

Mut&Methode

DAS MAGAZIN VON unite & grow

- 
- A portrait of Jens Kehm, a man with dark hair, a beard, and glasses, wearing a black turtleneck sweater. He is smiling and has his arms crossed. The background is a solid dark blue.
- 01** **Fünfzehn Wochen, achtzehn Rollen: mein System**
 - 02** Das größte Hemmnis heißt Know-how, nicht Technik
 - 03** Fünf Fehler, die ich nicht noch einmal mache

Jens Kehm über eine Organisation, die er persönlich aufgebaut hat.

Jens Kehm

ICH FANGE GERADE ERST RICHTIG AN.

Am 15. Mai habe ich angefangen, mir eine Organisation zu bauen, die mitarbeitet. Achtzehn Rollen, zweiundsechzig Fähigkeiten, ein Regelwerk, das bei Widerspruch entscheidet.

Ich bin Marketingfachmann und Berater für Organisationsentwicklung. Ich schreibe keinen Code. Dieses Heft zeigt, wie das ging und was dabei schiefgelaufen ist: ein Aufbau, wie er wirklich lief, die Studienlage, fünf Fehler.



Was Sie hier nicht finden: Kundenerfolge, Referenzen, Zahlen aus eigenen Projekten. Die gibt es noch nicht, und deshalb stehen sie auch nirgends in diesem Heft.

Auf das, was jetzt kommt, freue ich mich: neue Aufgaben, neue Möglichkeiten, neue Fragen. Für Mitdenken, Widerspruch und Unterstützung auf diesem Weg bin ich dankbar.

Jens Kehm

Geschäftsführer & Transformationsarchitekt

”

Was Ihnen in diesem Heft fehlt,
**MACHT DIE NÄCHSTE
AUSGABE BESSER.**

Vier Kapitel, **EIN ROTES FADEN.**

Was in dieser Ausgabe steht und auf welcher Seite es zu finden ist.

01

AUSGANGSLAGE · SEITE 05

Warum die Technik nicht das Problem ist

Die Technik ist beschafft. Der Aufwand liegt in der Begleitung.

03

KAPITEL 01 · SEITE 06

Warum KI eine neue Form der Führung braucht

Drei Thesen zu Macht, Rollenbildern und Vertrauen.

02

ZAHLEN & FAKTEN · SEITE 08

Wo der Engpass sitzt und was er kostet

Zwei der drei größten Hemmnisse sitzen bei Menschen.

04

SCHWERPUNKT · SEITE 09

Fünftehn Wochen bis zur ersten Routine

Ein Aufbau ohne Programmierer im Haus, offen protokolliert.



20 %

der mittelständischen Unternehmen nutzen KI.
Bei den anderen fehlt selten die Technik.

KFW NR. 533

Vier von fünf nutzen KI nicht. Es kann kaum an ihrer

TECHNIK LIEGEN.

AUFTAKT · N° 01



20 %

der mittelständischen
Unternehmen nutzen KI

Rund 780.000 Unternehmen, fünfmal so viele wie sechs Jahre zuvor. Woran es bei den übrigen hängt, ist selten technisch.

KFW RESEARCH · NR. 533

04

Wo KI ankommt, wird zuerst geredet, nicht installiert:

ERST DAS KÖNNEN, DANN DIE AKZEPTANZ

Die Technik steht. Was fehlt, ist Können und dahinter, leiser, die Akzeptanz: **22 % der Erwerbstätigen halten es für möglich, dass ihr Arbeitsplatz durch KI wegfällt.²**

Ohne kulturelle Begleitung riskieren Unternehmen, dass teure Lösungen als Fremdkörper wahrgenommen und im Alltag umgangen werden. Die Technik steht dann bereit und niemand benutzt sie.

KURZ GESAGT

Technik ist beschafft, Akzeptanz nicht. Der Aufwand verschiebt sich von der Einführung in die Begleitung.

BITKOM 2025 · N = 513

”

Dass wir als **MENSCHEN IM MITTELPUNKT** stehen und nicht die Technik, hat **MEINE HALTUNG ZU KI KOMPLETT VERÄNDERT.** “

WARUM KI EINE NEUE FORM DER FÜHRUNG BRAUCHT

KI verändert nicht nur Aufgaben, sondern Machtgefüge und Rollenbilder. Wer sie als Organisationsentwicklung versteht, kommt weiter.

1 Machtverschiebung durch Wissen

KI demokratisiert Expertenwissen. Führungskräfte lernen, Kontrolle abzugeben und stattdessen den Rahmen für die sichere Nutzung zu setzen. Das ist Governance.³

2 Vom Tool zum Teammitglied

KI ist kein passives Werkzeug mehr. Sie nimmt Platz am Tisch ein und verändert Gruppendynamiken. Das erfordert eine aktive Neuaushandlung der Spielregeln im Team.⁴

3 Die Angst vor der Blackbox

Skepsis entsteht dort, wo Transparenz fehlt. Vertrauen wächst durch Beteiligung und durch das Erleben von Selbstwirksamkeit im Umgang mit der Technik.

Akzeptanz lässt sich nicht anordnen:

SIE RUHT AUF DREI SÄULEN

STUFE

Verankern

Fällt eine Säule weg, kippt die Einführung. Es ist ein Gleichgewicht, keine Reihenfolge.



Psychologische Sicherheit

Offener Umgang mit Ängsten. KI wird als Möglichkeit für kreative Freiräume beschrieben, nicht als Sparmaßnahme.



Human-in-the-Loop

Der Mensch steuert, die KI assistiert.
Verantwortlichkeiten bleiben klar menschlich, schriftlich statt mündlich.



Befähigung

Fortlaufende Weiterbildung statt Einmal-Workshop.
Neugier belohnen, Experimentierräume schaffen.

Die Hand am Regler
**BLEIBT
MENSCHLICH.**

WAS DAS IN DER PRAXIS HEISST

Prüfen Sie im Team, welche Säule bei Ihnen die schwächste ist. Dort beginnt die Arbeit.

Der Engpass ist nicht Abwehr, **SONDERN KÖNNEN**

Gefragt wurden beide Seiten: „Gibt es in Ihrem Betrieb ein Weiterbildungsangebot zu KI?“

70 %

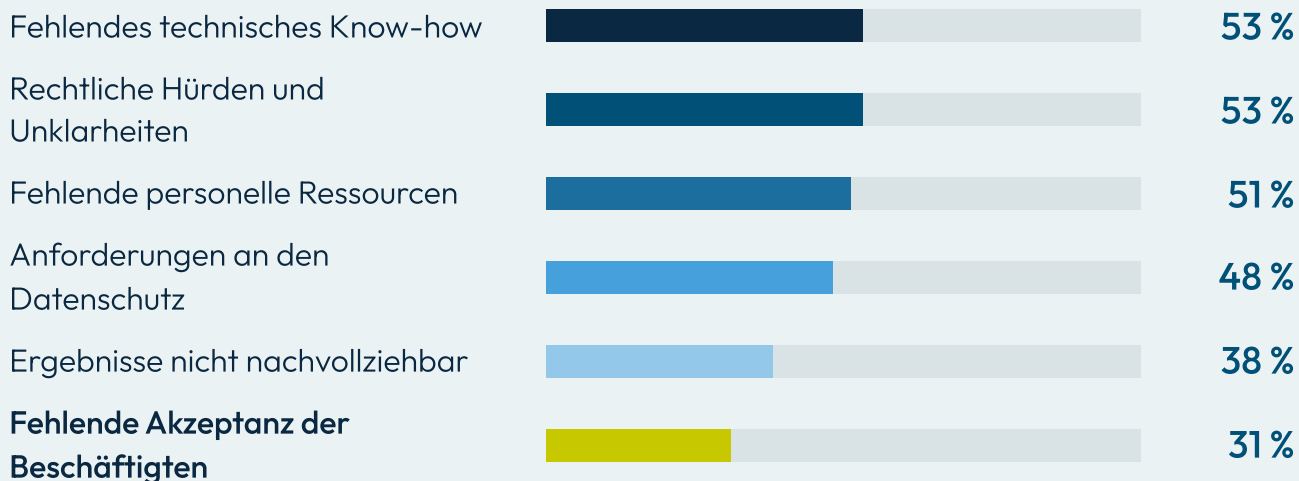
der **Beschäftigten** sagen nein

43 %

der **Unternehmen** auch

27 Punkte Abstand. Was im Haus als Angebot gilt, kommt am Arbeitsplatz nicht an.

DIE GRÖSSTEN HEMMNISSE BEIM KI-EINSATZ · MEHRFACHNENNUNG MÖGLICH



Zwei der drei meistgenannten Hemmnisse sitzen bei Menschen.

Die fehlende Akzeptanz landet auf Rang 10 von 13.

Bitkom, „Künstliche Intelligenz in Deutschland“, 2025 · n = 604 Unternehmen ab 20 Beschäftigten, n = 513 Erwerbstätige · KfW Nr. 533, 2026



SCHWERPUNKT

Erst die Rolle, dann das Werkzeug

Am 15. Mai 2026 habe ich angefangen, mir eine Organisation zu bauen, die mitarbeitet. Kein Entwicklungsplan, kein Softwarebudget, kein Programmierer im Haus. Fünfzehn Wochen später arbeiten achtzehn Rollen mit zweiundsechzig Fähigkeiten. Was dabei half und was mich Wochen kostete.

Die Werkzeuge waren da. Sprachmodelle, ein Konto, ein Rechner. Was fehlte, war die Ordnung, in der sie zusammenarbeiten sollten. Ohne sie bleibt jedes Ergebnis ein Einzelstück.

Ich stellte eine Frage und bekam eine gute Antwort. Tags darauf stellte ich dieselbe Frage anders und bekam eine andere gute Antwort. Beide waren brauchbar. Keine baute auf der anderen auf. Nach vier Wochen hatte ich Dutzende Ergebnisse und keine Ahnung, welches gilt.

Der erste Reflex war, mehr Werkzeuge zu suchen. Er kostete zwei Wochen.



Ein Werkzeug ohne Zuständigkeit gehört niemandem

Ein Beispiel, das mich Wochen kostete. Ich hatte eine Vorlage für Angebote entwickelt, sorgfältig, mit allem, was hineingehört. Zwei Wochen später brauchte ich sie wieder. Statt sie zu suchen, baute ich eine neue. Sie wurde anders. Beide lagen ab da nebeneinander.

Beide wurden gepflegt, und beide entfernten sich voneinander. Als ich es bemerkte, gab es drei Fassungen und keine Regel, welche gilt. Das ist kein Problem der Technik,

sondern eines der Beschreibung. Und es wiederholte sich.

Denn das eigentliche Problem lag woanders: Niemand hatte festgelegt, wer was tut. Ich hatte ein Werkzeug, das alles konnte, und keine Stelle, die etwas verantwortete. In einem Betrieb würde man sagen: Da arbeiten fähige Leute ohne Organigramm. Jeder ist zuständig, also ist es am Ende keiner.

Der Unterschied zu einem mittelständischen Betrieb ist kleiner, als es aussieht. Ich war allein und hatte das Problem trotzdem, nur eben in klein.

Genau diese Erfahrung steht hinter den Zahlen auf Seite 8. Wenn 53 % der Unternehmen fehlendes technisches Know-how als größtes Hemmnis nennen, meinen sie selten das Bedienen einer Oberfläche. Sie meinen die Frage, wie die KI-Tools in ihren Ablauf passen.

Wer liefert Inhalte, wer prüft das Ergebnis, wer merkt, wenn es falsch liegt. Diese Frage beantwortet kein Anbieter, weil sie von der eigenen Organisation abhängt.

Also habe ich die Reihenfolge umgedreht. **Erst die Rolle, dann das Werkzeug.** Das klingt nach einer Binsenweisheit und war für mich die Wende. Was daraus wurde, steht auf der nächsten Seite.

Zuerst entstanden Rollen. Jede bekam einen Namen, eine Zuständigkeit und eine Grenze. Wer entwirft, wer prüft, wer entscheidet. Die Grenze war wichtiger als die Aufgabe: Eine Rolle ohne Grenze wächst über den Rand.

Dann kam die Ablage. Grundregel: Jede Sache lebt genau einmal, alles andere verweist darauf. Das klingt trivial und ist der Unterschied zwischen einer Bibliothek und einem Dachboden voller Kisten.

Danach entstand ein Kanon: zwölf Dateien, die bei Widerspruch gelten. Firmendaten, Tonalität, Rollen, Preise.

Diese eine Regel hat mehr Fehler verhindert als jede Prüfschleife danach. Der Grund ist einfach und gilt im Betrieb genauso.

Ein System, das aus vielen Quellen liest, findet zu fast jeder Frage mehrere plausible Antworten. Ohne eine Instanz, die entscheidet, welche gilt, gewinnt die zuletzt gefundene. Das ist dieselbe Frage wie im Haus: Wer hat das letzte Wort?

Erst zuletzt kamen die Fähigkeiten dazu, eine nach der anderen. Heute sind es zweiundsechzig. Keine ist entstanden, weil sie technisch möglich war. Jede ist entstanden, weil eine Aufgabe zum zweiten Mal auftauchte. Dann kamen die Prüfschritte.



Wer das letzte Wort nicht zentral hinterlegt, bekommt so viele Wahrheiten, wie es Quellen gibt.

ZUM MITNEHMEN

Erst die Rolle, dann das Werkzeug. Wer mit dem Werkzeug beginnt, baut nichts Bleibendes.

Ein Kanon, der bei Widerspruch gilt. Sonst gewinnt die zuletzt gefundene Antwort.

Jede Sache lebt einmal. Alles andere verweist darauf, statt sie zu kopieren.

Eine neue Fähigkeit erst beim zweiten Anlass. Das erste Mal ist noch kein Muster.

Keiner der fünf Fehler war ein Technikfehler. Das ist die unbequemste Erkenntnis aus fünfzehn Wochen, und sie gilt für jedes Haus, das gerade anfängt, sich eine eigene Ordnung zu bauen.

Erstens: Komplexität vor Verständnis. Ich baute weiter, bevor ich verstand, was ich baute. Das System wurde größer und mein Überblick kleiner. Wer nicht erklären kann, was er gebaut hat, traut sich auch nicht, es zu ändern.

Zweitens: nichts fertig gemacht. Vieles war zu achtzig Prozent da. Jede Sitzung arbeitete auf einem anderen Stand, und keiner war der richtige.

”

Nicht der Irrtum kostet, sondern die Wiederholung.

Drittens: zu wenig Mut zur Schreibberechtigung. Am Anfang durfte das System nur lesen. Jede Korrektur lief über mich und blieb dort liegen. Ich war der Engpass, den ich abschaffen wollte.

Viertens: alles gebaut, nichts wiedergefunden. Ergebnisse tauchten bei der nächsten Aufgabe nicht auf. Das ist der teuerste Fehler, weil man nicht merkt, dass man etwas zum zweiten Mal macht.

Fünftens: eine falsche Telefonnummer stand in den Druckdaten, bis Hannah sie in ihrer Routine zufällig las. Alle hatten auf den Inhalt geschaut, niemand auf die Fußzeile.

Was ich anders machen würde: kleiner anfangen. Drei Rollen statt achtzehn, Metadaten hinterlegen und die Datenablage definieren.



DER AUTOR

Jens Kehm begleitet mittelständische Unternehmen bei Transformation und Führung. unite & grow nahm am 1. September 2026 den Betrieb auf. Kontakt über uniteandgrow.de/hello



MARGARETE

HR & Recruiting · Informationsarchitektin

Die erste Rolle. Nicht weil Personalarbeit drängte, sondern weil ohne sie jede weitere unsauber wäre.

WAS SIE TUT

Sie legt Rollen an und prüft sie gegen den Bestand: Gibt es die Zuständigkeit schon? Überschneidet sie sich? Wer wird gefragt, wer nur informiert? Sie führt das Register.

WORAN MAN SIE ERKENNT

Vor jeder neuen Rolle fragt sie dasselbe: Welche Aufgabe erfüllt sie, die keine andere erfüllt? Kommt keine klare Antwort, entsteht die Rolle nicht. Das hat oft für Ärger gesorgt.

WO IHRE GRENZE IST

Sie entwirft, Jens entscheidet. Intern, nicht beim Kunden. Bei Zielkonflikten zwischen Struktur und Mensch gewinnt der Mensch.

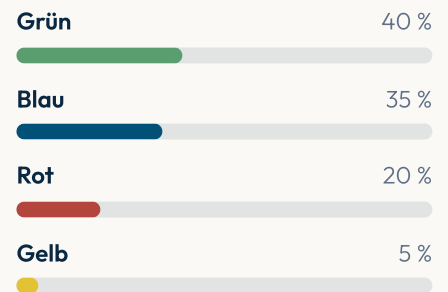
„Eine Rolle ohne Eintrag ist keine Rolle, sondern eine Gewohnheit, die niemand aufgeschrieben hat.“

FORMULIERUNG DER REDAKTION, N° 02



PERSÖNLICHKEIT

INFJ The Advocate



IN DER NÄCHSTEN AUSGABE

Kurt

Organisationsentwicklung · Struktur, Prozess, Kultur, Rollen

Baut das Betriebssystem, mit dem wir arbeiten.

KI kommt nicht über die Technik in die Organisation, **SONDERN ÜBER MENSCHEN**

Drei Hebel, die Sie sofort ansetzen können.

1

Ängste zur Sprache bringen

Wo Sorgen unausgesprochen bleiben, entsteht stiller Widerstand. Sichtbar gemachte Sorgen sind bearbeitbar.

So geht's: 20 Minuten in der nächsten Teamrunde für eine offene Frage: Was verändert KI an meiner Arbeit?

2

Human-in-the-Loop festschreiben

Vertrauen wächst, wenn klar ist, wer entscheidet. Verantwortung bleibt menschlich, schriftlich statt mündlich.

So geht's: Je Anwendungsfall eine Zeile: wer steuert, wer prüft, wer verantwortet.

3

Übungsräume statt Einmal-Workshop

Kompetenz entsteht durch Wiederholung. Ein einzelner Schulungstag verpufft ohne Anlass zum Ausprobieren.

So geht's: Ein fixes Zeitfenster pro Woche zum Testen und Zeigen im Team.

Mit Struktur zur NEUEN LEICHTIGKEIT

KI-Transformation gelingt, wenn Technologie und Menschen eine Einheit bilden. Drei Stufen geben die Orientierung.

1 ORIENTIEREN

Wir identifizieren die Potenziale, die wirklich etwas bringen, und schaffen eine klare Entscheidungsgrundlage.

Ihr Vorteil: eine erste Roadmap, die Sicherheit gibt und Vorfreude weckt.

2 VERANKERN

Wir verzahnen KI mit Prozessen und Kultur, damit weniger Zeit in Routine fließt und mehr Raum fürs Wesentliche bleibt.

Ihr Vorteil: ein Team, das die Veränderung aktiv trägt.

3 WACHSEN

Wir machen die Organisation bereit für den Dauerlauf und befähigen das Team, Innovationen eigenständig voranzutreiben.

Ihr Vorteil: eine Kultur, die stolz auf das Erreichte ist und aus eigener Kraft wächst.

DER NÄCHSTE SCHRITT MIT UNS

Wir haben ein Format, das in Ihren Kalender passt

Vom Impulstag bis zur Begleitung über mehrere Monate.

Jens Kehm · +49 151 28149605 · hello@uniteandgrow.de

TERMIN SELBST WÄHLEN

Erstgespräch buchen

20 Minuten, Termin selbst aus dem Kalender wählen.

”

Manchmal braucht es nur einen Funken,

UM DAS FEUER NEU ZU ENTFACHEN

EIN ERSTGESPRÄCH, kein Verkaufsgespräch

20 Minuten, in denen wir Ihre Ausgangslage sortieren: Wo steht Ihr Team, welche Säule ist die schwächste, was wäre der nächste sinnvolle Schritt. Danach wissen Sie, woran Sie sind, mit oder ohne uns.

 uniteandgrow.de/hello

20 Minuten, Termin selbst wählen, am besten noch in dieser Woche.



NÄCHSTER
SCHRITT

Erstgespräch →

FÖRDERFÄHIGE BERATUNG

unite & grow ist beim BAFA gelistetes

Beratungsunternehmen, Berater-ID **229491**. Über die Richtlinie „Förderung von Unternehmensberatungen für KMU“ (14.12.2022) trägt der Bund **bis zu 50 % des Honorars**, in den neuen Bundesländern bis zu 80 %, bei höchstens 3.500 € Bemessungsgrundlage. Der Antrag muss vor Beratungsbeginn gestellt sein, und die Mittel eines Jahres sind endlich. Wer den Zuschuss für dieses Jahr nutzen will, klärt das am besten jetzt im Erstgespräch.

REFERENZEN

- 1 KfW Research, Fokus Volkswirtschaft Nr. 533, Februar 2026, n = 6.845
- 2 Bitkom, Künstliche Intelligenz in Deutschland, 2025
- 3 KI & OE: 6 Thesen zur organisationalen Transformation
- 4 **unite & grow** Flyer: Menschen, Technologien und Erfolg zusammenbringen
- 5 Bitkom Positionspapier: Leitprinzip Human-in-the-Loop

**unite &
grow**

IMPRESSUM & KONTAKT

unite & grow GmbH

Geschäftsführer Jens Kehm

Amthofstraße 21

63688 Gedern

+49 151 28149605

hello@uniteandgrow.de

uniteandgrow.de

linkedin.com/in/jens-kehm

USt-IdNr. DE463892585

 **Hybride Organisation:** Recherche, Textentwürfe und Bildmotive dieses Hefts entstanden mit Unterstützung von KI-Mitarbeitenden. Auswahl, Prüfung und Verantwortung liegen bei Menschen: Human-in-the-Loop, wie auf Seite 7 beschrieben.