

f2b2

BAND 3

PLÖTZLICH CHEF

KI-Management für Freelancer
und kleine Teams. Von der eigenen
KI bis zum Agenten-Netzwerk.

Erster von zwei Bänden.

f2b2

Eine Reihe für Menschen,
die keine Zeit für Vorworte haben.

Band 1 hat ein Modell auf deinen Rechner gebracht, Band 2 hat es
eingespannt. Band 3 handelt von etwas, das dir niemand angekündigt
hat: Du bist Führungskraft geworden. Nicht befördert, nicht gefragt,
einfach dadurch, dass an deinem Schreibtisch inzwischen mehr als ein
Kopf arbeitet, und nur einer davon ist deiner. Dieser Band ist ein
Denkwerkzeug, kein Klickpfad. Er lässt sich ohne die ersten beiden
Bände lesen; wo er auf sie zeigt, sagt er es.

f2b2 · Band 3

Plötzlich Chef

Stand: 21. August 2026

Frank Tentler.ai

[Created with human/ai co-intelligence]

WER HIER SCHREIBT

Frank Tentler berät seit 2004 Unternehmen, Kommunen und Kulturinstitutionen bei der digitalen Transformation, seit 2020 mit Schwerpunkt auf Künstlicher Intelligenz. Er entwickelt KI-Strategien für Organisationen, die wissen wollen, wo die Technik ihnen wirklich Arbeit abnimmt und wo sie nur Aufwand verschiebt.



Er richtet lokale Modelle für Leute ein, die ihre Daten nicht hochladen dürfen, verbindet sie mit dem, was in der Cloud besser läuft, und bringt Teams bei, damit zu arbeiten, statt sie mit einem Zugang allein zu lassen.

Was heute läuft, ist die Anfängerstufe: Wir lassen die Maschine nachmachen, was wir vorher von Hand getan haben. Das ist bei jeder neuen Technik so gewesen, und es hat nie lange gehalten. Bei dieser wird es verdammt schnell gehen.

Spoiler: Das T-Shirt ist Absicht.

- > Jeden Schritt in diesem Band ist er selbst gegangen, mehrfach.
- > Alle Fehler in diesem Band sind selbst erprobt, leider auch mehrfach.

INHALT

0	Du führst schon. Nur eben schlecht.	5
1	Deine neue Belegschaft	7
2	Schatten-KI bist du selbst	9
3	Dein Wissensvorsprung ist weg. Gut so.	11
4	Delegieren wie ein Chef	13
5	Das Urteil behalten	15
6	Die Verantwortung bleibt bei dir	17
7	Die duale Infrastruktur	19
8	Agenten, nüchtern betrachtet	21
9	Das 90-Tage-Experiment	23
10	Was zuerst verfällt	25

0

DU FÜHRST SCHON. NUR EBEN SCHLECHT.

Warum Management plötzlich dein Thema ist, obwohl du keine Firma hast

In Vorstandsetagen kursiert seit einiger Zeit eine These, leicht zugespitzt: Wer in einem digital arbeitenden Unternehmen nur Menschen führen kann, ist seinen Job bald los. Sie klingt nach Konzernproblem. Sie ist deins. Denn die Frage dahinter lautet, wie Führung aussieht, wenn ein wesentlicher Teil der Analyse, der Vorbereitung und der Entwurfsarbeit nicht mehr von Menschen erledigt wird, und diese Frage stellt sich an deinem Schreibtisch genauso wie im Konzern, nur ohne Stabsabteilung, die sie für dich beantwortet.

Die Zahlen dazu sind ernüchternd auf eine interessante Weise. Der Freelancer-Kompass 2026, eine Befragung von 5.400 Selbstständigen, meldet, dass 85 Prozent der Freelancer KI nutzen, aber 59 Prozent keine einzige Tätigkeit vollständig automatisiert haben. Übersetzt: Fast alle haben Mitarbeiter eingestellt, fast niemand führt sie. Man plaudert mit ihnen, lässt sie mal was tippen und macht dann doch alles selbst. Das ist kein Werkzeugproblem, das ist ein Führungsproblem, und Führung war noch nie eine Frage der Firmengröße.

Die gute Nachricht ist strukturell, und sie ist der Grund für den Ton dieses Bandes: Diesmal gewinnen die Kleinen. Ein Konzern, der seine Organisation auf KI umstellen will, verhandelt drei Jahre mit sich selbst, mit dem Betriebsrat, mit der IT und mit den eigenen Gewohnheiten. Du stellst deinen Laden an einem Nachmittag um, probierst zwei Wochen und stellst wieder um, wenn es nichts war. Beweglichkeit war schon immer der einzige Vorteil kleiner Betriebe gegenüber großen. Zum ersten Mal seit langem ist sie der entscheidende.

MACH ES GENAU SO

Ein Gedankenspiel vor dem Weiterlesen, zwei Minuten: Stell dir vor, deine KI-Werkzeuge wären Angestellte aus Fleisch und Blut. Wüssten sie, wofür dein Laden steht? Hätten sie eine Arbeitsanweisung? Wüsstest du, woran sie gerade arbeiten und was du ihnen nie anvertrauen würdest? Jede Frage, bei der du zusammenzuckst, ist ein Kapitel dieses Bandes.

HIER ENDET DIE FREUDE

Die bequeme Antwort auf all das heißt: KI ist doch nur ein Werkzeug, ich kaufe eine Lizenz, lerne drei Prompts, fertig. Das ist die Antwort von Betrieben, die hoffen, ohne Veränderung davonzukommen, und sie trägt ein paar Jahre lang scheinbar. Der Haken: Ein Werkzeug macht dich schneller in dem, was du schon tust. Eine geführte Belegschaft macht Dinge möglich, für die deine Kapazität nie gereicht hat. Wer nur das Erste einsammelt, konkurriert bald mit Leuten, die das Zweite können, und zwar zu deren Preisen.

1

DEINE NEUE BELEGSCHAFT

Eine Bestandsaufnahme, die auf eine Seite passt

Kein Chef führt eine Belegschaft, die er nicht kennt. Also zuerst die Frage, wer bei dir eigentlich arbeitet. Bei den meisten Freelancern und kleinen Teams sieht die Mannschaft so aus: ein oder zwei Cloud-Generalisten, also die großen Abo-Systeme, sprachstark, schnell, für alles Unkritische. Vielleicht eine eigene offene KI auf eigener Hardware, der Spezialist fürs Vertrauliche, wie ihn Band 1 und 2 aufgebaut haben. Dazu ein Wildwuchs an Kleinwerkzeugen, die irgendwo in Browsertabs und Abos leben, das Transkriptionstool, der Übersetzer, das Bildwerkzeug, der Automatisierer.

Für diese Mannschaft gilt eine Regel, die erfahrene Organisationen teuer gelernt haben: Der Werkzeugkasten ist absichtlich klein. Wenige Systeme, die du wirklich beherrscht, schlagen viele, von denen du nur die Oberfläche kennst, denn der Nutzen dieser Systeme wächst mit der Vertrautheit, und Vertrautheit entsteht nur durch Wiederholung. Jedes zusätzliche Abo ist nicht nur ein Kostenposten, es ist ein Mitarbeiter, den du einarbeiten, beaufsichtigen und irgendwann kündigen musst.

MACH ES GENAU SO

Schreib die Belegschaftsliste, eine Seite, drei Spalten: Name des Systems, wofür es zuständig ist, was es niemals sehen darf. Wenn du bei "wofür zuständig" zweimal dasselbe schreibst, hast du einen Mitarbeiter zu viel. Wenn du bei "darf niemals sehen" ins Stocken kommst, hast du Kapitel 6 nötiger als den Rest. Diese Liste ist dein Organigramm, und sie ist die Grundlage für jede weitere Entscheidung in diesem Band.

HIER ENDET DIE FREUDE

Die Sammelwut ist die Berufskrankheit dieser Jahre. Jede Woche ein neues Tool, jedes verspricht die Revolution, und nach sechs Monaten zahlst du neun Abos, beherrscht keines und hast Kundendaten in Diensten liegen, deren Namen du vergessen hast. Die Ausstiegsregel: Für jedes neue Werkzeug fliegt ein altes raus, und ein neues kommt überhaupt nur rein, wenn es einen Eintrag auf der Belegschaftsliste ersetzt oder eine Lücke füllt, die dort schwarz auf weiß steht.

2

SCHATTEN-KI BIST DU SELBST

Das Konzernproblem in der Ein-Personen-Ausgabe

In großen Organisationen gibt es einen Begriff für Mitarbeitende, die KI-Werkzeuge nutzen, ohne dass die Firma davon weiß: Schatten-KI. Sie tun das nicht aus böser Absicht, sondern weil die offiziellen Werkzeuge schlechter sind oder die Freigaben zu lange dauern, und ihre Arbeit wird dadurch tatsächlich besser. Microsoft hat 2025 gemessen, dass Mitarbeitende KI dreimal intensiver nutzen, als ihre Führungskräfte vermuten. Das Problem ist nicht die Nutzung. Das Problem ist, dass niemand sie erfasst, absichert oder strategisch nutzt.

Jetzt der unbequeme Spiegel: Als Freelancer bist du Belegschaft und Führung in einer Person, und deine Schatten-KI bist du selbst. Das schnelle Reinkopieren einer Kundenmail in irgendein Gratis-Tool, der private Account fürs Geschäftliche, das Werkzeug, das du seit März benutzt und das auf keiner Liste steht, weil es keine Liste gibt. Der Unterschied zum Konzern: Dort driften zwei Wirklichkeiten auseinander, die offizielle und die tatsächliche. Bei dir gibt es nur die tatsächliche, und wenn die undokumentiert ist, hast du keine zweite Wirklichkeit als Rückfallebene, sondern gar keine.

In kleinen Teams gilt die Konzernlektion in Miniatur, und sie besteht aus einer Abmachung und zwei Hüten. Die Abmachung: Wer privat ein Werkzeug entdeckt, das die Arbeit besser macht, bringt es in die Runde, statt es still zu benutzen; gerade die Begeisterten finden die guten Werkzeuge zuerst, und ohne sie bleibt der Laden stehen. Die zwei Hüte: Eine Person gibt Werkzeuge frei, eine Person darf anhalten, wenn ein Anbieter seine Bedingungen ändert. In einem Drei-Personen-Team können beide Hüte auf demselben Kopf sitzen. Sie müssen nur benannt sein, denn eine Zuständigkeit ohne Namen ist keine.

MACH ES GENAU SO

Führe eine Woche lang das ehrlichste Protokoll deines Berufslebens: Jedes Mal, wenn du ein KI-Werkzeug benutzt, ein Strich, dazu ein Wort, was reinging. Am Freitag vergleichst du mit der Belegschaftsliste aus Kapitel 1. Alles, was Striche hat, aber nicht auf der Liste steht, ist deine Schatten-KI, und für jeden dieser Fälle entscheidest du: einstellen, also auf die Liste mit Zuständigkeit und Verboten, oder feuern.

HIER ENDET DIE FREUDE

Der teuerste Einzelfehler dieser Kategorie ist der private Gratis-Account mit Kundendaten. 2026 ist das kein Kavaliersdelikt mehr, sondern ein Auftragskiller: Unternehmen sind bei ihren Daten inzwischen so sensibilisiert, dass datenschutzkonforme Arbeitsweise über Projektzuschläge mitentscheidet. Die bittere Pointe: Derselbe Sachverhalt, sauber aufgestellt, ist ein Verkaufsargument. Wer dem Kunden in einem Satz erklären kann, welche Daten wohin fließen und welche nirgendwohin, spielt in einer anderen Liga als der Wettbewerber, der bei der Frage rot wird.

3

DEIN WISSENSVORSPRUNG IST WEG. GUT SO.

Was von deinem Beruf übrig bleibt, wenn Wissen nichts mehr kostet

Was Manager früher auszeichnete, war oft nicht überlegene Urteilskraft, sondern privilegierter Zugang zu Information: die Berichte, die Zahlen, die Netzwerke. Genau dieser Vorsprung schmilzt gerade, lautlos, an jedem Schreibtisch. Für dich als Dienstleister heißt das Gleiche in Grün: Dein Kunde bekommt eine fundierte Erstanalyse, eine Strukturierung, einen Vergleichsvorschlag inzwischen in zehn Minuten selbst, nicht perfekt, aber gut genug. Wenn dein Honorar bisher darauf stand, dass du Dinge wusstest, die er nicht wusste, steht es auf schmelzendem Eis, und der erstmals gesunkene Durchschnittsstundensatz von 103 Euro im Freelancer-Kompass 2026 ist das Thermometer dazu.

Das klingt nach schlechter Nachricht und ist die Befreiung dieses Bandes. Denn dieselbe Verschiebung entwertet auch den Wissensvorsprung der Großen über dich; die Konzernberatung mit der dickeren Studiendatenbank hat ihr Monopol genauso verloren. Was übrig bleibt und im Preis steigt, sind die Dinge, die sich nicht in zehn Minuten generieren lassen: die Einschätzung, welche der fünf plausiblen Optionen zur konkreten Lage dieses einen Kunden passt. Die Beziehung, aus der er dich überhaupt erst anruft. Die Übersetzung zwischen allgemeinem Wissen und seinem Einzelfall. Und die Bereitschaft, für eine Empfehlung mit dem eigenen Namen einzustehen. Kurz: Bezahlt wird künftig weniger dein Wissen und mehr dein Urteil, und Urteil ist zum Glück genau das, was sich mit einer gut geführten Belegschaft schärfen lässt, statt von ihr ersetzt zu werden.

MACH ES GENAU SO

Nimm dein aktuelles Angebot, egal ob Website-Text oder Angebots-PDF, und markiere jeden Satz mit W oder U: W für "verspricht Wissen", U für "verspricht Urteil, Übersetzung oder Verantwortung". Überwiegt W deutlich, verkaufst du etwas, das dein Kunde bald selbst generiert, und die Überarbeitung deines Angebots ist wichtiger als jedes neue Werkzeug. Das ist eine Stunde Arbeit und vermutlich die wertvollste dieses Bandes.

HIER ENDET DIE FREUDE

Die Abwehrreaktion auf diese Verschiebung hat ein Muster: Man verteidigt das Wissen, statt das Urteil auszubauen, wird zum lautesten Kritiker der Maschinen und erklärt Kunden, warum deren Zehn-Minuten-Analyse nichts taugt. Manchmal stimmt das sogar. Aber es ist die Position des Kutschers, der über Autos schimpft, und sie hat noch nie ein Geschäftsmodell gerettet. Die Alternative steht oben, sie ist anstrengender und sie funktioniert.

4

DELEGIEREN WIE EIN CHEF

Briefen statt hoffen, und die eine Angabe, die fast alle vergessen

Schlechte Chefs delegieren, indem sie eine Aufgabe über den Zaun werfen und sich später über das Ergebnis wundern. Gute Chefs briefen: Kontext, Ziel, Regeln, Beispiele für gut und schlecht, und dann lassen sie arbeiten. Mit einer KI-Belegschaft ist es exakt so, nur dass das Briefing hier eine technische Heimat hat. Die dauerhafte Arbeitsanweisung heißt Systemanweisung, das transportable Briefing als Datei heißt Bootdoc, und beides ist in Band 2 im Detail gebaut. Wer Band 2 nicht kennt, merkt sich die Kurzfassung: Deine KI lernt nichts von selbst, sie wird bei jedem Start gebrieft, und die Qualität deiner Ergebnisse ist die Qualität deiner Briefings, nicht die Tagesform der Maschine.

Was in Band 2 noch fehlte und hierher gehört, ist eine Managemententscheidung, die jeder delegierten Aufgabe beiliegen sollte: der menschliche Anteil, ausdrücklich benannt und begründet. Beim Newsletter etwa kann die Maschine recherchieren, kürzen und den Entwurf bauen, aber die Auswahl, welches Thema mehr hergibt als eine Meldung, bleibt beim Menschen, und zwar mit Begründung: In dieser Auswahl entsteht das Gespür für die Branche, und dieses Gespür braucht der Laden an zehn anderen Stellen wieder, im Kundengespräch, in der Planung, im Verkauf. Ohne die ausdrückliche Begründung zieht nicht dein Urteil diese Grenze, sondern der Zeitdruck des jeweiligen Tages, und der zieht sie immer an derselben Stelle: bei null.

MACH ES GENAU SO

Ergänze auf der Belegschaftsliste aus Kapitel 1 eine vierte Spalte: "bleibt bei mir, weil". Ein Eintrag pro delegiertem Arbeitsbereich, ein halber Satz genügt. "Themenauswahl bleibt bei mir, weil daran mein Gespür hängt." "Preisgespräche bleiben bei mir, weil dort die Beziehung entsteht." Aufgaben, an denen du lernst oder die dir schlicht Freude machen, darfst du behalten, ohne dich zu rechtfertigen; dass die Maschine schneller wäre, ist ein Argument unter mehreren, nicht das letzte.

HIER ENDET DIE FREUDE

Das Delegieren kippt an zwei Stellen. Die eine kennst du aus jedem schlechten Betrieb: Rückdelegation. Du gibst die Aufgabe ab, misstraust dem Ergebnis, machst alles nochmal selbst und zahlst damit doppelt, erst Zeit fürs Briefen, dann Zeit fürs Selbermachen. Die Ursache ist fast nie die Maschine, sondern ein Briefing ohne Beispiele und ohne Regeln. Die andere Stelle ist die Vollabgabe aus Erschöpfung: Was dich nervt, gibst du komplett ab, auch wenn genau daran dein Können hängt. Wer die einfachen Aufgaben restlos wegautomatisiert, spart heute Zeit und stellt in drei Jahren fest, dass das Gespür weg ist, das aus ihnen entstand.

5

DAS URTEIL BEHALTEN

Die Maschine antwortet ohne Zweifel. Genau das ist das Problem.

Es gibt eine Versuchung, die mit jedem Modell-Update drohender wird: die Bequemlichkeit der Maschine mit der Klugheit ihrer Empfehlung zu verwechseln. Eine KI antwortet schnell, souverän und ohne Zweifel, weil Zweifel in ihrem Output nicht eingebaut sind. Ein Mitarbeiter, der bei einer wackligen Zahl die Stirn runzelt, gibt dir ein Signal. Deine KI-Belegschaft runzelt nie die Stirn. Sie liefert die erfundene Quellenangabe im selben makellosen Ton wie die richtige, und wer dem nachgibt, gibt seine Urteilskraft ab, das einzige Kapital, das Kapitel 3 dir gelassen hat.

Die Fähigkeit, die hier gebraucht wird, ist keine technische, sie ist so alt wie die Aufklärung: Quellenkritik. Was bedeutet es, wenn diese Maschine diese Empfehlung ausspricht? Worauf stützt sie sich, wo ist sie sicher, wo füllt sie Lücken mit Plausibilität? Das galt für Bücher, es galt für Berater, es gilt jetzt für KI, und es lässt sich in Alltagsroutinen gießen statt in Misstrauen. Drei Kontrollfragen reichen für neunzig Prozent der Fälle: Woher stammt diese Zahl, und kann das System die Quelle nennen? Was wäre die Gegenposition, und wie gut verteidigt das System sie, wenn du sie einforderst? Und bei allem, was gerechnet wurde: Kam die Zahl aus einer echten Berechnung oder aus dem Sprachgefühl? Band 2 hat für die letzte Frage eine ganze Betriebsart gebaut.

MACH ES GENAU SO

Verankere eine Misstrauensschwelle nach Folgekosten, nicht nach Aufwand: Alles, was intern bleibt, darfst du auf Zuruf glauben. Alles, was zum Kunden geht, bekommt eine der drei Kontrollfragen. Alles, was Geld, Recht oder Ruf berührt, bekommt alle drei plus eine unabhängige Prüfung außerhalb der Maschine. Diese Staffellung kostet dich pro Woche eine halbe Stunde und ist der Unterschied zwischen einem Chef und einem Durchwinker.

HIER ENDET DIE FREUDE

Das Kippen passiert schleichend und hat einen Namen verdient: Durchwink-Modus. Die ersten fünfzig Ergebnisse waren gut, also prüfst du das einundfünfzigste nicht mehr, dann das hundertste nicht, und irgendwann geht die eine souverän erfundene Angabe an den Kunden raus, mit deinem Namen darunter. Bemerkte wird der Durchwink-Modus fast nie an sich selbst, sondern an seinem ersten Schaden. Das billigste Gegenmittel ist stumpf und wirkt: Einmal pro Woche nimmst du ein beliebiges Maschinenergebnis, das du bereits durchgewunken hast, und prüfst es nachträglich hart. Findest du nichts, gut. Findest du etwas, war die halbe Stunde dein bestes Investment des Monats.

6

DIE VERANTWORTUNG BLEIBT BEI DIR

Die Maschine kann nicht haften. Also konzentriert sich alles auf dich.

KI-Systeme können keine Verantwortung übernehmen. Sie können nicht haften, sie können vor keinem Gericht aussagen, und sie können deinem Kunden nicht in die Augen schauen. Daraus folgt etwas, das im ersten Moment paradox klingt: Je mehr du delegierst, desto konzentrierter und sichtbarer wird deine Verantwortung, denn sie verteilt sich nicht mehr auf einen Prozess mit vielen Beteiligten, sondern sammelt sich vollständig bei der einen Person, die unterschreibt. Wer versucht, sich hinter dem System zu verstecken, "das hat die KI so ausgegeben", scheitert damit, in der Regel früher als gedacht, weil dieser Satz vor Kunden wie vor Gerichten dasselbe bedeutet: Hier hat niemand geführt.

Die praktische Konsequenz ist keine Verzichtserklärung, sondern Offenheit als Geschäftsprinzip. An deinen Texten und Auswertungen arbeiten Maschinen mit, und wer sie liest, darf das wissen. Die Kennzeichnung maschineller Mitwirkung, die der europäische Rechtsrahmen ohnehin verlangt, ist dabei nicht die lästige Pflicht, als die sie behandelt wird, sondern dein Unterscheidungsmerkmal: Der Anbieter, der offenlegt, wie seine Arbeit entsteht, wirkt nicht schwächer als der, der es verschweigt, er wirkt wie der einzige Erwachsene im Raum. Ein Text, über den dein Kunde eine Stunde produktiv diskutiert, hat seinen Zweck erfüllt, unabhängig davon, wer ihn getippt hat. Was nicht geht, ist so zu tun, als wäre alles von Hand entstanden, und beim ersten Nachfragen ins Schwimmen zu geraten.

MACH ES GENAU SO

Formuliere deine zwei Sätze für das Kundengespräch, bevor du sie brauchst, denn improvisiert klingen sie nach Ausrede. Erster Satz, die Arbeitsweise: "An meinen Entwürfen arbeitet KI mit, geprüft und verantwortet wird jedes Ergebnis von mir." Zweiter Satz, die Daten: "Ihre Unterlagen verlassen dabei mein Haus nicht", sofern deine Infrastruktur aus Kapitel 7 das hergibt, und sonst die ehrliche Variante mit dem, was tatsächlich gilt. Zwei Sätze, auswendig, in deinen Worten. Sie beantworten die beiden einzigen Fragen, die Kunden zu KI wirklich stellen.

HIER ENDET DIE FREUDE

Das überzogene Versprechen ist auch hier die eigentliche Gefahr, nur mit vertauschten Vorzeichen: Aus Angst vor der Datenschutzfrage versprechen manche Anbieter "hundert Prozent KI-frei", und das ist 2026 in etwa so glaubwürdig wie "hundert Prozent computerfrei" im Jahr 2005. Beim ersten Beleg des Gegenteils ist nicht die KI-Nutzung das Problem, sondern die Lüge. Wer dagegen von Anfang an kennzeichnet, hat an dieser Front schlicht nichts zu verlieren.

7

DIE DUALE INFRASTRUKTUR

Zwei Standbeine, weil ein Bein kein Stand ist

Ein Betrieb, der heute auf KI setzt und sich dabei ausschließlich auf kommerzielle Cloud-Anbieter verlässt, hat seine Souveränität aus der Hand gegeben, und das ist keine ideologische Feststellung, sondern eine Risikorechnung. Der Anbieter kann seine Preise verdoppeln, seine Bedingungen ändern, dein Lieblingsmodell einstellen oder von heute auf morgen anders mit Daten umgehen als beim Einrichten, und du kannst in allen vier Fällen nichts tun außer zahlen oder umziehen. Für einen Konzern ist das ärgerlich. Für einen Betrieb, dessen gesamte Arbeitsfähigkeit an einem einzigen Abo hängt, ist es eine offene Flanke.

Die Antwort heißt duale Strategie, und sie ist für Kleine leichter zu haben als je: auf der einen Seite die leistungsstärksten kommerziellen Systeme für alles, was deren Tempo und Tiefe verlangt und keine sensiblen Daten enthält. Auf der anderen Seite eine eigene, lokal kontrollierte offene KI für alles, wo Daten, Verlässlichkeit oder schlicht Unabhängigkeit zählen. Band 1 hat gezeigt, dass die zweite Seite auf einem Schreibtischrechner läuft und einen Abend Einrichtung kostet; Band 2 hat sie eingespannt. Die Grenze zwischen beiden Seiten zieht die Zwei-Zonen-Regel: Inhalte mit Personen- oder Kundenbezug berühren nur das eigene Haus, die Cloud sieht höchstens Strukturen. Neu ist hier nur die Management-Perspektive darauf: Diese Architektur ist kein Technikhobby, sie ist deine Rückversicherung, und sie ist inzwischen ein Verkaufsargument, weil datensensible Auftraggeber genau danach fragen.

MACH ES GENAU SO

Mach den Ausfalltest auf Papier, fünf Minuten: Dein wichtigster Cloud-Anbieter verdreifacht morgen die Preise oder sperrt dein Konto. Welche deiner Leistungen kannst du übermorgen noch erbringen? Alles, was auf der Streichliste landet, braucht entweder ein lokales Standbein oder wenigstens einen benannten zweiten Anbieter. Wenn die Antwort "nichts davon" lautet, ist Band 1 keine Empfehlung mehr, sondern Betriebspflicht.

HIER ENDET DIE FREUDE

Der Denkfehler an dieser Stelle heißt Gleichwertigkeit: Man richtet die lokale Seite ein und erwartet, dass sie die Cloud ersetzt, wird von der Qualitätslücke enttäuscht und lässt das zweite Standbein wieder verkümmern. Die duale Strategie behauptet aber keine Gleichwertigkeit, sie verteilt Rollen. Die Cloud ist dein Star-Freelancer, brillant und jederzeit kündbar, von beiden Seiten. Die lokale KI ist deine feste Kraft, weniger glänzend und dafür unkündbar. Kein vernünftiger Betrieb verzichtet auf eine der beiden Sorten, und keiner verwechselt sie.

8

AGENTEN, NÜCHTERN BETRACHTET

Die nächste Delegationsstufe, ohne das Prospektrauschen

Bisher handelte dieser Band von Mitarbeitern, die auf Zuruf arbeiten: Du fragst, sie liefern, du prüfst. Agenten sind die nächste Delegationsstufe. Ein Agent bekommt ein Ziel statt einer Frage, plant selbst die Schritte dorthin, benutzt Werkzeuge, also Suche, Dateien, Kalender, Programme, und passt sein Vorgehen an das an, was er unterwegs findet. Aus dem Mitarbeiter am Schreibtisch nebenan wird einer, der eigenständig loszieht und mit einem Ergebnis zurückkommt. Das ist real und keine Prospektfantasie; die Bausteine dafür sind 2026 auch ohne Programmierkenntnisse zugänglich, von Automatisierungsplattformen bis zu den Agentenfunktionen der großen Anbieter.

Zur Nüchternheit gehören zwei Wahrheiten gleichzeitig. Erstens die Ernüchterungswelle: Forrester prognostiziert für 2026, dass Unternehmen ein Viertel ihrer geplanten KI-Ausgaben verschieben, weil nur 15 Prozent der Entscheider bislang einen messbaren Ergebnisbeitrag sehen; der Hype wird zur harten Arbeit. Zweitens die Gegenrichtung: Für kleine Betriebe ist die Rechnung oft besser als für Konzerne, weil bei knappem Personal jede zuverlässig automatisierte Routine eine große Hebelwirkung hat. Beides zusammen ergibt die Regel dieses Kapitels: Ein Agent lohnt sich für eine Aufgabe, die häufig, gleichförmig und klar beschreibbar ist und deren Fehler du überleben würdest. Posteingang vorsortieren, Anfragen mit Standardcharakter beantworten, Rechnungen prüfen, Termine koordinieren, Quellen beobachten. Er lohnt sich nicht als Universalvertretung deiner selbst, und jeder, der dir das verkauft, verkauft dir das Gegenteil von Führung.

Und weil ein Agent handelt statt nur zu antworten, verschärft sich alles aus Kapitel 5 und 6: Beim Chat prüfst du das Ergebnis, bevor es wirkt. Beim Agenten wirkt es schon. Deshalb beginnt jeder Agent mit Leitplanken, nicht mit Fähigkeiten.

MACH ES GENAU SO

Der erste Agent, als Formel: eine Aufgabe, eng umrissen. Nur Leserechte oder Entwurfsrechte, niemals Senden, Zahlen oder Löschen ohne dein Okay. Drei Eskalationsauslöser, vor dem Start schriftlich: Bei welchen Wörtern, Beträgen oder Absendern übergibt er sofort an dich, etwa bei "Beschwerde", bei allem über einer Geldsumme, bei bestimmten Kunden. Und ein tägliches Berichtsformat von fünf Zeilen: was erledigt, was übergeben, was missverstanden. Nach vier Wochen entscheidest du über mehr Rechte, nie vorher.

HIER ENDET DIE FREUDE

Die Horrorgeschichten dieser Gattung haben alle denselben Bauplan: zu viele Rechte, zu früh, ohne Bericht. Der Agent, der Mails nicht nur sortiert, sondern beantwortet, und einem Großkunden eine Absage schickt. Der, der Termine nicht nur vorschlägt, sondern bestätigt, doppelt. Das Muster dahinter ist Verantwortungsdiffusion: Weil der Agent selbstständig wirkt, fühlt sich niemand mehr als Absender, aber auf dem Schaden steht trotzdem dein Name, siehe Kapitel 6. Die Fünf-Zeilen-Berichtspflicht wirkt dagegen banal und ist genau deshalb der Unterschied zwischen einem geführten Agenten und einem unbeaufsichtigten Praktikanten mit Vollmacht.

Und damit ist dieses Kapitel absichtlich nicht zu Ende, sondern nur dieser Band. Was hier auf sechs Seiten passt, ist die Führungslehre der Agenten; was nicht hineinpasst, ist ihr Maschinenraum. Der Unterschied zwischen Assistenten, die zuarbeiten, und Agenten, die handeln. Der Aufbau des ersten echten Arbeitsagenten, Schritt für Schritt und mit denselben Kästen wie hier. Und das Netzwerk, in dem mehrere Spezialisten einander zuarbeiten und du endgültig vom Sachbearbeiter zum Dirigenten wirst. All das ist der zweite Band von Plötzlich Chef, und er setzt genau an der Leitplanken-Formel an, die du gerade gelesen hast.

9

DAS 90-TAGE-EXPERIMENT

Wie aus dem ganzen Band ein Betriebssystem wird

Alles bisher Beschriebene, die Belegschaftsliste, das Delegieren, die Agenten, bleibt Theorie ohne ein Format, das es in den Alltag zwingt, und das Format ist bewusst klein: neunzig Tage, ein Versuch, ein klares Lernziel, am Ende eine ehrliche Bilanz. Ein Versuch pro Quartal reicht für einen Ein-Personen-Betrieb vollkommen, denn er läuft neben dem Tagesgeschäft, nicht statt seiner. Scheitern ist ausdrücklich zulässig; ein Versuch muss nur etwas lehren, und eine saubere Notiz, warum etwas nicht funktioniert hat, ist ein Ergebnis, kein Misserfolg.

Bleibt die Frage, woher die Kandidaten kommen, und dafür gibt es einen Kompass, der besser funktioniert als jedes Brainstorming. Achte vier Wochen lang auf einen bestimmten Satz aus deinem eigenen Mund: "Das mache ich nicht, dafür reicht meine Kapazität nicht." Der individuelle Newsletter, die Nachfassmail an jeden Interessenten, die Auswertung, die du Kunden gern anbieten würdest, die Beobachtung der Branchenkanäle. Jede Aufgabe, die du mit diesem Satz begründet ablehnst, ist ein Kandidat, denn Kapazität ist exakt die Größe, die sich gerade verschiebt. Das ist zugleich der Unterschied zwischen den zwei Welten dieser Technologie: In der ersten erledigt man das Alte schneller. In der zweiten entdeckt man, wofür im Alten nie Platz war, und diese zweite Welt lässt sich nicht beschließen, nur finden, mit Zeit für Versuche und der Erlaubnis zu scheitern.

MACH ES GENAU SO

Das ganze Format passt auf eine Karteikarte: Versuch, ein Satz. Lernziel, ein Satz, und zwar als Frage formuliert, "kann ein Agent meine Erstanfragen so vorsortieren, dass ich montags eine Stunde spare?". Startdatum, Enddatum, neunzig Tage später. Dazwischen die Strichliste aus Band 2. Am Ende drei mögliche Ausgänge, alle drei in Ordnung: wird Betrieb, wird verändert wiederholt, wird mit Begründung beendet.

HIER ENDET DIE FREUDE

Experimente sterben in kleinen Betrieben fast nie am Scheitern, sondern am Versanden: Woche drei, ein Kundenprojekt brennt, der Versuch pausiert, und im nächsten Quartal weiß niemand mehr, was eigentlich die Frage war. Deshalb das Enddatum im Kalender und die Bilanz als fester Termin mit dir selbst, fünfzehn Minuten. Ein Versuch ohne Enddatum ist kein Experiment, sondern ein weiteres schlechtes Gewissen, und davon hast du genug.

10

WAS ZUERST VERFÄLLT

Die Haltbarkeitstabelle dieses Bandes

Zuerst verfallen die Zahlen. Der Stundensatz aus dem Freelancer-Kompass, die Nutzungsquoten, die Forrester-Prognose zur Ausgabenverschiebung, all das ist Momentaufnahme vom Sommer 2026 und im nächsten Jahr Geschichte. Die Richtung, die diese Zahlen anzeigen, hält länger: Wissen wird billiger, Urteil wird teurer, und die Werkzeuge wandern vom Antworten zum Handeln.

Danach verfällt das Agentenkapitel in seinen Details. Welche Plattformen den Einstieg tragen, welche Rechte sich sauber begrenzen lassen, wo die Grenze zwischen Spielerei und Betrieb verläuft, das verschiebt sich mit jeder Werkzeuggeneration. Die Leitplanken-Logik dahinter, enge Aufgabe, begrenzte Rechte, Eskalationsauslöser, Berichtspflicht, ist dagegen schlichte Führungslehre und wird eher wichtiger als unwichtiger, je fähiger die Agenten werden.

Am längsten halten die drei Sätze, auf denen dieser Band steht. Du führst eine Konstellation aus Mensch und Maschinen, ob du willst oder nicht, also führe sie bewusst. Bezahlst wirst du für dein Urteil und deine Verantwortung, nicht für dein Wissen und nicht für deine Geschwindigkeit. Und die Grenze zwischen dir und deiner Belegschaft ziehst du selbst, mit Begründung, sonst zieht sie der Zeitdruck. Wer nur diese drei behält, führt bereits besser als die meisten.

Und weil dieser Band der erste von zweien ist: Der zweite Band von Plötzlich Chef steigt in den Maschinenraum, den dieser hier bewusst ausgespart hat. Assistenten und echte Agenten im Alltag von Freelancern, kleinen Agenturen und kleinen Unternehmen, vom ersten Arbeitsagenten bis zum Netzwerk, in dem mehrere Spezialisten einander zuarbeiten. Was dort hineingehört, entscheiden auch die Leserinnen und Leser dieses Heftes, und zwar auf die einzige Art, die zählt: indem sie das hier Beschriebene ausprobieren und zurückmelden, woran sie hängen geblieben sind.

Frank Tentler.ai

[Created with human/ai co-intelligence]

f2b2

DU HAST EINE BELEGSCHAFT. ZEIT, SIE ZU FÜHREN.

85 Prozent der Freelancer nutzen KI, die wenigsten führen sie. Dieser Band macht aus dem Plaudern mit Werkzeugen ein geführtes kleines Unternehmen: Belegschaftsliste, Briefings, Urteilsroutinen, die duale Infrastruktur als Rückversicherung, der erste Agent mit Leitplanken und das 90-Tage-Experiment als Betriebssystem. Kein Konzernprogramm, sondern der Vorteil der Kleinen, endlich ausgespielt.

Erster von zwei Bänden. Band 2 steigt in den Maschinenraum: Assistenten, Agenten, Netzwerke.

Eine Reihe für Menschen, die keine Zeit für Vorworte haben.