wichtiger.

Von der Digitalisierung zur permanenten Transformation

Vor einigen Jahren wurde digitale Transformation häufig noch als klar umrissenes Veränderungsprogramm verstanden. Prozesse sollten digitalisiert, neue Technologien eingeführt oder Geschäftsmodelle weiterentwickelt werden.

2027 greift dieses Verständnis zu kurz.

Generative KI, Automatisierung, Datenplattformen und intelligente Assistenzsysteme verändern Unternehmen zunehmend kontinuierlich. Dabei geht es längst nicht mehr nur um Technologie.

Aufgabenprofile verändern sich. Entscheidungswege werden kürzer. Kompetenzen verschieben sich. Bestehende Rollen werden neu definiert. Neue Geschäftsmodelle entstehen.

Digitale Transformation wird damit zur permanenten strategischen Aufgabe. Und genau deshalb wird auch Change Management zur permanenten Führungsaufgabe.

Die Perspektiven ergänzen sich:

„Strategie gibt die Richtung vor. Digitale Transformation schafft neue Möglichkeiten und verändert das Unternehmen. Change Management ermöglicht die Veränderung mit den Menschen. Führung verbindet diese Ebenen.“

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr nur:

„Welche Technologie sollen wir einsetzen?“

Sondern:

„Welche Entwicklung ist für unser Unternehmen strategisch relevant — was müssen wir deshalb verändern und wie nehmen wir unsere Organisation dabei mit?“

KI schafft mehr Möglichkeiten — aber nicht automatisch mehr Klarheit

Noch nie hatten Führungskräfte Zugang zu so vielen Informationen und analytischen Möglichkeiten wie heute. Mit generativer KI können Marktinformationen ausgewertet, Wettbewerber analysiert, Szenarien entwickelt oder strategische Optionen innerhalb kürzester Zeit strukturiert werden. Das ist ein grosser Fortschritt.

Gleichzeitig entsteht jedoch ein neues Problem: Die Zahl möglicher Optionen wächst schneller als die Fähigkeit vieler Organisationen, klare Entscheidungen zu treffen. Damit verschiebt sich der Engpass. Nicht fehlendes Wissen ist häufig das Problem, sondern fehlende Priorisierung. Unternehmen müssen unterscheiden können zwischen dem, was technologisch möglich ist, und dem, was strategisch sinnvoll ist. Genau hier beginnt Führungsarbeit.

Strategie bedeutet auch, bewusst Nein zu sagen

Strategie wird häufig mit Visionen, Zielen und neuen Initiativen verbunden. Mindestens ebenso wichtig ist jedoch die Entscheidung, **was ein Unternehmen bewusst nicht verfolgt**. KI verstärkt diese Herausforderung. Plötzlich scheint vieles machbar:

- Kundenkommunikation automatisieren
- Interne Prozesse beschleunigen
- Wissen verfügbar machen
- Produkte personalisieren
- Neue Dienstleistungen entwickeln
- Entscheidungen datenbasiert unterstützen
- Neue Geschäftsmodelle entwickeln

Doch nicht jede sinnvolle Idee ist automatisch eine strategische Priorität. Eine gute Strategie reduziert Komplexität. Sie beantwortet drei einfache, aber anspruchsvolle Fragen:

„Wo wollen wir hin? — Wer übernimmt Verantwortung? — Wie sorgen wir dafür, dass aus Entscheidungen konkrete Wirkung entsteht?“

Diese drei Dimensionen — Richtung, Verantwortung und Umsetzung — werden im KI-Zeitalter wichtiger und nicht weniger wichtig.

Richtung: Technologie braucht Orientierung

Die Einführung neuer Technologien sollte nie Selbstzweck sein. Bevor ein Unternehmen über Tools, Plattformen oder konkrete KI-Anwendungen entscheidet, braucht es Klarheit darüber, welches Problem gelöst oder welche strategische Chance genutzt werden soll.

„Welchen Unterschied soll diese Technologie für Kunden, Mitarbeitende oder unser Geschäftsmodell machen?“

Erst wenn darauf eine überzeugende Antwort existiert, wird aus technologischer Innovation strategischer Fortschritt. Andernfalls entsteht häufig das, was wir bereits aus früheren Digitalisierungswellen kennen:

Viele Einzelprojekte. Hohe Aktivität. Neue Tools. Aber wenig nachhaltige Wirkung.

Technologie ersetzt deshalb keine Strategie. Sie erhöht vielmehr die Anforderungen an strategische Klarheit.

Verantwortung: KI entscheidet nicht für uns

KI kann Empfehlungen geben. Sie kann Muster erkennen, Risiken sichtbar machen und Alternativen formulieren. Aber sie trägt keine Verantwortung. Das bleibt Aufgabe von Menschen.

Gerade deshalb wird Führung durch KI nicht überflüssig, sondern anspruchsvoller. Führungskräfte müssen beurteilen können, wann sie auf Daten und Algorithmen vertrauen, wann menschliche Erfahrung entscheidend bleibt und wo ethische, kulturelle oder strategische Grenzen gesetzt werden müssen. Verantwortung kann delegiert werden — aber nicht an eine Maschine.

Unternehmen müssen deshalb klare Entscheidungsräume schaffen: Wer darf KI wofür einsetzen? Welche Entscheidungen können automatisiert werden? Wo braucht es menschliche Beurteilung oder Freigabe? Wer trägt die Verantwortung für das Ergebnis? Solche Fragen sind keine technischen Detailfragen — sie gehören zunehmend zur Unternehmensführung.

Umsetzung: Technologie implementieren reicht nicht

Viele Unternehmen verfügen über gute Strategien. Der Unterschied entsteht häufig in der Umsetzung. KI erhöht dabei den Druck zusätzlich. Wenn neue Möglichkeiten schneller entstehen, müssen Unternehmen auch schneller lernen, entscheiden und anpassen können. Das bedeutet jedoch nicht, jede neue Technologie sofort einzuführen — entscheidend ist vielmehr eine hohe organisatorische Lernfähigkeit.

Erfolgreiche Unternehmen arbeiten zunehmend in kurzen Zyklen:

„Verstehen → Entscheiden → Ausprobieren → Lernen → Anpassen“

Anstatt perfekte Lösungen über Monate zu planen, werden Hypothesen getestet, Erfahrungen gesammelt und erfolgreiche Ansätze schrittweise skaliert. Strategie und Umsetzung rücken dadurch näher zusammen.

Doch genau an dieser Stelle zeigt sich die Bedeutung des Change Managements. Denn eine technisch erfolgreich eingeführte Lösung ist noch keine erfolgreich umgesetzte Veränderung. Menschen müssen verstehen:

„Warum verändern wir etwas? Was bedeutet die Veränderung für mich? Was wird künftig von mir erwartet? Welche Fähigkeiten brauche ich dafür? Und welchen Beitrag kann ich selbst leisten?“

Erst wenn neue Arbeitsweisen tatsächlich im Alltag angewendet werden, ist Veränderung wirksam. Change Management ergänzt deshalb die technische und strategische Umsetzung um die menschliche Dimension.

Veränderung entsteht nicht durch Kommunikation allein

Change Management wird teilweise noch immer mit Kommunikation gleichgesetzt. Man informiert Mitarbeitende über ein Projekt, organisiert eine Informationsveranstaltung oder verschickt regelmässig Updates. Das ist wichtig. Aber es reicht nicht.

Menschen verändern ihr Verhalten nicht allein deshalb, weil eine Präsentation die Vorteile einer neuen Lösung erklärt. Veränderung kann Unsicherheit erzeugen. Gewohnheiten werden infrage gestellt. Kompetenzen verlieren möglicherweise an Bedeutung, während neue Fähigkeiten benötigt werden. Entscheidungsräume verändern sich. Rollen verschieben sich. Manchmal verändert sich sogar das eigene berufliche Selbstverständnis.

Deshalb braucht wirkungsvolles Change Management mehr als Kommunikation. Es braucht Orientierung, Beteiligung, Befähigung, Vertrauen und Energie. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie müssen Veränderung nicht nur erklären — sie müssen sie glaubwürdig vorleben.

Technologie beschleunigt — Menschen bestimmen die Wirkung

Gerade bei KI entsteht leicht der Eindruck, Geschwindigkeit sei der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Geschwindigkeit ist wichtig. Aber Geschwindigkeit ohne Richtung produziert lediglich schneller Aktivität. Und Geschwindigkeit ohne Akzeptanz kann Widerstand erzeugen.

Die entscheidende Fähigkeit eines Unternehmens besteht deshalb nicht darin, jede neue Technologie möglichst früh einzuführen.

Entscheidend ist die Fähigkeit, relevante Entwicklungen früh zu erkennen, klare Entscheidungen zu treffen und Menschen so einzubeziehen, dass daraus nachhaltige Veränderung entsteht. Technologische Geschwindigkeit und menschliche Veränderungsgeschwindigkeit sind nicht identisch. Gute Führung berücksichtigt beide.

Sechs Fragen für Führungskräfte im Jahr 2027

Wer die Auswirkungen von KI auf das eigene Unternehmen beurteilen möchte, sollte deshalb nicht mit einer Liste verfügbarer Tools beginnen. Hilfreicher sind sechs strategische Fragen — der Reihe nach durchdacht:

- 01 Welche Veränderungen beeinflussen unser Geschäftsmodell wirklich?**
Nicht jeder Trend ist für jedes Unternehmen gleich relevant. Die Aufgabe besteht darin, Signal von Rauschen zu unterscheiden.
- 02 Wo kann KI einen konkreten Mehrwert schaffen?**
Für Kunden, Mitarbeitende, Qualität, Geschwindigkeit, Innovation oder Kosten — Technologie sollte einem erkennbaren Zweck dienen.
- 03 Welche Entscheidungen kann KI unterstützen — und welche müssen bewusst beim Menschen bleiben?**
Technische Möglichkeiten und unternehmerische Verantwortung sind nicht dasselbe.
- 04 Was verändert sich dadurch in unserer Organisation?**
Welche Prozesse, Rollen, Kompetenzen, Entscheidungswege oder Formen der Zusammenarbeit sind betroffen? Damit wird aus einer technologischen Initiative eine Transformationsfrage.
- 05 Was brauchen die betroffenen Menschen, um die Veränderung mittragen und umsetzen zu können?**
Orientierung, Beteiligung, neue Kompetenzen, Zeit zum Lernen, Energie, Sicherheit, klare Führung — hier beginnt Change Management.
- 06 Was setzen wir innerhalb der nächsten 90 Tage konkret um — und wer trägt die Verantwortung?**
Ohne klare Verantwortlichkeiten und konkrete nächste Schritte bleiben viele Transformationsinitiativen Pilotprojekte.

Technologie verändert sich — Führungsverantwortung bleibt

Die nächsten Jahre werden weitere technologische Sprünge bringen. Anwendungen, die heute fortschrittlich erscheinen, werden in kurzer Zeit selbstverständlich sein.

Unternehmen sollten deshalb weniger versuchen, jede technologische Entwicklung vorherzusagen. Wichtiger ist es, die eigene Fähigkeit zur Veränderung zu stärken. Dazu braucht es strategische Orientierung, Entscheidungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Energie und eine Kultur, in der Verantwortung tatsächlich übernommen wird.

KI kann dabei ein enorm leistungsfähiges Werkzeug sein. Sie kann Wissen verfügbar machen, Geschwindigkeit erhöhen und neue Perspektiven eröffnen. Digitale Transformation kann daraus neue Prozesse, Leistungen und Geschäftsmodelle entstehen lassen. Change Management sorgt dafür, dass Menschen diese Veränderungen verstehen, mitgestalten und im Alltag verankern können. Doch keine dieser Disziplinen beantwortet allein die entscheidende unternehmerische Frage:

„Was wollen wir daraus machen?“

Diese Entscheidung bleibt beim Menschen. Und genau deshalb gilt auch 2027:

„KI verändert, wie wir Strategie entwickeln und Unternehmen transformieren. Sie nimmt uns aber weder die Führungsverantwortung noch die Aufgabe ab, Menschen für die Veränderung zu gewinnen.“



ÜBER DEN AUTOR

Michael Achermann

Owner & Managing Consultant

Michael Achermann beschäftigt sich seit Jahren mit Strategie, Transformation, Organisation und Führung. Als Owner & Managing Consultant begleitet er Eigentümer, Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen bei strategischen und organisatorischen Veränderungen und verbindet dabei Beratungspraxis mit langjähriger Erfahrung in Führung und Erwachsenenbildung.

Kontakt: michael@achermann.ch