Venthay.

WHITEPAPER · OKTOBER 2026

DAS VENTHAY-FRAMEWORK FÜR KI-TRANSFORMATION

Kimeno

Das neue Zusammenspiel

Wie Unternehmen KI, menschliche Arbeit und Organisation gemeinsam weiterentwickeln, und warum jeder Schritt mit einer Entscheidung enden sollte.

KI
gezielt einsetzen

Mensch
Arbeit gestalten

Organisation
Veränderung tragen

Roman Klesper
Venthay Consulting · Bonn

Neue Werkzeuge verändern wenig, solange die Arbeit bleibt, wie sie ist.

Seit mehr als elf Jahren begleite ich Veränderung in Organisationen: neue Arbeitswelten, agile Transformationen und zuletzt internationales Skill-Management bei T-Systems, wo KI Teil meiner täglichen Arbeit wurde. Eine Erfahrung hat sich dabei wiederholt. Ein neues Werkzeug bewirkt wenig, solange Ziele, Zuständigkeiten und Entscheidungswege unverändert bleiben. Mit KI ist das nicht anders, es geschieht nur schneller.

Mich beschäftigt auch, was KI für die Fähigkeiten von Menschen bedeutet. Diese Frage war ein Grund, mich selbstständig zu machen. Weiterlernen und realistische neue Aufgaben gehören deshalb für mich zu jeder Einführung, ebenso wie ein Unternehmen, das wirtschaftlich tragfähig bleibt.

Kimeno ist meine Antwort auf diese doppelte Verantwortung: ein Vorgehen, das KI, Mensch und Organisation gemeinsam weiterentwickelt und jede Etappe mit einer klaren Entscheidung abschließt. Dieses Whitepaper erklärt das Modell und zeigt es an einem durchgehenden Praxisfall.

Roman Klesper
Gründer, Venthay Consulting

FÜR WEN

Geschäftsführungen und Transformationsverantwortliche in mittelständischen Unternehmen und Organisationen mit 50 bis 2.000 Beschäftigten.

WAS SIE ERHALTEN

Ein Modell mit drei Ebenen, einen durchgehenden Praxisfall mit Modellrechnung und einen konkreten Ablauf für den Einstieg. Vorlagen und Checklisten enthält das separate Kimeno-Arbeitsheft.

LESEZEIT

Rund 35 Minuten. Die Kernaussagen auf Seite 3 geben den Überblick in drei.

INHALT

—	Kernaussagen	03
01	**Warum KI zur Unternehmensaufgabe wird**	04
02	**Wie Kimeno funktioniert** · Modell, Praxisfall, Prinzipien, Dimensionen	07
03	**Ausrichten** · Richtung klären, Vorhaben auswählen, Wirkung rechnen	12
04	**Beauftragen** · Veränderung ermöglichen	15
05	**Gestalten** · Arbeit neu gestalten	17
06	**Erproben** · Wirkung prüfen und über die Einführung entscheiden	20
07	**Verankern** · KI dauerhaft in der Organisation halten	22
08	**Kimeno in Ihrem Unternehmen** · Ablauf und Einstieg	24
—	Quellen, Methodik und Stand	26

KI schafft erst dann Wert, wenn sich die Arbeit mit ihr verändert.

01 · VERBREITUNG IST KEIN NUTZEN

Ein Viertel der Unternehmen nutzt KI. Das sagt wenig über den Ertrag.

Ob Wert entsteht, entscheidet sich nicht am Werkzeug, sondern daran, ob Abläufe, Verantwortung und Daten mitverändert werden.

02 · DER GRÖSSERE TEIL IST ORGANISATION

Rund 70 Prozent der Arbeit liegen bei Menschen und Prozessen.

Algorithmen und Technik sind nötig, aber selten der Engpass. Kimeno setzt deshalb bei Zielen, Rollen und Entscheidungen an.

03 · VERANTWORTUNG GEHÖRT IN DEN ABLAUF

Menschen bestimmen Zweck, Grenzen und Befugnisse.

KI erhält mehr Handlungsspielraum erst, wenn Belege aus der Erprobung vorliegen. Eine Stufenlogik macht diesen Weg steuerbar.

04 · JEDER SCHRITT ENDET MIT EINER ENTSCHEIDUNG

Fünf Arbeitsfragen, fünf Arbeitsergebnisse.

So bleibt der Einstieg klein und wird trotzdem verbindlich. Auch ein Ergebnis ohne KI ist ein Erfolg, wenn es das Problem löst.

KIMENO IN EINEM SATZ

Fünf Arbeitsfragen führen von der Richtung zum dauerhaften Betrieb. Jede endet mit einem Arbeitsergebnis, das die nächste Entscheidung vorbereitet.

01	02	03	04	05
Ausrichten	Beauftragen	Gestalten	Erproben	Verankern

WAS DIE ZAHLEN ZEIGEN

26 %
der Unternehmen ab zehn Beschäftigten nutzen KI.
Destatis 2025 [1]

15 %
mehr gelöste Kundenanliegen pro Stunde mit KI-Assistenz in einer Studie.
Brynjolfsson et al. 2025 [2]

70 %
des Aufwands entfallen nach BCG-Faustregel auf Menschen und Prozesse.
BCG [8]

78 %
der KI-Nutzenden bringen eigene Werkzeuge mit an die Arbeit.
Microsoft, LinkedIn 2024 [9]

23 %
der Unternehmen haben Regeln für die KI-Nutzung.
Bitkom 2025 [10]

01

Warum KI zur Unternehmensaufgabe wird

Wie soll unser Unternehmen künftig Wert schaffen, und welche Arbeit müssen wir dafür verändern?

AUF EINEN BLICK

- KI ist eine wirtschaftliche Entscheidung, keine Werkzeugfrage.
- Neue Möglichkeiten konkurrieren mit dem laufenden Betrieb um Zeit und Geld.
- Wer Schatten-KI und Kompetenzpflicht ignoriert, verliert den Überblick.

Die Einführung von KI beginnt mit einer unternehmerischen Frage. Daraus folgen Entscheidungen über Kunden, Leistungen, Kosten und Fähigkeiten.

Für die einen steht eine bessere Nutzung vorhandener Ressourcen im Vordergrund. Andere müssen untersuchen, wie sich ihr Angebot weiterentwickeln sollte. In beiden Fällen braucht die technische Möglichkeit eine wirtschaftliche Richtung.

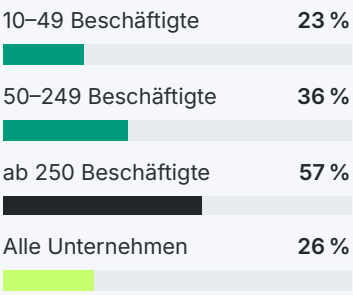
Im Alltag treffen diese Fragen auf gewachsene Abläufe. Daten liegen in mehreren Systemen, dieselbe Information wird wiederholt übertragen, Entscheidungen warten auf einzelne Personen. Führungskräfte und Mitarbeitende sind mit dem laufenden Betrieb beschäftigt. Neue Möglichkeiten konkurrieren deshalb um Zeit, Aufmerksamkeit und Geld. Eine KI-Strategie muss diese Realität berücksichtigen und eine begründete Auswahl ermöglichen.

Verbreitung und Nutzen sind unterschiedliche Fragen

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts nutzten 2025 rund **26 Prozent** der Unternehmen ab zehn Beschäftigten KI. Mit der Unternehmensgröße steigt der Anteil deutlich.[1] Die Zahl beschreibt Verbreitung. Über den erzielten Nutzen sagt sie nichts.

Dass konkrete Arbeit profitieren kann, zeigt eine Untersuchung im Kundensupport mit 5.172 Beschäftigten: Der Zugang zu einem KI-Assistenten erhöhte die Zahl gelöster Anliegen pro Stunde im Durchschnitt um **15 Prozent**. Am stärksten profitierten weniger erfahrene Beschäftigte.[2] Das Ergebnis gilt für diese Tätigkeit und ist keine allgemeine Produktivitätszusage.

KI-NUTZUNG NACH GRÖSSE



Anteil der Unternehmen, 2025. Statistisches Bundesamt [1]

Gewonnene Zeit wird erst wirtschaftlich relevant, wenn sie für benötigte Arbeit verfügbar wird oder Aufwand tatsächlich entfällt.

Drei Entwicklungen machen das Thema zur Führungsaufgabe

KI ist längst im Unternehmen, oft ohne Überblick

Beschäftigte warten nicht auf eine Strategie. 78 Prozent der KI-Nutzenden bringen laut einer internationalen Befragung eigene Werkzeuge an den Arbeitsplatz mit.[9] In Deutschland gehen vier von zehn Unternehmen davon aus, dass private KI-Werkzeuge im Einsatz sind; Regeln für die Nutzung haben erst 23 Prozent.[10] Ein Verbot beendet diese Nutzung selten. Es verlagert sie dorthin, wo niemand mehr hinsieht. Wer den Überblick zurückgewinnen will, braucht freigegebene Alternativen, eine verständliche Leitlinie und eine zuständige Person.

KI-Kompetenz ist Pflicht

Seit dem 2. Februar 2025 verlangt die europäische KI-Verordnung von Unternehmen, die KI-Systeme einsetzen, geeignete Maßnahmen, damit ihre Beschäftigten über ausreichende KI-Kompetenz verfügen.[11] Ein bestimmtes Schulungsformat schreibt die Verordnung nicht vor. Wirksam wird Kompetenz ohnehin erst, wenn Menschen sie an ihrer eigenen Arbeit erproben. Kimeno verbindet deshalb Befähigung mit konkreten Vorhaben.

Der Engpass liegt selten in der Technik

Die Boston Consulting Group beschreibt den Aufwand erfolgreicher KI-Vorhaben mit einer Faustregel: 10 Prozent Algorithmen, 20 Prozent Technik und Daten, 70 Prozent Menschen und Prozesse.[8] Die Zahl ist kein Messwert, aber sie deckt sich mit unserer Erfahrung. Vorhaben scheitern selten daran, dass ein Modell zu schwach ist. Sie scheitern an unklaren Zielen, fehlender Zeit, widersprüchlichen Daten und Entscheidungen, die niemand treffen darf.

WAS DAS FÜR DIE FÜHRUNG HEISST

- Überblick schaffen, bevor Regeln geschrieben werden.
- Befähigung mit echten Vorhaben verbinden, nicht mit Folienwissen.
- Zeit und Budget für Organisation einplanen, nicht nur für Lizenzen.

SCHATTEN-KI

4 von 10

Unternehmen in Deutschland gehen davon aus, dass Beschäftigte private KI-Werkzeuge nutzen.

Bitkom 2025, 604 Unternehmen ab 20 Beschäftigten [10]

RECHTSRAHMEN

Art. 4

KI-Verordnung: Maßnahmen zur KI-Kompetenz für Anbieter und Betreiber, gültig seit 2. Februar 2025.

Verordnung (EU) 2024/1689 [11]

10 · 20 · 70



10 Algorithmen · **20** Technik und Daten · **70** Menschen und Prozesse

Faustregel nach BCG [8]

Was Veränderung in der Praxis trägt

PRAXISFALL SOFTWAREENTWICKLUNG

Wenn neue Arbeit an alten Abhängigkeiten scheitert

In einem früheren Softwareprojekt wurden rund 200 Beteiligte bei der Einführung agiler Arbeitsweisen begleitet. Ziel war eine erste nutzbare Produktversion mit erfolgreicher Kundenanwendung. Dafür waren Beiträge aus Testing und Qualitätsmanagement nötig, die in anderen Einheiten mit eigenen Zielen und Rhythmen lagen.

Die Beteiligten investierten viel in gemeinsame Planung und neue Routinen. Verzögerungen und Zielkonflikte an den Schnittstellen blieben jedoch bestehen. Sie wurden dem Management gegenüber sichtbar gemacht, aber nicht ausreichend aufgelöst. Das Gesamtergebnis verbesserte sich nicht; die neuen Arbeitsweisen wurden später weitgehend aufgegeben.

LEHRE FÜR KIMENO

Zur Veränderung gehören alle Beiträge, von denen das Ergebnis abhängt. Gemeinsame Ziele, verfügbare Zeit und Entscheidungswege müssen die Grenzen zwischen Einheiten überbrücken.

PRAXISFALL DOKUMENTATION

Wenn eine Erleichterung Beteiligung ermöglicht

Bei einem sozialen Träger erfassten Mitarbeitende ähnliche Sachverhalte für unterschiedliche Zwecke in mehreren Systemen. Gemeinsam entstand ein Agent, der aus einer eingesprochenen Nachricht passende Textentwürfe erzeugt. Die Mitarbeitenden erhalten kopierbare Entwürfe und übertragen sie weiterhin selbst in die vorgesehenen Systeme.

Schon beim ersten Versuch wurde der Nutzen greifbar. Auch Menschen mit wenig KI-Erfahrung zeigten Interesse. Zwei interne Ansprechpartner halfen, die richtigen Personen einzubeziehen und mit der Leitung abzustimmen. Die Agenten wurden gemeinsam gebaut und anhand von Rückmeldungen angepasst.

LEHRE FÜR KIMENO

Eine spürbare Erleichterung schafft Beteiligung. Sie trägt, wenn interne Ansprechpartner Zugang und Abstimmung sichern und die Verantwortung für das Ergebnis beim Menschen bleibt.

GEMEINSAM 1

Beiträge über Grenzen hinweg

Das Ergebnis hängt an Einheiten, die nicht selbst mit dem Werkzeug arbeiten.

GEMEINSAM 2

Interne Ansprechpartner

Sie öffnen Türen, verbinden Fachleute und halten die Abstimmung mit der Leitung.

GEMEINSAM 3

Verantwortung beim Menschen

KI liefert Entwürfe; verbindliche Handlungen bleiben bei den Zuständigen.

Zur Veränderung gehören alle, von denen das Ergebnis abhängt, nicht nur diejenigen, die das neue Werkzeug benutzen.

Beide Fälle stammen aus der Beratungsarbeit von Venthay und sind anonymisiert. Der Praxisfall Dokumentation begleitet dieses Whitepaper durch alle Phasen; Seite 9 stellt ihn vollständig vor.

Kimeno auf einen Blick

Kimeno steht für KI, Mensch und Organisation. Das Modell hat genau drei Ebenen: einen Kern, einen Weg und ein Fundament.



KERN

Worauf wir achten

Drei **Dimensionen**: KI, Mensch, Organisation. Jede wird mit zwei Prüffragen betrachtet. Seite 11.

WEG

Was wir tun

Fünf **Arbeitsfragen** von Ausrichten bis Verankern. Jede endet mit einem Arbeitsergebnis. Seite 8.

FUNDAMENT

Wie wir arbeiten

Vier **Prinzipien** gelten in jeder Phase und tragen alle Entscheidungen. Seite 10.

Der Weg: fünf Arbeitsfragen

Die Richtung begründet, welches Vorhaben Vorrang erhält. Ein tragfähiger Auftrag schafft die Voraussetzungen, um Arbeit gemeinsam zu gestalten. Eine Erprobung prüft den Entwurf, bevor über seinen Einsatz entschieden wird. Betrieb und Weiterentwicklung liefern Erkenntnisse für neue Entscheidungen.

Die Fragen werden je nach Ausgangslage unterschiedlich intensiv bearbeitet und erneut aufgegriffen. Eine Prozessaufnahme kann die Auswahl ändern; ein Versuch kann einen neuen Entwurf verlangen. Ein begrenzter Einstieg braucht Orientierung und klare Grenzen, aber keine vollständige Planung aller denkbaren Vorhaben.

NR.	PHASE	LEITFRAGE	ARBEITSERGEBNIS
01	Ausrichten	Welches Vorhaben unterstützt unsere Richtung jetzt am meisten, und warum?	VORHABENPROFIL
02	Beauftragen	Wer arbeitet daran, mit welcher Zeit, welchen Mitteln und welchen Entscheidungsrechten?	VERÄNDERUNGSAUFTRAG
03	Gestalten	Wie arbeiten Menschen, KI und Systeme künftig zusammen, und wer entscheidet was?	ARBEITS- UND ÜBERGANGSBILD
04	Erproben	Trägt der Entwurf im Alltag, und was übernehmen wir?	BETRIEBSENTSCHEIDUNG
05	Verankern	Wie halten wir Wirkung und Verlässlichkeit, und welche Vorhaben folgen?	VORHABENPORTFOLIO

ARBEITSERGEBNISSE

Jedes Ergebnis ist ein kurzes Dokument, das die Beteiligten gemeinsam erstellen und fortschreiben. Zwei ausgefüllte Beispiele aus dem Praxisfall finden Sie in den Kapiteln 4 und 7.

ARBEITSHEFT

Alle fünf Arbeitsergebnisse als Vorlage und eine Checkliste je Phase enthält das separate Kimeno-Arbeitsheft.

Jede Phase endet mit einer Entscheidung, nicht mit einem Foliensatz.

Der Praxisfall in diesem Whitepaper

PRAXISFALL DOKUMENTATION

Ein sozialer Träger mit mehreren Standorten wollte KI einführen. Er sah das Problem zunächst technisch. Die größere Aufgabe lag in Veränderung und Befähigung.

Der Reifegrad im Umgang mit KI war niedrig, die Skepsis beim Datenschutz hoch. Erlaubt war nur ein bereits lizenziertes, datenschutzrechtlich freigegebenes Werkzeug. In Gesprächen kamen 18 Ideen für KI-Anwendungen zusammen, von Dokumentation über einfache Sprache bis zur Telefonzentrale. Alle 18 in wenigen Monaten umzusetzen, wäre unrealistisch gewesen.

PHASE	WAS IM PRAXISFALL GESCHAH
Ausrichten	18 Ideen nach Wirkung und Umsetzbarkeit eingeordnet; sechs priorisiert.
Beauftragen	Arbeitsgruppe aus sechs Personen, zwei interne Ansprechpartner zur Leitung, Lizenzen für das Kernteam, Datenschutz früh eingebunden.
Gestalten	Ist-Abläufe in Gruppen aufgenommen; gemeinsamer Protokollstandard; Agent erstellt Entwürfe, der Mensch prüft und überträgt.
Erproben	Erste Rückmeldung: 30 bis 45 Minuten weniger je Schichtdokumentation; Agenten angepasst. Die Messung folgt.
Verankern	Leitlinie für die KI-Nutzung, Multiplikatoren, Austauschformate wie ein KI-Café; gebündelte Rückmeldewege geplant.

STECKBRIEF

Organisation	Sozialer Träger, mehrere Standorte
Beteiligte	Leitungsrunde, Arbeitsgruppe, Multiplikatoren
Werkzeug	Ein freigegebenes KI-Werkzeug
Ideen	18, davon 6 priorisiert, 2 in Erprobung
Stand	Erprobung läuft, Wirkung noch nicht gemessen

WIEDERERKENNEN

Dieses Zeichen markiert den Fall in jedem Kapitel:

PRAXISFALL DOKUMENTATION

„Das Problem ist technisch“ war der erste Eindruck. Gelöst wurde es mit Zielen, Rollen und einer gemeinsamen Arbeitsweise.

Das Fundament: vier Prinzipien

Kimeno erfindet diese Prinzipien nicht neu. Jedes überträgt einen bewährten Ansatz aus Organisations- und Qualitätsarbeit auf die Arbeit mit KI.

PRINZIP 1

Wirklichkeit verstehen

Wir untersuchen tatsächliche Arbeit, Kundenbedarf und Abhängigkeiten und unterscheiden Beobachtungen von Vermutungen. Im Praxisfall schrieben zwei Gruppen zuerst auf, wie Übergaben und Dokumentation heute ablaufen, bevor über KI gesprochen wurde.

Prüfen Sie: Kennen Sie den heutigen Ablauf aus echten Fällen?

Wurzel: Genchi Genbutsu aus dem Toyota Way, an den Ort des Geschehens gehen [3]

PRINZIP 2

Zusammenspiel gestalten

Aufgaben, menschliche Fähigkeiten, Technik und organisatorische Bedingungen werden gemeinsam entworfen. Im Praxisfall entstand zuerst ein Protokollstandard, darauf bauten die Anweisungen für den Agenten auf.

Prüfen Sie: Haben Sie Aufgaben, Rollen und Lernbedarf mitgeplant?

Wurzel: soziotechnische Systemgestaltung, Tavistock Institute [5]

PRINZIP 3

Verantwortlich automatisieren

Menschen bestimmen Zweck, Grenzen und Befugnisse. Kontrollen gehören in den Ablauf, bevor relevante Folgen entstehen. Im Praxisfall galt: keine Klarnamen betreuter Personen, jedes Ergebnis zeichnet ein Mensch ab.

Prüfen Sie: Ist festgelegt, wer vor einer verbindlichen Handlung entscheidet?

Wurzel: Jidoka, Automatisierung, die bei Abweichungen anhält und den Menschen einbezieht [4]

PRINZIP 4

Lernen und Konsequenzen ziehen

Wir benennen Erwartungen, prüfen sie in begrenzten Versuchen und ändern die Arbeit anhand der Ergebnisse. Im Praxisfall hieß das: statt 18 Ideen auf einmal zwei Vorhaben erproben und anhand von Rückmeldungen anpassen.

Prüfen Sie: Steht vor dem Versuch fest, woran Sie Erfolg erkennen?

Wurzel: PDSA-Zyklus nach Deming und Kaizen [6]

Ein hilfreicher Vorschlag rechtfertigt noch keine Befugnis zur verbindlichen Handlung.

Der Kern: drei Dimensionen, je zwei Prüffragen

In jeder Arbeitsfrage betrachten wir KI, Mensch und Organisation. Je Dimension helfen zwei Prüffragen, nichts zu übersehen. Sie sind keine zusätzlichen Projektphasen.

Organisation
Veränderung tragen

PRÜFFRAGE 1 · RICHTUNG

Welches Unternehmensziel unterstützen wir?

Praxisfall: mehr Zeit für die fachliche Arbeit mit Menschen

PRÜFFRAGE 2 · NUTZEN UND PRIORITÄT

Welcher Aufwand entfällt, und warum jetzt?

Praxisfall: Mehrfacherfassung derselben Sachverhalte

Mensch
Arbeit gestalten

PRÜFFRAGE 3 · ARBEIT

Welche Aufgaben ändern sich, wer macht künftig was?

Praxisfall: KI entwirft, der Mensch prüft und überträgt

PRÜFFRAGE 4 · ROLLEN

Wer kennt den Ablauf und muss mitwirken?

Praxisfall: Arbeitsgruppe, Multiplikatoren, Leitung

KI
gezielt einsetzen

PRÜFFRAGE 5 · DATEN UND TECHNIK

Welche Angaben und Werkzeuge braucht die Arbeit?

Praxisfall: nur das freigegebene Werkzeug

PRÜFFRAGE 6 · WIRKUNG UND BETRIEB

Woran erkennen wir Verbesserung, und wer betreut sie?

Praxisfall: Rückmeldungen jetzt, Zeitmessung als Nächstes

Die Verbindung verändert eine Entscheidung

Im Praxisfall funktionierte die Umwandlung von Sprachnotizen in Text nicht auf allen Geräten gleich. Der Befund betraf zugleich Technik (welche Geräte), Arbeit (wann und wo eingesprochen wird) und Menschen (wer dafür Unterstützung braucht). Die Idee wurde deshalb nicht verworfen, sondern als eingeschränkt umsetzbar eingeordnet und gezielt vorbereitet.

SECHS PERSPEKTIVEN

Die sechs Prüffragen bilden zusammen die sechs Perspektiven von Kimeno. In den Kapiteln 3 bis 7 tauchen sie in den Arbeitsergebnissen wieder auf.

03

Ausrichten

Wo verlieren wir heute Zeit, Qualität oder Geschäft, und welche Leistung sollen Kunden künftig von uns erhalten?

AUF EINEN BLICK

- Zwei Wege: bestehende Wertschöpfung verbessern, neue erschließen.
- Wirkung und Umsetzbarkeit gemeinsam bewerten.
- Wirkung vorab mit einer Modellrechnung schätzen.
- Ergebnis: **Vorhabenprofil** mit begründeter Priorität.

Ein Unternehmen mit überlasteter Verwaltung beginnt an einer anderen Stelle als eines, dessen Angebot an Bedeutung verliert.

Dafür braucht es ein überschaubares Lagebild. Die Geschäftsführung bringt Ziele und wirtschaftliche Situation ein, interne Verantwortliche ergänzen Kundenanforderungen und laufende Veränderungen. Venthay strukturiert die Gespräche und hilft, Beobachtungen von Vermutungen zu unterscheiden.

Zwei Wege der Unternehmensentwicklung

Häufig richtet sich der erste Blick auf die **bestehende Wertschöpfung**: Leistungen zuverlässiger erbringen, wiederholte Arbeit reduzieren, Entscheidungen verbessern. Der zweite Weg untersucht **neuen Kundennutzen**. Hier lohnt ein ehrgeiziges Zielbild: Was würden Kunden in drei Jahren von uns erwarten, wenn KI selbstverständlich ist? Beide Wege brauchen unterschiedliche Belege. Ein neues Angebot muss zusätzlich Nachfrage und eine plausible wirtschaftliche Lieferung erkennen lassen.

GEGENPROBE · GEDANKENEXPERIMENT

Wenn die bessere Lösung keine KI ist

Ein technischer Dienstleister beklagt Fehlfahrten und Fahrzeuge, die beim Werkstatttermin falsch zugeordnet sind. Die naheliegende Idee: KI soll die Planung übernehmen. Ein Blick auf echte Fälle zeigt, dass Buchung und Serviceplanung widersprüchliche Fahrzeugkennungen führen. Zuerst braucht es also eine gültige Datenquelle und eine klare Zuständigkeit. Vielleicht genügt das. Vielleicht bleibt danach ein sinnvoller Beitrag für KI, etwa Planungsvorschläge.

BETEILIGTE

Geschäftsführung, Bereichsverantwortliche, bei Bedarf Kundenkontakt und IT. Venthay moderiert.

TYPISCHER UMFANG

Führungsauftakt von 90 Minuten; bei offener Richtung zusätzlich ein Ziel- und Prioritätenworkshop von einem halben Tag.

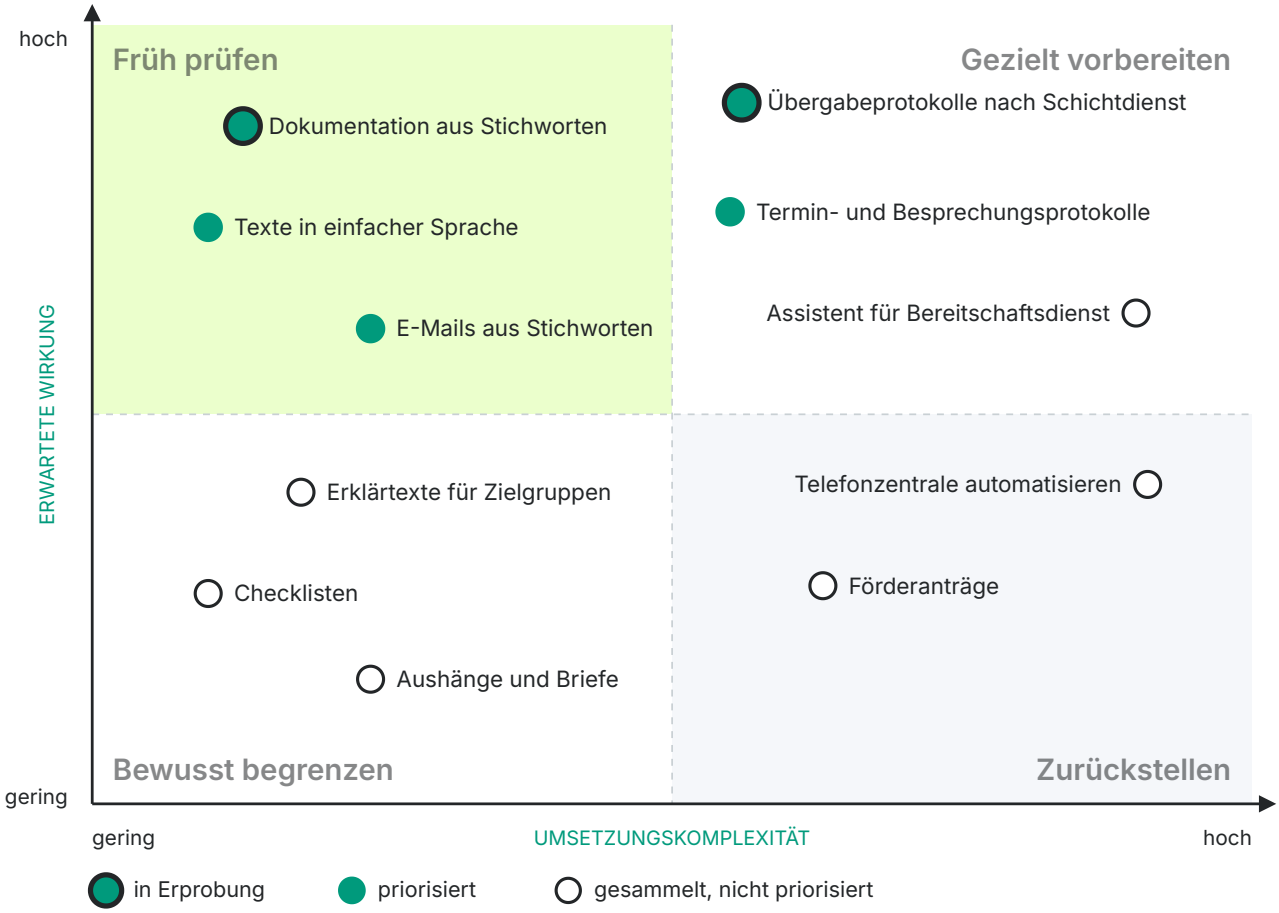
HÄUFIGER FEHLER

Mit dem Werkzeug beginnen statt mit dem Problem. Eine Lizenz ist keine Richtung.

Wirkung und Umsetzbarkeit verbinden

Im Praxisfall wurden 18 Ideen nach erwarteter Wirkung und Umsetzungskomplexität eingeordnet. Die Matrix zeigt eine Auswahl.

PRAXISFALL DOKUMENTATION



Die meisten priorisierten Ideen lagen dort, wo das vorhandene Werkzeug reichte und der Nutzen im Alltag spürbar war. Übergabeprotokolle hatten hohen Nutzen, hingen aber von Geräten und Abläufen ab und wurden deshalb gezielt vorbereitet.

Eine automatisierte Telefonzentrale hätte eine andere Lösung und externe Unterstützung gebraucht. Die Matrix eröffnet die Diskussion; strategischer Bezug und verfügbare Kapazität entscheiden mit.

Vereinfachte Darstellung der Einordnung im Projekt.

Wirkung vorab rechnen: die Modellrechnung

Vor einer Messung lässt sich die Wirkung eines Vorhabens bereits abschätzen. Wir rechnen mit offengelegten Annahmen in drei Szenarien und setzen bewusst unter den ersten Rückmeldungen an. So wird die Erwartung prüfbar, statt eine Zusage zu sein.

PRAXISFALL DOKUMENTATION

Eine Fachkraft berichtete, dass ihr die eingesprochene Dokumentation nach Schichtende **30 bis 45 Minuten** spart. Bei Besprechungsprotokollen entfallen Mitschreiben und Ausformulieren, nach Rückmeldung **15 bis 30 Minuten** je Besprechung. Beides sind Einzelaussagen. Die Rechnung zieht deshalb Prüf- und Korrekturaufwand ab und setzt nur einen Teil der Beschäftigten als Nutzende an.

ANNAHME JE 100 FACHKRÄFTE	KONSERVATIV	MITTEL	AMBITIONIERT
Netto-Ersparnis je Schichtdokumentation	10 Min	20 Min	30 Min
Anteil der Fachkräfte, die das Werkzeug nutzen	40 %	60 %	80 %
Schichten je Fachkraft und Jahr	200	200	200
Netto-Ersparnis je protokollierter Besprechung	10 Min	15 Min	20 Min
Protokollierte Besprechungen je Jahr	460	460	460
Gewonnene Zeit je Jahr	**1.410 Std**	**4.115 Std**	**8.150 Std**
Entspricht Vollzeitstellen (1.600 Std)	0,9	2,6	5,1
Rechnerischer Kapazitätswert (40 €/Std)	56.000 €	165.000 €	326.000 €

Nicht eingerechnet sind weniger Korrektur- und Feedbackrunden bei Protokollen und die bessere Lesbarkeit für Folgeschichten. Ob das mittlere Szenario trägt, entscheiden drei Werte: die tatsächliche Netto-Ersparnis, der Anteil der Nutzenden und der zusätzliche Prüfaufwand. Genau diese Werte misst die Erprobung in Kapitel 6.

MITTLERES SZENARIO

2,6

Vollzeitstellen an Kapazität je 100 Fachkräfte und Jahr.

Jede Minute Netto-Ersparnis je Schicht ergibt rund 200 Stunden im Jahr je 100 Fachkräfte.

Gewonnene Zeit ist zunächst Kapazität, keine Einsparung. Lizenzen, Einführung und Betreuung sind gegenzurechnen.

04

Beauftragen

Wer arbeitet an dem Vorhaben, mit welcher Zeit und welchen Entscheidungen im Rücken?

AUF EINEN BLICK

- Ein gemeinsames Ergebnis statt lokaler Ziele.
- Freiraum wird konkret vereinbart, nicht erhofft.
- Ergebnis: **Veränderungsauftrag**.

Eine ausgewählte Idee braucht Menschen, die an ihr arbeiten können, und Entscheidungen, auf die sie sich verlassen können.

Wie weit die Vereinbarung reicht, richtet sich nach der nächsten Arbeit: Eine begrenzte Untersuchung braucht weniger Zusagen als die Einführung über mehrere Bereiche.

Das gemeinsame Ergebnis verbindlich machen

Der Praxisfall Softwareentwicklung aus Kapitel 1 zeigt, warum ein lokales Ziel nicht ausreicht: Erst ein gemeinsam getragenes Lieferziel richtet die Beiträge aller Einheiten aufeinander aus. Konflikte offenzulegen ersetzt keine Entscheidung, die sie auflöst. Eine interne Person verantwortet deshalb das Gesamtergebnis. Die Führung bestimmt, welche Entscheidungen diese Person treffen darf und wer Zielkonflikte auflöst.

Freiraum wird konkret vereinbart

Wer nimmt an der Prozessaufnahme teil, wer bereitet Fälle vor, wer erprobt einen veränderten Ablauf? Die jeweiligen Vorgesetzten entscheiden, welche andere Arbeit dafür zurücksteht. Erwartete spätere Zeitgewinne stehen heute noch nicht als Kapazität zur Verfügung. Zum Auftrag gehören ein angemessener Budgetrahmen und die nächste überprüfbare Entscheidung.

Im Praxisfall lautete der Auftrag nicht „KI einführen“, sondern: zwei bis drei priorisierte Vorhaben in einem Präsenz-Workshop ausarbeiten, die heutigen Abläufe aufnehmen und Andockpunkte für KI finden.

Erwartete Zeitgewinne von morgen sind heute noch keine Kapazität.

VORHER KLÄREN

Was ist bereits entschieden? Wo können Beschäftigte mitgestalten? Welche Unterstützung und Lernzeit sagt die Führung zu?

Zusagen, die das Unternehmen tragen kann

Beteiligung entsteht, wenn Menschen ihre Fälle und Einwände einbringen können und erfahren, was daraus folgt. Bekannte Folgen werden benannt, offene Fragen bekommen eine zuständige Person und einen Termin.

Wo ein Betriebsrat oder eine Mitarbeitervertretung besteht, gehört sie früh an den Tisch; viele KI-Anwendungen berühren Mitbestimmungsrechte. Datenschutz wird vor der Erprobung geklärt, nicht danach. Und weil die KI-Verordnung Maßnahmen zur KI-Kompetenz verlangt, ist Befähigung Teil des Auftrags.

PRAXISFALL DOKUMENTATION

Im Praxisfall gab es vor dem Workshop einen Termin mit KI-Grundlagen für die Leitungsrunde. Der Veränderungsauftrag hielt fest, was danach galt:

Veränderungsauftrag	ARBEITSERGEBNIS 02 · PRAXISFALL
ZIEL UND ERSTER UMFANG Zwei bis drei priorisierte Vorhaben ausarbeiten: Ist-Abläufe und Andockpunkte für KI	VERANTWORTUNG UND BEITRÄGE Arbeitsgruppe aus sechs Personen; zwei interne Ansprechpartner zur Leitung
KAPAZITÄT UND MITTEL Präsenz-Workshop, vorbereitender Termin, Lizenzen für das Kernteam	BETEILIGUNG UND DATENSCHUTZ Leitungsrunde einbezogen; interne Verantwortung für Datenschutz benannt
BEFÄHIGUNG KI-Grundlagen für Leitung; Multiplikatoren als Ansprechpartner	NÄCHSTE ENTSCHEIDUNG Welche Vorhaben in die Umsetzung gehen, mit Plan für die ersten 90 Tage

Ein Auftrag beschreibt die nächste Arbeit, nicht das Fernziel „mit KI optimieren“.

Alle fünf Arbeitsergebnisse als Vorlage enthält das Kimeno-Arbeitsheft.

05

Gestalten

Wie sollen Menschen, KI und vorhandene Systeme zusammenarbeiten, damit das gewünschte Ergebnis entsteht?

AUF EINEN BLICK

- Den Ablauf an echten Fällen untersuchen.
- Vorschlag, Entscheidung und Handlung trennen.
- Ergebnis: **Arbeits- und Übergangsbild**.

Den Ablauf an wirklichen Fällen untersuchen

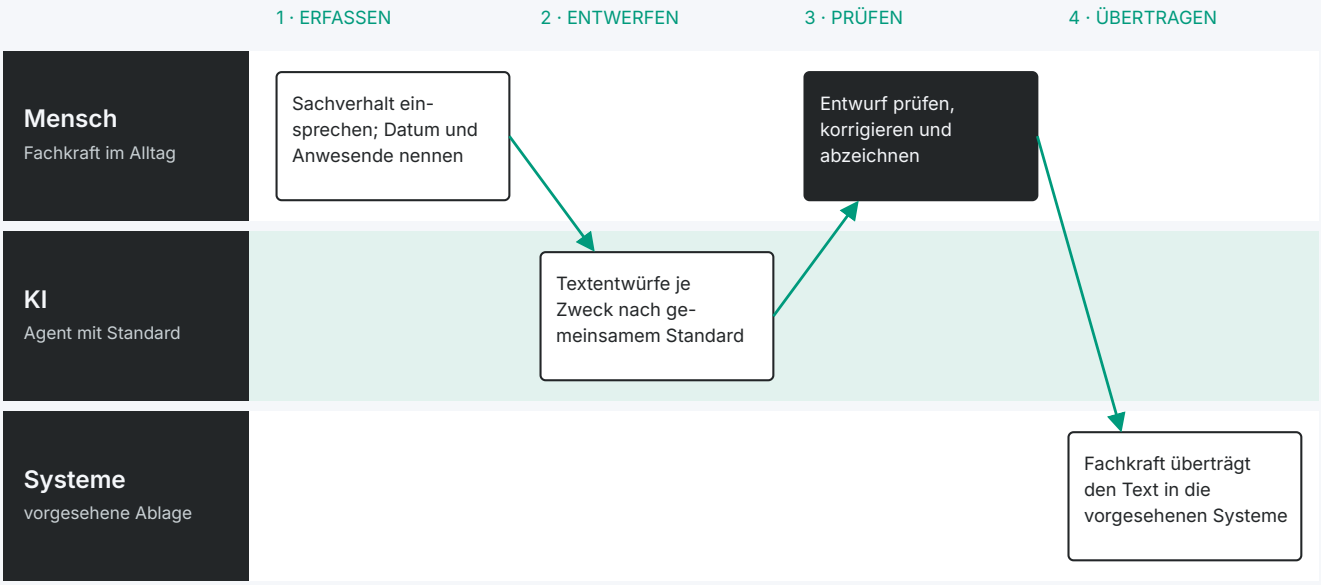
Im Praxisfall schrieben zwei Gruppen an Flipcharts auf, wie Übergaben und Dokumentation heute ablaufen: Wer erfasst was, wann, in welchem System, und wer liest es später? Erst danach suchten sie gemeinsam die Stellen, an denen KI helfen kann. Venthay strukturierte die Aufnahme und machte Widersprüche sichtbar.

Für jede Aufgabe wird der künftige Beitrag festgelegt. Manches lässt sich mit klaren Regeln oder vorhandener Software lösen. KI lohnt dort, wo wiederkehrende Texte entstehen und ein Mensch das Ergebnis prüfen kann.

PRAXISFALL DOKUMENTATION

Ein sozialer Träger entlastet die Dokumentation: Ein Agent erstellt Entwürfe, der Mensch prüft und überträgt.

KÜNFTIGER ABLAUF IM PRAXISFALL

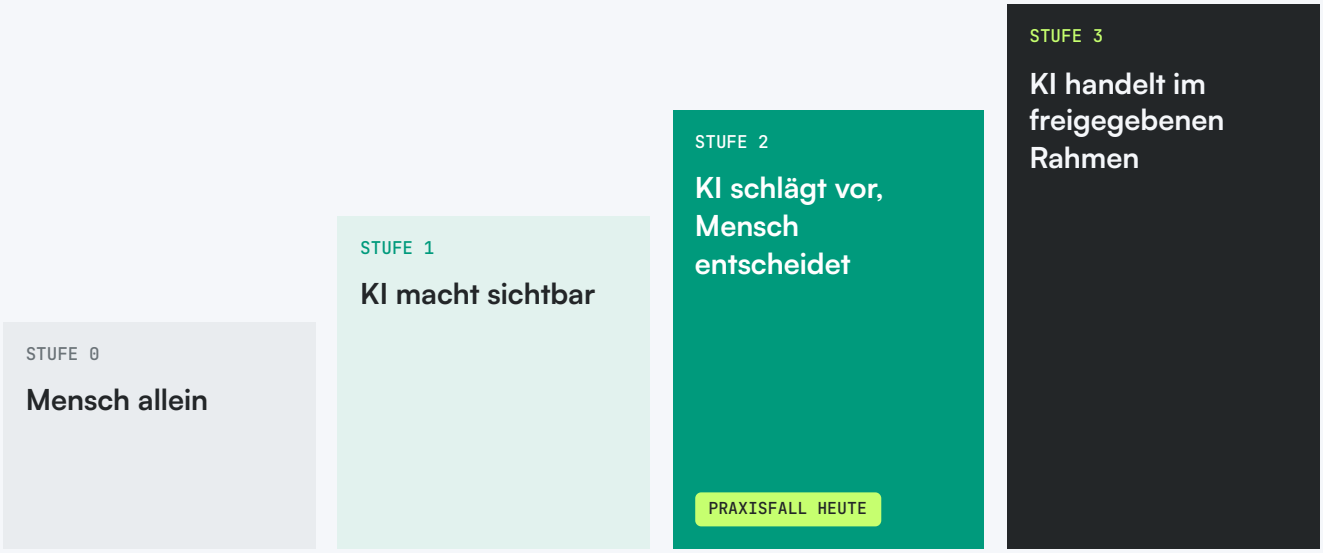


Die Übertragung in die Fachsysteme bleibt bewusst beim Menschen. Eine automatische Übertragung wäre eine höhere Befugnisstufe und braucht eigene Belege.

Entscheidungen und Befugnisse gestalten

Sobald eine KI Vorschläge liefert oder Handlungen auslösen soll, wird das Prinzip „Verantwortlich automatisieren“ konkret. Menschen bestimmen Ziele und Grenzen. Innerhalb eines geprüften Rahmens können technische Systeme Aufgaben übernehmen. Dafür muss erkennbar sein, wann sie an eine Person übergeben.

STUFEN DER HANDLUNGSBEFUGNIS



Der heutige Ablauf. Ausgangslage für jeden Vergleich.

Informationen bündeln, fehlende oder widersprüchliche Angaben anzeigen.

Entwürfe und Vorschläge; eine befugte Person prüft, ändert oder lehnt ab.

Regelkonforme Handlungen innerhalb freigegebener Grenzen; Ausnahmen gehen an Menschen.

Jede höhere Stufe braucht Belege aus der Erprobung, einschließlich Konfliktfällen

Menschliche Hoheit braucht einen Platz im Ablauf

„Ein Mensch prüft“ wäre als Regel zu ungenau. Wir bestimmen, **wer vor welcher verbindlichen Handlung entscheidet, welche Informationen vorliegen müssen und wer bei Abwesenheit übernimmt.** Die Oberfläche muss das unterstützen: Fehlende Angaben werden sichtbar, die Person kann korrigieren, zurückgeben oder selbst weiterarbeiten.[7] Grenzen werden nicht allein als Anweisung an die KI formuliert; Rollenrechte, Freigaben und technische Kontrollen stützen sie.

PRAXISFALL DOKUMENTATION

Grenzen der Leitlinie: keine Klarnamen betreuter Personen, nur das freigegebene Werkzeug, jedes Ergebnis zeichnet ein Mensch ab.

Den Übergang gemeinsam tragen

Mit dem neuen Ablauf verändern sich menschliche Aufgaben. Technik und Arbeitsweise müssen sich gemeinsam verändern, sonst trägt keines von beiden.

Wer frei werdende Zeit verspricht, muss sagen, wofür sie gebraucht wird.

PRAXISFALL DOKUMENTATION

Wie KI auch menschliche Routinen verändert

Für Besprechungsprotokolle entstand zuerst ein gemeinsamer Standard mit Ergänzungen für unterschiedliche Meetingkreise. Darauf bauten die Anweisungen für den Agenten auf. Die Teams begannen außerdem, Datum, Anwesende und Themen zu Beginn ausdrücklich zu nennen, damit das Protokoll richtig zugeordnet wird. Prompts wurden versioniert abgelegt, damit sie später auf andere Werkzeuge übertragbar bleiben. Multiplikatoren wurden die ersten Ansprechpartner im Team.

Fähigkeiten und neue Arbeit vorbereiten

Vor dem Versuch spielen die Beteiligten einen normalen Vorgang und einen Konfliktfall durch. Sie erkennen, ob Informationen fehlen, die Prüfung verständlich ist oder eine Person zu viel zusätzliche Arbeit erhält. Daraus entstehen konkrete Übungs- und Unterstützungsbedarfe.

Frei werdende Kapazität erhält eine nachvollziehbare Perspektive: Welche benötigten Aufgaben können übernommen werden, welche Qualifizierung ist realistisch? Entscheidungen über einzelne Stellen bleiben Führungsverantwortung. Bekannte Folgen werden erklärt, nicht durch unbegründete Zusicherungen verdeckt.

Das Ergebnis dieser Phase ist das **Arbeits- und Übergangsbild**: Ablauf, Aufgaben, Befugnisse, Grundlagen, Ausnahmen, Rollenveränderungen und Lernzeit auf einer Seite. Es ist konkret genug für eine begrenzte Erprobung.

06

Erproben

Trägt der bessere Ablauf im Alltag, und was übernehmen wir davon?

AUF EINEN BLICK

- Kriterien vor dem Versuch festlegen.
- Auch gegen einen Ablauf ohne KI vergleichen.
- Ergebnis: **Betriebsentscheidung**.

Ob der neue Ablauf im Alltag trägt, zeigt erst die Erprobung mit echten Fällen.

Fachverantwortliche, Erstnutzer und technische Unterstützung vereinbaren einen begrenzten Einsatz mit klaren Prüffragen; die befugte Person bestätigt Umfang und Grenzen. Kriterien und Entscheidungsgrenzen werden vor Beginn vereinbart, damit ein Ergebnis nicht erst im Nachhinein passend zur eigenen Erwartung bewertet wird. Der PDSA-Gedanke hilft: Erwartung formulieren, begrenzt erproben, Befunde auswerten, nächste Veränderung ableiten.[6]

Die Modellrechnung aus Kapitel 3 liefert die Erwartung, die Erprobung prüft sie. Als Vergleich dient immer auch ein organisatorisch verbesserter Ablauf ohne KI. Erst dann wird sichtbar, welchen Anteil die Technik am Ergebnis hat.

Gute Vorschläge oder lange Testdauer allein rechtfertigen keine zusätzlichen Befugnisse.

VIER PRÜFFRAGEN · AM BEISPIEL DES PRAXISFALLS

PRÜFFRAGE 1

Verbessert sich die Leistung?

Vollständigkeit und Qualität der Dokumentation mit der Ausgangslage vergleichen.

PRÜFFRAGE 2

Trägt der Gesamtaufwand?

Einsprechen, Prüfen, Korrigieren und Übertragen gegen den bisherigen Aufwand stellen.

PRÜFFRAGE 3

Funktionieren Grenzen und Eingriffe?

Klarnamen, falsche Zuordnung und fehlende Abzeichnung gezielt prüfen.

PRÜFFRAGE 4

Können Beteiligte so arbeiten?

Geräte, Verständlichkeit, nötige Fähigkeiten und verfügbare Zeit beurteilen.

Über die Einführung entscheiden

Frühe Begeisterung ist ein wertvoller Ausgangspunkt für Lernen. Für eine Einführung braucht es zusätzlich eine nachvollziehbare Bewertung. Gewonnene Zeit ist zunächst Kapazität; ihr Beitrag kann darin bestehen, dass Mitarbeitende mehr notwendige fachliche Arbeit leisten. Tatsächlich vermiedene Ausgaben werden gesondert ausgewiesen, derselbe Zeitgewinn wird nicht mehrfach gezählt.

Bei einem neuen Angebot kommen andere Belege hinzu: Interessieren sich Kunden für den konkreten Nutzen, und sind sie bereit, dafür zu bezahlen? Ein funktionierender Prototyp beantwortet die Nachfragefrage noch nicht.

Vier mögliche Entscheidungen

Die **Betriebsentscheidung** hält fest, welche Arbeitsweise gilt, mit erlaubtem Handlungsspielraum, Verantwortung im Alltag und Termin der nächsten Überprüfung. Auch der Übergang wird verbindlich: Welche alte Arbeit entfällt, sobald die neue verlässlich funktioniert? Eine notwendige Parallelphase erhält ein überprüfbares Ende.

A
Einführen
im vereinbarten Umfang

B
Begrenzt zulassen
etwa nur als Vorschlag

C
Nacharbeiten
und erneut prüfen

D
Beenden
und Erkenntnisse sichern

PRAXISFALL DOKUMENTATION

Die Erprobung läuft. Rückmeldungen liegen vor, die Messung der Zeitersparnis ist der nächste Schritt. Die Betriebsentscheidung steht deshalb noch aus.

07
Verankern

Wie halten wir Wirkung und Verlässlichkeit, während sich Daten, Anforderungen und Werkzeuge verändern?

AUF EINEN BLICK

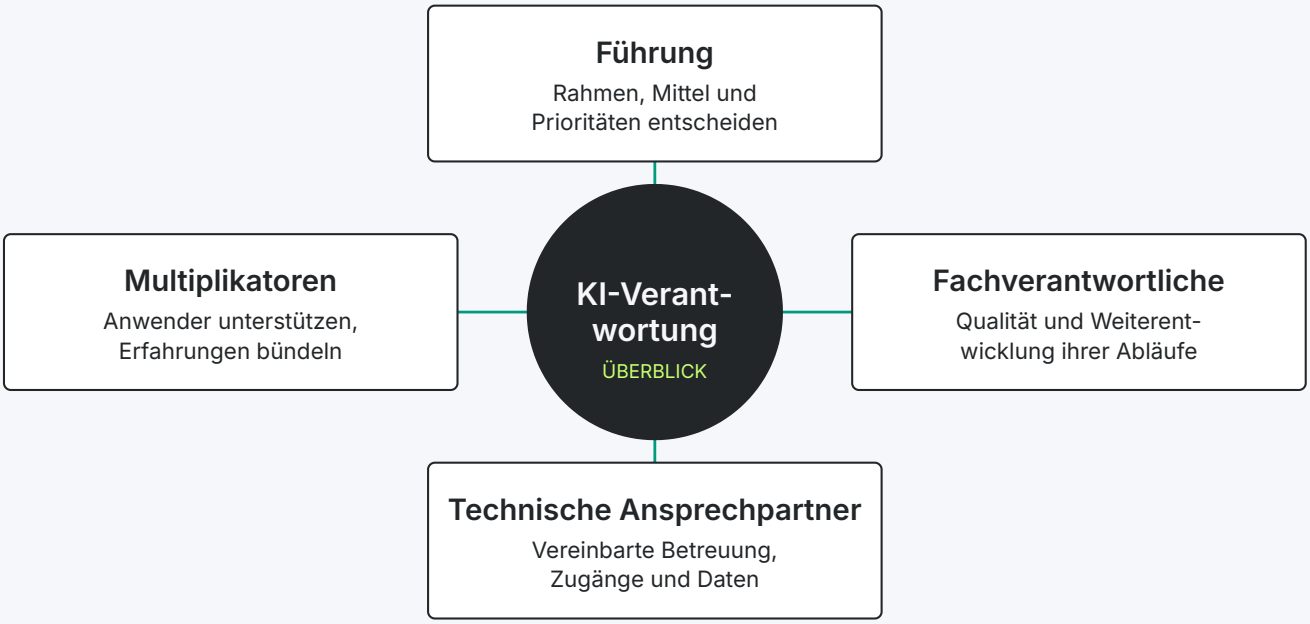
- Eine benannte KI-Verantwortung mit Zeit und Befugnissen.
- Rückmeldungen werden zu Verbesserungen.
- Ergebnis: **Vorhabenportfolio**.

Nach einer Einführung entdecken Beschäftigte neue Möglichkeiten und stoßen auf Fälle, die in der Erprobung nicht vorkamen. Damit daraus verlässlich bessere Arbeit entsteht, brauchen sie erreichbare Ansprechpartner und Entscheidungen, die ihre Rückmeldungen aufnehmen.

Eine benannte **KI-Verantwortung** verbindet Strategie, laufende Vorhaben, Werkzeuge und Qualifizierung. Sie hält den Überblick über Anwendungen und Zuständigkeiten und bereitet Führungsentscheidungen vor. Eine zusätzliche Vorstandsfunktion ist dafür nicht automatisch nötig.

MEHRERE ROLLEN, EINE PERSON

Übernimmt eine Person mehrere Rollen, bleiben Zeit und Befugnisse ausdrücklich zu klären.



Die Entwicklung des Unternehmens steuern

Ziel ist ein Unternehmen, das selbst wählt, gestaltet, verantwortet und aus überprüften Ergebnissen lernt.

Überblick vor Regel: Schatten-KI aufnehmen

Wo Beschäftigte bereits eigene Werkzeuge nutzen, erhebt die KI-Verantwortung zuerst, was wofür genutzt wird. Darauf folgen freigegebene Alternativen und eine verständliche Leitlinie. So wird aus verdeckter Nutzung ein Fundus an Anwendungsideen.

Mehrere Vorhaben, begrenzte Kapazität

Mehrere Anwendungen benötigen dieselben Fachleute, Daten oder Schulungskapazitäten. Die KI-Verantwortung führt Aufträge und Betriebsentscheidungen deshalb in einem Portfolio zusammen. Teams verbessern innerhalb ihres Mandats selbst; zusätzliche Kosten, neue KI-Befugnisse oder Zielkonflikte entscheidet die zuständige Ebene.

Vorhabenportfolio — ARBEITSERGEBNIS 05 · PRAXISFALL, AUSWAHL

VORHABEN	STAND	EINORDNUNG
Dokumentation aus Stichworten	IN ERPROBUNG	Agent im freigegebenen Werkzeug; Messung folgt
Übergaben und Protokolle	IN ERPROBUNG	Transkription; geräteabhängig, gezielt vorbereitet
Einfache Sprache, E-Mails	SELBST NUTZEN	Mit gemeinsamer Promptsammlung ohne eigenes Projekt
Assistent für Bereitschaftsdienst	VORBEREITEN	Braucht Zugriff auf Handlungsleitlinien und ein anderes Werkzeug
Telefonzentrale	ZURÜCKGESTELLT	Mit vorhandenem Werkzeug nicht umsetzbar; externer Bedarf

08

Kimeno in Ihrem Unternehmen

Sie haben Venthay beauftragt. Wie beginnt die gemeinsame Arbeit, und was liegt nach jedem Termin vor?

PLANUNGSWERTE

Die genannten Dauern sind Planungswerte für gemeinsame Termine, keine feste Projektdauer. Umfang und Mitwirkung vereinbaren wir mit Ihnen.

0

Vorbereitung: die richtigen Menschen einbeziehen VORAB

Venthay stimmt mit Ihrem internen Ansprechpartner Anlass, vorhandene Unterlagen und Teilnehmende ab. Sie stellen typische Vorgänge, eine Übersicht der genutzten Systeme und einen nachvollziehbaren Problemfall bereit. Wir bereiten Ablauf und Leitfragen vor.

1

Führungsauftakt: Ziel und Freiraum klären 90 MINUTEN

Mit der beauftragenden Führungskraft, der künftigen internen Ergebnisverantwortung und Venthay. Wir klären, welches Ergebnis zählt, welchen Ablauf wir zuerst betrachten und welche internen Beiträge möglich sind. Ist das Vorhaben noch offen, folgt ein Ziel- und Prioritätenworkshop von etwa einem halben Tag.

Danach liegt vor: ein erster Veränderungsauftrag mit Ziel, Umfang, Beteiligten, Kapazität und nächster Entscheidung.

2

Arbeitsworkshop: den Ablauf sichtbar machen ½ TAG

Mit den Menschen, die die Arbeit kennen. Wir gehen einen normalen Fall und einen Problemfall durch. Die Mitarbeitenden zeigen, welche Informationen sie wann erhalten, wo sie diese eintragen und wen sie bei Abweichungen ansprechen. Gemeinsam markieren wir doppelte Arbeit, widersprüchliche Angaben und ungeklärte Zuständigkeiten.

Danach liegt vor: eine gemeinsam verstandene Prozessdarstellung mit belegbaren Problemen, offenen Ursachen und ersten Ideen; für jede offene Frage ist festgehalten, wer sie bis wann bearbeitet.

·

Zwischen den Terminen: aus Vermutungen werden Befunde ARBEITSZEIT EINPLANEN

Ihr Team prüft Datenstände oder erfasst den Aufwand ausgewählter Vorgänge. Venthay verdichtet die Befunde und legt Optionen vor; die befugte Person entscheidet, was zuerst nötig ist: eine organisatorische Änderung, vorhandene Software oder ein begrenzter KI-Versuch.

Erproben, entscheiden, selbst weiterarbeiten

3

Gestaltungsrunde: den künftigen Ablauf durchspielen 2-3 STUNDEN

Mit dem Kernteam spielen wir dieselben Fälle im neuen Ablauf durch: Wer pflegt die Daten, wer erstellt Vorschläge, wer entscheidet bei Konflikten, wer informiert die Betroffenen? Die Führung wird für Entscheidungen über Befugnisse und Rollen einbezogen. Ist KI sinnvoll und sind Zugänge geklärt, bauen wir mit dem internen Team eine erste nutzbare Testversion. Venthay koordiniert und bindet bei Bedarf technische Spezialisten ein.

Danach liegt vor: das Arbeits- und Übergangsbild mit Erprobungsplan; die zuständige Person gibt Umfang und Grenzen des Versuchs frei.

4

Erstnutzer erproben den neuen Ablauf NACH BEDARF

Ausgewählte Mitarbeitende bearbeiten vereinbarte Fälle, erfassen Aufwand und melden Fehler. Verbindliche Handlungen bleiben bei den zuständigen Menschen. Kurze Rückmeldetermine helfen, Hindernisse zu klären und Anpassungen zu prüfen.

Danach liegt vor: eine Auswertung mit Vergleich zur Ausgangslage, Aufwand, Qualität und offenen Mängeln.

5

Entscheidungsrunde: Was wird übernommen? 60-90 MINUTEN

Mit beauftragender Führung, interner Ergebnisverantwortung, benötigten Fachleuten und Venthay. Wir legen Befunde, Optionen und Folgen vor. Die befugte Person entscheidet über Einführung, begrenzte Fortsetzung, Nacharbeit oder Beendigung.

Danach liegt vor: die Betriebsentscheidung mit erlaubtem Umfang, Mitteln, Verantwortlichen, nächster Überprüfung und dem Zeitpunkt, an dem bisherige Arbeit entfällt.

6

Übergabe: Verantwortung im Alltag übernehmen WIRKUNGSGESPRÄCH

Verantwortliche und Anwender üben den Ablauf einschließlich eines Konfliktfalls. Ihr Team übernimmt dokumentierte Regeln, Zuständigkeiten, Rückmeldewege und einen Ersatzablauf. Im vereinbarten Wirkungsgespräch prüfen wir, ob die Verbesserung im Alltag trägt, und leiten Konsequenzen für weitere Vorhaben ab.

WAS SIE EINBRINGEN

Organisationswissen, einen verantwortlichen Ansprechpartner, verfügbare Mitarbeit und Entscheidungen.

WAS VENTHAY EINBRINGT

Methode, Moderation, Expertise, Projektkoordination und vereinbarte Umsetzungsunterstützung. Die Kimeno-Arbeitsergebnisse halten alles Erarbeitete fest.

Bei kleinen Vorhaben lassen sich Termine verbinden; größere Veränderungen benötigen zusätzliche Arbeit. Das Ergebnis ist in jedem Fall dasselbe: eine Arbeitsweise, die Ihr Team selbst trägt.

Quellen, Methodik und Stand

[1] Verbreitung. Statistisches Bundesamt: Unternehmen mit Nutzung von Technologien der künstlichen Intelligenz nach Beschäftigtengrößenklassen, 2025. Unternehmen ab zehn Beschäftigten; EU-Unternehmensbegriff ab Berichtsjahr 2025, daher keine Zeitreihe abgeleitet.

[2] Arbeitswirkung. Brynjolfsson, E.; Li, D.; Raymond, L. R. (2025): Generative AI at Work. The Quarterly Journal of Economics 140 (2). Untersuchung eines KI-Assistenten im Kundensupport; kein Beleg für eine allgemeine Wirkung von Kimeno.

[3] Wirklichkeit verstehen. Toyota: Toyota Way 2001, Genchi Genbutsu. Anregungen für Diagnose, Beteiligung und kontinuierliche Verbesserung.

[4] Abweichungen behandeln. Toyota: Toyota Production System, Jidoka. Konkrete KI-Kontrollen müssen gesondert gestaltet und geprüft werden.

[5] Arbeit gemeinsam gestalten. Tavistock Institute: Socio-Technical Systems. Soziale und technische Elemente als zusammenhängendes Arbeitssystem.

[6] Erwartungen prüfen. The W. Edwards Deming Institute: PDSA Cycle. Planen, erproben, auswerten, weiterhandeln.

[7] Mensch-KI-Interaktion. Amershi, S. et al. (2019): Guidelines for Human-AI Interaction. CHI 2019. Forschungsbasierte Leitlinien; keine Garantie für eine konkrete Anwendung.

[8] Aufwandsverteilung. Boston Consulting Group: AI at Scale. Faustregel 10-20-70 für Algorithmen, Technik und Daten, Menschen und Prozesse.

[9] Eigene KI-Werkzeuge. Microsoft und LinkedIn (2024): Work Trend Index, AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. Befragung von 31.000 Menschen in 31 Ländern.

[10] Schatten-KI und Regeln. Bitkom (2025): Beschäftigte nutzen vermehrt Schatten-KI. Befragung von 604 Unternehmen ab 20 Beschäftigten, Juli und August 2025.

[11] KI-Kompetenz. Verordnung (EU) 2024/1689 (KI-Verordnung), Art. 4; anwendbar seit 2. Februar 2025. Dieses Whitepaper ist keine Rechtsberatung.

Alle Onlinequellen wurden am 11. Oktober 2026 geprüft.

METHODIK UND STAND

Kimeno verbindet Beratungserfahrung mit Anregungen aus Lean-Management, soziotechnischer Arbeitsgestaltung und Forschung zur Mensch-KI-Interaktion. Das Modell wird in Projekten weiterentwickelt und ist als Ganzes nicht empirisch validiert.

Die Praxisfälle sind anonymisiert. Der Praxisfall Dokumentation beschreibt Gestaltung und Zwischenstand, keine gemessene Unternehmenswirkung; die Matrix zeigt eine vereinfachte Auswahl. Die Modellrechnung beruht auf Einzelrückmeldungen und offengelegten Annahmen; sie ersetzt keine Messung. Das Gedankenexperiment Fuhrpark ist fiktiv. Daraus werden keine Einsparungen abgeleitet.

KIMENO UND RADICAL

Kimeno löst das bisherige Venthay-Modell RADICAL ab und bündelt dessen sieben Felder in fünf Arbeitsfragen:

Reinvent Strategy	Ausrichten
Change Enablement	Beauftragen
Architecture & Data, Human-AI Interaction	Gestalten
Implementation & Experimentation	Erproben
Adoption, Learning & Scaling	Verankern

Klein beginnen, verbindlich entscheiden.

Jeder Einstieg endet mit einem Kimeno-Arbeitsergebnis. Sie entscheiden danach, ob und wie es weitergeht.

EINSTIEG 1 · 90 MINUTEN

Führungsauftakt

Ziel, erstes Vorhaben und Freiraum klären. Ergebnis: ein erster Veränderungsauftrag.

EINSTIEG 2 · ½ TAG

Ziel- und Prioritätenworkshop

Mit Führung und Bereichsverantwortlichen Vorhaben bewerten. Ergebnis: Vorhabenprofil mit begründeter Priorität.

EINSTIEG 3 · 1 TAG

AI Workflow Lab

Für Vorhaben im Feld „Früh prüfen“: mit 8 bis 15 Beteiligten zwei bis drei KI-Abläufe als Prototyp entwerfen, dazu ein 30-Tage-Plan.

BEGLEITUNG · NACH VORHABEN

Kimeno-Begleitung

Von Gestalten bis Verankern, mit Erprobung, Betriebsentscheidung und Übergabe an Ihr Team.

Parallel zu jedem Einstieg: KI-Kompetenz für Führung und Teams, verbunden mit der Arbeit am eigenen Vorhaben.

Kimeno-Arbeitsheft: alle Vorlagen und Checklisten zum Selbermachen. Auf Anfrage erhalten Sie es kostenfrei.

Venthay.

Roman Klesper
Venthay Consulting · Bonn
roman.klesper@venthay.de · venthay.de