

Mitarbeiter sind die besten Agenten

10 Thesen zur KI-gestützten Strategieentwicklung



© 2026 Ignatius Furger

www.strategy.app

Alle Rechte vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung dürfen weder Teile dieses Buches
vervielfältigt noch verbreitet werden.

ISBN 979-8-2523-8-1305

Printed on Demand

Einführung

Vor gut zehn Jahren legte ich meine Thesen *Mitarbeiter sind die besten Strategen* dem Chef einer Beratungsfirma vor. Sein erster Satz: "Aber dann kann ich ja die Berater nicht mehr verrechnen." Das sagt alles.

Die These hat sich seither bestätigt. Strategien, die im kleinen Kreis im Topmanagement entstehen – oft mit externer Beraterhilfe – erreichen selten Kopf und Herz der Mitarbeiter und scheitern in der Umsetzung. Gemeinsam erarbeitete Strategien dagegen werden getragen. Daran hat sich nichts geändert. Im Gegenteil.

Was sich geändert hat, ist das Werkzeug. Künstliche Intelligenz – konkret: generative KI und KI-Agenten – ist in den letzten Jahren zum mächtigsten Denkpartner geworden, den Strategiearbeit je hatte. Sie analysiert, strukturiert, formuliert, hinterfragt, widerspricht.

Viele Unternehmen ziehen daraus den Fehlschluss, KI sei vor allem ein Effizienzwerkzeug: schneller Daten aufbereiten, schneller Strategiepapiere schreiben, schneller Meetings vorbereiten. Doch genau das verfehlt den Punkt. Führungskräfte ertrinken in Informationen, sind in Meetings gefangen, treffen folgeschwere Entscheidungen ohne Zeit zum Nachdenken. Mehr Tools haben das Problem nicht gelöst – sie haben es verstärkt. Wie Barry O'Reilly schreibt: *AI isn't replacing leaders. It's exposing them.*

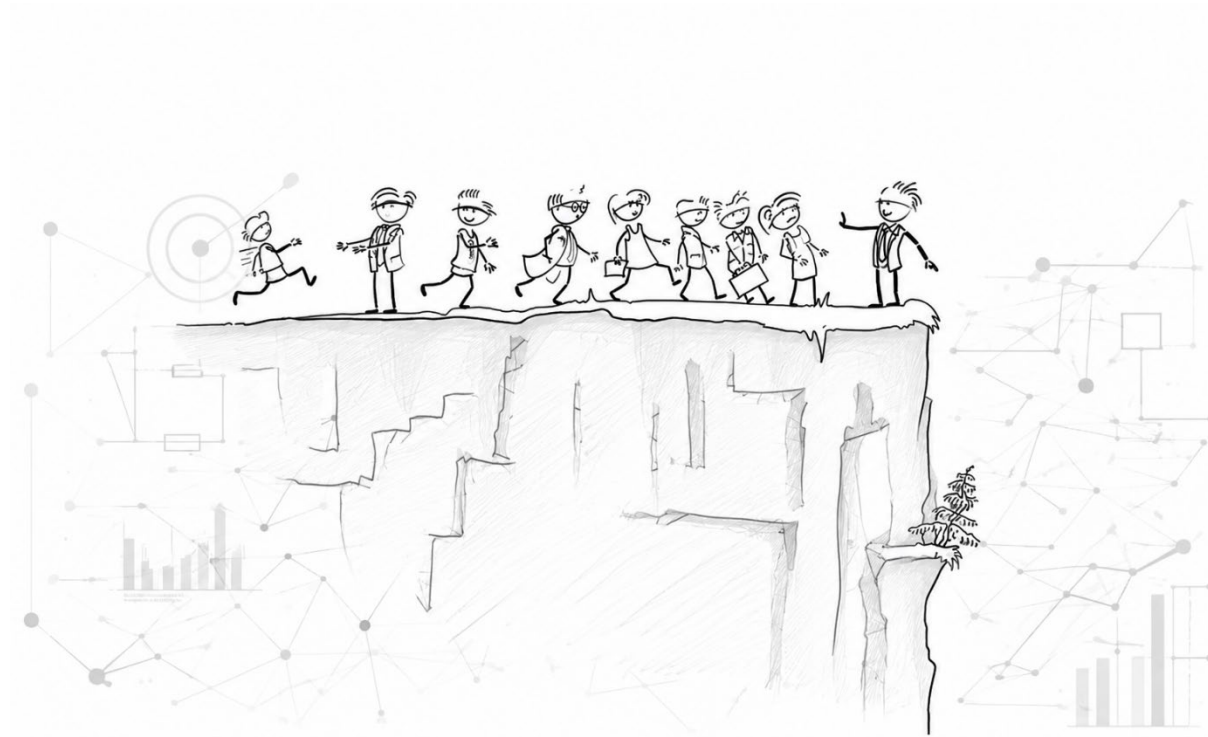
Strategiearbeit ist Entscheidungsarbeit unter Unsicherheit. Was KI verändert, ist nicht die Geschwindigkeit der Arbeit, sondern die Qualität der Entscheidungen – wenn man sie richtig einsetzt. Das gilt aber nicht nur für die Spitze. Eine echte Veränderung entsteht erst, wenn jeder Mitarbeiter KI als Denkpartner einsetzt – wenn die Geschäftsleitung das vorlebt und das Lernen geteilt wird.

Damit das gelingt, braucht es einen Zyklus: Verlernen – Neu lernen – Durchbruch. Alte Annahmen über Strategiearbeit müssen losgelassen werden, bevor Neues möglich wird. Dieses Verlernen kann nicht delegiert werden. Es muss bei der Geschäftsleitung beginnen, als gelebtes Beispiel.

Die folgenden 10 Thesen beschreiben, wie Strategieentwicklung im KI-Zeitalter funktioniert – und wie sie nicht funktioniert. Sie sind die Fortschreibung der ursprünglichen Thesen *Mitarbeiter sind die besten Strategen* auf die Realität von 2026.

These 1

Strategische Führung bleibt überlebenswichtig – auch mit KI



Die Welt ändert sich schneller, als die Strategie geschrieben werden kann.

Strategiearbeit war früher eine Übung in Geduld: 19 Wochen für die Erarbeitung, fünf Jahre für die Umsetzung. Heute reicht das Tempo nicht mehr. Was früher in Quartalen passierte, passiert in Wochen. Wer da nur zentral plant, kommt zu spät.

Mit KI potenziert sich diese Beschleunigung. Märkte, Konkurrenten, Kundenerwartungen verschieben sich, weil alle KI nutzen. Wer mithalten will, bekommt das Gefühl, ständig hinterherzulaufen.

Und was ist die Antwort darauf? Die KI. Nicht indem sie Führungskräfte schneller macht – sondern indem sie ihnen Freiraum schafft. Freiraum für das, was im Tempo verloren geht: Nachdenken, Entscheiden, Verantworten. Wie das funktioniert, zeigen die folgenden Thesen.

Je dynamischer die Märkte, je breiter die Kundenkontakte, je globaler das Geschäft – desto wichtiger werden unternehmerische Entscheidungen vor Ort, getroffen von Führungskräften, die ihre Realität kennen.

Strategische Führung lässt sich nicht mehr zentralisieren – sie muss in die Organisation getragen werden, bis zu denen, die täglich vor Kunden stehen.

Genau dafür braucht es KI. Verteilte Führung war früher ein Wunsch, der an der Komplexität scheiterte: Die Zentrale hatte die Daten, vor Ort hatte man die Realität. KI schliesst diese Lücke. Sie macht das Wissen verfügbar, das früher zentralisiert werden musste.

Geblieben ist der **Anspruch an Führung**. Verschoben hat sich, **wie** Führung ausgeübt wird. Sie wird hybrid: Mensch und Maschine, Urteil und Analyse, Erfahrung und Rechenleistung.

Strategische Führung im KI-Zeitalter ist deshalb anspruchsvoller, nicht einfacher. Sie erfordert mehr Urteilsvermögen, nicht weniger. Und sie erfordert es **auf allen Ebenen** – nicht nur an der Spitze.

Strategisches Führen bleibt – wie 2013 schon – integraler Bestandteil von Karriereplanung und Nachwuchsentwicklung – mit dem Zusatz, KI als Denkpartner einzusetzen.

These 2

Die wahre Expertise war und bleibt bei Kunden und Mitarbeitern – neu synthetisiert sie KI



- Die wichtigsten Erkenntnisse über ein Unternehmen liegen selten in den Strategiepapieren der Geschäftsleitung. Sie liegen in den Kundengesprächen, die der Aussendienst führt. In den Servicetickets, die der Support bearbeitet. In den Reklamationen, die ein Techniker leise behebt. Oder in den Erfahrungen, die nie aufgeschrieben werden – weil niemand danach gefragt hat.

80 % des Wissens, das ein Unternehmen für seine Strategie braucht, ist im Unternehmen vorhanden. Das galt 2013, das gilt 2026 erst recht.

Dieses Wissen sitzt an zwei Orten:

- **Bei den Kunden.** Ihr Wissen über Probleme, Bedürfnisse und unausgesprochene Erwartungen entscheidet über jede Strategie. Ohne dieses Wissen bleiben strategische Überlegungen eine Trockenübung.

- **Bei den eigenen Mitarbeitern.** Verkäufer kennen die Kunden, Techniker die Produkte, Servicemitarbeiter die Probleme. Ihr Wissen ist erfahrungsgesättigt, kontextual, oft tazit – und genau das macht es wertvoll.

Geändert hat sich nicht, *wo* die Expertise liegt. Geändert hat sich, *wer sie zugänglich macht*.

Früher war das die Aufgabe externer Berater. Sie sammelten Wissen, strukturierten es, gossen es in Folien. Das war ihre eigentliche Leistung – nicht das Wissen selbst, sondern dessen Aufbereitung. Mit eigener Methode, mit eigenem Filter, am Ende in aggregierter und anonymisierter Form. Sie haben **interpretiert**.

Heute drängt KI in diese Rolle. Sie **synthetisiert**: Aus tausenden Kundengesprächen werden Muster, die kein Einzelner erkennen würde. Aus Servicetickets werden Innovationsfelder, die in der Masse untergingen. Aus den verstreuten Erfahrungen einzelner Mitarbeiter entsteht ein gemeinsames Bild. Aus alten Berichten und Marktdaten wird wieder lebendiges Strategiewissen.

Der Unterschied zwischen *interpretieren* und *synthetisieren* trägt die ganze Verschiebung. Wer interpretiert, deutet, gewichtet, ordnet ein – immer mit eigener Position. Wer synthetisiert, führt zusammen – ohne eigene Agenda, gesteuert durch diejenigen, die ihn nutzen.

Eine Strategie, die durch eigene Mitarbeiter mit KI synthetisiert wird, behält den Kontext, der sonst verloren geht – die Geschichte hinter den Daten.

These 3

Die besten Agenten für ein Unternehmen sind seine eigenen Mitarbeiter



In der KI-Welt drängen sich überall *Agenten* auf. KI-Agenten, die Aufgaben erledigen. Berater-Agenten, die Strategien vorbereiten. Software-Agenten, die ganze Prozesse automatisieren. Die Versuchung ist gross, sich aus diesem Angebot zu bedienen – und die strategische Arbeit teilweise oder ganz an externe Agenten auszulagern.

Das ist ein Missverständnis dessen, was einen *Agenten eines Unternehmens* ausmacht.

Ein KI-Agent hat Werkzeuge, aber keinen Kontext. Er kennt nicht die Geschichte hinter dem Produktionsproblem, das vor zwei Jahren beinahe einen Grosskunden gekostet hätte. Er weiss nicht, warum die Verkäuferin bei diesem einen Kunden anders auftritt als bei den anderen. Er versteht nicht, warum die Geschäftsleitung diesen einen Markt bewusst nicht bedient – obwohl die Zahlen dafür sprächen.

Das ist kein Mangel an Daten. Das ist ein Mangel an *Zugehörigkeit*.

Die wirklichen Agenten eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter:

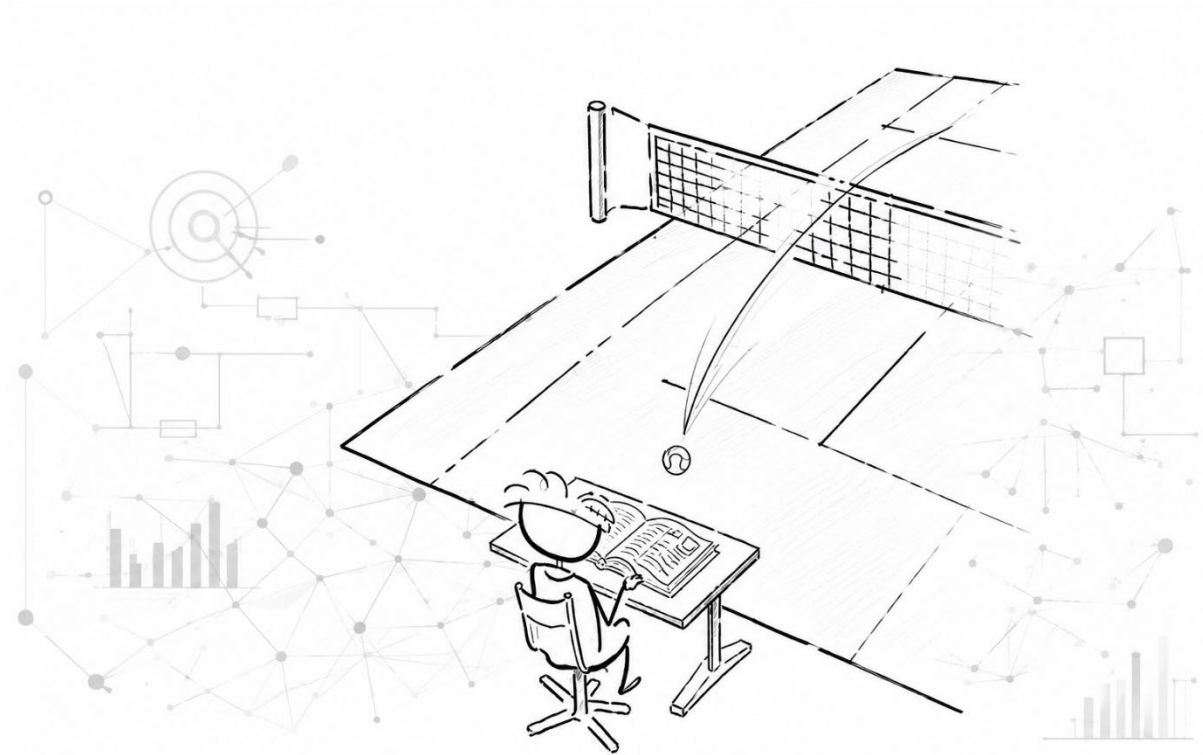
- Die Verkäufer kennen die Kunden – und können mit KI Muster aus tausenden Kundenkontakten herausarbeiten;
- Die Techniker kennen die Produkte – und können mit KI Optimierungspotenziale aufdecken, die in PDFs schlummerten;
- Die Servicemitarbeiter kennen die Probleme – und können mit KI aus Tickets Innovationsfelder ableiten;
- Die Strategen im Unternehmen können mit KI Optionen durchspielen, die früher unerreichbar waren.

Mitarbeiter sind nicht trotz KI die besten Agenten, sondern **wegen** KI. Was sie bisher schon hatten – Kontext, Erfahrung, Loyalität, Verantwortung – wird durch KI verstärkt. Erst jetzt können sie das volle Potenzial dessen entfalten, was sie schon immer waren: die Träger des Unternehmenswissens.

KI macht Mitarbeiter zu noch besseren Agenten. Nicht umgekehrt.

These 4

Mitarbeiter lernen KI nicht in Schulungen, sondern in der Praxis



Tennis lernt man nicht im Seminar. Strategie auch nicht. Und Prompting genauso wenig.

Der Umgang mit KI ist Handwerk, kein Curriculum. Er entsteht durch Üben, Scheitern, Wiederholen – und vor allem durch das Bearbeiten *echter* Fragen mit *echtem* Kontext. Ein zweitägiger KI-Workshop vermittelt Vokabular, aber keine Praxis. Wer nach dem Workshop nicht sofort an einer eigenen strategischen Aufgabe weiterarbeitet, hat nichts gelernt – nur etwas gehört.

Die Geschäftsleitung erteilt – wie früher – einen strategischen Auftrag und gibt den Rahmen vor. Das Team arbeitet daran mit allen verfügbaren Werkzeugen, KI eingeschlossen. Es lernt dabei nicht nur, eine Strategie zu entwickeln. Es lernt auch, wie man KI als Denkpartner einsetzt: wann sie hilft, wann sie

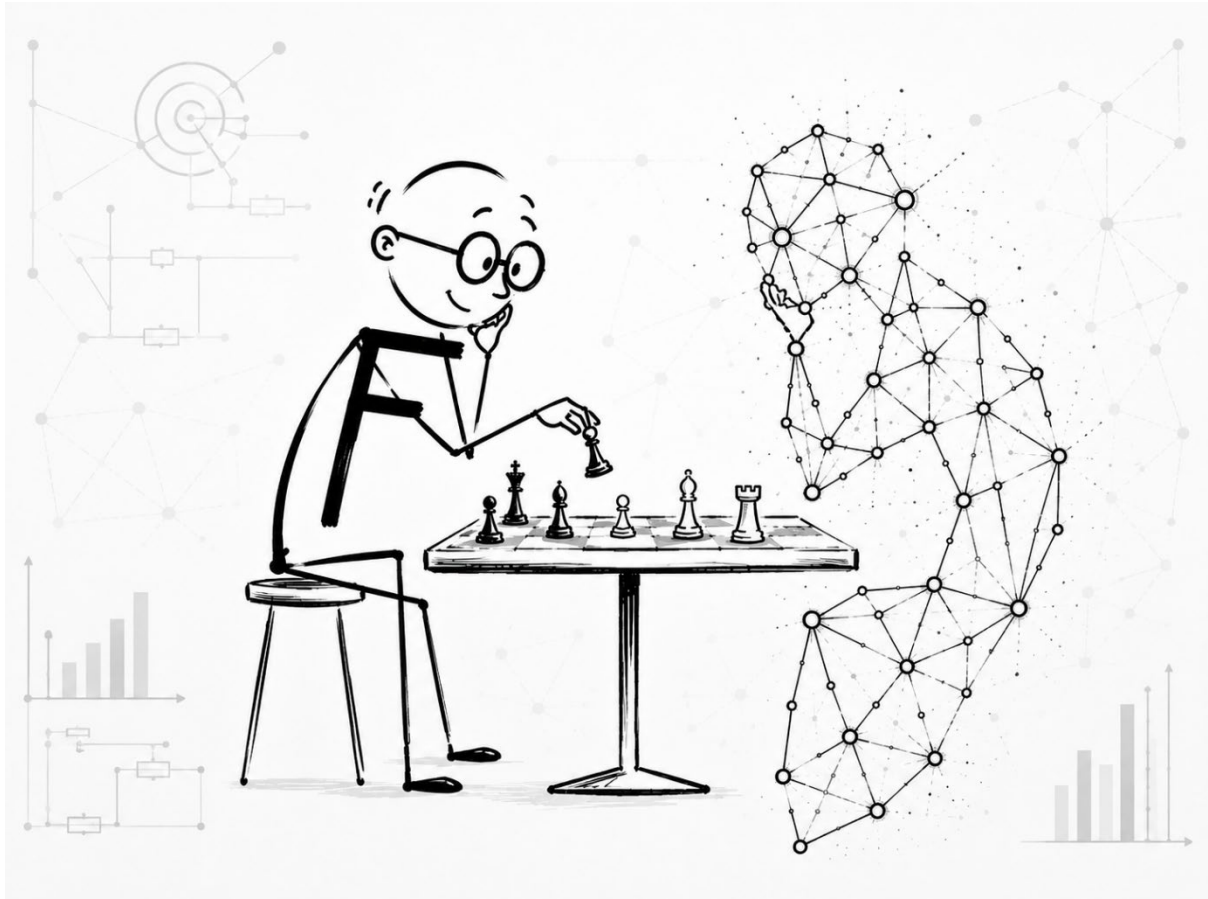
irreführt, wo der Mensch nachjustieren muss, welche Frage sie beantworten kann und welche nicht.

Dieses Lernen beginnt mit einem **Verlernen**. Alte Routinen müssen losgelassen werden, bevor die neuen Arbeitsweisen greifen. Wer mit altem Reflex an die KI herangeht – „Ich brauche zuerst alle Fakten, dann denke ich nach“ – verschenkt das Potenzial. Wer dagegen lernt, die KI früh in den Denkprozess einzubinden – mit unfertigen Gedanken, halben Hypothesen, offenen Fragen – arbeitet anders. Schneller im Bedenken, langsamer im Entscheiden.

Je nach Stufe und Aufgabe verbringen Schlüsselpersonen so weiterhin 10–20 % ihrer Zeit mit strategischen Aufgaben. Diese Zeit ist jetzt aber produktiver – nicht weil schneller gearbeitet wird, sondern weil schärfer gedacht wird.

These 5

Richtig eingesetzt wird KI zum Denkpartner



KI kann vieles sein. Suchmaschine. Schreibhilfe. Übersetzer. Sekretär. Zusammenfasser. Folienbauer.

In der Strategiearbeit ist sie nichts davon.

In der Strategiearbeit muss sie eines werden: **Denkpartner**.

Der Unterschied liegt nicht in der Technologie. Es ist immer dieselbe KI. Der Unterschied liegt in der Haltung dessen, der sie nutzt.

Wer KI als Suchmaschine nutzt, bekommt Antworten. Wer KI als Denkpartner nutzt, bekommt **Widerspruch, Schärfung, Erweiterung**. Antworten kann man auch nachschlagen. Widerspruch braucht ein Gegenüber.

Konkret heisst das:

- Mit **unfertigen Hypothesen** in den Dialog gehen, nicht mit fertigen Aufträgen;
- Die KI **bitten zu widersprechen**, nicht zustimmen zu lassen;
- **Eigene Annahmen offenlegen** und sie der KI vorhalten – um zu sehen, was hält und was nicht;
- Den Dialog **nicht abkürzen**, sobald eine brauchbare Antwort kommt – dort beginnt das eigentliche Denken erst.

Das ist anstrengender als die Sekretärs-Nutzung. Es erfordert, dass der Mensch denkt – sonst kann die KI nicht mitdenken.

Und genau hier schliesst sich der Bogen zu 2013. Damals galt: Der Mensch tut das, wovon er überzeugt ist – und am meisten überzeugt ist er von einer Erkenntnis, die er selber erarbeitet hat. Dieses Prinzip gilt unverändert. Mit einer Verschiebung: **Eine Erkenntnis, die im Dialog mit KI als Denkpartner entstanden ist, ist auch eine selbst erarbeitete Erkenntnis.** Sie ist nicht von der KI vorgegeben, sondern im Ringen mit ihr entstanden – und sie wird vom Menschen verantwortet, weil er sie geprüft hat.

Wer dagegen die KI als Sekretär nutzt und ihre Antworten übernimmt, hat nichts erarbeitet. Er hat nur abgeschrieben. Solche Erkenntnisse tragen niemanden – weder den Mitarbeiter, der mit ihnen arbeiten soll, noch den Chef, der sie verantworten muss.

KI als Denkpartner ist die Voraussetzung für alles Weitere: für die Praxis der Mitarbeiter, für das Vorleben durch die Geschäftsleitung, für das Teilen im Unternehmen, für das Entscheiden. Ohne Denkpartner-Haltung bleibt KI ein Tool – und Tools verändern keine Strategie.

These 6

Führung mit KI heisst Vorleben, nicht mehr Vorgeben



Die wichtigste Veränderung im KI-Zeitalter betrifft die Rolle der Geschäftsleitung.

2013 war ihre Aufgabe klar: Leitplanken setzen, Aufträge erteilen, Reviews durchführen. Das gilt weiterhin – Leitplanken sind nötig. Welche Daten dürfen in welche KI? Welche Entscheidungen bleiben beim Menschen? Welche Qualitätsmassstäbe gelten? All das muss die Geschäftsleitung klären.

Aber es reicht nicht.

Bei KI muss die Geschäftsleitung etwas tun, was bei klassischer Strategie nicht zwingend war: **selbst praktizieren, sichtbar**. Selbst promoten. Selbst mit der KI

streiten. Selbst scheitern und nachjustieren. Und das alles transparent für die Organisation.

Wer als Geschäftsführer KI nicht selbst nutzt, signalisiert: Das ist nichts für mich. Das ist etwas für die Praktikanten und die Marketingabteilung. Genau so wird es dann von der Organisation gelesen – und entsprechend halbherzig umgesetzt.

Barry O'Reilly bringt es auf den Punkt: *AI isn't replacing leaders. It's exposing them.* KI ersetzt keine Führungskräfte – aber sie macht sichtbar, wer wirklich denkt, urteilt, entscheidet. Wer KI souverän einsetzt, demonstriert sein Urteilsvermögen. Wer sich um KI drückt oder sie an Mitarbeiter delegiert, demonstriert das auch.

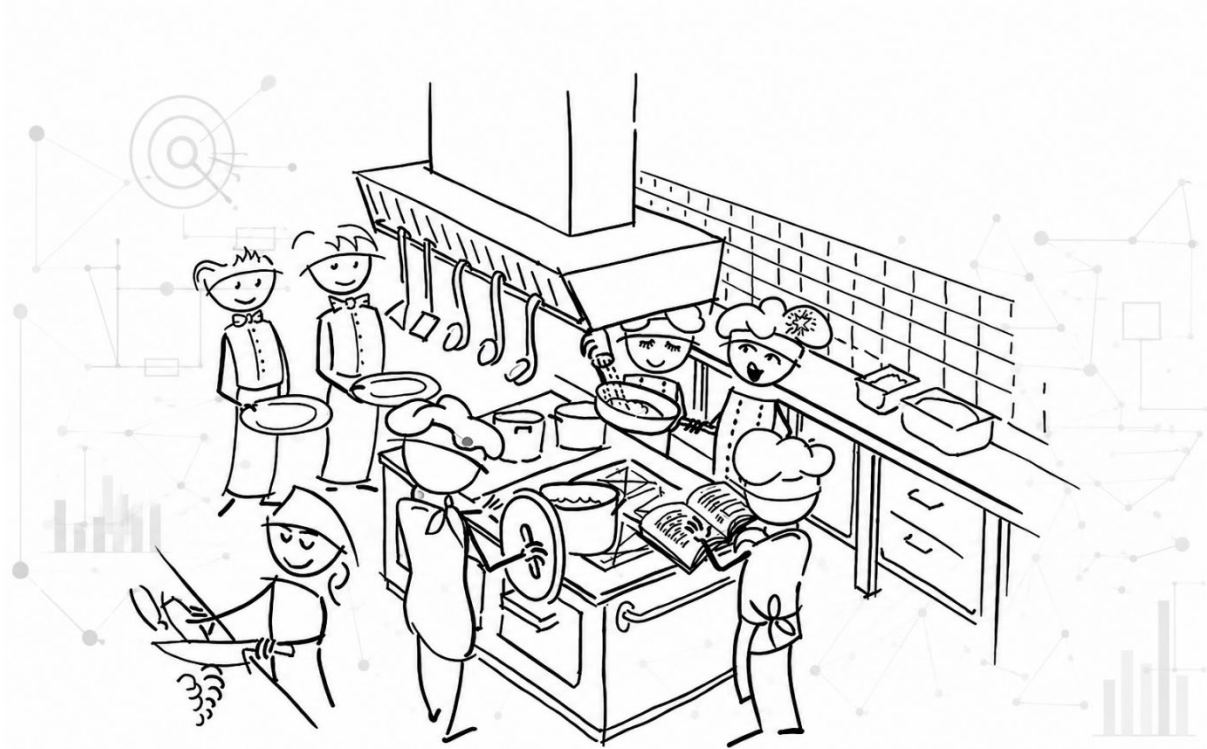
Der Ziegenhirte geht der Herde voraus. Er treibt sie nicht. Er kontrolliert nicht ständig, ob alle folgen. Er geht einfach – und die Herde kommt mit, weil sie ihm vertraut.

Genau das ist Führung im KI-Zeitalter. **Vorausgehen, vormachen, vorleben.** Nicht eine Vorstandsvorlage über „unsere KI-Strategie“, formuliert von einem Berater, gelesen von niemandem. Sondern selbst arbeiten mit der KI, sichtbar, mit allen Unsicherheiten – und die Organisation merkt: *Wenn die das machen, dann ist das wirklich wichtig.*

Vorgeben war einfacher. Vorleben ist anstrengender. Es entlastet die Geschäftsleitung nicht – es fordert sie zusätzlich. Aber es ist die Bedingung dafür, dass im Unternehmen überhaupt etwas in Bewegung kommt.

These 7

Lernen mit KI heisst Teilen, nicht mehr Behalten



Lernen war einmal eine private Angelegenheit. Man hat sich Wissen erarbeitet, im Kopf gespeichert, in Notizen festgehalten – und dieses Wissen war Besitz. Es zu *behalten* hatte zwei Bedeutungen, und beide wurden positiv gewertet: *im Gedächtnis behalten* (sich merken, ansammeln) und *für sich behalten* (nicht jeder muss alles wissen). Beides funktioniert mit KI nicht mehr.

Im Gedächtnis behalten lohnt sich kaum noch, weil die KI das ohnehin tut. Wer Wissen als persönlichen Vorrat anlegt, baut auf einer Ressource, die plötzlich überall verfügbar ist. Der Wert liegt nicht mehr im Speichern, sondern im Anwenden, Verbinden, Beurteilen.

Für sich behalten funktioniert nicht mehr, weil sich KI fortlaufend ändert. Was heute als gute Praxis gilt, ist in einem halben Jahr überholt. Modelle werden

besser, Werkzeuge wechseln, Anwendungsfälle verschieben sich. Wer alleine lernt, kommt nicht mit.

Die einzige Antwort darauf ist **Shared Learning**: gemeinsames, sichtbares, kontinuierliches Lernen im Arbeitsalltag.

Think big, start small, learn fast.

- *Think big*: Die Geschäftsleitung steckt einen ambitionierten Rahmen ab – wozu soll KI in der Strategiearbeit dieses Unternehmens dienen?
- *Start small*: Mitarbeiter beginnen mit konkreten, überschaubaren Anwendungen in ihrem eigenen Aufgabenbereich.
- *Learn fast*: Was funktioniert, wird geteilt. Was nicht funktioniert, auch.

Konkret heisst das:

- Mitarbeiter teilen ihre Prompts, ihre Workflows, ihre Erkenntnisse – auch und gerade die, die nicht funktioniert haben;
- Es gibt regelmässige Formate dafür: kurze Demos, gemeinsame Sprechstunden, geteilte Prompt-Bibliotheken, offene Slack-Kanäle;
- Die Geschäftsleitung ist sichtbar dabei – nicht als Konsument, sondern als Beitragender (siehe These 6);
- Misserfolge werden genauso besprochen wie Erfolge. Aus ihnen lernt man oft mehr.

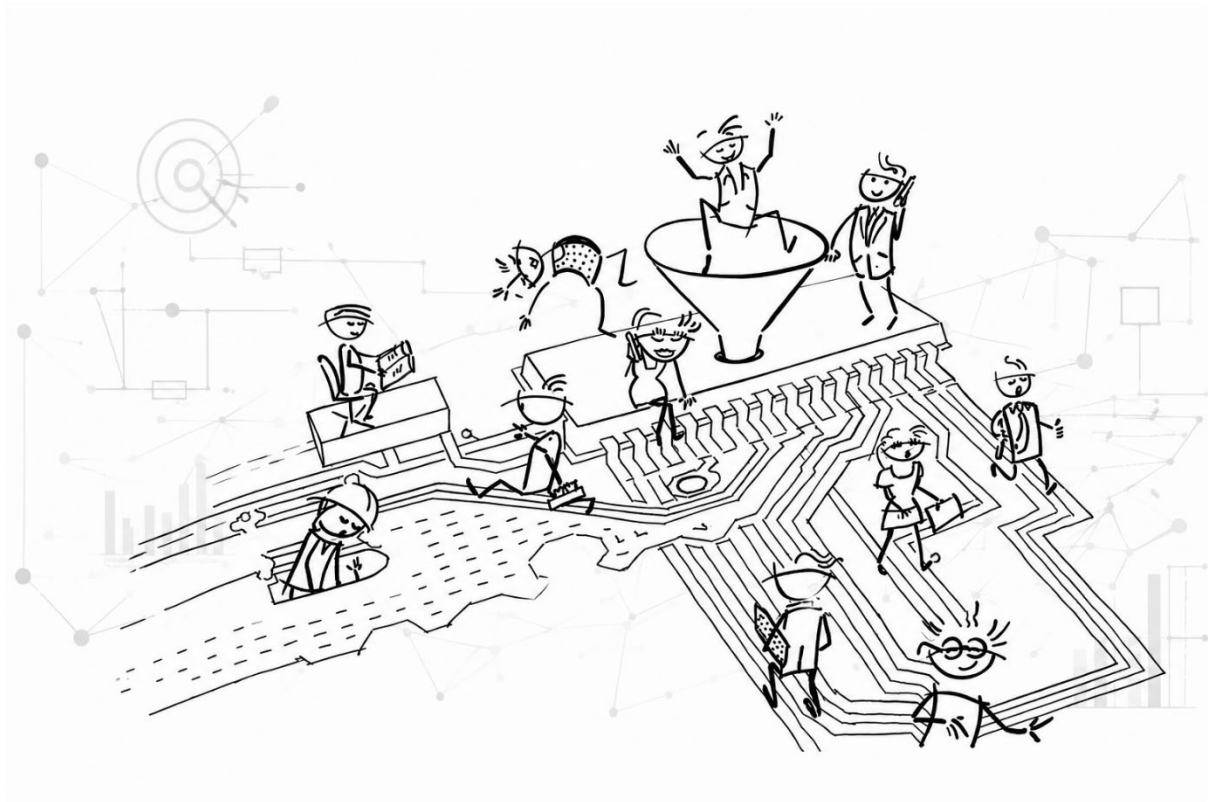
Wer seine Prompts behält, baut Silos. Wer sie teilt, baut Kompetenz.

Aus dieser Praxis entsteht das, was 2013 die *gemeinsame Sprache* und der *Dialog* war – nur jetzt schneller, breiter, sichtbarer. Und es entsteht etwas Neues: eine **kollektive Lernfähigkeit**, die selbst zum Wettbewerbsvorteil wird. Ein Unternehmen, das schneller lernt als die Konkurrenz, hat einen Vorsprung, den keine Tool-Auswahl ersetzen kann.

Diese Lernkultur ist dabei kein Selbstzweck. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass aus einzelnen KI-Anwendungen eine echte Judgment Infrastructure entsteht – verteilt über das ganze Unternehmen, nicht nur in der Spitze.

These 8

Führen mit KI heisst Entscheiden, nicht mehr Verwalten



Wer Führungskräfte fragt, was sie eigentlich tun, bekommt selten die Antwort „*Ich entscheide.*“ Häufiger: Berichte lesen, Meetings durchhalten, Status verfolgen, Folien gegenzeichnen, Anfragen beantworten, Reorganisationen begleiten. Verwaltung also.

Das ist nicht das, wofür Führungskräfte bezahlt werden.

Bezahlt werden sie für Entscheidungen unter Unsicherheit. Mit unvollständigen Informationen, unter Zeitdruck, mit Konsequenzen, die erst Jahre später sichtbar werden. Das ist die eigentliche Aufgabe von Führung – und genau für diese Aufgabe blieb in den letzten Jahren immer weniger Zeit.

Hier setzt der eigentliche Hebel von KI an. Nicht „*KI macht uns produktiver.*“. Sondern: **KI nimmt der Führung das Verwalten ab, damit das Entscheiden wieder Raum hat.**

Was KI übernimmt: Recherchieren, Strukturieren, Aufbereiten, Zusammenfassen, Berichte schreiben, Meetings vorbereiten, Folien

gegenchecken. All die Tätigkeiten, die Führungskräfte zwar tun, aber nicht eigentlich tun müssten – wenn jemand anders sie zuverlässig erledigen würde. Genau das tut KI jetzt zuverlässig.

Was bleibt: das Entscheiden. Und mit dem Entscheiden kommt die Verantwortung – die nicht delegiert werden kann (siehe These 9).

Eine gute Entscheidung entsteht nicht aus mehr Daten, sondern aus besseren Fragen, geprüften Annahmen und einem klaren Urteil. KI hilft dabei – wenn man sie als Denkpartner einsetzt und nicht als Sekretär. Sie widerspricht, wenn man sie darum bittet. Sie zeigt blinde Flecken auf, wenn man sie danach fragt. Sie zwingt zur Präzision, weil schwammige Eingaben schwammige Ergebnisse erzeugen.

Was dadurch entsteht, beschreibt Barry O'Reilly als **Judgment Infrastructure**: ein Gefüge aus Praktiken, Routinen und Werkzeugen, das es Menschen ermöglicht, auch unter Druck und Unsicherheit gut zu urteilen. Nicht schneller im Sinne von hektischer. Schneller im Sinne von: mit mehr geprüfter Klarheit, mit weniger Lärm.

Der Masstab ist daher nicht „*Wie viele Stunden haben wir gespart?*“, sondern: **Treffen wir bessere Entscheidungen als vorher? Treffen wir bessere Entscheidungen als die Konkurrenz?** Nur das zählt.

KI ist damit keine Bedrohung für Führung – sie ist ihre Wiederherstellung. Sie befreit die Führung von dem, was nicht ihre eigentliche Aufgabe war, damit das, was ihre eigentliche Aufgabe ist, wieder zur Hauptsache wird.

These 9

Die strategische Verantwortung bleibt beim Chef



KI kann Optionen entwickeln, Daten analysieren, Argumente formulieren, Szenarien durchspielen. Sie kann mit erstaunlicher Präzision die Frage beantworten: *Was sind die wahrscheinlichen Folgen, wenn wir uns für A statt für B entscheiden?*

Sie kann nicht entscheiden, ob A oder B richtig ist.

Genauer: Wenn KI scheinbar entscheidet, hat ein Mensch ihr diese Entscheidung delegiert – und damit Verantwortung abgegeben, die er nicht abgeben kann.

Strategische Entscheidungen erfordern menschliches Urteilsvermögen: das Abwägen von Werten, Risiken, Beziehungen und Zeitachsen, die in keiner Datenbank vollständig erfasst sind. Eine Entscheidung, die nur Daten verarbeitet und das wahrscheinlichste Ergebnis auswählt, ist keine strategische – sondern eine statistische.

In vielen Unternehmen wird das gerade verwischt. „Die KI hat das so vorgeschlagen“ ist kein Argument – es ist eine Verantwortungsflucht. Wer sich darauf zurückzieht, hat seine Rolle nicht verstanden.

Verantwortung ist das Einzige, was Führungskräfte haben, das eine KI nicht hat.

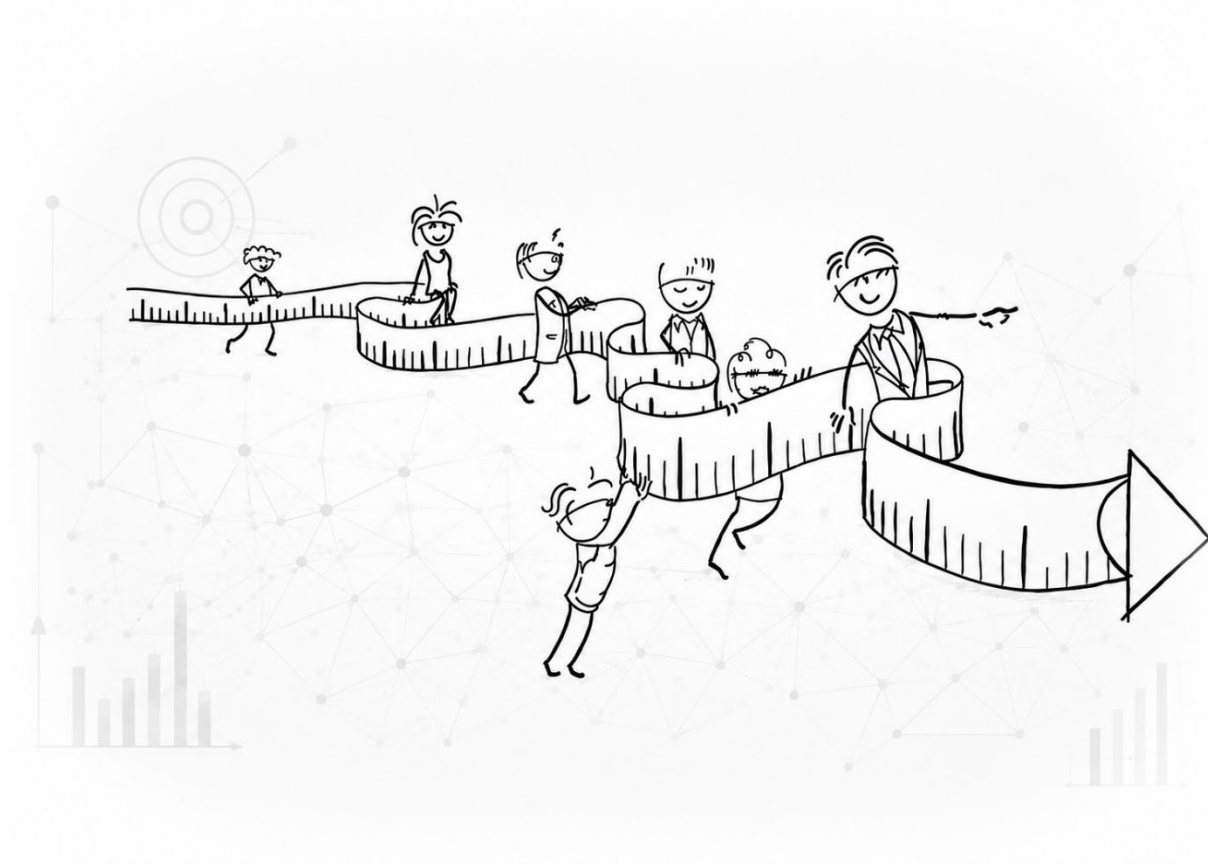
Die KI bereitet vor. Der Mitarbeiter schärft. Der Chef entscheidet.

In bestimmten Fällen – Akquisitionen, Verkäufe, Sanierungen – müssen Entscheidungen ohnehin autonom durch das Topmanagement getroffen werden. Aber auch in allen anderen Fällen gilt diese Rollenteilung.

KI ist damit keine Bedrohung für Führung – sondern ein Test für sie. Wer Verantwortung übernimmt und sie sichtbar trägt, wird durch KI stärker, nicht schwächer.

These 10

Strategiekompetenz mit KI ist einzigartig, und damit nicht kopierbar



Längst nutzen alle dieselben KI-Modelle. Die gleichen Sprachmodelle, die gleichen Analysetools, die gleichen Agenten. Was unterscheidet dann noch ein Unternehmen vom anderen?

Die gängige Antwort: Wenn alle dieselbe KI nutzen, werden alle Strategien gleicher. Wettbewerbsvorteile schmelzen, am Ende sehen alle Strategiepapiere gleich aus.

Das Gegenteil ist richtig.

KI ist die Konstante – das Unternehmen ist die Variable. Wenn dieselbe KI in jedem Unternehmen auf eigene Mitarbeiter, eigenes Kundenwissen, eigene Produkte und eine eigene Lernkultur trifft, entstehen *unterschiedlichere* Ergebnisse als früher, nicht ähnlichere.

Eine Strategie, die mit den eigenen Mitarbeitern, der eigenen KI-Praxis, dem eigenen Kunden- und Marktwissen und der eigenen Lernkultur entwickelt wurde, ist nicht reproduzierbar. Sie ist auf dieses spezifische Unternehmen zugeschnitten – und das macht sie wirksam.

Aber was hier entsteht, ist mehr als eine einzelne Strategie.

Es entsteht eine **Strategiekompetenz**: die Fähigkeit, mit Mitarbeitern, KI als Denkpartner, spezifischem Unternehmenswissen und gelebter Lernkultur immer wieder Strategiearbeit zu leisten. Schneller. Schärfer. Angepasst an neue Bedingungen, sobald sich die Welt ändert.

Es entsteht eine **Judgment Infrastructure** – verteilt über das ganze Unternehmen, nicht nur in der Spitze. Eine Infrastruktur, die es Menschen erlaubt, unter Druck und Unsicherheit gut zu urteilen. Diese Infrastruktur ist Barry O'Reillys *durable decision advantage*: Der wirkliche Wettbewerbsvorteil im KI-Zeitalter ist nicht die bessere KI. Es ist die Fähigkeit, dauerhaft bessere Entscheidungen zu treffen.

Das ist der Durchbruch, der entsteht, wenn das Verlernen alter Routinen, das gemeinsame Neulernen und das Vorleben zusammenkommen. Nicht durch ein Tool. Nicht durch einen Kauf. Nicht durch ein Schulungsprogramm. Sondern durch das, was schon der Titel sagt:

Mitarbeiter sind die besten Agenten.

Nicht trotz KI, sondern mit KI. Nicht weil KI sie ersetzt, sondern weil sie sie verstärkt – in dem, was sie ohnehin am besten können: ihr eigenes Unternehmen verstehen, gestalten und verantworten.

Zum Autor



Ignatius Furger unterstützt seit über 30 Jahren Unternehmen und Organisationen in strategischen Fragestellungen. Die Ausbildung der Mitarbeiter in strategischem Management mit praktischen Aufgaben bildet dabei eine zentrale Rolle. Ignatius Furger ist Autor des Bestsellers *Strategieleitfaden*, einer praktischen Anleitung für Unternehmensstrategien sowie Gründer und Betreiber der Strategieapplikation STRATEGY.APP®.

Quellen und Verweise

- Eigene 10 Thesen 2013: *Mitarbeiter sind die besten Strategen*, Furger und Partner AG
- Barry O'Reilly: *Unlearn* – Lernzyklus Verlernen → Neu lernen → Durchbruch
- Barry O'Reilly: *Artificial Organizations – Judgment Infrastructure, durable decision advantage, AI isn't replacing leaders, it's exposing them*
- Barry O'Reilly: *Lean Enterprise*
- Peter Drucker: *Innovation and Entrepreneurship* (1985)