YOKOTEN

Magazin für Operational Excellence, Leadership und KI-Praxis

05
Oktober 2026
15. Jahrgang
9,50 EUR



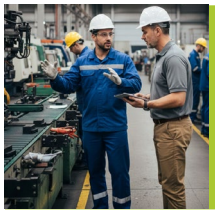
KI im Office

Erst Ordnung, dann künstliche Intelligenz



Mitarbeiterentwicklung

Wie japanische Unternehmen ihre Mitarbeiter fördern



Best Practice

Mit Gemba-Standards zu operativer Exzellenz

www.yokoten.de



KI im Office

Erst Ordnung, dann Künstliche Intelligenz

von Michael Meiss und Steffen Manser

Wer Prozesschaos mit KI kombiniert, schafft kein intelligentes Unternehmen, sondern beschleunigt digitales Chaos. Genau das beobachten wir derzeit in vielen Organisationen. Die Erwartung schneller Produktivitätsgewinne ist groß. Die Bereitschaft, zuvor verbindliche Standards zu schaffen, bleibt dagegen oft gering. In diesem Betrag erfahren Sie, wie sich die KI-Einführung in der Praxis gestaltet – sowohl aus Sicht eines erfahrenen Beraters als auch aus Sicht eines Praktikers, der sein Team durch den Transformationsprozess führt.

Kaum ein Thema wird derzeit in Unternehmen so intensiv diskutiert wie künstliche Intelligenz. In den Vorstandsetagen werden KI-Strategien formuliert, Fachbereiche testen neue Werkzeuge und Softwareanbieter versprechen deutliche Produktivitätssteigerungen. Gleichzeitig zeigt sich eine ernüchternde Realität: Trotz moderner Lösungen bleiben die erwarteten Verbesserungen oft aus.

Die Ursache liegt selten allein in der Leistungsfähigkeit der Technologie. Die eigentliche Herausforderung ist meist deutlich unspektakulärer: fehlende Standards, unklare Prozesse, uneinheitliche Datenstrukturen und mangelnde Transparenz. Unternehmen möchten KI einsetzen, ohne zuvor die Voraussetzungen geschaffen zu haben. So wird häufig nicht das Problem gelöst, sondern vorhandenes Prozesschaos digital beschleunigt.

In der Praxis beobachten wir seit Jahren eine klare Ursache-Wirkungs-Kette:

- Ohne standardisierte Prozesse keine stabile Automatisierung.
- Ohne stabile Automatisierung keine verlässlichen Daten.
- Ohne verlässliche Daten keine belastbare KI.

Künstliche Intelligenz steht deshalb nicht am Anfang der Entwicklung. Sie entfaltet ihren Nutzen erst, wenn Operational Excellence und Digital Transformation konsequent zusammengedacht werden: Die eine schafft beherrschbare Prozesse, die andere übersetzt diese Grundlage in wirksame digitale Lösungen.

In unseren Projekten begegnet uns immer wieder dieselbe Situation: Unternehmen möchten KI einsetzen, ohne zuvor die grundlegenden Voraussetzungen geschaffen zu haben. Sie hoffen, dass künstliche Intelligenz bestehende Probleme automatisch löst. Tatsächlich wird jedoch häufig nur das vorhandene Prozesschaos digitalisiert. Wer diesen Zusammenhang ignoriert, riskiert mit hoher Wahrscheinlichkeit kostspielige Projekte ohne nachhaltigen Nutzen.

Der Irrtum der technologischen Abkürzung

Viele Verantwortliche betrachten KI als nächsten Schritt der Digitalisierung. In der Praxis machen sie KI jedoch häufig zum falschen ersten Schritt: Sie starten mit der Technologie, bevor Prozesse geklärt, Standards definiert und Daten verlässlich strukturiert sind.

Die typische Ausgangslage: Informationen liegen in unterschiedlichen Systemen, Dokumente werden mehrfach gespeichert, Verantwortlichkeiten sind nicht eindeutig geregelt, Abläufe unterscheiden sich von Team zu Team und wichtiges Wissen steckt in den Köpfen einzelner Mitarbeitender. Wird auf dieser Basis KI eingeführt, entsteht kein intelligenter Prozess. Es entsteht lediglich ein schnellerer Zugriff auf eine unstrukturierte Arbeitswelt.

Operational Excellence verfolgt einen anderen Ansatz. Der Fokus liegt zunächst auf Wertschöpfung, Transparenz und Beherrschbarkeit. Erst wenn ein Prozess verstanden, analysiert und standardisiert ist, entsteht eine tragfähige Grundlage für Digital Transformation, Automatisierung und schließlich KI. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: „Wo können wir KI einsetzen?“ Sondern: „Wo verlieren wir Zeit oder Wissen, und welche Prozess- und Datenbasis benötigen wir, um dort wirksam besser zu werden?“.

Operational Excellence als Fundament der Digital Transformation

Operational Excellence wird häufig auf Methoden und Werkzeuge reduziert. Im Kern geht es jedoch darum, Wertschöpfung, Qualität, Produktivität und Kundennutzen kontinuierlich zu verbessern. Digital Transformation ergänzt diesen Anspruch um die Fähigkeit, Informationen, Systeme und Menschen so zu verbinden, dass Verbesserungen skalierbar und dauerhaft wirksam werden.

Daraus ergibt sich eine klare Reihenfolge: Transparenz schafft Verständnis. Prozessanalyse macht Schwachstellen und Schnittstellen sichtbar. Standardisierung stabilisiert Abläufe. Dokumentiertes Wissen und verlässliche Daten schaffen Kontext. Digitalisierung und Automatisierung unterstützen wiederholbare Tätigkeiten. Erst danach kann KI variable und wissensintensive Aufgaben sinnvoll unterstützen.

Diese Reihenfolge ist entscheidend. Ohne Standard gibt es keine nachvollziehbare Abweichung. Ohne Kontext bleiben Daten mehrdeutig. Und ohne beides kann auch ein leistungsfähiges Modell keine verlässliche Verbesserung erzeugen.

Warum Standardisierung kein Bürokratiethema ist

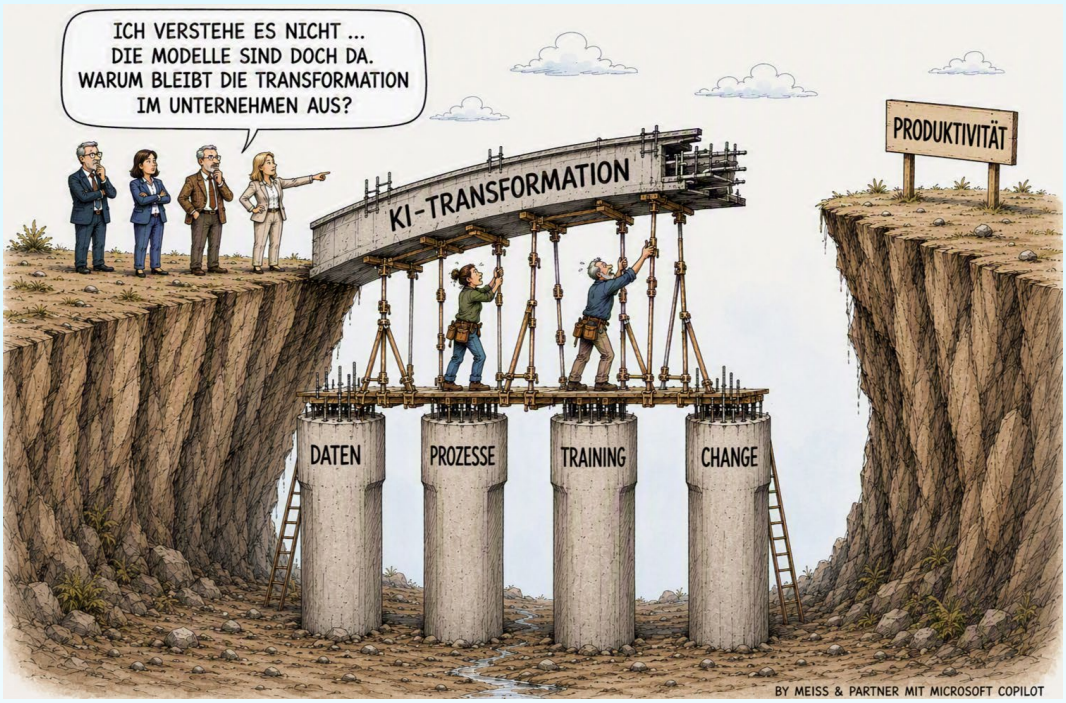
Standardisierung wird oft mit Bürokratie verwechselt. Tatsächlich beschreibt ein Standard den besten bekannten Ablauf einer Tätigkeit. Er schafft eine gemeinsame Grundlage, macht Ergebnisse reproduzierbar und hilft, Fehler, Verzögerungen oder Qualitätsprobleme eindeutig zu erkennen.

Gerade im Office fehlen solche Standards häufig. Während technische Prozesse meist klarer beschrieben sind, wachsen administrative Abläufe historisch: E-Mails, Dokumente, ERP-Daten und Excel-Listen bilden parallele Informationswelten; individuelle Ablagen und Kommunikationswege werden zur Normalität. Solange Kontext und Verantwortung nicht eindeutig sind, bleibt auch der Nutzen von Automatisierung und KI begrenzt.

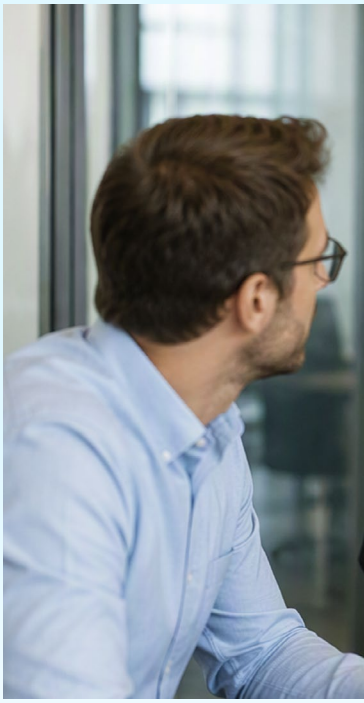
Praxisbeispiel KÜBLER: Operational Excellence und Digital Transformation aus einer Hand

Wie eng beide Disziplinen zusammengehören, zeigt KÜBLER, ein mittelständischer Spezialist für energieeffiziente Infrarot-Heizsysteme für Industrie- und Gewerbehallen. Die Systeme bringen Strahlungswärme gezielt zu Boden, Maschinen und Menschen – statt vor allem die Luft unter dem Hallendach zu erwärmen. Jede Halle ist jedoch anders: Geometrie, Nutzung, Anlagenkonfiguration und geöffnete Tore beeinflussen den Betrieb. Genau diese Individualität macht verlässlichen Kontext unverzichtbar.

Die zentrale Erkenntnis aus der technischen Digitalisierung wurde bei KÜBLER auf die Büroorganisation übertragen. An



Bei der KI-Transformation müssen unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden, damit sich Erfolge einstellen.



Wichtige Frage vor der Einführung von KI:

der Anlage treffen Sensoren an unterschiedlichen Stellen, Datenquellen mit verschiedenen Takten und fehlender Kontext aufeinander. Im Büro zeigt sich dasselbe Muster mit E-Mails, Dokumenten, ERP-Systemen, Excel-Listen und Prozesswissen, das nur einzelne Kolleginnen und Kollegen besitzen. Im Kern fehlt in beiden Welten dieselbe Information: Wo ist der Zusammenhang gespeichert, der Daten überhaupt verständlich macht?

Deshalb folgt die digitale Weiterentwicklung im Office derselben Logik wie an der Anlage. Zuerst werden Ist-Prozesse aufgenommen und Schnittstellen identifiziert. Danach wird Wissen dokumentiert und durchsuchbar gemacht. Anschließend werden Potenziale bewertet, wobei häufig eine einfache Digitalisierung oder Automatisierung ausreicht. Schließlich werden Kennzahlen verfolgt und Lösungen regelmäßig nachgeschärft. Eine KI-unterstützte Prozessaufnahme und ein interner Wissensassistent befinden sich im Aufbau, nicht im flächendeckenden Rollout.

Prozessaufnahme als Basis

Besonders aufschlussreich war die Prozessaufnahme selbst: Rund die Hälfte der relevanten Schritte kam von den Mitarbeitenden, die den Ablauf täglich ausführen. Sie stand zuvor in keiner Dokumentation. Das ist Operational Excellence in praktischer Form. Die tatsächliche Arbeit wird gemeinsam sichtbar gemacht, bevor Digital Transformation sie in Systeme, Datenstrukturen und digitale Unterstützung übersetzt.

Das Unternehmen

Die KÜBLER GmbH mit Hauptsitz in Ludwigshafen entwickelt und baut klimafreundliche Hallenheizungen und bietet Systemlösungen an.
Bei der Gründung im Jahr 1989 beschäftigte das Unternehmen fünf Mitarbeiter, heute sind es über 130 am Standort Ludwigshafen. Der innovative Hersteller klimafreundlicher Heizungssysteme betreibt mehrere Standorte in Deutschland und Europa.

www.kuebler-hallenheizungen.de

Diese Verbindung kommt bereits in der Funktion von Dr. Steffen Manser zum Ausdruck: Als Director Operational Excellence & Digital Transformation verbindet er Prozessverbesserung und technologische Umsetzung in einer Verantwortung. Der Ausgangspunkt ist dabei nicht die Frage, wo KI gerade passen könnte. Das Unternehmen KÜBLER fragt zuerst, wo Zeit oder Wissen verloren gehen. Die teuerste Lektion lautet: Ohne saubere Daten und Prozesse bringt auch das beste Modell wenig.

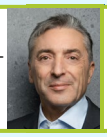
Saubere Daten sind kein IT-Thema

Im Zusammenhang mit KI wird häufig über Modelle, Algorithmen und neue Funktionen gesprochen. Entscheidend ist jedoch eine grundlegendere Frage: Sind die Informationen, mit denen gearbeitet wird, eindeutig, aktuell, verlässlich und mit dem notwendigen Kontext versehen?

Datenqualität entsteht nicht in der IT-Abteilung allein. Sie entsteht dort, wo Informationen täglich erzeugt, gepflegt und genutzt werden: in Anlagen, Angeboten, Projekten, Aufgabenlisten, Dokumenten, Freigaben und Abstimmungen. Wenn dieselbe Information mehrfach vorliegt oder Prozesswissen und Daten getrennt

DIE AUTOREN

Michael Meiss
Geschäftsführer Meiss & Partner – Operational Excellence Experts
m.meiss@meissundpartner.de



Dr. Steffen Manser
Director Operational Excellence & Digital Transformation, KÜBLER GmbH
s.manser@kuebler-hallenheizungen.de





© Michael Meiss, KI-generiert

Beherrschen wir den Prozess auch ohne KI und ist er transparent und standardisiert?

bleiben, entsteht Unsicherheit. KI kann diese Schwäche nicht ausgleichen.

Für wirksame KI braucht es deshalb klare Datenquellen, eindeutige Verantwortlichkeiten und verbindliche Regeln für die Informationspflege. Ebenso wichtig ist die Beteiligung der Menschen, die Prozesse tatsächlich ausführen. Nur sie können verborgene Arbeitsschritte, Ausnahmen und notwendige Kontextinformationen sichtbar machen.

Automatisierung vor KI

Ein weiterer Fehler vieler Unternehmen besteht darin, Aufgaben, die klaren Regeln folgen und sich regelmäßig wiederholen, mit KI lösen zu wollen. Datentransfers, Statusänderungen, Erinnerungen, Dokumentablagen, Freigaben oder wiederkehrende Berichte sind meist zunächst Aufgaben für klassische Digitalisierung und Workflow-Automatisierung.

KI wird dort interessant, wo diese Ansätze an Grenzen stoßen: bei variablen, wissensintensiven Aufgaben, etwa wenn große Textmengen analysiert, Informationen zusammengefasst, erste Dokumententwürfe erstellt, Wissen aufbereitet oder sprachliche Unterstützung geleistet werden soll. Kurz gesagt: Automatisierung übernimmt das Vorhersehbare. KI unterstützt das Variable:

WAS WIR MITNEHMEN

1. Wir fragen zuerst, wo wir Zeit oder Wissen verlieren, nicht wo KI gerade passt.
2. Ohne saubere Daten und Prozesse bringt auch das beste Modell wenig. Das war die teuerste Lektion.
3. Bei der Prozessaufnahme kam die Hälfte der relevanten Schritte von den Kollegen selbst und stand in keiner Dokumentation.

KI-Transformation beginnt nicht mit KI.

Sie beginnt damit, Prozesse, Daten und Menschen so zusammenzubringen, dass Technologie überhaupt Wirkung entfalten kann.

Zusammenfassung der Erfahrungen der KÜBLER GmbH bei der KI-Transformation durch Dr. Manser.

Wo Künstliche Intelligenz im Office tatsächlich Nutzen stiftet

Wenn Standards, stabile Prozesse und verlässliche Daten vorhanden sind, kann KI im Office echten Nutzen stiften. Sie unterstützt beim Wissensmanagement, bei Kommunikation, Dokumentenerstellung und Analyse. Nachhaltig funktioniert das aber nur, wenn Operational Excellence die Prozessbasis schafft und Digital Transformation daraus eine integrierte, nutzbare Arbeitsumgebung entwickelt.

Entscheidende Managementfrage

Führungskräfte sollten vor jedem KI-Projekt bewusst einen Schritt zurücktreten und fragen: „Würden wir diesen Prozess auch ohne KI als beherrscht bezeichnen?“ Lautet die Antwort Nein, liegt die Aufgabe zunächst nicht in der Auswahl eines Modells. Dann braucht es Transparenz, Prozessaufnahme, Standardisierung, dokumentiertes Wissen und verlässliche Daten.

Fazit: KI-Transformation beginnt nicht mit KI

Künstliche Intelligenz ist nicht der Ausgangspunkt digitaler Transformation. Sie beginnt damit, Prozesse, Daten und Menschen so zusammenzubringen, dass Technologie überhaupt Wirkung entfalten kann. Operational Excellence und Digital Transformation sind deshalb keine getrennten Programme. Sie sind zwei Seiten derselben Entwicklung: Die erste schafft Klarheit und Stabilität, die zweite macht daraus skalierbare Wirkung.

Die richtige Reihenfolge lautet: Zeit- und Wissensverluste erkennen, Ist-Prozesse und Schnittstellen verstehen, Wissen dokumentieren, Daten kontextualisieren, sinnvolle Potenziale auswählen, automatisieren und kontinuierlich nachschärfen.

Erst auf dieser Grundlage wird KI vom Versprechen zum wirtschaftlich nutzbaren Werkzeug. Wer ohne Standards mit KI startet, digitalisiert vor allem Prozesschaos. Wer Operational Excellence und Digital Transformation verbindet, schafft dagegen die Voraussetzungen, damit Künstliche Intelligenz tatsächlich Wertschöpfung verbessert. ■

V O R S C H A U

Das erwartet Sie im Heft 06/2026



Foto: © Emons Services GmbH

Tradition vs. Transformation

Nahezu kein Unternehmen kommt am digitalen Wandel vorbei. Erfahren Sie im Praxisbericht, wie ein etabliertes Familienunternehmen aus der Logistik die Zukunft seines Unternehmens und der Branche mitgestaltet – mit der Kombination von Werten, Qualität und innovativen digitalen Lösungen.



Foto: © Lernwerkstatt, KI-modifiziert

New Learning als Betriebssystem

Noch nie zuvor hat die Verbesserungs- und Innovationsgeschwindigkeit so sehr über Wettbewerbsfähigkeit entschieden, was bei vielen aktuell zum Lean-Revival führt. Doch diesmal ist die Aufgabe größer: Heute geht es nicht nur um Prozesse, sondern auch darum, Menschen auf die Herausforderungen von „Morgen" vorzubereiten – und sie vom Beifahrersitz auf den Fahrersitz zu bringen.

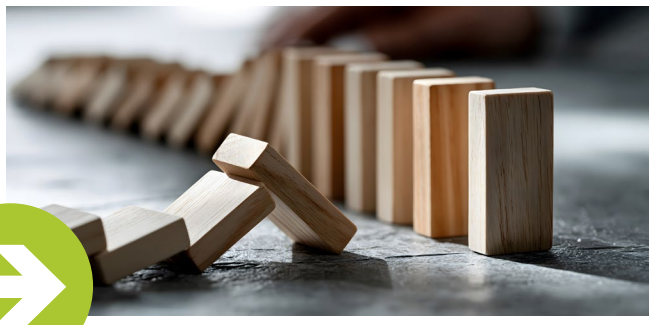


Foto: © Jibber – stock.adobe.com

Neue Energie für Verbesserungsprogramme

Wenn Verbesserungsprogramme erfolgreich starten, kann auch der Erfolg zum Risiko werden. Sind die ersten Ziele erreicht, sinkt der Veränderungsdruck und ein lebendiger Verbesserungsprozess kann stagnieren. Wie man dieser Entwicklung gegensteuert, zeigt Carsten Knappe-Finger anhand eines Praxisbeispiels.

Impressum:

Herausgeber
Prof. Dr. Constantin May

Verlag:
Deutscher Management Verlag
ein Label der CETPM GmbH
Institut an der Hochschule Ansbach
Schernberg 34
91567 Herrieden
Tel.: +49 9825 2038-100
Fax: +49 9825 2038-111
Internet: www.yokoten.de
E-Mail: yokoten@cetpm.de

Redaktion
Sabine Leikep
E-Mail: redaktion@yokoten.de

Layout
Vykintas Characiejus

Anzeigen / Abonnements
Sandra Lehmann-Petereit
Tel.: +49 9825 2038-106
E-Mail: bestellungen@cetpm.de

Anzeigenschluss:
15. Februar, 15. April,
15. Juni, 15. August,
15. Oktober, 15. Dezember
Anlieferung der Druckdatei jeweils zwei Wochen vor Drucklegung.

Gültige Anzeigenpreisliste und Mediadaten:
www.cetpm.de/mediadaten

ISSN 2193-4835
Erscheinungsweise: 6x jährlich

Einzelheft: 9,50 EUR inkl. MwSt.

Jahresabo Print:
54,00 EUR inkl. MwSt.
Jahresabo Digital:
44,00 EUR inkl. MwSt.
Jahresabo Kombi Print und Digital:
58,00 EUR inkl. MwSt.

Einzelheft und Print-Abo inkl. Versand innerhalb Deutschlands



Jetzt Print-Katalog anfordern unter:
info@cetpm.de oder 09825 2038100
oder QR-Code scannen und PDF downloaden