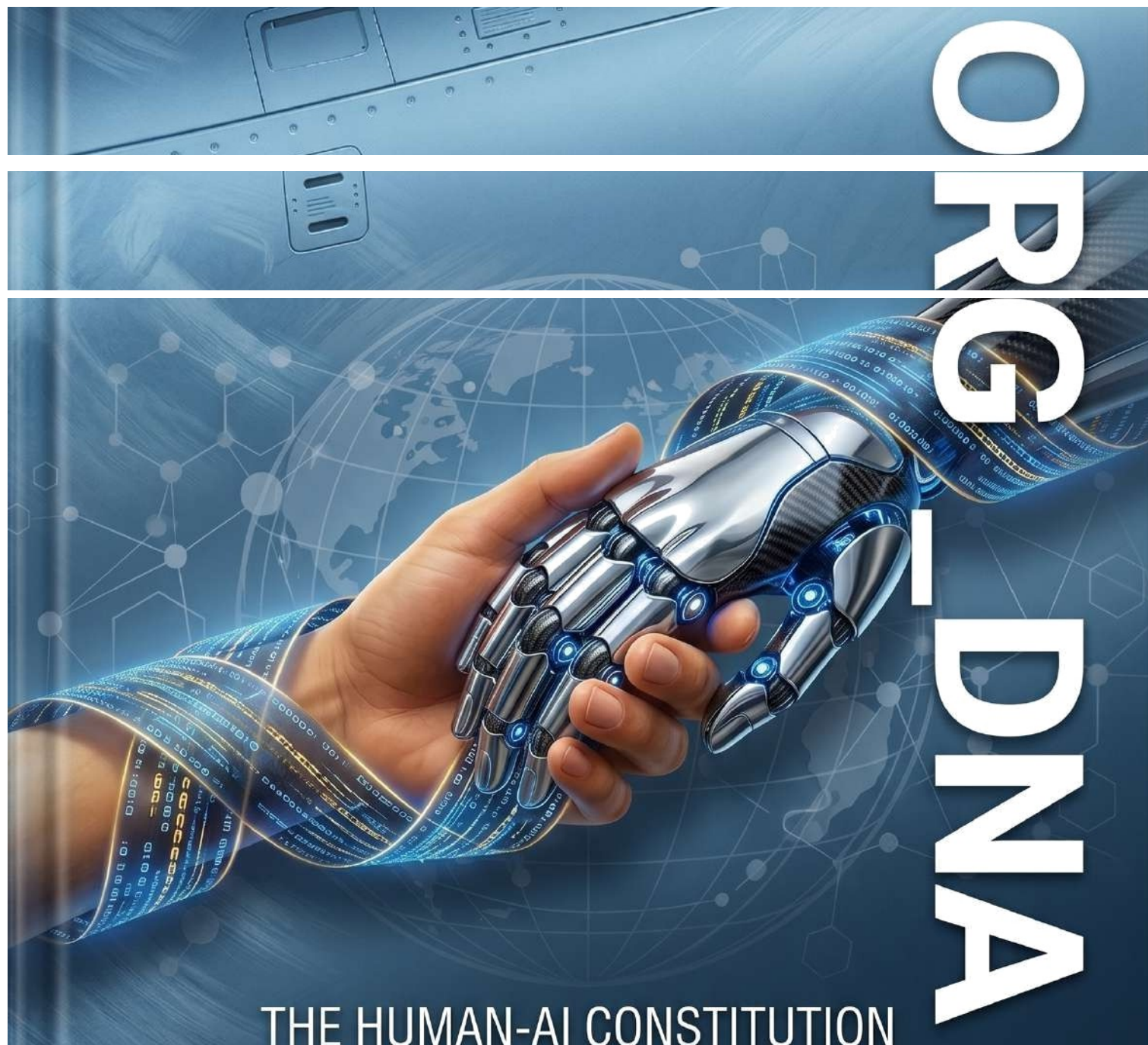


BAND 2 DER „TRANSFORMATION“-TRILOGIE



THE HUMAN-AI CONSTITUTION
FÜR DAS UNTERNEHMEN

Ampel
System

Data
Trust
Card

ROB 6"

Das Problem

Ein globaler Misserfolg mit einer deutschen Ausnahme

Der „Present Shock“

Im ersten Quartal 2026 entließ die Technologiebranche fast 80.000 Mitarbeiter. Fast die Hälfte dieser Entlassungen war direkt auf künstliche Intelligenz und die Automatisierung von Arbeitsabläufen zurückzuführen. Block baute etwa 4.000 Stellen ab, was rund 40 % seiner Belegschaft entsprach. Atlassian baute 1.600 Stellen ab. Salesforce reduzierte seine Belegschaft im Kundensupport um 4.000 Mitarbeiter, nachdem KI-Agenten eingesetzt worden waren. Oracle strich an einem einzigen Tag bis zu 30.000 Stellen, um die KI-Infrastruktur zu finanzieren. Analysten von Bloomberg prognostizieren, dass der KI-bedingte Stellenabbau allein im Jahr 2026 bis zu 502.000 Arbeitsplätze betreffen könnte.

Das sind keine abstrakten Zahlen. Das sind Menschen. Ingenieure, Kundendienstmitarbeiter, Marketingfachleute, Projektmanager – viele von ihnen verloren ihren Arbeitsplatz nicht, weil KI sie ersetzte, sondern weil Unternehmen Entscheidungen über KI trafen, ohne zu verstehen, was sie da taten.

Und hier liegt die schmerzhafteste Ironie. Während Unternehmen Stellen abbauen und die Produktivitätssteigerung durch KI als Grund anführen, erzählen die Daten eine andere Geschichte. Gartner berichtet, dass nur 1 von 50 KI-Initiativen – gerade einmal 2 % – tatsächlich einen transformativen geschäftlichen Mehrwert liefert. Zwei Prozent. Die anderen 98 % scheitern entweder gänzlich oder liefern so marginale Ergebnisse, dass niemand sie messen kann.

Was passiert also? Unternehmen entlassen Mitarbeiter im Namen einer KI-Produktivität, die es noch gar nicht gibt. Sie kaufen teure Infrastruktur, führen Tools ohne Vorbereitung ein und nutzen dann das daraus resultierende Chaos, um weitere Kürzungen zu rechtfertigen. Es ist ein Teufelskreis aus Verschwendung, Angst und Schaden – und er ist global.

Die deutsche Ausnahme

Deutschland ist ein Sonderfall. Nicht, weil es das Problem vermieden hat, sondern weil es eine einzigartige Art und Weise erfunden hat, dabei zu scheitern.

Im Jahr 2026 ergab eine Bitkom-Studie unter 604 deutschen Unternehmen, dass 41 % mittlerweile KI in irgendeiner Form einsetzen. Oberflächlich betrachtet klingt das nach Fortschritt. Doch schaut man genauer hin, verdüstert sich das Bild. Die ebenfalls aus dem Jahr 2026 stammende Studie „Corporate AI Learning“ von Amadeus Fire und der Allianz der Chancen ergab, dass 91 % der deutschen Unternehmen KI als zentral für ihr Geschäftsmodell betrachten und 82 % planen, ihre Technologieinvestitionen zu erhöhen. Doch nur 25 % planen, substanziell in die Schulung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Und 80 % der Unternehmen können nicht messen, ob die von ihnen angebotenen Schulungen tatsächlich wirken.

Nur jeder fünfte deutsche Berufstätige hat überhaupt eine KI-Schulung absolviert. Unter denjenigen, die eine Schulung absolviert haben, berichtet die Frankfurter Allgemeine Zeitung, dass die meisten Kurse kaum mehr vermitteln als „die Bedienung von ChatGPT“. Schaltflächen statt Fliegen. Datenverarbeitung, Modell

Auswertung und Prozessintegration – also die tatsächlichen Kompetenzen, die für die Arbeit mit KI erforderlich sind – fehlen weitgehend im Lehrplan.

Auch der Rest der digitalen Infrastruktur erzählt dieselbe Geschichte. Der INSM-Behörden-Digimeter ergab, dass von 7.509 deutschen Verwaltungsdienstleistungen, die digital verfügbar sein sollten, tatsächlich nur 823 online sind. Das sind rund 11 %. In einem Land, das für seine ingenieurtechnische Präzision bekannt ist, haben es elf Prozent der Behördendienstleistungen ins Internet geschafft.

In der Fertigungsindustrie sieht es nicht besser aus. Die Analyse von MHP (einer Porsche-Tochter) ergab, dass nur 3 % der Unternehmen in der DACH-Region die Prinzipien der Software-Defined Manufacturing sinnvoll umgesetzt haben. In China und Indien liegt dieser Anteil bei 30 %. Deutschland, das Land, das die moderne Industrie aufgebaut hat, hinkt beim nächsten industriellen Paradigma nun um das Zehnfache hinterher.

Das ist nichts Neues

Im Jahr 2019, in der ersten Stunde eines CDO-Kurses, stand mein Tutor Daniel De La Roche vor seinen Studenten und warnte uns vor etwas. Deutschland, so sagte er, habe ein ernstes Problem mit der Umsetzung von Innovationen. Die Technologie sei vorhanden. Die Talente seien vorhanden. Das Kapital sei vorhanden. Was fehle, sei die organisatorische Bereitschaft, das, was bereits möglich sei, auch tatsächlich umzusetzen.

Das war vor sieben Jahren. Bevor es ChatGPT gab. Bevor generative KI in die öffentliche Diskussion Einzug hielt. Bevor es von agentenbasierten Systemen, MCPs oder anderen Begriffen, die wir heute verwenden, überhaupt die Rede war.

Daniel warnte nicht speziell vor KI. Er warnte vor einem strukturellen Muster. Und sieben Jahre später spielt sich dasselbe Muster bei der KI ab – genau wie es sich bei der Digitalisierung, bei Industrie 4.0 und bei jeder Welle zuvor abgespielt hat.

Das ist der Aspekt, der uns am meisten beunruhigen sollte. Das Problem ist nicht die Technologie. Das Problem ist nicht einmal die Geschwindigkeit, mit der sich die Technologie weiterentwickelt. Das Problem ist, dass Organisationen – in Deutschland und anderswo – jede neue Welle immer wieder auf dieselbe Weise angehen. Sie kaufen die Technologie. Sie überspringen die menschliche Ebene. Sie sind überrascht, wenn die Transformation ins Stocken gerät. Und dann kommt die nächste Welle, und sie machen es wieder genauso.

Das Muster über drei Wellen hinweg

Betrachten wir die drei Transformationswellen, die Deutschland in den letzten zwei Jahrzehnten durchlaufen hat.

Digitalisierung. Sie begann ernsthaft Anfang der 2000er Jahre. Bis 2026 ist sie immer noch unvollständig. Der Umsetzungsgrad von 11 % im E-Government ist kein Ausgangspunkt – er ist das Ergebnis von mehr als zwanzig Jahren Bemühungen. Deutsche Bürger haben nach wie vor regelmäßig mit Papierformularen, Faxgeräten und Prozessen zu tun, die eine physische Anwesenheit bei einer Behörde erfordern.

Industrie 4.0. Wurde 2011 als nationale strategische Priorität ins Leben gerufen. Fünfzehn Jahre später haben nur 3 % der DACH-Fertigungsunternehmen Software-Defined Manufacturing sinnvoll eingeführt. Das Land, das das Konzept erfunden hat, wird bei der Umsetzung von Volkswirtschaften überholt, die es erst später übernommen haben.

Generative KI. Eingeführt im Jahr 2022. Bis 2026 zeichnet sich dasselbe Muster ab: hohe Investitionen in Technologie, minimale Investitionen in Personal, keine Messung der Ergebnisse und eine Belegschaft, die erschöpft, verwirrt und zunehmend verängstigt ist, als Nächste entlassen zu werden.

Drei Wellen. Derselbe Ansatz. Dasselbe Ergebnis. Jede baut auf der unvollendeten Arbeit der vorherigen auf, und das kumulative Gewicht macht es noch schwieriger, die nächste Welle zu verkraften.

Das Belohnungssignal

Um zu verstehen, warum sich dieses Muster immer wieder wiederholt, müssen wir verstehen, was der Markt tatsächlich belohnt.

Als ich gestern dieses Kapitel schrieb, gab Snap bekannt, dass das Unternehmen 1.000 Mitarbeiter – 16 % seiner weltweiten Belegschaft – entlassen und weitere 300 offene Stellen streichen werde. CEO Evan Spiegel nannte als Grund „rasante Fortschritte in der künstlichen Intelligenz“.

Innerhalb weniger Stunden stieg die Snap-Aktie im vorbörslichen Handel um 11 %. Der Markt hat Snap für die Kürzungen nicht abgestraft. Er hat sie gefeiert.

Das ist nichts Ungewöhnliches. Es ist die Regel. Block baute 4.000 Stellen ab und wurde dafür belohnt. Atlassian baute 1.600 Stellen ab und wurde dafür belohnt. Oracle baute an einem einzigen Tag bis zu 30.000 Stellen ab, um die KI-Infrastruktur zu finanzieren, und der Markt zeigte Verständnis dafür. Das Signal, das 2026 an jeden CEO gesendet wird, ist unmissverständlich: Kündige KI-bedingte Entlassungen an, und dein Aktienkurs wird steigen. Weigern Sie sich, dies zu tun, und Ihr Vorstand wird anfangen, unangenehme Fragen zu stellen.

Das Problem ist, dass dieses Belohnungssignal auf einer Lüge beruht.

Die Lüge besteht aus zwei Teilen. Der erste ist wirtschaftlicher Natur. Der zweite ist moralischer Natur.

Die wirtschaftliche Lüge

Wenn ein Unternehmen verkündet, dass es dank KI-Produktivität Personal abbauen kann, wird damit implizit behauptet, dass die KI bereits einen messbaren Mehrwert erzeugt, der dem der entlassenen Mitarbeiter entspricht. In fast allen Fällen trifft dies nicht zu.

Erinnern Sie sich an die Daten von Gartner: Nur 2 % der KI-Initiativen liefern einen transformativen geschäftlichen Mehrwert. Die anderen 98 % haben sich noch nicht bewährt. Dennoch entlassen Unternehmen Mitarbeiter im Namen von Produktivitätsgewinnen, die sich noch nicht materialisiert haben. Sie setzen darauf, dass die KI später Ergebnisse liefern wird. Die Kosten für dieses Risiko laden sie ihren Mitarbeitern in Rechnung.

Schlimmer noch: Die behaupteten Einsparungen sind oft illusorisch, da die Kosten nicht wirklich verschwinden – sie werden lediglich aus der Unternehmensbilanz in die öffentliche Haushaltsrechnung verlagert.

Wenn ein Unternehmen tausend Mitarbeiter entlässt, beseitigt es damit nicht die Kosten für die Unterstützung dieser Mitarbeiter. Es wälzt diese Kosten auf die Gesellschaft ab. Arbeitslosengeld, Zuschüsse zur Gesundheitsversorgung, Umschulungsprogramme, entgangene Steuereinnahmen, erhöhter Druck auf die Sozialdienste – all dies sind Kosten, die das Unternehmen früher selbst getragen hat (über Löhne, Sozialleistungen und Lohnsteuern) und nun auf den Staat abwälzt. Die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens sieht besser aus. Die gesellschaftliche Bilanz sieht schlechter aus. Der geschaffene wirtschaftliche Nettowert: null. Möglicherweise sogar negativ.

Das ist keine Effizienz. Es ist eine Kostenverlagerung, die sich mit dem Begriff der Innovation tarnt.

Und es gibt einen Teufelskreis, der das Ganze mittelfristig selbstzerstörerisch macht. Arbeitslose und Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen konsumieren zurückhaltend. Sie kaufen keine Dinge mehr, die sie nicht brauchen. Sie kündigen Abonnements. Sie verschieben Anschaffungen. Die Gesamtnachfrage sinkt. Die Unternehmen, die Arbeitnehmer verdrängt haben, verkaufen schließlich an einen kleineren, ärmeren Kundenstamm. Genau jene Produktivitätsgewinne, die eigentlich das Wachstum finanzieren sollten, finanzieren nun die Stagnation.

Wenn der Kapitalismus seine eigene Kundschaft ausbeutet, ist er nicht effizient. Er ist selbstmörderisch.

Die moralische Lüge

Das wirtschaftliche Argument reicht für sich genommen aus. Doch es gibt ein tieferes Problem, und das Buch muss es beim Namen nennen.

Das derzeitige Muster – Arbeitnehmer im Namen unbewiesener Produktivitätssteigerungen zu entlassen, die Kosten auf die Gesellschaft abzuwälzen und dafür vom Markt belohnt zu werden – ist nicht nur schlechte Wirtschaftspolitik. Es ist moralisch unvertretbar. Und das moralische Versagen konzentriert sich auf die Führungsebene.

Die gängige Unternehmensrhetorik bürdet den Arbeitnehmern die Last der Anpassung auf. Ihnen wird gesagt, sie sollen sich weiterbilden, lebenslanges Lernen annehmen und „zukunftsfähig“ werden. Unterdessen weigern sich die Führungskräfte, die über den Einsatz von KI entscheiden, oft, ihre eigenen Rollen, ihre eigenen Entscheidungsprozesse oder ihre eigenen Rechenschaftsstrukturen anzupassen. Von den Arbeitnehmern wird erwartet, dass sie sich wandeln. Auch vom Management wird erwartet, dass es sich wandelt – aber nur auf freiwilliger Basis und in seinem eigenen Tempo, wenn überhaupt.

Das ist die Anpassungslücke im Management. Und es ist Heuchelei, die den Kern der meisten KI-Strategien bildet.

Hinzu kommt die Frage der asymmetrischen Verantwortung. Diejenigen, die KI am schnellsten einführen, profitieren am meisten. Diejenigen, die sich am langsamsten anpassen, tragen das größte Risiko. Frühe Anwender werden vom Markt mit steigenden Aktienkursen, größerem Einfluss und dem Wettbewerbsvorteil des Vorreiters belohnt. Späte Anwender – einzelne Arbeitnehmer, kleinere Unternehmen, langsamere Branchen, weniger entwickelte Volkswirtschaften – müssen die Verwerfungen, die Arbeitslosigkeit und die sozialen Kosten tragen. Die Gewinne sind privat. Die Kosten sind kollektiv.

Eine verantwortungsvolle Einführung von KI ist keine Frage der Wohltätigkeit. Sie ist eine Voraussetzung für gesellschaftliche Stabilität. Wenn diejenigen, die am meisten von KI profitieren, keine Verantwortung für diejenigen übernehmen, die die Kosten tragen, wird die politische und gesellschaftliche Gegenreaktion schließlich so heftig werden, dass sie die KI-Entwicklung gänzlich einschränkt. Jetzt nicht verantwortungsvoll zu handeln, ist zudem strategisch kurzsichtig.

Die Schlussfolgerung ist unbequem, aber unvermeidlich. Wenn der KI-Wandel Unternehmen hervorbringt, die reicher werden, während die Gesellschaften ärmer werden, liegt das Problem nicht bei den Arbeitskräften. Das Problem ist die Führung. Und keine noch so umfangreichen Weiterbildungsmaßnahmen, Schulungsprogramme oder Change-Management-Maßnahmen werden ein Führungsversagen dieser Größenordnung beheben können.

Die Entscheidung, vor der jede Führungskraft derzeit steht, ist einfach: Optimierung im Sinne von Effizienz oder Optimierung im Sinne von Würde. Der Markt belohnt derzeit Ersteres. Dieses Buch plädiert für Letzteres.

Worum es in diesem Buch geht

Dies ist kein Buch über KI-Strategien. Davon gibt es bereits zu viele, und die meisten behandeln KI als ein technologisches Problem, das eine technologische Lösung erfordert. Sie liegen falsch. KI ist ein menschliches und organisatorisches Problem, das eine menschliche und organisatorische Lösung erfordert.

Dies ist auch kein Buch darüber, warum deutsche Unternehmen Innovationen nur zögerlich einführen. Diese Diagnose wurde bereits oft gestellt, und zwar von Menschen, die dafür qualifizierter sind als ich. Was dieses Buch bietet, ist etwas anderes: ein Instrument.

Wenn das Muster über drei Transformationswellen hinweg dasselbe ist, dann kann die Lösung nicht technologiespezifisch sein. Sie muss struktureller Natur sein. Organisationen brauchen ein Fundament, das jede Technologiewelle übersteht – eine Reihe von Werten, Entscheidungsregeln, Grenzen und kulturellen Normen, die nicht jedes Mal neu erfunden werden müssen, wenn ein neues Werkzeug auf den Markt kommt. Dieses Fundament nenne ich OrgDNA.

OrgDNA ist das, was Deutschland gefehlt hat. Es ist das, was jeder Organisation gefehlt hat, die Tausende von Mitarbeitern aufgrund einer imaginären Produktivitätssteigerung durch KI entlassen hat. Es ist die strukturelle Ebene, die die Transformation von einem wiederkehrenden Scheitern in etwas verwandelt, das tatsächlich funktioniert – und die Organisationen in die Lage versetzt, dem Marktdruck zu widerstehen, Grausamkeiten zu begehen, nur um den Beifall der Aktionäre zu ernten.

Die gute Nachricht ist: Für OrgDNA braucht man kein Technologiebudget. Man braucht keine Beratungsleistungen. Man braucht keine Armee von Change-Managern. Man braucht etwas viel Einfacheres und zugleich viel Schwierigeres: die Bereitschaft, zuerst die menschliche Arbeit zu leisten, noch bevor irgendein Tool zum Einsatz kommt. Und den Mut, auf Würde zu setzen, auch wenn der Markt etwas anderes belohnt.

Darum geht es im weiteren Verlauf dieses Buches.

Warum Menschen erstarren

Die Psychologie des Widerstands – es ist keine Unwissenheit, es ist Identität

Das Muster

Es passiert in Gesprächen. Nicht in Vorstandsetagen, Strategie-Workshops oder KI-Gipfeln, sondern in den ganz alltäglichen Momenten, in denen Menschen nicht eine Rolle spielen – beim Abendessen mit Kollegen, während einer Kaffeepause, auf dem Flur nach einer Besprechung. Man erwähnt KI, und etwas verändert sich.

Manchmal ist es ein abwesender Blick. Ein höfliches Lächeln, gefolgt von Schweigen. Manchmal ist es direkter: „Ich verstehe nicht, warum, wo oder wie man KI einsetzen soll.“ Manchmal tarnt es sich als Weisheit: „Ich denke, wir sollten erst einmal abwarten.“ Und manchmal ist es überraschend aggressiv: „Du lernst zu viel.“

Das sind keine dummen Menschen. Es sind IT-Fachleute, Ingenieure, Projektmanager, Abteilungsleiter – Menschen, die ihre Karriere auf technischer Kompetenz aufgebaut haben. Sie wissen sehr wohl, was KI ist. Sie haben die Schlagzeilen gelesen. Sie haben die Vorführungen gesehen. Sie wissen, dass sich etwas tut. Und doch: Sobald sich das Gespräch darauf verlagert, was das für sie persönlich und in ihrer Arbeit bedeutet, schalten sie ab.

Ich habe das schon dutzende Male beobachtet. Nicht ein einziges Mal lag der Grund für den Widerstand in einem Mangel an Informationen. Jede Person, mit der ich gesprochen habe, konnte allgemein erklären, was KI leistet. Der Widerstand hat mit etwas ganz anderem zu tun.

Es ist keine Unwissenheit

Prof. Jules White von der Vanderbilt University arbeitet seit Jahren mit Unternehmen zusammen, die die Einführung von KI bewältigen. Auf die Frage, was ihm dabei am häufigsten begegnet, ist seine Antwort eindeutig: Angst. Nicht Neugier, nicht Verwirrung, nicht technische Schwierigkeiten. Angst.

Diese Angst ist nicht abstrakt. Sie ist konkret und persönlich. Als Jackie, eine Bauingenieurin mit sieben Jahren Berufserfahrung, ChatGPT zum ersten Mal nutzte, bat sie das Programm, die Abmessungen eines Stahlträgers zu berechnen. Es lieferte ihr innerhalb von Sekunden Code-Prüfungen, Belastungsberechnungen und eine optimierte Lösung. Ihre Reaktion folgte sofort: „Ich war erst begeistert, wurde dann aber irgendwie nervös. Wird mich das als Bauingenieurin ersetzen?“

Das ist keine Unwissenheit. Jackie verstand genau, was sie da sah. Sie verstand es so gut, dass es ihr Angst machte.

Kylie, die im Bereich Kommunikation arbeitet, beschrieb eine andere Facette derselben Angst: „Da war definitiv ein bisschen Angst dabei. Für mich war es die Angst vor dem Unbekannten. Werde ich wissen, wie man es richtig einsetzt? Werde ich wissen, wie ich sein volles Potenzial ausschöpfen kann?“

Steve, ein Betriebsleiter mit zwanzig Jahren Erfahrung, äußerte sich zurückhaltender, kam aber zu demselben Schluss: Die wahre Leistungsfähigkeit der KI wird erst nach Training und Experimentieren sichtbar. Ohne das bleiben die meisten Menschen dabei stehen, sie lediglich als Suchmaschine zu nutzen.

Das sind keine Menschen, denen es an Intelligenz oder Neugier mangelt. Es sind Menschen, deren berufliche Identität auf Fachwissen beruht, das durch KI plötzlich zu einer Massenware zu werden scheint. Je klüger sie sind, desto deutlicher erkennen sie die Bedrohung. Und je deutlicher sie die Bedrohung erkennen, desto mehr erstarren sie.

Das Identitätsproblem

Das ist es, was die meisten Programme zur Einführung von KI nicht verstehen. Bei dem Widerstand geht es nicht um die Technologie. Es geht um Identität.

Ein leitender IT-Architekt, der zwanzig Jahre damit verbracht hat, sich mit Infrastruktur auszukennen, Migrationen zu leiten und komplexe Systeme zu verwalten, hat mehr als nur eine Reihe von Fähigkeiten aufgebaut. Er hat sich eine berufliche Identität aufgebaut. Er ist derjenige, der weiß, wie das alles funktioniert. Sein Wert für das Unternehmen – sein Status, seine Vergütung, sein Sinn für Sinnhaftigkeit – ist an dieses Fachwissen gebunden.

KI bedroht nicht nur seine Aufgaben. Sie bedroht sein Selbstverständnis.

Wenn jemand sagt: „Ich sehe nicht, warum, wo oder wie man KI einsetzen soll“, ist er selten ehrlich in Bezug auf seine Wahrnehmung. Er sieht die Anwendungsmöglichkeiten durchaus. Er entscheidet sich nur dafür, sich nicht darauf einzulassen. Denn sich darauf einzulassen bedeutet, sich der Möglichkeit zu stellen, dass das Fachwissen, das er über Jahrzehnte hinweg aufgebaut hat, morgen vielleicht weniger wert ist als heute.

Das ist keine Schwäche. Es ist eine rationale psychologische Reaktion auf eine echte Bedrohung. Und mit zunehmender Berufserfahrung wird es noch schlimmer. Je kompetenter jemand ist, desto mehr hat er in seine derzeitige Identität investiert, und desto schwerer fällt es ihm, diese loszulassen. Nachwuchskräfte experimentieren oft aus Neugier mit KI, weil sie weniger zu verlieren haben. Erfahrene Fachkräfte erstarren, weil sie alles zu verlieren haben.

Und dann gibt es noch den Kommentar, der am tiefsten trifft: „Du lernst zu viel.“

Denken Sie darüber nach, was dieser Satz tatsächlich bedeutet. Er bedeutet, dass in manchen Umfeldern der Akt des Lernens – neugierig zu bleiben, sich an eine sich verändernde Welt anzupassen – als übertrieben angesehen wird. Nicht bewundernswert, nicht notwendig, sondern zu viel. Die Person, die das sagt, kritisiert nicht Ihr Verhalten. Sie rechtfertigt ihre eigene Entscheidung, mit dem Lernen aufzuhören.

Und sie wollen, dass auch du aufhörst, denn dein kontinuierliches Lernen macht ihre eigene Stagnation sichtbar.

Das ist kein technologisches Problem. Das ist eine kulturelle Krise.

Die Last der sich auftürmenden Wellen

Es gibt noch eine weitere Dimension dieses Stillstands, über die selten gesprochen wird. Die Menschen haben nicht nur Angst. Sie sind erschöpft.

Wie in Kapitel 1 beschrieben, hat Deutschland – und ein Großteil der Welt – gleichzeitig drei sich überschneidende Transformationsschulden zu bewältigen. Die Digitalisierung wurde nie abgeschlossen. Industrie 4.0 ist auf der Ebene der Einführung ins Stocken geraten. Und nun kommt noch die KI hinzu, mit ihren eigenen Anforderungen, ihrem eigenen Vokabular, ihren eigenen Versprechungen und ihrer eigenen Bedrohung.

Jede unvollendete Welle erschwert die nächste, nicht nur technisch, sondern auch emotional. Jeder Mitarbeiter, der eine Digitalisierungsinitiative miterlebt hat, die mit großem Tamtam angekündigt und dann stillschweigend aufgegeben wurde, bringt diese Erfahrung in die KI-Diskussion mit ein. Sie haben schon einmal gehört: „Das wird alles verändern.“ Es hat nicht alles verändert. Es hat einige Dinge verändert, andere kaputtgemacht und eine Menge zusätzlicher Arbeit hinterlassen.

Wenn die Unternehmensführung also verkündet: „Wir setzen jetzt auf KI“, ist die interne Reaktion keine Begeisterung. Es ist Erschöpfung. „Nicht schon wieder eine Initiative. Nicht schon wieder ein Transformationsprogramm. Nicht schon wieder eine Mitarbeiterversammlung, bei der jemand erklärt, warum es diesmal anders ist.“

Die Menschen sind müde. Nicht speziell von KI, sondern davon, von Organisationen, die nie zu Ende bringen, was sie anfangen, dazu aufgefordert zu werden, sich zu ändern. Diese Zurückhaltung ist nicht nur Angst. Sie ist auch eine Form der Selbsterhaltung. Wenn ich mich nicht darauf einlasse, kann ich auch nicht wieder enttäuscht werden.

Der Unterschied zwischen „befehlt bekommen“ und „erhalten“

Jedes existierende Transformationshandbuch sagt dasselbe: Vermittle die Vision, beziehe alle mit ein, schaffe ein Gefühl der Dringlichkeit. Kotter sagt es. ADKAR sagt es. Jeder Change-Management-Kurs, den ich je besucht habe, sagt es. Und es ist nicht falsch.

Aber es funktioniert nicht. Oder genauer gesagt – es funktioniert in der PowerPoint-Präsentation und scheitert auf dem Flur.

Das Problem ist der Unterschied zwischen der Aussage, dass man gebraucht wird, und der Tatsache, dass man den Stift in die Hand bekommt.

„Jeder ist an unserer KI-Transformationsreise beteiligt“ ist eine Abstraktion. Es klingt wie Unternehmenssprache für „Wir haben noch nicht herausgefunden, was das für dich bedeutet, aber bitte leiste keinen Widerstand.“ Es gibt keine spezifische Rolle, keine definierte Funktion, keine konkrete Aufgabe, die besagt: Gerade du wirst für diese bestimmte Sache gebraucht, die nur du erledigen kannst.

Diesen Unterschied habe ich während meiner Ausbildung zur Flugbegleiterin gelernt. Das ist schon lange her und eine ganz andere Welt als KI und organisatorische Transformation. Aber die Psychologie dahinter ist identisch.

Der Stift

Während unserer Notfallschulung wurde uns etwas über Passagiere der Business Class beigebracht – insbesondere über Führungskräfte und Topmanager. In einem Notfall geraten diese Passagiere am ehesten in Panik. Nicht, weil sie schwächer sind als andere Passagiere, sondern weil sie es gewohnt sind, jede Situation unter Kontrolle zu haben. Wenn ihnen die Kontrolle plötzlich entzogen wird – wenn sie in einer Metallröhre in 35.000 Fuß Höhe sitzen und etwas schiefgeht –, haben sie keinen Rahmen, um mit Hilflosigkeit umzugehen. Also geraten sie in Panik.

Die Vorgehensweise, die uns beigebracht wurde, war verblüffend einfach. Man geht auf den Passagier zu, reicht ihm ein Blatt Papier und einen Stift und sagt: „Wären Sie so freundlich, Ihre Beobachtungen aufzuschreiben? Wir werden diese Informationen benötigen.“

Das ist alles. Ein Stift und ein Stück Papier.

Aber es funktioniert, und zwar deshalb, weil es drei Dinge gleichzeitig bewirkt. Es würdigt die Kompetenz des Passagiers – du bist jemand, dessen Beobachtungen wertvoll sind. Es gibt ihm eine definierte Rolle in der Krise – du bist jetzt ein Akteur, kein Opfer. Und es lenkt seine Angst in zielgerichtetes Handeln um – statt in Panik zu geraten, schreibt er.

Der Passagier muss nicht die gesamte Notfallablaufstruktur verstehen. Er braucht keine Einweisung in die Flugzeugsysteme. Er muss lediglich wissen, dass er eine konkrete, geschätzte Aufgabe hat. Wenn ihm gesagt wird, dass er gebraucht wird, bleibt er ruhig.

Der Besuch im Cockpit

Die zweite Geschichte stammt aus einem echten Flug, nicht aus einer Schulung.

Einmal hatte ich vergessen, einen Passagier zu fragen, was er trinken wollte. Als ich zu seiner Reihe zurückkehrte, war er aufgeregt – er schrie und war sichtlich verzweifelt. In diesem Moment erkannte ich etwas, das mein Verständnis von Angst veränderte. Er war nicht wütend wegen des Getränks. Er hatte Angst. Angst vor dem Fliegen. Angst davor, sich in etwas zu befinden, das er nicht verstand, das von Menschen gesteuert wurde, die er nicht sehen konnte, und das an einen Ort flog, den er nicht kontrollieren konnte.

Ich ging ins Cockpit und fragte den Kapitän, ob der Passagier eine Weile auf dem Jumpseat sitzen dürfe, nur um der Crew bei der Arbeit zuzusehen. Der Kapitän sagte ja.

Ich ging zurück zu dem Passagier und sagte: „Möchten Sie ins Cockpit kommen und sich ansehen, wie der Kapitän und der Erste Offizier arbeiten?“

Seine Augen begannen zu leuchten. Er sagte ja.

Er setzte sich auf den Jumpseat und schaute zu. Er sah zwei kompetente Fachleute, die ruhige, wohlüberlegte Entscheidungen trafen. Sie sprachen mit ihm. Sie tranken gemeinsam Kaffee. Sie erklärten ihm, was sie taten. Das Geheimnis löste sich auf – nicht durch einen Vortrag über Aerodynamik, sondern durch die direkte Beobachtung kompetenter Menschen bei ihrer Arbeit.

Vor der Landung musste er auf seinen Platz zurückkehren. Er war der glücklichste und entspannteste Mensch in der Kabine. Das Unbekannte war nicht mehr geheimnisvoll. Er hatte das Cockpit gesehen.

Zwei Maßnahmen für zwei Probleme

Der Stift und der Besuch im Cockpit sind nicht dieselbe Maßnahme. Sie lösen unterschiedliche Probleme, und bei der Einführung von KI kommen beide zum Tragen.

Der Stift löst das Rollenproblem. Menschen, die gelähmt sind, weil sie keine definierte Funktion im Veränderungsprozess haben, brauchen eine Rolle. Keine vage Aussage wie „Du bist Teil der Reise“, sondern eine konkrete, benannte Verantwortung. „Du bist die Person, die dieses Ergebnis überprüft. Du bist derjenige, der entscheidet, ob es gut genug ist. Dein Urteil zählt hier.“ Wenn der Name einer Person neben einer definierten Verantwortung steht, hört sie auf, ein passiver Beobachter zu sein, und wird zu einem aktiven Teilnehmer. Der Stift gibt ihr Handlungsmacht.

Der Cockpit-Besuch löst das Problem der Unklarheit. Menschen, die gelähmt sind, weil sie nicht verstehen, wie KI funktioniert, brauchen Transparenz. Keine Präsentation, kein Webinar, keine Folien mit Architekturdiagrammen. Sie brauchen jemanden, der sich zu ihnen setzt, das Tool öffnet, eine Frage eingibt und gemeinsam mit ihnen die Antwort betrachtet. Sie müssen

sehen, dass die Arbeit mit KI ein Gespräch ist, keine Zauberei. Dass sie Fehler macht. Dass sie menschliches Urteilsvermögen braucht. Dass sich im Cockpit echte Menschen befinden, die echte Entscheidungen treffen, und dass das Flugzeug nicht von selbst fliegt.

Die Flugbegleiterin hat keine Aerodynamik erklärt. Sie hat einen Stift gereicht. Der Kapitän hat keinen Vortrag gehalten. Er hat den Passagier Platz nehmen und zuschauen lassen.

Das ist der Unterschied zwischen Transformationskommunikation und tatsächlicher Transformation. Die eine spricht über Veränderung. Die andere reicht dir das Instrument in die Hand und lässt dich das Cockpit sehen.

Die fehlende Zutat: Verletzlichkeit

Es gibt noch eine weitere Sache, die den Stift und den Besuch im Cockpit zum Erfolg macht, und genau dagegen wehren sich die meisten Organisationen am stärksten: Verletzlichkeit.

Mein Mentor Daniel De La Roche hat mir dieses Prinzip schon früh in meiner CDO-Ausbildung vermittelt, und es ist mir seitdem im Gedächtnis geblieben. Wenn Führungskräfte einen Fehler machen, müssen sie dies offen kommunizieren. „Ich habe einen Fehler gemacht, aber ich werde mich darum kümmern und ihn beheben.“ Das ist keine Schwäche. Es verschafft mehr Respekt, als Perfektion es jemals könnte, und es bringt Führungskräfte den Menschen näher, denen sie dienen sollen.

Im Zusammenhang mit der Einführung von KI hat Verletzlichkeit eine ganz konkrete Bedeutung. Es bedeutet, dass der CEO KI vor seinem Team einsetzt – und zeigt, dass auch er davon verwirrt ist. Es bedeutet, dass der Abteilungsleiter zugibt, dass seine ersten Eingaben peinlich waren. Es bedeutet, dass der Manager sagt: „Ich verstehe das noch nicht ganz, aber ich lerne dazu, und ich möchte, dass wir gemeinsam lernen.“

In Jules Whites Kurs tat Bob, der CEO des Ingenieurbüros Barge, genau das. Er erzählte, wie er ChatGPT nutzte. Er lachte über seine anfänglichen Fehler. Er gab zu, dass er seinen Chat-Verlauf niemals öffentlich zeigen möchte. Und das Ergebnis stellte sich sofort ein: Sein Team entspannte sich. Kylie, eine seiner Mitarbeiterinnen, brachte es auf den Punkt: „Zu sehen, wie Sie sich exponieren und mit gutem Beispiel vorangehen, dass es in Ordnung ist, das Tool bei der Arbeit zu nutzen – das war sehr hilfreich.“

Verletzlichkeit funktioniert, weil sie den Leistungsdruck nimmt. Wenn die Führungskraft perfekt ist, haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass auch sie perfekt sein müssen, was bedeutet, dass sie es sich nicht leisten können, zu experimentieren, zu scheitern oder sich lächerlich zu machen. Wenn die Führungskraft offen unvollkommen ist, erhält die gesamte Organisation die Erlaubnis zu lernen.

Der Kapitän im Cockpit tat nicht so, als gäbe es keine Turbulenzen. Er räumte sie ein, erklärte, was er dagegen unternahm, und ließ den Passagier erkennen, dass kompetente Menschen das Ruder in der Hand hatten. Das ist Verletzlichkeit in Aktion. Und sie ist das wirksamste Mittel zur Deeskalation, das es gibt.

Was das für die OrgDNA bedeutet

Wenn Menschen aufgrund von Identitätsbedrohung, Erschöpfung, unklaren Rollen und undurchsichtigen Prozessen erstarren, dann kann die Reaktion der Organisation nicht darin bestehen, noch mehr Informationen, noch mehr Schulungsmodule oder noch mehr inspirierende Mitarbeiterversammlungen anzubieten. Diese Ansätze behandeln die Symptome, während sie die Ursache ignorieren.

Die Ursache ist struktureller Natur. Menschen erstarren, weil die Organisation ihnen nicht das gegeben hat, was sie brauchen, um sich einzubringen:

Eine Rolle. Nicht „Du bist Teil der Reise“, sondern „Du bist dafür verantwortlich, und dein Urteilsvermögen zählt hier.“ Den Stift.

Transparenz. Nicht „Hier ist eine Präsentation über KI“, sondern „Setz dich zu mir, und lass uns das gemeinsam anschauen.“ Der Besuch im Cockpit.

Die Erlaubnis, unvollkommen zu sein. Nicht „Wir erwarten, dass du das schnell beherrschst“, sondern „Unser CEO versteht das auch noch nicht ganz, und das ist in Ordnung.“ Verletzlichkeit.

Respekt vor ihrer Erschöpfung. Nicht „diesmal ist es anders“, sondern „wir wissen, dass du das schon einmal gehört hast, und wir wissen, dass du müde bist. Das wird nicht mehr Energie erfordern, als es zurückgibt.“

Das sind keine Motivationsslogans. Es sind Gestaltungsanforderungen für das strukturelle Fundament, das Organisationen benötigen, bevor ein KI-Tool eingeführt wird. Sie bilden die erste Ebene der OrgDNA.

Das nächste Kapitel befasst sich mit der praktischen Frage, die sich daraus ergibt: Wenn die Menschen bereit sind, sich darauf einzulassen, wie lässt man sie dann am einfachsten und sichersten den Einstieg finden?

Der erste Schritt

Geben Sie ihnen das Werkzeug – lassen Sie sie damit spielen

Das Einfachste

Nach zwei Kapiteln über ein globales Scheiternsmuster und die Psychologie des Widerstands erwarten Sie vielleicht, dass dieses Kapitel etwas Kompliziertes präsentiert. Ein Rahmenwerk mit mehreren Phasen. Ein Reifegradmodell mit Bewertungskriterien. Eine strategische Roadmap mit Meilensteinen und KPIs.

Stattdessen werde ich Ihnen das Einfachste erzählen, was ich über die Einführung von KI weiß. Geben Sie den Menschen das Werkzeug. Lassen Sie sie damit spielen.

Das ist alles. Das ist der erste Schritt. Vor der Governance-Architektur, vor den Schulungsprogrammen, vor den Workshops zur strategischen Ausrichtung, vor all den organisatorischen Mechanismen, die Transformationsberater so gerne aufbauen – geben Sie den Menschen Zugang zu einem einfachen KI-Assistenten und lassen Sie sie auf ihre eigene Art, in ihrem eigenen Tempo und mit ihrer eigenen Neugier entdecken, was er leisten kann.

Das ist kein naiver Vorschlag. Es ist ein wissenschaftlich fundiertes Prinzip, das von Prof. Jules White von der Vanderbilt University formuliert wurde, einer der führenden Stimmen im KI-Veränderungsmanagement. Whites Position ist klar: Jede Person in der Organisation sollte ihr eigenes KI-Tool haben, mit dem sie herumspielen kann. Nicht als strukturierte Übung. Nicht als Pflichtmodul. Sondern als persönlicher Raum zum Erkunden.

Wie das „Ausprobieren“ konkret aussieht

In Jules Whites Kurs zum Thema „Change Management für generative KI“ brachte er eine Gruppe von Mitarbeitern des Ingenieurbüros Barge zusammen, um über ihre Erfahrungen mit KI zu sprechen. Die erste bedeutungsvolle Interaktion jeder einzelnen Person mit KI war persönlich, unverbindlich und spielerisch.

Jackie, eine Bauingenieurin, plante eine Reise nach Europa. Sie gab ein, was sie gerne unternehmen wollte und wie lange sie dort bleiben würde. Innerhalb von Sekunden erschien ein vollständiger Reiseplan für eine ganze Woche. Das war der Moment, in dem sie die Leistungsfähigkeit des Tools erkannte – nicht durch ein Schulungsmodul, sondern durch die Planung eines Urlaubs.

Justin, ein Spezialist für Geodaten-Technologie, bat ChatGPT um Hilfe bei der Namensfindung für ein neues internes Tool. Das Team hatte sich schon seit Tagen mit dem Namen schwergetan. ChatGPT bot zehn Vorschläge an. Sie entschieden sich für einen davon. Später gab Justin zu, dass sein früherer Chatverlauf

peinlich war – genau die Art von Fragen, die man stellt, wenn man mit etwas spricht, das man noch nicht ganz versteht.

Kylie, die in der Kommunikation arbeitet, gab eine Menge logistischer Details zu einer Firmenveranstaltung in ChatGPT ein und bat das Tool, eine übersichtliche Zusammenfassung für die Teilnehmer zu erstellen. Es erledigte in zwanzig Sekunden, wofür sie eine Stunde gebraucht hätte. Das war ihr erster echter Aha-Moment.

Steve, ein Betriebsleiter, begann damit, clevere Instagram-Bildunterschriften zu verfassen und mit der Bildgenerierung zu spielen. Spaß, Belangloses, Persönliches. Erst später begann er, das berufliche Potenzial des Tools zu erkunden.

Bob, der CEO, nutzte es zur Vorbereitung auf ein Treffen mit dem Bürgermeister von Nashville. Er bat das Tool, ihm zu sagen, was einem neu gewählten Bürgermeister nach 100 Tagen im Amt durch den Kopf gehen könnte. Es listete acht Punkte auf. Der Bürgermeister sprach sieben davon an.

Beachten Sie, was in keiner dieser Geschichten passiert ist. Niemand hat mit einem Business Case angefangen. Niemandem wurde von seinem Vorgesetzten ein Anwendungsfall zugewiesen. Niemand hat das Tool geöffnet, weil es im Rahmen eines Schulungsprogramms so vorgeschrieben war. Sie haben es geöffnet, weil sie neugierig waren, und sie haben mit etwas angefangen, das ihnen persönlich wichtig war.

Meine eigene erste Begegnung verlief nicht anders. Im Jahr 2022 lud ich ChatGPT auf mein Smartphone herunter, öffnete es und tippte ein: „Hallo, ich bin Rob.“ Das Tool antwortete: „Hallo Rob, wie kann ich dir helfen?“ Ich erwiderte: „Ich habe keine Ahnung, denn ich benutze diese App zum allerersten Mal. Aber ich werde ein bisschen damit herumspielen und es herausfinden.“ Es sagte: „Das ist der beste Weg, um etwas über KI zu lernen.“

Meine zweite Eingabe? Ein Rezept für Babi Pangang. Ich bin Niederländer, und die niederländische Kultur ist stark mit der indonesischen kulinarischen Tradition verflochten. Ich habe nicht nach einer strategischen Analyse oder einem Marktbericht gefragt. Ich habe nach etwas gefragt, das mir am Herzen lag, etwas Persönliches, etwas, das mir sofort zeigen würde, ob dieses Tool Kontext, Nuancen und Spezifität verstehen kann. Es konnte es.

So lernen Menschen ein neues Medium kennen. Nicht, indem sie es abstrakt studieren, sondern indem sie es für etwas nutzen, das ihnen bereits am Herzen liegt. Die Reise. Die Veranstaltung. Die Instagram-Bildunterschrift. Das Rezept. Die Vorbereitung auf ein Meeting. Das sind keine trivialen Anwendungsfälle für KI. Sie sind die Einstiegsmöglichkeit, die alles andere erst möglich macht.

Sicherheit geht vor

Es gibt eine Voraussetzung für „Lasst sie spielen“, und diese betont auch Jules White: Die Spielumgebung muss sicher sein.

Als ChatGPT erstmals öffentlich verfügbar wurde, haben viele Organisationen es rundweg verboten. Ihre Beweggründe waren nachvollziehbar – Bedenken hinsichtlich Datenschutz, Sicherheit und dem Verlust geistigen Eigentums. Doch wie White betont, hat das Verbot die Nutzung nicht gestoppt. Es hat sie lediglich in den Untergrund verlagert. Die Mitarbeiter nutzten die öffentliche Version von ChatGPT auf ihren privaten Geräten, außerhalb der Kontrolle der Organisation, ohne Sicherheitsvorkehrungen, ohne Aufsicht und ohne Datenschutz.

White verwendet eine einprägsame Analogie: „Ich denke an meinen Neunjährigen und daran, was passiert, wenn ich mit ihm nicht über ein Thema spreche oder wenn ich versuche, es zu verbieten. Nun, wahrscheinlich geht er dann auf den Spielplatz und lernt dort etwas darüber.“

Wollen Sie wirklich, dass Ihre Mitarbeiter auf dem Spielplatz etwas über KI lernen?

Die Alternative ist ganz einfach: Hosten Sie das Tool lokal. Nichts verlässt das Gebäude. Keine Unternehmensdaten gelangen in ein öffentliches Modell. Keine Eingabeaufforderungen werden auf externen Servern gespeichert. Es gibt keine Lecks von geistigem Eigentum. Das Tool läuft innerhalb der unternehmenseigenen Infrastruktur, hinter dem eigenen Sicherheitsperimeter.

Damit werden zwei Probleme gleichzeitig gelöst. Das erste ist die Sicherheit – die berechtigte Sorge um den Datenschutz wird auf Infrastrukturebene angegangen, nicht durch Verbote. Das zweite und wichtigere ist die psychologische Sicherheit. Wenn Menschen wissen, dass sie nichts Kritisches kaputtmachen können, können sie frei experimentieren, ohne Angst vor Konsequenzen zu haben. Ein lokal gehosteter KI-Assistent ist eine Sandbox. Man kann darin spielen, Fehler machen, peinliche Fragen stellen und lernen – ohne Risiko.

Diese psychologische Sicherheit ist kein „Nice-to-have“. Sie ist die Voraussetzung für alles, was folgt. Ohne sie bleibt die „frozen middle“ erstarrt. Mit ihr findet Neugierde einen Raum, in dem sie sich entfalten kann.

Vier Grundsätze für den ersten Schritt

Den Menschen das Werkzeug an die Hand zu geben, ist das „Was“. Das „Wie“ erfordert Sorgfalt. Die meisten Organisationen machen hier einen Fehler, indem sie einem Moment, der eigentlich der Entdeckung gewidmet sein sollte, zu viel Struktur, zu viel Druck und zu viele Erwartungen auferlegen. Basierend auf allem, was ich gelernt habe – von meinen Mentoren, aus eigener Erfahrung und dadurch, dass ich beobachtet habe, wie Organisationen dabei Erfolg hatten oder scheiterten –, gibt es vier Prinzipien, die bestimmen, wie der erste Schritt gestaltet werden sollte.

1. Geben Sie den Menschen Zeit ohne Druck

Nicht: „Ihr habt zwei Wochen Zeit, um das KI-Einführungsmodul abzuschließen.“ Nicht: „Wir erwarten, dass alle bis zum dritten Quartal KI-Tools nutzen.“ Keine Frist, keine Kennzahl und keine vorgeschriebene Abschlussquote. Einfach nur: Hier ist das Werkzeug. Probiert es aus, wenn ihr bereit seid.

Der Druck entsteht später ganz von selbst, wenn die Menschen erkennen, was möglich ist, und mehr tun wollen. Das Aufzwingen eines Zeitplans erzeugt genau den Widerstand, den Sie vermeiden wollen. Jemand, dem sechs Monate Zeit gegeben wird, um KI auf seine eigene Weise zu entdecken, wird weiter kommen als jemand, dem unter Termindruck nur zwei Wochen zur Verfügung stehen – denn der Erste wird von Neugier getrieben, der Zweite von der Pflicht zur Einhaltung von Vorgaben. Neugier bringt Innovation hervor. Pflichtbewusstsein führt zu Abhaklisten.

2. Unterstütze Menschen, denen der Einstieg schwerfällt

Nicht jeder wird am ersten Tag sagen: „Hallo, ich bin Rob.“ Manche werden das Tool öffnen, auf das leere Eingabefeld starren und es wieder schließen. Das ist kein Scheitern. Das ist Angst.

Diese Menschen brauchen kein Helpdesk-Ticket. Sie brauchen keine FAQ-Seite. Sie brauchen einen Menschen an ihrer Seite. Einen Kollegen, der sagt: „Lass mich dir zeigen, was ich gestern gemacht habe.“ Jemanden, der sich zu ihnen setzt, gemeinsam eine Eingabe eingibt, gemeinsam das Ergebnis betrachtet und sagt: „Siehst du? Es ist nur ein Gespräch.“

Das ist der Cockpit-Besuch auf Teamebene. Das Geheimnis löst sich durch direkte, gemeinsame Erfahrung auf – nicht durch Dokumentation. Die Flugbegleiterin gibt dem verängstigten Passagier kein Handbuch darüber, wie Flugzeuge funktionieren. Sie geht persönlich auf ihn zu und sagt: „Komm mit.“

3. Nichts ist dumm

Ein Rezept für Babi Pangang ist eine absolut gültige erste Eingabe. Ein Reiseplan ist eine absolut gültige erste Eingabe. Eine Instagram-Bildunterschrift ist eine absolut gültige erste Eingabe. Eine Frage nach dem Sinn des Lebens ist eine absolut gültige erste Eingabe.

Das ist das Prinzip von Lego Serious Play: Man lernt das Medium kennen, indem man damit spielt, und nicht, indem man von der ersten Minute an „richtige Arbeit“ verrichtet. Spielen schafft Vertrautheit. Vertrautheit schafft Selbstvertrauen. Selbstvertrauen ermöglicht den professionellen Einsatz. Wer das Spielen überspringt, überspringt das Fundament.

In dem Moment, in dem jemand in der Organisation sagt: „Das ist kein geschäftlicher Anwendungsfall“, hast du die psychologische Sicherheit zerstört. Du hast jeder Person in Hörweite signalisiert, dass ihre Neugierde beurteilt wird, dass es einen richtigen und einen falschen Weg gibt, Dinge zu erkunden, und dass sie besser keinen Fehler machen sollte. Das ist keine Lernumgebung. Das ist ein Prüfungsraum.

Bob, der CEO von Barge, gab öffentlich zu, dass er seinen frühen Chat-Verlauf niemals zeigen möchte. Justin sagte, seine ersten Interaktionen seien peinlich gewesen. Kylie scrollte in ihrem Verlauf zurück und fand „eine Menge albernere Fragen“. Das sind keine Geständnisse des Scheiterns. Sie sind der Beweis dafür, dass der Lernprozess funktioniert. Jeder, der den Umgang mit KI beherrscht, hat eine Phase unbeholfener, albernere, scheinbar sinnloser Experimente durchlaufen. Da gibt es keine Ausnahmen.

4. Akzeptieren Sie unterschiedliche Herangehensweisen

Nicht jeder wird KI auf dieselbe Weise nutzen. Der Bauingenieur wird Belastungsberechnungen testen. Der Kommunikationsleiter wird Veranstaltungszusammenfassungen entwerfen. Der Geschäftsführer wird sich auf Treffen mit Bürgermeistern vorbereiten. Der Geodaten-Spezialist wird sich mit Datenanalysen beschäftigen. Der niederländische Transformationsberater wird nach einem Rezept für „Babi Pangang“ fragen.

All dies ist legitim. All diese Vorgehensweisen vermitteln dem Einzelnen etwas über das Werkzeug, über die eigene Arbeit und über die Schnittstelle zwischen beidem. OrgDNA legt die Grenzen fest – welche Daten zulässig sind, welche Sicherheitsmaßnahmen gelten, welche Werte die Organisation vertritt. Doch innerhalb dieser Grenzen ist der Weg individuell. Es gibt keinen einzigen „richtigen“ Weg, KI einzuführen, genauso wenig wie es einen einzigen richtigen Weg gibt, eine neue

Sprache zu lernen. Manche fangen mit der Grammatik an. Manche mit der Konversation. Manche mit Liedern. Das Ziel ist dasselbe. Der Weg spielt keine Rolle.

Das Energieprinzip

Es gibt noch eine weitere Anforderung an die Gestaltung des ersten Schritts, und sie hat Vorrang vor allem anderen. Die Einführung von KI muss weniger Energie kosten, als sie einspart. Sofort. Nicht irgendwann. Nicht erst nach einer sechsmonatigen Einführungsphase. Sofort.

Das ist keine vage Bitte. Es ist das wichtigste Erfolgskriterium für den ersten Schritt. Wenn sich die Menschen nach der Einführung der KI müder fühlen als zuvor, ist die Einführung gescheitert – unabhängig davon, wie gut die Governance-Architektur ist, wie sicher das Hosting ist oder wie gut das Schulungsprogramm konzipiert sein mag.

Denken Sie daran, was in Kapitel 2 beschrieben wurde. Die Menschen haben nicht nur Angst. Sie sind erschöpft. Sie haben eine Digitalisierung durchlebt, die nie endete, eine Industrie 4.0, die ins Stocken geriet, und nun kommt noch die KI hinzu. Jede neue Initiative zehrt an einer Reserve an organisatorischer Energie, die bereits aufgebraucht ist. Wenn die erste Erfahrung mit KI die Belastung noch verstärkt, anstatt sie zu verringern, wird das Unternehmen keine zweite Chance bekommen.

Das Management muss dies auf einer intuitiven Ebene verstehen. Die Einführung von KI ist keine Forderung an die Mitarbeiter. Sie ist ein Dienst an ihnen. Die Botschaft lautet nicht: „Lernt dieses neue Tool, weil das Unternehmen es braucht.“ Die Botschaft lautet: „Hier ist etwas, das euch repetitive Arbeit abnehmen kann. Probiert es aus, wenn ihr bereit seid. Keine Eile.“

Das ist gastfreundliches Denken, angewandt auf die Transformation einer Organisation. Die Flugbegleiterin bittet den Passagier nicht, das Problem der Turbulenzen zu lösen. Sie bringt ihm ein Getränk, gibt ihm Informationen und gestaltet sein Erlebnis so reibungslos wie möglich. Die Führungskraft, die KI einführt, sollte dasselbe tun: Reibungspunkte abbauen, Hindernisse beseitigen, Unterstützung bieten und darauf vertrauen, dass neugierige Menschen ihren eigenen Weg ins Cockpit finden, sobald sich das Umfeld sicher anfühlt.

Was der erste Schritt nicht ist

Bevor wir fortfahren, lohnt es sich, ausdrücklich zu klären, was der erste Schritt nicht beinhaltet. Denn die Versuchung, diesen Moment zu sehr zu überkonstruieren, ist groß – und sie vereitelt mehr KI-Einführungen, als Widerstand es jemals tun würde.

Der erste Schritt ist kein Schulungsprogramm. Die Schulung folgt später, wenn die Menschen bereits Erfahrungen mit dem Tool gesammelt haben und Fragen haben, die für sie von Bedeutung sind. Schulung ohne Erfahrung ist Theorie ohne Kontext. Sie bleibt nicht haften.

Der erste Schritt ist keine Übung zur strategischen Ausrichtung. Strategie ist wichtig, aber sie ist eine Aufgabe der Führungsebene, keine Aufgabe für die erste Begegnung. Wer ein KI-Tool zum ersten Mal öffnet, muss die KI-Strategie des Unternehmens nicht verstehen. Er muss „Hallo“ eingeben und sehen, was passiert.

Der erste Schritt ist kein Anwendungsfall-Workshop. Anwendungsfälle sind wertvoll, aber sie sind zweitrangig. Im Vordergrund steht: Fühlt sich diese Person wohl dabei, mit dem Tool zu sprechen? Wenn die Antwort „nein“ lautet, hilft kein Anwendungsfall der Welt. Wenn die Antwort „ja“ lautet, ergeben sich Anwendungsfälle ganz natürlich aus der eigenen Arbeit.

Der erste Schritt ist kein Change-Management-Programm. Change-Management-Frameworks wie FASTER, ADKAR oder Kotters Modell haben alle ihre Berechtigung. Aber sie wirken auf der Organisationsebene. Der erste Schritt wirkt auf der individuellen Ebene. Es geht um eine Person, ein Tool, einen Moment der Neugier. Alles andere baut auf diesem Moment auf. Wenn dieser Moment nie eintritt, hat das Framework nichts, womit es arbeiten kann.

Der erste Schritt ist der Samen. OrgDNA ist der Boden, der den Samen zum Keimen bringt. Im nächsten Kapitel wird beschrieben, was dieser Boden enthält.

Was OrgDNA ist

Die Verfassung, die Ihre Organisation braucht, bevor KI Einzug hält

Nicht noch ein Rahmenwerk

Wenn Sie schon einmal in einer großen Organisation gearbeitet haben, sind Sie sicher schon mit Frameworks in Berührung gekommen. Strategieframeworks, Governance-Frameworks, Betriebsmodell-Frameworks, Change-Management-Frameworks. Sie tauchen in Präsentationen auf, werden bei Mitarbeiterversammlungen vorgestellt, hängen als bunte Diagramme an den Bürowänden – und geraten innerhalb von sechs Monaten still und leise in Vergessenheit.

OrgDNA ist kein Rahmenwerk. Es ist eine Verfassung.

Der Unterschied ist entscheidend. Ein Rahmenwerk sagt Ihnen, wie Sie etwas tun sollen. Eine Verfassung sagt Ihnen, wer Sie sind. Ein Rahmenwerk kann ersetzt werden, wenn der nächste Berater mit einer neueren Version auftaucht. Eine Verfassung bleibt bestehen, weil sie etwas Grundlegendes über die Organisation festhält – ihre Werte, ihre Grenzen, ihre Identität.

Stellen Sie es sich so vor: Ein Land schafft nicht jedes Mal ein neues Rahmenwerk, wenn eine neue Herausforderung auftaucht. Es hat eine Verfassung – eine Reihe von Grundsätzen, die unabhängig von der jeweiligen Situation gelten. Die Gesetze ändern sich. Die Politik ändert sich. Die Führungskräfte wechseln. Aber die Verfassung bleibt bestehen, weil sie definiert, wofür das Land steht.

OrgDNA funktioniert auf dieselbe Weise. KI ist die aktuelle Herausforderung. Vor der KI war es die Digitalisierung. Davor war es Industrie 4.0. Nach der KI wird es etwas anderes sein – Quantencomputing, synthetische Biologie, was auch immer als Nächstes kommt. OrgDNA interessiert es nicht, welche Technologiewelle gerade auf uns zukommt. Es geht darum, ob die Organisation bereit ist, jede Welle zu bewältigen, denn die verfassungsmäßigen Prinzipien, die eine erfolgreiche Einführung ermöglichen, sind jedes Mal dieselben.

Vier Fragen, die Ihre Organisation beantworten muss

OrgDNA beginnt mit vier Fragen. Dabei handelt es sich nicht um Fragen der strategischen Planung oder der IT-Governance. Es sind grundsätzliche Fragen – solche, die definieren, wer Ihre Organisation ist, und nicht nur, was sie tut. Jede Frage ist wichtig, und jede hat ihren Grund.

1. Was wollen wir erreichen?

Vision und strategische Absicht. Das klingt selbstverständlich, doch die meisten Organisationen können diese Frage nicht klar beantworten. Nicht das Leitbild auf der Website – das wurde von einem

Ausschuss verfasst wurde und für die Person, die ihren ersten KI-Befehl eingibt, keinerlei Bedeutung hat. Die eigentliche Frage lautet: Was wollen wir in diesem Jahr tatsächlich erreichen, und wie unterstützt KI uns dabei?

Warum das wichtig ist: Ohne eine gemeinsame Ausrichtung optimiert jedes Team für ein anderes Ziel. Eine Vision richtet die gesamte Organisation auf dasselbe Ergebnis aus. Menschen, die das „Warum“ hinter einer Entscheidung verstehen, akzeptieren sie – selbst wenn sie schwerfällt. Menschen, denen nur gesagt wird, was sie tun sollen, ohne das „Warum“ zu kennen, leisten Widerstand – selbst wenn es einfach ist.

2. Was sind unsere unverhandelbaren Grundsätze?

Sicherheit, Ethik, Menschen. Jede Organisation hat Grenzen, die nicht überschritten werden dürfen, doch die meisten davon sind implizit – verborgen in Richtlinien, die niemand liest, oder als „gesunder Menschenverstand“ angenommen, der gar nicht so selbstverständlich ist. OrgDNA macht sie explizit.

Warum das wichtig ist: Unter Druck nehmen Menschen Abkürzungen. Unverhandelbare Grundsätze sind die Grenzen, die Bestand haben, wenn alles andere nachgibt. Wenn Ihre Organisation nicht definiert, was tabu ist, bevor KI Einzug hält, wird sie diese Grenzen durch Misserfolge entdecken – eine Datenpanne, eine Verletzung der Privatsphäre, einen ethischen Fehler – und die Kosten dieser Lektion sind immer höher als die Kosten, die entstehen, wenn man die Grenzen von vornherein festlegt.

3. Wie treffen wir Entscheidungen?

Entscheidungsregeln und Eskalationswege. Wenn eine Frage zur KI auftaucht – „Sollten wir dieses Tool für Kundendaten nutzen?“ „Ist dieses Ergebnis zuverlässig genug, um darauf zu reagieren?“ „Wer ist verantwortlich, wenn etwas schiefgeht?“ – wer entscheidet dann? Und wenn diese Person unsicher ist, an wen wendet sie sich?

Warum das wichtig ist: Ohne klare Regeln dafür, wer was entscheidet, erstarren die Menschen entweder (und warten auf eine Erlaubnis, die nie kommt) oder improvisieren (und nehmen Abkürzungen, weil ihnen niemand gesagt hat, dass sie das nicht tun sollen). Klare Entscheidungsregeln wirken beruhigend. Sie verringern die Unsicherheit, die zu schlechten Entscheidungen führt. Außerdem verhindern sie das häufigste Versagen in Organisationen: dass jeder davon ausgeht, dass jemand anderes verantwortlich ist.

4. Was schützen wir?

Datengrenzen, menschliche Rollen, Vertrauen. Diese Frage fordert das Unternehmen auf, konkret zu definieren, was wertvoll und was gefährdet ist. Welche Daten dürfen niemals in ein KI-System gelangen? Welche Entscheidungen müssen immer von Menschen getroffen werden? Welche Beziehungen beruhen auf Vertrauen, das durch Automatisierung untergraben werden könnte?

Warum das wichtig ist: Vertrauen ist die Währung der Transformation. Ist es einmal zerstört, kann kein Rahmenwerk es wiederherstellen. Ein einziger Vorfall – die vertraulichen Daten eines Kunden, die in einem KI-generierten Bericht auftauchen, eine von einem Modell getroffene Entscheidung, die niemand überprüft hat – kann jahrelang aufgebautes Vertrauen innerhalb von Minuten zerstören. Das zu schützen, was wichtig ist, ist keine Paranoia. Es ist die Voraussetzung für alles andere.

Die sieben Komponenten der OrgDNA

Die vier Fragen definieren den Rahmen. Die sieben Komponenten liefern den praktischen Inhalt. Das ist es, was tatsächlich in Ihr OrgDNA-Dokument einfließt – und ja, es sollte ein Dokument sein. Keine Präsentation, kein Strategiememo, keine Sammlung mündlicher Vereinbarungen. Eine schriftliche Verfassung, die die Menschen lesen, als Referenz heranziehen und anhand derer sie die Führung zur Rechenschaft ziehen können.

Das Dokument muss nicht lang sein. Eine Seite reicht für den Anfang. Wichtig ist, dass es existiert, dass es in einer Sprache verfasst ist, die jeder versteht, und dass es als lebendiges Dokument behandelt wird, das sich mit der Organisation weiterentwickelt.

1. Vision und strategische Ausrichtung

Eine klare, prägnante Formulierung dessen, was die Organisation erreichen will – nicht das Unternehmensleitbild, sondern die tatsächliche Arbeitsausrichtung. Was bauen wir in diesem Jahr auf? Wohin gehen wir? Wie unterstützt KI diese Ausrichtung?

Praktischer Rat: Formulieren Sie es in einem Absatz. Wenn es mehr als einen Absatz erfordert, ist es nicht klar genug. Testen Sie es, indem Sie es jemandem außerhalb Ihres Teams vorlesen. Wenn diese Person es Ihnen nicht wiedererzählen kann, formulieren Sie es neu.

2. Werte und unverhandelbare Grundsätze

Die Prinzipien, von denen wir nicht abweichen. Dazu könnten gehören: Wir nutzen KI nicht, um Entscheidungen über Menschen zu treffen, ohne dass ein Mensch diese überprüft. Wir senden keine Kundendaten an externe KI-Dienste. Wir automatisieren keine Aufgaben, ohne zuvor die Arbeit neu zu gestalten, um neue Aufgaben für Menschen zu schaffen. Was auch immer die tatsächlichen Werte Ihrer Organisation sind – nicht die auf der Website angepriesenen, sondern die echten, die das tägliche Verhalten bestimmen.

Praktische Anleitung: Beginnen Sie mit drei unverhandelbaren Grundsätzen. Nicht zehn. Nicht zwanzig. Drei Dinge, deren Verletzung die Integrität der Organisation grundlegend schädigen würde. Sie können später weitere hinzufügen. Wenn Sie mit zu vielen beginnen, wirkt das Dokument wie eine Compliance-Checkliste, und Compliance-Checklisten liest niemand.

3. Entscheidungsregeln und Eskalationswege

Wer entscheidet was? Wenn jemand auf eine Situation stößt, in der die Antwort nicht offensichtlich ist – und bei KI passiert das ständig –, an wen wendet er sich dann? Die Entscheidungsregeln sollten so einfach sein, dass man sie sich merken kann: Wenn die Frage Kundendaten betrifft, frag deinen Teamleiter. Wenn es um öffentlich zugängliche Inhalte geht, frag die Kommunikationsabteilung. Wenn niemand Bescheid weiß, eskalier die Angelegenheit an die in der OrgDNA benannte Person.

Praktischer Leitfaden: Benennen Sie für jeden nicht verhandelbaren Punkt eine Person, die für Entscheidungen in diesem Bereich verantwortlich ist. Kein Ausschuss. Keine Abteilung. Eine Person mit Namen. Ausschüsse verwässern die Verantwortung. Benannte Personen übernehmen die Verantwortung.

4. Grundsätze der Daten-Governance

Welche Daten kommen rein, welche bleiben draußen? Hier scheitern die meisten Organisationen als Erstes, weil sie KI-Tools einsetzen, ohne darüber nachzudenken, womit diese Tools gefüttert werden. Kundendaten? Interne Dokumente? Finanzunterlagen? Eigene Forschungsergebnisse? Jedes dieser Elemente weist unterschiedliche Sensibilitätsstufen und unterschiedliche Regeln für die Nutzung auf.

Praktische Anleitung: Erstellen Sie eine einfache Klassifizierung. Grün: Diese Daten können frei mit KI-Tools genutzt werden. Gelb: Diese Daten dürfen nur unter bestimmten Sicherheitsvorkehrungen genutzt werden. Rot: Diese Daten dürfen unter keinen Umständen in ein KI-System gelangen. Drei Stufen.

Farbcodiert. Auf einen Blick verständlich. Das ist das Prinzip der „Data Trust Card“ – Daten-Governance sichtbar und nachvollziehbar zu machen, anstatt sie in einer Datenbank zu verstecken, die niemand überprüft.

5. Definition der menschlichen Rollen

Wer ist für was verantwortlich? Das ist der Stift aus Kapitel 2. Wenn der Name einer Person neben einer definierten Verantwortung steht, ist sie kein passiver Beobachter mehr, sondern wird zum aktiven Teilnehmer. Eigenverantwortung beseitigt Ängste.

Praktische Anleitung: Benennen Sie für jedes KI-Tool oder jeden KI-Prozess, den Ihr Unternehmen einführt, die Person, die für das Ergebnis verantwortlich ist. Nicht die Person, die das Tool entwickelt hat. Sondern die Person, die das Ergebnis überprüft, validiert und die Verantwortung dafür übernimmt. Wenn niemand benannt wird, sollte das Tool nicht eingesetzt werden.

6. Sicherheitsgrenzen

Was technisch möglich ist und was erlaubt ist. Lokal gehostete Tools, Zugriffskontrollen, Anforderungen an den Datenaufbewahrungsort, Verschlüsselungsstandards – das sind die technischen Grenzen, die das Experimentieren sicher machen. Ohne sie ist die psychologische Sicherheit aus Kapitel 3 eine Illusion.

Praktische Anleitung: Die einfachste Sicherheitsgrenze lautet: Nichts verlässt das Gebäude. Wenn Ihre KI-Tools lokal laufen und keine Daten nach außen übertragen, haben Sie mit einer einzigen Entscheidung die größte Klasse von Sicherheitsrisiken beseitigt. Mit zunehmender Reife können differenziertere Grenzen hinzugefügt werden, aber „Nichts verlässt das Gebäude“ ist ein solider Ausgangspunkt.

7. Kulturelle Normen für Experimente

Die ausdrückliche Erlaubnis zum Ausprobieren. In Kapitel 3 wurden die vier Gestaltungsprinzipien beschrieben: Gebt den Menschen Zeit, unterstützt diejenigen, die Schwierigkeiten haben, nichts ist dumm, akzeptiert unterschiedliche Ansätze. Diese Prinzipien müssen schriftlich festgehalten werden – nicht, weil die Menschen sie vergessen würden, sondern weil die Standardhaltung in Organisationen eher Urteilsvermögen als Neugier ist. Ohne ausdrückliche Erlaubnis gehen die Menschen davon aus, dass Experimentieren riskant und Vermeidung sicher ist.

Praktische Anleitung: Formuliere es einfach. „In dieser Organisation wird das Experimentieren mit KI gefördert. Es gibt keine dummen Fragen. Deine erste Eingabe kann ein Rezept, eine Reiseroute

Reiseplan oder eine Frage nach dem Sinn des Lebens. Wir werden nicht beurteilen, wie Sie lernen. Wir werden Sie dabei unterstützen.“ Nehmen Sie dies in das OrgDNA-Dokument auf. Lesen Sie es bei der Einführung laut vor. Meinen Sie es ernst.

Das Problem der „Ghost-KI“

Es gibt einen Grund, warum OrgDNA vorhanden sein muss, bevor KI-Tools eingeführt werden, und dieser ist nicht nur philosophischer Natur. Er ist praktisch und dringend.

Ohne eine „Verfassung“ hält KI wie ein „Geist“ Einzug in das Unternehmen. Tools werden informell von Einzelpersonen und Teams eingeführt – ohne Steuerung, ohne Verantwortlichkeit und ohne dass jemand von ihrer Existenz weiß. Das ist kein hypothetisches Risiko. Es geschieht bereits in den meisten Unternehmen.

„Ghost-KI“ sieht folgendermaßen aus: Ein Marketingteam abonniert mit einer Kreditkarte der Abteilung einen KI-Schreibassistenten. Ein Entwickler beginnt, über ein persönliches Konto einen KI-Code-Generator zu nutzen. Ein Analyst lädt Kundentabellen in ein kostenloses KI-Tool hoch, um schneller Zusammenfassungen zu erhalten. Ein Manager bittet ChatGPT, Entwürfe für Leistungsbeurteilungen zu erstellen, und fügt dabei die Namen der Mitarbeiter sowie Bewertungsdaten ein.

Keiner dieser Menschen hatte die Absicht, ein Sicherheitsrisiko zu schaffen. Keiner von ihnen dachte, er würde gegen Unternehmensrichtlinien verstoßen – in den meisten Fällen gab es gar keine Richtlinien, gegen die man verstoßen könnte. Sie versuchten lediglich, ihre Arbeit effizienter zu erledigen, indem sie Tools nutzten, die frei verfügbar und sofort einsetzbar waren. Sie sind nicht das Problem. Das Fehlen von „OrgDNA“ ist das Problem.

„Ghost-KI“ ist aus mehreren Gründen gefährlich. Sie führt zu unkontrollierter Datenpreisgabe – sensible Informationen fließen an externe Dienste, die das Unternehmen weder überprüft noch kontrolliert und von denen es möglicherweise nicht einmal weiß. Sie schafft Lücken in der Verantwortlichkeit – wenn ein KI-generiertes Ergebnis Schaden verursacht, gibt es keinen namentlich genannten Verantwortlichen, keinen Eskalationsweg und keine Aufzeichnung darüber, wie das Ergebnis zustande kam. Und es schafft ein falsches Sicherheitsgefühl – die Führungskräfte glauben, dass die Einführung von KI „unter Kontrolle“ ist, weil die offizielle Einführung noch nicht begonnen hat, während in Wirklichkeit bereits Dutzende unkontrollierter KI-Prozesse im Verborgenen ablaufen.

Jules White hat dieses Muster schon früh erkannt. Als Unternehmen ChatGPT verboten, führte dies nicht dazu, dass die Mitarbeiter aufhörten, es zu nutzen. Sie nutzten einfach die öffentliche Version auf privaten Geräten außerhalb des Unternehmensnetzwerks. Das Verbot schuf den „Geister-KI“.

OrgDNA verhindert „Geister-KI“, indem es eine legitime Alternative bereitstellt. Wenn den Mitarbeitern ein genehmigtes, lokal gehostetes und reguliertes KI-Tool zur Verfügung steht – mit klaren Datenregeln, benannten Verantwortlichen und der ausdrücklichen Erlaubnis zum Experimentieren –, sinkt der Anreiz, unregulierte externe Tools zu nutzen, drastisch. Nicht auf null, aber genug, um den Großteil der KI-Nutzung wieder innerhalb der organisatorischen Grenzen des Unternehmens zu bündeln.

Das Ziel ist nicht Überwachung. Das Ziel ist Steuerung. Der Unterschied zwischen beiden ist Vertrauen. Überwachung sagt: „Wir beobachten dich.“ Steuerung sagt: „Wir haben einen Raum geschaffen, in dem du sicher arbeiten kannst, und hier sind die Grenzen.“ Das eine erzeugt Angst. Das andere schafft Freiheit innerhalb einer Struktur. Das ist das Wesen von OrgDNA.

Die einfachstmögliche Umsetzung

OrgDNA erfordert keine komplexe Architektur. Es erfordert kein Beratungsmandat. Es erfordert keine monatelange Vorbereitung. Es funktioniert mit der denkbar einfachsten KI-Konfiguration: ein Team, ein lokal gehosteter KI-Assistent, eine Verfassung.

Schritt 1: Die Verfassung verfassen

Bevor jemand das Tool in die Hand nimmt, definiert das Team seine OrgDNA. Was wollen wir erreichen? Was sind unsere unverhandelbaren Grundsätze? Welche Daten sind tabu? Wer entscheidet was? Das kann auf einer Seite stehen. Es muss nicht perfekt sein – es muss einfach nur existieren.

Versammeln Sie die Menschen, die die Arbeit erledigen. Nicht nur das Management, nicht nur die IT – sondern die Menschen, die das Tool tatsächlich nutzen werden. Stellen Sie ihnen die vier Fragen. Notieren Sie die Antworten. Das ist Ihre erste OrgDNA.

Schritt 2: Richten Sie einen einfachen KI-Assistenten ein

Aus Sicherheitsgründen lokal gehostet. Nichts verlässt das Gebäude. Keine komplexen Integrationen, keine Unternehmensarchitektur, kein Beschaffungsprozess mit mehreren Anbietern. Einfach ein Tool, mit dem die Mitarbeiter sprechen können.

Lassen Sie die Menschen, die die Arbeit erledigen, mitbestimmen, welches Tool ausgewählt wird. Die technische Abteilung kann in Bezug auf Sicherheit und Infrastruktur beraten. Aber das Tool muss für die Menschen funktionieren, die es nutzen werden, nicht nur für diejenigen, die die Server verwalten. Wenn die IT entscheidet und die Nutzer sich fügen, erhalten Sie teure Tools, die niemand nutzt. Wenn die Nutzer mitbestimmen können, erhalten Sie Tools, die tatsächlich genutzt werden.

Schritt 3: Lasst die Leute loslegen

„Hallo, ich bin Rob.“ – „Ich habe keine Ahnung, denn ich benutze diese App zum ersten Mal, aber ich werde ein bisschen damit herumspielen und es herausfinden.“ Das ist alles. Anfängliche Fehler sind erlaubt. Kein Druck. Keine Frist. Kein obligatorisches Schulungsmodul.

Schritt 4: Beobachten und lernen

Beobachten Sie, was die Leute entdecken. Achten Sie darauf, wer Schwierigkeiten beim Einstieg hat, und unterstützen Sie diese Personen. Achten Sie darauf, welche Fragen aufkommen – diese Fragen werden zur nächsten Iteration Ihrer OrgDNA. Die Verfassung ist nicht statisch. Sie entwickelt sich weiter, während die Organisation lernt.

Dies ist keine vereinfachte Version von etwas Komplexem. Dies ist der Kern. Alles Fortgeschrittenere – Einsätze mit mehreren Teams, integrierte KI-Workflows, Systeme im Produktionsmaßstab – baut auf diesem Fundament auf. Wenn dies nicht funktioniert, wird auch nichts Ausgefeilteres funktionieren.

Was OrgDNA nicht ist

Um Missverständnisse zu vermeiden, lohnt es sich zu benennen, was OrgDNA nicht ist.

OrgDNA ist kein KI-Richtliniendokument. Richtlinien listen Regeln auf. OrgDNA drückt Werte aus. Richtlinien sagen: „Tu X nicht.“ OrgDNA sagt: „Wir glauben an Y, und hier ist der Grund dafür.“ Richtlinien werden durch Compliance durchgesetzt. OrgDNA wird durch die Unternehmenskultur durchgesetzt. Beides hat seinen Platz, aber es ist nicht dasselbe.

OrgDNA ist keine Technologieentscheidung. Sie schreibt nicht vor, welche KI-Tools zu verwenden sind, welcher Anbieter ausgewählt werden soll oder welche Infrastruktur aufgebaut werden muss. Sie definiert die Grundsätze, die jede Technologieentscheidung beachten muss. Die Verfassung ändert sich nicht, wenn man die Tools wechselt.

OrgDNA ist keine einmalige Angelegenheit. Es ist ein lebendiges Dokument. Die erste Version wird unvollständig sein. Es werden Dinge fehlen. Sie wird überarbeitet werden müssen. Das ist zu erwarten und gesund. Es geht nicht darum, es beim ersten Versuch richtig zu machen. Es geht darum, etwas schriftlich festzuhalten, das die Organisation gemeinsam weiterentwickeln kann.

OrgDNA ist nicht nur für KI gedacht. Die gleichen verfassungsmäßigen Grundsätze gelten für jede technologische Welle. Wenn Ihre Organisation ihre OrgDNA für KI verfasst, wird sie feststellen, dass dasselbe Dokument auch für die Digitalisierung, für die Automatisierung und für alles gilt, was als Nächstes kommt. Das ist beabsichtigt. Die Verfassung ist technologieunabhängig. Die Werte, die die Einführung von KI zum Erfolg führen, sind dieselben Werte, die jede Transformation zum Erfolg führen.

Im nächsten Kapitel werden die konkreten Maßnahmen behandelt, die Organisationen ergreifen müssen – die praktischen Schritte, die die OrgDNA von einem Dokument in eine lebendige Praxis verwandeln.

KAPITEL 5: Die Maßnahmen – Das Tempo drosseln

Die Reifegradfalle: Warum Intelligenz nicht gleichbedeutend mit Kompetenz ist

Die meisten Organisationen sind „erstarrt“, weil sie die Sprachgewandtheit einer KI mit Fachkompetenz verwechseln. Weil die KI wie ein Professor spricht, behandeln wir sie wie einen Professor.

Doch wie ich im Cockpit eines Langstreckenfluges gelernt habe, bedeutet eine klare Stimme nicht unbedingt einen klaren Verstand. In der Luftfahrt gilt eine strenge Regel: **Aufsicht ist eine Konstante, keine Variable.**

Behandeln Sie Ihre KI wie ein hochintelligentes fünfjähriges Kind. Dieses Kind hat jedes Buch in der Bibliothek gelesen, aber es hat noch nie das Gewicht der Verantwortung gespürt. Es kann den Begriff „Insolvenz“ definieren, kennt aber nicht die Tragödie eines gescheiterten Unternehmens. Es verfügt über den Wortschatz eines Erwachsenen, aber über die emotionale Reife eines Kleinkindes.

Die Ampel: Die drei Erlaubniszonen

Um dieses „Kind“ sicher zu führen, nutzen wir das **Ampelsystem**. Dabei handelt es sich nicht nur um eine technische Einstellung, sondern um ein mentales Modell für jeden Mitarbeiter in der Organisation.

- **GRÜN (Der Spielplatz):** Dies ist die „Hallo, ich bin Rob“-Zone. Hier ist das Risiko gleich Null. Sie nutzen die KI als **privaten Denkpартner**, um Ideen zu sammeln, mit Ideen zu spielen oder Ihre eigenen Notizen zusammenzufassen. In dieser Zone ist das Spielen die höchste Form der Recherche.
- **GELB (Der Arbeitsbereich):** Das Kind hilft dir nun dabei, einen Kuchen zu backen. Du nutzt die KI, um E-Mails an Kunden zu entwerfen oder nicht sensible Daten zu analysieren. Dies erfordert ständige Aufsicht. Du überprüfst die Zutaten (die Daten), bevor sie in den Ofen kommen.
- **ROT (Die No-Go-Zone):** Das Kind hält die Autoschlüssel in der Hand. Hier geht es um sensible personenbezogene Daten oder endgültige finanzielle Entscheidungen. Bis Ihre OrgDNA voll ausgereift ist, bleibt das Kind vom Fahrersitz fern.

Das Instrument: Die Data Trust Card

In einer „Naked AI“-Umgebung brauchen wir keine 50-seitigen Richtlinien. Wir brauchen eine **„Data Trust Card“**. Stellen Sie sich diese als eine Art „Erlaubniszettel“ für das Kind vor. Bevor Sie die KI bei einer Aufgabe einsetzen, führen Sie diese kurze Überprüfung durch:

- **Das Spielzeug:** Welche Daten gebe ich dem Kind? (Öffentliche Informationen? Meine privaten Gedanken? Betriebsgeheimnisse?)
- **Der Spielplatz:** Wo findet das statt? (Ein sicheres Unternehmensportal oder das öffentliche Internet?)
- **Die Aufsicht:** Inwieweit werde ich das Ergebnis überprüfen? (Den Ton überfliegen oder jede einzelne Tatsache überprüfen?)
- **Die Verantwortung:** Habe ich die „Kontrolle“? (Bin ich derjenige, der die Schuld auf sich nimmt, wenn das Kind einen Fehler macht?)

Die Einweisung des Piloten: Warum Anweisungen Ihre Lebensversicherung sind

Wenn ein Pilot einen vagen Befehl gibt, ist der Flug in Gefahr. Das Gleiche gilt für Ihre Eingabeaufforderungen. Wenn Sie Ihre KI nicht richtig einweisen, wird das „Kind“ versuchen, hilfreich zu sein, indem es die Lücken ausfüllt. Das ist die Ursache für **Halluzinationen**.

Richtiges Prompt-Engineering ist keine technische Fähigkeit, sondern eine **Kommunikationsfähigkeit**. Um eine Einweisung auf „Piloten-Niveau“ zu geben, muss dein Prompt Folgendes enthalten:

1. **Rolle:** Wer ist die KI heute?
2. **Kontext:** Was ist der Hintergrund dieses Fluges?
3. **Aufgabe:** Was ist die konkrete Maßnahme?
4. **Einschränkungen:** Was sind die Grenzen (die „unverhandelbaren Punkte“)?
5. **Ziel:** Wie sieht eine erfolgreiche Landung aus?

Fazit: Die Hand am Gashebel

Das Ziel von OrgDNA ist es, Sie vom „Hallo, ich bin Rob“-Handschlag dahin zu bringen, dass Sie im Cockpit sitzen, die Systeme bedienen und selbstbewusst die Führung übernehmen können.

Als Pilot wissen Sie, dass der „Senden“-Knopf das Fahrwerk ist. Sie können das Kind die Gleitbahn berechnen lassen, aber nur **Sie** können entscheiden, ob die Landebahn frei ist. Letztendlich ist selbst die ausgefeilteste KI immer noch nur ein Instrument. Wenn das Wetter rau wird, suchen die Passagiere ihre Führung nicht beim Computer. Sie suchen die Person, die die Hand am Gashebel hat.

KAPITEL 6: Vom Assistenten zur Architektur – Führung als Vorbereitung: Die

Architektur der Bereitschaft

Wenn wir über die Transformation einer Organisation durch KI sprechen, begehen wir oft den Fehler, bei der Technologie anzufangen. Wir fragen: „Welches Modell sollen wir verwenden?“ oder „Wie sieht die API-Struktur aus?“ In der Welt von **OrgDNA** ist dies die falsche Reihenfolge.

Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft ist nicht die Auswahl von Software, sondern die Gestaltung der **Architektur der Bereitschaft**. In der Luftfahrt nennen wir dies „Crew Resource Management“ (CRM). Ein Flugzeug fliegt nicht sicher, weil die Computer fehlerfrei sind; es fliegt sicher, weil die Besatzung darauf vorbereitet ist, wie sie mit diesen Computern – und miteinander – interagieren muss.

Das „Headless“-Paradoxon: Warum Effizienz allein eine Sackgasse ist

Anfang 2026 beobachteten wir einen beunruhigenden Trend bei Technologiegiganten wie Oracle und Salesforce: die sogenannte „Headless Transformation“. Zehntausende Stellen wurden gestrichen, um die KI-Infrastruktur zu finanzieren. Die Logik war einfach: „Die KI erledigt die Arbeit; wir brauchen den ‚Kopf‘ (den Menschen) nicht mehr.“

Effizienz ist jedoch nicht dasselbe wie Exzellenz. Wenn wir den Menschen aus der Gleichung entfernen, zerstören wir zwei wesentliche Säulen:

1. **Die Wissensbasis:** Wir verlieren die Experten, die verstehen, *warum* eine Entscheidung getroffen wird. KI verfügt zwar über Intelligenz, aber es fehlt ihr an Weisheit. Ohne den „Kopf“ gibt es keinen moralischen oder kontextbezogenen Kompass.
2. **Die wirtschaftliche Basis:** Ein System, das Arbeitnehmer in großem Umfang verdrängt, lässt letztendlich seinen eigenen Markt ausbluten. Ein „kopfloses“ Unternehmen spart heute vielleicht Kosten, zerstört aber die Verbraucher, die es morgen bedienen möchte.

Führungsaufgabe: Das „eingefrorene Mittelmanagement“ auftauen

Das mittlere Management ist oft durch eine Bedrohung seiner Identität „erstarrt“. Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, diese Angst durch eine neue Definition der Wertschöpfung zu ersetzen.

Nutzen Sie das Konzept des „**privaten Denkpartners**“. Machen Sie deutlich: KI ist nicht dazu da, den Manager zu ersetzen; sie ist dazu da, diesem Manager zu helfen, um 20 % bessere Entscheidungen zu treffen. Eine Führungskraft, die lernt, ihre KI wie eine Crew zu leiten, wird wertvoller, nicht überflüssig.

Der Reifepfad: Vier Phasen der Transformation

Ein Unternehmen gelangt nicht über Nacht von „Hallo, ich bin Rob“ zu einer vollständig integrierten KI-Architektur. Es ist ein Reifeprozess, den Sie als Führungskraft begleiten müssen:

Phase	Schwerpunkt	Die Rolle der Führungskraft
1. Neugier (individuell)	Das erste „Hallo“	Die Erlaubnis zum Spielen erteilen. Die Angst vor dem Scheitern nehmen.
2. Kompetenz (Team)	Die gemeinsame Einweisung	Rollen festlegen: Wer hat „den Stift“ in der Hand?
3. Integration (Arbeitsablauf)	Täglicher Betrieb	Die „ Data Trust Card “ als kulturellen Standard etablieren.

Phase	Schwerpunkt	Die Rolle der Führungskraft
4. Vorbereitung (Architektur)	Die verfassungsrechtliche Ebene	Die Sicherstellung der Organisations-DNA ist die Grundlage für jedes System.

Vorbereitung auf die Zukunft

Viele Führungskräfte fragen mich: „Wann sind wir bereit für Agenten?“ Meine Antwort ist immer dieselbe: Sie sind bereit für Agenten, wenn Ihre Mitarbeiter keine Angst mehr vor dem Assistenten haben. Wenn **die OrgDNA** zur zweiten Natur geworden ist und jeder im Cockpit weiß, welche Knöpfe das „Kind“ (die KI) betätigen darf – und welche nur der Pilot bedient.

Der Übergang: Das Cockpit erweitern

In diesem Buch haben wir das Fundament gelegt. Wir haben die Crew geschult, die Verfassung verfasst und gelernt, wie man ein „nacktes“ KI-System sicher von Hand durch die Wolken steuert. Wir haben den Menschen wieder in den Mittelpunkt gerückt.

Sie verfügen nun über die **OrgDNA**. Sie haben eine Organisation aufgebaut, die nicht nur effizient, sondern auch widerstandsfähig und menschenorientiert ist. Sie haben sich die Zulassung für die nächste Stufe verdient.

Wenn Sie bereit sind, über einfache Assistenten hinauszugehen und eine ganze Armee autonomer Agenten zu leiten – ohne dabei jemals die Kontrolle oder Ihre Werte aus den Augen zu verlieren –, ist es Zeit für den nächsten Schritt. Für die Welt der autonomen Schwärme und der tiefgreifenden technologischen Steuerung lade ich Sie ein, den Begleitband zu lesen: **„Human Before the Loop“ (HB4L)**.

Das Fundament ist gelegt. Der Flugplan steht. Wir sehen uns auf der nächsten Höhe.

KAPITEL 7: Die Transformationsbrücke – Warum 201G mich auf 2026

vorbereitet hat: Das tiefgreifende Déjà-vu

Als ich zum ersten Mal an Prof. Jules Whites Kurs über KI-Veränderungsmanagement an der Vanderbilt University teilnahm, erwartete ich eine radikale Abkehr von allem, was ich kannte. Stattdessen verspürte ich ein seltsames Gefühl der Ruhe. Ich befand mich in einer Welt des tiefgreifenden *Déjà-vu*.

Zwischen 2019 und 2022 tauchte ich tief in die Welten des **Chief Digital Officer (CDO)**, der **digitalen Transformation** und der **Geschäftsinnovation** ein. Ich beobachtete, wie Unternehmen sich abmühten, von Altsystemen auf die Cloud umzusteigen. Ich sah, wie „Innovation“ oft in der dunklen Kluft zwischen der Vorstandsetage und den Mitarbeitern an der Basis im Sande verläuft.

Was mir dabei klar wurde, war verblüffend: **KI ist kein neues Problem. Sie ist der ultimative Stresstest für das alte.**

Die Muster der Vergangenheit: Die Bedrohung der Identität

Das „eingefrorene Mittelfeld“, das wir heute im Zusammenhang mit KI beobachten, ist genau dasselbe „eingefrorene Mittelfeld“, das ich 2019 untersucht habe. Damals hatten die Menschen Angst vor der „Digitalisierung“. Heute haben sie Angst vor der „Automatisierung“.

Die Technologie hat sich von einer stillen Datenbank zu einem sprechenden Assistenten weiterentwickelt, aber die **Identitätsbedrohung** – die tiefsitzende Angst, irrelevant zu werden oder „entlarvt“ zu werden – ist identisch. Die menschliche Software hat kein Update erhalten, auch wenn die Maschinensoftware eines bekommen hat.

Wo FASTER auf OrgDNA trifft

Hier wird die intellektuelle Herkunft dieses Buches deutlich. Das FASTER-Framework (entwickelt von Prof. Jules White) liefert den Hochleistungsmotor. Es verschafft uns die Geschwindigkeit, die Skalierbarkeit und das technische Know-how. Es ist der „digitale“ Teil der Reise.

Doch mein Hintergrund als CDO und Transformationsexperte hat mich gelehrt, dass ein Motor ohne Fahrgestell nur eine laute, gefährliche Maschine ist. **OrgDNA ist das Fahrgestell.** * FASTER sagt uns, wie wir uns schnell bewegen können.

- **OrgDNA** zeigt uns, wie wir dabei menschlich bleiben.

Die „Rob-Ebene“: Jenseits des Technischen

Über die technischen Rahmenbedingungen meiner Mentoren hinaus wurde mir klar, dass ich die „Rob-Ebene“ hinzufügen musste – die spezifische Synthese meines Lebenswerks:

- **Disziplin aus der Luftfahrt:** Denn ein CDO weiß, dass „Innovation“ ohne „Standard Operating Procedures“ (SOPs) nur teures Chaos ist. Wir brauchen die Checkliste, um die Geschwindigkeit zu überstehen.
- **Empathie aus der Gastronomie:** Denn ein Transformationsexperte weiß: Wenn sich die „Passagiere“ (Ihre Mitarbeiter) nicht sicher fühlen, werden sie dem „Piloten“ (der KI) niemals vertrauen.

Kapitel 08 Die Transformationsbrücke: Warum 201G mich auf 2026 vorbereitet hat

Als ich zum ersten Mal in Prof. Jules Whites Kurs zum Thema KI-Veränderungsmanagement saß, überkam mich ein seltsames Gefühl der Ruhe. Ich hatte eine radikale Abkehr von allem erwartet, was ich kannte. Stattdessen fand ich mich in einer Welt des tiefgreifenden *Déjà-vu* wieder.

Zwischen 2019 und 2022 tauchte ich tief in die Welten des **Chief Digital Officer (CDO)**, der **digitalen Transformation** und der **Geschäftsinnovation** ein. Ich lernte, wie Unternehmen damit kämpfen, von Altsystemen auf die Cloud umzusteigen, und wie „Innovation“ oft in der Kluft zwischen der Führungsetage und den Mitarbeitern an der Basis im Sande verläuft.

Was mir an der Vanderbilt University klar wurde, war verblüffend: **KI ist kein neues Problem. Sie ist der ultimative Stresstest für das alte.**

Die Muster der Vergangenheit

Das „Frozen Middle“, das wir heute im Zusammenhang mit KI beobachten, ist genau dasselbe „Frozen Middle“, das ich 2019 untersucht habe. Damals hatten die Menschen Angst vor der „Digitalisierung“. Heute haben sie Angst vor der „Automatisierung“. Die Technologie hat sich von einer stillen Datenbank zu einem sprechenden Assistenten entwickelt, aber die **Identitätsbedrohung** – die Angst, irrelevant zu werden – ist identisch.

Wo FASTER auf OrgDNA trifft

Hier wird die Herkunft deutlich. Das FASTER-Framework (in Anlehnung an Jules White) liefert den Hochleistungsmotor. Es verschafft uns die Geschwindigkeit, die Skalierbarkeit und die technische Ausbildung. Es ist der „digitale“ Teil der Reise.

Doch mein Hintergrund als CDO und Transformationsexperte hat mich gelehrt, dass ein Motor ohne Fahrgestell nur eine lärmende Maschine ist. **OrgDNA ist das Fahrgestell.** * FASTER sagt uns, wie wir uns schnell bewegen können.

- **OrgDNA** sagt uns, wie wir dabei menschlich bleiben.

Was OrgDNA über das Technische hinaus beiträgt

Über die technischen Rahmenbedingungen meiner Mentoren hinaus wurde mir klar, dass ich die „**Rob-Ebene**“ hinzufügen musste:

- **Disziplin aus der Luftfahrt:** Denn ein CDO weiß, dass „Innovation“ ohne „Standard Operating Procedures“ nur Chaos ist.
- **Empathie aus der Gastronomie:** Denn ein Transformationsexperte weiß, dass die „Passagiere“ (die Mitarbeiter) niemals dem „Piloten“ (der KI) vertrauen werden, wenn sie sich nicht sicher fühlen.