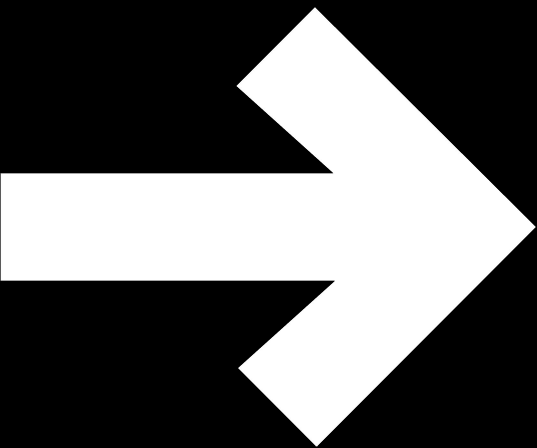




Mehr als

Automatisierung

Wie KI unsere Organisationen verändert.

Juni 2026

Business Forum | Christina D'Illio

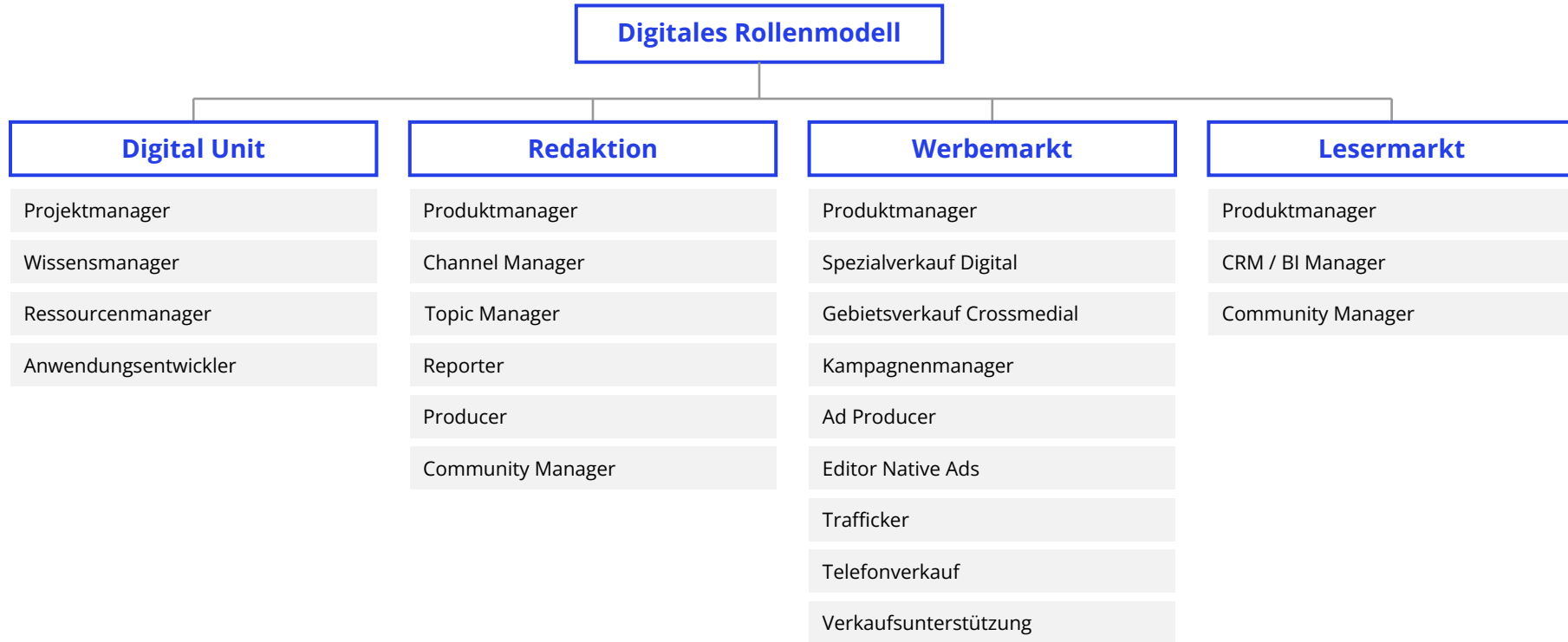
Im Jahr 2019

Ein Konferenzraum bei einem Regionalverlag.

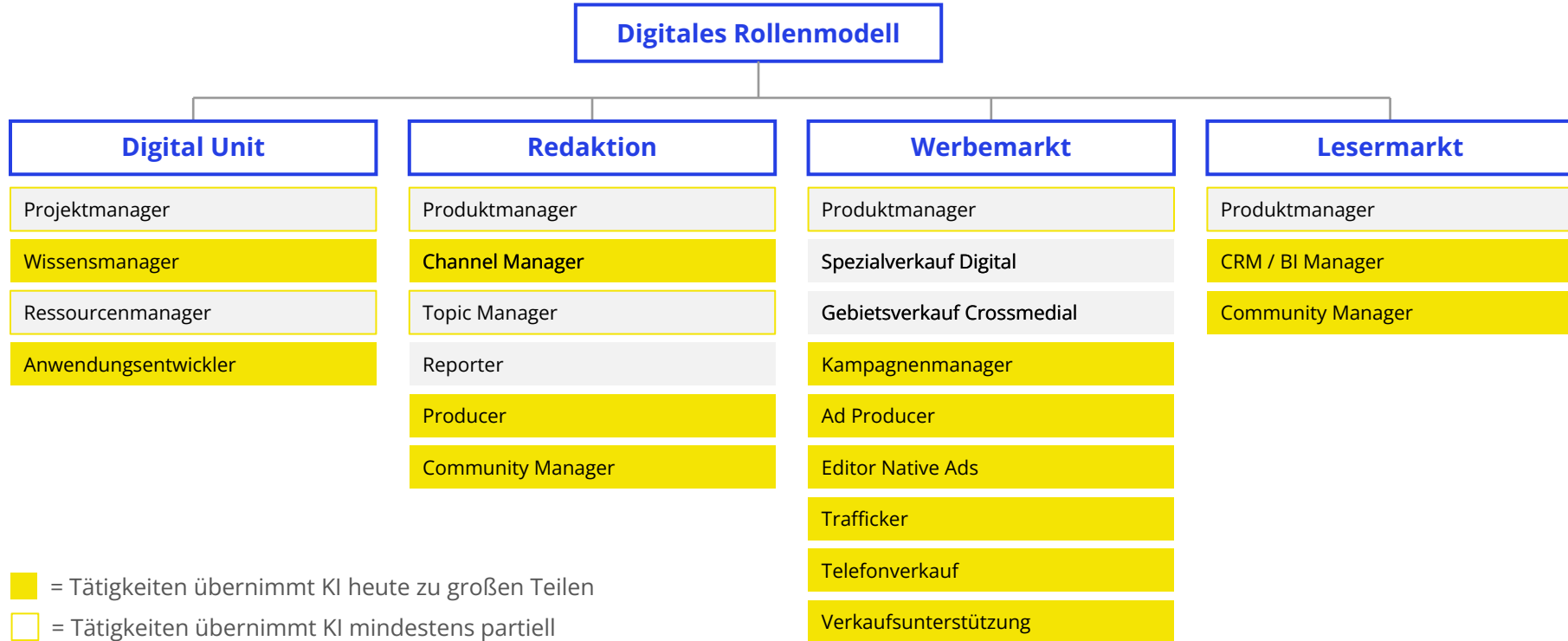
Wochen Arbeit. Dutzende Gespräche, alle Bereiche.

An der Wand hängt das neue Organigramm für den digitalisierten Verlag.

Digitales Rollenmodell für den Verlag: 2019

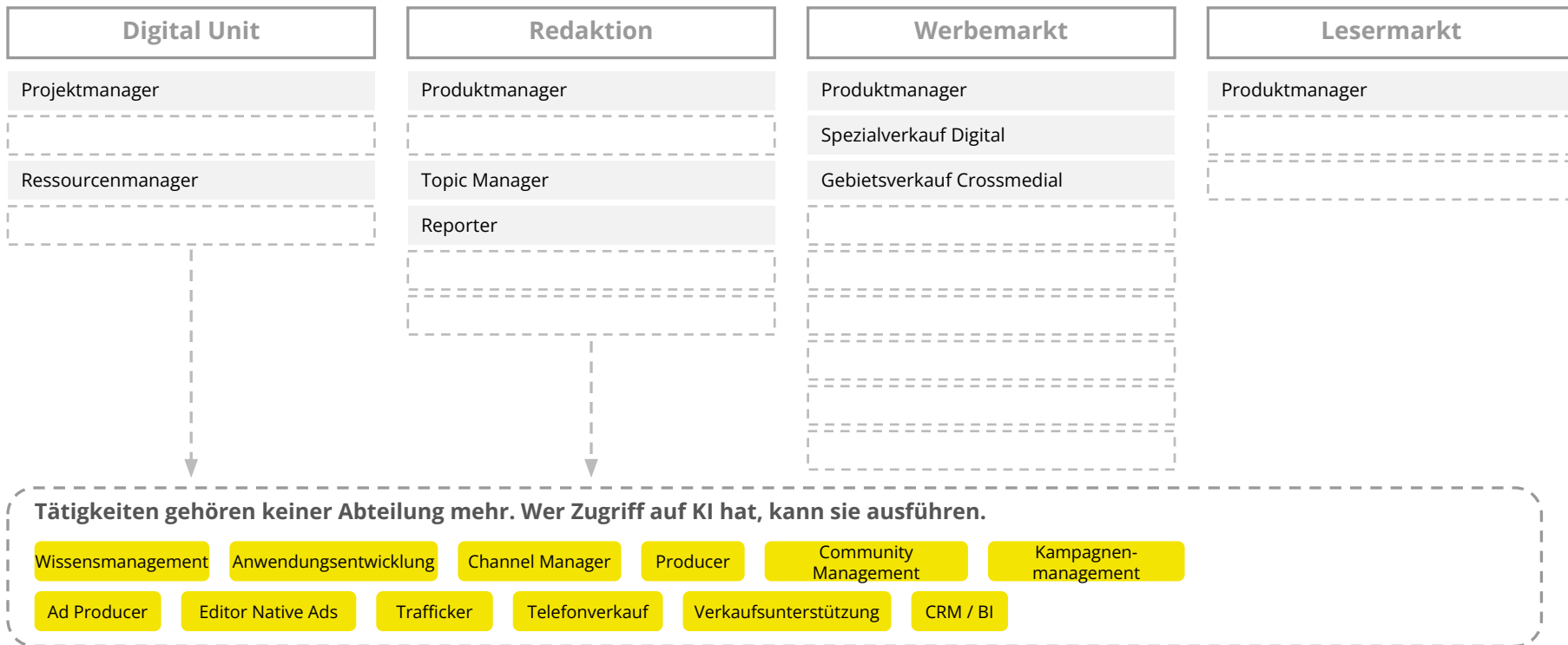


Digitales Rollenmodell: heute



Die Tätigkeiten ziehen aus

 = mit KI ausführbar; von Menschen aus jedem Bereich



KI übernimmt keine Rollen. Sie übernimmt Tätigkeiten.

Recherchieren, texten, gestalten, auswerten.

KI greift einzelne Tätigkeiten heraus, nicht ganze Jobs.

Und Tätigkeiten verlaufen quer durch die Organisation. Sie “gehören” nicht mehr zwangsläufig einer Abteilung.



**Drei Phänomene,
die wir in fast jedem
Unternehmen sehen
(und bei uns).**

Skill-Inflation

Früher: Junior → Senior → Expert:in.
Heute: Junior + KI = Senior-Ergebnis.

Beförderung nach **Jahren** statt nach **Können**,
fragwürdig war das schon vorher. **KI macht es**
sichtbar.

Professionen verschwimmen

Marketer produzieren Videos.

Designer:innen schreiben Code.

Gute Leute haben immer schon über
Disziplingrenzen hinaus gedacht. **KI macht daraus**
den Normalfall.

Sinnverlust ganzer Abteilungen

Wie definieren sich Abteilungen, wenn ihre Fähigkeiten nicht mehr exklusiv sind?

Firmen nach Abteilungen zu organisieren wird immer weniger sinnvoll.

...und trotzdem.

Knapp 90 % der Unternehmen spüren keinen messbaren Produktivitätseffekt durch AI.

Das Problem ist nicht die Technologie.

Lizenzen gekauft. Teams geschult. Use Cases gebaut.

Trotzdem bleibt der Sprung aus. Weil die Organisationslogik dieselbe geblieben ist.

KI ist kein Tool. KI ist (auch) eine Organisations-Frage.

Die klassische Pyramide

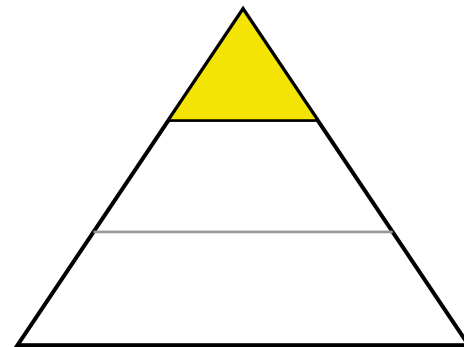
Das klassische Organisationsmodell. Klare Rollen, klare Verantwortung.

Stärken

- Eindeutige Verantwortung
- Einfache Eskalationswege
- Schnelle Entscheidungen oben

Schwächen

- Zu wenige Perspektiven
- Langsame Kommunikation
- Verkapselung von Wissen



alles läuft über die Spitze

Richtig, wo Antworten stabil sind.
Zu träge, für ein sich schnell veränderndes Umfeld.

Die komplexe Matrix

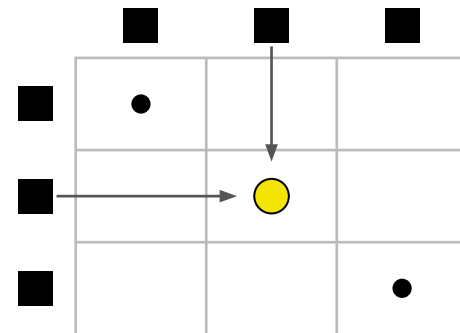
Mehr Querverbindungen. Mehr Geschwindigkeit. Jedenfalls Theoretisch.

Stärken

- Fachliche Tiefe trifft Projekt-Tempo
- Ressourcen flexibel einsetzbar
- Mehrere Perspektiven am Tisch

Schwächen

- Doppelte Berichtswege
- Unklare Verantwortung
- Zu viele Meetings



eine Person, zwei Berichtsebenen

Besser geeignet für Arbeiten in KI-Zeiten, aber auf das richtige Setting kommt es an.

Unsere Organisationsmodelle wurden
für stabile Arbeitsumgebungen gebaut.

**KI zeigt, wie instabil/dynamisch Arbeit
längst geworden ist.**



**Mehrdimensionalität
als Antwort**

Mehrdimensionalität: ein Mitarbeitender, mindestens vier Dimensionen

Heimat

Wertschöpfung

Welche Wertschöpfung bestimmt den Alltag?

Profession

Fachlichkeit

Welche Fähigkeit wird eingebracht und entwickelt?

Innen

Zukunftsfähigkeit

Was stärkt das Unternehmen von innen?

Projekt

Veränderung

Was wird jetzt auf Zeit verändert?



**Was wir
netzstrategien
daraus gemacht
haben**



Was wir netzstrategen daraus gemacht haben

Team

Operative Wertschöpfung

Wo entsteht regelmäßig Wert?

Aktuell drei:

Consulting, Client Operations, Platform & Technologie

Discipline

Fachliche Entwicklung

Welche Fähigkeit wird besser?

Aktuell fünf:

Strategy, Search, Content, Development, Design/UX

Pillar

Interne Zukunftsfähigkeit

Was stärkt das Unternehmen von innen? Rekrutiert aus allen Teams.

Aktuell zwei:

Brand Marketing und Administration

Squad

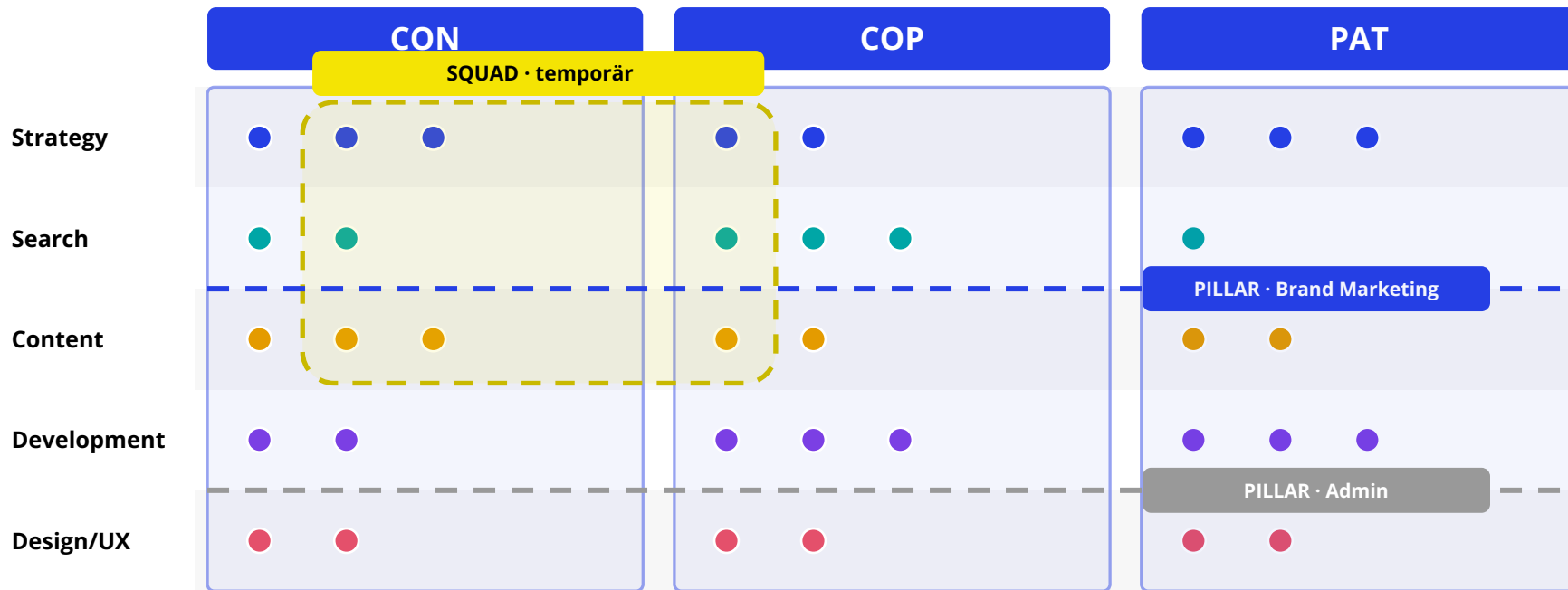
Temporäre Projekt-Einheit

Was bauen, verändern, entwickeln wir jetzt, auf Zeit?

Aktuell:

einige :-)

Der Blick auf die Matrix



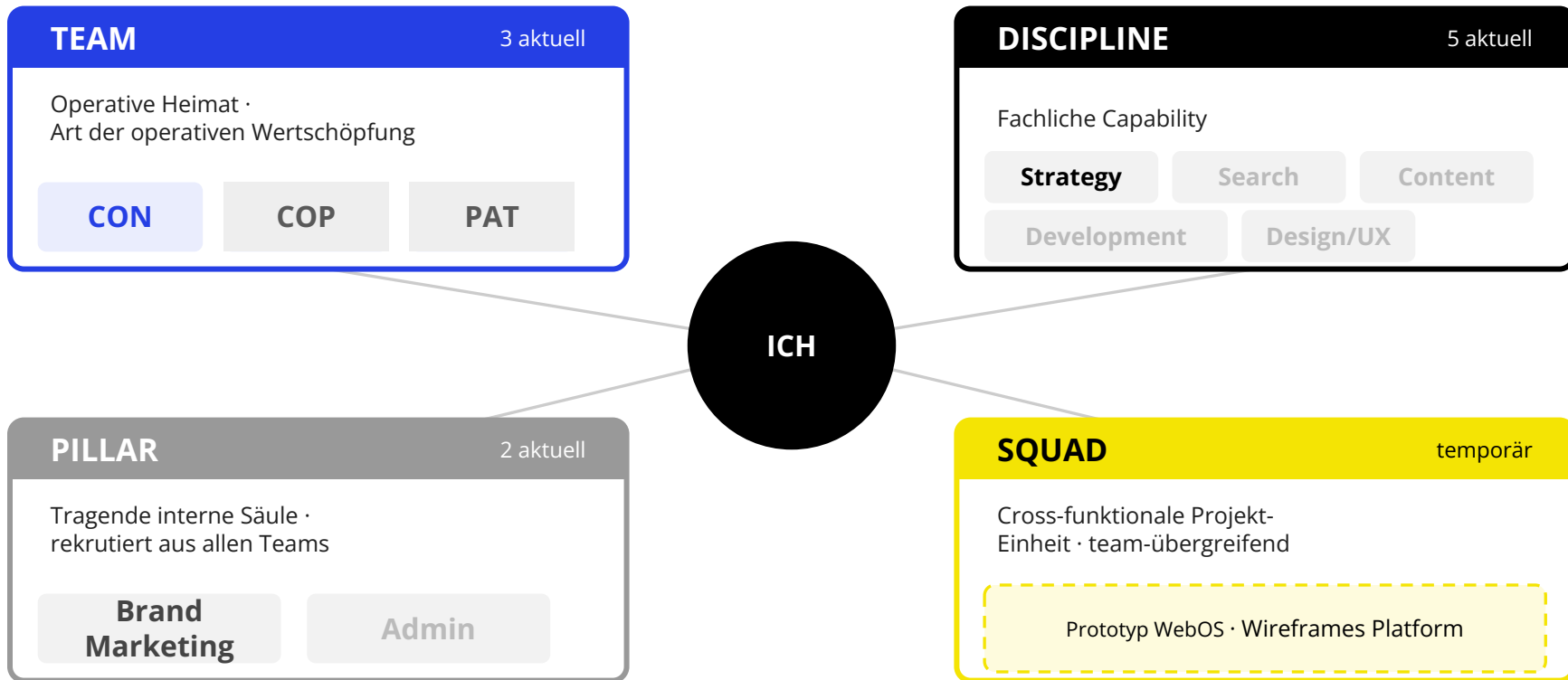
Team
operative Heimat

Discipline
Capability / Person

Squad
Projekt auf Zeit

Pillar
interne Säule, alle Teams

Organisationsstruktur: vier Dimensionen



Ich gehöre zu einem Team und einer Discipline und kann zusätzlich in Pillar(s) und Squad(s) wirken.



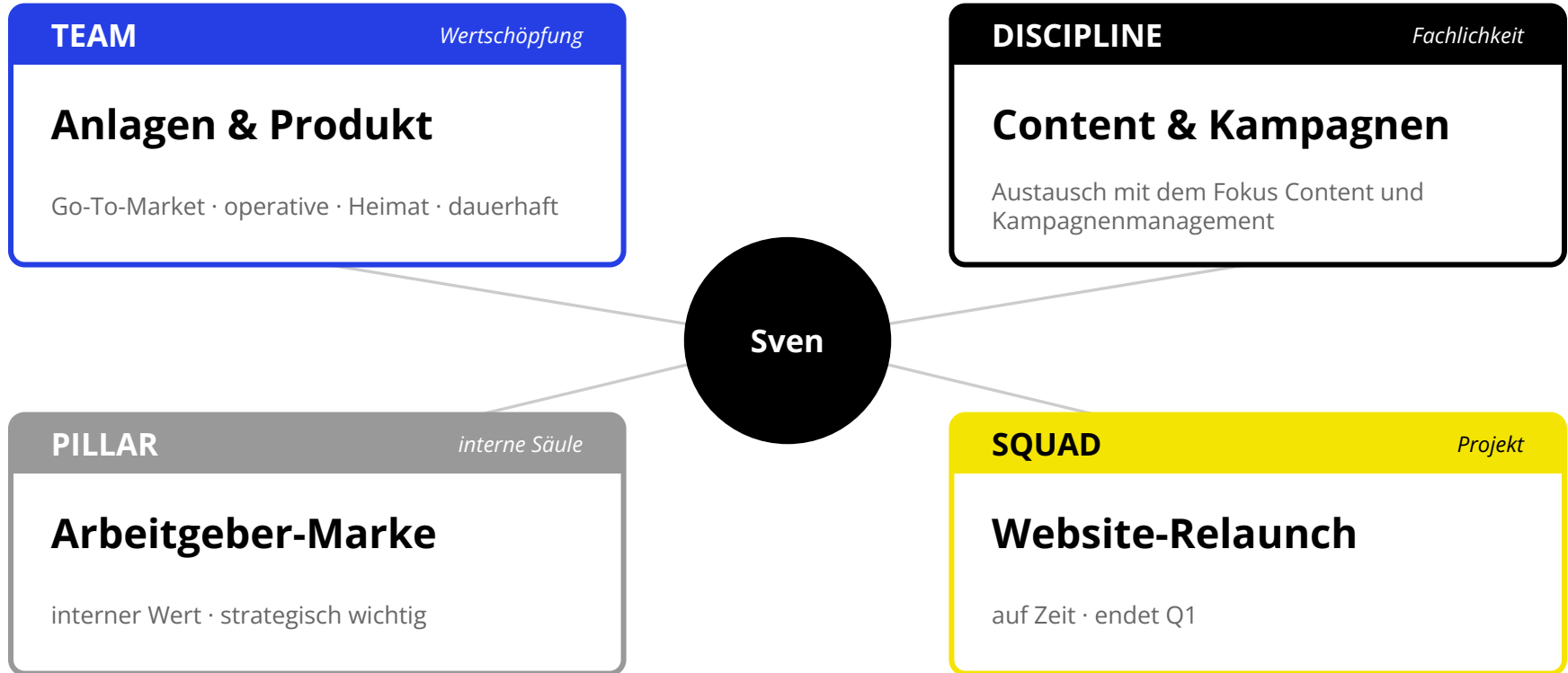
**Wie das Prinzip für
andere Unterneh-
men aussehen kann**



**Maschinenbau,
250 Köpfe**

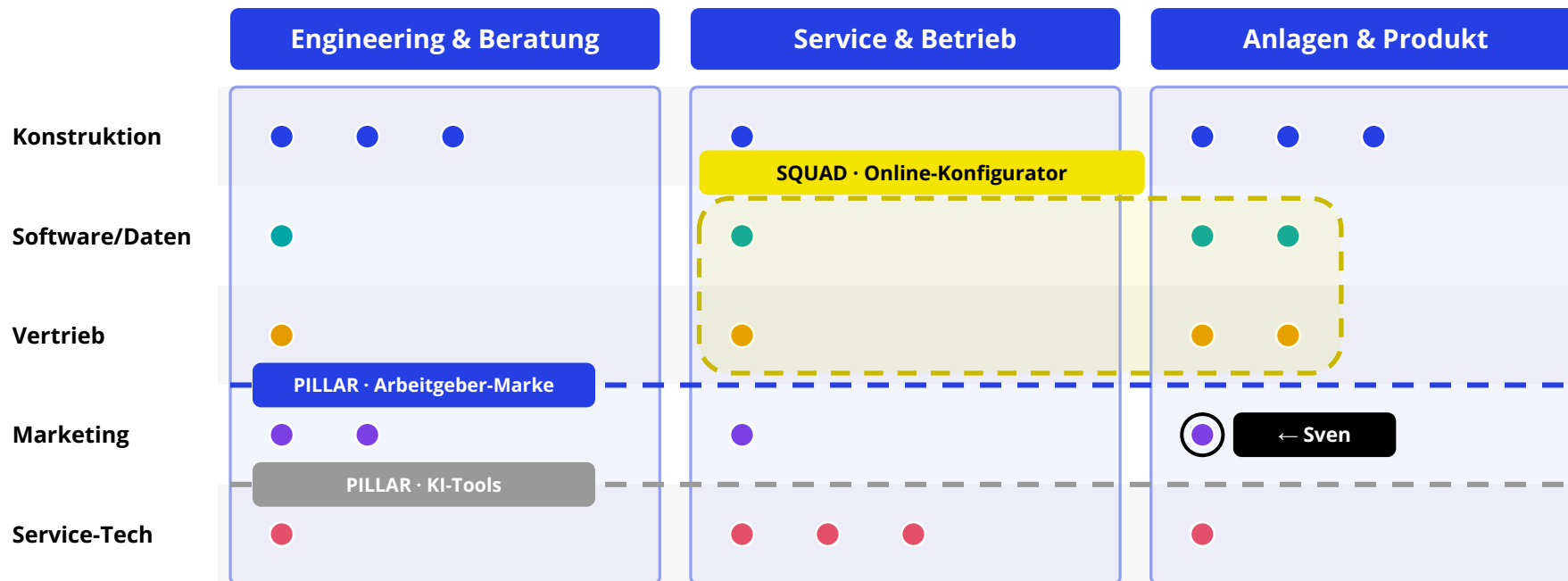
**Sven,
Online Marketing
Manager**

Sven: Online Marketing Manager, Maschinenbau, 250 Köpfe



Im Org-Chart ein Kästchen. Im Alltag vier Antworten: eine Person wirkt auf mehreren Achsen zugleich.

Aus Sicht einer Maschinenbau-Firma (250 Köpfe)



Team
Wertschöpfung / Heimat

Discipline
Fachlichkeit / Person

Squad
Projekt auf Zeit

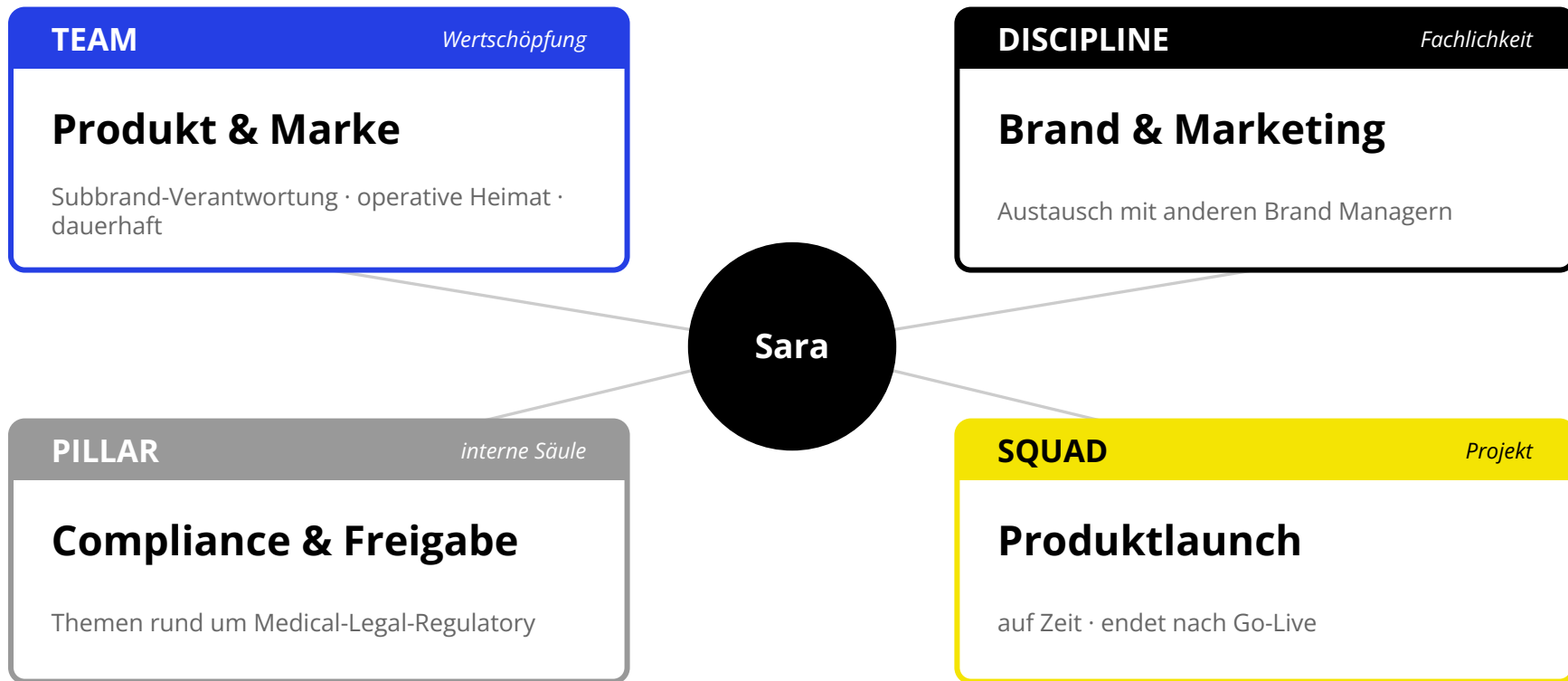
Pillar
interne Säule, alle Teams



**Pharma,
1.400 Köpfe**

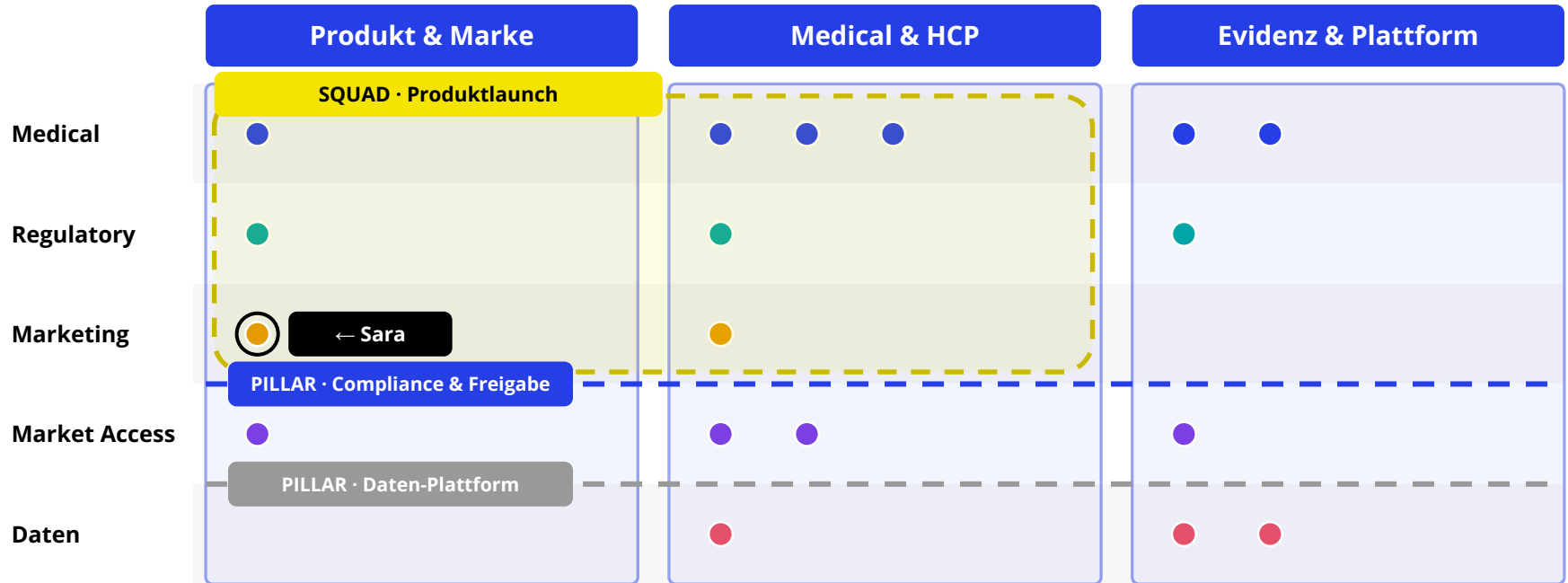
**Sara,
Brand Managerin**

Sara: Brand Managerin, Pharma, 1.400 Köpfe



Brand-Managerin, Pharma. Im Org-Chart eine Box — im Alltag vier Antworten auf vier Achsen.

Aus Sicht eines Pharma-Unternehmens (1.400 Köpfe) - Auszug



Team
Wertschöpfung / Heimat

Discipline
Fachlichkeit / Person

Squad
Projekt auf Zeit

Pillar
interne Säule, alle Teams

Drei Fragen für morgen früh

1

Welche Rollen existieren nur noch auf dem Organigramm?

2

Welche Mitarbeitenden arbeiten längst in mehreren Dimensionen?

3

Welche Projekte sind Dauerbaustellen und müssten in die Regelorganisation übergehen?

Der erste Schritt ist **keine Reorga**. Der erste Schritt ist **Sichtbarkeit**.



Vier Gedanken zum Mitnehmen

1

**KI übernimmt keine Rollen.
Sie übernimmt Tätigkeiten.**

Und diese laufen quer zum Organigramm.

2

KI ist mehr als Automatisierung.

Tools bringen wenig, wenn die Arbeitslogik gleich bleibt.

3

Eine Organisations- Dimension reicht nicht.

Menschen wirken über **Wertschöpfung**, **Fachlichkeit**, **Zukunftsfähigkeit** und **Veränderung** zugleich.

4

Permanenz und Temporalität müssen sich vertragen.

Nicht ausschließen oder konkurrieren.

KI zwingt uns nicht, Organisation neu zu denken.

Sie macht sichtbar, wo wir es längst hätten tun müssen.

Vielen Dank!

Fragen? Fragen!