

Business Workbook Zu „KI macht das schon!“

Schön, dass Sie dieses Workbook in den Händen halten.

Der Roman „KI macht das schon!“ erzählt mit Humor, Überzeichnung und vielen bekannten Situationen aus dem Unternehmensalltag von einem KI-Projekt, das zunächst nach Technologie klingt, am Ende aber viel stärker von Menschen, Verantwortung, Vertrauen und Führung handelt. Dieses kompakte Workbook hilft Ihnen dabei, die wichtigsten Impulse aus der Geschichte auf Ihre eigene Arbeitswelt zu übertragen. Es ist kein klassisches Fachbuch und keine trockene Methodensammlung. Vielmehr ist es ein praktischer Begleiter zum Roman: kurz, verständlich und direkt anwendbar.

Sie können das Workbook auf unterschiedliche Weise nutzen:

- für Ihre persönliche Reflexion nach dem Lesen
- als Führungskraft mit Blick auf eigene Teams und Projekte
- als Coach oder Trainer für Workshops und Seminare
- als Impulsgeber für Diskussionen über KI, Veränderung und Zusammenarbeit

Das Workbook besteht aus **10 Teilen**. Jeder Teil greift zwei Kapitel des Romans auf und verbindet die jeweilige Szene mit einem passenden Management-Framework. So entsteht aus der Geschichte ein praktischer Transfer in den Berufsalltag.

Jeder Teil folgt dabei demselben Aufbau:

- **Bezug zum Roman:** Was passiert in den jeweiligen Kapiteln und welches Managementthema steckt dahinter?
- **Management-Framework kompakt erklärt:** Ein bekanntes Modell oder Denkwerkzeug wird kurz und verständlich vorgestellt.
- **Praxisimpulse:** Konkrete Hinweise, wie Sie das Thema in Projekten, Teams oder Organisationen anwenden können.
- **Reflexionsfragen:** Fragen, die helfen, eigene Muster, Prozesse und Führungslogiken zu hinterfragen.
- **Mini-Übung oder Transferauftrag:** Eine kleine Aufgabe, mit der Sie direkt ins Handeln kommen können.

Das Ziel ist nicht, jede Szene theoretisch zu erklären. Das Ziel ist, die richtigen Fragen zu stellen: Wo verschwinden Entscheidungen? Welche Prozesse funktionieren nur zufällig? Wann hilft KI wirklich? Und wo braucht es zuerst Vertrauen, Klarheit und menschliche Verantwortung?

Denn genau darum geht es im Kern des Romans: KI kann viel übernehmen. Aber sie kann nicht ersetzen, dass Menschen miteinander reden, Verantwortung übernehmen und gute Entscheidungen treffen. Viel Freude beim Lesen, Reflektieren und Ausprobieren.

Übersicht der Workbook-Teile

Dieses kompakte Workbook besteht aus 10 Teilen. Jeder Teil greift zwei Kapitel des Romans auf und verbindet die Handlung mit einem passenden Management-Framework. So können Sie die Situationen aus der Geschichte direkt auf Ihre eigene Arbeitswelt übertragen.

Teil	Roman-Kapitel	Thema	Framework / Modell	Ziel des Teils
1	Kapitel 1-2 Seite 3	Veränderung beginnt beim Menschen	ADKAR-Modell	Verstehen, warum Menschen Veränderung nicht automatisch mittragen
2	Kapitel 3-4 Seite 7	Die Organisation wirklich verstehen	Lewin: Unfreeze - Change - Refreeze	Erkennen, warum Veränderung erst Vorbereitung braucht
3	Kapitel 5-6 Seite 11	Prozesse, Meetings und Stillstand	Lean: Value Stream Mapping	Sichtbar machen, wo Arbeit hängen bleibt
4	Kapitel 7-8 Seite 15	Verantwortung und Entscheidungen klären	RACI / RAPID	Klären, wer entscheidet, wer beiträgt und wer Verantwortung trägt
5	Kapitel 9-10 Seite 19	Wenn KI falsche Muster verstärkt	Sozio-technische Systeme	Verstehen, warum KI nie nur Technik ist
6	Kapitel 11-12 Seite 23	Vertrauen nach Fehlern reparieren	Psychological Safety	Fehler offen ansprechen und Vertrauen wieder aufbauen
7	Kapitel 13-14 Seite 27	Mensch, KI und Prozess neu ausrichten	Kotter: Vision, Empowerment, Quick Wins	Veränderung gemeinsam in Bewegung bringen
8	Kapitel 15-16 Seite 31	Kleine Verbesserungen mit Wirkung	PDCA / Kaizen / Scrum-Retrospektive	In kurzen Lernschleifen besser werden
9	Kapitel 17-18 Seite 35	Ergebnisse richtig erklären	McKinsey 7S Modell	Zeigen, warum Erfolg nicht nur aus Zahlen besteht
10	Kapitel 19-20 Seite 39	Veränderung nachhaltig verankern	Kotter: Verankerung in der Kultur	Rollen, Verantwortung und Zusammenarbeit dauerhaft sichern

Über den Autor

Dr. Dominic Lindner ist Unternehmensberater in der IT und Dozent. Seit vielen Jahren begleitet er Unternehmen durch Transformationen, Digitalisierungsvorhaben und den Einsatz neuer Technologien. Vorher hat er seine Promotion zum Thema moderne Arbeitswelt abgeschlossen und forscht noch bis heute. Die Inspiration für diesen Roman stammt aus zahllosen Projekten, Meetings und Situationen, die oft unglaublicher wirken als jede Fiktion.

Teil 1: Veränderung beginnt beim Menschen

Zu Kapitel 1 und 2

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 1** „KI macht das schon!“ und **Kapitel 2** „Charlys Notfälle“.

In diesen beiden Kapiteln beginnt Max Bergers Reise nach München. Er kommt mit einem klaren Auftrag: Der Standort soll moderner, effizienter und KI-fähiger werden. Für Max klingt das zunächst nach einem klassischen Transformationsprojekt. Es gibt Ziele, Kennzahlen, Probleme und eine scheinbar naheliegende Lösung: Prozesse analysieren, künstliche Intelligenz einsetzen, Produktivität steigern. Doch schon bei seiner Ankunft merkt Max, dass München nicht einfach ein technisches Problem hat. Der Standort ist geprägt von alten Transformationsprogrammen, enttäuschten Erwartungen, informellen Routinen und Menschen, die schon zu oft gehört haben, dass diesmal alles anders wird. Charly wirkt auf den ersten Blick chaotisch, fast zu locker für einen Geschäftsführer. Gleichzeitig versteht er die Menschen am Standort besser, als jede Projektakte es könnte. Die zentrale Erkenntnis dieser Kapitel lautet: Veränderung beginnt nicht mit einer Lösung. Veränderung beginnt damit, ob Menschen überhaupt bereit sind, sich auf eine Lösung einzulassen.

Management-Framework: Das ADKAR-Modell

Das **ADKAR-Modell** beschreibt Veränderung aus Sicht des einzelnen Menschen. Es fragt nicht zuerst: „Welche Roadmap hat das Management?“ Sondern: „Was braucht ein Mensch, damit er Veränderung wirklich mitträgt?“

ADKAR steht für fünf Schritte:

A - Awareness

Menschen müssen verstehen, warum Veränderung notwendig ist. Ohne ein klares Warum wirkt Veränderung wie eine weitere Managementidee von oben.

D - Desire

Menschen brauchen einen eigenen Grund, die Veränderung zu unterstützen. Zustimmung entsteht nicht automatisch durch Anweisung.

K - Knowledge

Menschen müssen wissen, wie die Veränderung konkret funktioniert. Was ändert sich? Was bleibt? Was wird von ihnen erwartet?

A - Ability

Menschen brauchen die Fähigkeit, das Neue im Alltag anzuwenden. Wissen allein reicht nicht, wenn Zeit, Kompetenzen oder Unterstützung fehlen.

R - Reinforcement

Veränderung muss stabilisiert werden. Sonst kehren Teams schnell zu alten Mustern zurück, besonders unter Druck.

Was Kapitel 1 und 2 zeigen

Max startet mit Lösung, Tempo und Selbstvertrauen. Das ist verständlich, aber gefährlich. Er denkt in Zielen, Technologie und Projektlogik. München denkt in Erfahrungen, Enttäuschungen und Überlebensmustern.

Genau hier entsteht die Spannung: Max hat den Auftrag zur Veränderung, aber die Organisation hat noch kein Vertrauen in Veränderung.

Der Ordner mit den alten Transformationsprogrammen ist deshalb mehr als ein Gag. Er zeigt **Change Fatigue**: Veränderungsmüdigkeit. Menschen sind nicht unbedingt gegen Veränderung. Oft sind sie nur müde von Initiativen, die groß angekündigt wurden, aber wenig verbessert haben.

Für das ADKAR-Modell bedeutet das:

- **Awareness** ist teilweise vorhanden: Alle wissen, dass München Probleme hat.
- **Desire** fehlt: Viele glauben nicht, dass dieses Projekt wirklich hilft.
- **Knowledge** ist unklar: Niemand weiß, was KI konkret für die eigene Arbeit bedeutet.
- **Ability** ist noch nicht aufgebaut: Prozesse, Rollen und Vertrauen fehlen.
- **Reinforcement** existiert nicht: Frühere Veränderungen wurden nicht nachhaltig verankert.

Max müsste also nicht zuerst KI erklären. Er müsste zuerst verstehen, warum die Menschen in München gelernt haben, Veränderung nicht mehr ernst zu nehmen.

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Starten Sie Veränderung nicht mit der Lösung, sondern mit der Frage: Warum sollten Menschen Ihnen diesmal glauben? Wenn Teams viele Programme erlebt haben, brauchen sie keine neue Vision, sondern glaubwürdige Beweise.

Für Projektmanager

Prüfen Sie vor dem Projektstart nicht nur Ziele, Budget und Meilensteine. Prüfen Sie auch die Veränderungshistorie: Welche Initiativen gab es schon? Was wurde versprochen? Was blieb liegen?

Für Coaches und Trainer

Kapitel 1 und 2 eignen sich gut als Einstieg in Workshops. Die Frage ist nicht: „Was ist unser KI-Ziel?“ Sondern: „Welche Erfahrungen prägen unsere Haltung gegenüber Veränderung?“

Mini-Übung: Der ADKAR-Check

Wählen Sie ein aktuelles Veränderungsvorhaben aus Ihrem Arbeitsumfeld. Das kann ein KI-Projekt, eine Prozessänderung, eine Reorganisation oder ein neues Tool sein.

Bewerten Sie jeden ADKAR-Schritt auf einer Skala von 1 bis 5:

1 = kaum vorhanden

5 = stark vorhanden

Awareness: Verstehen die Betroffenen wirklich, warum die Veränderung notwendig ist?

Punktzahl: ____

Desire: Wollen die Betroffenen die Veränderung unterstützen oder machen sie nur formal mit?

Punktzahl: ____

Knowledge: Wissen die Betroffenen konkret, was sich ändert und was von ihnen erwartet wird?

Punktzahl: ____

Ability: Haben die Betroffenen Zeit, Fähigkeiten und Unterstützung, um das Neue anzuwenden?

Punktzahl: ____

Reinforcement: Gibt es Mechanismen, damit die Veränderung dauerhaft bleibt?

Punktzahl: ____

Schauen Sie anschließend auf die niedrigste Punktzahl. Genau dort liegt wahrscheinlich Ihr größtes Veränderungsrisiko.

Reflexionsfragen

1. Welche Veränderungsprogramme haben Ihre Organisation oder Ihr Team bereits erlebt?
2. Welche davon wurden wirklich abgeschlossen und welche sind einfach verschwunden?
3. Wo erleben Sie aktuell Zustimmung, die eher höflich als ehrlich ist?
4. Welche Menschen in Ihrem Umfeld wirken wie Peter: skeptisch, kontrollierend oder vorsichtig? Welche Erfahrung könnte dahinterliegen?
5. Wer übernimmt bei Ihnen die Rolle von Charly: jemand, der Stimmungen, informelle Signale und unausgesprochene Themen erkennt?
6. Was müssten Sie tun, damit Menschen sagen: „Diesmal könnte es wirklich anders werden“?

Transferauftrag

Bevor Sie Ihr nächstes Veränderungsprojekt erklären, führen Sie drei Gespräche ohne Präsentation. Fragen Sie nur:

- Was haben Sie bei früheren Veränderungen erlebt?
- Was macht Sie bei diesem Projekt skeptisch?
- Was müsste passieren, damit Sie sich darauf einlassen?

Notieren Sie nicht nur die Antworten, sondern auch die Stimmung dahinter. Oft beginnt Veränderung genau dort, wo Menschen zum ersten Mal merken, dass ihre Erfahrung ernst genommen wird.

Merksatz

Veränderung scheitert selten daran, dass Menschen das Neue nicht verstehen. Sie scheitert oft daran, dass Menschen keinen Grund mehr sehen, daran zu glauben.

Teil 2: Die Organisation wirklich verstehen

Zu Kapitel 3 und 4

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 3 „Faxgerät statt KI“** und **Kapitel 4 „Zwischen PowerPoint und Wirklichkeit“**.

In diesen Kapiteln erkennt Max, dass der Standort München nicht so funktioniert, wie es in den offiziellen Unterlagen steht. Von außen wirkt vieles modern: Gebäude, Monitore, Strategieprogramm, KI-Roadmap. Doch im Alltag zeigen sich Faxgerät, Excel-Listen, handschriftliche Notizen, Prozessausnahmen und informelle Absprachen.

Max beginnt zu verstehen: Die eigentliche Organisation steht nicht im Organigramm. Sie zeigt sich dort, wo Menschen täglich versuchen, trotz unklarer Prozesse gute Arbeit zu leisten.

Kapitel 4 verstärkt diese Erkenntnis. Max geht durch die Abteilungen, beobachtet echte Arbeit und spricht mit Menschen. Anna macht ihm klar, dass München nicht noch eine fertige Lösung braucht. Der Standort braucht jemanden, der zuerst versteht, warum die Dinge so geworden sind.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Bevor man eine Organisation verändert, muss man sie auftauen, beobachten und verstehen.

Management-Framework: Lewins Veränderungsmodell

Kurt Lewin beschreibt Veränderung in drei Phasen:

1. Unfreeze - Auftauen

Bestehende Muster, Routinen und Überzeugungen werden sichtbar gemacht. Menschen erkennen, dass der aktuelle Zustand nicht mehr gut funktioniert.

2. Change - Verändern

Neue Arbeitsweisen, Rollen, Prozesse oder Denkweisen werden ausprobiert. Die Organisation bewegt sich aus alten Mustern heraus.

3. Refreeze - Stabilisieren

Das Neue wird verankert, damit die Organisation nicht sofort in alte Routinen zurückfällt.

Viele Veränderungsprojekte scheitern, weil sie direkt mit „Change“ starten. Es gibt ein neues Tool, eine neue Struktur, eine neue Roadmap. Aber die Organisation wurde vorher nicht „aufgetaut“. Die alten Muster sind noch aktiv.

Genau das sieht Max in München. Das Faxgerät ist nicht einfach ein technisches Relikt. Es ist ein Symbol für alte Arbeitslogiken, Ausnahmen und gewachsene Umgehungslösungen.

Zusatztool: Gemba Walk

Der Begriff **Gemba** kommt aus dem Lean Management und bedeutet sinngemäß: „der echte Ort des Geschehens“.

Ein **Gemba Walk** bedeutet: Führungskräfte, Projektleiter oder Coaches gehen dorthin, wo Arbeit wirklich passiert. Nicht um Menschen zu kontrollieren, sondern um Abläufe, Hindernisse und Realität zu verstehen.

Die Grundhaltung lautet:

- nicht bewerten
- nicht sofort lösen
- nicht belehren
- beobachten
- fragen
- verstehen

Max macht genau das, als er durch die Abteilungen geht. Er schaut nicht mehr nur in Präsentationen, sondern sieht, wie viele Systeme, Listen, Rückfragen und Absprachen nötig sind, damit ein scheinbar einfacher Arbeitsvorgang funktioniert.

Was Kapitel 3 und 4 zeigen

München hat nicht zu wenig Arbeitsethos. Die Menschen arbeiten viel. Das Problem ist, dass Arbeit durch zu viele Umwege, Medienbrüche und Schattenprozesse erschwert wird.

Typische Symptome sind:

- offizielle Prozesse, die niemand nutzt
- Excel-Listen neben Systemen
- „neue_final_v3_final“-Dateien
- persönliche Nachrichten statt klarer Prozesswege
- Prozessausnahmen, die täglich gebraucht werden
- Meetings und Freigaben, die echte Arbeit bremsen
- Menschen, die sich an Chaos gewöhnt haben

Für Lewins Modell bedeutet das: Max befindet sich in der **Unfreeze-Phase**. Er muss sichtbar machen, wie groß die Lücke zwischen offizieller Organisation und gelebter Realität ist.

Aber diese Phase braucht Fingerspitzengefühl. Wenn Max zu früh sagt „Das ist alles falsch“, verliert er Vertrauen. Wenn er nur beobachtet und ehrlich fragt, entsteht langsam Offenheit.

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Gehen Sie regelmäßig an den Ort der Arbeit. Fragen Sie nicht nur: „Läuft der Prozess?“
Fragen Sie: „Was müssen Menschen zusätzlich tun, damit der Prozess überhaupt läuft?“

Für Projektmanager

Starten Sie keine Prozessoptimierung nur auf Basis von Reports. Begleiten Sie echte Vorgänge. Ein realer Fall zeigt oft mehr als zehn Statusfolien.

Für Coaches und Trainer

Kapitel 3 und 4 eignen sich gut, um über die Differenz zwischen offizieller und tatsächlicher Organisation zu sprechen. Lassen Sie Teilnehmende typische Schattenprozesse aus ihrem Arbeitsalltag sammeln.

Mini-Übung: Der Realitätscheck

Wählen Sie einen wiederkehrenden Prozess aus Ihrem Arbeitsumfeld. Zum Beispiel:

- eine Kundenanfrage
- eine Freigabe
- eine Bestellung
- ein Reporting
- eine interne Abstimmung
- eine Tool-Nutzung

Beantworten Sie dann diese Fragen:

Offizieller Prozess:

Wie soll der Prozess laut Dokumentation, Tool oder Management eigentlich laufen?

Gelebter Prozess:

Wie läuft er im Alltag wirklich?

Umgehungslösungen:

Welche Excel-Listen, Chats, persönlichen Kontakte oder Zusatznotizen werden genutzt?

Medienbrüche:

Wo werden Informationen kopiert, übertragen, erneut eingegeben oder mündlich weitergereicht?

Vertrauensfrage:

Welche dieser Umwege existieren, weil Menschen dem offiziellen Prozess nicht vertrauen?

Auftau-Punkt:

Was müsste sichtbar gemacht werden, bevor man diesen Prozess sinnvoll verändern kann?

Reflexionsfragen

1. Wo gibt es in Ihrem Arbeitsumfeld ein „Faxgerät“ im übertragenen Sinne?
2. Welche offiziellen Prozesse funktionieren nur, weil Menschen sie informell retten?
3. Wo werden Probleme in Präsentationen kleiner dargestellt, als sie im Alltag sind?
4. Welche Schattenprozesse gelten bei Ihnen als normal, obwohl sie eigentlich Warnsignale sind?
5. Wann haben Sie zuletzt echte Arbeit beobachtet, ohne sofort zu bewerten?
6. Welche Gewohnheit müsste in Ihrer Organisation zuerst „auftauen“, bevor Veränderung möglich wird?

Transferauftrag

Führen Sie in den nächsten Tagen einen kleinen Gemba Walk durch.

Nehmen Sie sich 30 Minuten Zeit und beobachten Sie einen echten Arbeitsvorgang. Stellen Sie nur drei Fragen:

- Was passiert hier offiziell?
- Was passiert hier tatsächlich?
- Was brauchen Sie zusätzlich, damit die Arbeit gelingt?

Wichtig: Geben Sie keine Sofortlösung. Notieren Sie nur, was Sie sehen und hören. Der erste Schritt guter Veränderung ist nicht Optimierung, sondern Realität.

Merksatz

Wer nur auf PowerPoint schaut, verändert die Organisation auf dem Papier. Wer echte Arbeit beobachtet, erkennt, wo Veränderung wirklich beginnen muss.

Teil 3: Stillstand im System erkennen

Zu Kapitel 5 und 6

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 5 „Das Meeting des Wahnsinns“** und **Kapitel 6 „Willkommen im Irrenhaus“**.

In diesen Kapiteln erlebt Max, wie eine Organisation Stillstand erzeugt, obwohl alle beschäftigt sind. Im Meeting wird lange gesprochen, aber kaum entschieden. Begriffe wie Alignment, Zielbild, Stakeholderkreis und Entscheidungsqualität erzeugen den Eindruck von Professionalität, verdecken aber, dass konkrete Entscheidungen ausbleiben.

Danach begleitet Max einen scheinbar einfachen Kundenauftrag. Was nach einer kleinen Vertragsänderung klingt, wird zu einer Reise durch Zuständigkeiten, Freigaben, Formulare, Controlling, Legal und Compliance. Jeder einzelne Schritt wirkt für sich genommen nachvollziehbar. Zusammengenommen entsteht ein System, in dem Arbeit hängen bleibt.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Organisationen stehen selten still, weil niemand arbeitet. Sie stehen still, weil zu viel Arbeit nicht zum Kundenwert beiträgt.

Management-Framework: Lean und Value Stream Mapping

Lean Management fragt konsequent: Was schafft Wert aus Sicht des Kunden? Alles, was keinen Wert schafft, wird kritisch betrachtet.

Ein zentrales Werkzeug dafür ist das **Value Stream Mapping**, auf Deutsch oft **Wertstromanalyse** genannt. Dabei wird ein Prozess nicht aus Sicht des Organigramms betrachtet, sondern als Fluss von Arbeit: vom Auslöser bis zum Ergebnis.

Bei einer Wertstromanalyse schaut man auf:

- Prozessschritte
- Übergaben zwischen Bereichen
- Wartezeiten
- Rückfragen
- Freigaben
- Nacharbeit
- Medienbrüche
- Entscheidungen
- Kundennutzen

Wichtig ist: Nicht jeder Schritt, der intern wichtig wirkt, erzeugt auch Wert für den Kunden. Manche Schritte schützen die Organisation, manche dienen der Dokumentation, manche existieren nur noch aus Gewohnheit.

Kapitel 5 und 6 zeigen genau diesen Unterschied. Das Meeting erzeugt Aktivität, aber keine Entscheidung. Der Kundenauftrag bewegt sich durch viele Hände, aber nicht wirklich zum Kunden hin.

Zusatzmodell: Die Verschwendungsarten im Lean

Lean beschreibt typische Formen von Verschwendung. Für das Workbook reichen diese sieben besonders gut:

1. Wartezeit

Menschen, Kunden oder Vorgänge warten auf Freigaben, Informationen oder Entscheidungen.

2. Überbearbeitung

Ein Vorgang wird gründlicher, komplizierter oder formaler bearbeitet, als es für den Zweck nötig wäre.

3. Nacharbeit

Fehler, unklare Informationen oder fehlende Entscheidungen führen dazu, dass Arbeit erneut gemacht werden muss.

4. Übergaben

Jede Übergabe zwischen Bereichen erzeugt Risiko: Information geht verloren, Verantwortung wird unklar, Rückfragen entstehen.

5. Suchen

Menschen suchen nach Dateien, Zuständigen, Versionen, Informationen oder dem richtigen Prozessweg.

6. Bestände / offene Arbeit

Zu viele offene Vorgänge liegen gleichzeitig im System und warten darauf, weiterbearbeitet zu werden.

7. Unnötige Bewegung

Nicht nur körperliche Bewegung, sondern auch digitales Hin und Her: Mails, Chats, Kopien, parallele Listen, zusätzliche Abstimmungen.

Viele moderne Organisationen haben noch eine achte Verschwendung: **ungenutztes Wissen**. Menschen wissen oft genau, wo Probleme liegen, werden aber nicht gefragt oder nicht ernst genommen.

Was Kapitel 5 und 6 zeigen

Das Meeting in Kapitel 5 ist nicht einfach schlecht moderiert. Es zeigt ein tieferes Muster: Entscheidungen werden nicht getroffen, sondern vorbereitet, gerahmt, vertagt und sprachlich veredelt. Dadurch entsteht eine gefährliche Illusion von Fortschritt.

Kapitel 6 zeigt dann die operative Realität. Ein einfacher Kundenauftrag bleibt nicht hängen, weil jemand inkompetent ist. Er bleibt hängen, weil jede Abteilung ihre eigene

Absicherungslogik hat. Peter, Ute, Ralf, Legal und Compliance handeln jeweils aus nachvollziehbaren Gründen. Trotzdem entsteht für den Kunden kein Wert.

Das ist typisch für Prozessprobleme in Organisationen:
Jeder Bereich optimiert seinen Teil, aber niemand sieht den gesamten Fluss.

Lean hilft hier, weil es nicht fragt: „Wer ist schuld?“

Lean fragt: „Wo wird Wert erzeugt, und wo verliert der Prozess Energie?“

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Achten Sie nicht nur darauf, ob Menschen beschäftigt sind. Fragen Sie, ob die Arbeit wirklich zum Kundenwert beiträgt. Viel Aktivität kann ein Zeichen von guter Auslastung sein oder ein Symptom schlechter Prozesse.

Für Projektmanager

Begleiten Sie einen echten Vorgang vom Anfang bis zum Ende. Notieren Sie nicht nur die Prozessschritte, sondern vor allem Wartezeiten, Rückfragen und Stellen, an denen Verantwortung unklar wird.

Für Coaches und Trainer

Nutzen Sie Kapitel 5 und 6 als Einstieg in eine Prozessübung. Lassen Sie Teilnehmende einen realen Vorgang aus ihrem Alltag aufzeichnen und markieren, wo Wert entsteht und wo nur interne Bewegung passiert.

Mini-Übung: Die einfache Wertstromanalyse

Wählen Sie einen echten Prozess aus Ihrem Arbeitsumfeld. Zum Beispiel:

- Kundenanfrage bearbeiten
- Angebot freigeben
- Rechnung klären
- neues Tool einführen
- Meetingentscheidung vorbereiten
- interne Änderung abstimmen

Zeichnen Sie den Prozess als einfache Linie von links nach rechts.

Schritt 1: Start und Ende definieren

Wann beginnt der Prozess? Wann ist er aus Kundensicht erledigt?

Schritt 2: Alle Schritte notieren

Schreiben Sie jeden Schritt auf, auch kleine Übergaben, Rückfragen und Wartezeiten.

Schritt 3: Wert markieren

Kennzeichnen Sie jeden Schritt mit einer von drei Kategorien:

- Wert für den Kunden

- notwendig für die Organisation
- vermutlich Verschwendung

Schritt 4: Wartezeiten sichtbar machen

Wo liegt der Vorgang herum? Wo wartet jemand auf Freigabe, Antwort oder Klärung?

Schritt 5: Engpass finden

An welcher Stelle bleibt der Prozess am häufigsten hängen?

Schritt 6: Eine Verbesserung auswählen

Wählen Sie nicht zehn Maßnahmen. Wählen Sie eine Stelle, an der der Prozess sofort leichter werden könnte.

Reflexionsfragen

1. Welche Meetings in Ihrem Umfeld erzeugen Aktivität, aber keine Entscheidung?
2. Wo wird bei Ihnen „sauber vorbereitet“, obwohl eigentlich entschieden werden müsste?
3. Welcher Prozess wirkt auf dem Papier einfach, ist im Alltag aber erstaunlich kompliziert?
4. Wo wartet der Kunde, während intern Zuständigkeiten geklärt werden?
5. Welche Freigabe schützt wirklich vor Risiko und welche schützt nur vor Verantwortung?
6. Wo gibt es in Ihrem Team Übergaben, bei denen regelmäßig Kontext verloren geht?
7. Welche Arbeit würde sofort wegfallen, wenn man den Prozess aus Kundensicht neu denken würde?

Transferauftrag

Nehmen Sie einen wiederkehrenden Vorgang und stellen Sie im nächsten Teamgespräch nur eine Frage:

„Welche Schritte in diesem Prozess helfen dem Kunden wirklich?“

Schreiben Sie die Antworten sichtbar auf. Danach fragen Sie:

„Welche Schritte helfen nur uns selbst, mit Unsicherheit umzugehen?“

Diese zweite Frage ist oft unangenehmer, aber wertvoller. Denn dort finden Sie häufig die eigentlichen Ursachen für Stillstand.

Merksatz

Stillstand entsteht nicht nur dort, wo niemand handelt. Er entsteht auch dort, wo alle handeln, aber niemand den Fluss zum Kunden im Blick behält.

Teil 4: Verantwortung sichtbar machen

Zu Kapitel 7 und 8

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 7 „Alle zuständig, keiner verantwortlich“** und **Kapitel 8 „Wenn Prozesse zufällig funktionieren“**.

In diesen Kapiteln begleitet Max weiter den scheinbar einfachen Kundenauftrag. Der Vorgang wandert durch Legal, Compliance, Controlling, Operations und Management. Jeder Bereich hat gute Gründe, beteiligt zu sein. Niemand handelt böswillig. Und trotzdem bleibt die entscheidende Frage offen: Wer übernimmt wirklich Verantwortung?

Kapitel 7 zeigt ein typisches Organisationsproblem: Viele Menschen sind zuständig, aber niemand entscheidet. Verantwortung verteilt sich so lange über Rollen, Formulare und Abstimmungen, bis sie niemandem mehr gehört.

Kapitel 8 bringt die Wende. Max stellt eine einfache Frage: Was braucht der Kunde? Plötzlich wird sichtbar, welche Rolle welchen Beitrag leisten muss. Nicht jeder muss entscheiden. Manche liefern Input, manche prüfen Risiken, manche informieren, aber eine Person muss am Ende entscheiden.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Verantwortung entsteht nicht dadurch, dass viele beteiligt sind. Verantwortung entsteht, wenn klar ist, wer entscheidet.

Management-Framework: RACI

RACI ist ein Modell zur Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Es hilft besonders dann, wenn viele Personen oder Abteilungen an einem Prozess beteiligt sind.

RACI steht für:

R - Responsible

Wer führt die Aufgabe operativ aus?

A - Accountable

Wer trägt die Gesamtverantwortung und entscheidet letztlich?

C - Consulted

Wer muss fachlich eingebunden oder gefragt werden?

I - Informed

Wer muss informiert werden, ohne aktiv mitzuentcheiden?

Das Entscheidende ist:

Pro Aufgabe sollte es möglichst nur eine Person oder Rolle geben, die **Accountable** ist. Wenn mehrere gleichzeitig „irgendwie verantwortlich“ sind, wird Verantwortung unklar. Im Roman ist genau das das Problem. Viele sind consulted, viele wollen informed sein, einige fühlen sich responsible, aber accountable ist niemand eindeutig.

Ergänzendes Modell: RAPID

Während RACI gut für Aufgaben ist, hilft **RAPID** besonders bei Entscheidungen.

RAPID steht für:

R - Recommend

Wer macht einen Vorschlag?

A - Agree

Wer muss zustimmen, weil wichtige Risiken oder Abhängigkeiten betroffen sind?

P - Perform

Wer setzt die Entscheidung um?

I - Input

Wer liefert Informationen oder Perspektiven?

D - Decide

Wer trifft die finale Entscheidung?

RAPID macht sichtbar, dass nicht alle Beteiligten gleich viel Entscheidungsmacht brauchen. Viele Menschen liefern wertvollen Input. Aber wenn Input, Zustimmung und Entscheidung vermischt werden, entsteht Stillstand.

In Kapitel 8 passiert genau die RAPID-Logik: Fachliche Machbarkeit, rechtliche Bewertung, Kostenhinweis, Kommunikation und Entscheidung werden getrennt. Dadurch wird der Vorgang plötzlich entscheidbar.

Was Kapitel 7 und 8 zeigen

Der Kundenauftrag scheitert fast nicht an fehlender Kompetenz, sondern an verteilter Angst. Jeder Bereich will korrekt handeln. Jeder möchte vermeiden, später für einen Fehler verantwortlich gemacht zu werden. Dadurch wird Verantwortung weitergereicht.

Typische Muster sind:

- Entscheidungen werden als „Kenntnisnahme“ getarnt.
- Freigaben werden eingeholt, obwohl nur Informationen nötig wären.
- Compliance, Legal oder Controlling werden vorsorglich beteiligt.
- Führungskräfte koordinieren, ohne wirklich zu entscheiden.
- Niemand will der Engpass sein, aber alle werden Teil des Engpasses.
- Der Kunde wartet, während intern Verantwortung sortiert wird.

Die wichtigste Bewegung in Kapitel 8 ist daher nicht technische Optimierung. Es ist die Rückkehr zu einer einfachen Frage:

Wer muss was beitragen, damit entschieden werden kann?

Diese Frage verändert den Blick. Aus einem chaotischen Prozess wird ein Verantwortungsfluss.

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Prüfen Sie, ob Ihre Teams echte Entscheidungsrechte haben oder nur operative Zuständigkeit. Wer Verantwortung erwartet, muss auch Entscheidungsspielraum geben.

Für Projektmanager

Klärung von Rollen ist keine Bürokratie, sondern Beschleunigung. Ein einfaches RACI oder RAPID kann mehrere Abstimmungsschleifen ersetzen.

Für Coaches und Trainer

Kapitel 7 und 8 eignen sich hervorragend für eine Übung zu Verantwortungsdiffusion. Lassen Sie Teilnehmende einen echten Prozess nehmen und markieren: Wer entscheidet wirklich?

Mini-Übung: RACI für einen echten Vorgang

Wählen Sie einen aktuellen Vorgang, der regelmäßig hängen bleibt. Zum Beispiel:

- Kundenfreigabe
- Budgetentscheidung
- Tool-Auswahl
- Prozessänderung
- Eskalation
- Vertragsprüfung

Tragen Sie die wichtigsten Rollen oder Personen ein:

Aufgabe / Entscheidung Responsible Accountable Consulted Informed

Problem klären	___	___	___	___
Informationen sammeln	___	___	___	___
Risiken prüfen	___	___	___	___
Entscheidung treffen	___	___	___	___
Umsetzung starten	___	___	___	___
Ergebnis kommunizieren	___	___	___	___

Achten Sie besonders auf diese Fragen:

- Gibt es pro Aufgabe genau eine accountable Rolle?
- Sind manche Personen consulted, obwohl informed reichen würde?
- Gibt es Personen, die entscheiden sollen, aber nicht genug Informationen haben?
- Gibt es Personen, die viel Verantwortung tragen, aber keine Entscheidungsmacht besitzen?

Zusatzübung: Die Entscheidungsfrage

Nehmen Sie eine konkrete Entscheidung und beantworten Sie nach RAPID:

Recommend: Wer sollte den Vorschlag machen?

Agree: Wer muss wirklich zustimmen?

Perform: Wer setzt es um?

Input: Wer liefert wichtige Informationen?

Decide: Wer entscheidet final?

Wenn Sie die letzte Frage nicht klar beantworten können, haben Sie wahrscheinlich kein Prozessproblem, sondern ein Entscheidungsproblem.

Reflexionsfragen

1. Wo sind in Ihrer Organisation viele Menschen beteiligt, aber niemand wirklich verantwortlich?
2. Welche Entscheidungen werden bei Ihnen regelmäßig vertagt, weil noch „jemand eingebunden“ werden muss?
3. Wo wird Zustimmung eingeholt, obwohl eigentlich nur Information nötig wäre?
4. Wer trägt in Ihrem Team Verantwortung ohne echte Entscheidungsmacht?
5. Welche Rolle spielt Angst vor Fehlern bei Ihren Freigabeprozessen?
6. Wo wartet der Kunde, während intern Zuständigkeiten geklärt werden?
7. Welche Entscheidung müsste endlich einer klaren Rolle zugeordnet werden?

Transferauftrag

Nehmen Sie in der nächsten Woche einen festhängenden Vorgang und stellen Sie im Team nur diese fünf Fragen:

- Was genau muss entschieden werden?
- Wer braucht vorher welche Information?
- Wer muss wirklich zustimmen?
- Wer setzt die Entscheidung um?
- Wer entscheidet final?

Merksatz

Wenn alle zuständig sind, ist niemand verantwortlich. Gute Organisationen machen nicht nur Aufgaben sichtbar, sondern Entscheidungen.

Teil 5: Wenn KI falsche Muster verstärkt

Zu Kapitel 9 und 10

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 9 „Der KI-Fehlstart“** und **Kapitel 10 „Die DSGVO schlägt zurück“**.

In diesen Kapiteln startet Max den ersten ernsthaften KI-Versuch. Nach den chaotischen Prozessen und unklaren Verantwortlichkeiten will er endlich Tempo erzeugen. Automatische Meeting-Zusammenfassungen, Prioritätenlisten, Prozessanalysen und KI-gestützte Vorschläge sollen sichtbar machen, wo Arbeit hängen bleibt.

Auf den ersten Blick klingt das sinnvoll. Doch schnell zeigt sich: Die KI erkennt Muster, aber sie versteht nicht automatisch, ob diese Muster sinnvoll, historisch gewachsen oder problematisch sind. Weil Peter in vielen alten Vorgängen sichtbar war, schlägt das System ihn als zentralen Entscheider vor. Weil Vorgänge häufig wiederkehren, erscheinen sie ineffizient. Weil Kommunikation ausgewertet wird, entsteht bei Mitarbeitenden das Gefühl, beobachtet zu werden.

Kapitel 10 zeigt dann die Grenze: Anna stoppt das System. Nicht, weil KI grundsätzlich falsch ist, sondern weil Zweck, Datenbasis, Transparenz und Vertrauen nicht ausreichend geklärt wurden.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

KI löst keine Organisationsprobleme, wenn sie auf ungeklärte Muster gesetzt wird. Sie macht sie schneller, sichtbarer und manchmal gefährlicher.

Management-Framework: Sozio-technische Systeme

Die **sozio-technische Systemtheorie** betrachtet Organisationen als Zusammenspiel von zwei Seiten:

Technisches System

Tools, Daten, Software, Prozesse, Automatisierung, KI-Modelle.

Soziales System

Menschen, Rollen, Macht, Vertrauen, Kultur, informelle Regeln, Verantwortung.

Die Grundidee lautet: Technologie wirkt nie neutral. Wenn ein neues System eingeführt wird, verändert es immer auch Beziehungen, Verhalten, Machtverhältnisse und Wahrnehmung.

Im Roman zeigt sich das sehr deutlich. Max denkt zunächst technisch: Die KI soll zusammenfassen, priorisieren und Transparenz schaffen. Die Organisation erlebt aber etwas anderes: Bewertung, Beobachtung, Kontrollverlust und neue politische Wirkung.

Das Problem ist also nicht nur die KI. Das Problem ist die Wechselwirkung zwischen KI und Organisation.

Zusatzmodell 1: Goodhart's Law

Goodhart's Law lautet sinngemäß:

Sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, verliert sie ihre Qualität als gute Kennzahl.

Im Roman passiert genau das bei den Ampeln und Prioritätenlisten. Solange Daten nur beobachtet werden, können sie helfen. Sobald Menschen merken, dass rote, gelbe oder grüne Markierungen Folgen haben, beginnen sie ihr Verhalten an der Kennzahl auszurichten.

Dann wird nicht mehr nur Arbeit verbessert. Es wird auch versucht, besser auszusehen.

Beispiele:

- Vorgänge werden anders formuliert, damit sie nicht rot erscheinen.
- Beteiligung wird mit Verantwortung verwechselt.
- Sichtbarkeit wird wichtiger als echter Beitrag.
- Teams reagieren auf Bewertung statt auf Kundennutzen.
- Die KI verstärkt historische Machtmuster.

Zusatzmodell 2: Privacy by Design

Privacy by Design bedeutet: Datenschutz wird nicht am Ende geprüft, sondern von Anfang an in das System eingebaut.

Wichtige Prinzipien sind:

- klare Zweckbindung
- Datenminimierung
- Transparenz für Betroffene
- begrenzte Zugriffsrechte
- keine verdeckten Auswertungen
- nachvollziehbare Entscheidungen
- Schutz vor Zweckverschiebung

Anna stoppt das System, weil genau diese Punkte unklar sind. Die KI hat Zugriff auf Kommunikationsdaten, Kalender, Projektchats, Statusinformationen und sogar Drucker. Selbst wenn keine einzelne Person bewertet werden soll, kann die Wirkung bei Menschen trotzdem so ankommen.

Der entscheidende Satz lautet:

Technisch anonymisiert bedeutet nicht automatisch menschlich vertrauenswürdig.

Was Kapitel 9 und 10 zeigen

Max macht einen typischen Fehler vieler KI-Projekte: Er setzt KI auf vorhandene Daten, bevor ausreichend geklärt ist, was diese Daten eigentlich bedeuten.

Historische Daten zeigen nicht nur Arbeit. Sie zeigen auch alte Machtstrukturen, schlechte Prozesse, Umgehungslösungen und politische Gewohnheiten. Wenn eine KI daraus lernt, lernt sie nicht automatisch die Wahrheit. Sie lernt die Vergangenheit.

Typische Risiken sind:

- KI verstärkt bestehende Hierarchien.
- KI verwechselt Aktivität mit Verantwortung.
- KI verwechselt Wiederholung mit Verschwendung.
- KI erzeugt Kennzahlen, die politisch interpretiert werden.
- KI macht Mitarbeitende vorsichtiger statt mutiger.
- KI wird als Kontrolle erlebt, obwohl sie als Hilfe gemeint war.

Das ist der Kern des KI-Fehlstarts:

Max wollte Arbeit erleichtern. Aber ohne Vertrauen wird Hilfe als Kontrolle erlebt.

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Fragen Sie bei KI-Projekten nicht nur: „Was kann das System?“ Fragen Sie auch: „Wie wird es von Menschen erlebt?“ Eine technisch gute Lösung kann sozial scheitern.

Für Projektmanager

Nutzen Sie historische Daten vorsichtig. Prüfen Sie, ob die Daten echte Arbeit abbilden oder nur Spuren alter Prozesse, Machtverhältnisse und Absicherungen.

Für Coaches und Trainer

Kapitel 9 und 10 eignen sich für Diskussionen über KI-Vertrauen. Besonders stark ist die Frage: Wann wird Transparenz zur Überwachung?

Mini-Übung: Der KI-Risiko-Check

Wählen Sie ein KI- oder Automatisierungsvorhaben aus Ihrem Umfeld. Beantworten Sie diese Fragen:

1. Zweck

Welches konkrete Problem soll die KI lösen?

2. Datenbasis

Welche Daten werden genutzt? Sind es Prozessdaten, Kommunikationsdaten, Leistungsdaten oder personenbezogene Daten?

3. Bedeutung der Daten

Was zeigen diese Daten wirklich? Und was zeigen sie nicht?

4. Risiko der Fehlinterpretation

Welche falschen Schlüsse könnte die KI ziehen?

5. Wirkung auf Menschen

Könnte das System als Bewertung, Kontrolle oder Überwachung erlebt werden?

6. Entscheidungsmacht

Trifft die KI Entscheidungen oder gibt sie nur Hinweise?

7. Transparenz

Verstehen die Betroffenen, was das System tut und was es nicht tut?

8. Stop-Regel

Wer darf das System stoppen, wenn Vertrauen oder Datenschutz gefährdet sind?

Reflexionsfragen

1. Wo nutzen Sie Daten, ohne genau zu wissen, welche Realität sie tatsächlich abbilden?
2. Welche Kennzahlen könnten bei Ihnen Verhalten verzerren, sobald sie zum Ziel werden?
3. Wo wird Sichtbarkeit mit Leistung verwechselt?
4. Welche informellen Machtstrukturen könnte eine KI in Ihrer Organisation unbeabsichtigt verstärken?
5. Welche Daten sollten bewusst nicht ausgewertet werden, auch wenn es technisch möglich wäre?
6. Wo könnte ein gut gemeinter KI-Einsatz als Kontrolle wahrgenommen werden?
7. Wer in Ihrer Organisation hätte die Autorität, ein KI-System rechtzeitig zu stoppen?

Transferauftrag

Bevor Sie eine KI-Lösung aktivieren, führen Sie ein kurzes „Trust Review“ mit drei Rollen durch:

- Fachbereich: Versteht die KI die Arbeit richtig?
- Datenschutz / Compliance: Sind Zweck, Daten und Grenzen sauber?
- Mitarbeitende: Fühlt sich die Nutzung hilfreich oder beobachtend an?

Aktivieren Sie die Lösung erst, wenn alle drei Perspektiven gehört wurden. Nicht jede Sorge muss das Projekt stoppen. Aber jede Sorge muss verstanden werden.

Merksatz

KI macht Organisationen nicht automatisch besser. Sie verstärkt, was bereits im System angelegt ist: Klarheit genauso wie Chaos, Vertrauen genauso wie Misstrauen.

Teil 6: Vertrauen nach Fehlern reparieren

Zu Kapitel 11 und 12

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 11 „Der Riss im System“** und **Kapitel 12 „Das Oktoberfest“**.

In diesen Kapiteln geht es nicht mehr nur um Prozesse oder KI. Es geht um Vertrauen. Nach dem KI-Fehlstart ist das System zwar gestoppt, aber der Schaden ist noch da. Mitarbeitende schreiben vorsichtiger, Gespräche werden kürzer, und Max merkt, dass technische Korrekturen allein nicht reichen.

Kapitel 11 zeigt, wie schwer es ist, nach einem Fehler wieder glaubwürdig zu werden. Max muss nicht nur erklären, was passiert ist. Er muss anerkennen, wie es bei den Menschen angekommen ist. Mia fordert eine Entschuldigung mit Fakten. Anna setzt Grenzen. Leon zeigt, dass ein technischer Neustart leichter ist als ein sozialer Neustart.

Kapitel 12 bringt das Team aus dem formalen Projektraum heraus. Das Oktoberfest löst das Problem nicht, aber es schafft einen Raum, in dem Menschen wieder ehrlicher miteinander sprechen können. Dort wird ausgesprochen, was im Büro schwer sagbar war: Max hat nicht nur ein Tool falsch eingestellt. Er hat Vertrauen überholt.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Fehler zerstören Vertrauen nicht automatisch. Gefährlich wird es, wenn Organisationen Fehler wegmoderieren, statt sie ehrlich zu bearbeiten.

Management-Framework: Psychological Safety

Psychological Safety, bekannt durch Amy Edmondson, beschreibt ein Klima, in dem Menschen offen sprechen können, ohne sofort Angst vor Bloßstellung, Schuldzuweisung oder negativen Konsequenzen zu haben.

Psychologische Sicherheit bedeutet nicht, dass alle nett zueinander sind. Es bedeutet auch nicht, dass Fehler egal sind. Im Gegenteil: In psychologisch sicheren Teams können Fehler klar benannt werden, weil Menschen nicht sofort in Verteidigung gehen müssen.

Ein Team mit psychologischer Sicherheit kann:

- Risiken ansprechen
- Fehler zugeben
- Fragen stellen
- Widerspruch äußern
- Unsicherheit zeigen
- aus Problemen lernen
- Verantwortung übernehmen

Im Roman entsteht genau das langsam wieder. Die Mitarbeitenden müssen sagen dürfen: „Das hat sich wie Bewertung angefühlt.“ Mia muss sagen dürfen: „Du hast zu spät gemerkt,

was passiert.“ Anna muss stoppen dürfen. Leon muss zugeben dürfen, dass technische Eleganz nicht reicht.

Ohne psychologische Sicherheit wäre der KI-Fehler nur ein politischer Schaden. Mit psychologischer Sicherheit kann er zum Lernmoment werden.

Zusatzmodell: Trust Repair

Trust Repair beschreibt, wie Vertrauen nach einem Bruch wieder aufgebaut werden kann. Vertrauen kehrt nicht zurück, nur weil jemand sagt: „Es tut uns leid.“ Es braucht nachvollziehbare Schritte.

Vier Elemente sind besonders wichtig:

1. Anerkennen

Der Fehler wird klar benannt. Nicht weichgespült, nicht versteckt, nicht als „kommunikative Unschärfe“ verpackt.

2. Verantwortung übernehmen

Es wird gesagt, wer wofür Verantwortung trägt. Nicht um Schuldige zu suchen, sondern um Glaubwürdigkeit herzustellen.

3. Wirkung verstehen

Es reicht nicht, die eigene Absicht zu erklären. Entscheidend ist, wie der Fehler bei anderen angekommen ist.

4. Verhalten ändern

Vertrauen entsteht erst wieder, wenn Menschen sehen, dass sich künftig etwas anders verhält.

Genau das passiert in Kapitel 11 und 12. Max lernt, dass eine gute Absicht nicht genügt. Er muss zeigen, dass er verstanden hat, warum aus Hilfe Kontrolle wurde.

Was Kapitel 11 und 12 zeigen

Der wichtigste Satz in Kapitel 11 ist sinngemäß: Vertrauen kommt nicht zurück, nur weil man es richtig formuliert. Das ist eine starke Managementlektion.

Viele Organisationen machen nach Fehlern drei typische Fehler:

- Sie formulieren den Fehler weich.
- Sie schützen das Projektimage.
- Sie erklären die Absicht, statt die Wirkung anzuerkennen.

Peter steht für diese Logik: Das Projekt soll nicht beschädigt werden. Mia hält dagegen: Genau das Wegformulieren beschädigt Vertrauen.

Kapitel 12 zeigt eine zweite Seite von Vertrauen: Es entsteht nicht nur in offiziellen Meetings. Manchmal braucht es informelle Räume, Humor, Abstand und echte Gespräche. Das

Oktoberfest ist kein Managementinstrument. Aber es zeigt: Menschen verarbeiten Konflikte nicht nur über Protokolle, sondern auch über Beziehung.

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Wenn etwas schief läuft, schützen Sie nicht zuerst das Projekt. Schützen Sie zuerst die Glaubwürdigkeit. Sagen Sie klar, was passiert ist, was Sie verstanden haben und was sich ändert.

Für Projektmanager

Nach einem Fehler reicht kein Maßnahmenplan. Prüfen Sie, ob die Betroffenen wieder bereit sind, offen zu sprechen. Wenn nicht, ist das Projekt formal aktiv, aber sozial blockiert.

Für Coaches und Trainer

Kapitel 11 und 12 eignen sich gut für Reflexion über Fehlerkultur. Besonders stark ist die Frage: Wird bei uns aus Fehlern gelernt oder werden Fehler sprachlich entschärft?

Mini-Übung: Vertrauensbruch analysieren

Wählen Sie eine Situation, in der in einem Team, Projekt oder Unternehmen Vertrauen beschädigt wurde. Das muss kein großer Skandal sein. Oft reichen kleine Momente: eine schlechte Kommunikation, eine überraschende Entscheidung, ein gebrochenes Versprechen, ein missglücktes Tool.

Beantworten Sie:

Was ist passiert?

Beschreiben Sie den Vorfall ohne Beschönigung.

Was war die Absicht?

Was sollte ursprünglich erreicht werden?

Wie kam es an?

Wie haben Betroffene die Situation wahrscheinlich erlebt?

Was wurde gesagt?

Wurde der Fehler klar benannt oder eher weich formuliert?

Was wurde geändert?

Gab es sichtbare Verhaltensänderungen oder nur Erklärungen?

Was blieb unausgesprochen?

Welche Sätze standen im Raum, wurden aber nicht gesagt?

Reflexionsfragen

1. Wie geht Ihr Team mit Fehlern um: offen, defensiv oder politisch?
2. Wann haben Sie zuletzt einen Fehler klar benannt, ohne ihn sofort zu rechtfertigen?
3. Wo wird in Ihrer Organisation eher das Projektimage geschützt als das Vertrauen der Menschen?
4. Welche Themen werden bei Ihnen nur informell ehrlich besprochen?
5. Wer darf in Ihrem Umfeld eine rote Karte zeigen, wie Anna es tut?
6. Welche Rolle spielt Humor bei Ihnen: Ablenkung oder Ventil für Wahrheit?
7. Was müsste passieren, damit Menschen nach einem Fehler wieder offen sprechen?

Transferauftrag

Führen Sie nach dem nächsten Projektfehler kein klassisches Statusmeeting durch. Starten Sie stattdessen mit drei Fragen:

- Was ist passiert?
- Wie hat es auf die Betroffenen gewirkt?
- Was ändern wir sichtbar, damit es nicht nur erklärt, sondern gelernt ist?

Wichtig: Beginnen Sie nicht mit Rechtfertigung. Beginnen Sie mit Zuhören. Vertrauen wird nicht durch perfekte Formulierungen repariert, sondern durch glaubwürdiges Verhalten danach.

Merksatz

Vertrauen entsteht nicht, weil nichts schiefgeht. Vertrauen entsteht, wenn Menschen erleben, dass Fehler ehrlich benannt, verstanden und besser gemacht werden.

Teil 7: Mensch, KI und Prozess neu ausrichten

Zu Kapitel 13 und 14

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 13 „Neue Balance“** und **Kapitel 14 „Das Aufräumprojekt“**.

Nach dem KI-Fehlstart und dem Vertrauensbruch beginnt München neu. Diesmal startet das Team nicht mit einem großen Tool, einer neuen Roadmap oder einer glänzenden Präsentation. Leon zeichnet drei Kreise an das Whiteboard: **Menschen, Entscheidungen, KI**. In der Mitte steht: **Vertrauen**.

Das ist der Wendepunkt. KI wird nicht mehr als Lösung verstanden, die über die Organisation gelegt wird. Sie wird als Unterstützung gedacht: kleiner, klarer, begrenzter und menschlicher. Die KI soll nicht bewerten, wer gut arbeitet. Sie soll helfen, fehlenden Kontext sichtbar zu machen.

In Kapitel 14 wird daraus ein praktisches Aufräumprojekt. Die Leitfragen sind einfach: Was kann weg? Was kann einfacher werden? Was muss bewusst menschlich bleiben?

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Gute Transformation entsteht nicht, wenn alles automatisiert wird. Sie entsteht, wenn Menschen, Prozesse und Technologie neu zueinander passen.

Management-Framework: Kotter - Vision, Empowerment und Quick Wins

John Kotters Change-Modell beschreibt, wie Veränderung in Organisationen wirksam werden kann. Für diese Kapitel sind drei Elemente besonders wichtig:

1. Eine klare Vision entwickeln

Menschen brauchen ein verständliches Bild davon, wohin Veränderung führen soll. In München lautet diese neue Vision nicht mehr: „Wir automatisieren Prozesse.“ Sie lautet eher: „KI unterstützt Entscheidungen, ersetzt aber keine Verantwortung.“

Das ist stark, weil es Orientierung gibt. Jeder versteht: Die KI soll helfen, aber sie soll nicht über Menschen hinweg entscheiden.

2. Menschen befähigen

Veränderung funktioniert nicht, wenn nur ein Projektteam denkt und alle anderen folgen sollen. Menschen müssen selbst mitgestalten können.

In Kapitel 13 und 14 passiert genau das: Die Teams erklären ihre Arbeit selbst. Sie markieren, was ihnen hilft, was sie bremst und was aus gutem Grund menschlich bleiben muss.

3. Kurzfristige Erfolge ermöglichen

Kotter betont sogenannte Quick Wins. Wichtig ist aber: Es geht nicht um Show-Erfolge für das Management. Es geht um echte kleine Verbesserungen, die Vertrauen erzeugen.

In München sind das keine riesigen Transformationserfolge. Es sind kleine Dinge: weniger Felder, klarere Übergaben, weniger unnötige Daten, bessere Entscheidungsfragen. Genau dadurch merken Menschen: Diesmal verändert sich wirklich etwas.

Zusatzmodell: Human-in-the-Loop

Human-in-the-Loop bedeutet: Menschen bleiben bewusst Teil eines technischen Entscheidungs- oder Arbeitsprozesses.

Die KI darf vorbereiten, sortieren, erinnern, Hinweise geben oder Muster sichtbar machen. Aber Menschen behalten Verantwortung für Bewertung, Kontext und Entscheidung.

Im Roman heißt das:

- Die KI gibt keine automatischen Rollenempfehlungen mehr.
- Die KI bewertet keine Teams.
- Die KI analysiert keine Stimmung aus Kommunikation.
- Die KI fragt nach fehlendem Kontext.
- Menschen entscheiden, was ein Hinweis bedeutet.
- Betroffene Teams werden vorher einbezogen.

Damit wird KI nicht schwächer, sondern vertrauenswürdiger.

Praktisches Tool: Wegwerfen - Vereinfachen - Menschlich lassen

Das Aufräumprojekt in Kapitel 14 nutzt eine sehr einfache Logik:

Wegwerfen

Was existiert nur noch aus Gewohnheit, Angst oder historischer Absicherung?

Vereinfachen

Was hat einen Zweck, ist aber unnötig kompliziert?

Menschlich lassen

Was darf nicht automatisiert werden, weil Erfahrung, Beziehung, Verantwortung oder Urteilskraft nötig sind?

Diese dritte Kategorie ist besonders wichtig. Nicht alles, was sich automatisieren lässt, sollte automatisiert werden. Manche Arbeit wirkt ineffizient, erfüllt aber eine menschliche Funktion.

Was Kapitel 13 und 14 zeigen

Max lernt, dass ein gutes KI-System nicht möglichst beeindruckend sein muss. Es muss nützlich, verständlich und begrenzt sein.

Leon formuliert die neue Logik: Die KI soll nicht klüger wirken als die Menschen. Sie soll helfen, die richtigen Fragen zu stellen.

Typische Veränderungspunkte in diesen Kapiteln sind:

- aus Kontrolle wird Unterstützung
- aus Dashboard wird Arbeitsbild
- aus Bewertung wird Frage
- aus Datenschutz wird Lösungsdesign
- aus Prozessoptimierung wird gemeinsames Aufräumen
- aus Misstrauen wird vorsichtige Beteiligung

Der große Unterschied zum KI-Fehlstart: Diesmal wird nicht über Menschen hinweg entschieden. Die Teams sind Teil der Lösung.

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Formulieren Sie bei KI-Projekten eine klare Grenze: Was darf die KI entscheiden, und was bleibt menschliche Verantwortung? Diese Grenze schafft Vertrauen.

Für Projektmanager

Suchen Sie nicht sofort nach der großen Lösung. Starten Sie mit kleinen, sichtbaren Verbesserungen, die den Alltag leichter machen.

Für Coaches und Trainer

Nutzen Sie die drei Spalten „Wegwerfen - Vereinfachen - Menschlich lassen“ als Workshop-Übung. Sie ist einfach, aber sehr wirkungsvoll.

Mini-Übung: Das Aufräum-Board

Wählen Sie einen Prozess, ein Tool oder einen Arbeitsbereich aus. Zeichnen Sie drei Spalten:

Wegwerfen Vereinfachen Menschlich lassen

—	—	—
—	—	—
—	—	—

Beantworten Sie gemeinsam:

Wegwerfen

Welche Schritte, Felder, Reports oder Meetings haben keinen erkennbaren Nutzen mehr?

Vereinfachen

Welche Schritte sind sinnvoll, aber zu kompliziert?

Menschlich lassen

Welche Tätigkeiten brauchen Erfahrung, Beziehung, Kontext oder Verantwortung?

KI-Frage

Wo könnte KI unterstützen, ohne Verantwortung zu übernehmen?

Vertrauensfrage

Was müsste erklärt werden, damit Menschen dieser Unterstützung zustimmen können?

Reflexionsfragen

1. Wo wird in Ihrer Organisation Technologie genutzt, um fehlende Klarheit zu überdecken?
2. Welche Aufgabe sollte bei Ihnen bewusst menschlich bleiben?
3. Wo könnte KI helfen, Kontext sichtbar zu machen, ohne Menschen zu bewerten?
4. Welche kleinen Verbesserungen würden sofort Vertrauen schaffen?
5. Welche Daten sammeln Sie nur, weil sie verfügbar sind, nicht weil sie wirklich gebraucht werden?
6. Wo braucht Ihre Organisation eher ein Aufräumprojekt als ein neues Tool?
7. Was wäre ein echter Quick Win, der den Alltag verbessert und nicht nur gut im Reporting aussieht?

Transferauftrag

Führen Sie mit Ihrem Team eine 30-minütige Aufräumrunde durch.

Nutzen Sie nur diese drei Fragen:

- Was kann weg?
- Was kann einfacher werden?
- Was muss menschlich bleiben?

Wählen Sie am Ende **eine** Sache aus, die innerhalb einer Woche verändert werden kann. Nicht die größte. Die glaubwürdigste.

Merksatz

KI wird dann stark, wenn sie Menschen nicht ersetzt, sondern ihnen hilft, klarer zu sehen, besser zu entscheiden und Verantwortung nicht aus dem Blick zu verlieren.

Teil 8: Kleine Verbesserungen mit echter Wirkung

Zu Kapitel 15 und 16

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 15 „Der praktische Irrsinn“** und **Kapitel 16 „Alles läuft!“**.

In diesen Kapiteln beginnt München auf eine ungewohnte Weise zu funktionieren: nicht durch ein großes Programm, sondern durch viele kleine Verbesserungen. Vorgänge laufen leichter, alte Schleifen verschwinden, Teams klären Dinge direkt, und der Entscheidungsassistent hilft, ohne sich in den Mittelpunkt zu drängen.

Kapitel 15 zeigt, wie Veränderung praktisch wird. Es geht nicht mehr um Visionen, sondern um konkrete Arbeit: ein Feld weniger, eine Freigabe weniger, ein Report weniger, eine klarere Entscheidung mehr.

Kapitel 16 zeigt zusätzlich, wie Führung entstehen kann, ohne dass jemand offiziell „Chef“ sein muss. Leon wird immer mehr zur zentralen Orientierungsperson, weil er zuhört, strukturiert und Zusammenhänge sichtbar macht.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Nachhaltige Veränderung entsteht selten durch den einen großen Wurf. Sie entsteht durch kurze Lernschleifen, konkrete Verbesserungen und Menschen, denen andere vertrauen.

Management-Framework: PDCA und Kaizen

Der **PDCA-Zyklus** geht auf W. Edwards Deming zurück und beschreibt kontinuierliche Verbesserung in vier Schritten:

P - Plan

Ein Problem erkennen, eine kleine Verbesserung planen und eine Annahme formulieren.

D - Do

Die Verbesserung im kleinen Rahmen ausprobieren.

C - Check

Prüfen, was tatsächlich passiert ist. Hat es geholfen? Was hat überrascht?

A - Act

Das Gelernte übernehmen, anpassen oder verwerfen.

Der PDCA-Zyklus passt sehr gut zu München, weil das Team nicht mehr versucht, alles auf einmal zu lösen. Es testet kleine Änderungen und lernt daraus.

Eng damit verbunden ist **Kaizen**. Kaizen bedeutet kontinuierliche Verbesserung. Die Grundidee: Nicht nur große Reorganisationen verändern Unternehmen. Oft sind es kleine, alltägliche Verbesserungen, die Arbeit wirklich leichter machen.

Im Roman sieht man Kaizen dort, wo Teams selbst beginnen, alte Schleifen zu melden, unnötige Felder zu streichen oder Übergaben klarer zu gestalten.

Zusatzmodell: Agile Retrospektive / Scrum-Lernschleife

Auch aus Scrum und agilen Arbeitsweisen passt ein Element besonders gut: die **Retrospektive**.

Eine Retrospektive fragt regelmäßig:

- Was hat gut funktioniert?
- Was hat nicht funktioniert?
- Was haben wir gelernt?
- Was ändern wir als Nächstes?

Wichtig ist: Eine Retrospektive ist kein Beschwerdemeeting. Sie ist ein Lernformat. Das Team schaut auf die eigene Zusammenarbeit und entscheidet, welche kleine Verbesserung als Nächstes ausprobiert wird.

Kapitel 15 und 16 zeigen genau diese Logik, auch wenn niemand ständig Scrum-Begriffe verwendet. München lernt in kleinen Schleifen. Das Team probiert aus, prüft Wirkung und passt an.

Was Kapitel 15 und 16 zeigen

München verändert sich, weil Fortschritt nicht mehr nur als großes Projekt gedacht wird. Die Menschen erleben konkrete Entlastung.

Typische Beispiele:

- ein Report wird gestrichen
- eine alte Freigabe fällt weg
- ein Übergabepunkt wird klarer
- eine manuelle Liste wird überflüssig
- eine Entscheidung wird schneller getroffen
- KI markiert fehlenden Kontext statt Menschen zu bewerten

Das erzeugt Vertrauen. Nicht, weil jemand sagt, dass das Projekt erfolgreich ist, sondern weil Menschen es im Alltag spüren.

Gleichzeitig wird Leon zur wichtigen Figur. Er führt nicht durch Lautstärke, Titel oder Kontrolle. Er führt, indem er Ordnung schafft. Er macht Arbeit verstehbar. Genau das ist eine Form von **Emergent Leadership**: Führung entsteht dort, wo Menschen Orientierung geben, auch ohne formale Macht.

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Suchen Sie nicht nur nach großen Transformationshebeln. Fragen Sie: Welche kleine Verbesserung würde diese Woche echte Entlastung bringen?

Für Projektmanager

Bauen Sie kurze Lernschleifen ein. Jede Verbesserung sollte getestet, geprüft und angepasst werden, bevor sie groß ausgerollt wird.

Für Coaches und Trainer

Nutzen Sie Kapitel 15 und 16 für eine Übung zu Kaizen oder Retrospektiven. Besonders stark ist die Frage: Was können wir weglassen, ohne dass etwas schlechter wird?

Mini-Übung: Die Kaizen-Lernschleife

Wählen Sie ein kleines, konkretes Problem aus Ihrem Arbeitsalltag. Kein Großprojekt. Etwas, das regelmäßig nervt oder Arbeit erschwert.

Plan

Was wollen Sie verbessern?

Annahme: Wenn wir ___ ändern, dann wird ___ leichter.

Do

Wie können Sie es klein testen?

Test für eine Woche: ___

Check

Woran merken Sie, ob es funktioniert hat?

Beobachtung / Kennzahl / Feedback: ___

Act

Was machen Sie danach?

Beibehalten, anpassen oder stoppen: ___

Wichtig: Die Verbesserung muss klein genug sein, dass sie wirklich ausprobiert wird.

Reflexionsfragen

1. Welche kleinen Probleme werden bei Ihnen seit Monaten geduldet, obwohl sie leicht zu verbessern wären?
2. Wo warten Teams auf ein großes Projekt, obwohl eine kleine Änderung sofort helfen würde?
3. Welche Reports, Meetings oder Listen würden vermutlich niemandem fehlen?
4. Wo könnte eine KI unterstützen, ohne den Prozess zu dominieren?
5. Wer in Ihrer Organisation führt bereits informell, ohne offiziellen Titel?
6. Wann haben Sie zuletzt systematisch geprüft, ob eine Veränderung wirklich geholfen hat?
7. Welche Verbesserung könnten Sie innerhalb einer Woche testen?

Transferauftrag

Führen Sie mit Ihrem Team eine kurze Retrospektive durch. Nutzen Sie nur drei Fragen:

- Was macht unsere Arbeit unnötig schwer?
- Was können wir diese Woche testweise ändern?
- Woran erkennen wir, ob es besser geworden ist?

Wählen Sie nur **eine** Maßnahme. Setzen Sie sie eine Woche lang um. Danach prüfen Sie gemeinsam: behalten, anpassen oder verwerfen.

Merksatz

Veränderung wird glaubwürdig, wenn Menschen im Alltag spüren, dass Arbeit leichter, Entscheidungen klarer und Zusammenarbeit besser wird. Kleine Verbesserungen sind oft der stärkste Beweis.

Teil 9: Ergebnisse richtig erklären

Zu Kapitel 17 und 18

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 17 „Nachricht aus Berlin“** und **Kapitel 18 „Die Love Suite“**.

In diesen Kapiteln kippt die Situation. München funktioniert endlich besser, doch Berlin interpretiert genau diesen Erfolg falsch. Weil der Standort stabiler und effizienter wird, entsteht im Vorstand die Frage, ob München überhaupt noch gebraucht wird. Aus Fortschritt wird plötzlich ein Risiko.

Max, Anna, Mia, Leon, Charly und Peter müssen nun zeigen: Das Arbeitsmodell München ist nicht einfach ein Tool, das man kopieren oder nach Berlin verlagern kann. Es funktioniert, weil Menschen, Rollen, Vertrauen, lokale Erfahrung, KI und Governance zusammenwirken.

Kapitel 18 zeigt dann die Vorbereitung auf den Vorstandstermin. Max und Anna müssen die Geschichte Münchens so erklären, dass Berlin nicht nur Zahlen sieht, sondern die Logik dahinter versteht.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Gute Ergebnisse reichen nicht. Sie müssen so erklärt werden, dass Entscheider ihre Bedeutung richtig verstehen.

Management-Framework: McKinsey 7S Modell

Das **McKinsey 7S Modell** hilft zu verstehen, warum Organisationen nicht nur aus Strategie und Struktur bestehen. Es beschreibt sieben Elemente, die zusammenpassen müssen, damit Veränderung funktioniert.

1. Strategy - Strategie

Welche Richtung verfolgt die Organisation?

2. Structure - Struktur

Wie sind Rollen, Teams und Verantwortlichkeiten aufgebaut?

3. Systems - Systeme

Welche Prozesse, Tools, Regeln und Routinen steuern die Arbeit?

4. Shared Values - gemeinsame Werte

Welche Grundüberzeugungen prägen Verhalten und Entscheidungen?

5. Skills - Fähigkeiten

Welche Kompetenzen sind vorhanden oder müssen aufgebaut werden?

6. Style - Führungsstil

Wie wird geführt, entschieden und kommuniziert?

7. Staff - Menschen

Welche Menschen tragen die Veränderung konkret?

Im Roman erkennt Max: Berlin sieht vor allem Strategie, Struktur und Effizienz. Aber München funktioniert, weil auch die weichen Faktoren stimmen: Vertrauen, Führung, lokale Erfahrung, Leons Systemverständnis, Mias Umsetzungskraft, Annas Governance und Charlys Kulturarbeit.

Wenn Berlin nur das technische Modell übernimmt, fehlen entscheidende 7S-Elemente.

Zusatztool: Stakeholder Mapping

Stakeholder Mapping hilft zu verstehen, wer eine Entscheidung beeinflusst und welche Perspektive diese Person hat.

Für den Vorstandstermin bedeutet das:

- Berlin denkt in Effizienz, Skalierung und Kontrolle.
- München denkt in Vertrauen, Verantwortung und gelebter Realität.
- Anna denkt in Governance und Risiko.
- Max denkt inzwischen in Systemzusammenhängen.
- Leon steht für das Arbeitsmodell.
- Mia steht für Umsetzung.
- Charly steht für Kultur und lokale Bindung.

Ein gutes Stakeholder Mapping fragt:

- Wer entscheidet?
- Was ist dieser Person wichtig?
- Welche Sorge hat sie?
- Welche Sprache versteht sie?
- Welche Belege braucht sie?
- Was könnte sie falsch interpretieren?

Zusatzimpuls: Strategic Storytelling

Strategic Storytelling bedeutet: Ergebnisse werden nicht nur berichtet, sondern in einen nachvollziehbaren Zusammenhang gebracht.

Schlechte Story:

„Wir haben Prozesse verbessert und Effizienz gesteigert.“

Bessere Story:

„München ist effizienter geworden, weil Verantwortung wieder sichtbar ist. Wenn man das Modell aus dem Standort herauslöst, zerstört man genau die sozialen Bedingungen, die den Erfolg möglich gemacht haben.“

Das ist der Unterschied zwischen Reporting und Bedeutung.

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Erklären Sie nicht nur, was besser geworden ist. Erklären Sie, warum es besser geworden ist und welche Bedingungen erhalten bleiben müssen.

Für Projektmanager

Bereiten Sie Managementtermine nicht nur mit Zahlen vor. Ergänzen Sie Beispiele, Risiken, Abhängigkeiten und die Logik hinter dem Erfolg.

Für Coaches und Trainer

Kapitel 17 und 18 eignen sich gut, um mit Gruppen zu üben, wie man komplexe Veränderung verständlich und strategisch anschlussfähig erklärt.

Mini-Übung: Der 7S-Check

Nehmen Sie ein laufendes Veränderungsprojekt und prüfen Sie die sieben Elemente:

7S-Element	Leitfrage	Einschätzung
Strategy	Ist klar, warum wir das tun?	___
Structure	Passen Rollen und Verantwortlichkeiten?	___
Systems	Unterstützen Prozesse und Tools die neue Arbeitsweise?	___
Shared Values	Gibt es gemeinsame Überzeugungen, die tragen?	___
Skills	Haben Menschen die nötigen Fähigkeiten?	___
Style	Passt der Führungsstil zur Veränderung?	___
Staff	Sind die richtigen Menschen beteiligt?	___

Markieren Sie die schwächsten zwei Felder. Dort liegt wahrscheinlich das Risiko, wenn Sie den Erfolg skalieren oder gegenüber Entscheidern vertreten wollen.

Reflexionsfragen

1. Welche Erfolge in Ihrer Organisation könnten von oben falsch interpretiert werden?
2. Wo werden bei Ihnen Zahlen gezeigt, ohne die Geschichte dahinter zu erklären?
3. Welche unsichtbaren Bedingungen machen einen Erfolg überhaupt möglich?
4. Welche Menschen tragen die Veränderung, obwohl sie im offiziellen Reporting kaum auftauchen?
5. Was würde verloren gehen, wenn man Ihr Projekt einfach zentralisieren oder kopieren würde?
6. Welche Sprache brauchen Entscheider: Zahlen, Risiken, Geschichten, Beispiele oder Szenarien?
7. Was ist die wichtigste Botschaft, die Ihr Management wirklich verstehen muss?

Transferauftrag

Bereiten Sie für ein aktuelles Projekt eine Management-Erklärung in drei Teilen vor:

1. Was sichtbar ist

Zahlen, Ergebnisse, Verbesserungen.

2. Was dahinterliegt

Menschen, Vertrauen, Rollen, lokale Erfahrung, Zusammenarbeit.

3. Was gefährlich wäre

Welche falsche Entscheidung könnte den Erfolg beschädigen?

Formulieren Sie daraus einen einzigen starken Satz:

Unser Projekt funktioniert, weil _____. Wenn man nur _____ betrachtet, übersieht man _____.

Merksatz

Erfolg erklärt sich nicht von selbst. Wer nur Ergebnisse zeigt, riskiert falsche Schlüsse. Wer die Logik dahinter erklärt, schützt die Veränderung.

Teil 10: Veränderung nachhaltig verankern

Zu Kapitel 19 und 20

Bitte lesen Sie zunächst **Kapitel 19 „Die Entscheidung“** und **Kapitel 20 „Projekt Horizon 2030“**.

In diesen Kapiteln fällt die Entscheidung über München. Max und Anna überzeugen den Vorstand, dass der Standort nicht geschlossen oder herausgelöst werden sollte. München bleibt nicht aus Sentimentalität bestehen, sondern weil dort ein funktionierendes Arbeitsmodell entstanden ist: Mensch, KI, Verantwortung und Führung greifen neu ineinander.

Kapitel 20 zeigt dann den eigentlichen Abschluss der Transformation. Der Erfolg wird nicht daran gemessen, dass Max weiter alles steuert. Im Gegenteil: Er übergibt Verantwortung. Leon wird COO und Systemarchitekt, Mia übernimmt die Programmleitung, Anna bleibt Governance-Leitplanke, Charly hält den kulturellen Rahmen, und die Teamleitungen bekommen echte operative Verantwortung.

Die zentrale Erkenntnis lautet:

Veränderung ist erst dann nachhaltig, wenn sie nicht mehr von der Person abhängt, die sie gestartet hat.

Management-Framework: Kotter - Veränderung in der Kultur verankern

John Kotters Change-Modell endet mit einem entscheidenden Punkt: Veränderung muss in der Kultur verankert werden.

Das bedeutet: Neue Arbeitsweisen dürfen nicht nur als Projekt gelten. Sie müssen Teil des normalen Betriebs werden. Menschen müssen nicht mehr fragen: „Ist das noch die Transformation?“ Sie arbeiten einfach anders.

Verankerung zeigt sich daran, dass:

- neue Rollen klar akzeptiert sind
- Entscheidungen anders getroffen werden
- alte Muster schneller erkannt werden
- neue Routinen selbstverständlich werden
- Führungskräfte das Verhalten vorleben
- Erfolge nicht nur berichtet, sondern genutzt werden
- das System auch ohne externe Treiber funktioniert

Im Roman ist genau das der Abschluss. Max erkennt, dass München ihn nicht mehr als Treiber braucht. Das ist kein Rückzug aus Verantwortung, sondern ein Zeichen erfolgreicher Veränderung.

Zusatzmodell: Operating Model Canvas

KI macht das schon!

Dr. Dominic Lindner

Ein **Operating Model** beschreibt, wie eine Organisation tatsächlich arbeitet. Es verbindet Strategie, Rollen, Prozesse, Technologie, Steuerung und Kultur.

Für ein kompaktes Workbook reichen sechs Fragen:

1. Zweck

Wofür existiert das Arbeitsmodell?

2. Rollen

Wer übernimmt welche Verantwortung?

3. Entscheidungen

Wo werden Entscheidungen getroffen?

4. Prozesse

Wie fließt Arbeit durch die Organisation?

5. Technologie

Wie unterstützt KI, ohne Verantwortung zu ersetzen?

6. Governance

Welche Regeln und Leitplanken sichern Vertrauen?

In München wird aus einem Projekt ein Operating Model. Das ist der Unterschied zwischen kurzfristiger Verbesserung und nachhaltiger Veränderung.

Was Kapitel 19 und 20 zeigen

Der Vorstand entscheidet: München bleibt und wird Modellstandort. Doch wichtiger als der Beschluss ist die neue Rollenlogik.

Charly bleibt Geschäftsführer und hält den kulturellen Rahmen.

Leon wird COO und Systemarchitekt.

Mia führt das Arbeitsmodell operativ weiter.

Anna sichert Governance und Mensch-KI-Vertrauen.

Peter wird Senior Advisor Entscheidungsqualität, aber ohne neue Freigabestufe.

Die Teams erhalten mehr echte Verantwortung.

Max gibt Verantwortung ab.

Das ist stark, weil es zeigt: Nachhaltigkeit entsteht nicht durch ein schönes Abschlussdeck. Sie entsteht durch klare Rollen, neue Entscheidungswege und Menschen, die das System tragen.

Praxisimpulse

Für Führungskräfte

Fragen Sie am Ende einer Veränderung nicht nur: „Wurde das Projekt abgeschlossen?“
 Fragen Sie: „Wer trägt das Neue ab morgen im Alltag?“

Für Projektmanager

Eine gute Übergabe ist kein administrativer Schritt. Sie ist Teil des Veränderungserfolgs.
 Wenn alles an Ihnen hängt, ist die Veränderung noch nicht verankert.

Für Coaches und Trainer

Kapitel 19 und 20 eignen sich gut für Abschlussreflexionen: Was muss bleiben, wenn das Projektteam geht?

Mini-Übung: Operating Model Check

Nehmen Sie ein aktuelles Veränderungsvorhaben und beantworten Sie:

Element	Leitfrage	Antwort
Zweck	Wofür gibt es diese Veränderung wirklich?	___
Rollen	Wer trägt welche Verantwortung dauerhaft?	___
Entscheidungen	Wo werden Entscheidungen künftig getroffen?	___
Prozesse	Welche Abläufe ändern sich dauerhaft?	___
Technologie	Wie unterstützt KI oder Software die Arbeit?	___
Governance	Welche Leitplanken schützen Vertrauen und Qualität?	___

Prüfen Sie danach:

- Hängt das Modell noch an einzelnen Personen?
- Gibt es klare Rollen für den Alltag?
- Sind Entscheidungsrechte wirklich verteilt?
- Ist die Veränderung in Meetings, Prozessen und Führung sichtbar?
- Gibt es Mechanismen, die Rückfall in alte Muster verhindern?

Reflexionsfragen

1. Woran erkennen Sie, dass eine Veränderung wirklich im Alltag angekommen ist?
2. Welche Rolle müsste in Ihrem Projekt gestärkt werden, damit das Neue bleibt?
3. Wo hängt Veränderung noch zu stark an Einzelpersonen?
4. Welche alten Muster könnten nach Projektende zurückkommen?
5. Wer erkennt künftig, wenn Verantwortung wieder unsichtbar wird?
6. Welche Governance schützt, ohne neue Bürokratie zu erzeugen?
7. Was müssten Sie loslassen, damit andere Verantwortung übernehmen können?

Transferauftrag

Planen Sie für ein laufendes Projekt eine echte Übergabe. Beantworten Sie vor dem Abschluss:

- Wer entscheidet künftig?
- Wer pflegt das Arbeitsmodell?
- Wer schützt die Leitplanken?
- Wer entwickelt es weiter?
- Wer darf alte Muster stoppen?

Formulieren Sie außerdem einen Satz:

Diese Veränderung ist verankert, wenn ____.

Wenn Sie diesen Satz nicht konkret beantworten können, ist das Projekt vielleicht fast abgeschlossen, aber die Veränderung noch nicht stabil.

Merksatz

Eine Transformation ist nicht dann erfolgreich, wenn ein Projekt endet. Sie ist erfolgreich, wenn Menschen ohne das Projekt anders weiterarbeiten können.