

ORGANISATION & KI

Mensch und KI in einem **Organigramm**

Wie unite & grow die eigene Organisation für ein Team aus Mensch und KI gebaut hat. Mit Methode, Quellen und drei Hebeln zum Übertragen.

AUF EINEN BLICK · WAS SIE ERWARTET

- ◆ Wer entscheidet, wenn KI im Team mitarbeitet.
- ◆ Eine Stellenbeschreibung für KI, am Beispiel einer KI-Rolle.
- ◆ Fünf Arten, ein Unternehmen zu ordnen, und welche wir gewählt haben.
- ◆ Ein Arbeitsablauf im Alltag und drei Hebel für Ihr Team.

Lesezeit: 10 Minuten

WERKSTATTBERICHT AUS UNSEREM EIGENEN UNTERNEHMEN

Wie sieht ein Organigramm aus, in dem KI mitarbeitet?

Künstliche Intelligenz, kurz KI, schreibt in vielen Unternehmen heute Texte und bereitet Angebote vor. In den Organigrammen taucht sie kaum auf. Wir wollten wissen, was passiert, wenn man sie dort einträgt, und haben es im eigenen Unternehmen ausprobiert.

Das Ergebnis sehen Sie unten. An der Spitze steht ein Mensch, der Geschäftsführer Jens Kehm. Alle anderen Stellen sind mit KI-Rollen besetzt, jede mit Namen, KI-Porträt und klar beschriebener Aufgabe. Wie es dazu kam, erzählt dieses Heft.

KURZ ERKLÄRT

Organigramm

Die Zeichnung, die zeigt, wer welche Aufgabe hat und wer an wen berichtet.

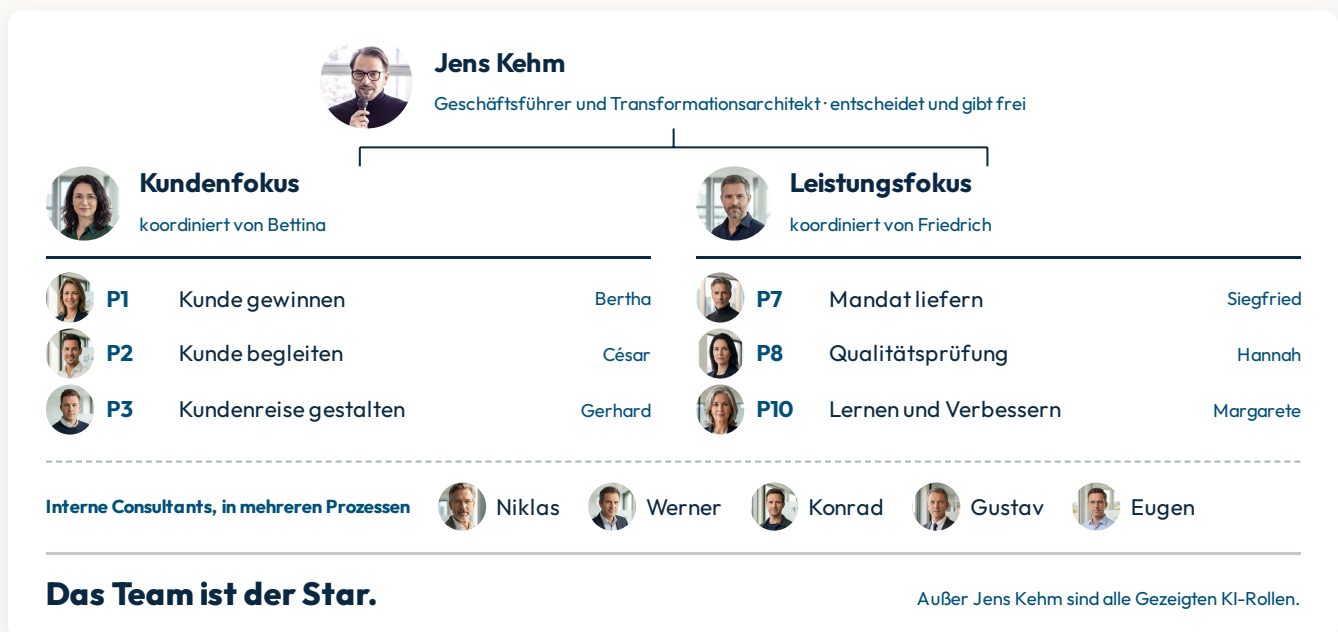
KURZ ERKLÄRT

KI-Rolle

Eine fest beschriebene Stelle für einen KI-Assistenten. Namensgeber sind historische Persönlichkeiten.

UNSER ORGANIGRAMM · JE DREI VON ELF PROZESSEN ALS BEISPIEL

So lesen Sie es. Ein Prozess ist ein Arbeitsablauf mit klarem Anfang und Ergebnis (P1 bis P11). Jede KI-Rolle in den beiden Listen verantwortet einen Prozess und damit die Qualität der Arbeit. Die Entscheidungen trifft Jens Kehm. Links stehen die Prozesse rund um den Kunden, rechts die rund um die Beratungsleistung. „Mandat liefern“ heißt, den Kundenauftrag zu erfüllen.



IN DIESEM HEFT

1	Die Frage	Wer entscheidet, wenn KI mitarbeitet?	3
2	Das Experiment	Warum wir es selbst ausprobiert haben	4
3	Die Form	Fünf Arten, ein Unternehmen zu ordnen	5
4	Die Rollen	Eine Stellenbeschreibung für KI	6
5	Der Prozess	Prozess 1: Kunde gewinnen	7
→	Zum Schluss	Die Rolle liefert. Ein Mensch entscheidet.	8

1

DIE FRAGE

Wer entscheidet, wenn KI mitarbeitet?

Ein Organigramm beantwortet zwei Fragen. Wer macht was? Und wer ist für das Ergebnis verantwortlich? Mit KI stellt sich vor allem die zweite Frage neu.

Heute erledigt KI in vielen Teams ganze Arbeitsschritte. Sie entwirft Mails, fasst Gespräche zusammen oder kalkuliert Angebote. Oft hat niemand festgelegt, wer ihre Ergebnisse prüft.

Die Faustregel AKV

Die Organisationslehre hat dafür eine bewährte Faustregel. Sie heißt AKV. Das steht für Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung. Die drei sollen bei jeder Stelle zusammenpassen.¹ Wer eine Aufgabe hat, braucht auch die Erlaubnis, sie zu erledigen. Und er trägt die Verantwortung für das Ergebnis.

KURZ ERKLÄRT

Kompetenz

In der Organisationslehre heißt Kompetenz nicht Können, sondern Befugnis. Also das, was jemand darf.

FACHBEGRIFF

Kongruenzprinzip

So heißt die AKV-Regel in der Fachliteratur. Kongruent bedeutet deckungsgleich.

EIN BEISPIEL AUS DEM ALLTAG

Wer im Team den Büroeinkauf übernimmt, hat eine **Aufgabe**. Dafür bekommt er Zugriff auf das Firmenkonto, das ist seine **Kompetenz**. Am Monatsende legt er die Belege vor, das ist seine **Verantwortung**. Fehlt eines davon, hakt es. Ohne Konto kein Einkauf, ohne Belege keine Kontrolle.

WAS DAVON EINE KI ÜBERNEHMEN KANN

A

Aufgabe

Was die Stelle erledigt.

Kann eine KI übernehmen.

K

Kompetenz

Was sie dafür darf.

Kann eine KI bekommen, in klaren Stufen.

V

Verantwortung

Wofür sie einst.

Die Entscheidung bleibt bei einem Menschen.

Hier liegt die Hürde

Verantwortung hat zwei Hälften. Für die Qualität ihrer Arbeit kann eine KI-Rolle eintreten. Sie prüft ihre Vorlagen und meldet Zweifel. Die Verantwortung für eine Entscheidung kann eine KI dagegen nicht tragen, denn sie kann nicht haften. Diese Hälfte bleibt bei einem Menschen.

Die EU-KI-Verordnung setzt auf menschenzentrierte KI. Unternehmen, die KI einsetzen, sollen die KI-Kompetenz ihrer Beschäftigten fördern.² Gemeint ist hier das Können, also Wissen und Übung im Umgang mit KI. Dahinter steht der Gedanke, dass nur freigegeben kann, wer ein Ergebnis versteht.

KURZ GESAGT

KI kann Arbeit übernehmen. Wer entscheidet, sollte vorher feststehen.

Und bei Ihnen? Wer gibt heute ein KI-Ergebnis frei?

2

DAS EXPERIMENT

Warum wir es selbst ausprobiert haben

Bevor wir anderen raten, wie KI ins Organigramm passt, wollten wir es selbst erleben. Mit allen Umwegen.

unite & grow ist ein junges Beratungsunternehmen. Es begleitet den Mittelstand dabei, KI so in Teams einzuführen, dass Strategie, Arbeitsabläufe und Organigramm zusammenpassen. Im eigenen Haus arbeitet Jens Kehm mit einem Team aus KI-Rollen. Damit ist das Unternehmen sein eigenes Versuchslabor.

„Für mich ist die eigene Organisation der ehrlichste Test. Hier erkenne ich die Fehler an den Ergebnissen.“

Jens Kehm, Geschäftsführer und Transformationsarchitekt

Der Anstoß kam aus einem Workshop

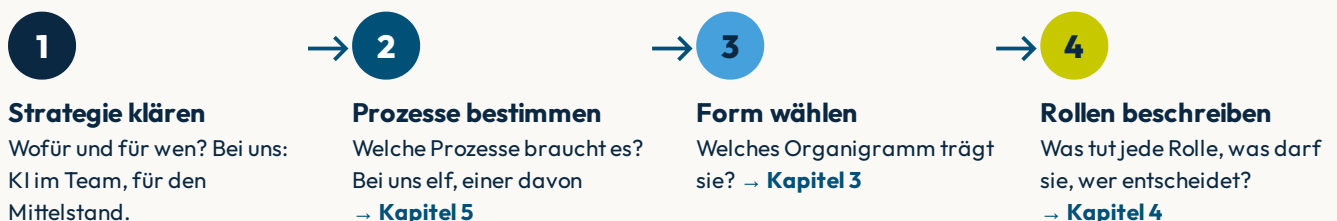
Jens Kehm hat einen Workshop zu Organisation und Prozessen besucht, geleitet von Dr. oec. HSG Lüder W. Tockenbürger von der PRO4S & Partner GmbH.³ Mitgenommen hat er eine Frage. Wie sähe unite & grow aus, wenn man die KI-Rollen wie echte Mitarbeitende behandelte?

Structure follows Processes follow Strategy.

Auf Deutsch: Erst die Strategie, dann die Prozesse, dann die Struktur. Tockenbürger erweitert damit den Leitsatz des Wirtschaftshistorikers Alfred Chandler, nach dem die Struktur eines Unternehmens seiner Strategie folgt.⁴

Dr. oec. HSG Lüder W. Tockenbürger · PRO4S · Impulsworkshop „Organisation & Prozesse“³

Unser Weg in vier Schritten



DAS EXPERIMENT IN ZAHLEN

11 Prozesse im Organigramm	5 Organisationsformen verglichen	3 Prüffragen an jede Form	5 Teile je Stellenbeschreibung
-----------------------------------	---	----------------------------------	---------------------------------------

KURZ GESAGT

Erst kamen die Strategie und die Arbeit, dann das Organigramm.

3

DIE FORM

Fünf Arten, ein Unternehmen zu ordnen

Ein Organigramm lässt sich unterschiedlich zeichnen. Jede Form verteilt Aufgaben anders. Wir haben fünf verglichen und die gewählt, die unsere Arbeitsabläufe am besten trägt.

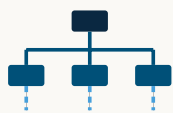
Jeder Form haben wir dieselben drei Fragen gestellt.

1. Ist klar, wer was tut, was er darf und wofür er verantwortlich ist?
2. Passt die Form zu unseren Arbeitsabläufen?
3. Funktioniert die Form gleich gut, egal ob ein Mensch oder eine KI eine Stelle besetzt?

KURZ ERKLÄRT Prozess

Ein Arbeitsablauf mit klarem Anfang und Ergebnis. Zum Beispiel von der Anfrage eines Kunden bis zum fertigen Angebot.

So lesen Sie die Punkte rechts. Sie zeigen unsere Antwort auf die drei Fragen, in derselben Reihenfolge. Drei Punkte bedeuten hoch, zwei mittel, einer gering. Die Bewertung ist eine Einschätzung von Jens Kehm. Die ersten vier Formen stammen aus dem Workshop, die Wabe haben wir ergänzt.



Nach Fachgebieten funktional

Jede Abteilung kümmert sich um ihr Fachgebiet, etwa Einkauf, Vertrieb oder Buchhaltung. Die Zuständigkeiten sind klar. Arbeit, die durch mehrere Abteilungen läuft, bleibt leicht an den Übergängen hängen.

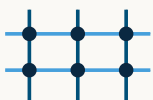
Klar	● ● ●
Abläufe	● ○ ○
Mensch/KI	● ● ●



Nach Produkten oder Kunden objektorientiert

Jede Einheit betreut ein Produkt, eine Region oder eine Kundengruppe. Jede Einheit verantwortet ihr Ergebnis. Manche Aufgaben gibt es dafür mehrfach im Haus, das macht Zuständigkeiten unscharf.

Klar	● ● ● ○
Abläufe	● ○ ○
Mensch/KI	● ● ●



Matrix zwei Achsen

Fachgebiete und Produktbereiche kreuzen sich. Viele Beschäftigte haben dadurch zwei Vorgesetzte. Das macht beweglich und kostet viel Abstimmung.

Klar	● ● ● ○
Abläufe	● ● ● ○
Mensch/KI	● ● ●



Nach Prozessen prozessorientiert

Unser Set-up

Das Unternehmen ordnet sich entlang seiner Arbeitsabläufe, von der Anfrage bis zum Ergebnis. Jede Rolle verantwortet einen Prozess von Anfang bis Ende.

Klar	● ● ●
Abläufe	● ● ●
Mensch/KI	● ● ●



Wabe sich selbst steuernde Teams

Kleine Teams stimmen sich selbst ab. Das ist schnell und beweglich. Wer am Ende für ein Ergebnis verantwortlich ist, lässt sich darin schwer festmachen.

Klar	● ○ ○
Abläufe	● ● ○
Mensch/KI	● ● ●

Warum wir uns für die Prozesse entschieden haben

Nur diese Form bekommt bei allen drei Fragen drei Punkte. Die Bedingung ist, dass jede Rolle für ihren Prozess klar beschriebene Befugnisse bekommt. Neu ist die Idee nicht. Die Organisationslehre beschreibt die Prozessorganisation seit Jahrzehnten.⁵ Neu ist, dass in unseren Prozessen KI-Rollen arbeiten.

KURZ GESAGT

Wer KI ins Team holt, ordnet das Organigramm am besten entlang der Arbeit.

4

DIE ROLLEN

Eine Stellenbeschreibung für KI

Eine KI-Rolle braucht, was jeder Neuzugang im Team braucht, nämlich eine klare Stellenbeschreibung. Dafür haben wir die AKV-Regel auf fünf Teile ausgebaut.

Der wichtigste Unterschied betrifft die Verantwortung. Wie in Kapitel 1 gezeigt, hat sie zwei Hälften. Für die Qualität ihrer Arbeit steht die KI-Rolle ein. Die Entscheidung über das Ergebnis trifft immer ein Mensch. Neu dazu kommen die Fähigkeiten und der Platz im Team.

1	2	3	4	5
Aufgabe	Befugnis	Ergebnis- verantwortung	Fähigkeiten ERGÄNZUNG	Team und Teamrolle ERGÄNZUNG



BEISPIEL AUS UNSEREM TEAM

Bertha, Vertrieb

KI-Rolle · verantwortet Prozess 1 „Kunde gewinnen“

- 1 Aufgabe**
 Anfragen prüfen, Kundengespräche vorbereiten, Angebote entwerfen und die laufenden Verkaufschancen ehrlich im Blick halten. Die Gespräche selbst führt Jens Kehm.
- 2 Befugnis**
 Geregelt in drei Stufen. Siehe unten.
- 3 Ergebnisverantwortung**
 „Ich verantworte die Qualität meiner Vorlagen und Ergebnisse. Die Entscheidung trifft Jens.“
- 4 Fähigkeiten**
 Vertriebsmethoden, die beim Nutzen des Kunden ansetzen. Dazu hinterlegte Arbeitsanleitungen für Gesprächsvorbereitung und Angebot.
- 5 Team und Teamrolle**
 Bertha gehört zum Bereich Kundenfokus, den Bettina koordiniert. Im Team treibt Bertha Verkaufschancen zum Abschluss, ihr Vertreter ist César.

TEIL 2 · BEFUGNIS · WAS BERTHA DARF, IN DREI STUFEN

Ohne Rückfrage

Den nächsten Schritt je Verkaufschance vorschlagen, Risiken melden, eine Anfrage ohne erkennbaren Bedarf intern zurückstellen.

Nur mit Freigabe

Preise und Konditionen ins Angebot schreiben, einem Kunden etwas zusagen, etwas nach außen schicken.

Nie

Einen Preis oder Rabatt selbst zusagen, das eigene Angebot abschließend selbst prüfen, Dateien löschen.

KURZ GESAGT

Je genauer eine Stelle beschrieben ist, desto weniger rät eine KI-Rolle.

5

DER PROZESS

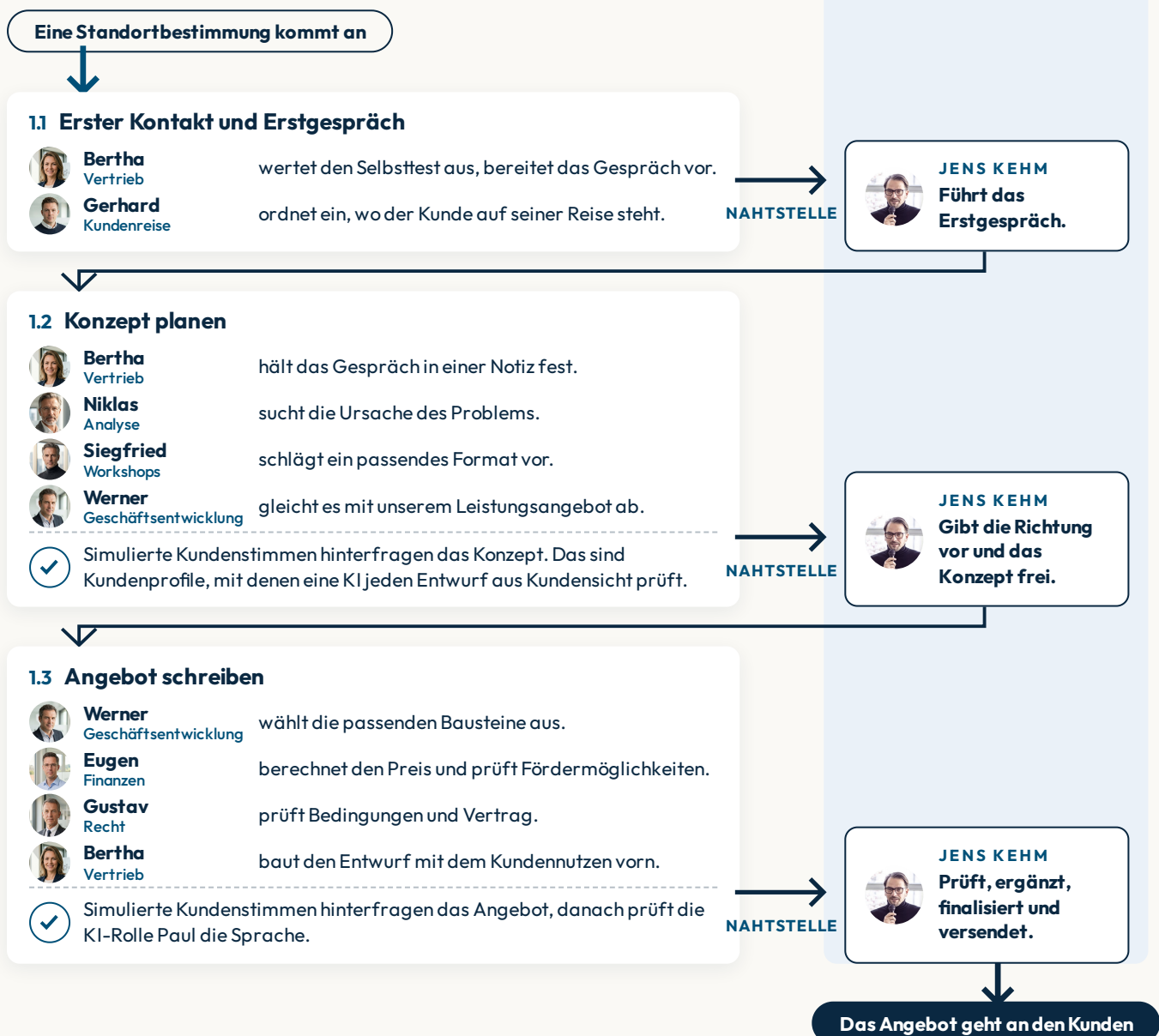
Prozess 1: Kunde gewinnen

Einer unserer elf Prozesse, vom ersten Kontakt bis zum fertigen Angebot. Links arbeiten die KI-Rollen, rechts entscheidet ein Mensch. An festen Übergängen, den Nahtstellen, geht die Vorlage zur Entscheidung.

Am Anfang steht meist die **Standortbestimmung**, ein kostenloser Selbsttest auf unserer Website. Er dauert rund zehn Minuten und zeigt den größten Hebel beim Thema KI im Team. Wer danach mit uns sprechen möchte, landet in diesem Prozess.

DIE ROLLEN LIEFERN

EIN MENSCH ENTSCHIEDET



KURZ GESAGT

KI-Rollen liefern, ein Mensch entscheidet. So laufen auch die übrigen zehn Prozesse.



ZUM SCHLUSS

Die Rolle liefert. Ein Mensch entscheidet.

Bei uns ist dieses Organigramm die Grundlage der täglichen Arbeit. Es ist ein Arbeitsstand, kein fertiges Modell. Ein Mittelständler mit 400 Beschäftigten hat mehr Beteiligte und längere Wege als wir. Die drei Hebel unten gelten aus unserer Sicht trotzdem für jede Größe.

EIN MÖGLICHES ZIEL FÜR DAS DANACH

- Hinter jeder Aufgabe in Ihrem Team steht ein Name, auch wenn eine KI sie erledigt.
- Alle wissen, an welcher Nahtstelle ein Mensch entscheidet.
- Sie sehen an einem echten Beispiel, was möglich ist, und wählen aus, was zu Ihnen passt.

SO SETZEN SIE DAS UM · DREI HEBEL

1

Erst die Prozesse, dann die Organisationsform

Das Organigramm folgt der Arbeit, nicht umgekehrt.

So geht's: Schreiben Sie die fünf wichtigsten Prozesse Ihres Bereichs auf, bevor Sie über Zuständigkeiten sprechen.

2

Jede KI-Rolle bekommt eine Stellenbeschreibung

Alle fünf Teile, von der Aufgabe bis zur Teamrolle.

So geht's: Nehmen Sie eine Aufgabe, die bei Ihnen schon eine KI erledigt, und schreiben Sie dazu, wer für die Ergebnisse verantwortlich ist. Steht dort noch kein Name, haben Sie Ihre erste Aufgabe.

3

Entscheidungen in den Prozess schreiben

Wer entscheidet, steht fest, bevor die Arbeit beginnt.

So geht's: Markieren Sie in der nächsten Teamrunde in einem Prozess jede Nahtstelle, an der ein Mensch ein KI-Ergebnis freigibt.

NÄCHSTER SCHRITT

Erstgespräch vereinbaren.

Ein offenes Gespräch. Am Anfang steht eine Frage.
Woran würden Sie merken, dass KI in Ihrem Team gut angekommen ist?

www.uniteandgrow.de/hello

unite & grow GmbH

Amthofstraße 21 · 63688 Gedern

Tel +49 151 28149605

Mail hello@uniteandgrow.de

Standortbestimmung

www.uniteandgrow.de/standortbestimmung

Wie dieses Heft entstanden ist. Jens Kehm hat es gemeinsam mit dem KI-Team von unite & grow erarbeitet und selbst freigegeben. Die Porträts der KI-Rollen sind mit KI erzeugt und zeigen keine realen Personen.

QUELLEN

1. Kongruenzprinzip der Organisation. In: Wikipedia, de.wikipedia.org/wiki/Kongruenzprinzip_der_Organisation, abgerufen am 25.09.2026.
2. Verordnung (EU) 2024/1689 (KI-Verordnung), Art. 1 Abs. 1; Art. 4 in der Fassung der Verordnung (EU) 2026/1744 vom 8. Juli 2026. eur-lex.europa.eu, abgerufen am 28.09.2026.
3. Tockenbürger, L. W., Dr. oec. HSG (2026): Impulsworkshop „Organisation & Prozesse“. PRO4S & Partner GmbH. Workshopunterlagen, unveröffentlicht.
4. Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.
5. Gaitanides, M. (1983): Prozeßorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung. München: Vahlen.