

# 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	<b>ADKAR-Modell</b>	Verstehen, warum Menschen Veränderung nicht automatisch mittragen
2	Kapitel 3-4 Seite 5	Die Organisation wirklich verstehen	<b>Lewin: Unfreeze - Change - Refreeze</b>	Erkennen, warum Veränderung erst Vorbereitung braucht
3	Kapitel 5-6 Seite 7	Prozesse, Meetings und Stillstand	<b>Lean: Value Stream Mapping</b>	Sichtbar machen, wo Arbeit hängen bleibt
4	Kapitel 7-8 Seite 9	Verantwortung und Entscheidungen klären	<b>RACI / RAPID</b>	Klären, wer entscheidet, wer beiträgt und wer Verantwortung trägt
5	Kapitel 9-10 Seite 11	Wenn KI falsche Muster verstärkt	<b>Sozio-technische Systeme</b>	Verstehen, warum KI nie nur Technik ist
6	Kapitel 11-12 Seite 13	Vertrauen nach Fehlern reparieren	<b>Psychological Safety</b>	Fehler offen ansprechen und Vertrauen wieder aufbauen
7	Kapitel 13-14 Seite 15	Mensch, KI und Prozess neu ausrichten	<b>Kotter: Vision, Empowerment, Quick Wins</b>	Veränderung gemeinsam in Bewegung bringen
8	Kapitel 15-16 Seite 17	Kleine Verbesserungen mit Wirkung	<b>PDCA / Kaizen / Scrum-Retrospektive</b>	In kurzen Lernschleifen besser werden
9	Kapitel 17-18 Seite 19	Ergebnisse richtig erklären	<b>McKinsey 7S Modell</b>	Zeigen, warum Erfolg nicht nur aus Zahlen besteht
10	Kapitel 19-20 Seite 21	Veränderung nachhaltig verankern	<b>Kotter: Verankerung in der Kultur</b>	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 zuerst Kapitel 1 „KI macht das schon!“ und Kapitel 2 „Charlys Notfälle“.

Max Berger kommt nach München mit einem klaren Auftrag: Prozesse verbessern, KI einführen, Produktivität steigern. Für ihn klingt das zunächst nach einem lösbaren Projekt. Doch schnell merkt er, dass München nicht nur ein technisches Problem hat. Der Standort hat schon viele Transformationsprogramme erlebt, die groß gestartet und leise verschwunden sind. Die Menschen sind nicht gegen Veränderung, aber sie glauben nicht automatisch daran, dass es diesmal anders wird.

### Framework: ADKAR - Menschen durch Veränderung führen

ADKAR beschreibt, was Menschen brauchen, um Veränderung wirklich mitzugehen:

- **Awareness:** Verstehen sie, warum Veränderung nötig ist?
- **Desire:** Wollen sie die Veränderung unterstützen?
- **Knowledge:** Wissen sie, was sich konkret ändert?
- **Ability:** Können sie das Neue im Alltag anwenden?
- **Reinforcement:** Wird die Veränderung dauerhaft stabilisiert?

In Kapitel 1 und 2 sieht man: Max hat Ziel, Auftrag und Tempo. München hat Erfahrung, Skepsis und Veränderungsmüdigkeit. Genau hier entsteht das Risiko. Wenn Menschen zu viele gescheiterte Programme erlebt haben, reicht eine neue Roadmap nicht aus. Dann braucht es zuerst Glaubwürdigkeit.

## Praxisimpulse

- Starten Sie Veränderung nicht mit der Lösung, sondern mit dem Warum.
- Fragen Sie nach früheren Veränderungserfahrungen im Team.
- Nehmen Sie Skepsis ernst. Oft ist sie keine Blockade, sondern Erfahrungswissen.
- Erklären Sie früh, was KI übernimmt und was ausdrücklich menschlich bleibt.
- Bauen Sie Vertrauen durch kleine Beweise auf, nicht durch große Versprechen.

## Reflexionsfragen

1. Welche Veränderungsprogramme hat Ihr Team bereits erlebt?
2. Welche davon wurden wirklich umgesetzt, und welche sind verschwunden?
3. Wo gibt es bei Ihnen Veränderungsmüdigkeit?
4. Was müssten Menschen verstehen, damit sie den Sinn der Veränderung erkennen?
5. Was könnte Menschen motivieren, freiwillig mitzugehen?
6. Welche Fähigkeiten oder Unterstützung fehlen noch?
7. Was müsste passieren, damit Ihr Team sagt: „Diesmal könnte es funktionieren“?

## Mini-Übung: ADKAR-Blitzcheck

Denken Sie an ein aktuelles Veränderungsvorhaben. Bewerten Sie jeden Punkt von 1 bis 5.

ADKAR-Punkt	Frage	Wert
Awareness	Verstehen alle, warum die Veränderung nötig ist?	___
Desire	Wollen die Betroffenen wirklich mitgehen?	___
Knowledge	Wissen alle, was sich konkret ändert?	___
Ability	Können sie das Neue praktisch anwenden?	___
Reinforcement	Wird das Neue dauerhaft unterstützt?	___

Der niedrigste Wert zeigt Ihr größtes Risiko. Starten Sie genau dort.

## Transferauftrag

Führen Sie vor dem nächsten Veränderungsschritt drei kurze Gespräche. Fragen Sie:

- Was macht Sie bei diesem Vorhaben skeptisch?
- Was haben Sie bei früheren Veränderungen erlebt?
- Was müsste diesmal anders laufen?

Hören Sie zu, ohne sofort zu erklären. Veränderung beginnt oft nicht mit einer Antwort, sondern damit, dass Menschen merken: Ihre Erfahrung zählt.

### Merksatz:

Veränderung scheitert selten an der Idee allein. Sie scheitert daran, dass Menschen keinen Grund mehr sehen, daran zu glauben.

# Teil 2: Die echte Organisation verstehen

## Zu Kapitel 3 und 4

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

Max erkennt, dass München anders funktioniert als die offiziellen Unterlagen vermuten lassen. Nach außen wirkt vieles modern, doch im Alltag gibt es Faxgerät, Excel-Listen, Prozessausnahmen und informelle Absprachen. Die eigentliche Organisation steht nicht im Organigramm, sondern zeigt sich dort, wo Menschen täglich Arbeit möglich machen. Max beginnt deshalb, weniger zu präsentieren und mehr zuzuhören. Genau dort startet echte Veränderung.

### Framework: Lewin + Gemba Walk

Lewins Modell beschreibt Veränderung in drei Schritten:

- **Unfreeze:** Alte Muster sichtbar machen
- **Change:** Neue Arbeitsweisen ausprobieren
- **Refreeze:** Neues Verhalten stabilisieren

Der **Gemba Walk** ergänzt das: Gehen Sie dorthin, wo Arbeit wirklich passiert. Beobachten Sie echte Abläufe, statt nur Reports, Folien oder Prozessdokumente zu lesen.

## Praxisimpulse

- Beobachten Sie echte Arbeit, bevor Sie Prozesse verändern.
- Fragen Sie nach Umwegen, Schattenprozessen und Excel-Listen.
- Bewerten Sie nicht zu früh. Erst verstehen, dann verbessern.
- Achten Sie auf die Lücke zwischen offizieller und gelebter Organisation.
- Nehmen Sie informelle Lösungen ernst. Oft zeigen sie, wo das System nicht funktioniert.

## Reflexionsfragen

1. Wo gibt es bei Ihnen ein „Faxgerät“ im übertragenen Sinne?
2. Welche Prozesse funktionieren nur, weil Menschen sie informell retten?
3. Welche Excel-Listen, Chats oder Nebenwege ersetzen offizielle Systeme?
4. Wo erzählen Präsentationen eine andere Geschichte als der Alltag?
5. Wann haben Sie zuletzt echte Arbeit beobachtet, ohne sofort eine Lösung vorzuschlagen?
6. Was müsste in Ihrer Organisation zuerst „auftauen“, bevor Veränderung möglich wird?

## Mini-Übung: Realitätscheck

Wählen Sie einen echten Prozess aus Ihrem Alltag.

Frage	Antwort
Wie soll der Prozess offiziell laufen?	_____
Wie läuft er tatsächlich?	_____
Welche Umwege nutzen Menschen?	_____
Wo entstehen Wartezeiten oder Rückfragen?	_____
Was sagt das über die Organisation aus?	_____

### Transferauftrag:

Begleiten Sie einen Vorgang 30 Minuten lang. Fragen Sie nur: „Was müssen Sie zusätzlich tun, damit die Arbeit gelingt?“

### Merksatz:

Wer nur auf PowerPoint schaut, verändert die Organisation auf dem Papier. Wer echte Arbeit beobachtet, erkennt den wirklichen Startpunkt.

# Teil 3: Stillstand im System erkennen

## Zu Kapitel 5 und 6

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

Max erlebt, wie viel Aktivität entstehen kann, ohne dass echte Entscheidungen getroffen werden. Im Meeting wird über Rahmen, Zielbilder und Folgetermine gesprochen, aber konkrete Klärung bleibt aus. Danach zeigt ein einfacher Kundenauftrag, wie viele Übergaben, Prüfungen und Freigaben einen Vorgang ausbremsen können. Jeder einzelne Schritt wirkt nachvollziehbar, aber zusammen entsteht Stillstand. Das Problem ist nicht Faulheit, sondern ein System voller Reibung.

### Framework: Lean Value Stream Mapping

Lean fragt: Was schafft Wert für den Kunden?

Value Stream Mapping macht sichtbar:

- Prozessschritte
- Wartezeiten
- Übergaben
- Rückfragen
- Freigaben
- Engpässe
- Nacharbeit

So wird erkennbar, wo Arbeit wirklich fließt und wo sie nur beschäftigt aussieht.

## Praxisimpulse

- Unterscheiden Sie Beschäftigung von Wertschöpfung.
- Schauen Sie auf Wartezeiten, nicht nur auf Bearbeitungszeiten.
- Prüfen Sie, welche Meetings Entscheidungen ersetzen.
- Markieren Sie Übergaben, bei denen Kontext verloren geht.
- Fragen Sie konsequent: Hilft dieser Schritt dem Kunden?

## Reflexionsfragen

1. Welche Meetings erzeugen bei Ihnen Bewegung, aber keine Entscheidung?
2. Wo wird lange vorbereitet, obwohl eigentlich entschieden werden müsste?
3. Welcher einfache Vorgang ist im Alltag unnötig kompliziert?
4. Wo wartet der Kunde, während intern abgestimmt wird?
5. Welche Freigaben schützen wirklich vor Risiko?
6. Welche Freigaben schützen eher vor Verantwortung?

## Mini-Übung: Wertstrom-Skizze

Nehmen Sie einen echten Vorgang und zeichnen Sie ihn von Start bis Ende.

### Schritt Wert für Kunden? Wartezeit? Problem

- |                             |           |                          |                          |
|-----------------------------|-----------|--------------------------|--------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> | Ja / Nein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. <input type="checkbox"/> | Ja / Nein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. <input type="checkbox"/> | Ja / Nein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. <input type="checkbox"/> | Ja / Nein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Markieren Sie anschließend einen Schritt, der sofort vereinfacht werden könnte.

### Transferauftrag:

Fragen Sie im nächsten Teammeeting: „Welche Arbeit in diesem Prozess hilft dem Kunden wirklich?“

### Merksatz:

Stillstand entsteht nicht nur dort, wo niemand handelt. Er entsteht auch dort, wo alle handeln, aber nichts vorankommt.

# Teil 4: Verantwortung sichtbar machen

## Zu Kapitel 7 und 8

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

Der Kundenauftrag wandert durch Legal, Compliance, Controlling, Operations und Management. Alle sind beteiligt, alle haben gute Gründe, aber niemand übernimmt wirklich die Entscheidung. Verantwortung verteilt sich so lange, bis sie praktisch verschwindet. Erst als Max fragt, was der Kunde eigentlich braucht, wird der Vorgang wieder klarer. Aus Zuständigkeiten wird ein Verantwortungsfluss.

### Framework: RACI + RAPID

RACI klärt Aufgaben:

- **Responsible:** Wer macht es?
- **Accountable:** Wer trägt Verantwortung?
- **Consulted:** Wer wird gefragt?
- **Informed:** Wer wird informiert?

RAPID klärt Entscheidungen:

- **Recommend:** Wer empfiehlt?
- **Agree:** Wer muss zustimmen?
- **Perform:** Wer setzt um?
- **Input:** Wer liefert Informationen?
- **Decide:** Wer entscheidet final?

Der wichtigste Punkt: Eine Entscheidung braucht am Ende eine klare Entscheiderrolle.

## Praxisimpulse

- Trennen Sie Beteiligung von Entscheidung.
- Machen Sie sichtbar, wer wirklich accountable ist.
- Fragen Sie, ob Personen zustimmen müssen oder nur informiert werden sollten.
- Vermeiden Sie Freigaben aus Gewohnheit.
- Klären Sie Entscheidungen, bevor Sie weitere Meetings planen.

## Reflexionsfragen

1. Wo sind bei Ihnen viele beteiligt, aber niemand entscheidet?
2. Wer trägt Verantwortung ohne echte Entscheidungsmacht?
3. Wo wird Zustimmung eingeholt, obwohl Information reichen würde?
4. Welche Entscheidung wird regelmäßig vertagt?
5. Welche Rolle spielt Angst vor Fehlern in Ihren Freigabeprozessen?
6. Wo wartet der Kunde, weil intern Verantwortung unklar ist?

## Mini-Übung: Entscheidungscheck

Nehmen Sie eine festhängende Entscheidung und füllen Sie aus:

<b>Frage</b>	<b>Antwort</b>
Was muss entschieden werden?	___
Wer liefert Input?	___
Wer muss wirklich zustimmen?	___
Wer setzt die Entscheidung um?	___
Wer entscheidet final?	___

Wenn die letzte Frage unklar bleibt, haben Sie kein Prozessproblem, sondern ein Verantwortungsproblem.

### **Transferauftrag:**

Klären Sie bei einem laufenden Vorgang eine einzige Rolle: Wer entscheidet final?

### **Merksatz:**

Wenn alle zuständig sind, ist niemand verantwortlich. Gute Organisationen machen Entscheidungen sichtbar.

# Teil 5: Wenn KI falsche Muster verstärkt

## Zu Kapitel 9 und 10

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

Max startet den ersten KI-Versuch und will endlich Tempo erzeugen. Die KI fasst Meetings zusammen, erkennt Muster und priorisiert Vorgänge. Doch sie lernt aus alten Daten und verstärkt dadurch alte Muster: Sichtbarkeit wird mit Verantwortung verwechselt, Wiederholung mit Ineffizienz und Transparenz mit Kontrolle. Als die KI auch Kommunikations- und Stimmungsdaten berührt, kippt das Vertrauen. Anna stoppt das System.

### Framework: Sozio-technische Systeme

KI ist nie nur Technik. Sie wirkt immer in einem sozialen System.

Das technische System umfasst:

- Daten
- Tools
- Modelle
- Automatisierung
- Prozesse

Das soziale System umfasst:

- Menschen
- Vertrauen
- Macht
- Rollen
- Kultur
- Verantwortung

Wenn beide Seiten nicht zusammen gedacht werden, kann eine technisch gute Lösung sozial scheitern.

## Zusatz: Goodhart + Privacy by Design

### Goodhart's Law:

Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, verändert sie Verhalten.

### Privacy by Design:

Datenschutz und Vertrauen müssen von Anfang an eingebaut werden, nicht erst nach dem Fehler.

## Praxisimpulse

- Prüfen Sie, welche alten Muster in Ihren Daten stecken.
- Lassen Sie KI keine Verantwortung ersetzen.
- Vermeiden Sie verdeckte Auswertungen von Kommunikation.
- Erklären Sie klar, was die KI tut und was nicht.
- Geben Sie Menschen eine Stop-Möglichkeit, wenn Vertrauen gefährdet ist.

## Reflexionsfragen

1. Welche Daten nutzen Sie, ohne genau zu wissen, was sie wirklich zeigen?
2. Wo könnte KI alte Machtstrukturen verstärken?
3. Welche Kennzahlen könnten Verhalten verzerren?
4. Wo könnte Hilfe als Kontrolle erlebt werden?
5. Welche Daten sollten Sie bewusst nicht auswerten?
6. Wer dürfte bei Ihnen ein KI-System stoppen?

## Mini-Übung: KI-Vertrauenscheck

Prüfen Sie ein KI- oder Automatisierungsvorhaben:

Frage	Antwort
Welches Problem soll die KI lösen?	___
Welche Daten nutzt sie?	___
Was könnten diese Daten falsch darstellen?	___
Wer ist betroffen?	___
Wie erklären wir das System verständlich?	___
Wer darf stoppen, wenn es kritisch wird?	___

### Transferauftrag:

Führen Sie vor dem nächsten KI-Einsatz ein kurzes Gespräch mit Fachbereich, Datenschutz und Betroffenen. Aktivieren Sie nichts, was Menschen nicht verstehen oder dem sie nicht vertrauen können.

### Merksatz:

KI verstärkt, was im System bereits vorhanden ist: Klarheit genauso wie Chaos, Vertrauen genauso wie Misstrauen.

# Teil 6: Vertrauen nach Fehlern reparieren

## Zu Kapitel 11 und 12

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

Nach dem KI-Fehlstart ist das System zwar gestoppt, aber das Vertrauen ist beschädigt. Menschen schreiben vorsichtiger, sprechen weniger offen und fragen sich, ob ihre Arbeit beobachtet wurde. Max muss lernen, dass eine gute Absicht nicht reicht, wenn die Wirkung bei anderen wie Kontrolle ankommt. Das Oktoberfest löst das Problem nicht, schafft aber einen Raum für ehrliche Gespräche. Dort wird ausgesprochen, was im Büro schwer zu sagen war.

### Framework: Psychological Safety + Trust Repair

Psychological Safety bedeutet: Menschen können offen sprechen, ohne Angst vor Bloßstellung oder Strafe zu haben. Trust Repair beschreibt, wie Vertrauen nach einem Fehler wieder aufgebaut wird.

Wichtig sind vier Schritte:

- Fehler klar benennen
- Verantwortung übernehmen
- Wirkung auf andere verstehen
- Verhalten sichtbar ändern

## Praxisimpulse

- Erklären Sie nicht nur Ihre Absicht, sondern erkennen Sie die Wirkung an.
- Vermeiden Sie weichgespülte Formulierungen nach Fehlern.
- Schützen Sie nicht zuerst das Projektimage, sondern die Glaubwürdigkeit.
- Schaffen Sie Räume, in denen Menschen ehrlich sagen können, was passiert ist.
- Vertrauen kommt durch Verhalten zurück, nicht durch perfekte Kommunikation.

## Reflexionsfragen

1. Wie geht Ihr Team mit Fehlern um: offen, defensiv oder politisch?
2. Wann wurde bei Ihnen zuletzt ein Fehler wirklich klar benannt?
3. Wo wird eher das Projekt geschützt als das Vertrauen der Menschen?
4. Welche Themen werden nur informell ehrlich besprochen?
5. Wer darf in Ihrer Organisation ein Vorhaben stoppen?
6. Was müsste passieren, damit Menschen nach einem Fehler wieder offen sprechen?

## Mini-Übung: Vertrauensbruch klären

Frage	Antwort
Was ist passiert?	_____
Was war die Absicht?	_____
Wie kam es bei anderen an?	_____
Was wurde bisher gesagt?	_____
Was muss sichtbar geändert werden?	_____

### **Transferauftrag:**

Führen Sie nach dem nächsten Fehler kein reines Statusmeeting. Starten Sie mit: Was ist passiert? Wie hat es gewirkt? Was ändern wir konkret?

### **Merksatz:**

Vertrauen entsteht nicht, weil nichts schiefgeht. Vertrauen entsteht, wenn Fehler ehrlich bearbeitet werden.

# Teil 7: Mensch, KI und Prozess neu ausrichten

## Zu Kapitel 13 und 14

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

Nach dem Vertrauensbruch startet München neu. Diesmal beginnt das Team nicht mit einem großen KI-Rollout, sondern mit einer einfachen Frage: Wie passen Menschen, Entscheidungen und KI sinnvoll zusammen? Leon zeichnet ein neues Arbeitsbild, in dem Vertrauen im Mittelpunkt steht. Die KI soll nicht bewerten oder ersetzen, sondern fehlenden Kontext sichtbar machen. Im Aufräumprojekt wird praktisch geklärt, was weg kann, was einfacher werden muss und was bewusst menschlich bleiben soll.

### Framework: Kotter + Human-in-the-Loop

Kotter hilft, Veränderung verständlich und wirksam zu machen: klare Richtung, Beteiligung, erste echte Erfolge. Human-in-the-Loop bedeutet: Menschen bleiben bewusst Teil des Prozesses. KI unterstützt, aber Verantwortung bleibt beim Menschen.

Die Leitidee lautet:

- KI darf vorbereiten
- KI darf sortieren
- KI darf Fragen stellen
- Menschen bewerten Kontext
- Menschen entscheiden
- Menschen tragen Verantwortung

## Praxisimpulse

- Definieren Sie klar, was KI darf und was nicht.
- Starten Sie mit kleinen Verbesserungen statt mit großem Rollout.
- Fragen Sie Teams, welche Arbeit wirklich automatisiert werden sollte.
- Machen Sie Datenschutz und Vertrauen zum Teil des Designs.
- Lassen Sie bewusst Raum für menschliche Erfahrung.

## Reflexionsfragen

1. Wo wird bei Ihnen Technologie genutzt, obwohl Rollen oder Prozesse unklar sind?
2. Welche Aufgabe sollte bewusst menschlich bleiben?
3. Wo könnte KI helfen, ohne Menschen zu bewerten?
4. Was könnte in Ihrem Arbeitsalltag sofort wegfallen?
5. Was ist kompliziert, aber eigentlich sinnvoll?
6. Welche kleine Verbesserung würde Vertrauen schaffen?

## Mini-Übung: Aufräum-Board

### Wegwerfen Vereinfachen Menschlich lassen

—	—	—
—	—	—
—	—	—

Fragen Sie dazu:

- Was existiert nur noch aus Gewohnheit?
- Was hat Nutzen, ist aber zu kompliziert?
- Was braucht Erfahrung, Beziehung oder Verantwortung?

### Transferauftrag:

Wählen Sie eine Sache aus der Spalte „Vereinfachen“ und testen Sie eine kleine Verbesserung innerhalb einer Woche.

### Merksatz:

KI wird stark, wenn sie Menschen nicht ersetzt, sondern ihnen hilft, klarer zu sehen und besser zu entscheiden.

# Teil 8: Kleine Verbesserungen mit Wirkung

## Zu Kapitel 15 und 16

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

München beginnt zu funktionieren, aber nicht durch den einen großen Durchbruch. Alte Freigaben verschwinden, Reports werden gestrichen, Übergaben werden klarer und Teams lösen Probleme direkter. Der Entscheidungsassistent hilft leise im Hintergrund. Leon wird zur wichtigen Orientierungsperson, nicht weil er laut führt, sondern weil er Arbeit verständlich macht. Veränderung entsteht durch viele kleine Verbesserungen.

### Framework: PDCA + Kaizen + Scrum-Retro

PDCA beschreibt kontinuierliche Verbesserung:

- **Plan:** Verbesserung planen
- **Do:** klein ausprobieren
- **Check:** Wirkung prüfen
- **Act:** anpassen oder übernehmen

Kaizen steht für kleine, ständige Verbesserungen. Die Scrum-Retrospektive ergänzt die Lernfrage: Was lief gut, was nicht, was ändern wir als Nächstes?

## Praxisimpulse

- Suchen Sie nicht nur nach großen Transformationshebeln.
- Testen Sie Verbesserungen klein, bevor Sie sie ausrollen.
- Streichen Sie Arbeit, die niemandem mehr hilft.
- Nutzen Sie Retrospektiven als echtes Lernformat.
- Achten Sie auf informelle Führung: Wer gibt Orientierung, auch ohne Titel?

## Reflexionsfragen

1. Welche kleinen Probleme werden bei Ihnen schon lange geduldet?
2. Wo warten Sie auf ein großes Projekt, obwohl eine kleine Änderung helfen würde?
3. Welche Reports, Meetings oder Listen würde niemand vermissen?
4. Wo könnte KI leise unterstützen, ohne den Prozess zu dominieren?
5. Wer führt bei Ihnen informell durch Klarheit und Orientierung?
6. Welche Verbesserung könnten Sie diese Woche testen?

## Mini-Übung: PDCA-Blitztest

Schritt	Frage	Antwort
Plan	Was wollen wir verbessern?	_____
Do	Wie testen wir es klein?	_____
Check	Woran merken wir Wirkung?	_____
Act	Beibehalten, anpassen oder stoppen?	_____

### Transferauftrag:

Machen Sie eine 20-minütige Mini-Retro: Was nervt? Was testen wir? Woran merken wir, ob es besser wird?

### Merksatz:

Veränderung wird glaubwürdig, wenn Menschen im Alltag spüren, dass Arbeit leichter wird.

# Teil 9: Ergebnisse richtig erklären

## Zu Kapitel 17 und 18

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

München funktioniert besser, doch Berlin versteht den Erfolg falsch. Weil der Standort stabiler wird, entsteht die Idee, ihn zu reduzieren oder das Modell nach Berlin zu holen. Max und Anna müssen erklären, dass der Erfolg nicht nur aus einem Tool besteht. Er entsteht aus Menschen, Vertrauen, Rollen, lokaler Erfahrung, Governance und KI. Gute Ergebnisse reichen nicht, wenn Entscheider ihre Bedeutung falsch lesen.

### Framework: McKinsey 7S + Storytelling

Das McKinsey 7S Modell zeigt, dass Organisationen aus mehr bestehen als Strategie und Struktur:

- Strategy
- Structure
- Systems
- Shared Values
- Skills
- Style
- Staff

Strategic Storytelling hilft, Ergebnisse so zu erklären, dass Entscheider nicht nur Zahlen sehen, sondern die Logik dahinter verstehen.

## Praxisimpulse

- Zeigen Sie nicht nur Ergebnisse, sondern erklären Sie deren Ursache.
- Machen Sie sichtbar, welche Menschen den Erfolg tragen.
- Übersetzen Sie weiche Faktoren in konkrete Risiken.
- Bereiten Sie Entscheider auf mögliche Fehlinterpretationen vor.
- Erzählen Sie nicht nur, was funktioniert, sondern warum es funktioniert.

## Reflexionsfragen

1. Welche Erfolge könnten bei Ihnen von oben falsch interpretiert werden?
2. Wo zeigen Zahlen nur einen Teil der Wahrheit?
3. Welche unsichtbaren Bedingungen machen Ihren Erfolg möglich?
4. Welche Personen tragen Veränderung, obwohl sie im Reporting kaum auftauchen?
5. Was würde verloren gehen, wenn man Ihr Modell einfach kopiert?
6. Welche Botschaft muss Ihr Management wirklich verstehen?

## Mini-Übung: 7S-Kurzcheck

Element	Frage	Antwort
Strategy	Ist die Richtung klar?	___
Structure	Passen Rollen und Verantwortung?	___
Systems	Unterstützen Prozesse und Tools?	___
Shared Values	Gibt es gemeinsame Überzeugungen?	___
Skills	Sind die Fähigkeiten vorhanden?	___
Style	Passt der Führungsstil?	___
Staff	Sind die richtigen Menschen beteiligt?	___

### Transferauftrag:

Formulieren Sie einen Satz:

„Unser Erfolg funktioniert, weil \_\_\_\_\_. Wenn man nur \_\_\_\_\_ betrachtet, übersieht man \_\_\_\_\_.“

### Merksatz:

Erfolg erklärt sich nicht von selbst. Wer nur Zahlen zeigt, riskiert falsche Entscheidungen.

# Teil 10: Veränderung nachhaltig verankern

## Zu Kapitel 19 und 20

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

Am Ende entscheidet der Vorstand: München bleibt und wird Modellstandort. Doch der eigentliche Erfolg liegt nicht im Beschluss, sondern in der Übergabe. Leon übernimmt als COO und Systemarchitekt, Mia führt das Arbeitsmodell, Anna sichert Governance, Charly hält den kulturellen Rahmen und die Teams bekommen echte Verantwortung. Max erkennt, dass Veränderung erst dann gelungen ist, wenn sie nicht mehr von ihm abhängt. Er gibt Verantwortung ab.

### Framework: Kotter + Operating Model

Kotter betont: Veränderung muss in der Kultur verankert werden. Das Neue darf kein Projekt bleiben, sondern muss Teil des Alltags werden.

Ein Operating Model klärt:

- Zweck
- Rollen
- Entscheidungen
- Prozesse
- Technologie
- Governance

So wird aus einer Initiative ein funktionierendes Arbeitsmodell.

## Praxisimpulse

- Beenden Sie Projekte nicht nur formal, sondern übergeben Sie Verantwortung sauber.
- Klären Sie, wer das Neue im Alltag trägt.
- Stärken Sie Rollen, nicht nur Tools.
- Sorgen Sie dafür, dass alte Muster früh erkannt werden.
- Prüfen Sie, ob Veränderung auch ohne die ursprünglichen Treiber funktioniert.

## Reflexionsfragen

1. Woran erkennen Sie, dass eine Veränderung wirklich verankert ist?
2. Wo hängt Ihr Projekt noch zu stark an Einzelpersonen?
3. Wer trägt das Neue nach Projektende weiter?
4. Welche alten Muster könnten zurückkommen?
5. Wer darf künftig Verantwortung sichtbar machen?
6. Was müssten Sie loslassen, damit andere übernehmen können?

## Mini-Übung: Operating Model Check

Element	Frage	Antwort
Zweck	Wofür gibt es die Veränderung?	___
Rollen	Wer trägt was dauerhaft?	___
Entscheidungen	Wo wird entschieden?	___
Prozesse	Was ändert sich im Alltag?	___
Technologie	Wie unterstützt KI oder Software?	___
Governance	Welche Leitplanken sichern Vertrauen?	___

### Transferauftrag:

Beantworten Sie vor Projektende: Wer entscheidet künftig? Wer pflegt das Modell? Wer stoppt alte Muster? Wer entwickelt weiter?

### Merksatz:

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