

„Wasser, Kaffee oder Tee?“ – Und wie verdient Ihr Unternehmen künftig sein Geld?

08.10.2026, 15:28 | IT, New Media & Software

Pressemitteilung von: *Mediation + Moderation Hasford*



KI, Organisationsentwicklung und Zusammenarbeit

KI verändert Wertschöpfung, Verantwortung und Kundenbeziehungen. Strategiemoderator Ralf Hasford arbeitet mit Geschäftsführungen und Führungskreisen heraus, welche organisatorischen Veränderungen notwendig sind – und bereitet Ziele, Prioritäten, Budgets und Umsetzungsaufträge vor.

Von Ralf Hasford

„Bitte einen doppelten Espresso“ – zumindest die Frage scheint geklärt

Fast jeder Geschäftsbesuch beginnt mit einer ähnlich gelagerten Frage. Sie ist eine kleine Geste mit großer Bedeutung, denn sie sagt: „Seien Sie uns willkommen! Wir wollen, dass wir in einer guten Arbeitsatmosphäre reden können.“ Manche Unternehmen zelebrieren diesen Moment. Die Wahl der Maschine, der Bohnen, des Wassers, Milch oder Pflanzendrink – selbst bei solch scheinbar banalen Fragen spiegeln sich persönliche Vorlieben und bewusste Entscheidungen wider. Es geht um Statements, Aufmerksamkeit und darum, wie Menschen miteinander arbeiten wollen.

Nur wenig später steht dann das eigentliche Thema im Raum:

„KI – was müssen wir jetzt unternehmen und worauf müssen wir uns einstellen?“

Jetzt sind wir bei der Sache! KI steht für Künstliche Intelligenz. Das ist keine Frage mehr. Jedoch wird hier die Auswahl deutlich schwieriger. Unterschiedliche Erwartungen treffen aufeinander: Bestandswahrung, Investition und Rendite, Wettbewerbsfähigkeit und Ergebnis, Abläufe, Aufgaben, Stellenabbau und Weiterbildung sowie veränderte Kundenwünsche.

Als Strategiemoderator führe ich diese Perspektiven zusammen. Ich arbeite die entscheidenden Themen heraus, hinterfrage Annahmen und bereite die Diskussion so auf, dass daraus Entscheidungen und umsetzbare Aufgaben entstehen. Denn je stärker KI in die Wertschöpfung eingreift, desto mehr Arbeit entsteht an der Organisation selbst.

Wird ein Bereich schneller, muss der nächste nachziehen

Beginnt die KI-Diskussion häufig mit einer einzelnen Anwendung, dann waren es: Texte erstellen, Dokumente auswerten, Informationen zuordnen oder Anfragen vorbereiten. Der Nutzen scheint unmittelbar erkennbar: weniger Aufwand, mehr Geschwindigkeit, bessere Verfügbarkeit von Wissen, nichts übersehen, was später teuer wird. Und was geschieht danach?

Ein Vertriebsbereich kann beispielsweise schneller Angebote vorbereiten, während die fachliche Prüfung zum Engpass wird? Eine automatisierte Auswertung kann Ergebnisse liefern, deren Qualität niemand verbindlich bewertet? Standardfälle können entfallen, während bei den Beschäftigten vor allem die schwierigen Ausnahmen verbleiben? Ja, das sind mögliche Folgen, die bereits bei der Planung berücksichtigt werden wollen. Sie betreffen Schnittstellen, Übergaben, Arbeitsbelastung, Kompetenzen und Entscheidungsspielräume. Und ehrlich, eine Organisation gewinnt wenig, wenn sie an einer Stelle Zeit spart und an anderer Stelle zusätzliche Rückfragen, Wartezeiten oder Nacharbeit erzeugt! Wirtschaftlicher Nutzen entsteht, wenn der gesamte Ablauf besser funktioniert.

Deshalb gehört KI in eine gemeinsame Diskussion über Prozesse, Zusammenarbeit und Verantwortung. Die Frage nach der geeigneten Technik ist ein Teil davon. Alles bestimmend allerdings sind Ziele und Strategie der Organisation.

Erst verstehen, dann verändern

Künstliche Intelligenz ist kein junges Forschungsgebiet. Die Dartmouth-Konferenz von 1956 gilt als dessen Gründungsereignis. IBMs Schachcomputer Deep Blue machte 1997 mit seinem Sieg im Wettkampf gegen Garri Kasparow öffentlich sichtbar, welche Leistungen spezialisierte Systeme erreichen können.

Heute stellt sich für Unternehmen eine andere Aufgabe: Welche dieser technischen Möglichkeiten trägt zur eigenen Zukunft bei? Meine erste Frage gilt deshalb dem Prozess. Wie wird tatsächlich gearbeitet? Welche Informationen werden benötigt? Wo wird geprüft und entschieden? Welche Ausnahmen müssen Menschen auffangen? Und welche Tätigkeit wird nur deshalb fortgeführt, weil sich bisher niemand mit ihrer Veränderung beschäftigt hat?

Nicht immer ist KI das beste Werkzeug. Manchmal liegt der größere Fortschritt bereits darin, einen Ablauf zu vereinfachen, eine Zuständigkeit zu klären oder Informationen rechtzeitig verfügbar zu machen. Technik sollte eine begründete Entscheidung über den gewünschten Arbeitsprozess umsetzen.

Aus einer offenen Frage wird ein beauftragbares Vorhaben

Vor rund drei Jahren habe ich die Weiterentwicklung eines Baustellen-Überwachungsportals von einer rein manuellen zu einer teilautonomen Plattform begleitet. Mein Auftrag umfasste zunächst die Moderation, daraus wurden Begleitung und Transfer bis zur Umsetzung und Einführung. Die erste Frage war: wo liegen unsere Risiken und wo die größten Chancen?

Zunächst mussten Bedarf und Einnahmemöglichkeiten herausgearbeitet werden: Wo gibt es wiederkehrende Prozesse? Welche Arbeit sollte künftig anders erfolgen? Welchen Nutzen sollte die Plattform bieten? Welche Abläufe können dafür verändert werden?

Mit dem Vorstand und Aufsichtsrat wurden anschließend Prioritäten, benötigte Mittel und Zeithorizont abgestimmt. Darauf aufbauend bereitete ich die Auswahl des umsetzenden Unternehmens vor und begleitete die Übergabe der erarbeiteten Prozesse in das Projekt. Damit wurde aus einer zunächst offenen Entwicklungsfrage ein Vorhaben, das technisch beauftragt und organisatorisch eingeführt werden konnte.

Genau diesen Übergang gestalte ich als Strategiemoderator: Zusammenhänge erfassen, Ziele bestimmen, Entscheidungen vorbereiten und die Arbeit für diejenigen aufbereiten, die anschließend Verantwortung übernehmen. Der saubere Umgang mit komplexen Aufgaben, hohe Verlässlichkeit, Transparenz und Sorgfalt sind dabei gefragt.

Drei Blickrichtungen auf die künftigen Einnahmen

Bei der strategischen Betrachtung der KI-Transformation helfen drei miteinander verbundene Perspektiven.

1. Die erste betrifft die **Entstehung von Inhalten und Daten**.

Welche Informationen lassen sich unterstützt erfassen, aufbereiten und strukturieren?

Dabei geht es zugleich um Qualität, Herkunft und erlaubte Nutzung. Die Organisation muss festlegen, wer diese Anforderungen verantwortet und wie sie überprüft werden. Es sind Internetdaten aus Portalen und externer Sensorik, Sensordaten in der eigenen Organisation und von Installationen beim Kunden, Unternehmens-, Konstruktions- und Produktionsdaten.

2. Die zweite betrifft die **Verarbeitung und Bereitstellung von Leistungen**.

Welche Abläufe können unterstützt oder automatisiert werden?

Wo sinkt der Aufwand, wo steigt die Qualität?

Daraus folgen Entscheidungen über Prozesse, Personalentwicklung, Prüfungen und die Zusammenarbeit zwischen Bereichen. LLMs sind in Marketing und Office stark – die Industrie bedarf spezifisch entwickelte Modelle – Consumer KI vs. Industrie KI

3. Die dritte betrifft den **Zugang zum Kunden**.

Wenn ein digitaler Agent im Auftrag eines Kunden recherchiert, Angebote vergleicht oder Bestellungen vorbereitet, muss ein Unternehmen prüfen, wie seine Leistungen auf diesem Weg gefunden und genutzt werden können.

Für Anbieter von Informationen, Daten und Wissen entstehen daraus weitere Geschäftsfragen: Was wird frei bereitgestellt? Welche Auswertung, welcher Zugang oder welche ausgeführte Leistung verlangt eine Gegenleistung? Diese kann in Geld bestehen. Auch Daten, vereinbarte Arbeitsleistungen oder Nutzungsguthaben können als Gegenleistung geprüft werden. Entscheidend ist ihr wirtschaftlicher Wert: Sind sie tatsächlich nutzbar? Decken sie Kosten? Tragen sie zum Ergebnis bei?

Es genügt nicht, eine Leistung technisch für KI zugänglich zu machen. Angebot, Kundenbedarf und Vergütung müssen zusammenpassen.

Teilhabe und Schutz gehören zusammen

Marketingunterlagen, Daten eines digitalen Zwillings, Produktionsinformationen und vertrauliche Unternehmensdokumente erfüllen unterschiedliche Zwecke. Entsprechend müssen ihre Zugänge und zulässigen Verwendungen gestaltet werden.

Strukturierte Daten und erkennbarer Kontext helfen bei der Nutzung. Eine Kennzeichnung allein gewährleistet jedoch keinen wirksamen Schutz. Dafür braucht es technisch durchgesetzte Berechtigungen, abgestufte Zugänge und überprüfbare Regeln.

Auch rechtliche Anforderungen gehören früh in die Planung. Der AI Act unterscheidet nach Risiken und konkreten Einsatzformen; die Pflichten hängen unter anderem von der Rolle des Unternehmens ab.

In der Klausur muss daher erkennbar werden, welche technischen, rechtlichen und datenschutzbezogenen Fragen fachlich zu klären sind – und wer diese Klärung übernimmt. Ihre Ergebnisse beeinflussen die Entscheidung über ein Vorhaben, seine Kosten und seinen Zeitplan.

Verträgt die Organisation die Veränderung

In einer meiner Diskussionen wurde die These geäußert: „innerhalb der nächsten drei Jahre könnten selbst menschliche Zielvorgaben und Freigaben weitgehend entfallen“. Als feste Prognose würde ich das nicht übernehmen. Als Zukunftsszenario fordert es allerdings dazu auf, das eigene Geschäftsmodell genauer zu prüfen:

- Welche Leistung könnte automatisiert werden?
- Wofür sind Kunden weiterhin bereit zu bezahlen?
- Wobei hat menschliches Urteil, persönliche Beziehung und verantwortliche Entscheidungen mehr Bedeutung?

In meinen Strategieklausuren berücksichtige ich die Möglichkeit unterschiedlicher Entwicklungen und zeige sie bewusst auf. Wann ist die Investition sinnvoll, wenn die Veränderung sofort wirksam wird oder wenn sie langsamer eintritt? Manch eine benötigt zunächst einen begrenzten Versuch und bedarf überprüfbarer Ergebnisse, bevor sie größer umgesetzt wird. Wie es im laufenden Betrieb gehen kann, definieren wir genauso.

Viele behaupten, der Faktor Mensch steht im Mittelpunkt. Wen also sollten sie teilhaben lassen? Beschäftigte kennen die Ausnahmen, die Kunden und die tatsächliche Arbeit. Dieses Wissen sollte in die Veränderung einfließen? Sollten die Beschäftigten verstehen, wie sich ihre Aufgaben entwickeln und welche Unterstützung sie erhalten? Und als Vorstand, Geschäftsführer und Gesellschafter kennen sie ihre Unternehmensvision, das angestrebte Geschäfts- und Gewinnmodell deutlich besser. Sprechen wir, wie wir beide Belange unter einen Hut bekommen.

Denn hier setzt die Frage der **Collaboration Readiness** in meinem UNYCRA®-Managementmodell an: Ist die Organisation in der Lage, Menschen, Wissen, Verantwortung und Technik zu wirksamer Zusammenarbeit zu verbinden? Daraus lassen sich konkrete Entwicklungsaufgaben für Führung, Kompetenzen und Strukturen ableiten.

Auf den Punkt bringen und entscheiden

Geschäftsführungen und Vorstände kennen viele der Spannungen ihrer Organisation und mit externen Stakeholder sehr genau. Sie sind es gewohnt zugleich wirtschaftliche Ziele, Beziehungen, Zuständigkeiten, unterschiedliche Interessen und Kundenbeziehungen zu berücksichtigen.

Eine externe Strategiemoderation schafft dafür einen vertraulichen und produktiven Arbeitsrahmen. Hier werden diese Zusammenhänge gesehen, visualisiert und gemeinsam bearbeitet. Ich bringe dabei die Fragen auf die Agenda, die für die Zukunftssicherung entscheidend sind: Welche Einnahmequellen und Ressourcen verändert sich? Welche Annahmen und Beweise stehen hinter der Planung? Was hindert die Umsetzung? Und welches Vorhaben erhält Vorrang, wenn Geld, Personal und Zeit begrenzt sind?

Dabei geht es auch um Themen, die zwischen Fachbereichen liegen und deshalb leicht ohne eindeutige Verantwortung bleiben oder heute noch nicht verortet sind. Unterschiedliche Einschätzungen werden sichtbar, Argumente geprüft und Konsequenzen vergleichbar gemacht. Mein Ziel ist ein richtiges und nachvollziehbares Ergebnis zügig zu erreichen. Die unternehmerische Entscheidung bleibt immer bei den Verantwortlichen – ich gestalte den Prozess und den Rahmen, der sie ermöglicht.

Ein Beschluss taugt nur, wenn er im Alltag ankommt

In meinen Klausuren werden Ziele zunächst so formuliert, dass der angestrebte Fortschritt erkennbar ist. KPIs und OKR-Methodik helfen, diese Ziele mit überprüfbaren Ergebnissen und aussagekräftigen Markern zu verbinden.

Im Schritt zwei entwickeln die Beteiligten daraus Strategien, Arbeitsschritte und konkrete Aufgaben. Verantwortung, Budget, benötigte Ressourcen und Termine werden zugeordnet. Anschließend bereite ich mit ihnen den Transfer vor. Denn diejenigen, die einen Beschluss umsetzen sollen, brauchen mehr als ein Protokoll. Sie müssen den Zweck verstehen, ihren Auftrag kennen und wissen, welche Entscheidungen sie selbst treffen dürfen.

Ebenso wird geklärt sein, welche anderen Bereiche beteiligt werden, an welchen Schnittstellen Informationen übergeben werden und anhand welcher Kennzahlen der Fortschritt ausgewertet wird. Auf Wunsch begleite ich diesen Transfer, die Kommunikation dazu und richte die spätere Überprüfungsroutine ein.

Was hat sich im regionalen Markt mit gleichzeitiger nationaler und globaler Verfügbarkeit für das Unternehmen verändert, wenn es um Wettbewerbsfähigkeit, tragfähige Einnahmen und Gewinn geht? Verbände müssen ihren Mitgliedern relevanten Nutzen bieten und deren, wie auch die eigene wirtschaftliche Basis sichern. Öffentliche Verwaltungen müssen Leistungen verlässlich erbringen, Bearbeitungsbarrieren und -zeiten signifikant senken und verfügbare Mittel verantwortungsvoll einsetzen.

Die Aufgaben unterscheiden sich. Gemeinsam ist ihnen die Notwendigkeit zu erkennen und Zukunftsfragen in

abgestimmtes Handeln zu übersetzen! Automatisierung, sensorbasierte autonome Prozesse, KI gestützte Bearbeitung – die Modelle und Anwendungen sind dabei sehr unterschiedlich, doch niemand kommt um die Notwendigkeit herum.

Und auf die eingehens geäußerte Frage: Grüner Tee wäre mir noch lieber, doch ist er selten in der rechten Qualität vorhanden. Espresso ist für mich konsensfähig – faule Kompromisse kommen mir nicht ins Glas.

KI erweitert die technischen Möglichkeiten. Strategiemoderation hilft den Verantwortlichen zu entscheiden, welche davon der eigenen Organisation nutzen – und wie daraus wirtschaftlich wirksame Zusammenarbeit entsteht. Gleichzeitig werden die strategischen Ziele definiert und die nächsten Schritte sauber abgeleitet.

Über den Autor

Ralf Hasford ist Strategiemoderator und Wirtschaftsmediator. Er begleitet Geschäftsführungen, Vorstände und Führungskreise im Mittelstand, in Verbänden, größeren Organisationen und öffentlichen Verwaltungen. In Strategieklausuren arbeitet er Zukunftsthemen heraus, strukturiert Entscheidungen und bereitet Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Budgets für die Umsetzung auf. Sein Unternehmen Mediation + Moderation Hasford hat seinen Sitz in Berlin und ist deutschlandweit tätig.

Informationen und Kontakt

Strategiemoderation mit Ralf Hasford
UNYCRA® – Managementmodell für Zusammenarbeit

Mediation + Moderation Hasford
Ralf Hasford · Goßlerstraße 22 · 12161 Berlin
Telefon: +49 30 2363 9390
E-Mail: moderation@hasford.de

Mediation + Moderation Hasford

Goßlerstr. 22
12161 Berlin
Deutschland

RalfHasford

030 23639390

moderation@hasford.de

hasford.de

Portrait

Mediation + Moderation Hasford

Ralf Hasford begleitet Unternehmen, Verbände und öffentliche Organisationen bei Strategieklausuren, Entscheidungsprozessen und anspruchsvollen Konfliktsituationen. Gründer Ralf Hasford arbeitet als Wirtschaftsmediator, Strategiemoderator, Kommunikationstrainer sowie Autor und Redner. Sein Schwerpunkt liegt darauf, Führungsteams dabei zu unterstützen, Zusammenarbeit wirksam zu gestalten, Konflikte konstruktiv zu lösen und strategische Entscheidungen gemeinsam vorzubereiten. Mit dem von ihm entwickelten UNYCRA®-Managementmodell

und den Fünf Stufen der Zusammenarbeit schafft er Orientierung für moderne Führung, ausgewogene Kommunikation und nachhaltige Zusammenarbeit in einer zunehmend digitalisierten und von Künstlicher Intelligenz geprägten Arbeitswelt.

Leitgedanke:

Zukunft gestalten. Entscheidungen treffen. Konflikte lösen.

Über UNYCRA®

UNYCRA® ist ein von Ralf Hasford entwickeltes Modell zur Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Unternehmen. Es beschreibt unterschiedliche Entwicklungsstufen der Zusammenarbeit und zeigt, wie gemeinsame Ziele, klare Regeln und verbindliche Strukturen Innovation, Kooperation und nachhaltige Wertschöpfung fördern.

Das Modell verbindet Erkenntnisse aus Wirtschaftsmediation, Strategiemoderation und Organisationsentwicklung zu einem systematischen Ansatz für moderne Zusammenarbeit.

Ralf Hasford ist Experte für Zusammenarbeit, Wirtschaftsmediator und Strategiemoderator. Seit vielen Jahren begleitet er Unternehmen, Verbände und öffentliche Institutionen bei Strategieentwicklung, Kooperationen, Beteiligungsprozessen und der nachhaltigen Lösung komplexer Konflikte.

Mediation + Moderation Hasford

Ralf Hasford

Goßlerstraße 22

12161 Berlin

Telefon: +49 30 2363 9390

Mobil: +49 1511 150 9766

E-Mail: moderation@hasford.de

Web: <https://hasford.de>

Weitere Seite: <https://mediation-moderation-hasford.com>

News-ID: 1326155 • Views: 156 (Stand: 27.10.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/1326155/Wasser-Kaffee-oder-Tee-Und-wie-verdient-Ihr-Unternehmen-kuenftig-sein-Geld.html>