

# Lessons Learned Whitepaper

Allianz für KI-Kompetenz



## Einleitung

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich spätestens seit dem Durchbruch generativer KI-Lösungen von einem Technologie-Hype zu einem zentralen Hebel für die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Verwaltung entwickelt. Das Investitionsvolumen wächst kontinuierlich, Pilotprojekte entstehen in nahezu allen Branchen, und die Erwartungen auch für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft sind hochgesteckt. Doch der Weg von der Idee zur skalierbaren,

produktiven Anwendung bleibt herausfordernd. Viele Organisationen kämpfen mit Umsetzungsbarrieren - zugleich zeigt sich: Wer strategisch handelt, organisatorisch vorbereitet ist und seine Teams gezielt befähigt, macht KI zum echten Wettbewerbsvorteil und Wachstumstreiber.

Dieses Whitepaper beleuchtet auf Basis bisheriger Learnings im Partnernetzwerk der Microsoft Allianz für KI-Kompetenz zentrale Erfolgs-

faktoren und häufige Stolpersteine auf dem Weg zu wirksamen KI-Anwendungen und verbindet konkrete Praxisbeobachtungen mit aktuellen Studienerkenntnissen aus Deutschland. Wir zeigen, wo Unternehmen mit KI heute stehen, welche Herausforderungen sie meistern müssen und welche Maßnahmen notwendig sind, um KI-Strategien nachhaltig zum Erfolg zu führen.

## Inhaltsverzeichnis

|           |  |             |            |  |             |
|-----------|--|-------------|------------|--|-------------|
| <b>#1</b> | <b>Warum KI-Projekte scheitern – und wie genau das verhindert werden kann</b>                            | Seite<br>3  | <b>#7</b>  | <b>Wer den Sturm sieht, kann ihn steuern: Warum ein strukturierter Transformationsansatz notwendig ist</b> | Seite<br>14 |
| <b>#2</b> | <b>AI starts at the Top – Wie Top-Management und Leaders KI vom Strategiethema zur Umsetzung bringen</b> | Seite<br>7  | <b>#8</b>  | <b>Vision braucht Richtung: Die 5 Phasen der AI Transformation Journey</b>                                 | Seite<br>15 |
| <b>#3</b> | <b>Governance verankern, Rolle &amp; Verantwortung</b>   | Seite<br>10 | <b>#9</b>  | <b>Von Insight zu Impact: Erfolgsfaktoren im Überblick</b>   | Seite<br>16 |
| <b>#4</b> | <b>Lern- &amp; Experimentierräume – Räume für Wachstum schaffen</b>                                      | Seite<br>12 | <b>#10</b> | <b>Von der Intention zur Exekution: Handlungsempfehlungen zur skalierbaren KI-Nutzung</b>                  | Seite<br>16 |
| <b>#5</b> | <b>Compliance kompakt – EU AI Act &amp; Responsible AI</b>   | Seite<br>13 | <b>#11</b> | <b>Vertrauen ist das wahre Fundament – Fazit</b>   | Seite<br>17 |
| <b>#6</b> | <b>AI Transformation Journey – Mit Weitblick doppelt punkten</b>   | Seite<br>14 |            |  |             |

*„KI ist eine Jahrhundertchance für den Standort Deutschland. Sie eröffnet uns neue Möglichkeiten von gesteigerter Effizienz bis hin zu bahnbrechenden Innovationen. Doch diese Chancen können nur genutzt werden, wenn wir uns als Individuen und Organisationen aktiv auf die Zukunft vorbereiten. Es braucht mehr als Technologie; es braucht Qualifikation, Vertrauen und eine Kultur des Lernens. Nicht die Technologie allein ist der Schlüssel. Die Zukunft gehört denen, die heute anfangen, sie zu gestalten.“*

**– Agnes Heftberger, CVP & CEO,  
Microsoft Deutschland**



# Warum KI-Projekte scheitern – und wie genau das verhindert werden kann

## Von der Vision zur Wirklichkeit – wo Unternehmen mit KI heute stehen

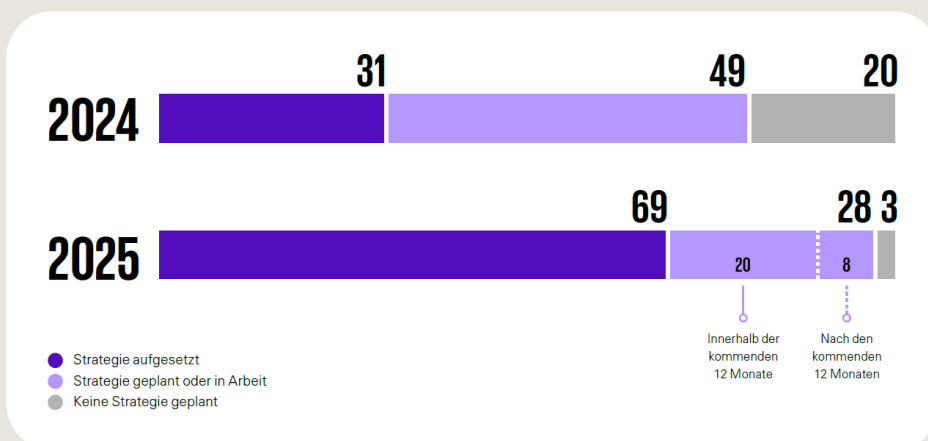
Aktuelle Studien zeigen: Ein erheblicher Teil der KI-Projekte verfehlt nach wie vor die eigenen Ziele. Laut einer Gartner-Erhebung verfügen 63% der Unternehmen entweder nicht über geeignete Datenmanagement-Praktiken für KI – oder sind sich darüber im Unklaren. Das Analystenhaus prognostiziert, dass bis 2026 rund 60% aller KI-Projekte eingestellt werden, wenn sie nicht auf einer „AI-ready“-Datenbasis aufbauen. Besonders kritisch bleibt der Übergang in den operativen Betrieb: Viele Projekte verharren in der Testphase oder scheitern an technischen, organisatorischen oder kulturellen Hürden. Somit ist der Weg von einer „AI-enhanced“ hin zur „AI-first“ Organisation für viele noch ein relativ weiter Weg und definitiv kein technischer Automatismus, sondern Vertrauens-, Führungs- und C-Level Strategiethema.



Gleichzeitig zeichnet sich eine positive Entwicklung ab: Unternehmen mit klarer KI-Strategie berichten von steigender Erfolgswahrscheinlichkeit, höherem Reifegrad und verbessertem Return on Investment (ROI). Der Anteil produktiv eingesetzter KI-Anwendungen wächst stetig.

Auch auf gesellschaftlicher Ebene verändert sich die Wahrnehmung: Laut einer repräsentativen Bitkom-Befragung von 1.005 Personen ab 16 Jahren nutzen bereits über 70% generative KI regelmäßig im privaten Umfeld. 56% der Berufstätigen wünschen sich aktiv Unterstützung durch KI im Arbeitsalltag – ein klares Signal für den Wandel in der Arbeitswelt.

Diese Offenheit gegenüber KI wirkt zunehmend auch als Katalysator für unternehmerische Transformationsprozesse. Eine aktuelle KPMG-Analyse<sup>3</sup> zum Einsatz generativer KI in der deutschen Wirtschaft – basierend auf 653 strukturierten Interviews mit Entscheider:innen aus 18 Branchen – liefert vertiefende Einblicke:



**Verteilung der Antworten auf die Frage, ob im Unternehmen bereits eine Strategie für generative KI aufgesetzt worden ist**  
(Angabe in Prozent)

**Abbildung 1:** Strategie für generative KI (Verteilung der Antworten auf die Frage, ob im Unternehmen bereits eine Strategie für generative KI aufgesetzt worden ist), Angaben in Prozent

<sup>1</sup> Gartner (2025) [Lack of AI-Ready Data Puts AI Projects at Risk](#) (Q&A with Roxane Edjlali), STAM-FORD, Conn., February 26, 2025.

<sup>2</sup> Bitkom (2025) KI-Nutzung boomt – aber die Angst vor Abhängigkeit vom Ausland ist groß (Presseinformation), Berlin, 05. Mai 2025, [KI-Nutzung boomt – aber die Angst vor Abhängigkeit vom Ausland ist groß | Presseinformation | Bitkom e. V.](#)

<sup>3</sup> KPMG (2025) Generative KI in der deutschen Wirtschaft 2025. Wo stehen deutsche Unternehmen bei der Implementierung generativer KI?, [Studie: Generative KI in der deutschen Wirtschaft 2025 - KPMG in Deutschland](#)

91%

...der Unternehmen betrachten generative KI als wichtiges Thema für ihr Geschäftsmodell und die künftige Wertschöpfungskette. Sie erwarten vor allem Innovationen, schnellere Datenanalysen, neue Produkte, Marktwachstum – und Umsatzsteigerungen.

67%

...beklagen fehlende klare ethische Richtlinien und Governance-Strukturen. Es sind damit nicht primär technologische, sondern vor allem kulturelle und strukturelle Faktoren, die eine Skalierung erschweren. Das Defizit beim Thema vertrauen ist besonders deutlich.

69%

...haben bereits eine Strategie für Künstliche Intelligenz formuliert (das entspricht + 38% gegenüber Vorjahr, s. Abb. 1), über 70% planen zusätzliche Investitionen in die Technologie.

26%

...der Unternehmen verfügen über eine unternehmensweite Trusted-AI-Strategie – meist noch im Aufbau. Gleichzeitig bleibt die Umsetzung oft fragmentiert

## Warum KI-Projekte scheitern – Symptome und Ursachen

Das Scheitern eines KI-Projekts erfolgt selten abrupt. Vielmehr deuten sich Probleme durch typische Warnzeichen frühzeitig an: Proof-of-Concepts verlaufen erfolgreich, schaffen es aber nicht in den Regelbetrieb. Es fehlt an Business Ownership, klaren Rollen, technischer Anschlussfähigkeit oder schlicht am Nutznachweis. Auch geringe Nutzerakzeptanz, rechtliche Risiken oder mangelnde Transparenz im Projektfortschritt sind Indikatoren dafür, dass eine Initiative ins Stocken gerät. Die Ursachen sind vielfältig – und meist eng miteinander verwoben:



### Unzureichende Datenbasis:

Nicht die Menge, sondern Qualität, Struktur und Verfügbarkeit sind entscheidend. Ohne konsolidierte Datenstrategie ist belastbare Modellierung kaum möglich.



### Fachkräftemangel:

Data Scientists, Machine Learning Engineers und MLOps-Kompetenz fehlen vielerorts. Ohne interdisziplinäres Team entstehen Brüche zwischen Technologie und Fachbereich.



### Unklare Zieldefinition:

Wenn Use Cases vage bleiben oder Erwartungen zu hochgesteckt sind, fehlt der greifbare Mehrwert – und damit der Antrieb zur Umsetzung.



### Technische Integrationshürden:

Modelle bleiben isoliert, wenn sie nicht in bestehende Systeme, Prozesse und Datenarchitekturen eingebettet werden können.



### Regulatorische Unsicherheiten:

Datenschutz, Compliance und ethische Fragen werden oft zu spät adressiert – besonders bei sensiblen Daten und generativer KI.



### Organisatorische Widerstände:

Skepsis, fehlende Kommunikation und mangelndes Change-Management bremsen die Akzeptanz.

Eine besondere Herausforderung liegt in der Diskrepanz zwischen technologischem Fortschritt und organisationaler Anpassungsfähigkeit. Martec's Law<sup>4</sup> bringt es auf den Punkt: Technologie entwickelt sich exponentiell, Organisationen eher linear – das Delta wächst. Dieses Spannungsfeld lässt sich nur überwinden, wenn Technologie nicht isoliert betrachtet wird, sondern gezielt mit organisationaler Entwicklung, Führungskompetenz und einer lernenden Kultur verknüpft ist.

## Was erfolgreiche Organisationen anders machen

Erfolgreiche Unternehmen starten mit einem klar umrissenen Anwendungsfall – einem konkreten Problem, das durch KI besser gelöst werden kann als durch bestehende Methoden. Sie definieren messbare Erfolgskriterien, kommunizieren den Nutzen und investieren frühzeitig in Dateninfrastruktur und Governance. Statt auf isolierte Data-Science-Inseln setzen sie auf skalierbare Plattformlösungen, praxiserprobte Modelle und interdisziplinäre Teams.



Eine zentrale Rolle spielt dabei das Thema Vertrauen. Der Übergang vom explorativen Einsatz zur flächendeckenden Skalierung gelingt nur, wenn KI-Systeme transparent, erklärbar und ethisch fundiert sind. Dafür braucht es geeignete Governance-Strukturen, die Verantwortung, Sicherheit und Compliance systematisch adressieren. Gleichzeitig zeigt sich: Governance allein genügt nicht. Auch die Veränderungsfähigkeit der Organisation ist entscheidend. Erfolgreiche Unternehmen kombinieren technische Leitplanken mit gezielten Change-Strategien – sie schaffen Rollenklarheit, bauen Unsicherheiten ab und befähigen Mitarbeitende aktiv. Denn Technologie entfaltet ihren Nutzen erst, wenn sie verstanden, akzeptiert und im Alltag verankert wird.

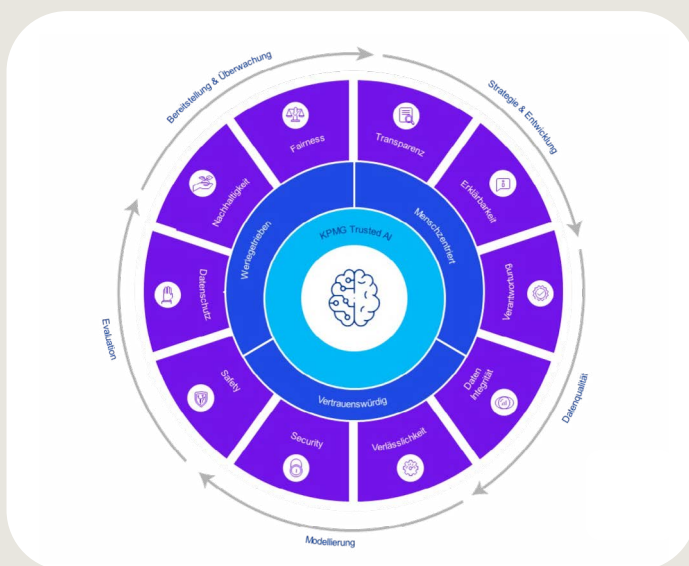


Abbildung 2: KPMG Trusted AI Framework

## Der Wandel beginnt nicht mit der Technik, sondern mit den Menschen.

Ein Beispiel für die notwendige Verzahnung von Struktur und Kultur ist das Trusted AI Framework von KPMG (s. Abb. 2):<sup>5</sup> Es unterstützt Organisationen dabei, technische, ethische und organisationale Anforderungen frühzeitig zu integrieren. Ohne verlässliche Leitplanken – und ohne begleitenden Wandel – bleibt das Skalierungspotenzial vieler KI-Initiativen ungenutzt, selbst bei hoher technologischer Reife.

5 Chiefmartec (2013) Martec's Law: Technology changes exponentially, organizations change logarithmically, [Martec's Law: Technology changes exponentially, organizations change logarithmically – Chief Marketing Technologist](#)

5 KPMG (2024) Fake World vs. Trusted AI. Welche Governance- und Security-Herausforderungen es für den Einsatz von KI zu lösen gilt. [Trusted AI: Künstliche Intelligenz sicher einsetzen - KPMG in Deutschland](#)

## Handlungsempfehlungen – Erfolgsfaktoren für wirksame KI-Initiativen

Erfolgreiche KI-Projekte folgen wiederkehrenden Mustern. Aus gescheiterten Vorhaben lassen sich klare Lehren ziehen. Die folgenden Empfehlungen fassen zentrale Erfolgsfaktoren zusammen:

### **Klare Ziele und messbaren Mehrwert definieren:**

Beginnen Sie mit einem konkreten Geschäftsproblem – nicht mit einem Technologietrend. Erfolgskriterien müssen für alle Beteiligten eindeutig sein. Eine gemeinsame Sprache zwischen Fachbereich und Technik vermeidet Missverständnisse.

### **Nutzer einbinden – Vertrauen schaffen**

Schulen Sie die Nutzer, erklären Sie den Nutzen (Explainable AI) und adressieren Sie Ängste. Führungskräfte sollten als Vorbilder agieren – und den Wandel aktiv treiben.

### **Datenbasis priorisieren – „Data first“ statt „Model first“**

Investieren Sie frühzeitig in Datenqualität, Integration und Governance. Brechen Sie Silos auf, schaffen Sie Zugänglichkeit – und verhindern Sie, dass Teams 80 % ihrer Zeit mit Datenaufbereitung verbringen.

### **Fertigungstiefe realistisch bewerten**

Nicht jedes Modell muss selbst entwickelt werden. Prüfen Sie, ob ein vortrainiertes Modell die Anforderungen erfüllt – und sparen Sie dadurch Zeit, Ressourcen und Reibung.

### **Interdisziplinäre Teams aufstellen und befähigen**

Data Scientists, Engineers, Fachbereich, IT und Change Management – alle gehören an einen Tisch. Fördern Sie kollaborative Formate und bauen Sie gezielt Partnerschaften oder Weiterbildungen auf.

### **Klein starten, groß denken – skalierbare Pilotierung**

Wählen Sie Use Cases mit erkennbarem Mehrwert und begrenztem Risiko. Aber denken Sie von Anfang an an den Regelbetrieb: Infrastruktur, MLOps und Übergänge müssen vorbereitet sein.

### **Rollen und Verantwortlichkeiten**

Gerade bei funktionsübergreifenden Use Cases oder neuen Aufgabenprofilen ist es entscheidend, wer was entscheidet, wer unterstützt und wer befähigt werden muss. Change Management darf dabei nicht als flankierende Maßnahme verstanden werden – es ist integraler Bestandteil der Umsetzung.

### **Mit realistischen Erwartungen arbeiten – Lernkultur stärken**

KI ist kein Wundermittel. Etablieren Sie eine Kultur des Experimentierens, lernen Sie aus Fehlern und korrigieren Sie den Kurs agil. Geduld und Iteration zahlen sich langfristig aus.

### **Zukunft antizipieren, Szenarien aktiv nutzen**

Verwenden Sie Foresight-Methoden wie Szenarioanalysen, um unterschiedliche Entwicklungspfade frühzeitig zu durchdenken. So können technologische Optionen besser bewertet und Investitionen robuster geplant werden.

## Fazit: Aus Technologie wird Transformation

Künstliche Intelligenz ist kein Glücksspiel – und weit mehr als ein IT-Projekt. Ihr Erfolg beruht auf klarem Business-Fokus, robuster Datenstrategie, vernetzten Teams, realistischen Erwartungen und verbindlicher Governance. Unternehmen, die diese Prinzipien in eine jeweils für den eigenen besonderen Unternehmenskontext passende Praxis umsetzen, schaffen echten Mehrwert – operativ wie strategisch.

## Quick Tipp:

### Dominic von Proeck, Co-Founder Leaders of AI

„Einen KI-Agenten technisch umzusetzen ist heute selten das Problem. Die echte Herausforderung beginnt im Onboarding – und dauert oft so lange wie bei einem Menschen. Weil viele unserer Anforderungen unausgesprochen sind, müssen wir im Dialog mit der KI erst lernen, was uns wirklich wichtig ist. Der Schlüssel liegt darin, implizierte Erwartungen explizit zu machen.“



## AI starts at the Top – Wie Top-Management und Leaders KI vom Strategiethema zur Umsetzung bringen

### Auf einen Blick: Die KI Leadership-Challenge

-  **AI starts at the top** – ohne sichtbares C-Level-Mandat bleibt KI-Transformation ohne Erfolg.
-  **Kultur multipliziert Erfolg** – Top-down Leitplanken + Bottom-up Lernräume verwandeln Skepsis in Akzeptanz.
-  **Governance schafft Wirkung** – AI Transformation Office schließt die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung.
-  **Experimentierräume beschleunigen Lernen** – Sandbox-Piloten, Prompt-Shows und Champions-Programme bringen Ideen vom Ausprobieren zum Arbeitsalltag.
-  **KI-Compliance** – mit dem EU AI Act gehört auf die C-Level Führungsagenda.

### Top-down x Bottom-up: Kultur gestalten

#### Von der Chef:innen-Ansage zum kollektiven Handeln:

Strategische Vorausschau ist heute Chef:innen-Sache: Wer KI lediglich als weiteres IT-Tool einführt, riskiert nicht nur Schatten-KI (also Nutzung nicht offiziell genehmigter KI-Anwendungen im Berufsalltag) – sondern Vertrauensverlust und Wirkungslosigkeit.

Führungskräfte müssen “vor die Welle kommen”, zugleich Top-down Klarheit schaffen und Bottom-up aktivieren. Nur so wird KI zur Chance statt zum Risiko – und entsteht nicht nur punktueller/inkrementeller, sondern transformativer Wandel.

*“Die Zukunft gehört denen, die Möglichkeiten erkennen, bevor sie offensichtlich werden.”*

– Oscar Wilde

## Organisationskultur updaten – Wachstum empowern

Kultur frisst KI zum Frühstück und Vertrauen zum Mittagessen: Denn Kultur ist nicht nur die formale, sondern unausgesprochene soziale Ordnung einer jeden Unternehmung – sozusagen das Betriebssystem, das entscheidet, was unterstützt oder verhindert wird. KI-Leaders müssen sie verstehen und gestalten.

*“Culture eats strategy for breakfast” – Oscar Wilde*

## Holistische KI-Führung – Top-down Ansagen, Bottom-up Befähigung

Insbesondere das Top-Management sowie Führungskräfte sind gut beraten, die “drei I” der Transformation anzugehen: es braucht Inspiration (KI-Stories & Quick-Wins), Information (KI-Grundbesohlung & rollenspezifische Weiterbildung), und Interaktion (ehrliche Dialogformate & Fehlerkultur) – so kann ein zum Unternehmen passender Mix gefunden werden, um mit klaren Ansagen Leitplanken zu schaffen und mitarbeiterorientiert nötige Lernräume zu ermöglichen.

Leaders müssen reflektieren wie z.B. folgende Top-down & Bottom-up Schwerpunkte in Einklang gebracht werden können:

### Warum vermeintlich „weiche“ Kulturarbeit unverzichtbar ist:

Selbst, wenn das in der Außen-darstellung ganz anders klingt – Silodenken und Risikoscheu sind verbreitet und hartnäckig.

Ohne gezielte Kulturarbeit kann die beste Governance verpuffen – denn KI-Transformation berührt Identität und Rollen.

Wer heute die „weichen“ Faktoren vernachlässigt, zahlt morgen mit harten Kosten – Daseinsberechtigung und Wettbewerbsnachteile.

### Top-down Führung



#### Vision & Foresight

Frühzeitiges Erkennen und Erobern entscheidender KI-Trends und Geschäftschancen; ein Change Narrativ für Orientierung & Sinnstiftung



#### Governance-Commitment:

Leitlinien zum KI-Einsatz, Responsible AI Policy, Rollen verankern (siehe unten); als Rahmenbedingungen für Sicherheit & Legitimität



#### Ressourcenfreigabe:

Budget, Lizenzmanagement, Lernangebote; für Handlungsfreiheit statt Schatten-KI

### Bottom-up Befähigung



#### Lizenz zum Experimentieren

Freiwillige Pilotprojekte, Prompt-Flohmärkte, bereichsspezifische KI-Challenges; für niedrigschwelliges Lernen & frühes Fehlerfeedback



#### Praxis-Gemeinschaft:

Gemeinsame Deep Dives zu Use Cases mit größter Hebelwirkung, regelmäßige Peer-Formate; für Teilen von Anwenderwissen & Skalierung



#### Motivation & Anreizsysteme:

Sichtbarkeit für Erfolge schaffen; für individuelles & Team-Ownership

Beim Change Management sind nur der Fantasie (und Budget) Grenzen gesetzt – wichtig: es muss zur Organisation passen.



## Vorgelebtes Growth Mindset als Multiplikator

Das Growth Mindset nach Carol Dweck<sup>6</sup> beschreibt die Überzeugung, dass Fähigkeiten nicht festgelegt sind, sondern durch Anstrengung, Lernen und Ausdauer entwickelt werden können. Übertragen auf KI-Skills sind Mitarbeitende mit wachstumsorientiertem und nicht fixierten Selbstbild lernbereiter und betrachten Herausforderungen im KI-Bereich als Chancen, aus Fehlern zu lernen.

Wenn Top- und Mittelmanagement ein wachstumsorientiertes Mindset sichtbar und offen im Umgang mit Fehlern vorleben – etwa durch transparente Fehlerberichte in Meetings oder auf Social Media – wirkt das nicht nur als starkes Signal, sondern kann die gesamte Unternehmenskultur positiv beeinflussen. So wandelt sich der Gedanke „KI überfordert mich“ zu „KI-Skills kann auch ich lernen“, Fehler werden nicht mehr vermieden, sondern als Lernchancen genutzt, und Misstrauen gegenüber KI weicht Neugier und Offenheit.

*„Kultur verändert sich nicht durch neue Tools – sondern durch Inspiration, Information und Interaktion; es braucht einen authentischen Dialog, der den Mut zum Ausprobieren entfacht.“*

### Quick-Check: „Ist unsere Kultur AI-ready?“

- Versteht jede:r warum und wofür KI eingesetzt wird?
- Gibt es sichtbare Vorbilder, die KI im Alltag nutzen und Fehler teilen?
- Haben Teams freie Räume zum Experimentieren – ohne Genehmigungs-marathon?
- Fördern Anreize Lernbereitschaft statt Perfektionismus (fixed vs. Growth Mindset)?
- Könnten passende Kultur-KPIs eigenen Fortschritt messbar machen (z.B. Trust-Index)?

## Governance verankern, Rolle & Verantwortung

### Von strategischer Einsicht zur operativen Umsetzung:

Viele Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass Künstliche Intelligenz (KI) ein zentrales strategisches Thema ist. Doch die Realität zeigt: Zwischen Einsicht und Wirkung klafft eine Lücke – Governance ist der Schlüssel, um diese zu schließen.

Was fehlt, ist klare Verantwortung, strukturierte Steuerung und organisatorische Verankerung. Denn ohne Mandat, ohne Koordination und ohne definierte Rollen bleibt KI eine Sammlung einzelner Projekte – aber keine Transformation.



### Governance braucht Mandat – nicht nur Zustimmung

Es reicht nicht, wenn das Top-Management KI lediglich für wichtig erklärt – es braucht ein klares Mandat mit Budget, Zielsetzung und Verankerung auf C-Level.

Damit Governance funktioniert, sind drei Dinge entscheidend: strategisches Commitment von oben, eine zentrale Steuerungseinheit wie ein AI Transformation Officer und ein Rollenmodell mit klaren Zuständigkeiten – nicht als Nebenaufgabe, sondern als echte Verantwortung.

### Das AI Transformation Office – Koordination, Struktur, Wirkung

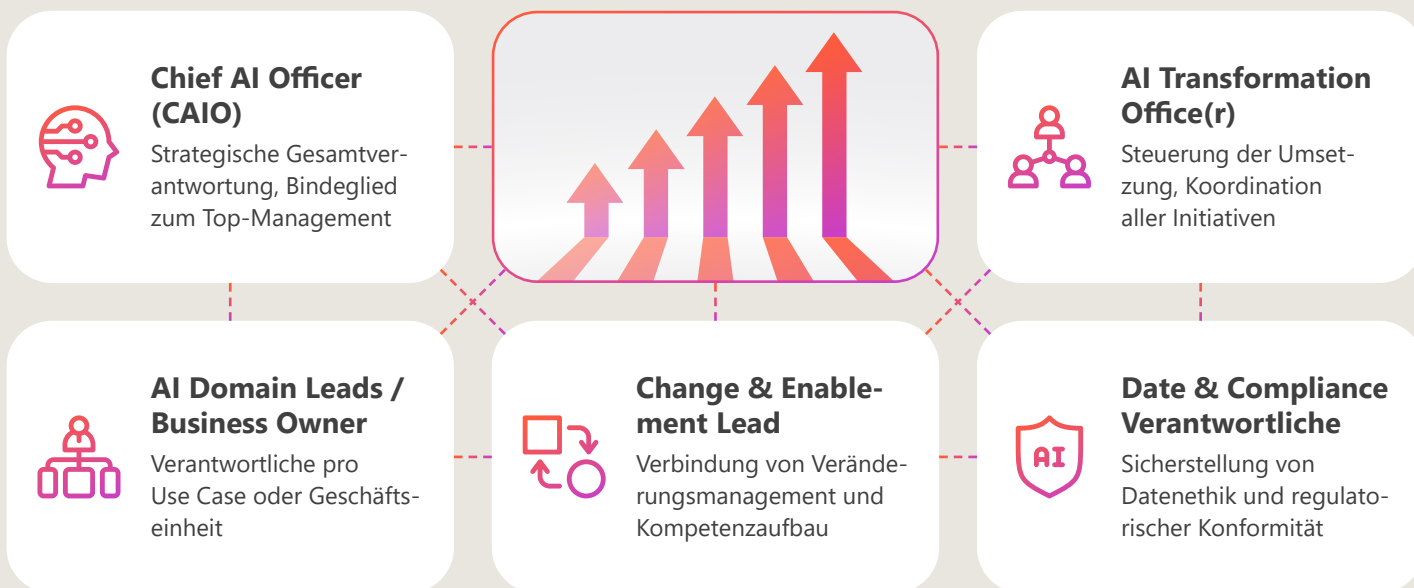
Je nach Größe des Unternehmens ist die Einrichtung eines AI Transformation Office (bzw. eines hauptverantwortlichen AI Transformation Officers) eine bewährte Struktur, um KI wirksam im Unternehmen zu verankern.

| Verantwortungsbereich      | Rolle & Wirkung   |
|----------------------------|---|
| Governance & Rollenklärung | Entwicklung eines Rollenmodells, inkl. CAIO, AI Leads, Bereichsverantwortliche    |
| Use Case Management        | Priorisierung & Skalierung strategischer Anwendungsfälle                          |
| Kompetenzaufbau            | Aufbau eines unternehmensweiten KI-Kompetenzmodells                               |
| Change & Kommunikation     | Steuerung der Veränderungskommunikation – inkl. Narrative und Feedbackmechanismen |
| Wirkungsmessung            | Einführung von Metriken zu Reifegrad, Adoptionsquote, kultureller Verankerung     |

*Dieses Office agiert an der Schnittstelle von HR, IT und Business – mit direkter Anbindung ans C-Level.*

## Rollenmodell für eine skalierbare KI-Governance

Ein robustes Transformationssetup basiert auf klar definierten Rollen, unter anderem auf:



*„Leadership zeigt sich nicht im nächsten Strategiepapier – sondern dort, wo Haltung in Struktur und Verantwortung übersetzt wird.“*

### Quick-Check: „Ist unsere AI-Governance startklar?“

- Haben wir eine benannte Führungsverantwortung für KI auf C-Level-Ebene?
- Existiert eine zentrale Steuerungsstelle für KI-Initiativen – mit Mandat & Ressourcen?
- Ist ein Rollenmodell mit klaren Zuständigkeiten implementiert?
- Werden Use Cases strategisch priorisiert und koordiniert?
- Gibt es ein systematisches Kompetenzmodell für KI-Rollen?
- Ist eine Change-Begleitung & Kommunikationsstrategie Teil der Transformation?
- Können wir Erfolge und Reifegrad messbar darstellen?

## Lern- & Experimentierräume – Räume für Wachstum schaffen

Die Einführung von KI ist kein reines Technologiethema – sie ist ein umfassender Veränderungsprozess. Ein wirksames, nutzerzentriertes Change Management bildet das Fundament. Training, Lernen und Skilling sind dabei nicht das Ziel, sondern integrale Bestandteile einer übergeordneten Veränderungsarchitektur. Lern- und Experimentierräume ermöglichen es, KI im Alltag zu erleben, auszuprobieren und einzuordnen. Sie bilden das Herzstück eines erfolgreichen Change-Ansatzes inklusive Kulturwandel: praxisnah, teamorientiert und freiwillig initiiert.

### Motivation fördern: Lizenzvergabe als kulturelle Weichenstellung

Die größte Wirkung entsteht, wenn Mitarbeitende sich bewusst und eigeninitiativ für eine Lizenz entscheiden – und nicht einfach zugewiesen werden. Diese freiwillige Nutzung steigert das Interesse, die Identifikation und das Engagement im Umgang mit der Technologie.



### Begeisterung wecken: Inspiration statt Instruktion

Vor jeder Kompetenzentwicklung steht die Frage: Warum soll ich mich damit beschäftigen? Mitarbeitende müssen erleben, was mit KI möglich ist – und warum es sich lohnt, sich darauf einzulassen. Dazu gehören praxisnahe Beispiele, Mini-Impulse wie „Prompt/Use-Case of the Week“ und Erfolgsstories aus dem Fachbereich.

### Change und Adoption strukturiert begleiten

Die Einführung von KI braucht Struktur: Erwartungsmanagement und kontinuierlicher Dialog sind zentrale Elemente eines erfolgreichen Change-Programms, und bei international aktiven Firmen mehrsprachige Kommunikation (z. B. Deutsch, Englisch, Französisch). Begleitformate wie Community Talks ermöglichen Austausch, klären Fragen, managen Frustration und schaffen Transparenz.



### Readiness- und Austauschplattformen einführen

Eine zentrale Plattform zur Orientierung stärkt Selbstwirksamkeit und kontinuierliches Lernen:

| Bereich             | Inhalt / Beispiele   |
|---------------------|--|
| Readiness-Plattform | On-Demand-Trainings, How-To's, Videos, Guidelines zu Prompting & Tools |
| Spezialtrainings    | Vertiefung nach Rolle: z. B. für Sales, Marketing, Service etc.        |
| Austauschräume      | Q&A-Foren, Diskussionen, Erfahrungsberichte (mehrsprachig)             |
| Champions-Programm  | Lernbegleiter:innen als Multiplikatoren und Peer-Austauschpunkte       |

*Führung bedeutet heute: Räume schaffen, in denen andere wachsen können.*

**Fazit: Lernen ist sozial, lokal, motiviert**

Lernen geschieht nicht allein – sondern im Austausch mit anderen, im eigenen Tätigkeitskontext und mit einem klaren Sinnbezug. Wer Lern- und Experimentierräume schafft, aktiviert das volle Potenzial der Organisation – nicht nur technologisch, sondern kulturell.

**Compliance kompakt – EU AI Act & Responsible AI**

*„Es dauert 20 Jahre, eine Reputation aufzubauen, und fünf Minuten, sie zu ruinieren“ – Warren Buffett*

Ein Regelbruch kostet nicht nur Geld – Für KI gilt das doppelt: Verstöße gegen Datenschutz-, Haftungs- oder KI-Regeln können Umsatzausfälle und öffentlichen Vertrauensverlust auslösen. Deshalb gehört KI-Compliance ebenfalls auf die C-Level Führungsagenda.

In Deutschland und Europa bedeutet dies vor allem Auseinandersetzung und Einhaltung der EU AI Act Vorgaben; darüber hinaus sollte auch bewusst Responsible AI priorisiert werden – um als vertrauenswürdige Vorbild voranzugehen.

Responsible AI zahlt sich für Unternehmen aus, weil sie durch Transparenz, Datenschutz und ethische Prinzipien das Vertrauen von Kunden und Partnern stärken und so

nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen. Unternehmen sind als gesellschaftliche Akteure zunehmend gefordert, den verantwortungsvollen Umgang mit KI nachweisbar zu gestalten.

Wer vertrauenswürdige KI-Lösungen einsetzt, minimiert nicht nur Risiken und negative Folgen, sondern maximiert auch gesellschaftlichen Nutzen und Innovationskraft.

**Der EU AI Act ist bereits Ende 2024 in Kraft getreten und sieht gestaffelte Übergangsfristen für bestimmte KI-Regeln vor:**

| Führungs-Fokus  | AI Act Anforderungen  |
|---|---|
| <b>Rollenklärung – inwiefern sind wir vom AI Act betroffen?</b>                           | KI-Anbieter (Provider) erfüllen Annex I/III-Pflichten (ab August 2027 bzw. 2026); KI-Anwender (Deployer) müssen ebenfalls bestimmte Risiko-, Daten- und Monitoring-Prozesse einhalten   |
| <b>Risikoklassen – welche KI-Systeme &amp; Anwendungen sind im Einsatz oder geplant?</b>  | Verbotene KI-Praktiken; Hochrisiko-KI-Systeme; KI-Systeme mit begrenztem Risiko; und solche mit minimalem Risiko haben jeweils striktere bzw. weniger umfassende Anforderungen einzuhalten  |
| <b>AI Literacy (Artikel 4) – investieren wir bereits ausreichend in KI-Weiterbildung?</b> | Nachweisbare Schulungen für alle, die KI einsetzen (gilt seit 2. Februar 2025); bei hochrisikanten KI-Systemen ist abseits genereller KI-Wissensvermittlung auch rollenspezifische Weiterbildung vorgesehen   |
| <b>Sanktionsrahmen – Beugen wir Risiken bestmöglich vor?</b>                              | Die Höhe möglicher Strafzahlungen hängt von der Art und Schwere von Verstößen ab: vergleichbar mit denen der DSGVO von hohen Geldbußen bis Marktausschluss (z.B. 35 Mio.€ oder 7% des weltweiten Jahresumsatzes bei verbotener KI-Praxis, je nachdem was höher ist) |



## Praxis-Shortcut: Kostenloser AI Act Risk Navigator des TÜV AI.Lab

Der vom TÜV AI.Lab entwickelte AI Act Risk Navigator ist ein kostenloses Klassifizierungstool zur einfachen und präzisen Einordnung von KI-Systemen und -Modellen in die Risikoklassen der europäischen KI-Verordnung (EU AI Act). Das Tool führt in < 10 Minuten durch Rollen- und Risiko-Check – ideal für die erste Standortbestimmung.

**Link:** <https://www.tuev-risk-navigator.ai>

**Disclaimer:** Die Einschätzung stellt keine juristische Beratung oder Auskunft dar und kann eine solche nicht ersetzen.

## AI Transformation Journey – Mit Weitblick doppelt punkten

Die bisherigen Kapitel haben bereits zentrale Herausforderungen und praxisnahe Werkzeuge rund um Stolpersteine und Erfolgsrezepte für KI-Projekte und die Rolle des Leaderships behandelt. Aufbauend darauf zeigt sich und kann auch mit Blick nach vorne kaum überbetont werden: Die Einführung von KI in Unternehmen ist weit mehr als ein technisches Projekt – sie fordert ganzheitliches Umdenken auf strategischer, kultureller und organisatorischer Ebene.

Dieser Abschnitt legt deshalb einen strukturierten Leitfaden vor, der auf den Erfahrungen aus dem Microsoft „Outside In“ Expert Circle und dem Austausch mit der „Allianz für KI-Kompetenz in Deutschland“ basiert. Er dient Unternehmen als Kompass, um die AI-Transformation systematisch, wirksam und vorausschauend zu gestalten.



## Wer den Sturm sieht, kann ihn steuern: Warum ein strukturierter Transformationsansatz notwendig ist

Technologische Entwicklungen wie KI verlaufen heute exponentiell. Um relevant zu bleiben, müssen Unternehmen nicht nur Schritt halten, sondern vorausdenken.

Technologische Veränderungen sind immer auch zutiefst menschlich. Um erfolgreich zu bleiben, müssen Organisationen kontinuierlich lernen, experimentieren und sich anpassen. Die Geschwindigkeit des organisationalen Lernens muss also höher sein als die Veränderungsgeschwindigkeit der Umwelt. Genau hier setzt die AI Transformation Journey an.

*„Man kann die Wellen nicht aufhalten, aber man kann lernen zu surfen.“*

– J. Kabat.Zinn

# Vision braucht Richtung: Die 5 Phasen der AI Transformation Journey

Ein strukturierter Fahrplan – wie ihn die AI Transformation Journey bietet – schafft Orientierung in einem Umfeld, das von hoher Dynamik und Unsicherheit geprägt ist. Er übersetzt technologische Potenziale in konkrete Schritte und macht Fortschritt sichtbar und steuerbar. Indem Unternehmen Etappenziele definieren, Verantwortlichkeiten klären und frühzeitig mit einem integrierten Change Management arbeiten, wird aus einem diffusen Vorhaben ein gemeinsames Projekt mit Richtung und Ziel. Die Struktur gibt Halt – und genau das ist in Zeiten fundamentalen Wandels oft der entscheidende Erfolgsfaktor.



## Wie bereit ist Ihr Unternehmen für KI?

Unser AI Readiness Assessment zeigt, wo Sie stehen: Technisch, strategisch und kulturell.

[Direkt zum AI Readiness Assessment](#)

## Von der Intention zur Exekution: Handlungsempfehlungen zur skalierbaren KI-Nutzung

Der Erfolg einer AI-Transformation hängt von den Bedingungen ab, unter denen sie eingeführt wird. Besonders wirksam sind fünf zentrale Erfolgsfaktoren:



### Leadership Commitment:

Führungskräfte müssen mit gutem Beispiel vorangehen und aktiv als Lernvorbilder agieren. Ihr Engagement hat unmittelbaren Einfluss auf psychologische Sicherheit, crossfunktionale Zusammenarbeit und die Lernkultur im Unternehmen.



### Übergreifende Zusammenarbeit:

AI-Transformation gelingt nur im Schulterschluss zwischen Business, IT, HR, Legal und weiteren Bereichen. Interdisziplinäre Teams und AI-Taskforces ermöglichen Co-Creation und fördern das Verständnis für verschiedene Perspektiven.



### Psychologische Sicherheit:

Nur wer sich traut, Fragen zu stellen und Fehler zu machen, kann Neues lernen. Offene Feedbackformate und der bewusste Umgang mit Fehlern als Lernchance schaffen die Basis dafür.



### Starke Lernkultur:

Peer Learning, Coaching und Lernpfade sorgen dafür, dass Mitarbeitende Schritt halten können – nicht nur technologisch, sondern auch im Denken und Handeln.



### Datenethik und Governance:

Als stabiles Fundament für Vertrauen. Klare Regeln zu Transparenz, Fairness und Datenschutz schaffen Orientierung und minimieren Risiken, sowohl intern als auch im Markt.



## From intention to execution: Handlungsempfehlungen zur skalierbaren AI-Nutzung

1

### AI Learning Maturity analysieren:

Wo steht das Unternehmen auf der Reifegradkurve? (z. B. Awareness, Pilotierung, strategische Skalierung)

2

### Taskforce einrichten:

Bildung eines bereichsübergreifenden Steuerungskreises für AI-Lernen und Projektkoordination

3

### Leuchtturmprojekt starten:

Auswahl eines konkreten Use Cases mit messbarem Nutzen (z. B. AI-Co-Pilot für Sales oder HR)

4

### Kultur der Lern- und Experimentierfreude:

„Safe-to-try“-Zonen fördern, Fehler zulassen, Experimente anerkennen

5

### Skill Framework aktualisieren:

Neue Rollen (z. B. Prompt Engineers) definieren, digitale Grundkompetenzen fördern

## Mehrwert sichtbar machen, Wandel gemeinsam gestalten

Die Verbindung von sichtbarem, messbarem Mehrwert (etwa durch automatisierte Prozesse oder personalisierte Kundenansprache) mit der Transformation unsichtbarer Erfolgsfaktoren wie Vertrauen, Lernkultur und Zusammenarbeit macht den Unterschied. Erst wenn „unsichtbare Komplexität“ – wie Ängste, Widerstände oder Kompetenzlücken – sichtbar und bearbeitbar wird, kann sich das volle Potenzial entfalten.

Ein gutes Leuchtturmprojekt erfüllt daher immer zwei Kriterien: Es liefert ein konkretes Ergebnis und schafft Akzeptanz und Orientierung im Unternehmen. So wird Transformation nicht nur als technische, sondern als kollektive Lernreise erlebbar – und die AI Journey zum strategischen Hebel für nachhaltigen Wandel.



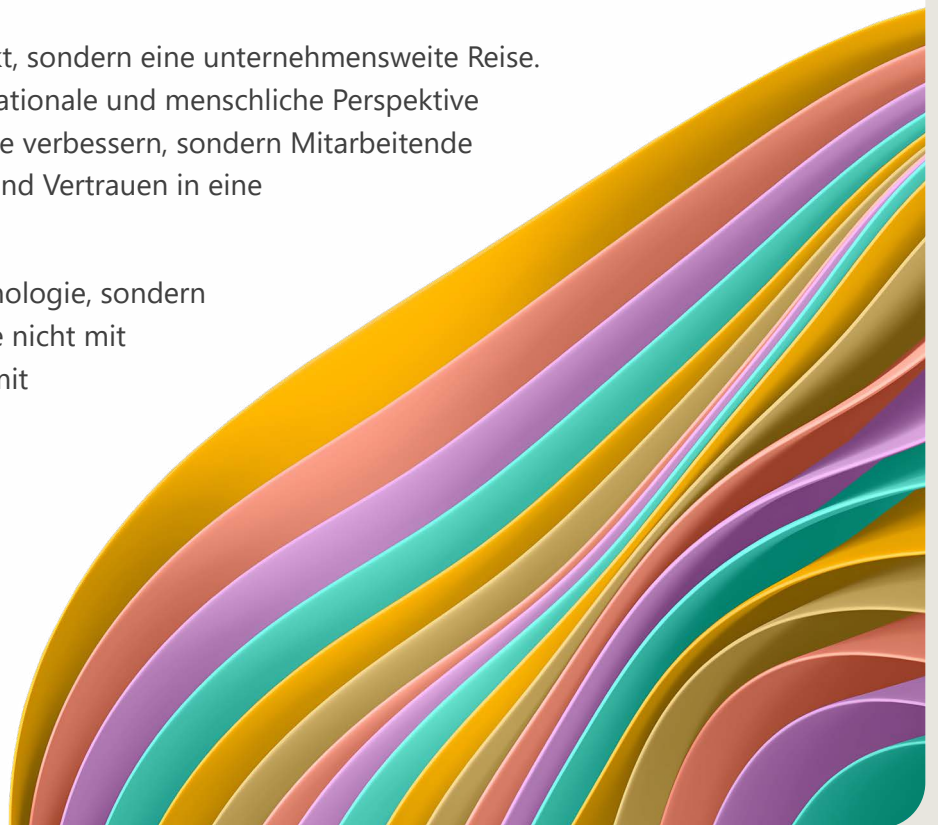
## Vertrauen ist das wahre Fundament – Fazit

AI-Transformation ist kein Projekt, sondern eine unternehmensweite Reise. Wer die technologische, organisationale und menschliche Perspektive integriert, wird nicht nur Prozesse verbessern, sondern Mitarbeitende empowern, Innovation fördern und Vertrauen in eine gemeinsame Zukunft schaffen.

Beginnen Sie nicht mit der Technologie, sondern mit den Menschen. Beginnen Sie nicht mit der perfekten Lösung, sondern mit einem sinnvollen ersten Schritt.

---

*Transformation  
beginnt mit  
Vertrauen.*



# Impressum

## Herausgeber

### Allianz für KI-Kompetenz in Deutschland

Initiiert von Microsoft Deutschland GmbH,  
Walter-Gropius-Straße 5, 80807 München, Deutschland

## Ansprechpartnerinnen

### Daniela Todorova

Director Learning, Microsoft Deutschland GmbH

### Astrid Aupperle

AI National Skills Director, Microsoft Deutschland GmbH

## Autorinnen und Autoren

### Kapitel 1:

Prof. Dr. Heiko von der Gracht, Technology Foresight and Tech Advisory, KPMG AG  
Andreas Kopp, Global Blackbelt for AI, Microsoft Deutschland GmbH

### Kapitel 2 – 5:

Patrick Gilroy, Head of AI & Education, TÜV Verband e.V.  
Christian Malzacher, Business Manager – Modern Workplace, Bechtle AG

### Kapitel 6 – 11:

Susanne Gottschalk, Strategic Digitalization Professional, Schaeffler Technologies AG & Co. KG  
Tina Proust, Associate Director, Accenture Dienstleistungen GmbH



© 2025 Microsoft. Alle Rechte vorbehalten. Namen und Produkte anderer Firmen können eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Rechteinhaber sein. Dieses Dokument wird in der vorliegenden Form zur Verfügung gestellt. Die in diesem Dokument enthaltenen Ansichten und Informationen (einschließlich URLs und anderer Verweise auf Websites) können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Sie tragen das Risiko der Nutzung. Mit diesem Dokument erhalten Sie keinerlei Rechte an geistigem Eigentum eines beliebigen Microsoft Produkts. Sie dürfen dieses Dokument zu internen Referenzzwecken kopieren und verwenden.