

Leonard, der Centurio

Tom Kostrzewska

Das Buch:

Leonard, der Centurio beschreibt einen Zustand, den viele Organisationen kennen, aber selten benennen.

Verantwortung wächst, während Mandate ungeklärt bleiben.

Der Betrieb läuft, weil Menschen tragen, was strukturell nicht gebaut ist.

Künstliche Intelligenz verändert diesen Zustand nicht durch Fortschritt,

sondern durch Sichtbarkeit.

Was früher kompensiert wurde, wird nachvollziehbar.

Was getragen wurde, wird zurechenbar.

Dieses Buch ist kein Ratgeber und keine Anleitung.

Es bietet Begriffe, Unterscheidungen und einen Denkraum für Verantwortung unter Systemlast – dort, wo Wirkung entsteht und Haftung bindet.

Es ordnet.

Es erklärt nicht.

Genre: Business-Novelle

Haftungsausschluss: Dieses Buch ersetzt keine rechtliche oder organisatorische Beratung.

Der Autor:

Tom Kostrzewa – The Evergreen Architect

Organisational AI.

Structure first. Not AI first.

Leonard, der Centurio

Verantwortung ohne Mandat im Zeitalter der Organisations-KI

Tom Kostrzewa

Feusisberg, Schweiz
www.allyallez.com

Impressum

1. Edition, 2026

© AllyAllez GmbH All rights reserved.

Feusisberg, Schweiz

www.allyallez.com

Im Eigenverlag

Widmung

Für **Paul G. Huppertz** und **Pierre Ferin**.
Denken ohne Abkürzungen.

Freundschaft,
die trägt,
wenn nichts mehr erklärt werden muss.

LEONARD, DER CENTURIO

No AI without Service Architecture.

No Service Architecture without AI Workplace Democracy.

Structure first.

Not AI first.

Tom Kostrzewa

Beim Lesen

Dieses Buch ist nicht dafür geschrieben worden,
zwischen Terminen gelesen zu werden.

Es ist langsam entstanden.

Manche Gedanken brauchen Zeit,
bis sie sich setzen.
Nicht, weil sie kompliziert sind.
Sondern weil sie tragen.

Ich lese solche Texte gern mit einer Zigarre.
Nicht aus Gewohnheit.
Sondern aus Respekt vor der Zeit,
die Denken braucht.

Wenn ich eine nenne,
dann diese Zigarre:

Honor Among Thieves.

Wegen des Namens.

Kein Gedanke entsteht allein.
Alles, was hier steht,
steht auf Schultern anderer.

Manches übernommen.
Manches weitergedacht.
Manches bewusst widersprochen.

Lesen Sie dieses Buch
nicht, um schneller zu werden.

Lesen Sie es,
um genauer zu stehen.

Inhaltsverzeichnis

Impressum	-1
Widmung	0
Beim Lesen	2
Leonard	5
Vorwort	7
Leonard - Szene 1	9
Kapitel 1	
KI ist kein Fortschritt.	
KI ist ein Belastungstest.	11
Leonard - Szene 2	17
Kapitel 2	
Der Centurio:	
Verantwortung ohne Mandat ist kein Führungsproblem	19
Begriff CENTURIO	25
Leonard - Szene 3	28
Kapitel 3	
Service erzeugt Verantwortung	30
Leonard - Szene 4	36
Kapitel 4	
Entscheidung ohne Entscheidung	38
Leonard - Szene 5	44
Kapitel 5	
Rolle, Haftung, Übergabe	47
Leonard - Szene 6	51
Kapitel 6	
Wenn Systeme priorisieren	54
Leonard - Szene 7	60
Kapitel 7	
Warum sich gute Führung falsch anfühlt	62
Leonard - Szene 8	68
Kapitel 8	
Verantwortung ohne Mandat	71
Leonard - Szene 9	77
Kapitel 9	
KI verstärkt, was da ist	80

Tom Kostrzewa

Was dieses Buch ordnet	89
Leonard - Szene 10	90
Epilog	91

LEONARD, DER CENTURIO

Leonard

Leonard Weiss leitet einen Fachbereich, der seit Jahren zuverlässig liefert.

Budget im Griff. Team stabil. Kaum Fluktuation.

Wenn etwas klemmt, wird es gelöst.
Nicht formal. Sondern pragmatisch.

Leonard kennt die Abkürzungen im System.
Er weiß, wen man anruft, wenn ein Prozess hängenbleibt.
Er weiß, welche Entscheidung man besser nicht eskaliert.
Und welche man trotzdem trifft.

Leonard ist kein Sonderfall.
Er steht dort, wo Verantwortung zuverlässig landet.
So hält sich der Betrieb.

Als die ersten KI-Anwendungen eingeführt werden, ändert sich zunächst wenig.
Einige Reports laufen schneller.
Manche Analysen wirken sauberer.
Die Erwartungshaltung steigt.

Leonard unterschreibt Freigaben.
Nicht, weil er alles entschieden hätte.
Sondern weil jemand unterschreiben muss.

Nach außen wirkt alles kontrolliert.
Nach innen verdichtet sich etwas.

Fragen tauchen auf, die früher keine Rolle spielten.
Wer entscheidet, wenn ein System priorisiert?
Wer trägt Verantwortung, wenn eine Empfehlung wirkt?
Wer haftet, wenn niemand mehr sagen kann, warum etwas so gelaufen ist?

Leonard beantwortet diese Fragen nicht laut.
Er sichert mehr ab, als vorgesehen ist.
Nicht aus Unsicherheit.
Sondern aus Pflichtgefühl.

Die Organisation nennt das Führung.
Leonard nennt es getragenen Alltag.

Er merkt, dass sich etwas verschoben hat.
Nicht in den Systemen.
Sondern in der Last.

Tom Kostrzewa

Was früher als Erfahrung galt, liegt nun offen.
Was früher improvisiert wurde, ist nachvollziehbar.
Und damit überprüfbar.

Die Last ist nicht neu.
Sie liegt offen.

So hält sich der Betrieb.

Vorwort

Für Fachbereichsleiter

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die Verantwortung tragen, ohne dass ihre Entscheidungsgrenzen immer geklärt sind. Fachbereichsleiter kennen diese Situation.

Ergebnisse werden erwartet.

Lieferfähigkeit gilt als Voraussetzung.

Neue Technologien – insbesondere Künstliche Intelligenz – sollen eingesetzt werden.

Strukturen, Rollen und Übergaben bleiben dabei oft unverändert.

Das erzeugt Druck.

Nicht laut.

Nicht spektakulär.

Sondern dauerhaft.

Viele reagieren darauf, indem sie mehr tragen, mehr absichern, mehr kompensieren.

Nicht aus Ehrgeiz.

Sondern weil der Betrieb weiterlaufen muss.

Dieses Buch sucht keine Verantwortlichen.

Es untersucht Verantwortung.

Es ist nicht entstanden,
um zu erklären, was besser gemacht werden sollte.

Es ist entstanden,
weil in vielen Organisationen etwas nicht zusammenpasst.

Verantwortung wächst schneller als Mandat.

Technologie entwickelt sich schneller als Struktur.

Erwartungen steigen schneller als Entscheidungsfähigkeit.

Das ist kein individuelles Problem.

Es ist ein strukturelles Muster.

Künstliche Intelligenz macht dieses Muster sichtbar.

Nicht, weil sie etwas zerstört.

Sondern weil sie nicht kompensiert.

Was früher durch Erfahrung, Loyalität und Improvisation getragen wurde, steht plötzlich zur Disposition.

Dieses Buch betrachtet Organisations-KI aus der Perspektive von Dienstleistungsorganisationen.

Tom Kostrzewa

Dort, wo Wirkung im Moment der Nutzung entsteht und Verantwortung entlang von Services bindet.

In Produktionsbetrieben greift diese Logik nur dort, wo sie selbst als (interne) Dienstleister auftreten - etwa in Shared Services oder Service-Support.

Wo Wertschöpfung primär über Produktionslogik erfolgt, stellt sich Organisations-KI anders dar.

Dieses Buch lädt nicht zu einer weiteren Transformation ein. Es lädt dazu ein, einen Schritt zurückzutreten und einzuordnen, was hier eigentlich passiert.

Nicht, um weniger Verantwortung zu übernehmen.
Sondern um zu klären, welche Verantwortung tragfähig ist.

In diesem Buch finden sich keine Checklisten.
Keine Tools.
Keine schnellen Lösungen.

Es finden sich Begriffe.
Unterscheidungen.
Eine Sprache für Situationen, die oft nur als persönlicher Druck erlebt werden.

Dieses Buch ist kein Urteil.
Es ist ein Denkraum.

Es beantwortet nichts.
Es ordnet.

LEONARD, DER CENTURIO

Leonard - Szene 1

Leonard gibt Freigaben für neue Systeme.

Die Unterlagen sind sauberer geworden.

Die Vorlagen strukturierter.

Die Fragen präziser formuliert als früher.

Was vorgelegt wird, wirkt nachvollziehbar.
Fast abgeschlossen.

Leonard liest genauer als zuvor.
Nicht, weil er misstrauisch ist.
Sondern weil mehr sichtbar ist.

Wo früher Zusammenfassungen reichten,
liegen nun Annahmen offen.
Prioritäten.
Abhängigkeiten.
Grenzen, die bisher nur im Kopf existierten.

In den Anhängen stehen plötzlich Details,
die niemand „erzählen“ muss.
Wer etwas geliefert hat.
Wer etwas geprüft hat.
Was als gegeben vorausgesetzt wird.

Übergaben, die bisher durch Erfahrung getragen wurden,
stehen nun schwarz auf weiß.

Leonard unterschreibt weiterhin.
Wie immer.
Der Betrieb braucht Freigaben.
Systeme brauchen Entscheidungen.

Aber etwas hat sich verschoben.

Entscheidungen verschwinden nicht mehr.
Sie hinterlassen Spuren.

Leonard merkt,
wie sich Verantwortung verlagert,
ohne dass sie offiziell neu verteilt wurde.

Er bleibt im gleichen Rhythmus.
Er stellt eine zusätzliche Frage.
Dann noch eine.

Tom Kostrzewa

Er lässt sich eine Stelle zeigen,
die früher „ungefähr klar“ war – für alle Beteiligten.

Nicht, weil er bremsen will.
Sondern weil er weiss:
Wenn etwas später auffällt,
landet es nicht beim System.

Die Last verändert sich nicht in der Menge.
Sondern in ihrer Dichte.

Was früher getragen wurde, ohne aufzufallen,
liegt nun offen.
Als Annahme.
Als Freigabe.
Als Verantwortung.

Die Organisation nennt das Fortschritt.
Leonard nennt es Klarheit unter Last.

So hält sich der Betrieb.

Kapitel 1

KI ist kein Fortschritt.

KI ist ein Belastungstest.

Fortschritt beschreibt Technik – nicht Wirkung

Künstliche Intelligenz wird häufig als Fortschritt beschrieben.

Als Beschleuniger.

Als Effizienzmaschine.

Als nächste Stufe der Digitalisierung.

Diese Beschreibung greift zu kurz.

Sie beschreibt, was Technologie kann.

Nicht, was sie mit Organisationen macht.

In der Logik von Karl Popper zeigt sich die Wahrheit eines Systems nicht dort, wo es reibungslos funktioniert, sondern dort, wo es unter Belastung geprüft wird. Popper spricht von Bewährung – nicht durch Bestätigung, sondern durch das Aushalten von Widerlegung.

Genau das leistet KI.

KI erhöht Last – nicht Fähigkeit

KI fügt Organisationen keine zusätzliche Fähigkeit hinzu.

Sie erhöht Last.

Geschwindigkeit.

Sichtbarkeit.

Tom Kostrzewa

Sie prüft Entscheidungsfähigkeit.

Organisationen funktionieren seit Jahren nicht deshalb,
weil ihre Struktur tragfähig ist,
sondern weil Menschen Verantwortung kompensieren.

Sie überbrücken unklare Übergaben.

Sie gleichen fehlende Rollen aus.

Sie entscheiden dort, wo niemand entschieden hat.

Der Betrieb läuft,
weil Menschen ausgleichen,
was strukturell nicht geklärt ist.

Kompensation als Normalzustand

Diese Kompensation ist kein Ausnahmezustand.

Sie ist Normalität.

Sie ist lernfähig.

Sie ist loyal gegenüber dem Betrieb.

Und sie ist unsichtbar,
solange sie funktioniert.

Solange Ergebnisse stimmen,
solange Services geliefert werden,
solange Eskalationen ausbleiben,
stellt kaum jemand die Frage,
welche Struktur diese Stabilität eigentlich trägt.

KI kompensiert nicht

Künstliche Intelligenz verändert diese Situation nicht,
indem sie „besser arbeitet“.

Sie verändert sie,
indem sie nicht kompensiert.

KI improvisiert nicht.

Sie gleicht keine Widersprüche aus.

Sie übersieht keine Lücken.

Sie beruhigt keine Schnittstellenkonflikte.

Sie erledigt keine Übergaben „zwischen Tür und Angel“.

Sie führt aus,
was definiert ist.

Oder sie scheitert dort,
wo Definition fehlt.