

Prozesse mit KI-Agenten automatisieren: Ein möglicher Fahrplan

Warum solche Change-Projekte eine professionelle Menschenführung brauchen

Wenn Unternehmen mit Hilfe der KI (Teil-)Prozesse in ihrer Organisation automatisieren, verändern sich hierdurch auch die Arbeitsbedingungen und -inhalte ihrer Mitarbeitenden. Deshalb erfordern solche Projekte auch eine professionelle Menschenführung. Nachstehend eine mögliche Roadmap für solche Change-Projekte.

Von Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner

Wie können wir die künstliche Intelligenz (KI) zum Steigern unserer Effizienz und zum Bewahren unserer Wettbewerbsfähigkeit nutzen?“ Das fragen sich zurzeit viele Unternehmen, und nicht wenige nutzen bereits sogenannte KI-Agenten beispielsweise in den Bereichen

- Kundenservice (zum Beispiel autonome Sprach- und Textagenten bearbeiten Anfragen, buchen Termine und verwalten Rücksendungen),
- Wissensmanagement (zum Beispiel Agenten strukturieren interne Daten und erstellen Dokumentationen) und
- Marketing und Vertrieb (zum Beispiel Agenten übernehmen die Content Creation und das Recherchieren potenzieller Kunden).

Ziel: Mit KI-Agenten die Performance steigern

KI-Agenten sind Softwareprogramme, die nicht nur wie ein klassischer Chatbot Fragen beantworten, sondern auch eigenständig Aufgaben planen und ausführen können, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Hierbei entscheiden und handeln sie weitgehend autonom, also ohne weitere mensch-

liche Anweisungen. Dies können sie, indem sie eigenständig

- solche Tools wie Datenbanken, Kalender, E-Mail-Clients usw. nutzen und
- komplexe Ziele bzw. Aufgaben in Teilschritte zerlegen und ihr Handeln bzw. Reagieren dem jeweiligen Bedarf anpassen.

Zudem verfügen KI-Agenten über ein Art Gedächtnis. Deshalb können sie aus den bereits erfolgten (Inter-)Aktionen lernen, weshalb ihre Leistungsfähigkeit mit der Zeit steigt.

Vom Einsatz solcher KI-Agenten versprechen sich die Unternehmen eine Steigerung ihrer Effizienz und Leistung – sei es real oder aus Kundensicht. Ihr (potenzieller) Einsatz löst bei ihren Mitarbeitenden jedoch meist Unsicherheit und oft Widerstände aus – unter anderem, weil sich ihnen Fragen stellen wie:

- Werden meine Arbeitskraft und Kompetenz im Unternehmen künftig noch gebraucht?
- Verändert sich durch den KI-Einsatz meine berufliche Rolle nachteilig (zum Beispiel Status-, Einflussverlust)?
- Benötige ich zum Arbeiten in dem veränderten Umfeld neue Fähigkeiten, die ich mir aneignen muss?

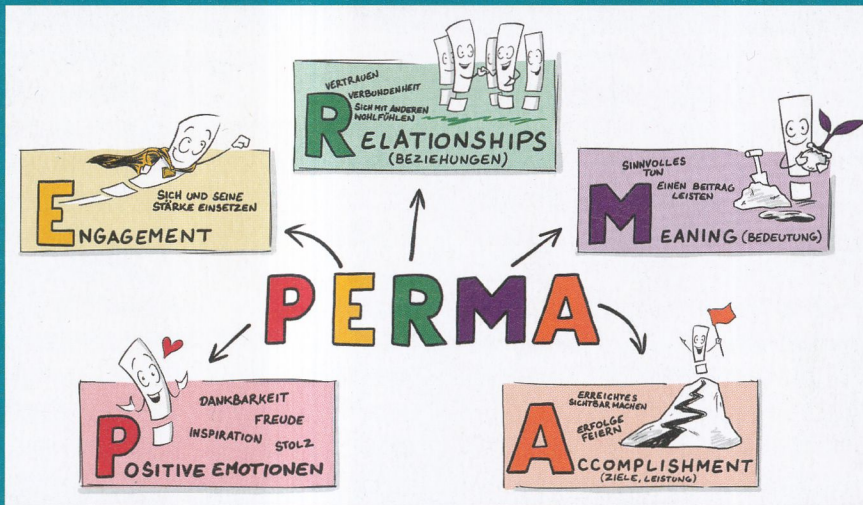
Der KI-Einsatz bedarf einer professionellen Planung

Entsprechend professionell muss ein potenzieller KI-Einsatz geplant werden, unter anderem damit die Betroffenen ihn nicht

- als existenzielle Bedrohung erleben und
- ihr Vertrauen in und ihre Identifikation mit ihrem Arbeitgeber sinkt.

Vor diesem Hintergrund haben wir, die Positivity Guides, exemplarisch einen potenziellen Fahrplan entwickelt, wie sich eine KI-Automatisierung in Profit- und Non-Profit-Organisationen strukturiert durchführen und bewerten lässt – unter zwar unter Rückgriff auf das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter als mögliche Change-Architektur (siehe Seiten 48 bis 50).

Dieses Change-Modell haben wir mit dem auf dem Positive Leadership-Modell basierenden Tool PERMA-Lead als Führungslogik kombiniert, um die psychologische Sicherheit und Beteiligung der Mitarbeitenden und deren Kompetenzaufbau mit System zu stärken. Dabei lautete das übergeordnete Ziel, eine Roadmap zu entwerfen, bei der jede Phase von Kotters Stufen-Modell mit konkreten Führungsmaßnahmen, Kommunikati-



Dimensionen des PERMA-Modells nach Martin Seligman

onsformaten, Deliverables sowie Messgrößen und potenziellen Gegenmaßnahmen bei Risiken hinterlegt ist, sodass eine Art Blaupause für das erfolgreiche Einführen von KI-Agenten entsteht.

Projekte zur KI-Einführung scheitern selten „technisch“

Dieses Vorgehen haben wir unter anderem vor folgendem Hintergrund gewählt: Ein Manko zahlreicher Projekte zur KI-Einführung und -Nutzung ist, dass sie als reine Technologie- oder Prozessprojekte aufgesetzt werden. Nicht ausreichend berücksichtigt wird, dass sich durch diesen Change auch die Struktur der (Zusammen-)Arbeit, die Arbeitsprozesse sowie die Rollen und Arbeitsinhalte der Mitarbeitenden verändern. In der Praxis haben solche Vorhaben denn auch seltener aus technischen Gründen als aufgrund der nachfolgenden Faktoren nicht den gewünschten Erfolg:

- 1. Vertrauens- & Kontrollverlust:** Die Mitarbeitenden erleben den Automatisierungsprozess mangels Integration und Information als Black-Box und Bedrohung ihrer beruflichen Identität.
- 2. Kompetenzlücken:** Neue Arbeitsweisen und Aufgaben (wie Ausnahme-Management und Sicherung der Datenqualität) sind nicht ausreichend gelernt, sodass die Häufigkeit von Fehlern und somit Frust steigt.

- 3. Change-Müdigkeit:** Nach einer Anfangseuphorie im Pilotprojekt sinkt der Elan – zum Beispiel aufgrund ausbleibender Skalierung, ungeklärten Zuständigkeiten, mangelnder Verankerung.

Eine erfolgreiche KI-Transformation erfordert deshalb zwei parallel geführte Steuerungssysteme:

- **Prozess-Steuerung:** u.a. Durchlaufzeit, Fehlerquote, Rückfragen, Ticketvolumen, Ausnahmequoten, Qualitäts- und Compliance-Parameter.
- **Menschen-Steuerung:** u.a. Verständnis, psychologische Sicherheit, Kompetenzgefühl, Beteiligung/Engagement, Sinn und wahrgenommene Fairness.

Für die „Menschen-Steuerung“ empfiehlt sich das Tool PERMA-Lead (siehe oben), weil es die beiden Faktoren „Wohlbefinden der Mitarbeitenden“ und „Leistung“ als wechselseitige Verstärker erachtet. Bezogen auf das Management von Change-Prozessen bedeutet dies: Positive Führung ist kein „softes Add-on“, sondern ein zentrales Element des Risikomanagements, um Widerstände, einen Kompetenz- und Motivationsverlust, eine ungewollte Fluktuation usw. zu vermeiden.

Die Prozess- und Menschenführung synchron bewerten

Für das erfolgreiche Steuern von Projekten zur Automatisierung von (Teil-)

Prozessen mit Hilfe der KI ist auch ein klares Bewertungssystem mit definierten Key Performance Indicators (KPIs) nötig. Folgende Systematik hat sich in der Praxis bewährt:

- **Prozess-KPIs (Beispiele)**
 - Durchlaufzeit je Fall/Bearbeitungskosten
 - Fehlerquote/Korrekturschleifen/Nacharbeit
 - Quote automatisiert vs. manuell vs. Ausnahme
 - Anzahl Rückfragen/Eskalationen je 100 Fälle
 - Qualitätschecks (z.B. Audit-Quote, Einhaltung definierter Prüffragen)
- **Menschen-KPIs (Beispiele)**
 - Pulse-Check (monatlich oder 14-tägig): Verständnis, Sicherheitsgefühl, Zuversicht
 - Kompetenz-Selbstcheck (vor/nach Trainingsprints)
 - Beteiligung (Q&A-Teilnahme, Co-Design-Beiträge, Champions-Aktivität)
 - Wahrnehmung von Fairness/Transparenz („Was ist Fakt/Annahme/offen?“)
 - Change-Müdigkeit (Energie, Überlastung)

Dabei gilt: Das Interpretieren der KPIs erfordert zumeist eine gewisse Change-Management-Kompetenz sowie Kenntnis des Gesamtsystems. Denn in einem Projekt können zum Beispiel die Prozess-KPIs kurzfristig besser werden, während sich die Menschen-KPIs verschlechtern. Dies ist häufig ein Warnsignal für spätere Rückschläge wie Qualitätsprobleme, Widerstände oder ein Abwandern benötigter Mitarbeiter. Ebenso können in einem Pilot-Projekt die Menschen-KPIs gut sein, obwohl die Prozess-KPIs noch keinerlei Wirkung zeigen. Diese Anfangseuphorie verfliegt jedoch meist schnell, wenn die kollektiven Anstrengungen nicht zeitnah Früchte zeigen. >

Der Roadmap für KI-gestützte Automatisierungsprojekte

Das 8-Stufen-Modell von Kotter bildet sozusagen das Gerüst, um eine Organisation durch den Veränderungsprozess „Einführung und Etablierung einer KI-Automatisierung“ zu führen (siehe Grafik unten). Dessen Tragfähigkeit in der Praxis resultiert jedoch daraus, dass jede Stufe mit konkreten Führungsaktionen, Kommunikationsformaten, Deliverables und Messgrößen hinterlegt wird, die wiederum von PERMA-Lead-Prinzipien flankiert werden (siehe Grafik auf Seite 47).

Auf dieser und den nächsten Seiten werden die acht Schritte zum Ziel bewusst so neutral dargestellt, dass dieses Grundkonzept sowohl auf Industrie- und Dienstleistungsunternehmen als auch öffentliche Verwaltungen adaptiert werden kann.

„Keep it – möglichst – simple and smart“

Erfolgsrelevant sind zudem einfach zu handhabende Tools insbesondere für die Projektverantwortlichen, wozu auch die involvierten Führungskräfte zählen, um ihre Aufgaben in dem Pro-

jekt wahrzunehmen. Drei solcher Instrumente, die branchenübergreifend funktionieren, seien hier kurz erwähnt.

1. Fakten/Annahmen/Offen-Tafel (Change-Transparenz): reduziert Gerüchte, erhöht Fairness.
2. Job-Impact-Landkarte: schafft Sicherheit durch Klarheit über Aufgaben, Rollen und neue Kompetenzen.
3. AWB-Gesprächsstandard (aufmerksam – wohlwollend – begegnen): deeskaliert, erhöht die psychologische Sicherheit, fördert die Lernhaltung.

Bewusst werden hier drei recht simple und einfach zu handhabende Tools vorgestellt, denn: In vielen Unternehmen sind die angestrebten bzw. nötigen Veränderungen schon sehr komplex, deshalb sollte der Führungsrahmen nicht unnötig verkompliziert werden.

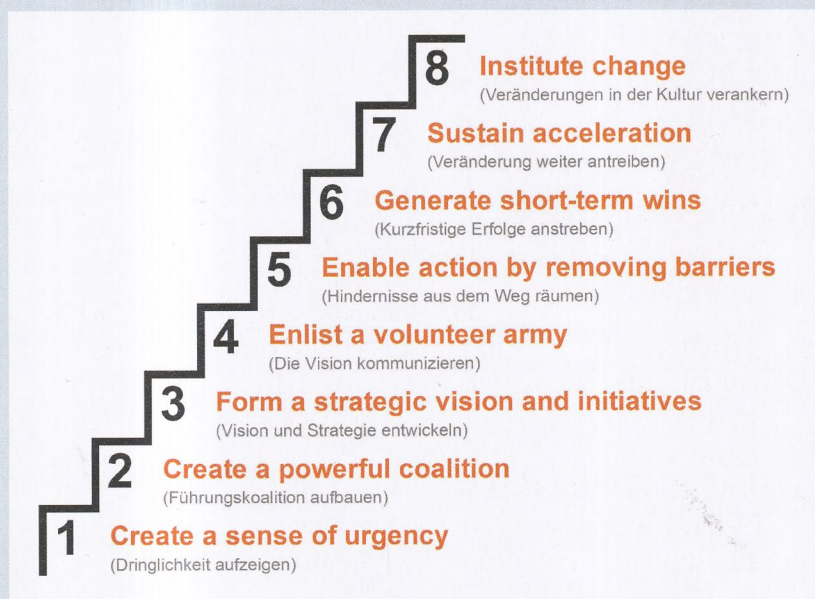
Fazit: KI-Automatisierung braucht Führungs- und Prozess-Exzellenz

KI-Agenten können die Mitarbeitenden von Unternehmen und deren Be-

reiche von Routinearbeiten entlasten und die Qualität ihrer Leistung steigern. Inwieweit aus deren Einführung jedoch ein echter Nutzen für die Unternehmen entsteht, entscheidet sich unter anderem anhand der Prozess- und Menschen-Führung im Projektverlauf. Die Handlungsmaximen in dieser Phase der Transformation bzw. Veränderung sollten lauten: Klarheit statt Bedrohung, Kompetenzaufbau statt Überforderung, Beteiligung statt top-down und Transparenz statt Gerüchte.

Das 8-Stufen-Modell von Kotter liefert hierfür die erforderliche Struktur und der PERMA-Lead den Rahmen für eine Führung, die auch in Zeiten weitreichender Veränderungen Menschen zu motivierten Mitstreitern macht. Gemeinsam formen sie einen Change- bzw. Transformations-Ansatz, der nicht nur „KI-Systeme und -Tools einführt“, sondern Organisationen dazu befähigt, mit Veränderungen professionell umzugehen – branchenübergreifend, skalierbar und messbar.

Das 8 Stufen-Modell für Change-Prozesse von John P. Kotter



Schritt 1:

Dringlichkeit erzeugen – ohne Bedrohungsnarrativ

Ziel: Legitimation für Automatisierung schaffen, ohne Angst zu instrumentalisieren.

Operative Führungspraxis

- Kick-off als 3-Teiler:
 - 1 Fakten & Warum,
 - 2 Emotionen & Sorgen und
 3. 30-Tage-Handlungsplan
- Job-Impact-Landkarte (Aufgaben statt Personen):
„Was wird automatisiert?
Was bleibt menschlich?
Was entsteht neu?“

- „Wissen/Offen“-Liste: einrichten, konsequent pflegen, sichtbar machen, aktualisieren

Positive Leadership/PERMA-Lead

- Meaning: „Warum jetzt?“ in Alltagssprache übersetzen (Kundennutzen, Qualität, Sicherheit, Skalierung)
- Relationships: Transparenz reduziert Gerüchtebildung
- Positive Emotion: Sorgen würdigen, ohne zu dramatisieren; Handlungsfähigkeit stärken.

Messung/Risiken

- Pulse-Check (Verständnis/Sicherheitsgefühl).
- Risiko: Gerüchte und Jobangst → Gegenmaßnahme: Fakten vs. Annahmen vs. offene Punkte sichtbar trennen + regelmäßige Q&A.

Schritt 2:

Führungscoalition aufbauen – Vertrauen durch sichtbare Verantwortung

Ziel: Change nicht als „IT-Projekt“, sondern als organisationale Transformation verankern.

Operative Führungspraxis

- Core-Team funktionsübergreifend (Prozess, IT/Automation, Service, ggf. HR, Qualität/Compliance).
- Rollen & Entscheidungswege definieren (Sponsor, Change-Lead, Communications, Training, Prozess-Owner, Q&A).
- Team-Charta: psychologische Sicherheit („Fragen und Fehler sind Lernmaterial“).

Positive Leadership/PERMA-Lead

- Relationships: Glaubwürdigkeit entsteht über Nähe, Ansprechbarkeit und Fairness.
- Engagement: Beteiligung steigt, wenn „Wer entscheidet was?“ transparent ist.

Messung/Risiken

- Beteiligungsquote an Feedback-Formaten, Anzahl und Qualität der Rückmeldungen
- Risiko: „Elfenbeinturm“ → Gegenmaßnahme: Stimmen aus betroffenen Teams + Feedbackschleifen

Schritt 3:

Vision & Initiativen – „Mensch + Agent“ verständlich machen

Ziel: Ein Zielbild schaffen, das konkret genug ist, um Entscheidungen und Verhalten zu steuern.

Operative Führungspraxis

- Vision in folgenden drei Ebenen:
 1. Nutzen (Entlastung, Qualität, Sicherheit)
 2. Regeln (Human-in-the-loop, Freigaben, Eskalationswege)
 3. Rollen/Skills (Q&A, Ausnahme-Management, Prozess-Ownership, Datenqualität)
- 3 bis 5 Initiativen (Piloten, Trainings, Support/Q&A, Change-Bot/FAQ).

Positive Leadership/PERMA-Lead

- Meaning: Vision = Sinn + Weg + Grenzen (nicht nur „Warum“)
- Engagement: Initiativen als Mitgestaltungspunkte
- Accomplishment: Früh eine Ist-Messung starten, um echte Vorher-Nachher-Vergleiche zu ermöglichen

Messung/Risiken

- Klarheit der Vision (Kurzumfrage), Anzahl verstandener Use-Cases
- Risiko: Vision wirkt wie Marketing → Gegenmaßnahme: schnelle, sichtbare Umsetzungsschritte.

Schritt 4:

Mobilisierung – Mitarbeitende zu Mitgestaltenden machen

Ziel: Change-Energie erzeugen, Ownership verteilen, Lernnetzwerke etablieren.

Operative Führungspraxis

- „Automation Champions“ (freiwillig, mit Zeitbudget).
- Co-Design-Sessions: Sorgen/Blocker → Ideen → Pilot-Backlog
- Sichtbare Feedbackschleifen: „Ihr habt gesagt...; wir haben geändert, ...“.

Positive Leadership/PERMA-Lead

- Engagement: Selbstwirksamkeit entsteht durch echte Beteiligung.
- Relationships: Peer-Support senkt Hemmschwellen.
- Positive Emotion: kurze positive Reflexionsfragen als Gegenmittel zum Problem-Tunnel.

Messung/Risiken

- Aktivität Champions, Anzahl umgesetzter Ideen.
- Risiko: Überlastung/Zynismus → Gegenmaßnahme: Entlastung, Prioritäten klären, Mini-Wins.

Schritt 5:

Barrieren entfernen – Kompetenz als stärkstes Gegenmittel gegen Angst

Ziel: Handlungsfähigkeit herstellen: Regeln, Skills, Support, Zeit.

Operative Führungspraxis

- Trainings-Sprint (praxisnah): Agenten bedienen, Ausnahmefälle, Q&A, Datenqualität.
- Arbeitsregeln: Human-in-the-loop, Eskalationspfade, Fehler als Lernchance (klar definiert).
- Supportmodell: Sprechstunden, Peer-Coaches, Checklisten, Standard-Workflows.
- Change-Bot als Coach: FAQ,

„wo bekomme ich Hilfe“, Routing zu Menschen.

Positive Leadership/PERMA-Lead

- Accomplishment: Kompetenz-aufbau stabilisiert, weil Menschen Fortschritt erleben.
- Relationships: Hilfe muss erreichbar und wertschätzend sein.
- Engagement: Lernen braucht geschützte Zeit (nicht „nebenbei“).

Messung/Risiken

- Trainingsquote, Kompetenz-Selbstcheck, Blocker-Abbau.
- Risiko: „Kein Lernen neben Tagesgeschäft“ -> Gegenmaßnahme: Lernzeit fest einplanen, Prioritäten reduzieren.

Schritt 6:

Kurzfristige Erfolge – beweisen statt behaupten

Ziel: Vertrauen und Akzeptanz durch transparente Evidenz aufbauen.

Operative Führungspraxis

- zwei bis drei Pilotprozesse mit klaren KPIs (Durchlaufzeit, Fehlerquote, Rückfragen, Stresspunkte).
- Win-Rituale: Ergebnisse zeigen, Team würdigen, Lernpunkte offenlegen.
- Change-Bot live: Q&A + Feedbackkanal.

Positive Leadership/PERMA-Lead

- Positive Emotion: Erleichterung ist stärker als Motivationstank.
- Accomplishment: sichtbare Wirksamkeit verstärkt Adoption.

Messung/Risiken

- Prozess-KPIs + Pulse-Check.
- Risiko: „geschönte Wins“ ->

Gegenmaßnahme: Rohdaten-logik/Methodik transparent.

Schritt 7:

Beschleunigung – skalieren ohne Change-Müdigkeit

Ziel: Aus Piloten Standards machen und Lernenergie hoch halten.

Operative Führungspraxis

- Rollout-Roadmap (Reihenfolge, Begründung, Ownership je Prozess).
- Champions -> Peer-Coaches.
- Betriebskonzept: Support, Q&A, Updates, Verantwortlichkeiten.

Positive Leadership/PERMA-Lead

- Engagement: Ownership statt Mikromanagement.
- Relationships: Lernen über Netzwerke.
- Meaning: Nutzen pro Schritt klar machen.

Messung/Risiken

- Anzahl umgestellter Prozesse, Supporttickets, Akzeptanz.
- Risiko: Veränderungsmüdigkeit -> Gegenmaßnahme: Tempo dosieren, Anerkennung, Pausen, klare Prioritäten.

Schritt 8:

Verankerung – „So arbeiten wir hier“

Ziel: KI-Arbeitsweise wird zur Normalität.

Operative Führungspraxis

- Rollenprofile, Onboarding, Standards, Q&A-Routinen, Lernroutinen.
- Kulturanker: Einwände bleiben erlaubt, werden aber strukturiert bearbeitet.
- Change-Bot als „Single Source of Help“.

Positive Leadership/PERMA-Lead

- Relationships: psychologische Sicherheit als Standard, nicht als Kampagne.
- Accomplishment: stabile Qualität, sinkende Tickets, wachsendes Können.
- Meaning: „Was bleibt menschlich?“ – Verantwortung, Urteilskraft, Beziehung.

Messung/Risiken

- Prozessqualität stabil, Kompetenz steigt, Rückfallquote sinkt.
- Risiko: Rückfall in alte Muster -> Gegenmaßnahme: feste Owner, Reviews, Führung lebt Standards vor.

Zu den Autoren

Thomas Achim Werner, Frank Neemann und Elke Katharina Meyer (v.l.) bilden gemeinsam das Führungsteam der Unternehmensberatung Positivity Guides, Berlin/Braunschweig (www.positivity-guides.de). Sie

haben gemeinsam das Buch „Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empoweren“ geschrieben, das im Verlag BusinessVillage erschienen ist.

