OPEN-MINDED LEADERSHIP

ESSAY

Innovation. Urteilskraft. Verantwortung.

Global Peter Drucker Forum 2026
Neun Veranstaltungen · 4. bis 6. November

RON THOMA



ARGO

LEADERSHIP
TRANSFORMATION
IMPACT

Innovation, Urteilskraft und Verantwortung

Ein Essay über neun Veranstaltungen des Global Peter Drucker Forum 2026

Wien · Hofburg und Universität Wien · 4. bis 6. November 2026

Auf dem Weg zum Peter Drucker Forum ging ich über den Heldenplatz. Da standen sie vor mir, Prinz Eugen und Erzherzog Karl, hoch zu Ross. Und ich dachte mir: Schon toll. Drinnen in der Hofburg werden wir gleich darüber reden, wie Innovation gelingt. Und hier draußen stehen zwei Menschen, die zu ihrer Zeit den Mut hatten, Dinge anders zu machen.

Prinz Eugen hat 1717 Belgrad erobert und damit die Machtverhältnisse in Südosteuropa mitverändert. Was mich an ihm genauso fasziniert, ist der Bauherr und Kunstmäzen. Er investierte in Architektur, förderte Künstler und baute bedeutende Sammlungen auf. Mit dem Belvedere und seinem Winterpalais hat er Wien mitgeprägt, als die Stadt zu einer europäischen Kulturmetropole heranwuchs, die sich neben Paris und London sehen lassen konnte.

Erzherzog Karl, der Bruder des Kaisers, zog aus den Niederlagen gegen Napoleons Armeen Konsequenzen. Er organisierte das österreichische Heer neu und besiegte Napoleon 1809 bei Aspern und Essling vor den Toren Wiens. Und dann ist da noch die Geschichte seiner Frau Henriette von Nassau-Weilburg. Sie brachte den geschmückten Christbaum aus ihrer deutschen Heimat mit und pflegte den Brauch im Haus Habsburg. Dass er bis in die kaiserliche Familie hinein Anklang fand, half ihm, sich in Wien und weit darüber hinaus zu verbreiten. Heute ist der Christbaum für viele von uns kaum aus Weihnachten wegzudenken.

Mit diesem Gedanken bin ich in die Hofburg hineingegangen. Wie entsteht etwas, das über den eigenen Kreis und die eigene Zeit hinauswirkt? Und was braucht es, damit aus dem, was jemand ausprobiert, etwas wird, das andere aufgreifen und weitertragen?

Im Mittelpunkt des Global Peter Drucker Forum 2026 stand eine Frage, die technologische, wirtschaftliche und menschliche Dimensionen zugleich berührt: Wie entsteht Innovation, wenn Unternehmen, Märkte, Kunden und gesellschaftliche Erwartungen sich beschleunigen? Die Veranstaltungen führten von der Führung kreativer Zusammenarbeit über Entscheidungen unter fundamentaler Unsicherheit und die wirtschaftlichen Folgen künstlicher Intelligenz bis zur ethischen Verantwortung. Am zweiten Tag wurde die Diskussion praktisch: durch eine Übung zu Bayers „Dynamic Shared Ownership“, eine KI-gestützte Innovationssimulation und Amy Edmondsons Handy Lecture über Fehler und Innovation. Die beiden Masterclasses vom 6. November vertieften schließlich die Bedingungen gelingender Arbeit und die Führung von digitaler und KI-bezogener Transformation.

Die Stärke dieser Folge von Veranstaltungen liegt nicht in einer einzigen geschlossenen Theorie. Ihre Sprecherinnen und Sprecher vertreten unterschiedliche Auffassungen darüber, was Führung leisten muss, welche Entscheidungen sich berechnen lassen, wo Automatisierung Grenzen hat und wie Verantwortung in großen Organisationen organisiert werden kann. Gerade diese Unterschiede erlauben einen genaueren Blick auf die gegenwärtige Veränderung des Managements.

Erster Konferenztag · Mittwoch, 4. November

Die vier ausführlich dokumentierten Panels verfolgten aufeinanderfolgende Fragen: Wie wird Innovation geführt? Wie lässt sich unter Ungewissheit entscheiden? Was verändert KI an der

Wertschöpfung? Und wie müssen Gesellschaft und Unternehmen den Einsatz intelligenter Systeme begrenzen?

1. Die Zukunft des Innovationsmanagements

09:15–10:45 Uhr · Hofburg Wien · The Future of Innovation Management · Moderation: Eduardo P. Braun

Linda A. Hill (Harvard Business School), Rita McGrath (Columbia Business School) und Gianpiero Petriglieri (INSEAD) eröffneten drei Blickrichtungen auf Innovation: als gemeinschaftlichen Suchprozess, als strategische Wahl und als schöpferische, kulturprägende Praxis.

Linda A. Hill · Innovation führen heißt Co-Creation ermöglichen

Hill berichtete, dass ihre Forschung an innovativen Führungspersönlichkeiten sie zu einer überraschenden Unterscheidung führte: Leading Innovation sei nicht einfach Leading Change. Sie verwies ausdrücklich auf ihre Nähe zu John Kotter. Bei radikaler Innovation gibt es keinen bereits bekannten Zielzustand und keinen vollständig vorgezeichneten Weg. Führung ist deshalb „Wayfinding“: Menschen auf eine intellektuell und emotional anspruchsvolle Reise mitnehmen, deren Ziel und Weg sich erst herausbilden.

Co-Creation bedeutet Collaboration, Experimentation und Learning. Die Führungskraft muss die Bedingungen dafür schaffen, statt die Zukunft zu verkünden. Ein von Hill untersuchter Herzchirurg und Krankenhausleiter erlebte während COVID den Bruch mit „Business as usual“. Er zeigte eigene Unsicherheit und signalisierte dennoch Vertrauen in seine Mitarbeitenden. Das Beispiel sollte zeigen, wie Offenheit und gemeinsame Verantwortung gerade ohne Gewissheit wirksam werden.

Hill unterschied drei Führungsrollen: Architect – Kultur und Fähigkeiten für wiederholte Innovation aufbauen; Bridge – Grenzen überschreiten und externes Wissen, Talente und Fähigkeiten erschließen; Catalyst – organisations- und sektorübergreifende Koalitionen mobilisieren. Kein Team verfügt allein über alle Ressourcen, die für neue Lösungen nötig sind.

Ein Beispiel aus der Pharmaindustrie verdeutlichte den Kulturwandel: Eine zunächst technisch gedachte digitale Transformation in der globalen Versorgungskette wurde durch den Purpose „Hoffnung für Patienten“ zu einer gemeinsamen Aufgabe. Mitarbeitende, die sich nicht als Innovatoren verstanden, erkannten ihren Beitrag zur schnellen Bereitstellung neuer Therapien. Lieferanten wurden als Partner betrachtet; neue Zusammenarbeit half später bei der Impfstoffversorgung. Der Schlüssel war nach Hill nicht primär regulatorische Ausnahme, sondern Führung, Sinn und Beziehungsgestaltung.

Rita McGrath · Strategie unter Unsicherheit und neue Wertschöpfung

McGrath beschrieb einen Übergang von industriellen, auf Massenproduktion geprägten Strukturen zu digitalen Dienstleistungen und zunehmend entmaterialisierter Wertschöpfung. Wettbewerb zwinge Unternehmen zur Innovation; auf bisherigen Erfolgen auszuruhen sei keine tragfähige Strategie.

Strategie wird dort relevant, wo Wettbewerb und Unsicherheit bestehen. Wäre die Zukunft berechenbar, reichten Marktgrößen und Finanzmodelle. Als Beispiel nannte sie die Wahl eines Pharmaunternehmens zwischen etablierten, relativ kalkulierbaren Produkten und neuen Radioligandentherapien. Diese verbinden Medizin, Nukleartechnologie, Produktion und zeitkritische Logistik. Zum Zeitpunkt der Investition war nicht sicher, ob der Ansatz auf wenige Anwendungen beschränkt bleiben oder ein großes neues Feld eröffnen würde. Sie nannte ein geschätztes

Marktpotenzial von bis zu 50 Milliarden US-Dollar – als Vortragsangabe, nicht als hier geprüfte Prognose.

Der Purpose kann die Portfolioentscheidung leiten: Welche Geschäfte passen zur Mission, Patienten dringend benötigte Therapien bereitzustellen? Welche Geschäftsfelder werden abgegeben, welche Fähigkeiten aufgebaut? Strategische Wahl bedeutet nicht nur Optimierung, sondern das bewusste Setzen auf mögliche Zukünfte.

Strategie wird durch die tägliche Aufmerksamkeit der Führungskräfte real: Präsenz in Produktion und Vertrieb, Gespräche mit Mitarbeitenden und viele kleine Entscheidungen verstärken Prioritäten. Klassische Branchenanalysen und Fünfjahrespläne greifen zu kurz, wenn neue Lösungen etablierte Branchengrenzen überschreiten.

Gianpiero Petriglieri · Leadership as a Work of Art

Petriglieri führte die Diskussion auf die menschliche Fähigkeit zurück, sich etwas vorzustellen und es zur Wirklichkeit werden zu lassen. Mit Bezug auf Freud, Darwin und Lisa Feldman Barrett beschrieb er Institutionen, Unternehmen und Kulturen als menschliche Schöpfungen. „Humanity is an accomplishment“: Menschlichkeit wird durch Handeln und Kultur immer wieder hervorgebracht; unter Angst können Menschen in Territorialität und Besitzstandswahrung zurückfallen.

Er kritisierte die instrumentelle Trennung von Innovation als nützlicher Neuheit und Kunst als Selbstzweck. Kunst kann Menschen verbinden, heilen, Wahrnehmung verändern und Kultur formen. Kunst und Wissenschaft sind keine Gegensätze. Seine Provokation: „The opposite of art is not science or commerce. The opposite of art is empire.“ Führungskräfte sollten sich als Künstler begreifen, ohne dass sie dafür Bilder malen oder Musik komponieren müssten.

Die drei Bewegungen seines Ansatzes: Intent – Welche Gabe, welche Absicht wollen wir zum Leben erwecken? Invitation – Laden wir andere zur gemeinsamen Gestaltung ein, statt unsere Vorstellung aufzuzwingen? Intervention – Verändert unsere Arbeit Kultur, verbindet sie Menschen oder fordert Erstarrtes heraus? Seine Verdichtung: „Intent allows us to be. Invitation allows us to belong. Intervention allows us to build.“

Petriglieri widersprach der Annahme, dass wirtschaftliche Produktivität und menschliche Würde unvereinbar seien. Er stellte Leadership Development vor die Frage, ob eine Organisation tatsächlich mehr Kontrolle und Accountability oder vielmehr mehr Kreativität und Kollaboration benötigt. Gute Führung ist für ihn schöpferische Kulturarbeit.

Vertiefung durch spätere Fachquellen

Petriglieris Auftritt lässt sich mit seinem am 10. August 2026 online veröffentlichten Aufsatz „Making Leadership Art: A Humanistic Regard on Leadership and Development“ präzisieren. Leadership als Kunst bedeutet ausdrücklich nicht, die wissenschaftliche Beschäftigung mit Führung zurückzuweisen. Es geht darum, Führung zugleich als persönlichen Ausdruck, soziales Engagement und Eingriff in Kultur zu verstehen. Ein humanistischer Blick fragt nach Wachstum, Zugehörigkeit und der Qualität der Gemeinschaft, die durch Führung entsteht. [Q2]

Der Artikel beschreibt drei Bewegungen: persönliches Intent klären und verbindlich zeigen; andere mit einer Invitation einladen, die Absicht mitzugestalten; durch eine Intervention an der bestehenden Kultur arbeiten. Kunst bzw. Leadership ist damit nicht das bloße Ergebnis einer originellen Idee, sondern ein Handeln, das Gemeinschaft formen kann. Die im Panel dokumentierten Begriffe werden also durch einen eigenständigen Primärtext bestätigt und erweitert. [Q2]

Der Aufsatz schärft außerdem die Konsequenz für Leadership Development: Nicht nur Modelle erklären, sondern Reflexion und soziale Experimente ermöglichen. Petriglieri unterscheidet das Kennen und Nachahmen von Modellen von der Entwicklung einer eigenen, verantworteten Führungspraxis. Das ist eine Ergänzung aus seiner Publikation, kein zusätzlich protokollierter Satz aus dem Festsaal. [Q2]

Hills Differenz zwischen Leading Innovation und Leading Change lässt sich präzise verstehen: Bei neuartigen Vorhaben steht der Zielzustand noch nicht fest. Architect, Bridge und Catalyst bezeichnen daher unterschiedliche Leistungen bei der Herstellung von Such-, Lern- und Kooperationsfähigkeit. Diese begriffliche Einordnung stammt aus dem Abgleich mit Hills Forschungsansatz, nicht aus einem zusätzlichen Wortprotokoll.

Auch McGraths Beispiel der Radioligandentherapie erweitert den Blick von einem Einzelprodukt auf ein Wertschöpfungssystem: Forschung, Zulassung, Produktion, zeitkritische Logistik und Zusammenarbeit müssen zusammenspielen. Das im Panel genannte Marktpotenzial bleibt eine nicht unabhängig geprüfte Vortragsangabe.

Die Beiträge widersprachen einander nicht in ihrer Betonung von Innovation, setzten jedoch unterschiedliche Akzente. Hill untersuchte die Bedingungen gemeinsamer Ideenentwicklung, McGrath die ökonomische und strategische Auswahl, Petriglieri die menschliche Bedeutung der Tätigkeit. Zusammen entstand ein Verständnis von Innovation, das weiter reicht als Technik oder Methodik allein.

2. Entscheiden in einer nicht vorhersehbaren Zukunft

11:15–12:15 Uhr · Making Decisions for the Unforeseeable Future · Moderation: Julia Kirby

Gerd Gigerenzer, Roger L. Martin und John van Rossen diskutierten die Grenzen formaler Prognosen. Im Zentrum stand die Unterscheidung zwischen messbarem Risiko und einer Zukunft, deren wesentliche Möglichkeiten erst entstehen.

John van Rossen · Mehrere Zukünfte vorbereiten

Van Rossen beschrieb die Umwelt als non-linear, accelerated, volatile und interconnected. Unsicherheit sei nicht neu, aber Tempo, abrupte Kipppunkte und wechselseitige Verstärkung von Technologie, Geopolitik und Lieferketten erschweren die Planung. Das Akronym war in der Aufnahme nicht eindeutig.

Statt eine Zukunft zu prognostizieren und die Organisation darauf zu optimieren, sollten Unternehmen mehrere plausible Zukünfte durch „disciplined imagination“ vorbereiten. Szenarioplanung darf Entscheidungen nicht vertagen: Sie soll Optionen, Frühindikatoren, Trigger Points und klare Verantwortlichkeiten schaffen. Entscheidungen gehören möglichst nahe zu Markt und Kunden; Guardrails sind hilfreicher als zentrale Detailvorschriften. Die Übung „The Toughest Opponent“ fragt, welche Fähigkeiten ein gefürchteter Konkurrent besitzt.

Als KI-Anwendung schilderte er Agenten für Investment Committees: Diese sichten umfangreiche Due-Diligence-Unterlagen, identifizieren Fragen und strukturieren Pro- und Contra-Argumente. Sie sollen das Urteil erfahrener Entscheider erweitern, nicht ersetzen.

Gerd Gigerenzer · Intuition, Heuristiken, Verantwortung

Gigerenzer unterschied berechenbares Risiko von fundamentaler Unsicherheit. Optimierungsmodelle benötigen stabile Voraussetzungen und verlässliche Parameterschätzungen. Als Beispiel nannte er Harry Markowitz, der nach Gigerenzers Darstellung für die eigene Altersvorsorge die einfache 1/N-Regel – gleichmäßige Verteilung – statt komplexer Portfoliooptimierung verwendete. Unter manchen Bedingungen kann „less is more“ gelten.

Seine „Adaptive Toolbox“ enthält unterschiedliche Heuristiken, Intuition und Analyseverfahren. Entscheidend ist zu erkennen, wann welches Werkzeug geeignet ist. Er verwies auch auf Freiräume für Mitarbeitende, die Innovation ohne unmittelbaren Erfolgsdruck ermöglichen.

Intuition definierte er als unbewusste Intelligenz aus langjähriger Erfahrung: Man spürt unmittelbar eine Handlungsrichtung, ohne sie sofort vollständig erklären zu können. Ein erfahrener Arzt bemerkt beispielsweise eine ungewöhnliche Veränderung und veranlasst weitere Untersuchungen. Intuition und bewusste Analyse ergänzen einander.

Besonders deutlich kritisierte er defensive Entscheidungen: Führungskräfte rationalisieren intuitive Urteile nachträglich mit Analysen oder wählen bewusst eine schlechtere, aber leichter zu rechtfertigende Alternative. Er nannte hohe Häufigkeiten solcher Entscheidungen in großen Unternehmen. Gegen Groupthink empfahl er die Heuristik „Always hire a contrarian“ – respektvollen Widerspruch, auch gegenüber CEOs.

KI sei kein universelles Verfahren. In stabilen Umgebungen können Modelle leistungsfähig sein; bei tiefgreifender Unsicherheit ist ihre Prognosekraft begrenzt. Er warnte vor übersteigertem Technikglauben und vor der Bereitschaft, eigenes Denken an Systeme auszulagern.

Roger L. Martin · Die Zukunft ist nicht die Vergangenheit

Martin unterschied mit Bezug auf Aristoteles relativ stabile Gesetzmäßigkeiten von einer Welt, in der Dinge anders werden können. Er kritisierte, dass Verfahren für stabile Zusammenhänge unkritisch auf Wirtschaft und Innovation übertragen würden. Seine zugespitzte statistische Frage: Sind historische Daten überhaupt repräsentativ für eine Zukunft, die sich grundlegend ändern kann?

Er beschrieb Wissensentwicklung als Mystery → Heuristic → Algorithm. Manche Rätsel lassen sich in Regeln und formalisierte Verfahren überführen; viele Managementfragen bleiben jedoch unsicher. Das Human Genome Project diente ihm als Beispiel dafür, dass mehr Daten die Komplexität von Wechselwirkungen nicht einfach aufheben.

Martin kritisierte einseitige Bildung in „quantitative manipulation“ und forderte „qualitative appreciation“: subtile Unterschiede bei Menschen, Beziehungen und Situationen wahrnehmen. Sein Bild: Der quantitative Arm ist trainiert wie bei Arnold Schwarzenegger, der qualitative kaum. Gute Führung erkennt auch die Stimmung in einem Raum.

Innovation brauche Exploration statt bloßer Exploitation. Unter Verweis auf Charles Handy argumentierte er, dass eine wirklich neue Idee nicht vorab vollständig mit Vergangenheitsdaten bewiesen werden könne. Wer diesen Beweis vor jeder Investition verlangt, verhindert Innovation. KI kann vergangenes Wissen hervorragend erschließen, aber daraus nicht automatisch den Wert einer radikal neuen Zukunft bestimmen. Martins Kritik ist eine Zuspitzung und kein Nachweis, dass Wissenschaft dynamische Systeme grundsätzlich nicht untersuchen könnte.

Ein zusammenführender Gedanke dieser Diskussion liegt in der Passung von Methode und Situation: Gigerenzer fragte nach Heuristiken, Erfahrung und defensiven Entscheidungen; Martin nach dem

unzulässigen Anspruch, Neues mit Vergangenheitsdaten beweisen zu müssen; van Rossen nach Szenarien, Optionen und klaren Triggern für Handeln. Es ging nicht um Intuition gegen Analyse, sondern um den angemessenen Einsatz beider unter unterschiedlichen Bedingungen.

Ein ergänzender Fachbeitrag im Forum-Blog von Alex Adamopoulos (4. November) erweitert diese Problematik um die soziale Hürde, einmal gestartete Vorhaben wieder zu beenden. Wenn ein Projekt eng mit dem Ansehen seiner Förderer verbunden ist, wird die Rücknahme einer Entscheidung zum Kultur- und nicht nur zum Rechenproblem. Der Beitrag ist thematischer Kontext und kein zusätzlicher Mitschnitt dieses Panels. [Q3]

3. Was KI für Innovation tatsächlich verändert

14:40–15:40 Uhr · Bringing AI to Bear on Innovation · Moderation: Michele Zanini

Rita McGrath, Bastian Bergmann, Shin Shuda und Brian Solis richteten den Blick auf eine Wirtschaft, in der künstliche Intelligenz immer mehr vormals kostspielige Tätigkeiten verfügbar macht. Die zentrale Frage war, wo dann echte Differenzierung und Kundennutzen entstehen.

Zanini eröffnete mit dem Befund, dass trotz hoher KI-Investitionen viele Unternehmen keinen nachhaltigen Nutzen erkennen. Die vorgetragenen Studienzahlen sind hier nicht unabhängig verifiziert. Seine Leitfrage war, ob die Grenze weniger in der Technologie als in der Vorstellungskraft ihrer Anwendung liegt.

Rita McGrath · Neue Ökonomie der Knappheit

Wenn KI bisher teure und schwierige Tätigkeiten erschwinglich macht, verschieben sich Wettbewerbsvorteile. Marktforschung, Softwareentwicklung, Kundenservice und kreative Produktion werden breiter verfügbar. Dadurch entsteht neue Knappheit anderswo: In der Kreativwirtschaft etwa wächst das Angebot, während menschliche Aufmerksamkeit begrenzt bleibt.

McGrath forderte Unternehmen auf, ihre bisherigen Kernkompetenzen unter dem Gesichtspunkt neuer Knappheiten zu betrachten. Später unterschied sie Lagging, Current und Leading Indicators. Frühindikatoren sind schwer zu interpretieren, weil vernünftige Menschen dieselben Signale unterschiedlich deuten und wichtige Hinweise oft als qualitative Geschichten statt als Kennzahlen auftreten. Ihr Nutzen besteht darin, rechtzeitig Optionen zu erkennen und Entwicklungen zu beeinflussen.

Bastian Bergmann · Der Mensch hinter dem Kunden

Bergmann zeigte am Gaming-Markt, wie KI die Herstellung kleiner digitaler Angebote verbilligt, während große Blockbuster weiter hohe Investitionen verlangen. Er nannte täglich zahlreiche neue Spiele und Millionen verfügbarer Angebote. Diese Größenordnungen sind Vortragsangaben. Sein Kernsatz: „The bottleneck moved from production to discoverability.“ Nicht Herstellung, sondern Auffindbarkeit und Aufmerksamkeit werden zum Engpass.

Er kritisierte demografische Segmentierung. Eine Gruppe gleichaltriger Frauen in derselben Region teilt nicht automatisch Motive und Bedürfnisse. Unternehmen müssen „the human behind your customer“ verstehen. Bei Solsten arbeitet er mit psychologischen Daten, Simulationen und digitalen Zwillingen, um Motive hinter Verhalten besser zu erfassen.

Sein Netflix-Beispiel: von „Because you watched“ zu „Because you loved it“. Wer einen Film gesehen hat, will nicht notwendig dessen Fortsetzung. Wichtig ist, warum der Film gefiel. Werden KI-Systeme

nur mit denselben Verhaltensdaten gefüttert, verbessern sie bestehende Empfehlungen, stoßen aber an ein lokales Optimum.

Shin Shuda · Erfahrungswissen durch KI-Agenten erschließen

Viele große Unternehmen nutzen dieselben Cloud-Anbieter, Modelle und Beratungen. Allein das erzeugt keine Differenzierung. Shuda sieht den besonderen Wert im unternehmensspezifischen Erfahrungswissen der Mitarbeitenden. Knowledge Graphs und KI-Agenten sollen dieses Wissen vernetzen und direkt am Arbeitsplatz verfügbar machen.

In japanischen Fertigungsbetrieben begleiten Agenten erfahrene Meisterhandwerker, um ihre Entscheidungen bei Qualitätsabweichungen besser nachvollziehen zu können. Das Wissen aus Jahrzehnten soll nicht mit dem Ausscheiden der Fachkräfte verloren gehen. Datenhoheit und kontrollierte Speicherung seien dafür zentral.

Shuda erwähnte außerdem KI in Verbindung mit Quantencomputing für molekulare Simulationen, Chemie und andere Anwendungsfelder; die technischen Leistungsbehauptungen bleiben hier ungeprüft. Für Fujitsus eigene Transformation betonte er die wiederholte Frage „What if?“ als Einladung, neue Möglichkeiten zu erkunden.

Brian Solis · Imagination statt AI-powered Status quo

Solis kritisierte, dass KI oft nur auf bestehende Prozesse aufgesetzt wird. Das kann zusätzliche Kosten verursachen und den Status quo lediglich effizienter machen. Er unterschied Iteration – das Gleiche besser tun – von Innovation, die durch Imagination und Kreativität unerschlossene Wertschöpfung ermöglicht. Genannte Prozentzahlen zu wirtschaftlichen Ergebnissen wurden nicht verifiziert.

Organisationen belohnten über Jahrzehnte Regelbefolgung und Prozesskonformität. Bürokratie und Politik verhindern häufig mutige Fragen. Solis forderte: Warum machen wir das überhaupt so? Was könnten wir neu erschaffen? End-to-End-Transformation heißt, nicht isoliert Sales, Marketing und Legal zu automatisieren, sondern den gesamten Wertschöpfungsprozess neu zu gestalten.

In einem Workshop mit etwa 100 CEOs habe sich in geschützten Kleingruppen gezeigt, wie viele Führungskräfte glauben, alles wissen zu müssen: „I’m supposed to know everything. And I don’t.“ Er verglich die KI-Ära mit der Elektrifizierung: Die großen Veränderungen entstanden nicht allein durch Strom, sondern durch neue Fabriken, Infrastrukturen und Arbeitsweisen.

Im Umgang mit Veränderungsangst betonte er Storytelling. Gute Geschichten erklären nicht nur wirtschaftliche Gründe, sondern helfen Menschen, sich selbst glaubwürdig in einer möglichen Zukunft zu erkennen. Seine prägnante Aussage: „The opposite of self-doubt is curiosity.“ Neugier erlaubt, trotz Angst und Nichtwissen neue Fragen zu stellen.

Michele Zanini · Vertrauen und Teilhabe

In der Diskussion über Angst vor KI-bedingtem Stellenabbau beschrieb Zanini einen glaubwürdigen sozialen Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten. In einem Stahlunternehmen erleichtere ein langfristiges Beschäftigungsversprechen, dass Mitarbeitende selbst Automatisierung vorantreiben. Er ergänzte Gainsharing: Wer durch KI zusätzliche Wertschöpfung schafft, sollte an deren Vorteilen beteiligt werden.

Die Diskussion wandte sich auch der Frage zu, wie KI Strategieentwicklung über kleine Führungskreise hinaus öffnen und mehr Menschen an der Erkundung neuer Möglichkeiten beteiligen könnte.

Drei Geschwindigkeiten statt einer einzigen Beschleunigung

Sapthagiri Chapalapalli beschreibt im offiziellen Forum-Blog am 5. November 2026 eine Transformation, die nicht alle Tätigkeiten in denselben KI-Modus zwingen will. Er unterscheidet eine eher traditionelle Spur für verlässliche und regulierte Abläufe, eine agile Spur für iteratives Teamlernen sowie eine AI-native Spur für schnelle, durch KI-Agenten unterstützte Abläufe. Entscheidend ist die Abstimmung dieser unterschiedlichen Geschwindigkeiten statt einer pauschalen Beschleunigung sämtlicher Prozesse. [Q4]

Diese externe Perspektive ergänzt Rita McGraths neue Knappheiten, Brian Solis' Kritik am bloß automatisierten Status quo und Bastian Bergmanns Verschiebung des Engpasses von Produktion zu Aufmerksamkeit: Wenn Angebot und Tempo steigen, entscheidet das Zusammenspiel von Kundennutzen, Organisationsmechanik und Urteilsfähigkeit. Das ist eine Synthese der Dokumentation und des Fachbeitrags.

Alex Adamopoulos ergänzt im Blog vom 4. November, dass Innovation nicht mit dem Start neuer Initiativen endet. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, Kapital, Aufmerksamkeit und Reputation von einem schwachen Vorhaben wieder abzuziehen. In vielen Organisationen erschweren soziale und politische Kosten die Neubewertung bereits finanzierter Ideen. Das ist eine unabhängige Ergänzung, keine Aussage, die nachträglich den Panelisten zugeschrieben wird. [Q3]

Aus den einzelnen Perspektiven ergibt sich eine Verschiebung des Innovationsproblems: Werden technische Produktion und Analyse leichter, werden Aufmerksamkeit, Verständnis für menschliche Motive, unternehmenseigenes Erfahrungswissen und die Fähigkeit zu systemischer Neugestaltung wichtiger. Zugleich stellt sich die Verteilungsfrage: Wer profitiert von den durch KI ermöglichten Produktivitätsgewinnen?

4. Was darf künstliche Intelligenz Menschen antun?

16:10–17:10 Uhr · Rule No. 1: Let No Human Come to Harm · Moderation: Johan Roos

Peter G. Kirchschläger, Mathis Bitton und David Weinberger verbanden eine klassische Science-Fiction-Frage mit Gegenwartsproblemen: Was bedeutet Schaden, wenn KI nicht nur körperlich gefährden, sondern Urteilsfähigkeit, berufliche Erfahrung, Autonomie und soziale Beziehungen verändern kann?

Johan Roos · Asimovs Gesetze als Ausgangspunkt

Roos eröffnet mit dem Titel und fragt das Publikum, wer die Anspielung auf Isaac Asimov erkennt. In der Erzählung Runaround von 1942 formulierte der damals 22-jährige Autor drei Robotergesetze: Erstens darf ein Roboter keinen Menschen verletzen und auch nicht untätig zulassen, dass ein Mensch zu Schaden kommt. Zweitens muss er menschlichen Anweisungen gehorchen, sofern dies nicht gegen das erste Gesetz verstößt. Drittens muss er seine eigene Existenz schützen, soweit die beiden vorrangigen Gesetze nicht verletzt werden. Roos würdigt die Schlichtheit und gedankliche Eleganz dieser Hierarchie.

Asimov schrieb jedoch gerade keine Geschichten über perfekt funktionierende Regeln. Die Konflikte entstehen, weil Maschinen „Schaden" anders interpretieren als Menschen, durch unvorhergesehene Folgen oder durch Kollisionen der Gesetze blockiert werden. Der Kern des Problems liegt somit nicht allein in der technischen Einhaltung von Vorgaben, sondern in ihrer Auslegung in komplexen

Situationen. Roos erinnert daran, dass Asimov selbst die Gesetze nicht für exotisch hielt: Man wolle von jedem Werkzeug, dass es sicher sei und seine Aufgabe erfülle.

Roos erzählt von seiner jüngsten Lektüre des Romans The Caves of Steel aus den 1950er-Jahren. Ein menschlicher Kriminalbeamter wird gezwungen, mit einem so hochentwickelten Roboter zusammenzuarbeiten, dass viele Menschen ihn nicht von einem Menschen unterscheiden können. Die Bevölkerung misstraut Robotern auch aus Angst um Arbeitsplätze. Das Unbehagen des Ermittlers und seine sich entwickelnde Zusammenarbeit mit dem Roboter sind für Roos wichtiger als der Mordfall selbst. Die Geschichte zeigt die Ambivalenz zwischen technischer Leistungsfähigkeit und sozialer Akzeptanz.

Als zweiten fiktionalen Vergleich nennt er den Film Automata (2014). Dort gelten zwei Protokolle: Roboter dürfen Menschen keinen Schaden zufügen und dürfen sich nicht selbst verändern. Roos stellt das Verbot der Selbstmodifikation neben die heutige Debatte über sich selbst verbessernde KI-Systeme. Schon diese Beispiele machen deutlich, dass Asimovs Schutzregel nicht das einzige relevante Konstruktionsprinzip sein kann.

Schaden heute · Menschenrechte, wirtschaftliche Interessen und Risikokommunikation

In der frühen Debatte wird der Schadensbegriff ausdrücklich über physische Verletzungen hinaus geöffnet: Verletzungen von Menschenrechten, Eingriffe in Privatsphäre und Datenschutz gehören ebenfalls dazu. Damit wird aus dem scheinbar einfachen Satz „No human shall come to harm“ eine anspruchsvolle normative Frage: Was zählt als Schaden, und wessen Rechte sind betroffen? Die einzelnen Aussagen dieses kurzen Transkriptabschnitts lassen sich nicht vollständig einem Sprecher zuordnen.

Ein Debattenbeitrag kritisiert außerdem die Risikokommunikation großer KI-Unternehmen, darunter Anthropic: Diese Akteure sprechen über weit entfernte Gefahren, verfolgen aber zugleich Geschäftsinteressen und sind keine zivilgesellschaftlichen Organisationen. Die Konzentration auf apokalyptische Langzeitrisiken könne davon ablenken, welche Schäden durch KI bereits heute entstehen. Der Beitrag fordert damit, Gegenwartsfolgen und konkrete Rechtsverletzungen nicht hinter spekulativen Zukunftsszenarien verschwinden zu lassen.

Johan Roos · Das Szenario der verlernten Feedbackkompetenz

Roos knüpft an Gespräche während der Mittagspause an: Unternehmen berichteten von Tausenden Bewerbungen, besonders auf Juniorpositionen. KI kann Bewerbungen erzeugen, auf der anderen Seite werden dieselben Bewerbungen durch KI vorsortiert. Das Beispiel zeigt, wie die Technologie auf beiden Seiten eines Arbeitsprozesses eingesetzt wird und dadurch neue Dynamiken entstehen.

Anschließend macht Roos das Problem für Führungskräfte konkret. Früher habe er sich als Leiter manchmal stundenlang auf schwierige Kritik- oder Performancegespräche vorbereitet. Heute könne eine Führungskraft Feedback durch KI formulieren oder übermitteln lassen, weil es schneller und vermeintlich objektiver ist. Er zeichnet eine fiktive Entwicklung über einen Monat, zwei Monate, ein Jahr, zwei und schließlich drei Jahre: Am Ende kann niemand im Team mehr schwieriges Feedback persönlich von Angesicht zu Angesicht geben. Er fragt: Ist das ein Schaden? Wer genau wurde geschädigt?

Dem Szenario liegt ein allgemeineres Problem zugrunde: Fähigkeiten können durch Nichtgebrauch schwächer werden, selbst wenn jede einzelne Delegation effizient erscheint. Der Ausgangspunkt ist ausdrücklich fiktiv, nicht die Behauptung einer empirisch belegten Drei-Jahres-Prognose. Roos

eröffnet damit den Streit darüber, welche Kompetenzverluste wir hinnehmen sollten und welche nicht.

Peter G. Kirchschläger · Der freiwillige Verlust menschlicher Fähigkeiten

Kirchschläger antwortet auf Roos' Beispiel, dass nicht nur einzelne Beschäftigte, sondern die Menschheit geschädigt werden könne. Der Einsatz von KI berge das Risiko einer Verringerung kognitiver, emotionaler und sozialer Intelligenz. Entscheidend sei, dass dieser Verlust nicht zwangsläufig durch äußeren Druck entstehe: Menschen wählen vielfach selbst, Fähigkeiten nicht mehr zu trainieren. Sein pointierter Vorwurf lautet, dass wir uns freiwillig von menschlichen Möglichkeiten entfernen und uns Maschinen ähnlicher machen könnten.

Zur behaupteten Objektivität maschinengestützter Entscheidungen unterscheidet Kirchschläger zwischen menschlichen und algorithmischen Vorurteilen. Auch Menschen entscheiden mit Stereotypen; automatisierte Auswahlprozesse sind deshalb nicht schon durch ihren Maschineneinsatz objektiv. Zur Auflockerung scherzt er, Bewerber mit vollem Haar hätten es bei ihm schwer. Der wichtige Unterschied sei nach seiner Auffassung, dass ein Mensch ein solches Vorurteil selbstkritisch erkennen und beispielsweise durch anders zusammengesetzte Auswahlgremien korrigieren könne. Eine Maschine besitze diese ethische Selbstreflexion nicht in vergleichbarer Weise. Dies ist seine philosophische Position, kein hier unabhängig nachgewiesener technischer Grenzwert.

Für Kirchschläger sind emotionale und soziale Interaktion, kritisches Denken, Kreativität sowie moralische Urteilskraft besonders zu bewahrende menschliche Eigenschaften. Er ruft dazu auf, „Humanity" gerade im Zeitalter von KI zu feiern und gezielt zu entwickeln. Auf die Nachfrage, ob dies bloß ein frommer Wunsch oder praktische Arbeit sei, verweist er auf Schulen, Universitäten und das Bildungssystem: Mathematik und IT sollen nicht aufgegeben, aber kritisches Denken, Philosophie, Ethik, Kreativität, zwischenmenschliche Beziehung und die Beschäftigung mit Lebenssinn müssten stärker gepflegt werden. Das sei eine konkrete bildungs- und führungspraktische Aufgabe.

Mathis Bitton · Nicht jeder Kompetenzverlust ist ein Schaden

Bitton stimmt der Sorge um manche menschlichen Fähigkeiten zu, widerspricht aber der pauschalen Abwertung kognitiver Auslagerung. Er erinnert an Platons Phaidros: Schon die Schrift wurde kritisiert, weil Menschen durch das Aufschreiben ihre Gedächtnisleistung verlieren würden. Die Ausbreitung von Schrift und später des Buchdrucks schwächte tatsächlich Teile mündlicher Erinnerungskultur; zugleich erschloss sie neue Formen von Wissen, Literatur und gesellschaftlicher Entwicklung. Nicht jeder Verlust einer bisherigen Fähigkeit müsse daher eine Verarmung der Menschheit bedeuten.

Er nennt eine bewusste persönliche Grenzziehung: E-Mails darf KI für ihn verfassen; wissenschaftliche Arbeiten und bedeutende Prosa überlässt er ihr nicht, weil das Schreiben selbst zu dem gehört, was ihm wichtig ist. Andererseits müsse es keine Verletzung menschlicher Würde sein, wenn junge Analysten einer Investmentbank wegen Automatisierung weniger geübt in Excel werden. Die entscheidende Frage laute nicht „Welche Tätigkeit wird ersetzt?", sondern „Welche Fähigkeiten und menschlichen Erfahrungen wollen wir unbedingt selbst bewahren?"

Menschen seien seit jeher Werkzeugmacher und hätten sich zusammen mit ihren Werkzeugen verändert. Bitton lehnt sowohl unreflektierte Technikgläubigkeit als auch die Vorstellung ab, jede Auslagerung sei bereits Verrat an menschlichen Fähigkeiten. Neu an KI sei ihr möglicherweise universeller Charakter als kognitive Technologie. Deshalb müssten Menschen, Organisationen und Gesellschaften viel bewusster als bei früheren Werkzeugen bestimmen, was delegiert werden darf und was zum Kern menschlicher Lebensführung gehört.

David Weinberger · Bessere Ergebnisse und die „Wahrheit der Einzelheiten“

Weinberger verschärft die Gegenposition mit einem diagnostischen Beispiel: Wenn ein KI-System Krebs zuverlässiger erkennt als ein Arzt, sollte man nicht allein aus Loyalität zu menschlicher Fähigkeit auf die schlechtere Diagnose setzen. Die Diskussion über Kompetenzverlust müsse immer auch mögliche Gewinne, bis hin zu geretteten Menschenleben, berücksichtigen. Ein anderer Panelist bevorzugt zunächst den Arzt; Weinberger sagt, er würde empirisch den zuverlässigeren Prädiktor wählen. Das Beispiel ist als Gedankenexperiment formuliert, keine pauschale Aussage, dass KI in jeder Krebsdiagnostik überlegen sei.

Anschließend erklärt Weinberger den Unterschied zwischen menschlicher Klassifikation und datengetriebenem maschinellem Mustererkennen. Ärzte lernen diagnostische Regeln und können Merkmale angeben, etwa einen unregelmäßigen Rand auf einem Bild. Ein lernendes System kann dagegen anhand vieler Beispiele selbst statistische Bildmuster entwickeln, ohne dass man ihm alle relevanten Merkmale vorab ausdrücklich beschreibt. Sein Bild ist das Erkennen eines Elefanten: Ein Mensch denkt an grau, groß, Rüssel; das Modell kann aus zahlreichen Bildbeispielen winzige Pixelzusammenhänge auswerten, ohne im Inneren ein ideales Elefantenbild zu besitzen.

Weinberger führt diese Beobachtung zu einer philosophischen Zuspitzung. Unsere Kultur habe mit Kategorien, allgemeinen Regeln und Abstraktionen enorme Erfolge erzielt. Maschinen könnten nun zeigen, dass in den Besonderheiten und in den vielen Verbindungen einzelner Fälle mehr Erkenntnis liegt als in manchen Verallgemeinerungen. Die Einsicht könne auch vertraute Vorstellungen darüber irritieren, was es heißt, die Welt zu verstehen. Er betont jedoch, dass aus dieser Erkenntnis weder moralische Probleme automatisch gelöst noch ethische Prinzipien überflüssig werden.

Johan Roos · Werkzeug, Diener oder Co-Worker?

Roos eröffnet den nächsten Themenblock mit der historischen Rolle des Roboters als Diener. In vielen Geschichten ist das Verhältnis ein klares Herr-und-Knecht-Modell. Dem stellt er eine Aussage des Amazon-Chefs Andy Jassy gegenüber, nach der KI-Agenten in Unternehmen zunehmend als „Co-Workers“ betrachtet werden können. Seine Frage an das Panel lautet: Eine Mitarbeiterin verlangt, in einer Organisation zu arbeiten, in der KI ihr Werkzeug und kein Kollege ist. Ist das ein legitimer Wunsch? Muss der Arbeitgeber darauf Rücksicht nehmen, oder ist die Mitarbeiterin am falschen Arbeitsplatz?

Peter G. Kirchschläger · Menschliche Aufgaben nicht an KI abtreten

Kirchschläger hält den Wunsch für legitim und meint, Unternehmen sollten daraus lernen. Die Arbeitsteilung müsse sich an den jeweiligen Stärken orientieren. In Datenverarbeitung, Berechnung und großen Mengen formalisierbarer Information sieht er klare Vorteile der KI. Moralische Urteilsfähigkeit, freie und autonome Bewertung von Gut und Böse sowie emotionale und soziale Intelligenz verortet er bei Menschen. Er argumentiert, Organisationen sollten gerade in diesen Feldern bewusst menschliche Verantwortung und Tätigkeit erhalten – zum Nutzen der Institution und der Menschen selbst. Die von ihm gezogene Leistungsgrenze ist eine zugespitzte Position des Panelisten.

Mathis Bitton · Unterschiedliche Leitbilder bei Anthropic und OpenAI

Bitton antwortet, es gebe auf die Frage keine einfache allgemeingültige Lösung; Beschäftigte im Silicon Valley wählten ihre Arbeitgeber teilweise bereits nach deren Haltung dazu. Er zeichnet einen deutlichen Gegensatz zwischen Anthropic und OpenAI: Anthropic denke laut seiner Darstellung stärker über KI als eine mögliche neue Art von Wesen nach, die zumindest moralische

Berücksichtigung und vielleicht eines Tages Rechte verdienen könnte. OpenAI beschreibe ChatGPT dagegen vorwiegend als besonders leistungsfähiges Werkzeug. Bitton verknüpft diese Leitbilder mit unterschiedlichen Regeln für die Interaktion und mit betrieblichen Arbeitsabläufen.

Als Illustration verweist Bitton darauf, dass Claude bei beleidigender Ansprache ein Gespräch abbrechen könne, und deutet dies als Ausdruck des Anthropic-Leitbilds. Diese Passage dokumentiert seine Interpretation; sie beweist weder ein Bewusstsein von KI noch eine allgemeingültige Regel für den Produktbetrieb. Bitton erwartet, dass die Wahl „Kollege oder Werkzeug“ bei stärker agentischen Arbeitsabläufen künftig für Unternehmenskulturen, gesellschaftliche Auseinandersetzungen und die Gewinnung von Talenten wichtig werden könnte. Die Gleichsetzung „Co-Worker = eigenständige Person“ bleibt dabei die kontroverse Frage.

David Weinberger · Höflichkeit als menschliche Gewohnheit

Weinberger zeigt sich gegenüber der Mitarbeiterin relativ gelassen: Wenn sie mit einer werkzeugorientierten Nutzung sehr gute Arbeit leiste, könne das für alle funktionieren. Eine moralische Pflicht gegenüber heutigen KI-Systemen sieht er nicht als gesichert an. In einem kurzen Austausch über den Umgangston entsteht jedoch eine andere Begründung für respektvolle Kommunikation: Weinberger sagt, er sei zu Claude höflich, weil er selbst nicht zu einem ungehobelten Menschen werden wolle. Er verweist auf Aristoteles und die Bildung des Charakters durch Gewohnheit. Höflichkeit muss demnach nicht voraussetzen, dass die Maschine sich beleidigt fühlen kann.

David Weinberger und Johan Roos · Bewusstsein, Körper und Sterblichkeit

Weinberger erläutert seine Skepsis gegenüber einem moralischen Eigenstatus von KI. Wie wir überhaupt wissen könnten, ob andere Menschen bewusst erleben, sei ein altes philosophisches Problem. Bei Menschen und Tieren spreche jedoch ihre biologische, empfindungsfähige Körperlichkeit dafür, dass ihnen Dinge unmittelbar etwas bedeuten können. Körper haben Bedürfnisse, können Schmerz erfahren und sind durch Evolution auf Erhaltung ausgerichtet. Von heutigen KI-Systemen nimmt Weinberger dagegen an, dass ihnen nichts im eigenen Erleben wichtig ist; deshalb sieht er gegenwärtig keinen vergleichbaren Anspruch auf Rechte. Diese Position wird im Panel diskutiert, nicht experimentell entschieden.

Roos erinnert daraufhin an den Film Bicentennial Man / Der 200 Jahre Mann nach Asimov, mit Robin Williams als Roboter Andrew. Dieser begleitet mehrere Generationen einer Familie, entwickelt menschenähnliche Beziehungen und möchte schließlich offiziell als Mensch anerkannt werden. In Roos’ Erzählung ist die entscheidende Voraussetzung nicht Liebe, Fürsorge oder die äußerliche Ähnlichkeit zum Menschen: Andrew muss technisch sterblich werden können. Die Möglichkeit zu sterben macht seine Anerkennung als Mensch erst möglich.

Weinberger verbindet dies mit Martin Heideggers Überlegungen von 1927 über die Endlichkeit und das menschliche „Sein zum Tode“. Das Bewusstsein der eigenen Sterblichkeit gehört in dieser Perspektive zu dem, was menschliche Sorge, Bedeutung und Engagement ermöglicht. Roos verwendet die Filmszene, um die Unterscheidung zwischen beeindruckender technischer Leistung und der Frage nach wirklichem Menschsein zu vertiefen.

Johan Roos · Von Robotergesetzen zur Macht der KI-Unternehmen

Mit dem Übergang zur Machtfrage weist Roos darauf hin, dass Asimovs Gesetze sich auf das Verhalten von Robotern beziehen – nicht auf Entwickler, Eigentümer und Unternehmen. Er nennt

Risiken, die von Massenarbeitslosigkeit und großen gesellschaftlichen Verwerfungen bis zu katastrophalen Zukunftsszenarien reichen. Unter Bezug auf Papst Leo XIV. spricht er vom Auftrag, KI zu „entwaffnen“. Technische Kompetenz dürfe nicht mit dem Recht zur Herrschaft oder politischen Legitimation verwechselt werden. Seine neue Frage: Brauchen wir Gesetze nicht nur für KI-Systeme, sondern vor allem für die Unternehmen, die sie hervorbringen und kontrollieren?

Mathis Bitton · Frontier AI und allgemein verfügbare KI

Bitton beschreibt eine doppelte Analogie, die Regulierung schwierig mache. KI gleiche einerseits der Atomtechnologie: Wo Fähigkeiten das Potenzial zu katastrophalem Schaden haben, will man Zugang gerade nicht beliebig dezentralisieren. Andererseits gleiche KI einer universell nutzbaren Basistechnologie, bei der breite Verfügbarkeit Innovation und Wohlstand fördern kann und übermäßige Machtkonzentration problematisch wäre. KI sei beides zugleich. Eine einzige Regel für alle Modelle werde diesem Spannungsfeld kaum gerecht.

Er erwartet daher eine zunehmende Trennung zwischen „Frontier AI“, den leistungsfähigsten Systemen an der technologischen Grenze, und einer breiter verfügbaren, teilweise standardisierten KI-Schicht. In seiner Darstellung haben nur wenige Tausend Menschen – er nennt ungefähr 5.000 – Zugang zu den jeweils stärksten Systemen. Konsumenten und Unternehmen arbeiteten auch mit teuren Abonnements oft mit Technologien, die sechs bis zwölf Monate hinter der Frontier zurücklägen. Diese Zahlen und zeitlichen Abstände sind seine Vortragsangaben und wurden hier nicht unabhängig überprüft.

Für die breit verfügbare Ebene hält Bitton Dezentralisierung für wünschenswert: Unternehmen oder sogar Einzelpersonen könnten eigene, souveräne KI-Systeme betreiben und über die Modellgewichte verfügen. Frontier-Systeme hingegen könnten aus Gründen von Cybersicherheit, biologischen Gefahren und der Möglichkeit außer Kontrolle geratener Superintelligenz stärker zentral kontrolliert werden. Mit zunehmender Beteiligung nationaler Sicherheitsapparate könnte sich die Konzentration der Spitzenfähigkeit sogar verstärken. Weinberger äußert die Hoffnung, dass diese Unterscheidung tragfähig sein werde.

Peter G. Kirchschläger · Menschenrechte, internationale Agentur und Marktzulassung

Kirchschläger akzeptiert Bittons Unterscheidung, fordert aber eine wirksame Regulierung beider Ebenen. Ausgangspunkt sollten Menschenrechte sein: nicht das höchste denkbare ethische Ideal, sondern das globale Minimum, das menschliche Würde und grundlegende Lebensbedingungen sichert. Er hält freiwillige Selbstverpflichtungen der Technologiebranche für unzureichend und spricht sich für eine internationale, bei den Vereinten Nationen verankerte Kontroll- und Durchsetzungsinstanz aus. Er bezeichnet die vorgeschlagene Einrichtung in seinem Beitrag mit dem Kürzel „IDA“; die ausgeschriebene Bezeichnung ist im Transkript akustisch nicht eindeutig.

Zur Begründung verweist er auf die Geschichte der Atomtechnologie: Weltweite Regulierung sei anfangs von Staaten und Privatwirtschaft unter Berufung auf Eigenverantwortung bekämpft worden. Heute wäre es kaum vorstellbar, dass jeder zu Hause ohne externe Kontrolle mit Nukleartechnologie experimentiert. Als zweite Analogie dient ihm die Pharmaindustrie. Unternehmen wie Novartis und Roche dürfen Medikamente nicht allein mit der Hoffnung auf den Markt bringen, dass niemand zu Schaden kommt; es gibt Zulassungsverfahren. Für KI fordert Kirchschläger eine vergleichbare Vorabprüfung des Marktzugangs, verbunden mit internationalen Regeln und Durchsetzung.

Kirchschläger spricht von einer wachsenden internationalen Unterstützung für seinen Ansatz und nennt unter anderem UN-Generalsekretär António Guterres, den Dalai Lama, Papst Franziskus, Papst

Leo XIV., Bill Gates und Sam Altman. Das ist als seine Aussage über die politische und gesellschaftliche Resonanz seines Vorschlags dokumentiert, nicht als separat geprüfte Liste formeller Unterstützungszusagen. Seine grundlegende Position bleibt: Wirtschaftliche Macht und Innovation genügen nicht als Rechtfertigung, KI-Systeme ohne verbindliche menschenrechtsbasierte Kontrolle einzusetzen.

Abschlussrunde · Vier Antworten auf die Frage nach dem ersten KI-Gesetz

Roos bittet jeden Panelisten, ein oberstes Gesetz für KI zu formulieren. Kirchschläger beginnt mit dem Schutz der Menschenwürde und des Planeten: „Respect human dignity and respect the planet Earth." Er erwähnt nochmals den zwischenmenschlichen Charakter von Bildung und macht deutlich, dass der Schadensbegriff auch soziale, ethische und ökologische Dimensionen umfasst.

Bitton verlangt: „AI should never be granted legal personhood, and in particular it should never be able to own property." KI dürfe keine eigene Rechtspersönlichkeit erhalten und insbesondere kein Eigentum besitzen – auch keine Kryptowährungen. Roos fragt scherzhaft nach KI-Agenten mit Milliarden an Bitcoin. Bitton begründet sein Verbot damit, dass weitgehend autonome, wirtschaftlich leistungsfähige Agenten mit eigenen Rechten und Vermögen in großem Maßstab Transaktionen durchführen könnten. Als Beispiele für rechtliche Grenzverschiebungen nennt er Diskussionen in Argentinien über KI-Rechtspersönlichkeit und in Delaware über vollständig algorithmisch geführte Unternehmensformen. Die konkreten Gesetzesstände wurden im Rahmen dieser Mitschrift nicht geprüft.

Weinberger formuliert bewusst kein Gesetz für KI, sondern eines für Menschen: Sie sollten von KI lernen, wie reich die Welt an Möglichkeiten, konkreten Unterschieden und Verbindungen ist. Darin erkennt er einen Zugang zu Schönheit und menschlicher Liebe. Sein Beitrag führt die frühere These über die „particulars" weiter: Nicht nur Systeme sollen durch Menschen normiert werden; Menschen können auch ihre Art, Wirklichkeit wahrzunehmen, durch die Begegnung mit KI hinterfragen.

Roos legt zum Abschluss seine drei vorab formulierten Gesetze vor – in ausdrücklicher Anlehnung an Asimov: Erstens darf KI Menschen keinen Schaden zufügen oder das untergraben, was sie menschlich macht („AI must not harm people or erode what makes them human"). Zweitens muss KI legitimen menschlichen Zwecken dienen und darf ihre eigene Macht nicht ausweiten („AI must serve legitimate human purposes and never expand its own power"). Drittens muss KI korrigierbar bleiben und ein Mensch muss für ihr Handeln einstehen („AI must stay correctable and a human must answer for it").

In der Schlussreaktion wird insbesondere das dritte Gesetz als gleichermaßen unverzichtbar und schwer durchsetzbar bezeichnet. Wenn für ein KI-System weder Menschen noch menschliche Organisationen verantwortlich wären, bliebe unklar, wer überhaupt Rechenschaft ablegen könnte. Mit dieser offenen Verantwortungsfrage endet das Panel aus Zeitgründen.

Der zusätzliche Forum-Blogbeitrag von Angelika Reich und Bernhard Stieger (4. November) betont, dass Wettbewerbsvorteile durch KI wesentlich von Führungsqualität, Lernumgebungen und Urteilsfähigkeit abhängen. Er ergänzt die Diskussion um den Kompetenzverlust, dokumentiert aber nicht die einzelnen Wortmeldungen dieses Panels. [Q5]

Das Panel endete ohne eine abschließende Antwort. Kirchschläger insistierte auf menschenrechtlichem Schutz und verbindlicher Aufsicht, Bitton auf begrifflicher und rechtlicher Differenzierung, Weinberger auf den Chancen maschineller Mustererkennung und einer neuen Aufmerksamkeit für die Besonderheiten der Welt. Roos verdichtete seine Position zu Schutz vor

Schaden, Dienst an legitimen menschlichen Zwecken und Korrigierbarkeit mit verantwortlichen Menschen. Die Unvereinbarkeit mancher Positionen war gerade ein Bestandteil der Diskussion.

Zweiter Konferenztag · Donnerstag, 5. November

Am zweiten Tag wechselte die Form: Statt ausschließlich moderierter Panels wurden Organisationsmodelle und Innovationsprozesse in interaktiven Formaten erprobt. Die folgenden Darstellungen verbinden die dokumentierte Methode mit öffentlich nachprüfbaren Hintergründen. Aussagen zur Unternehmenspraxis von Bayer werden gesondert von Ergebnissen der einstündigen Veranstaltung behandelt.

5. Re-Teaming in Motion: Bayer und Dynamic Shared Ownership

11:40–12:40 Uhr · Rittersaal, Hofburg · Co-Creation-Session

Bill Anderson, CEO von Bayer, Michael Lurie als zentraler Gestalter der Transformation, Michele Zanini vom Management Lab und die Strategieforscherin Rita McGrath standen für eine ungewöhnliche Form der Wissensvermittlung: Das Publikum sollte ein Organisationsprinzip nicht nur erklärt bekommen, sondern es für eine Stunde selbst anwenden. [Q1, Q6]

Die Methode: ein Marketplace ohne Bühne

Das offizielle Programm kündigte ausdrücklich „No stage, no slides“ an. Teilnehmer sollten eine Frage einbringen, einen für sie interessanten Gesprächskreis auswählen und ohne Zuweisung durch eine Führungskraft mitarbeiten. Ein Vorgang, der im Unternehmen ungefähr 90 Tage strukturiert, sollte innerhalb einer Stunde erfahrbar werden. Die Methode ist damit selbst Teil der Botschaft: Geteilte Verantwortung wird nicht als PowerPoint-Leitbild vermittelt, sondern als temporäre Arbeitsorganisation erlebt. [Q1]

Der am Folgetag veröffentlichte Bayer-Beitrag beschreibt einen Marketplace mit zehn Ideen. Bill Anderson eröffnete gemeinsam mit Michael Lurie, Michele Zanini und weiteren Managementdenkern die Arbeitsphase; Gruppen bildeten sich um gemeinsame Kundenbedürfnisse. Die Personen entschieden selbst, an welchem Thema sie arbeiteten. Bayer hebt hervor, dass keine zentrale Aufgabenzuteilung und keine klassischen Freigabeketten nötig waren. Fotos zeigen Teilnehmende rund um Flipcharts im Rittersaal. [Q6]

Was in der veröffentlichten Dokumentation nicht vorliegt: vollständige Wortprotokolle der einzelnen Arbeitskreise, deren konkrete Kundenthemen, die Ergebnisse sämtlicher zehn Ideenkreise und eine systematische Messung von Lern- oder Entscheidungsqualität. Deshalb wäre es unzulässig, Ergebnisse einzelner Gruppen zu erfinden oder ihnen einen quantifizierten Erfolg zuzuschreiben.

Welches Problem die Methode sichtbar machen sollte

Bei DSO werden Arbeitsgruppen primär rund um Kunden, Produkte und zu erzielende Outcomes gebildet – nicht entlang vorhandener Abteilungsgrenzen. Das relevante Wissen soll dort zusammenkommen, wo eine Lösung gebraucht wird. In Bayers Unternehmensdarstellung lautet das Leitmotiv sinngemäß: Wer die Arbeit macht, soll möglichst auch entscheiden. Die im Marketplace frei gewählten Kreise waren eine kleine Demonstration dieses Grundprinzips. [Q6, Q7]

Die Verlagerung von Entscheidungsmacht ist nicht gleichbedeutend mit Beliebigkeit. Bayer kombiniert eine klare Mission („Health for all, hunger for none“), transparente Ergebnisse und

definierte Grenzen mit dezentralen Entscheidungen. Die PMI-Fallstudie spricht von einem „bold and light“ strategischen und finanziellen Rahmen: anspruchsvoll in der Richtung, aber bewusst nicht übermäßig kleinteilig in der Ausführung. [Q7]

Der Perspektivwechsel betrifft nicht nur die Anzahl der Vorgesetzten, sondern auch die Art, wie Informationen fließen. Teams machen Ergebnisse und Abhängigkeiten sichtbar, geben einander Feedback und sollen Probleme selbst lösen, die früher nach oben eskaliert worden wären. Einfluss entsteht stärker aus Expertise, Beitrag und Kooperation als aus dem formellen Rang. [Q7]

Bayer behandelt Personal, Geld und Information als Ressourcen des gesamten Unternehmens und nicht ausschließlich als unveränderlichen Besitz einer Abteilung. Wenn sich Prioritäten verändern, sollen Teams innerhalb der laufenden Zyklen Mittel freigeben, anfordern oder umverteilen können. Dies ist ein zentraler Unterschied zu einer Agilisierung, die nur Teams umbenennt, während fixe Jahresbudgets unangetastet bleiben. [Q7, Q8]

Der offizielle Konferenzrückblick hebt hervor, dass Bill Anderson gerade die Organisationsmechanik betonte: Entscheidungswege, Teamzusammenarbeit und Ressourcenallokation müssen verändert werden, damit Innovations- und Verantwortungsversprechen wirksam werden. Der Punkt verbindet die demonstrierte Marketplace-Methode unmittelbar mit der strukturellen Transformation im Konzern. [Q9]

DSO als grundlegender Umbau des Managementsystems

Die im Oktober 2026 veröffentlichte PMI-Agile-Alliance-Fallstudie dokumentiert fünf miteinander verbundene Veränderungen. Sie beruht auf der Bayer-Transformation und ist eine externe Fallstudie; die folgenden Einzelheiten sind nicht automatisch im Wortlaut in der einstündigen Rittersaal-Session gefallen. [Q7]

Netzwerk statt Berichtslinien

Die Struktur orientiert sich stärker an funktionsübergreifenden, kundennahen Teams als an klassischen Berichtswegen. Für die Organisation von Arbeit soll entscheidend sein, wer zu einem konkreten Ergebnis beitragen kann. [Q7]

Ergebniszyklen statt starrer Jahreslogik

Ein 90-Tage-Rhythmus verbindet Festlegung, Umsetzung und gemeinsame Neubewertung der angestrebten Ergebnisse. Kürzere Lernschleifen innerhalb der Teams ermöglichen fortlaufende Korrekturen. [Q7]

Ressourcenfluss statt Besitzbudget

Geld, Talent und Information sollen über Unternehmensgrenzen hinweg entsprechend veränderter Prioritäten eingesetzt und bei Bedarf neu verteilt werden. [Q7, Q8]

Outcomes statt Aktivitätskontrolle

Nicht die Menge erledigter Aufgaben, sondern der Beitrag zu Geschäftsergebnissen, Stakeholdern und dem weiteren Ökosystem bestimmt die Orientierung. [Q7]

Eigenverantwortung statt Eskalationsreflex

Entscheidungsmacht wird näher an Fachwissen und Kundenkontakt verlagert. Dazu gehören Transparenz, kollegiales Feedback und der Umgang mit Konflikten ohne automatische Rückdelegation nach oben. [Q7]

Führung, Planung und Controlling

Zu Beginn eines Zyklus konkretisieren Teams die angestrebten Ergebnisse und den dafür notwendigen Ressourceneinsatz. Während der Umsetzung lernen sie in kürzeren Schleifen und passen Annahmen an. Am Ende stehen sichtbare Ergebnisse, gemeinsames Feedback sowie eine Retrospektive über Abhängigkeiten und Veränderungen. Der nächste Zyklus setzt Prioritäten und Ressourcen erneut. Langfristige finanzielle Projektionen laufen weiter – laut PMI mindestens 18 Monate nach vorn –, werden jedoch ebenfalls laufend aktualisiert. [Q7]

Bayer unterscheidet vier Führungsleistungen: Visionary – gemeinsame Richtung vermitteln; Architect – das Arbeitssystem gestalten; Catalyst – Kooperation und Überwindung von Blockaden ermöglichen; Coach – Menschen in ihrer Eigenverantwortung und Entwicklung stärken. Führung wird damit weniger über die Anzahl direkt berichtender Mitarbeitender und stärker über die Wirkung beschrieben, die eine Führungskraft durch andere erzielt. [Q10]

Die VACC-Rollen überschneiden sich teilweise mit den Architect-, Bridge- und Catalyst-Rollen von Linda Hill. Diese Ähnlichkeit ist für den Vergleich interessant, aber es handelt sich nicht um dasselbe Modell: Hill beschreibt Fähigkeiten zur Führung von Innovation, Bayer benennt explizit Funktionen seines neuen Organisationsbetriebs.

Der von Haufe am 3. November 2026 veröffentlichte Bericht über einen Fachvortrag zweier Bayer-Controller, Philipp Ahrendt und Marco Gerdjiko, zeigt die Konsequenz für finanzielle Steuerung. An die Stelle einer umfassenden jährlichen Bottom-up-Detailplanung tritt ein schlanker zentraler finanzieller Rahmen. Teams steuern innerhalb dieses Rahmens, anstatt an fest verhandelte Detailbudgets und klassische Kostenstellenpläne gebunden zu bleiben. Entscheidungen über Reiseausgaben oder Investitionen sollen am tatsächlichen Nutzen gemessen werden, nicht daran, ob eine einzelne Position noch „Budget hat“. [Q8]

Die begleitenden Mechanismen umfassen Peer-Feedback, angepasste kurzfristige Anreize, Anerkennung durch Kolleginnen und Kollegen und technologiegestützte Planung. Die Bayer-Controller benennen dabei eine reale Hürde: Manche Mitarbeitende und Führungskräfte müssen die vermeintliche Sicherheit einer detaillierten Jahresplanung erst verlernen. Die Veränderung betrifft also Fachsysteme, soziale Erwartungen und individuelles Kontrollbedürfnis zugleich. [Q8]

Berichtete Praxisbeispiele

In Italien wurde ein zuvor zentraler jährlicher Prozess der Ressourcenentscheidung auf ungefähr 50 Personen aus Produkt-, Kundenteam- und Funktionsverantwortung ausgeweitet. Mit Einblick in die wirtschaftlichen Zusammenhänge des Gesamtgeschäfts werden Mittel regelmäßig neu diskutiert. Laut Fallstudie erhalten kleinere, wachstumsstarke Marken dadurch eher Ressourcen, während Teams geplante Mittel bei veränderten Erwartungen auch wieder zurückgeben. Bayer sieht darin einen Beitrag zu besseren Wachstumsmöglichkeiten. Eine isolierte kausale Wirkungsmessung des DSO-Anteils liegt in dieser Beschreibung nicht vor. [Q7]

Bei Mais-Saatgutproduktion in Ländern wie Kenia, Tansania und Äthiopien durften lokale Teams im Rahmen der Transformation neue Anbauer, Flächen und Vertragsmodelle erschließen. Die berichtete

Produktionsmenge stieg von rund 30.000 auf 80.000 Tonnen, während die Kosten zurückgingen. Das ist eine Unternehmensfallstudien-Angabe, deren genaue Ursachen nicht unabhängig isoliert sind. [Q7]

Im Haufe-Bericht schildert Marco Gerdjiko ein Experiment mit transparentem Regionalziel und selbst gesetzten Länderzielen. Die Summe der von den Ländern vorgeschlagenen Ziele fiel ambitionierter aus als die ursprüngliche zentrale Vorgabe; zugleich stieg laut Bericht ihre Identifikation mit den Zielen. Dieses Beispiel illustriert, wie Autonomie auch einen höheren Anspruch erzeugen kann, wenn der Zusammenhang mit dem Gesamtziel verständlich ist. [Q8]

Bayers eigene Kommunikation spricht von einer deutlichen Reduktion der Hierarchiestufen und des Managementumfangs. In einigen Einheiten wurden laut PMI im ersten Jahr 60–70 % der Managementpositionen abgebaut; statt bis zu zwölf Ebenen werden fünf bis sechs beschrieben. Eine von Bayer erstellte Fortune-Brandstudio-Darstellung spricht konzernweit von ungefähr halbierter Zahl an Ebenen und rund zwei Drittel weniger Management. Diese Zahlen beziehen sich auf unterschiedliche Messkreise und Zeitstände und dürfen nicht zu einer einzigen universellen Kennzahl vermengt werden. [Q7, Q11]

Die Deutsche Bayer-Seite formuliert zudem als Ziel, 95 % der Entscheidungen vom Management an Mitarbeitende zu verlagern. Das ist ein kommunizierter Anspruch, keine in den vorliegenden Quellen unabhängig nachgewiesene Ist-Quote. [Q10]

Chancen, Grenzen und soziale Folgen

Die Fallstudien schildern eine erhebliche Verringerung von Hierarchie, kürzere Entscheidungswege und eine stärkere Beteiligung am wirtschaftlichen Ganzen. Zugleich sind die berichteten Erfolge weder vollständig auf DSO isolierbar noch unbesehen auf jede Einheit eines regulierten Weltkonzerns übertragbar. Der Verlust von Managementpositionen, zusätzliche Anforderungen an Eigenverantwortung und die Belastung durch organisatorische Unsicherheit gehören zur Fallgeschichte ebenso wie die positiven Beispiele. [Q7, Q11]

Das Experiment im Rittersaal machte einen begrenzten Ausschnitt dieser Arbeitsweise erfahrbar: freie Wahl der Themen, selbstständige Gruppenbildung und gemeinsamer Blick auf Kundenbedürfnisse. Die Fallstudien zeigen, dass dieselben Grundsätze im Alltag nicht allein von der Haltung der Beteiligten abhängen. Sie verlangen entsprechende Entscheidungsrechte, Finanzsteuerung, Informationsflüsse und Personalmechanismen. Eine solche Gleichzeitigkeit erklärt, warum Organisationswandel nicht auf ein neues Organigramm reduziert werden kann.

6. Revolutionizing How We Innovate: KI im Innovationsprozess

14:00–15:00 Uhr · Wintergarten, Hofburg · Deep-Dive-Dialogue und Live-Simulation

Die Sitzung wurde von Lalit Karwa (TCS PACE, Tata Consultancy Services Europe) und Wendy Tan (Flame Centre) gestaltet. Im Gegensatz zum Marketplace bei Bayer stand hier eine digital unterstützte Simulation des Innovationsprozesses im Mittelpunkt. [Q1]

Wie verändert sich der Innovationsprozess, wenn KI bei Recherche, Ideenentwicklung, Entwurf und Ausarbeitung große Teile der Arbeit übernimmt, während Menschen weiterhin Entscheidungen treffen? Die Leitfrage zielte auf veränderte Engpässe: Wenn einzelne Arbeitsschritte dramatisch schneller werden, welche neuen Herausforderungen entstehen in der Gesamtstrecke von Idee zu Kunde? [Q1]

Das offizielle Programm lud das Publikum ein, mit dem Smartphone aktiv mitzuwirken. Die Teilnehmenden sollten auf einer simulierten Innovationsreise Entscheidungssituationen durchlaufen. Ihre Auswahl sollte im Raum in Echtzeit sichtbar werden. Die Simulation war ausdrücklich als Erfahrung angelegt und nicht als klassischer Vortrag oder vollständige Fallstudie eines einzelnen Unternehmens. [Q1]

Die didaktische Konstruktion beruhte auf einer Arbeitsteilung: KI erledigt zunehmend die beschleunigbare Vorarbeit, während die Menschen Zielkonflikte bewerten und eine Richtung wählen. Damit verschiebt sich die Aufmerksamkeit von der Geschwindigkeit einzelner Tasks zur Frage, wie Produktentwicklung, Kundenreaktionen und Führung zusammenwirken. Der genaue Verlauf der tatsächlichen Publikumsabstimmungen sowie die Verteilung der Antworten sind derzeit nicht öffentlich dokumentiert.

Wenn die Engpässe wandern

Die Simulation sollte sichtbar machen, dass nach Beschleunigung eines Schritts andere Limitierungen wichtiger werden: die Qualität der Fragestellung, Kundenrelevanz, Abstimmung und Priorisierung, Entscheidungsfähigkeit oder die reale Einführung. Sie schließt damit thematisch an das am Vortag diskutierte Argument von Bastian Bergmann an, dass bei günstiger digitaler Produktion Aufmerksamkeit und Auffindbarkeit knapp werden.

Als analytische Folgerung aus dem simulierten Szenario lässt sich hinzufügen: Wenn KI nicht nur intern Aufgaben beschleunigt, sondern gleichzeitig Wettbewerbern und Kunden schnellere Reaktionen ermöglicht, ist ein einmaliger Produktivitätsgewinn kein dauerhafter Vorteil. Diese Folgerung ist keine belegte wörtliche Aussage der Vortragenden. Der Umgang mit Feedbackschleifen, Kundenzugang und Entscheidungen über das gesamte Angebot wird deshalb wichtiger.

Eine bloß schnellere Ausführung derselben Prozesslogik ist noch keine Innovation des Innovationssystems. Der am 5. November veröffentlichte TCS-Fachbeitrag unterscheidet dafür regulierte, agile und AI-native Arbeitsmodi und beschreibt die Notwendigkeit, die gesamte Arbeitsarchitektur aufeinander abzustimmen. Das ist ein thematischer Ergänzungsbeitrag, nicht die nachträgliche Transkription dieser Simulation. [Q4]

Das veröffentlichte Programm macht die didaktische Absicht nachvollziehbar, nicht jedoch das empirische Ergebnis der Übung. Die tatsächlichen Abstimmungen und ihre Verteilung, konkrete Reaktionen der Gruppen und ein systematischer Vergleich der Simulationsdurchläufe sind nicht dokumentiert. Eine weiter reichende Wirkungsbehauptung wäre damit nicht gedeckt. [Q1]

7. Die Handy Lecture: Innovation und der richtige Umgang mit Scheitern

16:30–17:00 Uhr · Zeremoniensaal, Hofburg · Charles and Elizabeth Handy Lecture

Die Lecture „Management in an Uncertain World: Unlocking the Discipline of Innovation“ wurde von Amy C. Edmondson (Harvard Business School) gehalten; Julia Kirby moderierte. Die offizielle Ankündigung setzte beim paradoxen Verhältnis von Innovation und Fehlschlägen an: Innovation ohne das Risiko des Scheiterns ist kaum denkbar, Fehlschläge allein sind jedoch keine Innovation. [Q1]

Wie können Unternehmen in einer unsicheren Welt Innovation als bewusste Disziplin entwickeln? Ausgangspunkt der offiziellen Ankündigung: Innovation kommt ohne Fehlschläge nicht aus; Fehlschläge können allerdings sehr wohl auftreten, ohne dass dadurch Innovation entsteht. Viele

verbreitete Leistungs- und Managementannahmen verhindern, dass Organisationen diesen Unterschied erkennen. Daher muss die Innovationsdisziplin auf einem differenzierteren Verständnis des Scheiterns aufbauen. [Q1]

Die Veranstaltung war eine kurze Plenums-Lecture und kein interaktiver Marketplace. Mangels vollständigen Transkripts werden im Folgenden ausschließlich ihre öffentlich angekündigte Leitthese und separat Edmondsons zuvor veröffentlichte Forschungsargumente dargestellt. Eine genaue Rekonstruktion der Beispiele oder der Reihenfolge der mündlichen Argumentation ist nicht möglich.

„You can't have innovation without failure. But you can have failure without innovation." – Kernaussage der offiziellen Veranstaltungsankündigung, sinngemäß: Ohne die Möglichkeit des Scheiterns gibt es keine Innovation; Scheitern an sich ist aber noch kein Lern- oder Innovationsnachweis. [Q1]

Aus dieser Leitthese ergeben sich drei Fragen: Welche Fehler sind vermeidbar? Welche sind bei komplexer Zusammenarbeit wahrscheinlich und müssen aktiv abgefangen werden? Und welche Fehlschläge sind ein legitimer Preis eines gut gewählten Experiments in neuem Gebiet? Die folgende Unterscheidung ist in Edmondsons eigener Publikation ausdrücklich formuliert. [Q12, Q13]

Drei Arten von Fehlern

Edmondson unterscheidet in ihren Publikationen grundlegende, komplexe und intelligente Fehlschläge. Die Typologie erlaubt es, sehr unterschiedliche Situationen differenziert zu behandeln, statt jede Panne als Lernerfolg zu feiern. [Q12, Q13]

Basic failures sind vermeidbare Fehler in bekannten Abläufen. Sie verlangen verlässliche Standards, sorgfältige Prozesse und eine Kultur, in der Probleme früh entdeckt und behoben werden. Complex failures entstehen aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren in dynamischen Systemen; die angemessene Reaktion besteht in systemischer Ursachenanalyse und frühem Austausch über Warnsignale. Intelligent failures sind unerwünschte Ergebnisse gut gewählter Experimente auf neuem Terrain; ihr Wert hängt davon ab, ob sie bei vertretbarem Aufwand relevantes neues Wissen liefern. [Q12, Q13]

Edmondson beschreibt diese Typologie unter anderem in ihrem Buch „Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well" (2023) und in einer eigenen Harvard-Business-School-Veröffentlichung. Besonders wichtig ist, nicht alle drei Fehlerarten mit derselben Antwort zu behandeln: Wer absichtsvoll experimentiert, sollte nicht nach den Maßstäben einer vermeidbaren Routinepanne beurteilt werden. Umgekehrt wird eine vermeidbare Nachlässigkeit nicht dadurch intelligent, dass man sie nachträglich zum Experiment erklärt. [Q12, Q13]

Ein intelligenter Fehlschlag setzt nach Edmondson voraus, dass sich die Aufgabe tatsächlich in neuem Gebiet befindet; dass mit dem Experiment eine bedeutsame Chance verfolgt wird; dass vor dem Versuch nach vorhandenen Erkenntnissen gesucht wurde; und dass das Experiment so begrenzt wie sinnvoll durchgeführt wird, um möglichst viel zu lernen. Es handelt sich somit nicht um ein Plädoyer für unkontrolliertes „Fail fast" und schon gar nicht für das Feiern jeder Panne. [Q12]

Die Forschung betont die Bedeutung psychologischer Sicherheit: Menschen müssen Fragen, Widerspruch, Fehler und schlechte Nachrichten benennen können, ohne dafür automatisch sozial bestraft zu werden. Doch psychologische Sicherheit ist kein Verzicht auf Leistungsansprüche. Gerade in sicherheitskritischen und routinierten Abläufen verlangen hohe Standards, dass vermeidbare und komplexe Fehler früh entdeckt und reduziert werden. Diese Kombination aus Offenheit und Disziplin ist eine Voraussetzung für Lernen. [Q12, Q13]

Die Forschung macht daher eine doppelte Verpflichtung sichtbar: Wo Abläufe bekannt und zuverlässig sein müssen, ist Fehlerprävention unverzichtbar. Wo neue Möglichkeiten erkundet werden, brauchen Teams geschützte, anspruchsvoll gestaltete Experimente. Psychologische Sicherheit ist die Voraussetzung, um Irrtümer und Unsicherheit rechtzeitig anzusprechen; sie ersetzt weder klare Leistungsstandards noch die Pflicht, aus dem Beobachteten zu lernen.

Dritter Konferenztag · Freitag, 6. November

Die Masterclasses am Freitagvormittag verlegten die Diskussion des Forums in den großen Hörsaal der Universität Wien. Anders als die Panels und interaktiven Formate der beiden Vortage waren sie als vertiefende Lehrveranstaltungen mit anschließender Fragerunde angelegt: Auf einen konzentrierten Forschungs- und Praxisinput folgte ein Dialog mit Teilnehmenden. Die Moderation stellte die Serie unter die Leitidee „From Spark to System“: Einfallsreichtum wird erst dann wirksam, wenn aus individuellen Einsichten belastbare Arbeits- und Organisationsweisen entstehen. Die hier dokumentierten beiden Masterclasses fanden von 09:00 bis 10:40 Uhr statt. [Q14–Q15]

Den Auftakt bildeten Amy Edmondson und Mark Mortensen mit ihrer Forschung zur Employee Value Proposition. Daran schloss Linda Hill mit einer Untersuchung an, wie digitale und KI-bezogene Innovation in großen, oft regulierten Unternehmen über einzelne Initiativen hinaus verbreitet werden kann. Die Ausführungen im folgenden Teil beruhen auf ausführlichen Mitschriften der beiden Veranstaltungen; empirische Befunde und Unternehmensbeispiele werden als Aussagen der Vortragenden ausgewiesen, soweit keine unabhängigen Primärdaten vorliegen.

8. Designing Work that Works: Arbeit als integriertes Angebot

09:00–09:50 Uhr · Universität Wien, BIG Hörsaal · Amy C. Edmondson (Harvard Business School) und Mark Mortensen (INSEAD)

Warum entscheiden sich Menschen für ein Unternehmen, warum engagieren sie sich dort und warum bleiben sie? Mit diesen drei Fragen – Attracting, Engaging, Retaining – eröffneten Amy Edmondson und Mark Mortensen ihre gemeinsame Masterclass „Designing Work that Works: Understanding the New Employee Value Proposition“. Der Kern ihrer Argumentation: Die Qualität des Arbeitsverhältnisses entsteht nicht aus einer Reihe unabhängiger Benefits, sondern aus dem Zusammenspiel materieller Bedingungen, Entwicklung, sozialer Beziehungen und Sinn.

Forschungsanlass und die vier Dimensionen der Employee Value Proposition

Die gemeinsame Forschung begann während COVID. Mortensen brachte seine Arbeit über virtuelle Zusammenarbeit und Edmondson ihre Forschung zu psychologischer Sicherheit, Lernen und intelligentem Scheitern ein. Aus der Frage, wie psychologische Sicherheit unter hybriden Bedingungen funktioniert, entstand ein gemeinsamer Artikel. Die Debatte über Quiet Quitting führte zur breiteren Frage, warum Menschen in Organisationen arbeiten und wie viel sie einzubringen bereit sind.

Auf Grundlage ihrer Literaturübersicht unterscheiden die beiden Forschenden vier Dimensionen einer Employee Value Proposition (EVP). Die erste umfasst materielle Leistungen und Arbeitsbedingungen: Bezahlung, Boni, Bürogestaltung sowie die Möglichkeit, von zuhause zu arbeiten. Die zweite betrifft Wachstum und Entwicklung, etwa Weiterbildung, Mentoring und herausfordernde Aufgaben. Die dritte Dimension bezeichnet Beziehungen und Zugehörigkeit: soziale Kontakte, Gemeinschaft und die Erfahrung, als Person wahrgenommen zu werden. Die vierte ist Sinn und Zweck – die Frage, warum die

eigene Arbeit wichtig ist und zu etwas Größerem beiträgt. Der gemeinsame Bezugsrahmen reicht damit vom individuellen Nutzen bis zu den gesellschaftlichen und kulturellen Bedingungen des Arbeitens.

Mortensen sieht Parallelen zum Modell des früheren US Surgeon General Vivek Murthy über Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Gelingt die Arbeitsgestaltung, könne das der Organisation ebenso zugutekommen wie der Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Zwei Spannungsfelder: kurzfristig oder langfristig, individuell oder gemeinsam

Gehalt, Boni und Büros sind für Mortensen vergleichsweise direkt steuerbar und für Wettbewerber leichter nachzuahmen. Die Identifikation mit dem Zweck einer Organisation ist schwerer aufzubauen und kann stärker binden.

Die vier Dimensionen lassen sich auch danach betrachten, ob der Nutzen individuell oder kollektiv und kurzfristig oder langfristig ist. Homeoffice spart unmittelbar den Arbeitsweg. Ein spontanes Gespräch im Büro kann dagegen eine Beziehung vertiefen oder Lernen ermöglichen. Führung soll laut Mortensen helfen, neben „me and now“ auch „us and later“ in die Entscheidung einzubeziehen.

Darin liegt ein Zielkonflikt, der sich durch die isolierte Optimierung einzelner Angebote nur verschärfen kann: Eine attraktive, sofort wirksame Annehmlichkeit verbessert nicht zwingend das längerfristige Erleben der Arbeit. Umgekehrt kann ein scheinbar kleiner Beitrag zu Begegnung, Lernen oder Zweckbindung für die Leistungsfähigkeit der Organisation einen erheblichen Unterschied machen. Mortensen fordert daher, nicht nur einzelne Wünsche abzufragen, sondern ihr Verhältnis zum gesamten Arbeitserlebnis zu prüfen.

Wells Fargo und Design Co: Wenn einzelne Hebel das Ganze beschädigen

Wells Fargo wollte für seine Kundschaft ein vertrauenswürdiger Berater sein. Mortensen nennt für das Community Banking unter anderem neu Zugewanderte, ältere Menschen und Studierende. Der Bonus für acht Finanzprodukte pro Kunde setzte einen gegensätzlichen Anreiz. Mitarbeitende konkurrierten um Abschlüsse, verkauften unnötige Produkte und eröffneten Konten ohne Auftrag. Eine Mitarbeiterin, die Verhalten über eine Hotline meldete, deutete eine anschließende schlechte Beurteilung als Vergeltung. Für Mortensen zeigt der Fall, wie ein materieller Anreiz sowohl Zusammenhalt als auch den erklärten Zweck schwächen kann.

Bei Design Co entsprach die Führung dem Wunsch nach Remote-Arbeit. Später berichteten Mitarbeitende in Befragungen von schwächeren Beziehungen, geringerem Engagement und weniger Zugehörigkeit. Mortensen unterscheidet daran zwischen dem geäußerten Wunsch, dem tatsächlichen Erleben und dem, was Mitarbeitende brauchen.

Beide Beispiele illustrieren unterschiedliche Mechanismen derselben Schwierigkeit. Bei Wells Fargo kollidierte das Vergütungssystem mit einem ausdrücklich auf Vertrauen gegründeten Kundenversprechen. Bei Design Co entstand eine Diskrepanz zwischen einer erwünschten Arbeitsform und dem später beschriebenen Verlust sozialer Bindungen. Die Beispiele wurden nicht als Argument für ein bestimmtes Standardmodell von Präsenz- oder Remote-Arbeit verwendet, sondern für eine differenzierte Analyse von Bedürfnissen, tatsächlichen Erfahrungen und langfristigen Wirkungen.

Von der isolierten Maßnahme zum lernenden System

Remote-Arbeit, häufige Jobwechsel, psychische Belastungen und KI betreffen laut Mortensen alle vier Dimensionen. Zum Jobwechsel schildert er eine junge Mitarbeiterin eines Finanzdienstleisters. Für sie war die Aussicht auf eine Partnerschaft wenig relevant. Sie plante zwei Jahre, wollte die Erfahrung im Lebenslauf und danach wechseln. Ein von Mortensen erwähnter McKinsey-Bericht stützt aus seiner Sicht den Gedanken, dass Beschäftigte ein zusammenhängendes Arbeitserlebnis suchen.

Die Umsetzung beginnt für ihn mit einem Wechsel „from S to I“. Statt auf einzelne Probleme zu reagieren, sie getrennt zu bearbeiten und anschließend abzuhaken, sollen Führungskräfte Möglichkeiten gezielt suchen, Lösungen integrativ und inklusiv entwickeln und sie schrittweise erproben. Für das gemeinsame Buch nennen die beiden vier Schritte: das Thema in der Organisation neu rahmen, Daten erheben, gezielt experimentieren und persönliche Gespräche führen.

Das Team entwickelte ein Instrument, das für jede Dimension erfasst, was Mitarbeitende brauchen und was sie nach eigener Wahrnehmung bekommen. Regionale Unterschiede, die Führungskräfte vermuteten, waren Anlass für die differenzierte Messung. Auswertungen nach Teilgruppen zeigten, welche Lücken ein Gesamtbild verdecken kann.

Wenn die vier Dimensionen gut zusammenspielen, berichtet Mortensen von statistisch signifikant besseren Werten bei Leistung, Engagement, Identifikation, Zufriedenheit und psychologischer Sicherheit sowie von niedrigeren Werten bei Burnout und Fluktuation. Den größten Sprung verortet er bereits beim Übergang zur paarweisen Betrachtung. Konkrete Effektgrößen wurden im Vortragsteil nicht genannt.

Das analytisch Neue ist weniger die Benennung der vier Dimensionen als ihre Kombination. Zwischen ihnen bestehen sechs mögliche Paarbeziehungen. Ein hoher Wert bei Gehalt oder Weiterbildungsangeboten sagt für sich genommen noch wenig darüber aus, wie das Gesamtangebot erlebt wird. Erst durch die Betrachtung von Kombinationen lassen sich Verstärkungen und unbeabsichtigte Zielkonflikte erkennen.

Die Daten: Wer braucht was – und für wen gilt das?

Die Forschung betrachtet ausdrücklich Unterschiede innerhalb von Unternehmen. In einem US-Gesundheitsdienstleister mit rund 5.000 Befragten wirkten die vier Dimensionen im Durchschnitt zunächst ausgewogen; nach Organisationseinheiten zeigten sich jedoch deutliche Abweichungen. Bei einer US-Bankholding unterschieden sich Beschäftigte mit verschiedener Unternehmenszugehörigkeit meist nur wenig; neue Mitarbeitende bildeten eine erkennbare Ausnahme, die Mortensen mit frühen Austritten verknüpft. In einem Verteidigungs- und Technologiekonzern traten unterschiedliche Profile bei lokalen Beschäftigten und Expats hervor. Mortensen vermutete dafür unterschiedliche Bezüge zum Zweck des Unternehmens beziehungsweise zur materiellen und sozialen Situation. Diese Deutungen waren Teil des Vortrags, nicht die Darstellung einer gesicherten Kausalstudie.

Zwischen vier Dimensionen bestehen sechs Paarbeziehungen. Mortensen beobachtet Zielkonflikte vor allem dort, wo materielle Leistungen beteiligt sind. Entwicklung, Gemeinschaft und Sinn können sich hingegen gegenseitig stärken. Er deutet weitere Unterschiede als Lebensphasenmuster. Entwicklung verliert später tendenziell an Priorität. Materielle Bedürfnisse können bei familiären Verpflichtungen an Gewicht gewinnen. Sinn und Gemeinschaft zeigten in seiner Darstellung U-förmige Verläufe. Remote-Arbeit erklärte in diesen Auswertungen insgesamt vergleichsweise wenig Variation.

Ein US-Agrarproduzent verbindet wettbewerbsfähige Bezahlung und Erwachsenenbildung mit dem erklärten Ziel, das Leben seiner Landarbeiter zu verbessern. Mitarbeitende helfen anderen Mitarbeitenden und setzen so den Zweck in der Gemeinschaft um. Bei einem Life-Sciences-Start-up zeigte sich eine Entwicklungslücke. Der CEO erwartete Forderungen nach Trainingsbudgets und Reisen. In Fokusgruppen baten die Mitarbeitenden vor allem um Hilfe erfahrener Projektmanager bei der Laborganisation und um Einblick in Verkaufs- und Investorengespräche. Das konnte fachliches Lernen und Beziehungen zugleich fördern.

Die Fallstudien machen die Bedeutung einer lokal informierten Diagnose sichtbar. Eine Organisation kann eine Entwicklungslücke mit mehr Schulungsbudget beantworten; in der konkreten Arbeitsrealität fehlt aber möglicherweise eher der Zugang zu erfahrenen Kollegen, zu anderen Tätigkeitsfeldern oder zu interessanten Projekten. Solche Lösungen verändern zugleich Lernen und Beziehungen, ohne dass sie als separate Programme organisiert werden müssen.

Edmondsons Schlusspunkt: Verbindung und die Bedeutung schwacher Beziehungen

Edmondson beschreibt die Arbeit als fünf- bis sechsjährigen, laufenden Prozess. Ihr Rahmen ist „integrative, inclusive, iterative“ und, wie sie scherzhaft ergänzt, „imperfect“. Sie warnt davor, Zielkonflikte unbeabsichtigt entstehen zu lassen. Werden sie nicht ausdrücklich entschieden, fallen sie aus ihrer Sicht selten so aus, wie es für das Arbeitgeberangebot insgesamt günstig wäre.

Verbindung könnte unter den vier Dimensionen eine besondere Stellung haben. Edmondson verweist auf weniger beiläufige Kontakte zu Bekannten und Fremden, die sogenannten „weak ties“. Effiziente Alltagstransaktionen und vermehrte KI-Nutzung könnten Begegnungen weiter reduzieren. Kurzfristig sei das bequem, langfristig könne soziale Verbindung verloren gehen. Fehlende Verbundenheit wird laut einem von ihr erwähnten Befund von vielen Austretenden als wichtigster Grund genannt. Eine genaue Zahl nennt sie nicht. Führungskräfte sollen Gelegenheiten für Verbindung bewusst gestalten, gerade angesichts von Remote-Arbeit, psychischen Belastungen, Jobwechseln und KI.

Edmondson stellt damit eine Frage, die über Personalpolitik hinausreicht. Wenn Kundentransaktionen, Dienstleistung und Arbeitsprozesse immer effizienter werden, können beiläufige Begegnungen verschwinden, die für soziale Einbettung bislang selbstverständlich waren. Der Vorteil kurzer Wege und geringer Reibung wird sofort sichtbar; mögliche Verluste an „weak ties“ werden erst über längere Zeit erfahrbar. Ihre Überlegung lautet nicht, Effizienz sei problematisch, sondern dass menschliche Verbundenheit als eigenständiges Gestaltungsziel berücksichtigt werden muss.

Dialog mit dem Publikum: Teams, Mitverantwortung und existenzielle Unsicherheit

In der Fragerunde ging es zunächst um die Zusammensetzung von Teams. Mortensen argumentierte, Teams würden häufig nach fachlichen Fähigkeiten zusammengestellt, während die Qualität der tatsächlichen Zusammenarbeit erst später sichtbar werde. Als anschauliches Bild schlug er ein „Ablaufdatum“ vor: Nach etwa sechs Monaten könne systematisch überprüft werden, ob die ursprüngliche Zusammensetzung noch den Aufgaben entspreche. Die optimale Arbeitsgestaltung sei zudem nicht zwangsläufig konzernweit einheitlich, sondern könne auf Team- oder Abteilungsebene entstehen.

Auf die Frage nach Mitverantwortung und Design Thinking folgte der Vorschlag, beim gemeinsamen Ziel zu beginnen, Optionen als Hypothesen zu behandeln und sie iterativ zu testen. Individuelle Wünsche nach kurzfristiger Erleichterung sollten dabei gegen Auswirkungen auf Kooperation, Einfluss und längerfristige Bedürfnisse abgewogen werden. Die Bereitschaft zu kleinen individuellen

Abstrichen könne in manchen Situationen Voraussetzung eines besseren gemeinsamen Ergebnisses sein.

Eine Frage aus der Ukraine betraf die Wirkung existenzieller Bedrohung auf Zusammenhalt. Edmondson erklärte ausdrücklich, dazu keinen entsprechenden Fall im eigenen Datensatz zu haben; sie vermutete, dass Bedrohung Verbindungen verstärken könne. Mortensen verwies auf unterschiedliche individuelle Reaktionen in seinem Arbeitsumfeld im Nahen Osten. Auch dies sprach gegen eine pauschale Annahme, eine Belastung wirke auf alle Menschen identisch.

Schließlich fragte das Publikum nach der Verlagerung von Tätigkeiten auf Kundschaft oder KI. Als Beispiel wurde Selbstbedienung angesprochen, deren unmittelbarer Nutzen in niedrigeren Preisen liegen könne. Gleichzeitig verschwänden Begegnungen etwa an einer bedienten Kassa. Die Debatte führte zur Frage zurück, welche sozialen Folgen viele kleine, einzeln effiziente Entscheidungen im Zusammenspiel haben.

Die Masterclass endete somit mit einer Verschiebung des Blickwinkels: Nicht der einzelne Benefit entscheidet über Bindung und Engagement, sondern die Kohärenz des gesamten Arbeitsangebots. Materielle Bedingungen, Entwicklung, Beziehungen und Zweck müssen gemeinsam verstanden, mit differenzierten Daten geprüft und in einem iterativen Prozess verändert werden.

9. The ABCs of Driving Digital and AI Transformation

09:50–10:40 Uhr · Universität Wien, BIG Hörsaal · Linda A. Hill (Harvard Business School)

Linda A. Hill widmete ihre Masterclass einer verwandten, aber anders gelagerten Frage: Wie wird aus lokalem Einfallsreichtum dauerhafte Innovationsfähigkeit im großen Maßstab? Ihre Beispiele aus der Cleveland Clinic, Mastercard, Pfizer, Delta und weiteren Unternehmen zeigen, dass erfolgreiche digitale und KI-bezogene Transformation nicht primär als Technologieinstallation verstanden werden kann. Entscheidend sind gemeinsame Problemlösung, Experimente, Lernfähigkeit, produktive Auseinandersetzung und die Gestaltung von Organisationsgrenzen.

Forschungsansatz: langjährige Beobachtung statt Momentaufnahme

Hill und ihre Teams untersuchen seit 1995 außergewöhnliche Innovationsführung. In ihren drei generationenübergreifenden Teams arbeiten mehr Personen aus der Praxis als aus der Wissenschaft, viele davon aus der Technologie. Hill forscht vorwiegend ethnografisch. Hinzu kommen Gesprächsrunden mit Führungskräften weltweit und laut Hill rund 10.000 Antworten auf Befragungen in sechs Jahren. In den letzten drei Jahren stand KI im Mittelpunkt.

Hill begleitet Führungskräfte meist mindestens fünf Jahre, weil Kulturwandel erst über längere Zeit sichtbar wird. Die jüngste Untersuchung legte Gewicht auf große, etablierte, multinationale und häufig regulierte Organisationen. Die Führungskräfte denken nach ihrer Beobachtung ähnlich über die Aufgabe. Was sie konkret tun, variiert mit der Person sowie der Landes- und Organisationskultur.

Die Arbeitsweise ihrer Forschung prägt auch ihre Argumentation. Anstelle von allgemeinen Erfolgsrezepten zeichnet Hill über Jahre nach, wie Führungskräfte Kultur, Zusammenarbeit und Entscheidungen verändern. Sie betont, dass vergleichbare Prinzipien sehr unterschiedliche Formen annehmen können. Größe, Regulierung, nationale Kultur und die Persönlichkeit der Beteiligten beeinflussen, welche Praktiken tragfähig werden. Der offizielle Titel der Veranstaltung lautete „The ABCs of Driving Digital and AI Transformation“. [Q15]

Cleveland Clinic: Entscheiden, während der Weg noch nicht sichtbar ist

Hill untersuchte den Hauptstandort und die Cleveland Clinic Abu Dhabi. Im Februar 2020 beschrieb Dr. Suri seine Situation als Führung im Nebel. Der vertraute Rat, in der Krise das Schiff zu steuern, half ihm wenig, solange er den Kurs selbst nicht kannte.

Suri wollte deutlich machen, dass der Normalbetrieb vorbei war und alle an innovativen Lösungen mitarbeiten mussten. Entscheidungen waren Arbeitshypothesen. Er wollte Fachleute und Menschen ohne Epidemieerfahrung in die Datensammlung einbeziehen, damit auch Fragen zu grundlegenden Annahmen gestellt würden. Die Klinik musste trotz unvollständiger, mehrdeutiger Daten unter hohem Risiko handeln. Entscheidend war für Suri, wie schnell sie die Folgen einer Entscheidung erkennen und dann den Kurs halten oder ändern konnte.

Hill leitet daraus zwei Fähigkeiten ab. Innovative Organisationen arbeiten über unterschiedliche Perspektiven hinweg zusammen und gelangen durch Experimente und Lernen zu Lösungen. Die Führungsaufgabe besteht darin, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen bereit und fähig sind, die Zukunft gemeinsam zu gestalten.

Die Pointe dieses Beispiels liegt im Umgang mit Ungewissheit. Suri verstand Entscheidungen nicht als unwiderrufliche Lösungen, sondern als Hypothesen, deren Wirkung schnell beobachtet und korrigiert werden musste. Dass Menschen ohne einschlägige Epidemieerfahrung einbezogen wurden, sollte blinde Flecken im fachlichen Denken reduzieren. Für Hill ist innovative Führung deshalb keine einsame Voraussicht, sondern das Vermögen, Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten zur gemeinsamen Suche zu befähigen.

Mastercard: Purpose, Ressourcen und Verhalten als Innovationsarchitektur

Ajay Banga betrachtete Fintech als existenzielle Bedrohung, während Mastercard nach dem Börsengang Zuversicht ausstrahlte. Innovation lag laut Hill intern zunächst auf Platz 26 von 27 und gegen Ende seiner Amtszeit auf Platz eins oder zwei. Sie beschreibt den Wandel vom Kreditkartengeschäft zum Technologieunternehmen im Zahlungsverkehr und später auch im E-Commerce. Anhand der Wertentwicklung fragt sie, wann der Markt den Wandel erkannte. Sie verbindet die langfristige Verankerung auch damit, dass viele untersuchte Führungskräfte länger im Amt blieben.

Banga formulierte finanzielle Inklusion als Zweck. Menschen und kleine Unternehmen ohne Zugang zum Finanzsystem sollten ihn erhalten. Für einen Bauern in Kenia musste ein Angebot etwa leistbar und per Mobiltelefon erreichbar sein. Hill nennt das für ein Unternehmen mit vielen ehemaligen Bankern einen provokanten Zweck. Für Zeit, Aufmerksamkeit und Ressourcen galt eine 50–50-Vorgabe: die eine Hälfte für Innovation im Kerngeschäft, die andere für Diversifizierung und neue Geschäfte. Das sollte in den Budgets sichtbar sein.

Mastercard orientierte sich stärker an der Endkundschaft und entwickelte sich in Richtung B2B2C. Hill spricht von „Customer Intimacy“. Pixar dient als Beispiel dafür, dass ein tiefes Verständnis des Publikums helfen kann, etwas zu entwickeln, das es selbst noch nicht hätte benennen können.

Der „Decency Quotient“ machte Kultur an konkretem Verhalten fest. Eine E-Mail von Kollegen auf derselben Ebene sollte man beantworten. Nach einer Woche ohne Antwort, so Bangas zugespitzte Regel, durfte man Zustimmung annehmen. Solche Verhaltensregeln kamen vor größeren Strukturänderungen.

Das Mastercard-Beispiel verbindet strategische Richtung mit erstaunlich konkreten Routinen. Der Zweck finanzieller Inklusion gab der Transformation einen Maßstab jenseits des bisherigen Kreditkartengeschäfts. Die 50–50-Aufteilung schuf einen Ressourcenschutz für bestehende wie neue Geschäftsmodelle. Der „Decency Quotient" machte zugleich deutlich, dass Innovation von alltäglichen Verhaltensformen abhängig ist. Bei Hill greifen damit Purpose, Ressourcenzuteilung und Kultur ineinander, statt nacheinander als getrennte Programme eingeführt zu werden.

Innovationen stoppen können: Lernen statt Beharrung

Mastercards Kennzahlen änderten sich im Lauf des Umbaus. Finanzielle Messgrößen kamen später. Früh interessierte Banga, wie viele Ideen verworfen wurden und wie schnell. Wer die eigene Idee stoppte, konnte dafür einen Bonus bekommen. Hill nennt aus anderen Fällen „walking zombies", also Vorhaben, die trotz besserer Einsicht weiterliefen. Procter & Gamble formulierte die Schwierigkeit als Bindung an die eigene Lösung. Wer das Problem der Kundschaft im Blick behält, kann die Lösung leichter aufgeben.

Die Bereitschaft, eine nicht mehr tragfähige Idee zu beenden, ist ein eigenständiger Teil von Innovationsfähigkeit. Ein messbarer Fortschritt kann deshalb auch darin bestehen, eine Initiative rechtzeitig einzustellen. Der Fokus auf das Kundenproblem hilft, die Identifikation mit einer bestimmten Lösung zu begrenzen; er verschiebt die Frage von „Wie retten wir unser Projekt?" zu „Was löst tatsächlich das Problem?"

Risiko, Regulierung und eine gemeinsame Sprache

In regulierten Branchen muss geklärt sein, was Beteiligte unter Risiko verstehen und wie viel davon die Organisation eingehen will. In einem Fall war es leichter, ein Vorhaben als komplex zu bezeichnen als als riskant. Das Team entwickelte anhand konkreter Fälle eine gemeinsame Einstufung in Rot, Gelb und Grün. Die Einstufung zeigte, wo besondere Aufmerksamkeit nötig war. Michael aus der mittleren Führungsebene bei Pfizer stellte den Ansatz später bei der NASA vor, wo er laut Hill ebenfalls auf Interesse stieß.

Regulierung macht Innovation nicht überflüssig, verlangt aber eine andere Sprache des Experimentierens. Das Ampelschema sollte die Diskussion über Risiko versachlichen und die Aufmerksamkeit dorthin lenken, wo sie besonders nötig war. Es ersetzt weder fachliche Kontrolle noch Verantwortung. Hill betonte zugleich, dass in hochregulierten Umgebungen „Fail fast" eine irreführende Aufforderung sein kann: Entscheidend sei, unter klaren Grenzen schnell und verantwortbar zu lernen.

Brückenbauer und Innovationslabore als Vermittler

Banga gewann Gary, einen nach einer Übernahme wechselbereiten Serienunternehmer, für die Transformation. Ein weiterer Brückenbauer kam von Citi und brachte Konzernpraxis ein. Beide sollten ihre unterschiedlichen Netzwerke für ein Ökosystem nutzen. Mastercard baute Labore in mehreren Regionen auf. Sie sollten vor Ort ein Verständnis für Markt, Kultur und Regulierung entwickeln. Banga sprach davon, sich das Recht zu verdienen, in einem Umfeld Geschäfte zu machen.

Hill hebt vier Gedanken für die Labore hervor. Ideen können von überall kommen. Beim Experimentieren zählt schnelles und kluges Lernen. Rechtzeitiges Ausprobieren hat Vorrang vor Perfektion. Das Labor dient als Sprungbrett, damit andere Bereiche Lösungen übernehmen und verbreiten können. Pixar bevorzugte „learn fast" gegenüber „fail fast", weil das Lernen im Vordergrund

stehen sollte. Bei Pfizer konnte die Sprache des Scheiterns auch wegen der Anforderungen von Compliance und Aufsicht problematisch sein.

Bei 14 untersuchten Laboren und Accelerators sah Hill Probleme bei der Skalierung, wenn das Labor seine Rolle als Sprungbrett nicht verstand. Nicole Jones beschrieb Deltas „Hangar“ als Unterstützung für rund 80.000 Mitarbeitende, damit diese selbst innovativer arbeiten können. Hill erwähnt auch das „Hatch“ von Chick-fil-A.

Mastercard suchte breit nach Fähigkeiten, die intern fehlten, und band Start-ups sowie eigene Kunden ein. Wenn ein Kunde seine Cybersicherheit verbessern musste, konnte Mastercard ihn mit einem geeigneten Start-up zusammenbringen. Davon profitierte auch die gemeinsame Zahlungsinfrastruktur. Die Auswahl der Partner musste zum jeweiligen regulatorischen und lokalen Umfeld passen.

Aus diesen Fällen leitet Hill eine klare Unterscheidung ab: Ein Innovationslabor darf nicht zum Ort werden, an dem die Organisation ihre Innovationsaufgabe abgibt. Seine Funktion ist vielmehr, Lernen zu ermöglichen und Ergebnisse in die gesamte Organisation zurückzutragen. Labore, Partnerschaften und die gezielte Vernetzung unterschiedlicher Fähigkeiten müssen so gestaltet sein, dass die Wirkung jenseits eines exklusiven Innovationsteams entsteht.

Von Experimenten zu tatsächlicher Nutzung

Hill fragt, ob Organisationen über Menschen verfügen, die über Unterschiede und Organisationsgrenzen hinweg zusammenarbeiten, intelligente Fehlversuche ermöglichen und Erkenntnisse teilen können. Gerade die Weitergabe des Gelernten hält sie für schwierig.

Bei Dr. Suri führten laut Hill mehr als 400 Pflegekräfte regelmäßig A/B-Experimente durch, um ihre Arbeit zu verbessern. Mit zunehmender KI-Nutzung wandten sie sich an das Business-Intelligence-Team und verlangten konkrete Änderungen am Dashboard. Das Team sah darin zunächst Beschwerden. Hill deutet die Anrufe als Zeichen, dass die Pflegekräfte das Werkzeug tatsächlich nutzten und es für ihre Arbeit passend machen wollten.

Im Beispiel der Pflegekräfte wird besonders greifbar, dass erfolgreiche Einführung eines digitalen Systems nicht mit seiner Installation endet. Erst die Rückfragen, Änderungswünsche und alltäglichen Experimente zeigen, dass die Anwenderinnen und Anwender das Werkzeug in ihre Arbeit integrieren. Der vermeintliche Widerstand gegen ein Dashboard kann damit eine Ressource für seine Weiterentwicklung sein.

Die Fragerunde: Brückenbauer, Konflikte und kleine Unternehmen

Brückenbauer sind oft die Menschen, von denen alle sagen, sie müssten bei einem bestimmten Projekt dabei sein. Sie wissen, wen sie ansprechen müssen, und verstehen, was die Beteiligten in unterschiedlichen Kontexten bewegt. Weil viele auf sie zurückgreifen, können sie zum Engpass werden und ausbrennen. Die Arbeit im Hintergrund wird laut Hill selten ausdrücklich anerkannt.

Als Delta erstmals zur Consumer Electronics Show eingeladen wurde, nahm der CEO Nicole Jones mit auf die Bühne. Er kannte ihren Beitrag zur Innovation, der vielen anderen verborgen geblieben war. Jones hatte ein vielfältiges Team aufgebaut und sagte Interessierten, dass ihnen bei Erfolg oft andere die Anerkennung abnehmen und bei einem Fehlschlag dem Labor die Schuld geben würden. Der gemeinsame Zweck müsse deshalb tragen. Hill sieht „Zickzack-Karrieren“ mit Stationen in unterschiedlichen Aufgaben, Bereichen und Kontexten als Entwicklungsweg für Brückenbauer.

Die erste Frage der Diskussion richtete sich darauf, wie Brückenbauer erkannt und entwickelt werden. Hill verwies auf Menschen, die in verschiedenen Abteilungen Vertrauen besitzen und die Logik unterschiedlicher Fachkulturen verstehen. Ihre Wirkung ist oft informell und bleibt deshalb in Leistungsbeurteilungen unsichtbar. Zugleich drohen diese Personen durch die Vielzahl von Anfragen zum Engpass zu werden. Unterschiedliche Stationen in der Karriere können helfen, solche Fähigkeiten aufzubauen.

Hill antwortet mit „Creative Abrasion“. Dafür braucht es erstens Vielfalt im Denken, zweitens einen Marktplatz, auf dem die Ideen aufeinandertreffen, und drittens die Fähigkeit, die dabei entstehenden Konflikte auszutragen. Bei Pfizer gab es zunehmend funktions- und länderübergreifende Teams. Aus Höflichkeit sagten sich die Beteiligten aber zunächst zu wenig und eskalierten Entscheidungen nach oben, obwohl sie entscheiden durften.

Pfizer übte bei Townhalls konkrete Regeln. Eine Position sollte mit Daten oder Erfahrung begründet werden. Jede Begründung durfte hinterfragt werden, auch die Relevanz langjähriger Erfahrung für den aktuellen Fall. Vorschläge sollten zudem als Ganzes geprüft werden. Was in Argentinien funktioniert, kann in Deutschland eine Ausnahme oder eine andere Lösung erfordern. Hill beschreibt auch den Wechsel von „data-driven“ zu „data-informed“. Gerade KI-Ergebnisse sollen mit Erfahrung und fachlichem Urteil abgeglichen werden. Die Bewertung für Creative Abrasion wechselte laut Hill bis 2020 von Rot auf Grün. Sie verbindet die Verbesserung mit schnelleren Entscheidungen und der Fähigkeit, die internationalen Impfstoffstudien durchzuführen.

Pfizer besprach außerdem, wie ein „Straight Talk Moment“ je nach kulturellem Umfeld gestaltet werden kann. Das Ziel der offenen Aussprache blieb gleich. Die Form konnte variieren, wenn direkte Sprache als beleidigend oder gesichtsbedrohend empfunden wurde.

Hills Unterscheidung zwischen „data-driven“ und „data-informed“ ist gerade im Zusammenhang mit KI bedeutsam. Ergebnisse datenbasierter Systeme sollen ernst genommen, aber auf ihre Passung zum konkreten Fall und auf das zugrunde liegende Erfahrungswissen geprüft werden. Offener Widerspruch braucht dafür eine organisierte Praxis: Gründe offenlegen, Annahmen hinterfragen, die gesamte Lösung betrachten und Unterschiede zwischen lokalen Kontexten anerkennen.

Hill betont, dass die Praktiken in Konzernen unterschiedlich weit verbreitet sind. Michael aus Global Clinical Supplies hatte etwa keinen Einfluss auf Vergütung, erzielte mit seiner Gruppe laut Hill aber besonders große KI-Fortschritte und treibt inzwischen die breitere Einführung mit voran.

Unter den Fällen sind auch kleinere Organisationen, etwa das ausgegründete Start-up avatarin und ein Agrarunternehmen in Nigeria. Hill sieht dieselben Prinzipien bei anderer Umsetzung. Gründer haben überproportionalen Einfluss. Für sie kann es besonders anspruchsvoll sein, Raum für die Ideen anderer zu schaffen und offenen Widerspruch psychologisch sicher zu machen. Massimo Bottura dient Hill als Beispiel. Er bereitet Köche darauf vor, an anderen Standorten mit eigener Handschrift Restaurants zu entwickeln und Teil der jeweiligen Gemeinschaft zu werden.

Die Fragerunde schloss eine wichtige Einschränkung ein: Keine Organisation ist bei der Verbreitung solcher Praktiken perfekt. Selbst innerhalb großer Unternehmen werden sie ungleich angewandt. Hill zeigte anhand von Michael aus Pfizers Global Clinical Supplies, dass Veränderung nicht nur von formaler Macht ausgeht. Ein mittlerer Manager ohne Zugriff auf Vergütung und andere zentrale Instrumente konnte innerhalb seines Einflussbereichs neue Routinen etablieren und damit eine breitere Bewegung anstoßen. In kleinen Unternehmen gelten die Grundprinzipien ebenfalls, doch wird die Rolle der Gründer noch unmittelbarer: Wer das Unternehmen aufgebaut hat, muss Raum schaffen, damit andere Ideen wirklich gehört werden.

So versteht Hill Innovationsführung als die Fähigkeit, über fachliche, kulturelle und organisatorische Unterschiede hinweg Zusammenarbeit herzustellen, intelligentes Experimentieren zu ermöglichen und Gelerntes so zu verbreiten, dass nicht nur Einzelne, sondern die Organisation innovationsfähiger wird. KI erweitert die technischen Möglichkeiten dieses Prozesses; sie ersetzt die dafür nötige Führungsarbeit nicht.

Schluss · Management zwischen Innovation, Arbeit und Verantwortung

Die neun Veranstaltungen formulieren keine einheitliche Theorie der Innovation, legen aber unterschiedliche Bedingungen ihrer Entstehung offen. Linda Hill beschreibt Innovation als kollektive Entdeckung; Rita McGrath erinnert daran, dass wirtschaftliche Zukunft strategisch gewählt und nicht nur prognostiziert wird; Gianpiero Petriglieri versteht Leadership als eine Form schöpferischer Kulturarbeit. Roger Martin, Gerd Gigerenzer und John van Rossen zeigen, weshalb komplexe Entscheidungen qualitative Urteilskraft, Heuristiken und das bewusste Arbeiten mit Möglichkeiten erfordern. Das Panel zur KI-Ethik wiederum stellt die Frage, wer Verantwortung trägt und welche Fähigkeiten Menschen gerade im Zuge technischer Delegation bewahren sollten.

Die Veranstaltungen des zweiten Tages verschieben den Blick auf organisatorische Mechanismen. Bayers Dynamic Shared Ownership zeigt, wie tief eine Veränderung reicht, wenn Teams, Entscheidungen, Ressourcen und Planung gemeinsam neugestaltet werden. Die Innovationssimulation verweist auf den Unterschied zwischen höherer Ausführungsgeschwindigkeit und einem neuen Wertschöpfungsmodell. Amy Edmondsons Handy Lecture präzisiert, dass Innovation ohne experimentelles Risiko kaum möglich ist, dass Fehler aber nur dann produktiv werden, wenn sie verstanden und für Lernen genutzt werden.

Der dritte Tag führt diese Gedanken zusammen, ohne ihre Unterschiede zu verwischen. Edmondson und Mortensen stellen Arbeit als integriertes Angebot aus materiellen Bedingungen, Entwicklung, Beziehungen und Sinn dar; die Wechselwirkungen zwischen diesen Dimensionen entscheiden über Engagement und Bindung. Hill zeigt anhand langfristiger Fallstudien, wie innovative Führung in gewachsenen Unternehmen tatsächlich praktiziert werden kann: durch Purpose, verantwortbares Experimentieren, Brückenbauer, produktive Reibung und die Verbreitung des Gelernten. Daraus ergibt sich ein anspruchsvolleres Verständnis von Management: Es muss Orientierung und Rahmen schaffen, Widerspruch zulassen, Menschen miteinander verbinden, technologische Möglichkeiten prüfen und Verantwortung für die Folgen eigener Entscheidungen übernehmen.

Die Leitfrage des Forums wird damit auf drei Ebenen sichtbar: Welche Zukunft soll geschaffen werden? Welche Organisation ermöglicht ihre Entstehung? Und welche menschlichen Fähigkeiten und Beziehungen dürfen auf diesem Weg nicht unbeachtet bleiben? Die Antwort auf diese Fragen verlangt weniger ein fixes Rezept als eine Praxis des gemeinsamen Suchens, Entscheidens und Lernens.

Quellen und editorische Hinweise

Die Darstellungen des 4. November beruhen auf ausführlichen zeitgenössischen Mitschriften der jeweiligen Panels. Für den 5. November werden Ablauf, Methode und Vortragsinhalte nur soweit als direktes Veranstaltungsgeschehen wiedergegeben, wie dies aus offiziellen Programmen oder Nachberichten hervorgeht; die Bayer-Transformation und Edmondsons Forschung werden durch gesondert veröffentlichte Quellen vertieft. Die beiden Masterclasses vom 6. November sind anhand eigener ausführlicher Mitschriften der Vorträge und Publikumsdiskussionen dokumentiert und mit dem offiziellen Programm abgeglichen. Wo keine vollständigen öffentlichen Videoaufzeichnungen vorliegen, behauptet der Essay keine wörtliche Rekonstruktion.

[Q1] Global Peter Drucker Forum: Offizielles Programm 2026 (4.–5. November).
https://www.druckerforum.org/2026/program/

[Q2] Gianpiero Petriglieri (2026): Making Leadership Art: A Humanistic Regard on Leadership and Development. Academy of Management Learning & Education, online 10. August 2026.
https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2025.0554

[Q3] Alex Adamopoulos (4. November 2026): The Real Test of Ingenuity Is Turning Ideas Into Value. Global Peter Drucker Forum Blog.
https://www.druckerforum.org/blog/

[Q4] Sapthagiri Chapalapalli (5. November 2026): From ambition to execution: closing the AI transformation gap. Global Peter Drucker Forum Blog.
https://www.druckerforum.org/blog/from-ambition-to-execution-closing-the-ai-transformation-gap-by-sapthagiri-chapalapalli/

[Q5] Angelika Reich und Bernhard Stieger (4. November 2026): Why the AI Advantage Isn't Technology, It's Leadership. Global Peter Drucker Forum Blog.
https://www.druckerforum.org/blog/

[Q6] Bayer: offizieller LinkedIn-Nachbericht zum Dynamic-Shared-Ownership-Marketplace im Rittersaal, veröffentlicht am 6. November 2026.
https://eu.linkedin.com/company/bayer

[Q7] PMI Agile Alliance (Oktober 2026): Building Bayer for the Future: Rewiring a Global Enterprise for Continuous Change. Fallstudie.
https://www.pmi.org/es-419/learning/thought-leadership/building-bayer-for-the-future

[Q8] Haufe (3. November 2026): Dynamic Shared Ownership bei Bayer: Entscheidend ist, wo die Werte entstehen. Bericht über Philipp Ahrendt und Marco Gerdjiko.
https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/dso-bei-bayer-entscheidend-ist-wo-die-werte-entstehen_112_701434.html

[Q9] Global Peter Drucker Forum: LinkedIn-Nachbericht zur Co-Creation-Session und Andersons Hinweis auf die Organisationsmechanik.
https://at.linkedin.com/company/global-peter-drucker-forum

[Q10] Bayer: Dynamic Shared Ownership – offizielle Darstellung von Strategie, VACC und der 90-Tage-Logik.
https://www.bayer.com/de-de/deutschland/bayer-im-dialog/dynamic-shared-ownership

[Q11] Bayer-Brandstudio-Beitrag in Fortune: Empowering ownership: How Bayer is leading a new era of innovation and growth. Unternehmenstext mit Angaben zum Managementabbau.
https://fortune.com/brandstudio/bayer/empowering-ownership-how-bayer-is-leading-a-new-era-of-innovation-and-growth/

[Q12] Amy C. Edmondson (21. Dezember 2023): Framing Failure for Learning and Innovation. Harvard Business School Executive Education.
https://www.exed.hbs.edu/blog/framing-failure-for-learning-innovation

[Q13] Harvard Business School Working Knowledge (7. Januar 2025): Looking Back on the Notre-Dame Fire: Could It Have Been Avoided? Interview mit Amy Edmondson zu basic, complex und intelligent failures.
https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/looking-back-on-the-notre-dame-fire-could-it-have-been-avoided

[Q14] Zeitgenössische ausführliche Mitschrift beider Masterclasses vom 6. November 2026: Amy C. Edmondson und Mark Mortensen, „Designing Work that Works"; Linda A. Hill, „The ABCs of Driving Digital and AI Transformation". Arbeitsdokument „Masterclass 6. November 2026" (nicht öffentlich veröffentlicht).

[Q15] Global Peter Drucker Forum: Offizielles Masterclass-Programm 2026, Freitag 6. November, Universität Wien.
https://www.druckerforum.org/2026/masterclasses/

Die in Unternehmensveröffentlichungen und Fallstudien berichteten Zahlen und Wirkungen sind als Quellenangaben zu lesen. Die beiden Masterclasses vom 6. November folgen den während der Vorträge entstandenen ausführlichen Mitschriften. Wo die Sprecherinnen und Sprecher statistische Befunde, Unternehmensentwicklungen oder Kausalzusammenhänge darstellten, werden diese als Vortragsangaben kenntlich gemacht, soweit keine unabhängige Prüfung vorliegt. Abgesehen vom persönlichen Einstieg enthält der Essay keine persönlichen Teilnehmerreflexionen und keine kundenspezifischen Übertragungen.