

// WHITEPAPER

# Der erfolgreiche KI-Kickstart

Der Praxisleitfaden für eine  
sichere und gewinnbringende  
KI-Einführung

## In diesem Whitepaper erfahren Sie:

- Wie Sie mit einer KI-Richtlinie, klaren Verantwortlichkeiten und einer sicheren internen KI-Plattform die Basis für einen kontrollierten KI-Einsatz schaffen.
- Wie Sie Mitarbeitende gezielt befähigen und KI nachhaltig im Arbeitsalltag etablieren – ohne Überforderung und ohne Akzeptanzverluste.
- Wie Sie Nutzung und Qualität im Regelbetrieb weiterentwickeln und Erfolge mit Kennzahlen messen.

## Ihr direkter Weg zum Whitepaper

Scannen Sie den QR-Code und laden Sie das vollständige  
Whitepaper digital herunter.



# Inhaltsverzeichnis

---

1. Zusammenfassung	4
2. Einleitung	6
3. Ihr Weg zur erfolgreichen KI Einführung	8
3.1 Stufe 1 (Enable): Fundament schaffen	10
3.1.1 Ausgangslage und Zielbild	10
3.1.2 Das Problem: die Illusion der „kostenlosen“ KI-Tools	11
3.1.3 Organisatorische Grundlage: KI-Richtlinie	12
3.1.4 Technische Grundlage: interne KI-Plattform	14
3.2 Stufe 2 (Embed): Fähigkeiten aufbauen	17
3.2.1 Ausgangslage und Zielbild	17
3.2.2 Rolle von Management und Führung	19
3.2.3 Option A: der „Champion-First“-Ansatz	22
3.2.4 Option B: der „Alle an Bord“-Ansatz	27
3.2.5 Mischform: breite Befähigung und gezielte Multiplikation kombinieren	31
3.3 Stufe 3 (Evolve): Erfolg messbar machen und skalieren	32
3.3.1 Ausgangslage und Zielbild	32
3.3.2 Kosten und Wirtschaftlichkeit	33
3.3.3 Erfolge im Unternehmen teilen: vom begleiteten Rollout zum Regelbetrieb	34
3.3.4 Den Erfolg messbar machen	35
3.3.5 Die nächste Stufe: Unternehmenswissen nutzbar machen	39
4. Abschluss: von der Idee zur Umsetzung	40
5. Anhang	42

# Zusammenfassung

Generative KI ist in vielen Organisationen bereits Realität – oft jedoch ungeplant, uneinheitlich und ohne klare Leitplanken. Das führt gleichzeitig zu Sicherheits- und Compliance-Risiken (z. B. Datenschutz, Schatten-IT, fehlende Steuerbarkeit) und zu einer Nutzungslücke: Technikaffine Teams profitieren früh, andere bleiben ohne Orientierung und Befähigung zurück. Die zentrale Frage lautet daher nicht mehr, ob KI genutzt wird, sondern wie sie sicher, pragmatisch und wirksam eingeführt wird.

## Für wen ist dieser Leitfaden?

Dieses Whitepaper richtet sich an Geschäftsführung, IT-Leitung und Verantwortliche für Digitalisierung oder Personal in mittelständischen Unternehmen und öffentlichen Organisationen (50 – 5.000 Beschäftigte). Es zeigt den ersten Schritt zur KI-Einführung: **Sicherheit und Befähigung so aufsetzen, dass KI im Alltag verlässlich Nutzen stiftet – statt als Tool-Experiment zu verpuffen.**

## Der empfohlene Einstieg: Enable – Embed – Evolve

Als Orientierungsrahmen nutzt das Whitepaper ein 3-Stufen-Modell – angelehnt an das Value-Framework von KPMG:

- **Enable (Fundament):** Aufbau eines sicheren Rahmens durch eine KI-Richtlinie (klare Regeln, Verantwortlichkeiten, Datenleitplanken) und eine sichere interne KI-Plattform (Governance, Nutzer-/Rechtmanagement, Protokollierung, DSGVO/AVV). Ziel: kontrollierte Nutzung ermöglichen, statt verbieten oder Wildwuchs laufen lassen.
- **Embed (Verankerung):** Mitarbeitende wer-

den strukturiert befähigt, damit KI in Routinen ankommt. Entscheidend ist der Support durch Führungskräfte, klare Use Cases und ein Rollout-Ansatz, der zur Organisation passt: Champions-First, Alle an Bord oder eine Mischform.

- **Evolve (Regelbetrieb & Messbarkeit):** Damit der Nutzen dauerhaft wird, braucht es einen schlanken Betriebsrhythmus (Austauschformate, Use-Case-Transfer, Support) und eine pragmatische Erfolgsmessung (Adoption, Qualität, ausgewählte KPI). Ergänzend hilft ein ROI-Schnellcheck, Kosten und Nutzen realistisch einzuordnen.

## Ausblick: internes Wissen nutzbar machen

Sobald Sicherheit und Kompetenz sitzen, wird der nächste Hebel relevant: KI mit internem Wissen verbinden (z. B. Dokumente, Richtlinien, Wissensdatenbanken) – kontrolliert, berechtigungsbasiert und ohne Sicherheitsabstriche.

Damit Sie **direkt loslegen** können, enthält der Anhang einige praktische Hilfestellungen:

- Eine Vorlage für eine KI-Richtlinie
- Ein Marktüberblick über Anbieter von sicheren KI-Plattformen
- Ein KI-ROI-Rechner
- Eine Übersicht über Trainings- und Austauschformate

## Über den Autor

Mein Name ist Maximilian von Bomhard und ich begleite Organisationen bei der sicheren Einführung von Künstlicher Intelligenz. Mit DeutschlandGPT haben wir bereits bei über 100 Kundinnen und Kunden KI sicher und erfolgreich eingeführt. Dieses Whitepaper basiert auf Erkenntnissen aus diesen Einführungsprojekten in mittelständischen Unternehmen und öffentlichen Organisationen. Ziel ist, die wichtigsten Learnings zu einem pragmatischen ersten Schritt zu bündeln – mit Fokus auf Sicherheit und Befähigung.



### **Definition: Künstliche Intelligenz (KI)**

*Wenn in diesem Whitepaper von „KI“ oder „Künstlicher Intelligenz“ die Rede ist, beziehen wir uns primär auf große Sprachmodelle (Large Language Models = LLMs), wie sie durch Anwendungen wie ChatGPT bekannt wurden. Diese Systeme bilden die Grundlage für einen Großteil der heutigen KI-Anwendungen im Büroalltag.*

*Ein klarer, kontextreicher Auftrag macht aus seinem abstrakten Wissen eine passende Lösung.*

### **Definition: Interne KI-Plattform**

*Eine interne KI-Plattform ist im Kern ein Chat vergleichbar zu ChatGPT – aber unternehmensintern bereitgestellt und zentral verwaltet. Mitarbeitende nutzen ihn für typische Büroaufgaben, während IT/Datenschutz Leitplanken und Zugriff steuern. Zur Plattform gehören dabei nicht nur die Benutzeroberfläche (der Chat), sondern auch die zugrunde liegende technische Schicht – insbesondere die Anbindung und Nutzung der Sprachmodelle.*

# Einleitung

## Vom Trend zum Alltag: KI in der Praxis

Künstliche Intelligenz (KI) ist seit der Veröffentlichung von ChatGPT in aller Munde und hat sich rasant von einem Nischenthema zu einem integralen Bestandteil unseres digitalen Lebens entwickelt. Viele Ihrer Mitarbeitenden nutzen bereits privat KI-Tools wie ChatGPT und Google Gemini auf ihren Android-Geräten für alltägliche Aufgaben. Selbst die klassische Google-Suche ist mittlerweile von KI durchdrungen.

Eine aktuelle Studie unterstreicht diese Entwicklung: **65 % der Deutschen verwenden generative KI-Tools**, bei den **16- bis 29-Jährigen sind es sogar 91 %**. Insgesamt nutzt fast die Hälfte (45 %) eines der Tools mehrmals pro Woche.<sup>1</sup> Diese privat etablierten Gewohnheiten übertragen sich unweigerlich auf den beruflichen Kontext. Mitarbeitende erkennen die Potenziale zur Effizienzsteigerung und beginnen, KI auch für ihre Arbeit zu nutzen.

Doch dieser unregulierte Einsatz birgt für Unternehmen zwei gravierende Probleme:

### 1. Datensicherheit & Kontrolle:

Bei der Nutzung öffentlich verfügbarer KI-Tools werden häufig unterbewusst unternehmensinterne oder personenbezogene Daten verarbeitet. Ohne eine solide rechtliche Absicherung, wie einen Auftragsverarbeitungsvertrag (AVV), drohen nicht nur empfindliche Bußgelder, sondern auch der unkontrollierte Abfluss von Geschäftsgeheimnissen an Dritte oder gar die Konkurrenz. Der Versuch, Daten manuell zu anonymisieren, kostet – sofern dieser in der Praxis überhaupt stattfindet – wertvolle Zeit und macht potenzielle Effizienzgewinne zunichte. Zudem fehlt der IT-Abteilung die Möglichkeit die Nutzung dieser Tools zu steuern. Somit entsteht eine Schatten-IT, die ein unkalkulierbares Sicherheitsrisiko darstellt.

### 2. Ungleiche Chancen für Mitarbeitende:

Wer privat wenig oder keinen Kontakt mit KI hat, startet zunächst benachteiligt und kann innovative, effizientere Arbeitsweisen nicht sofort nutzen. In der Praxis profitieren damit zunächst nur diejenigen, die proaktiv experimentieren und bereits Routine im Umgang mit KI aufgebaut haben. Während technikaffine Mitarbeitende ihre Produktivität schneller steigern, bleiben andere zurück – nicht wegen fehlender Leistungsbereitschaft, sondern weil Orientierung, Sicherheit und ein gemeinsames Verständnis für sinnvolle Anwendung fehlen. Ohne gezielte Befähigung wächst so eine interne Kompetenzlücke, und Effizienzgewinne verteilen sich ungleich im Unternehmen.

## Das Dilemma der IT: zwischen Verbotskultur und digitalem Wildwuchs

Der Einzug von KI in den Arbeitsalltag ist keine Zukunftsvision mehr, sondern gelebte Realität – ob von der Unternehmensführung gewollt oder nicht. Eine aktuelle Studie zeigt: **77 % der MINT-Beschäftigten in Deutschland nutzen bereits KI bei der Arbeit**. Brisant dabei ist, dass **52 % von ihnen auf nicht autorisierte Tools im Arbeitsalltag zurückgreifen**.<sup>2</sup>

Diese Entwicklung stellt die IT-Leitung und Führungskräfte vor ein zunehmendes Dilemma, für das sich auf den ersten Blick nur zwei extreme Lösungswege anbieten:

### *Die Verbotskultur: der vermeintlich sichere Hafen*

Der erste Impuls vieler IT-Verantwortlichen ist ein striktes Verbot von frei verfügbaren KI-Tools (z.B. durch ein Zugriffsverbot auf bestimmte Webseiten von KI-Tools). Diese Reaktion ist verständlich, denn sie verspricht auf den ersten

<sup>1</sup> TÜV-Verband e. V. (2025, November 26). KI-Studie 2025: Generative Künstliche Intelligenz und Sicherheit [PowerPoint-Präsentation].

<sup>2</sup> SThree plc. (2025). STEM Workforce Report 2025: Futures in formation [Report].

Blick maximale Kontrolle und Sicherheit. Doch dieser Weg führt geradewegs in die Stagnation und schafft neue, unsichtbare Probleme. Eine Verbotskultur frustriert engagierte und KI-affine Mitarbeitende, schadet der Attraktivität als Arbeitgeber und verhindert benötigte Produktivitätssteigerungen. Schlimmer noch: Während die Konkurrenz durch den Einsatz von KI schneller, innovativer und effizienter wird, tritt das eigene Unternehmen auf der Stelle. Der technologische und wirtschaftliche Rückstand wächst damit jeden Tag. Zudem entsteht eine unkontrollierbare „Schatten-IT“, da Mitarbeitende die Tools auf privaten Geräten entgegen den Anweisungen dennoch nutzen – und damit genau die Sicherheitsrisiken schaffen, die das Verbot eigentlich verhindern sollte.

### ***Der digitale Wildwuchs: die Kultur des „Laufenlassens“***

Das andere Extrem ist, den Mitarbeitenden freie Hand zu lassen. Dieser Ansatz mag modern und vertrauensvoll wirken, öffnet jedoch Tür und Tor für gravierende Risiken. Unkontrolliert fließen sensible Unternehmens- und Kundendaten in externe Systeme, deren Datenverarbeitungspraktiken und Serverstandorte (oft in den USA) unklar sind. Dies stellt nicht nur einen klaren Verstoß gegen die DSGVO dar, sondern birgt auch die Gefahr des Verlusts von Geschäftsgeheimnissen. Ohne gezielte Befähigung profitieren vor allem technikaffine Mitarbeitende – viele andere werden abgehängt und nutzen die Vorteile der Technologie nicht. Eine systematische und unternehmensweite Effizienzsteigerung bleibt aus.

### **Der Ausweg: gezielte Befähigung statt Blockade und Kontrollverlust**

Die beiden skizzierten Extreme sind keine Lösung. Sie führen entweder zu einem gefährlichen Wettbewerbsnachteil durch Stillstand aufgrund eines heterogenen Nutzungsverhaltens oder

zu einem unkalkulierbaren Kontrollverlust. Da jedoch Abwarten keine Option mehr ist, stellt sich nicht mehr die Frage ob, sondern *wie* Sie KI sicher, strategisch und gewinnbringend für Ihre gesamte Organisation einführen.

Machen Sie KI zu einem Teil der Unternehmensstrategie und schaffen Sie eine Ermöglichungskultur. Statt KI zu verbieten, sollten Sie Ihren Mitarbeitenden einen sicheren und geregelten Rahmen bieten, in dem sie mit der neuen Technologie experimentieren und deren Potenziale für das Unternehmen erschließen können.

Dieses Whitepaper zeigt Ihnen praxisnahe Wege auf, wie Sie genau das erreichen. Wir stellen Ihnen ein Vorgehen vor, das auf drei Säulen basiert:

- **Das Fundament legen:** Schaffen Sie mit einer klaren KI-Richtlinie und der richtigen technologischen Plattform die rechtssichere Grundlage für den KI-Einsatz.
- **Kompetenzen aufbauen:** Befähigen Sie Ihre Mitarbeitenden durch gezielte Schulungen und erprobte Einführungsstrategien, KI effektiv und sicher zu nutzen.
- **Erfolge nachhaltig verankern:** Sorgen Sie dafür, dass das gewonnene Wissen im Unternehmen geteilt wird und KI fest in Ihrer Unternehmensstrategie verankert wird.

Die Empfehlungen in diesem Leitfaden basieren auf praktischen Erfahrungen aus zahlreichen KI-Einführungsprojekten bei mittelständischen Unternehmen und öffentlichen Organisationen.

# Ihr Weg zur erfolgreichen KI-Einführung

## Agiles Vorgehen statt starrer Roadmaps

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz ist kein klassisches IT-Projekt, sondern ein Organisationsprojekt. Anders als bei einem Systemwechsel (z.B. ERP oder CRM) betrifft KI nicht nur eine einzelne Abteilung oder einen klar abgegrenzten Prozess. Sie verändert Arbeitsweisen, Entscheidungslogiken und Prozesse quer durch die Organisation. Genau deshalb ist der Erfolg nicht primär eine Frage der Technik, sondern vor allem eine Frage danach, ob es gelingt, Menschen, Prozesse und Rahmenbedingungen, in einem gemeinsamen Rahmen zusammenzubringen.

Hinzu kommt: KI ist für die meisten Beschäftigten ein neuer Kompetenzbereich, nicht einfach ein „neues Tool“ oder ein neuer Schritt in einem Prozess. Wer schon einmal mit einem E-Mail-Programm gearbeitet hat, findet sich bei einem Wechsel meist schnell zurecht – bei KI ist das anders. Wert entsteht erst dann, wenn Mitarbeitende lernen, KI sinnvoll zu steuern, Ergebnisse kritisch zu prüfen und sicher mit Daten umzugehen. Ohne gezielten Kompetenzaufbau entstehen entweder Unsicherheit und Ablehnung – oder ein unkontrollierter Einsatz außerhalb der definierten Leitplanken.

Gleichzeitig ist der KI-Markt so dynamisch, dass starre Roadmaps oder 2-Jahres-Pläne schnell an Realität verlieren. Technologien, Anbieter und Funktionsumfänge entwickeln sich in einer noch nie dagewesenen Geschwindigkeit weiter. Das heutige „Zielbild“ kann in wenigen Monaten überholt sein. Deshalb ist es meist nicht zielführend, KI anhand eines strikten Plans von A bis Z „abzuarbeiten“. Entscheidend ist vielmehr,

Orientierung und Leitplanken zu schaffen – ohne sich an ein Zielbild zu ketten.

Unsere Empfehlung ist daher ein agiles Vorgehen: Sie stellen frühzeitig die richtigen Weichen – insbesondere bei Sicherheit und Befähigung – und starten gleichzeitig pragmatisch in die Umsetzung. Statt eines starren Plans stehen klare Prinzipien im Mittelpunkt: Was ist erlaubt, was ist tabu? Wie stellen wir Qualität sicher? Und wie befähigen wir Teams so, dass KI im Alltag zuverlässig Nutzen stiftet?

Das Ziel ist ein klarer, messbarer Fortschritt: Je nach Vorgehensweise und Einführungsansatz kann die Organisation innerhalb weniger Wochen erste KI-Erfolge realisieren und eine breite und sichere Nutzung etablieren. Es geht darum, „KI-nativ“ zu werden – also KI so in den Arbeitsalltag zu integrieren, dass sie selbstverständlich, sicher und produktiv genutzt wird: nicht nur von wenigen Enthusiasten, sondern in der Breite der Organisation. Starten Sie zeitnah mit dem ersten Schritt und warten Sie nicht auf „die perfekte Lösung“. Entscheidend ist ein sicherer, kontrollierbarer Einstieg, der iterativ verbessert wird.

Wichtig zu beachten: Jede Organisation ist unterschiedlich. Unternehmenskultur, Größe, technische Affinität und vorhandene Strukturen bestimmen Tempo und Vorgehen. Es gibt keine universelle Blaupause und gerade deshalb braucht es ein Vorgehen, das strukturiert, aber flexibel ist: mit einem stabilen Rahmen, klaren Verantwortlichkeiten und iterativer Weiterentwicklung statt starrer Vorgaben.

### 3-Stufen-Modell nach dem KPMG Value-Framework

Um KI im Unternehmen sicher, wirksam und skalierbar einzuführen, braucht es ein Vorgehen, das sowohl Risiken (z. B. Informationssicherheit) als auch Wertbeitrag (z. B. Produktivität und Qualität) strukturiert adressiert. Dafür nutzen wir ein Drei-Stufen-Modell als pragmatischen Orientierungsrahmen – angelehnt an das

Value-Framework von KPMG (Enable-Embed-Evolve).<sup>3</sup> Das Vorgehen ist kein starres Rezept, sondern eher eine Messlatte, ob die Voraussetzungen für den nächsten Reifegrad erfüllt sind.



**Wichtiger Hinweis:** Erst wenn Stufe 1 und 2 stabil etabliert sind, macht es Sinn, über „Level-10-Themen“ wie weitgehende Automatisierung nachzudenken. Ohne sicheren Rahmen und Kompetenzbasis skaliert man vor allem Risiken statt Nutzen.

<sup>3</sup> KPMG LLP. (2025, June). Intelligent healthcare: A blueprint for creating value through AI-driven transformation [Report].

## Abschlusskriterien der drei Stufen

### ENABLE:

- KI-Richtlinie ist verabschiedet & allen Mitarbeitern bekannt
- Interne KI-Plattform ist produktiv einsetzbar
- Verantwortlichkeiten sind geklärt (KI-Beauftragte/r)

### EMBED:

- Alle relevanten Mitarbeiter haben eine Basisschulung erhalten
- Es gibt erste dokumentierte Use Cases
- Die Nutzung läuft im Alltag stabil (Support nur noch in Ausnahmefällen)

### EVOLVE:

- Hat keinen festen Endpunkt (kontinuierliche Weiterentwicklung mit aufeinander aufbauenden Meilensteinen)

## STUFE #1: ENABLE

### *Fundament schaffen*

#### Ausgangslage und Zielbild

*Warum „einfach loslegen“ ohne Leitplanken nicht reicht*

Wie in der Einleitung beschrieben, ist KI längst im Alltag vieler Mitarbeitender angekommen – umso wichtiger ist jetzt der nächste Schritt: den Einsatz sicher zu steuern, statt ihn zu verbieten oder unkontrolliert laufen zu lassen.

#### **Ziel von Stufe 1**

Dieses Kapitel zeigt den pragmatischen Mittelweg: eine Ermöglichungskultur mit klaren Leitplanken. Im Mittelpunkt steht der Aufbau der technischen und organisatorischen Grundlagen, mit denen sich Risiken wirksam reduzieren lassen, ohne Mitarbeitenden die Nutzung grundsätzlich zu untersagen. Dazu gehören

zwei Säulen: Erstens eine KI-Richtlinie, die Erwartungen, Verantwortlichkeiten und zulässige Nutzung klar definiert. Zweitens eine geeignete technologische Basis, die Mitarbeitenden einen sicheren Rahmen bietet, um KI im Arbeitskontext einzusetzen. Ziel ist es, die aktuell bestehenden vor allem rechtlichen und sicherheitsrelevanten Risiken konsequent zu minimieren und zugleich den produktiven Einsatz von KI im Unternehmen aktiv zu ermöglichen.

## **Das Problem: die Illusion des „kostenlosen“ KI-Tools**

Viele generative KI-Anwendungen wirken auf den ersten Blick attraktiv, weil sie kostenlos oder sehr günstig verfügbar sind. In der Praxis wird jedoch dennoch ein Preis gezahlt – nur nicht in Euro, sondern häufig in Datenhoheit, Rechtssicherheit und Steuerbarkeit. Gerade im Unternehmens- und Behördenkontext entsteht dadurch ein Risikoprofil, das mit den Anforderungen an Datenschutz, Informationssicherheit und Compliance nur schwer vereinbar ist.

### ***Daten: unklare Verarbeitung, begrenzte Kontrolle und potenzieller Abfluss***

Bei frei verfügbaren KI-Tools ist oft nicht transparent, wo Daten verarbeitet werden, wie lange sie gespeichert bleiben und welchen Zwecken sie dienen. Dieses Problem ergibt sich insbesondere, wenn Konten privat genutzt werden oder keine klaren Unternehmensrichtlinien gelten. In vielen Consumer-Angeboten (wie z.B. bei ChatGPT) werden eingegebene Inhalte zudem zur Verbesserung der Sprachmodelle genutzt.

Hinzu kommt: Sobald Informationen in externe Consumer-Ökosysteme gelangen, sind sie oft Teil einer längeren Verarbeitungskette aus Plattformbetreibern, Unterauftragnehmern, Integrationen und Analyse- bzw. Telemetrie-Diensten. Gerade bei kostenlosen oder sehr günstigen Angeboten ist zudem das Umfeld relevant, in dem Daten allgemein monetarisiert werden: Datenbroker zeigen, wie umfassend personenbezogene und verhaltensbasierte Daten aggregiert, angereichert und weitergegeben werden können – häufig ohne, dass Nutzende oder Organisationen nachvollziehen können, wo Daten am Ende landen.

Dass „Datenabfluss“ dabei kein rein theoretisches Szenario ist, zeigen bekannte Vorfälle aus der Praxis: OpenAI musste ChatGPT im März 2023 aufgrund eines Bugs vorübergehend offline nehmen, nachdem private Inhalte und

Metadaten für anderer Nutzende sichtbar wurden.<sup>4</sup> Auch bei Samsung wurden interne Inhalte über die Nutzung generativer KI-Tools durch Mitarbeitende öffentlich bekannt und führten zu Einschränkungen im Unternehmen.<sup>5</sup>

### ***Recht & Compliance: fehlende Grundlagen und mögliche Strafen***

Ein zweites Risiko ist die rechtliche Absicherung. Für die Verarbeitung personenbezogener Daten innerhalb der EU ist in vielen Fällen eine Auftragsverarbeitungsvertrag (AVV) erforderlich. Ohne diese ist eine Nutzung im Unternehmenskontext, insbesondere bei Verwendung personenbezogener Daten, in der Regel nicht rechtskonform möglich. Parallel dazu steigen die Anforderungen durch neue Regulierung: Der EU KI-Verordnung verpflichtet Organisationen dazu, Maßnahmen für ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz und Schulung bei Mitarbeitenden sicherzustellen, die KI-Systeme bedienen oder nutzen.

Kommteszu Verstößen, sind die möglichen finanziellen Folgen erheblich: Der EU KI-Verordnung sieht je nach Kategorie des Verstoßes empfindliche Bußgeldrahmen von bis zu 35 Mio. EUR bzw. 7 % des weltweiten Jahresumsatzes vor. Für Verstöße gegen die DSGVO können Geldbußen bis 20 Mio. EUR bzw. 4 % des weltweiten Jahresumsatzes drohen. Welche Pflichten und potenzielle Sanktionen im Einzelfall relevant sind, hängt vom konkreten Einsatz ab (Use Case, Risikoklasse, Datenarten und Rolle der Organisation).

Zusätzlich verlangen viele Organisationen (intern oder durch Kunden/Partner) ein Mindestniveau an Informationssicherheit sowie entsprechende Nachweise (z. B. ISO 27001 Zertifizierung). Wenn diese Absicherungen fehlen oder nicht eindeutig zugeordnet sind, entsteht ein Governance-Problem – auch wenn die Anwendung in der Praxis scheinbar reibungslos funktioniert.

<sup>4</sup> OpenAI. (2023, March 24). March 20 ChatGPT outage: Here's what happened.

<sup>5</sup> Park, K. (2023, May 2). Samsung bans use of generative AI tools like ChatGPT after April internal data leak. TechCrunch.

## ***Kontrolle durch die IT: kein Berechtigungskonzept, keine sauberen Offboarding-Fähigkeiten***

Ein weiterer, häufig unterschätzter Risikobereich ist die fehlende Steuerbarkeit durch die IT-Abteilung. Bei frei verfügbaren, privat genutzten KI-Plattformen existieren in der Regel keine unternehmensseitigen Mechanismen, um Nutzung und Zugriff verlässlich zu kontrollieren. Es fehlen zentrale Funktionen wie ein Rollen- und Berechtigungskonzept, eine nachvollziehbare Protokollierung der Nutzung sowie klare Regelungen zur Datenaufbewahrung und Löschung. Dadurch kann die IT weder sicherstellen, welche Mitarbeitenden welche Daten in die Systeme eingeben, noch lässt sich prüfen, ob sensible Inhalte unbeabsichtigt verarbeitet oder weitergegeben werden. Besonders kritisch wird dies beim Offboarding: Verlässt ein Mitarbeitender das Unternehmen, kann häufig nicht verlässlich gewährleistet werden, dass sämtliche im Zusammenhang mit der KI-Nutzung entstandene Inhalte, Chatverläufe oder hochgeladene Dateien vollständig entfernt sind – insbesondere dann, wenn Accounts privat angelegt wurden oder die Nutzung auf privaten Endgeräten erfolgte. In Summe entsteht eine Schatten-IT, bei der die Organisation die Verantwortung und das Risiko trägt, ohne die erforderlichen Governance- und Kontrollmöglichkeiten zu besitzen.

Die Analyse zeigt: Ohne Transparenz über die Datenverarbeitung, ohne tragfähige rechtliche Grundlage und ohne zentrale IT-Steuerbarkeit entsteht ein Risikoprofil, das im Unternehmens- und Behördenkontext kaum verantwortbar ist. Frei verfügbare Consumer-Tools sind damit keine geeignete Basis, um den KI-Zugriff im Unternehmen kontrolliert zu steuern. Der Einstieg ist daher ein verbindlicher Regelrahmen – beginnend mit einer KI-Richtlinie, die Nutzung, Datenklassen, Verantwortlichkeiten und Mindestanforderungen festlegt.

## **Organisatorische Grundlage: KI-Richtlinie**

Eine KI-Richtlinie schafft den verbindlichen Rahmen, in dem Mitarbeitende KI im Arbeitsalltag sicher und sinnvoll einsetzen können. Als internes „Gesetz“ zur KI-Nutzung verfolgt sie zwei Ziele: Sie gibt Orientierung durch klare Leitplanken und schützt Mitarbeitende sowie Organisation vor rechtlichen, sicherheitsrelevanten und reputativen Risiken. Wichtig dabei ist: Die Richtlinie ist nicht als „Verhinderungsinstrument“ gedacht, sondern als Grundlage einer Ermöglickungskultur – also eines kontrollierten, verantwortbaren KI-Einsatzes.

Damit die Richtlinie in der Praxis akzeptiert und gelebt wird, sollten die relevanten Stakeholder von Anfang an eingebunden werden. Dazu zählen typischerweise Geschäftsführung, IT, HR, Datenschutz, Abteilungsleiter sowie (sofern vorhanden) Betriebs- oder Personalrat. Diese frühe Beteiligung reduziert Reibungsverluste, klärt Erwartungen und sorgt dafür, dass Anforderungen aus Sicherheit, Arbeitsrecht und Change-Management konsistent berücksichtigt werden.

### **! Vorlage für KI-Richtlinie**

Im Anhang dieses Whitepapers finden Sie eine Vorlage für eine KI-Richtlinie, die Sie als Ausgangspunkt nutzen und an Ihre Organisation anpassen können. Das erleichtert den Start erheblich und sorgt dafür, dass die wichtigsten Governance-Bausteine von Beginn an strukturiert abgedeckt sind.

Inhaltlich sollte eine praxistaugliche KI-Richtlinie mindestens die folgenden Punkte abdecken:

### **Zweck und Geltungsbereich**

Zu Beginn wird klar definiert, wofür die Richtlinie gilt und wen sie betrifft. In der Regel umfasst sie alle Mitarbeitenden sowie externe Personen, die im Auftrag der Organisation arbeiten. Ebenso sollte beschrieben werden, welche Arten von KI-Anwendungen erfasst sind (z. B. textbasierte Assistenten, Bildgenerierungstools, Übersetzung, Code-Generatoren) und in welchen Arbeitskontexten die Nutzung vorgesehen ist.

### **Rollen und Verantwortlichkeiten: Benennung eines KI-Beauftragten**

Bewährt hat sich die Benennung einer zentralen Ansprechperson („KI-Beauftragter“<sup>6</sup>), die das Thema organisatorisch bündelt. Diese Rolle koordiniert Weiterentwicklung der Richtlinie, dient als erste Anlaufstelle für Fragen, sammelt Rückmeldungen aus der Organisation und arbeitet eng mit IT, Datenschutz und HR zusammen. Je nach Struktur eignet sich dafür häufig eine Person aus den zuvor genannten Abteilungen, da dort bereits Erfahrung mit Governance, Schulung und Risikoabwägung vorhanden ist.

### **Einordnung der Kapazitäten des KI-Beauftragten**

*In vielen Organisationen ist dies keine Vollzeitrolle, sondern eine definierte Zusatzverantwortung mit klaren Zuständigkeiten und einem festen Zeitbudget – vergleichbar mit anderen querschnittlichen Funktionen, deren Umfang je nach Unternehmensgröße variiert (z.B. Betriebsrat oder Brandschutzbeauftragter).*

### **Plattform-Freigaben: Positivliste statt endloser Verbotslisten**

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist eine klare Regelung, welche Plattformen genutzt werden dürfen. Praktisch ist eine Positivliste: Erlaubt sind ausschließlich die Anwendungen, die explizit freigegeben wurden; alle anderen sind standardmäßig ausgeschlossen. Damit entsteht Klarheit für Mitarbeitende und Kontrollierbarkeit für die IT. Eine reine Verbotsliste ist in der Praxis deutlich aufwändiger, weil sie ständig aktualisiert werden muss und neue Plattformen schnell am Regelwerk „vorbeilaufen“. Sollte das Zulassen neuer Plattformen ein regelmäßiger Prozess sein sollte transparent beschrieben werden, nach welchen Kriterien Plattformen bewertet und aufgenommen werden (z. B. in Bezug auf Datenschutz, Sicherheitsniveau, Administrierbarkeit).

### **Daten und Informationsklassen: Was darf in KI-Systeme eingegeben werden?**

Der sensibelste Teil der Richtlinie ist die Frage, mit welchen Daten gearbeitet werden darf. Diese Entscheidung ist organisationsspezifisch und sollte bewusst getroffen werden. Grundsätzlich gilt: Nur weil ein System technisch in der Lage ist, bestimmte Daten zu verarbeiten, bedeutet das nicht, dass die Organisation dies auch zulassen sollte. Häufig werden hier klare Grenzen gezogen – etwa die Nutzung ausschließlich für dienstliche Zwecke, die Beschränkung auf geschäftliche Kontaktdaten oder die Orientierung an einer bestehenden Datenklassifizierung (z. B. „öffentlich“/„intern“/„vertraulich“/„streng vertraulich“). Falls keine Datenklassifizierung existiert, sollte diese Frage einmalig und verbindlich geregelt werden. Ein pragmatischer Ansatz ist, explizit festzulegen, welche Datenarten grundsätzlich ausgeschlossen sind (z. B. besonders sensible personenbezogene Daten) und welche nur unter definierten Bedingungen genutzt werden dürfen.

<sup>6</sup> Anm. d. Aut.: Um die Lesbarkeit und das Textverständnis zu erleichtern, wird in diesem Whitepaper durchgängig die Bezeichnung „KI-Beauftragter“ verwendet. Diese Formulierung ist selbstverständlich geschlechtsneutral und impliziert keine Präferenz hinsichtlich des Geschlechts.

### ***Nutzerverantwortung und Qualität: KI als Assistenz, nicht als Autorität***

Die Richtlinie sollte unmissverständlich klarstellen, dass KI ein Assistenzwerkzeug ist. Mitarbeitende bleiben verantwortlich für Inhalte, Entscheidungen und Ergebnisse. Das umfasst insbesondere die Pflicht, Ausgaben zu prüfen, zu plausibilisieren und bei Bedarf fachlich zu verifizieren. In diesem Zusammenhang sollte auch das Phänomen sogenannter „Halluzinationen“ adressiert werden: KI-Systeme können überzeugend formulierte, aber sachlich falsche Aussagen erzeugen. Genau deshalb sind klare Prüfanforderungen wichtig – insbesondere bei rechtlichen, finanziellen, technischen oder personenbezogenen Themen.

### ***Kompetenz und Schulung: Nutzung nur mit Befähigung***

Damit KI sicher eingesetzt werden kann, braucht es Mindeststandards in der Kompetenz der Nutzenden. Der EU KI-Verordnung macht KI-Kompetenz („AI Literacy“) verpflichtend, lässt aber bewusst Spielraum bei der konkreten Ausgestaltung: Es gibt keine starren Mindestinhalte, sondern eine kontext- und risikobasierte Pflicht, die sich an Rolle, Vorerfahrung und Einsatzkontext der KI orientiert. In der Richtlinie sollte daher verankert werden, dass KI-Anwendungen nur von Mitarbeitenden genutzt werden dürfen, die entsprechend geschult wurden. Dazu gehören insbesondere Inhalte zum Verständnis der Technologie, der damit verbundenen Risiken sowie der geltenden Sicherheits- und Datenschutzregelungen. Ergänzend empfiehlt sich ein Praxisteil, der den Mitarbeitenden hilft, KI zielgerichtet und verantwortungsvoll im Arbeitsalltag einzusetzen.

### ***Kontrolle, Compliance und Durchsetzung***

Um den Rahmen wirksam zu machen, sollte geregelt sein, wie die Einhaltung überprüft wird. Üblich sind stichprobenartige Kontrollen oder anlassbezogene Prüfungen, sofern technisch

möglich und arbeitsrechtlich zulässig. Gleichzeitig sollte klar beschrieben werden, welche Konsequenzen bei Verstößen greifen (z. B. abgestufte Maßnahmen, Klärungsprozesse, Eskalation). Entscheidend ist hier eine balancierte Tonalität: Kontrolle dient dem Schutz der Organisation und der Mitarbeitenden – nicht der Misstrauenskultur.

### ***Lebendes Dokument: regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung***

KI entwickelt sich schnell, ebenso verändern sich Plattform-Landschaften, rechtliche Anforderungen und interne Prozesse. Deshalb sollte die Richtlinie als lebendes Dokument verstanden werden: mit festen Review-Zyklen (z. B. quartalsweise oder halbjährig), klarer Zuständigkeit für Aktualisierungen und einem transparenten Kommunikationsprozess bei Änderungen. So bleibt der Rahmen wirksam, ohne die Organisation durch ständige Ad-hoc-Anpassungen zu überfordern.

#### **! Vorlage für KI-Richtlinie**

Im Anhang dieses Whitepapers finden Sie eine Vorlage für eine KI-Richtlinie, die Sie als Ausgangspunkt nutzen und an Ihre Organisation anpassen können. Das erleichtert den Start erheblich und sorgt dafür, dass die wichtigsten Governance-Bausteine von Beginn an strukturiert abgedeckt sind.

### **Technische Grundlage: interne KI-Plattform**

Nachdem die organisatorischen Leitplanken durch die KI-Richtlinie definiert sind, braucht es in der Praxis eine technische Grundlage, die diese Regeln auch umsetzbar macht: eine interne, zentral verwaltete KI-Plattform, über die Mitarbeitende KI im Arbeitsalltag nutzen können – ohne die Sicherheits- und Compliance-Anfor

derungen der Organisation zu unterlaufen. Ziel ist nicht „KI irgendwie erlauben“, sondern einen kontrollierten Zugang zu ermöglichen, der Akzeptanz schafft und Risiken reduziert.

Bei der Auswahl einer internen KI-Lösung haben sich zwei Entscheidungsebenen bewährt:

**Sicherheit & Compliance:  
Mindestanforderungen**

Diese Kriterien sind nicht verhandelbar: Wenn sie nicht erfüllt sind, ist die Lösung unabhängig von Funktionsumfang oder Nutzerfreundlichkeit faktisch nicht einsetzbar. Dazu zählen insbesondere DSGVO-Konformität, ein belastbares Hosting- und Datenverarbeitungskonzept (z. B. EU- oder DE-Hosting), die Bereitstellung einer Auftragsverarbeitungsvertrag (AVV) sowie eine klare Antwort auf die Frage der Daten-

hoheit. Aus organisatorischer Sicht ist zudem entscheidend, dass die IT eine Lösung administrieren kann – also Nutzende verwalten, Rollen und Berechtigungen vergeben und Governance-Vorgaben technisch unterstützen kann.

Im Kontext von Sicherheit und Compliance stellt sich in der Praxis vor allem die Frage, wo Daten verarbeitet und gespeichert werden und über welchen Weg Sprachmodelle angebunden sind. Diese Grundsatzentscheidung hat unmittelbare Auswirkungen auf Datenschutz, Kontrollierbarkeit und Risikoprofil – und bestimmt damit, ob eine Lösung überhaupt als interne KI-Plattform in Frage kommt. Die folgenden vier Ansätze sind in der Praxis am häufigsten anzutreffen:

Ansatz	Datenspeicherung	Sprachmodelle	Ergebnis
Deutsche Datenspeicherung + EU-Sprachmodelle (DE+EU-Cloud)	Deutschland (z.B. Open Telekom Cloud)	Beste Modelle (z.B. OpenAI, Google)	Hohe Nutzerzufriedenheit durch Top-Qualität bei maximaler Datensicherheit.
Nur EU (EU-Cloud)	Europa (z.B. Microsoft Azure)	Beste Modelle (z.B. OpenAI, Google)	Hochwertige Qualität, jedoch werden die Kerndaten ausschließlich in der EU und nicht in Deutschland gespeichert. <sup>7</sup>
Nur DE (DE Cloud)	Deutschland	Open-Source Modelle (z.B. Llama, DeepSeek)	Hohe Sicherheit, aber geringe Nutzerakzeptanz durch schwächere KI-Modelle. <sup>8</sup>
Lokal / On-Premise	In-House	Open-Source Modelle (z.B. Llama, DeepSeek)	Höchste physische Kontrolle aber schwächere KI-Modelle und hohe Gesamtkosten. <sup>8</sup>

<sup>7</sup> Anm. d. Aut.: Der US CLOUD Act und FISA Section 702 können unter bestimmten Voraussetzungen dazu führen, dass US-Behörden Zugriff auf Daten verlangen, die von US-Anbietern wie Microsoft, Google oder Amazon verarbeitet werden – auch wenn die Daten auf Servern außerhalb der USA liegen. Je nach Verfahren kann die betroffene Organisation darüber nur eingeschränkt informiert werden. Für besonders sensible Informationen erhöht das das Risiko, insbesondere im Behörden- und Verteidigungskontext.

<sup>8</sup> Anm. d. Aut.: Gerade bei komplexen, fachlichen Reasoning-Aufgaben zeigt sich, dass Open-Source-Modelle (z. B. Llama 3.3) weiterhin deutlich hinter proprietären Frontier-Modellen liegen: Auf dem Graduate-Level-Benchmark „GPQA Diamond“ erzielt GPT-5 pro 88,4 % (ohne Tools), während Llama 3.3 70B Instruct 50,5 % erreicht (Ein Delta von 37,9 Prozentpunkte). In der Praxis bedeutet das: höhere Fehlerraten und mehr Nacharbeit bei anspruchsvollen Fragestellungen – das kann die Nutzerakzeptanz spürbar senken kann.

Die Tabelle macht deutlich: Es gibt nicht den einen „perfekten“ Ansatz für alle Organisationen. Entscheidend ist, dass die gewählte Lösung die von Ihrer Organisation definierten Mindestanforderungen erfüllt und dass diese Mindestanforderungen bewusst festgelegt werden. Dazu gehören in der Regel Datenschutz und rechtliche Absicherung, Datenhoheit (z. B. wo Daten verarbeitet werden und wer Zugriff hat) sowie ausreichende Steuerbarkeit durch die IT (z. B. Rollen- und Berechtigungskonzepte, Protokollierung und zentrale Richtlinien). Erst wenn dieses Fundament steht, sollten Kriterien wie Modellvielfalt, Integrationsfähigkeit und langfristige Flexibilität den Ausschlag geben.

### **Flexibilität & Zukunftssicherheit: strategische Vorteile**

Über die Mindestanforderungen hinaus lohnt sich ein Blick auf Kriterien, die mittel- und langfristig Abhängigkeiten und Kosten beeinflussen. Dazu gehört insbesondere die Unterstützung mehrerer Sprachmodelle (Multi-LLM), um Abhängigkeiten von einem einzelnen Anbieter (Vendor-Lock-In) zu vermeiden. So können Mitarbeitenden stets das für den Anwendungsfall passendste Modell wählen. Ebenso relevant ist ein offenes Ökosystem: Eine Lösung sollte sich in die bestehende IT-Landschaft integrieren lassen, statt neue Abhängigkeiten oder Insellösungen zu erzeugen. Perspektivisch kann auch die Verfügbarkeit von Schnittstellen (z.B. über eine API) wichtig werden, um wiederkehrende Aufgaben über Workflows zu automatisieren. Gleichzeitig gilt: Der Einstieg sollte nicht aufgeschoben werden, bis „die perfekte Plattform“ gefunden ist – entscheidend ist zunächst ein sicherer, kontrollierbarer Start, der später ausgebaut werden kann. Neben technischen Kriterien entscheidet in der Praxis vor allem die Nutzerakzeptanz: Eine Plattform muss zur Arbeitsweise und zum Kompetenzniveau der Belegschaft passen, sonst bleibt sie trotz hoher Sicherheitsstandards ungenutzt.

### **Auswahl der richtigen KI-Plattform**

Für die Auswahl einer internen KI-Plattform sollten zunächst die Mindestanforderungen konsequent geprüft werden. Diese Punkte sind ein Go/No-Go-Kriterium – wenn sie nicht erfüllt sind, ist die Lösung nicht geeignet.

Erst wenn dieses Fundament steht, sollte die Entscheidung über einen kurzen Pilottest mit echten Use Cases fallen. Dabei geht es nicht nur um Stabilität, sondern vor allem um die Frage, ob die Plattform zur Belegschaft passt: Ist die Oberfläche verständlich? Unterstützt sie typische Aufgaben effizient? Ist sie zu komplex oder zu eingeschränkt? In die Auswahl sollten alle relevanten Stakeholder (mindestens Geschäftsführung und IT-Abteilung) eingebunden sein. Zusätzlich empfiehlt sich Praxisfeedback aus 2–3 Fachbereichen (und je nach Organisation auch Datenschutz oder die HR-Abteilung) zu sammeln, um Akzeptanz und Schulungsbedarf realistisch einzuschätzen.

#### **! Marktüberblick**

Im Anhang des Whitepapers finden Sie einen Marktüberblick als erste Orientierung, der die wichtigsten Kriterien strukturiert gegenüberstellt. Die finale Entscheidung sollte für eine KI-Plattform immer erst nach einem Praxistest erfolgen.

## Akzeptanz einer KI-Plattform

Die Akzeptanz einer KI-Plattform entsteht typischerweise aus zwei Faktoren, die je nach Nutzergruppe unterschiedlich gewichtet sind. Mitarbeitende ohne viel KI-Erfahrung brauchen vor allem einen niedrighwelligen Einstieg: eine verständliche Oberfläche, klare Orientierung, was möglich ist, und eine Bedienung, die nicht überfordert. Je einfacher der erste Kontakt, desto schneller wird KI als hilfreiches Werkzeug statt als „zusätzliche Komplexität“ wahrgenommen. Erfahrene Nutzer bewerten hingegen primär die Ergebnisqualität. Wer privat bereits mit leistungsfähigen Systemen gearbeitet hat, wird eine deutlich schwächere Lösung im Arbeitsumfeld kaum akzeptieren – und weicht im Zweifel auf private Plattformen aus. Um Schatten-IT wirksam zu reduzieren, muss die interne Lösung daher beides leisten: einfach genug für Einsteiger und qualitativ stark genug für Fortgeschrittene.

Die Auswahl der Plattform ist damit die Voraussetzung – der Mehrwert entsteht allerdings erst in der Anwendung: durch Routinen, priorisierte Use Cases und gezielte Befähigung. Genau darum geht es in Stufe 2 (Embed).

## STUFE #2: EMBED

### *Fähigkeiten aufbauen*

#### Ausgangslage und Zielbild

*Warum ein sicheres Fundament allein noch keinen Mehrwert schafft*

Mit einer klaren KI-Richtlinie und einer internen, abgesicherten KI-Umgebung ist die Grundlage gelegt: Mitarbeitende können KI rechtssicher nutzen, ohne dass Kontrolle und Schutzbedarfe verloren gehen. Dieses Fundament ist notwendig – Wert entsteht jedoch erst im Arbeitsalltag, wenn Menschen KI verstehen, sicher anwenden und konsequent in ihre Abläufe integrieren. Genau deshalb ist Befähigung kein „Add-on“, sondern Kern der Wertrealisierung.

In der Praxis hängen Können und Nutzung eng zusammen: Bei Einsteigerinnen und Einsteigern („Novice“) nutzt nur etwa die Hälfte generative KI mindestens wöchentlich, bei routinierten, sicheren Nutzenden („Fluent“) sind es bereits rund 80 %.<sup>9</sup> Für die Einführung heißt das: Entscheidend ist nicht, ob ein Tool verfügbar ist, sondern ob Mitarbeitende systematisch befähigt werden, es sinnvoll und sicher einzusetzen.

<sup>9</sup>Roth, E. (2025, August 13). *Reconfiguring work: Change management in the age of gen AI*. McKinsey & Company.

Neue Werkzeuge entfalten ihren Nutzen selten von selbst. Bei Google profitieren vor allem diejenigen, die präzise suchen und Ergebnisse bewerten können. Bei Excel ist es ähnlich: Viele haben das Tool, aber echte Produktivität entsteht erst durch Routine und Methodenwissen. Bei KI ist es genauso. Neben der Bedienung geht es um Fähigkeiten wie gute Aufgabenformulierungen, Qualitätskontrolle, Verständnis von Grenzen und die sichere Einbettung in Prozesse.

Ein häufiger Fehler ist, Einführungsansätze zu kopieren, ohne die eigene Organisation zu berücksichtigen. Der passende Weg hängt typischerweise von drei Faktoren ab:

- **Größe und Struktur:** Kleine Organisationen können Mitarbeitende oft schneller und informeller fit machen; größere brauchen definierte Rollen, feste Lernformate und einen skalierbaren Rollout.
- **Reifegrad:** Wo bereits Strukturen für Schulung, Wissenstransfer und digitale Arbeitsweisen bestehen, lässt sich KI leichter verankern; andernfalls braucht es zunächst mehr Orientierung, Standards und Basis-schulungen.
- **Kultur:** Innovationsgetriebene Umfelder lernen eher iterativ; stärker prozess- oder regelungsgeprägte Organisationen benötigen klarere Leitplanken, Dokumentation und verlässliche Abläufe.

Entscheidend ist daher nicht „der beste“, sondern der passende Ansatz: zielgruppengerecht, praxisnah und realistisch zur eigenen Veränderungsfähigkeit – ein Startup startet anders als eine Stadtverwaltung.

### **Ziel von Stufe 2**

Nach dem Aufbau eines rechtssicheren und technischen Fundaments entscheidet sich der Erfolg der KI-Einführung vor allem im Arbeitsalltag. Erst wenn Mitarbeitende wissen, wofür KI sinnvoll einsetzbar ist, wie sie Ergebnisse beurteilen und wie sie Tools sicher nutzen, entsteht kontinuierlicher Mehrwert. **Befähigung ist deshalb kein einmaliges Training, sondern ein Veränderungsprozess, der Führung, Kommunikation und passende Lernformate verbindet.**

In diesem Kapitel zeigen wir, wie Sie diesen Kompetenzaufbau pragmatisch strukturieren: Zunächst betrachten wir die Rolle von Geschäftsführung und Führungskräften, weil sie Priorität, Rahmen und Lernkultur setzen. Darauf aufbauend beschreiben wir zwei bewährte Vorgehensweisen zur Verankerung in der Breite: „Champions-First“ (Multiplikatoren) und „Alle an Bord“ (frühe Breitenbefähigung). Beide Wege ordnen wir anhand typischer Rahmenbedingungen ein und illustrieren sie mit Praxisbeispielen, sodass Sie den passenden Ansatz für Ihre Organisation ableiten können.

In den folgenden Abschnitten werden immer wieder Trainings- und Austauschformat erwähnt. Eine Übersicht über diese finden Sie im Anhang.

#### **Definition: KI-Champion**

*Ein KI-Champion ist ein Mitarbeitender, der als Multiplikator KI im Team vorantreibt, konkrete Use Cases identifiziert und Kollegen beim sicheren, wirksamen Einsatz unterstützt. Er dient als erste Anlaufstelle für Fragen, sammelt Feedback aus der Praxis und hilft, Schulungen, Standards und eine saubere Nutzung im Alltag zu verankern.*

## Rolle von Management und Führung

### *Ohne Führung wird KI nicht zur Routine*

Eine sichere technologische Basis und klare Leitplanken sind die Voraussetzung für den Einsatz von KI. Ob daraus jedoch tatsächlich Effizienzgewinne und bessere Ergebnisse entstehen, entscheidet sich im Arbeitsalltag. Und dieser Arbeitsalltag wird maßgeblich durch Führung geprägt. Wenn Mitarbeitende nicht erleben, dass KI-Nutzung ausdrücklich gewollt ist, bleibt sie oft ein Nebenprojekt: Man probiert punktuell aus, aber es entsteht keine verlässliche Routine.

Für Organisationen bedeutet das: Der Aufbau von KI-Kompetenz ist keine optionale „Zusatzqualifikation“, sondern ein Bestandteil moderner Arbeitsleistung. Wer KI als Arbeitsmittel einführt, sollte deshalb auch konsequent Erwartung und Rahmen setzen, dass sich Mitarbeitende damit auseinandersetzen, Anwendungsfälle lernen und die Nutzung reflektiert in ihre Aufgaben integrieren. Kurz gesagt: KI-Kompetenz wird zu einem Teil dessen, was „gute Leistung“ im Büroalltag ausmacht.

### *Führung als stärkster Hebel für Nutzung und Wirkung*

Empirische Daten stützen diese Einschätzung. Eine Analyse von Gallup zeigt, dass die aktive Unterstützung durch direkte Führungskräfte eng mit messbaren Unterschieden in der KI-Nutzung verbunden ist.

Mitarbeitende, die starke Unterstützung durch ihre Führungskraft bei der KI-Nutzung erleben, setzen KI doppelt so häufig mehrmals pro Woche oder öfter ein. Gleichzeitig ist es bei ihnen fast neunmal so wahrscheinlich, dass KI Freiräume schafft, um sich auf die eigenen Kernaufgaben zu konzentrieren. Auffällig ist die Lücke in der Umsetzung: In Organisationen, die KI bereits eingeführt haben, stimmen nur 28 % stark zu, dass ihre Führungskraft die Nutzung im Team aktiv unterstützt.<sup>10</sup>

Diese Zahlen machen zweierlei deutlich: Erstens ist Management- und Führungskräfteunterstützung kein „weicher Faktor“, sondern ein zentraler Treiber, ob KI überhaupt regelmäßig genutzt wird. Zweitens ist genau hier häufig der Engpass: Nicht die Technologie, sondern fehlende Unterstützung im mittleren Management bremst den Übergang von Verfügbarkeit zu Wirkung.

### *Konsequenzen für die Praxis*

Führungskräfte müssen nicht die „KI-Expertinnen und -Experten“ der Organisation werden. Ihre Rolle ist es, Orientierung zu geben, Prioritäten zu setzen und Bedingungen zu schaffen, unter denen KI-Nutzung zur normalen Arbeitsweise wird. KPMG betont dazu im Whitepaper „Driving AI adoption: empowering people to change“ fünf zentrale Hebel:

- **Führung schafft Klarheit über den Zweck**, indem sie ein verständliches und wiederholbares „Warum“ formuliert und sichtbar macht („Be clear on the why“);
- **Führung sorgt für breite Befähigung**, indem sie Training, Austausch und Unterstützung so organisiert, dass Mitarbeitende ins Tun kommen („Foster widespread engagement and training“);
- **Führung ermöglicht bewusstes Ausprobieren**, indem sie Freiräume schafft und psychologische Sicherheit herstellt, damit Lernen über Iteration passieren kann („Encourage people to play“);
- **Führung macht neue Arbeitsweisen greifbar**, indem sie Beispiele, Routinen und Erfolge sichtbar macht und in den Arbeitsalltag übersetzt („Make new ways of working tangible“);
- **Führung verstärkt gewünschtes Verhalten**, indem sie Engagement anerkennt und passende Anreize setzt („Reward your people for engaging with AI“).<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Kemp, A. (2025, November 8). *Manager support drives employee AI adoption*. Gallup.

<sup>11</sup> KPMG Australia. (2025). *Driving AI adoption: Empowering people to change [Report]*.

Dieses Unterkapitel greift diese fünf Hebel auf und übersetzt sie in konkrete Führungspraxis. Es zeigt, wie Sie das „Warum“ verständlich kommunizieren, Erwartungen an Nutzung und Lernfortschritt sinnvoll setzen und zugleich die nötigen Freiräume schaffen, damit Teams KI im Alltag ausprobieren und in Prozesse einbauen können. Ebenso geht es darum, wie Führung neue Routinen sichtbar macht, Austausch und Lernen im Team organisiert und Engagement anerkennt, ohne eine reine „Pflichtübung“ daraus zu machen.

### **Das Warum definieren**

Nicht allen Mitarbeitenden ist das Potenzial von KI im Arbeitsalltag bereits klar. Wenn der Zweck der Einführung vage bleibt („irgendwas mit Digitalisierung“), wird KI entweder ignoriert oder nur von wenigen genutzt. Deshalb ist es Aufgabe der Führung, ein konkretes, wiederholbares „Warum“ zu formulieren und sichtbar vorzuleben.

KPMG beschreibt diesen Faktor als „Clarity of Purpose“ und ordnet ihn als zentralen Treiber für KI-Adoption ein: Mitarbeitende nutzen KI deutlich eher, wenn sie verstehen, wofür sie eingesetzt werden soll, welchen Nutzen sie selbst davon haben und welche Erwartungen an die Arbeitsweise damit verbunden sind.

#### **→ KI mit Unternehmenszielen verbinden – mit konkreten Beispielen**

Ein wirksames „Warum“ knüpft an Ziele an, die Mitarbeitende bereits kennen. Generische Beispiele, die in den meisten Organisationen funktionieren:

- **Bearbeitungszeiten reduzieren:** Routineaufgaben wie E-Mails, Protokolle, Textentwürfe oder das Strukturieren von Informationen werden schneller vorbereitet, damit mehr Zeit für fachliche Bewertung und Umsetzung bleibt.

- **Wissenstransfer beschleunigen:** KI hilft, internes Wissen aus Richtlinien, Handbüchern und alten Vorgängen schneller zu finden, zu verdichten und verständlich aufzubereiten - weniger Rückfragen, weniger „Suchen“, weniger Doppelarbeit.
- **Fachkräftemangel abfedern:** Wenn Routineaufgaben schneller gehen und Wissen leichter zugänglich ist, steigt die Teamleistung auch bei knappen Kapazitäten - besonders bei Spitzenlast oder schwer zu besetzenden Rollen.
- **Innovationszyklen verkürzen:** Erste Konzepte, Varianten und Strukturvorschläge für neue Projekte oder Produkte entstehen schneller, sodass Teams früher in Abstimmung, Test und Umsetzung kommen.

Einige konkrete Beispiele, die zu typischen Unternehmenszielen passen:

- **Kundenservice verbessern:** KI unterstützt beim Zusammenfassen von Fällen, Entwerfen von Antworten und dem schnellen Finden von Wissen. Ziel sind kürzere Reaktionszeiten und konsistentere Qualität - die Verantwortung bleibt beim Menschen.
- **Onboarding vereinfachen:** Neue Mitarbeitende finden sich schneller zurecht, weil KI-Prozesse erklärt, Vorlagen bereitstellt und typische Fragen beantwortet - ohne dass erfahrene Kolleginnen und Kollegen permanent ad hoc unterstützen müssen.
- **Verwaltung und Backoffice entlasten:** KI hilft beim Aufbereiten von Dokumenten, Erstellen von Entwürfen (z. B. Anschreiben, Vermerke, interne Memos) und dem Strukturieren von Informationen - damit mehr Zeit für Fallbearbeitung und Entscheidungsvorbereitung bleibt.



## **Kernbotschaft, die Führungskräfte konsistent nutzen können**

*„Wir führen KI ein, um Routinearbeit (wie z.B. das Erstellen von Protokollen oder Zusammenfassen von Verträgen) zu reduzieren und Qualität sowie Geschwindigkeit (z.B. Kundenservice) zu erhöhen. Wir starten mit konkreten Use Cases, lernen gemeinsam und integrieren KI Schritt für Schritt in unsere Abläufe.“*

*→ Erwartungen sauber setzen: Was ändert sich  
– und was nicht*

Damit „Clarity of Purpose“ wirkt, gehört auch eine klare Einordnung dazu: KI verändert nicht über Nacht alle Tätigkeiten und ist kein „Alles-oder-nichts“-Hebel. Es ist wichtig die folgende Botschaft von Anfang an klar zu kommunizieren: KI soll unterstützen – keine Rollen oder Personen ersetzen.

### **Befähigung ermöglichen**

*→ Leitplanken zuerst: KI-Richtlinie  
in Team-Sprache übersetzen*

Auch wenn eine KI-Richtlinie zentral existiert, bleibt sie im Alltag oft abstrakt. Deshalb sollte sie zu Beginn kurz „übersetzt“ werden: Was dürfen wir mit der internen KI-Umgebung konkret tun? Welche Daten sind erlaubt und nützlich? Wann braucht es eine Freigabe? Diese Klarheit senkt Unsicherheit und erhöht die Bereitschaft, KI überhaupt zu nutzen.

*→ Zeit und Ressourcen verbindlich machen*

Lernen braucht Raum. Als praktikable Orientierung hat sich bewährt, für die ersten vier Wochen etwa zwei Stunden pro Woche zu reservieren (Größenordnung: 5 % der Arbeitszeit). Entscheidend ist die Verbindlichkeit: ein fester Slot, z. B. ein wiederkehrender Nachmittag, macht deutlich, dass KI-Arbeit Teil der Arbeitsleistung ist – nicht Zusatzarbeit „nebenbei“. Dieses Verständnis ist für Führungskräfte essenziell: Die Weiterbildung im Einsatz von KI ist eine Arbeitsleistung kein Verlust.

### **Ausprobieren zulassen**

*→ Vertrauen schaffen: Fehler zulassen  
und aktiv unterstützen*

Gerade am Anfang funktionieren nicht alle Prompts („Eingaben“) und nicht jedes Ergebnis ist brauchbar. Wenn Teams das Gefühl haben, nur perfekte Resultate seien akzeptiert, bleibt KI-Nutzung aus. Führungskräfte können das brechen, indem sie selbst Beispiele teilen: Was hat nicht funktioniert, was war ungenau, was war ein Lernpunkt? So entsteht eine Kultur, in der Ausprobieren normal ist und auch negative Erfahrungen für eine gemeinsame Lernerfahrung geteilt werden.

*→ Ängste ansprechen und Sicherheit geben*

Jobangst sollte nicht ignoriert werden. Eine klare, wiederholte Botschaft hilft: KI soll unterstützen, Routinearbeit reduzieren und Qualität sowie Geschwindigkeit erhöhen – nicht Menschen ersetzen. Gleichzeitig gilt: Wer KI ablehnt, riskiert langfristig den Anschluss zu verlieren; wer sie aktiv nutzt, bleibt handlungsfähig und wird wertvoller. Diese Einordnung wird glaubwürdig, wenn sie sich konsequent in Entscheidungen, Kommunikation und Erwartungen widerspiegelt.

## **Umgang mit nicht technikaffinen Mitarbeitenden**

*Niemand ist von Tag eins an KI-Expertin oder -Experte. Ziel ist zuerst ein Grundgefühl im Umgang – so selbstverständlich wie eine Google-Anfrage oder eine E-Mail. Starten Sie deshalb mit einfachen, häufigen Aufgaben: E-Mail-Entwürfe, Umformulierungen, Zusammenfassungen oder Übersetzungen. Kleine Erfolgserlebnisse senken die Hemmschwelle, danach kann schrittweise aufgebaut werden.*

### **Neue Arbeitsweise sichtbar machen**

KI-Adoption entsteht nicht durch Ankündigungen, sondern durch sichtbares Verhalten. Mitarbeitende orientieren sich daran, ob Führungskräfte KI im Alltag tatsächlich nutzen und als normales Arbeitsmittel vorleben. Dafür muss niemand alles perfekt beherrschen – entscheidend ist die Haltung: Lernen gehört zur Arbeit, und gute Ergebnisse entstehen durch gemeinsames Ausprobieren. Führungskräfte sollten eigene Use Cases transparent machen, gute Beispiele teilen und auch offen zeigen, was nicht funktioniert hat, um Experimentieren zu legitimieren.

Genauso wichtig ist Präsenz in den Formaten, die den Kompetenzaufbau tragen: Teilnahme an Schulungen, Austauschterminen und regelmäßiges Nachfragen erhöhen die Verbindlichkeit und zeigen, dass KI kein Nebenprojekt ist. Zeitlich sollte das ebenfalls sichtbar werden: Wenn Teams in der Einführungsphase etwa fünf Prozent ihrer Arbeitszeit für KI-Lernen und Anwendung reservieren, sollten Führungskräfte eine ähnliche Größenordnung einplanen – als bewusstes Investment in neue Arbeitsweisen.

### **Anerkennen und Anreize setzen**

#### **→ Engagement sichtbar anerkennen**

Veränderung beschleunigt sich, wenn Einsatz belohnt wird. Oft reichen einfache Mechanismen: gute Beispiele erwähnen, Teams loben, kleine Erfolge sichtbar machen. Anerkennung signalisiert, dass KI-Nutzung erwünscht ist und sich „lohnt“.

Zusätzlich wirkt eine einfache Führungsroutine: Bei passenden Aufgaben regelmäßig fragen „Hast du das schon mal mit KI probiert?“ oder „Welche Teile davon könnten wir mit KI schneller vorbereiten?“. So wird KI zur normalen Option im Arbeitsprozess – ohne Druck, sondern als Unterstützung.

### **Option A: der “Champions-First“-Ansatz**

Der „Champions-First“-Ansatz führt KI über ausgewählte Multiplikatoren in die Organisation ein. Statt eine zentrale IT-Hotline für alle Fragen aufzubauen, entstehen dezentrale, fachnahe Ansprechpersonen, die Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsalltag unterstützen. So kann die Nutzung schnell, kontrolliert und skalierbar in die Breite getragen werden.

#### **Eignung und Zielgruppe**

Der Ansatz eignet sich besonders für größere, etablierte Organisationen mit klar getrennten Fachabteilungen und unterschiedlichen Aufgabenprofilen. Gerade wenn Teams sehr verschiedene Dokumententypen, Prozesse und Fachlogiken bearbeiten, ist fachnahe Unterstützung entscheidend, damit KI nicht nur „irgendwie“ genutzt wird, sondern sauber in den Arbeitskontext passt.

Für öffentliche Organisationen und Verwaltungen ist der „Champions-First“-Ansatz häufig besonders passend, weil Einführungsvorhaben dort oft mehr Abstimmung, klare Zuständigkeiten und verlässliche Leitplanken erfordern. Ein Champion-Netzwerk schafft hier einen praktischen Mittelweg: Mitarbeitende erhalten

schnell Unterstützung vor Ort, während die zentrale IT nicht zum dauerhaften Engpass wird und Governance sowie Sicherheitsanforderungen besser durchsetzbar bleiben.

### **Zielbild und erwartete Ergebnisse**

Ziel des „Champions-First“-Ansatzes ist es, innerhalb von zwölf Wochen eine belastbare Grundlage für den KI-Einsatz in der Organisation zu schaffen. Am Ende der Phase sollen erste, konkrete Anwendungsfälle im Arbeitsalltag etabliert sein.

Mindestens ebenso wichtig ist die breite Befähigung: Alle Mitarbeitenden sollen ein grundlegendes Verständnis dafür entwickeln, wofür generative KI geeignet ist, wo ihre Grenzen liegen und wie sie ein KI-Tool sicher und wirksam einsetzen. Dazu gehören insbesondere die praktische Handhabung des unternehmensinternen Systems, inklusive grundlegender Bedienlogik, sinnvoller Eingaben (Prompts) sowie einen sicheren Umgang mit Daten.

Ein weiteres Zielbild ist die Entlastung der IT-Abteilung im Tagesgeschäft. Durch fachbereichsnahe Champions werden typische Einstiegsfragen und einfache Probleme dezentral aufgefangen, sodass die IT weniger Zeit für First-Level-Support aufwenden muss und sich stärker auf Governance, Betrieb und Weiterentwicklung der Lösung konzentrieren kann.



### **Aus der Praxis: messbare Effizienzgewinne bei METZ CONNECT**

METZ CONNECT ist ein deutsches Industrieunternehmen im Bereich der Verbindungstechnologie. Das Unternehmen setzte auf den „Champions-First“-Ansatz und führte KI dadurch gezielt und kontrolliert ein. In der Zusammenarbeit zeigte sich ein klarer Effizienzhebel: Die Migration eines Data Warehouses auf eine neue Datenbank hätte manuell etwa 3 Wochen Aufwand mit 3 Personen bedeutet – mit KI-gestützten Spezialanwendungen (u. a. automatisiertes Anlegen neuer Tabellen + Replikationsskripte) wurde der Gesamtaufwand auf 1 Woche reduziert (> 85 % Zeitersparnis).

## Vorgehen und Zeitplan

Die Einführung erfolgt in klaren Phasen über zwölf Wochen. Das nachfolgende Zeitplan-Diagramm visualisiert die Abfolge der Schritte; die einzelnen Aktivitäten und Ergebnisse je Phase werden im Folgenden kurz erläutert.

Verantwortliche	KW 0	KW 1	KW 2 - KW 6	KW 7 - KW 8	KW 9	KW 10 - KW 12
Geschäftsführung	Auswahl KI-Beauftragte/r					
KI-Beauftragte/r	Auswahl KI-Champions	Unterschlützung von KI-Champions				
KI-Champions		Schulung & Onboarding	Wissensaustausch & Ausarbeitung von Use Cases	Pilot-Rollout begleiten	Unterstützung von Mitarbeitenden	
Mitarbeitende					Schulung & Onboarding	Austausch mit den KI-Champions & Nutzung von Use Cases

### → Woche 0: Projektaufsetzung und Rollenklärung

Zu Beginn wird spätestens zu diesem Zeitpunkt die zentrale Steuerungsrolle benannt: der KI-Beauftragte. Diese Rolle ist häufig in der IT oder im HR angesiedelt und verantwortet die Koordination, Kommunikation und Umsetzung der Einführung. Der KI-Beauftragte begleitet alle folgenden Schritte als verbindlicher Ansprechpartner und sorgt dafür, dass Entscheidungen, Leitplanken und Rückmeldungen konsistent zusammenlaufen.

Parallel dazu werden die KI-Champions (Key User) identifiziert. Dies erfolgt typischerweise durch den KI-Beauftragten in Abstimmung mit Abteilungsleitung und Geschäftsführung. Als Champions eignen sich insbesondere technikaffine und kommunikativ starke Mitarbeitende, die einen guten Überblick über die Abläufe ihrer Einheit haben. Um Abhängigkeiten zu vermeiden, sollten pro Abteilung idealerweise zwei Champions benannt werden, damit Vertretung und Austausch jederzeit möglich sind. Für Champions ist in den ersten zwölf Wochen ein zeitlicher Aufwand von etwa vier bis sechs

Stunden pro Woche realistisch, insbesondere zum Testen, Dokumentieren und zur internen Unterstützung.

### → Woche 1: Qualifizierung der Champions

In der ersten Woche erhalten die Champions ein Praxisschulung (siehe Anhang). Ziel ist ein

sicheres Grundverständnis über den wirksamen Einsatz von generativer KI, die Grenzen der Technologie sowie die korrekte Nutzung des

unternehmensinternen KI-Systems. Unmittelbar danach beginnen die Champions damit, erste Anwendungsfälle aus ihrem Arbeitskontext zu sammeln, zu strukturieren und in praxistaugliche Abläufe zu übersetzen.

### → Woche 2 bis 6: Iteration, Austausch und Standardisierung

Zwischen der zweiten und der sechsten Woche findet wöchentlich eine Champions-Sitzung (siehe Anhang) statt. In diesem Format werden Erkenntnisse aus der Praxis geteilt, typische Fragestellungen gebündelt und wiederverwendbare Hilfestellungen abgestimmt. Gleichzeitig wird die begleitende Dokumentation fortlaufend ergänzt, sodass aus Einzelerfahrungen schnell organisationstaugliche Standards entstehen. In dieser Phase werden zudem Use Cases inhaltlich geschärft, mithilfe einer Use-Case-Vorlage (siehe Anhang) dokumentiert und so vorbereitet, dass sie im Piloten zuverlässig getestet werden können. Ergänzend kann ein

gemeinsamer Teams- oder Slack-Kanal (siehe Anhang) erstellt werden in dem Fragen oder Learnings geteilt werden können.

→ **Woche 7 bis 8: Pilot-Rollout in 1 – 3 Abteilungen**

Anschließend wird der Ansatz in einem Pilot-Rollout in ein bis drei Abteilungen getestet. Der Ablauf ist bewusst schlank: Zuerst werden die Mitarbeitenden der Pilotbereiche geschult und in die Anwendung geführt. Direkt im Anschluss wird systematisch Feedback erhoben, idealerweise über einen kurzen Fragebogen, um Verständlichkeit, Schwierigkeitsgrad und praktische Hürden frühzeitig sichtbar zu machen. Die Ergebnisse dienen dazu, Schulungsinhalte, Materialien und Supportprozesse zu justieren und den Gesamt-Rollout belastbar vorzubereiten. Die neuen KI-Nutzenden sollten dann ebenfalls dem gemeinsamen Teams- oder Slack-Kanal (siehe Anhang) hinzugefügt werden.

→ **Woche 9 bis 12: Rollout in der Gesamtorganisation**

In der neunten bis zwölften Woche erfolgt der Rollout in die weiteren Abteilungen. Die Schu-

lungen können dabei auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden: als Multiplikatoren Modell durch die Champions, zentral durch den KI-Beauftragten oder – je nach Bedarf – mit Unterstützung von externen Dozenten. Entscheidend ist, dass die Einführung in den Teams nicht bei einer einmaligen Schulung endet, sondern durch kurze, regelmäßige Abteilungs-Check-ins (siehe Anhang) begleitet wird. Diese Check-ins schaffen Raum für Fragen, sammeln Hürden ein und sichern, dass die Nutzung in den Arbeitsalltag übergeht. Die neuen KI-Nutzenden sollten dann ebenfalls dem gemeinsamen Teams- oder Slack-Kanal (siehe Anhang) hinzugefügt werden.

Für Mitarbeitende ist in der frühen Nutzungsphase ein zusätzlicher Aufwand von etwa 5 % der wöchentlichen Arbeitszeit (z.B. zwei Stunden pro Woche) im ersten Monat realistisch, insbesondere zum Üben, Anwenden und internen Abstimmen. Die Champions fungieren innerhalb der Abteilungen als erste Anlaufstelle und helfen dabei, typische Einstiegsfragen schnell zu klären und Best Practices im Team zu teilen.



### **Aus der Praxis: Key-User als Multiplikatoren bei METZ CONNECT**

Bei METZ CONNECT wurde die KI-Einführung bewusst über Key-User (KI-Champions) als interne Multiplikatoren organisiert: Sie entwickeln abteilungsnahe, maßgeschneiderte Lösungen, geben Wissen intern weiter und fangen typische Einstiegsfragen dezentral ab – statt die IT als dauerhaften First-Level-Support zu belasten. Andreas Loder, Teamleiter der Anwendungsentwicklung, bringt den Effekt auf den Punkt: *„Dieser dezentrale Ansatz entlastete die IT-Abteilung erheblich und sorgte für eine breitere Verteilung des Know-hows im gesamten Unternehmen.“*

## Rollen und Verantwortlichkeiten

Verantwortlichkeit	Beschreibung der Rolle
Geschäftsführung / Führungsebenen	Trägt die Initiative sichtbar, setzt Prioritäten und stellt Zeitbudget sowie Ressourcen bereit. Erteilt notwendige Freigaben und schafft organisatorische Rückendeckung.
IT-Abteilung	Stellt den sicheren Betrieb der Lösung sicher und ist Eskalationsstelle für technische Themen. Unterstützt Champions bei komplexeren Fragen und sorgt für Rahmenbedingungen (z. B. Zugänge, Berechtigungen, technische Leitplanken).
KI-Beauftragte/r	Koordiniert die Einführung end-to-end und bündelt Anfragen zentral. Verantwortet Leitplanken wie KI-Richtlinie, Datenklassifizierung und organisatorische Abstimmung.
KI-Champions (Key User)	Erste Anlaufstelle im Fachbereich (First-Level-Support) und Coach für die praktische Anwendung. Sammelt Anforderungen und Use Cases, teilt Best Practices und stimmt sich regelmäßig mit anderen Champions ab.
Mitarbeitende	Nutzen das System im Arbeitsalltag und bringen Anwendungsfälle sowie Feedback ein. Nehmen an Teamformaten (z. B. Check-ins) teil und wenden vereinbarte Leitplanken an.

### Vorteile

#### → Hohe Relevanz und schnelle Akzeptanz im Arbeitsalltag

Durch Champions entstehen sehr früh konkrete Beispiele aus der jeweiligen Abteilung. Mitarbeitende sehen unmittelbar, wofür KI im eigenen Kontext nützlich ist, und müssen sich nicht zuerst abstrakt „Use Cases ausdenken“. Das senkt die Einstiegshürde und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass KI tatsächlich genutzt wird.

#### → Lernen im Team statt „zentrale Maßnahme von außen“

Wenn Ansprechpersonen aus dem eigenen Fachbereich unterstützen, wird KI weniger als reine IT- oder HR-Initiative wahrgenommen. Peer-Learning wirkt dabei nachweislich als Hebel: In einer Studie der Boston Consulting Group gaben 69 % der Mitarbeitenden an, dass Peer-to-Peer-Learning zu ihren drei wichtigsten Wegen gehört, um KI-Skills aufzubauen.<sup>12</sup>

#### → Skalierbarer Wissenstransfer und weniger Abhängigkeit von der IT

Know-how entsteht parallel in mehreren Bereichen und bleibt nicht in einer zentralen Stelle „gebündelt“. Die IT behält die Governance und kann bei komplexeren Themen unterstützen, muss aber nicht dauerhaft als First-Level-Support oder Coach fungieren.

#### → Kultureller Effekt durch glaubwürdige Multiplikatoren

Champions wirken als interne „Innovationslotsen“: Sie machen gute Praxis sichtbar, nehmen Unsicherheiten auf und tragen die Dynamik in die Teams. Dadurch entsteht Adoption nicht nur top-down, sondern auch über die tägliche Zusammenarbeit im Kollegenkreis.

<sup>12</sup> Bedard, J., Kropp, M., Sivakumar, V., & Hsu, M. (2025, December 8). *The AI adoption puzzle: Why usage is up but impact is not [Report]*. Boston Consulting Group.

## **Grenzen und typische Risiken**

→ *Wissen konzentriert sich anfangs auf wenige Personen*

Gerade zu Beginn hängt der Erfolg stark an den Champions. Ohne konsequente Dokumentation kann ein Wissenssilo entstehen, und beim Weggang einzelner Personen entsteht ein spürbares Risiko. Zwei Champions pro Abteilung sowie eine verbindliche Ablage und gemeinsame Standards reduzieren diese Abhängigkeit deutlich.

→ *Missverständnis als „Zweiklassensystem“*

Champions sind keine Führungskräfte und keine zusätzliche Hierarchiestufe. Ihre Rolle ist die eines Coaches und Übersetzers zwischen Tool und Arbeitsrealität. Diese Abgrenzung sollte früh und klar kommuniziert werden, damit Unterstützung nicht als Kontrolle oder Bewertung wahrgenommen wird.

→ *Gefahr der Überforderung durch zu hohe Anforderungen*

Weil Champions eine treibende Rolle haben, kann es passieren, dass Tempo, Umfang oder Komplexität der Inhalte nicht zur Aufnahmefähigkeit der Teams passen. Der Pilot-Rollout in wenigen Abteilungen ist deshalb sinnvoll, um Schulungsdesign und Supportlogik zu testen. Regelmäßige Feedback-Formate (z. B. kurze Umfragen und Check-ins) helfen zusätzlich, das Niveau laufend zu kalibrieren.

## **Option B: der „Alle an Bord“-Ansatz**

Der „Alle-an-Bord“-Ansatz setzt auf eine schnelle, flächendeckende Befähigung der gesamten Belegschaft. Mitarbeitende werden frühzeitig geschult und direkt in die Anwendung geführt, damit der Einsatz von KI möglichst rasch zum Bestandteil des Arbeitsalltags wird. Der Fokus liegt weniger auf einer stufenweisen Multiplikation, sondern auf einem breiten, einheitlichen Start.

## **Eignung und Zielgruppe**

Der Ansatz eignet sich insbesondere für agile, innovationsgetriebene Organisationen, die kurzfristig eine breite Wissensbasis aufbauen wollen. Typischerweise passt er gut zu kleinen bis mittelgroßen Unternehmen, in denen Veränderungen schnell umgesetzt werden können und Abstimmungswege kurz sind. Besonders wirkungsvoll ist der „Alle-an-Bord“-Ansatz in Umfeldern mit hoher Technologieaffinität, etwa in technikaffinen Start-ups oder digital geprägten Organisationen. Dort ist die Bereitschaft häufig hoch, neue Tools auszuprobieren, und die Organisation kann zügig von einer breiten Nutzung profitieren, statt Kompetenzen zunächst in einzelnen Rollen zu bündeln.

## **Zielbild und erwartete Ergebnisse**

Ziel des „Alle-an-Bord“-Ansatzes ist es, innerhalb von sechs Wochen die gesamte Belegschaft so zu befähigen, dass Mitarbeitende KI sicher und wirksam im Arbeitsalltag einsetzen können. Am Ende der Einführungsphase verfügen alle Teilnehmenden über ein gemeinsames Grundverständnis der Anwendung, kennen die wichtigsten Leitplanken für den Umgang mit Daten und können das interne KI-System routiniert bedienen.

Darauf aufbauend sollen Mitarbeitende in der Lage sein, eigenständig erste Anwendungsfälle zu identifizieren und umzusetzen. Der Ansatz zielt bewusst darauf ab, dass Use Cases nicht nur in einer kleinen Expertengruppe entstehen, sondern unmittelbar in den Teams entwickelt, getestet und in die täglichen Abläufe integriert werden.

## Aus der Praxis: messbare Effizienzgewinne bei der BBE Handelsberatung

Die BBE Handelsberatung berät Handelsunternehmen, die Immobilienwirtschaft sowie öffentliche Auftraggeber und Kommunen. Im „Alle-an-Bord“-Rollout wurden schnell messbare Effekte sichtbar: bis zu 90 % Zeitersparnis bei der Analyse komplexer Dokumente und bis zu 70 % bei aufwendigen Recherchen (z. B. für Whitepaper oder Marktanalysen).

BBE

### Vorgehen und Zeitplan

Die Einführung erfolgt in kompakten Phasen über sechs Wochen. Das nachfolgende Zeitplan-Diagramm visualisiert die Abfolge der Schritte; die zentralen Aktivitäten und Erwartungen je Phase werden im Folgenden beschrieben.

→ *Woche 0: Projektaufsetzung und Rollenklärung*

Zu Beginn wird spätestens zu diesem Zeitpunkt die zentrale Steuerungsrolle benannt: der KI-Beauftragte. Diese Rolle ist häufig in der IT oder

gezielt geschult und in die Nutzung des unternehmensinternen KI-Systems eingeführt. Ziel ist ein einheitliches Grundverständnis über Einsatzmöglichkeiten und Grenzen generativer KI sowie ein sicherer Umgang mit dem Tool im Arbeitsalltag. Dazu gehört insbesondere die praktische Bedienung, wirksame Eingaben (Prompts) und der korrekte Umgang mit sensiblen Daten im Rahmen der geltenden Leitplanken.

→ *Woche 2 bis 6: Anwendungstransfer, Austausch und Dokumentation*

Ab der zweiten Woche liegt der Schwerpunkt

Verantwortliche	KW 0	KW 1	KW 2 - KW 6
<b>Geschäftsführung</b>	Auswahl KI-Beauftragte/r		
<b>KI-Beauftragte/r</b>	Auswahl KI-Champions	Schulung & Onboarding	Wissensaustausch & Ausarbeitung von Use Cases
<b>Mitarbeitende</b>			

im HR angesiedelt und verantwortet die Koordination, Kommunikation und Umsetzung der Einführung. Der KI-Beauftragte bündelt Rückfragen, stellt die Einhaltung der Leitplanken sicher und sorgt dafür, dass Entscheidungen und Rückmeldungen strukturiert in die Weiterentwicklung von Schulung, Materialien und Betrieb einfließen.

→ *Woche 1: Flächendeckende Schulung & Onboarding*

In der ersten Woche werden alle Mitarbeitenden

auf der Anwendung im Tagesgeschäft und dem Transfer in die Fachbereiche. Mitarbeitende setzen KI in ihren Aufgaben aktiv ein und tauschen sich in regelmäßigen Organisations-Check-Ins (siehe Anhang) aus. Parallel werden Anwendungsfälle im Unternehmenswiki (z.B. Confluence oder SharePoint) strukturiert durch eine einheitliche Use-Case-Vorlage (siehe Anhang) dokumentiert. Ergänzend kann ein gemeinsamer Teams- oder Slack-Kanal (siehe Anhang) erstellt werden in dem Fragen oder Learnings geteilt werden können.

Für Mitarbeitende ist in der frühen Nutzungsphase ein zusätzlicher Aufwand von etwa 5 % der wöchentlichen Arbeitszeit (z.B. zwei Stunden pro Woche) im ersten Monat realistisch, insbesondere zum Üben, Anwenden und internen Abstimmen. Ansprechpartner für Fragen und Probleme ist primär der KI-Beauftragte, der Rückmeldungen kanalisiert und wiederkehrende Themen in Schulungsmaterialien und Hilfestellungen überführt.

Ein kritischer Erfolgsfaktor in diesem Ansatz ist die konsequente Nutzung in den ersten vier Wochen. Da kein dediziertes Champion-Netzwerk als Multiplikator und „Push“-Mechanismus wirkt, hängt der Erfolg stärker davon ab, dass Mitarbeitende die Anwendung früh zur Routine machen. Ohne diese aktive Anfangsphase besteht das Risiko, dass die Nutzung versandet, weil der KI-Beauftragte die Adoption in der Breite nicht im Detail steuern kann.

The logo consists of the letters 'BBE' in white, bold, sans-serif font, centered within a dark blue square.

### **Aus der Praxis: breite Befähigung bei der BBE Handelsberatung**

Die BBE Handelsberatung hat den Rollout bewusst als flächendeckenden Start organisiert: Ziel war es, innerhalb kurzer Zeit alle Mitarbeitenden zu schulen und in die Anwendung zu bringen. Best Practices und Prompts wurden dabei nicht „zentral vorgegeben“, sondern teamübergreifend geteilt und weiterentwickelt – z. B. über gemeinsame Austauschformate und Kanäle. Als entscheidenden Erfolgsfaktor nennt Dr. Johannes Berentzen, Geschäftsführer der BBE, den frühen und breiten Start: *„So schnell wie möglich starten und so viele Menschen wie möglich einbeziehen. Die Schwarmintelligenz bei der Entwicklung von Prompts und Anwendungsfällen ist unbezahlbar.“*

## Rollen und Verantwortlichkeiten

Verantwortlichkeit	Beschreibung der Rolle
Geschäftsführung / Führungsebenen	Trägt die Initiative sichtbar, setzt Prioritäten und stellt Zeitbudget sowie Ressourcen bereit. Erteilt notwendige Freigaben und schafft organisatorische Rückendeckung.
IT-Abteilung	Stellt den sicheren Betrieb der Lösung sicher und unterstützt bei technischen Themen. Unterstützt den KI-Beauftragten und Mitarbeitende bei komplexeren Fragen und sorgt für Rahmenbedingungen (z. B. Zugänge, Berechtigungen, technische Leitplanken).
KI-Beauftragte/r	Koordiniert die Einführung übergreifend und ist zentrale Anlaufstelle für Richtlinie, Tool-Nutzung und Datenklassifizierung. Bündelt Rückfragen, steuert Verbesserungen an Materialien und stellt die Einhaltung der Leitplanken sicher.
Mitarbeitende	Nutzen das System im Arbeitsalltag, bringen Anwendungsfälle sowie Feedback ein und nehmen an Austausch- und Transferformaten teil. Wenden die vereinbarten Leitplanken konsequent an.

### Vorteile

#### → Maximale Geschwindigkeit durch sofortige Breitenbefähigung

Da alle Mitarbeitenden zeitnah geschult werden, entsteht innerhalb kurzer Zeit ein gemeinsamer Wissensstand. Die Organisation geht geschlossen den Schritt in Richtung KI, ohne dass Kompetenzen zunächst in einzelnen Rollen aufgebaut werden müssen.

#### → Parallelisierung von Nutzen und Effekten

Erste Effizienzgewinne und praktikable Anwendungsfälle können gleichzeitig in vielen Bereichen entstehen. Dadurch entsteht eine „Schwarmintelligenz“: Gute Ideen werden schnell sichtbar, adaptiert und über Teams hinweg weiterentwickelt, statt nacheinander in einzelnen Abteilungen zu reifen.

#### → Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und der Lernkultur

Wenn alle gleichzeitig starten, wird KI als gemeinsames Vorhaben wahrgenommen. Aus-

tauschformate, gemeinsame Kanäle und geteilte Learnings schaffen Zugehörigkeit und senken Hemmschwellen, Fragen zu stellen oder erste Ergebnisse zu teilen.

### Grenzen und typische Risiken

#### → Überforderung weniger technikaffiner Mitarbeitender

Ein breiter Rollout kann Mitarbeitende, die wenig Vorerfahrung haben, schneller überfordern. Ohne fachnahe Ansprechpartner entsteht das Risiko, dass Unsicherheiten nicht aufgefangen werden und die Nutzung früh abbricht. Hier hilft es, innerhalb der Teams bewusst gegenseitige Unterstützung zu organisieren und niedrigschwellige Hilfen bereitzustellen.

#### → Fehlende „Botschafter“ in den Abteilungen

Ohne klare Vorreiter oder Champions in den Fachbereichen kann die Einführung in einzelnen Abteilungen schleppend verlaufen. Mitarbeitende wagen sich dann entweder gar nicht

erst oder nur vereinzelt an das Ausprobieren. Gute Ansätze werden nicht geteilt, und es entsteht keine gemeinsame Arbeitsweise. Dadurch bleibt die Nutzung punktuell und die Dynamik zerfasert schnell.

→ *Hohe Anforderungen an die Struktur des Wissenstransfers*

Damit Austausch und Dokumentation tatsächlich funktionieren, braucht es klare Rahmenbedingungen. Ohne einen verbindlichen Rhythmus, definierte Orte für Learnings und einen einfachen Standard zur Dokumentation wird Wissen schwer auffindbar und Effekte bleiben zufällig. Besonders wichtig sind daher klare Regeln, wann und wo Erkenntnisse geteilt werden, wie Anwendungsfälle beschrieben werden und wie Rückfragen gesammelt und beantwortet werden.

### **Mischform: breite Befähigung und gezielte Multiplikation kombinieren**

In der Praxis lassen sich beide Ansätze sinnvoll kombinieren, um Geschwindigkeit und Skalierbarkeit miteinander zu verbinden. Eine Mischform ist besonders dann hilfreich, wenn einzelne Bereiche schnell starten sollen, gleichzeitig aber eine nachhaltige Unterstützung in den Fachabteilungen aufgebaut werden muss.

Ein typisches Vorgehen ist, zunächst in einem techniknahen Bereich (z. B. IT oder Digitalteams) den „Alle-an-Bord“-Ansatz zu nutzen, um dort zügig einen breiten Kompetenzstand und erste Standards zu etablieren. Auf dieser Basis kann der Rollout in nicht-technischen Fachbereichen anschließend über den „Champions-First“-Ansatz erfolgen: Pro Abteilung werden Key User benannt, die als erste Anlaufstelle dienen, Best Practices übertragen und den Einsatz im jeweiligen Arbeitskontext verankern. So entsteht ein schneller Start in der Organisation, ohne dass die Befähigung und Unterstützung in der Breite dem Zufall überlassen bleibt.

## STUFE #3: EVOLVE

# Erfolg messbar machen und skalieren

### Ausgangslage und Zielbild

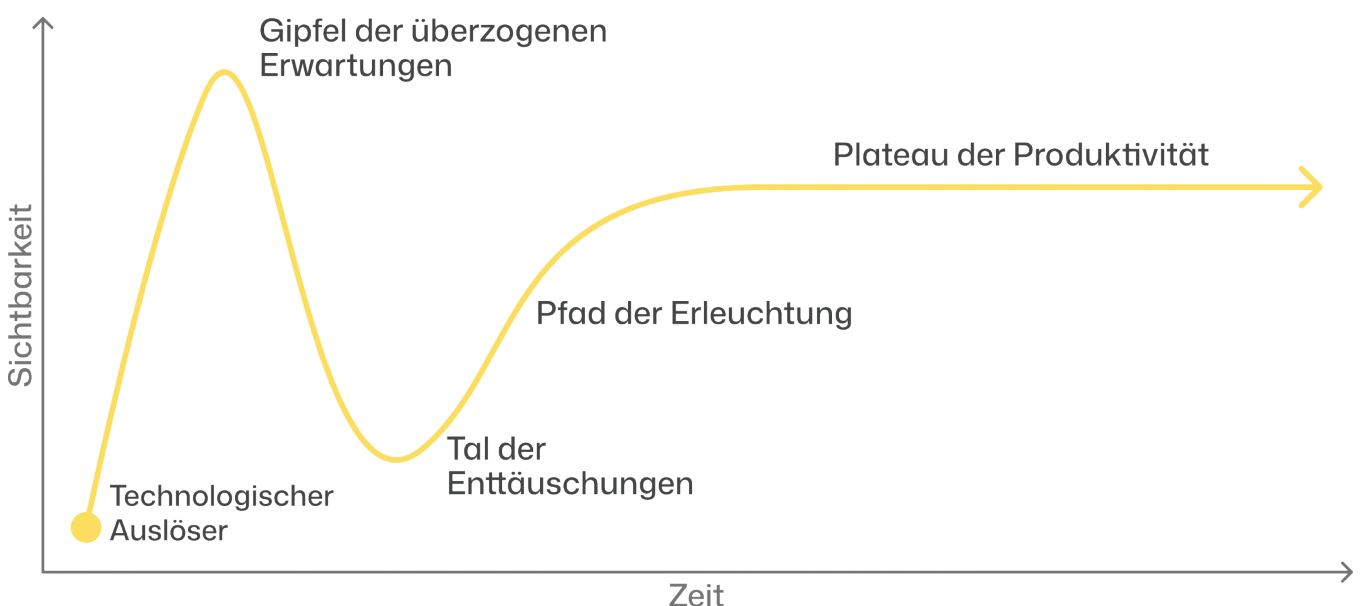
#### Warum KI-Einführung allein nicht nachhaltig wirkt

Nachdem die rechtlichen und organisatorischen Leitplanken gesetzt sind und Mitarbeitende den sicheren KI-Zugang im Arbeitsalltag nutzen können, beginnt die entscheidende Phase: Aus ersten Erfolgen muss ein verlässlicher, messbarer und wiederholbarer Nutzen entstehen. In vielen Organisationen zeigt sich hier ein typischer Verlauf: Zunächst ist die Begeisterung hoch, einzelne Teams berichten von spürbaren Zeitgewinnen und besseren Ergebnissen. Kurz darauf flacht die Dynamik jedoch häufig ab – nicht, weil KI keinen Mehrwert liefert, sondern weil die Nutzung noch nicht in Prozesse, Routinen und Verantwortlichkeiten überführt wurde. Genau diesen „Knick“ nach der Anfangseuphorie beschreibt auch das Hype-Cycle-Modell (in Anlehnung an den Gartner Hype Cycle): Nach einer Phase überhöhter Erwartungen folgt häufig

eine Ernüchterung, bevor sich tragfähige, produktive Anwendungsfälle stabil etablieren.

#### Ziel von Stufe 3

Damit KI nicht als kurzfristige Initiative verpufft, braucht es in dieser Phase vor allem drei Dinge: ein klares Verständnis darüber, wann und wodurch Kosten entstehen, eine pragmatische Verankerung im Arbeitsalltag sowie eine Erfolgsmessung, die Fortschritt und Wertbeitrag transparent macht. Dieses Kapitel zeigt, wie Sie die Wirtschaftlichkeit realistisch einordnen, die Nutzung dauerhaft in der Organisation verankern und gleichzeitig die nächsten sinnvollen Entwicklungsschritte ableiten.



## **Kosten und Wirtschaftlichkeit**

In der Verstetigungsphase stellt sich häufig eine zentrale Frage: Trägt sich der KI-Einsatz dauerhaft und lohnt sich die Skalierung? Um diese Frage belastbar zu beantworten, ist eine klare Unterscheidung der Kostenarten hilfreich. In der Praxis lassen sich die Aufwände typischerweise in drei Kategorien einteilen.

### ***Laufende Kosten für Technologie***

Zunächst entstehen laufende Kosten für Technologie Lösungen. Gemeint sind vor allem Lizenz- oder Nutzungsgebühren für die Bereitstellung der Chat-Plattform sowie der zugrunde liegenden Sprachmodelle. Je nach Funktionsumfang und Sicherheitsniveau sind die Modellkosten bereits in der Lizenz enthalten oder werden zusätzlich – häufig nutzungsabhängig – abgerechnet. In der Praxis liegen diese Kosten häufig in einer Größenordnung von ca. 20 bis 40 Euro pro Nutzenden und Monat. Entscheidend ist dabei weniger der exakte Betrag, sondern die Einordnung als wiederkehrender Betriebskostenblock, dem jedoch ein klar definierter, oft auch monetärere Nutzen gegenübersteht.

### ***Investition in Mitarbeiterfortbildungen***

Zweitens fallen Investitionen in Befähigung an. Damit Mitarbeitende KI wirksam und sicher einsetzen, braucht es passende Schulungsformate. Diese reichen von „Train-the-Trainer“-Ansätzen über digitale Lerninhalte bis hin zu Präsenzworkshops. Die Kosten variieren entsprechend stark, abhängig von Tiefe, Zielgruppe, Begleitung und interner Vorarbeit. Unabhängig vom Format gilt jedoch: Ohne strukturiertes Upskilling bleiben Nutzung und Nutzen meist auf wenige, besonders affine Personen beschränkt. Die Befähigung ist damit kein Zusatz, sondern ein wesentlicher Hebel für Skalierung.

## ***Zeitaufwand***

Drittens gibt es eine oft unterschätzte Kategorie: Zeit. Gerade in den ersten Wochen nach Einführung benötigt die Nutzung bewusst Raum im Arbeitsalltag. Typischerweise ist in der frühen Phase ein zeitlicher Aufwand von etwa 5 – 10 % (je nach Vorgehensweise) der wöchentlichen Arbeitszeit zu veranschlagen, insbesondere für das Ausprobieren, das Erlernen guter Arbeitsweisen und das Übertragen erster Use Cases in konkrete Routinen. Diese Zeit ist zunächst Aufwand, ist aber häufig Voraussetzung dafür, dass sich später spürbare Effizienzgewinne ergeben.

Wichtig ist dabei die richtige Erwartungshaltung. In vielen Fällen handelt es sich in den ersten Wochen um ein gezieltes Investment, dessen Wirkung zeitversetzt eintritt. Nach etwa vier bis acht Wochen zeigen sich häufig die ersten stabilen Netto-Produktivitätsgewinne, weil wiederkehrende Aufgaben schneller erledigt werden, Abstimmungen effizienter laufen und Ergebnisse mit geringerer Nacharbeit entstehen. Der Nutzen ist nicht immer unmittelbar als Euro-Betrag sichtbar, zeigt sich aber in zusätzlichen Kapazitäten für wertschöpfende Tätigkeiten, wie etwa mehr Zeit für Kundenkontakt, bessere Vorbereitung von Entscheidungen oder konsequentere Dokumentation.

## Praxis-Check - Tragen sich die laufenden Kosten?

Um aus dieser Erwartungshaltung eine erste, pragmatische Einordnung abzuleiten, eignet sich ein Schnellcheck auf Basis weniger Standard-Use-Cases. Er vergleicht den monatlichen Nutzen aus Zeitersparnis mit den laufenden Kosten.

Use Case	Häufigkeit pro Monat	Ersparnis pro Vorgang	Nutzen pro Monat
E-Mails	100	3 Minuten	ca. 5 Stunden
Protokolle	20	10 Minuten	ca. 3 Stunden
Recherchen	20	20 Minuten	ca. 7 Stunden
Zusammenfassungen	5	30 Minuten	ca. 3 Stunden

In diesem Beispiel ergibt sich ein Nutzen von insgesamt rund 18 Stunden pro Monat. Bei einem internen Stundensatz von 50 Euro entspricht das einem Brutto-Nutzen pro Monat von etwa 900 Euro. Übersteigt dieser Betrag die Lizenzkosten pro Monat (z. B. 20 Euro), trägt sich der laufende Betrieb bereits mit wenigen Standard-Use-Cases. Die genaue Erfolgsmessung und eine belastbare KPI-Systematik werden im Abschnitt „Den Erfolg messbar machen“ vertieft. Für die Berechnung Ihres Szenarios finden Sie im Anhang den KI-ROI-Rechner (in Excel), der zusätzlich Einmalkosten (Setup/Schulung) und einen einmaligen Zeitaufwand in der Startphase berücksichtigt und daraus Netto-Nutzen, ROI-Faktor und Amortisationszeit berechnet.

### Erfolge im Unternehmen teilen: vom begleiteten Rollout zum Regelbetrieb

In der Einführungsphase ist der Takt bewusst hoch. Ob im breiten Ansatz über mehrere Wochen oder über ein gestuftes Vorgehen mit Champions: Zu Beginn werden Grundlagen aufgebaut, erste Anwendungsfälle getestet und die Nutzung eng begleitet. Diese intensive Phase ist wichtig, um Sicherheit zu schaffen, Hürden abzubauen und frühe Erfolge sichtbar zu machen. Gleichzeitig ist sie nicht als Dauerzustand gedacht.

Damit KI langfristig Wirkung entfaltet, muss der Sprung in den Regelbetrieb gelingen. Dann zählen weniger neue Impulse, sondern Verlässlichkeit: KI soll im Alltag selbstverständlich genutzt werden, Teams sollen voneinander lernen, und

die Nutzung bleibt innerhalb der Leitplanken. Wichtig ist, dass Know-how nicht bei Einzelnen hängen bleibt. Nachhaltige Effekte entstehen, wenn gute Arbeitsweisen, Prompts und Use Cases systematisch geteilt und weiterentwickelt werden.

### *Minimaler KI-Betriebsrhythmus*

Nach der Einführungsphase sollte der Aufwand spürbar sinken, ohne dass Lernen und Verbesserung abreißen. Das funktioniert, wenn Austausch, Support und Wissenstransfer weiterlaufen – schlank, planbar und vor allem konstant. Entscheidend ist nicht die Menge an Formaten, sondern deren Regelmäßigkeit.

In der Praxis hat sich eine einfache Mindestanforderung bewährt: Der Regelbetrieb sollte immer mindestens aus einem synchronen Format, einem asynchronen Format und einer verbindlichen Dokumentation bestehen. Diese drei Elemente greifen ineinander und halten die Nutzung stabil, auch wenn einzelne Personen ausfallen oder Teams wechseln.

### ***Synchrone Formate: Austausch mit reduziertem Takt***

Synchrone Termine bleiben wichtig, weil sie Orientierung geben, Fragen bündeln und Impulse setzen. Im Regelbetrieb werden sie meist nicht mehr wöchentlich benötigt – oft ist ein Termin pro Monat ausreichend. Geeignete Formate sind insbesondere Champions-Sitzungen (siehe Anhang) sowie Abteilungs- / Organisations-Check-ins (siehe Anhang). Inhaltlich verschiebt sich der Fokus von Grundlagenvermittlung hin zu konkreten Praxisfällen: Was funktioniert gut, wo entstehen Fehler oder Reibung, und welche Use Cases sollten in weitere Teams getragen werden.

### ***Asynchroner Austausch: niedrigschwellige Unterstützung im Alltag***

Ein zentraler Kanal in Teams oder Slack (siehe Anhang) dient als laufende Anlaufstelle für Fragen, Beispiele und kurze Hinweise. Gerade im Regelbetrieb ist dieser Baustein wichtig, weil er Unterstützung unabhängig von Terminen ermöglicht und Wissen sichtbar macht, sobald es entsteht. Während die Aktivität in der Einführungsphase typischerweise höher ist, stabilisiert sie sich später auf einem niedrigeren Niveau. Der Kanal bleibt dennoch ein zentrales Instrument, um neue Ideen schnell zu teilen und wiederkehrende Fragen effizient zu beantworten.

### ***Dokumentation: Wiederverwendbarkeit statt Wiederholung***

Damit erfolgreiche Lösungen skalieren, müssen sie auffindbar und reproduzierbar sein. Im Regelbetrieb sollte daher eine einfache Dokumentationslogik bestehen, beispielsweise über eine Use-Case-Vorlage (siehe Anhang) oder ein kurzes Standardformat zur Beschreibung von Prompts, Vorgehensweisen und Qualitätskriterien. Zu Beginn wird mehr dokumentiert, weil Grundlagen und Muster erst entstehen. Später wird Dokumentation selektiver, mit einem klaren Ziel: bewährte Use Cases zu verbreiten, Qualität zu sichern und Doppelarbeit zu vermeiden.

### ***Prompt-Challenge: Kultur und kontinuierliche Verbesserung sichern***

Ein Format, das sich häufig auch im Regelbetrieb lohnt, ist eine regelmäßige Prompt-Challenge (siehe Anhang). Sie unterstützt eine Lernkultur, hält Neugier und Innovationsgeist aktiv und bringt neue Ansätze in die Breite, ohne großen organisatorischen Aufwand. Je nach Organisationsgröße kann sie monatlich oder quartalsweise durchgeführt werden, etwa als kurze Aufgabe mit klarer Fragestellung und anschließender Sammlung der besten Ergebnisse.

### ***Den Erfolg messbar machen***

Damit KI nicht als Experiment nebenherläuft, sondern als belastbarer Hebel für Effizienz und Qualität wirkt, braucht es eine einfache, regelmäßige Erfolgsmessung. Messbarkeit schafft Orientierung, macht Fortschritt sichtbar und ermöglicht, Investitionen und Nutzen nachvollziehbar gegenüberzustellen. Erst wenn die Wirkung von KI im Alltag transparent wird, wird aus einem reinen Technologie-Thema ein steuerbarer Beitrag zur Wertschöpfung.

## **Verantwortlichkeit und Reporting: Erfolg braucht klare Eigentümer**

Erfolgsmessung funktioniert nur, wenn sie eindeutig verantwortet wird. In vielen Organisationen bewährt sich eine zentrale Zuständigkeit, etwa durch den KI-Beauftragten oder eine vergleichbare Rolle. Alternativ kann die Verantwortung dezentral bei den jeweiligen Abteilungsleitungen liegen, insbesondere dann, wenn Use Cases stark fachbereichsspezifisch sind. Entscheidend ist weniger das Organisationsmodell als die Klarheit darüber, wer Kennzahlen konsolidiert, interpretiert und daraus Maßnahmen ableitet.

Die Ergebnisse sollten nicht nur gesammelt, sondern aktiv genutzt werden. Ein regelmäßiges Reporting an die Geschäftsführung stellt sicher, dass KI als Management-Thema geführt wird und Prioritäten, Ressourcen und Leitplanken konsistent bleiben. In der Praxis empfiehlt sich ein monatlicher Rhythmus, weil er häufig gut zu bestehenden Steuerungs-routinen passt und gleichzeitig schnell genug ist, um auf Trends reagieren zu können.

## **Klein starten, konsequent ausbauen**

Gerade in der frühen Phase ist die Versuchung groß, eine umfassende KPI-Landschaft aufzubauen. Häufig führt das jedoch zu hohem Aufwand und geringer Akzeptanz. Bewährt hat sich ein pragmatischer Einstieg mit wenigen Kennzahlen, die schnell verfügbar sind und eine klare Aussage liefern. Ein typisches Start-Set besteht aus Kennzahlen zur Nutzung (z.B. Adoption Rate) sowie der Verfolgung von ein bis zwei priorisierten Use Cases (nach monatlichem Nutzen). Sobald die Messlogik steht und regelmäßig genutzt wird, kann das System schrittweise erweitert werden.

Wichtig ist zudem, die Erfolgsmessung nicht als isoliertes Reporting aufzusetzen. In vielen Organisationen existieren bereits Management-Dashboards, Monatsberichte oder Bereichsre-

views. Erfolgsmessung für KI sollte sich in diese bestehenden Formate integrieren, statt parallel neue Routinen zu etablieren. Der Output fließt idealerweise in ein Management-Dashboard oder einen KPI-Tracker ein, ergänzt um eine kurze Einordnung und konkrete Handlungsempfehlungen, etwa durch den KI-Beauftragten.

## **KPI-Baukasten**

Um die Messung im Alltag handhabbar zu halten, empfiehlt sich eine klare Struktur, die sowohl den Wertbeitrag als auch die Voraussetzungen und Risiken abbildet. In der Praxis hat sich eine Einteilung in vier Messbereiche bewährt. Sie verhindert, dass der Blick ausschließlich auf Nutzung oder reine Zeitersparnis verengt wird, und schafft gleichzeitig eine gemeinsame Sprache für Fachbereiche, IT und Geschäftsführung.

Die folgenden KPI-Beispiele sind als Baukasten zu verstehen. Sie können je nach Reifegrad, Datenlage und Prioritäten selektiv eingesetzt und schrittweise erweitert werden. Entscheidend ist, dass jede Kennzahl eine konkrete Management-Frage beantwortet. Ein Beispiel: Wird KI tatsächlich genutzt, entsteht messbare Entlastung, verbessert sich die Qualität, wächst Kompetenz in der Breite, und bleiben Leitplanken eingehalten?

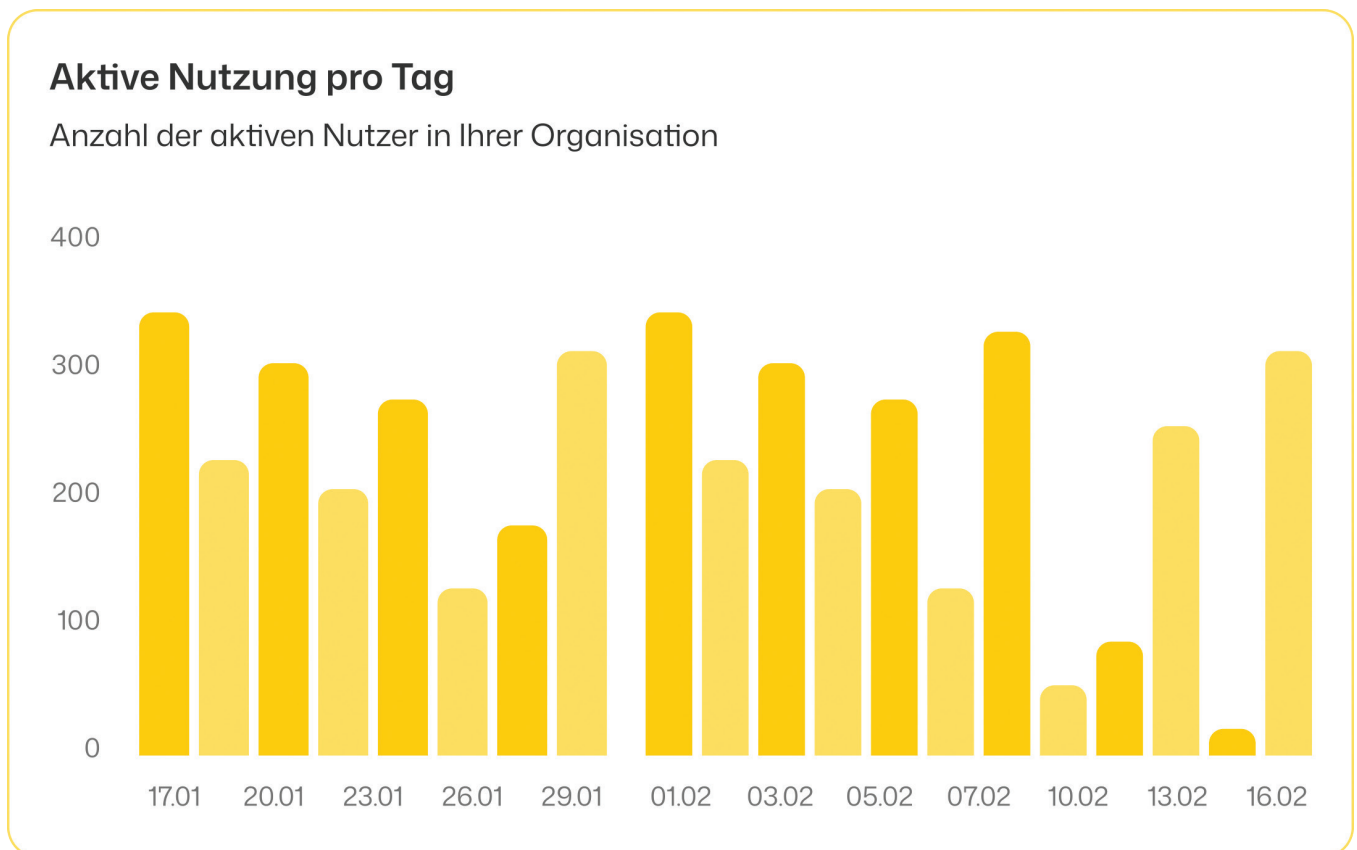
### **→ Adoption**

Adoption („Nutzung“) macht sichtbar, ob KI im Arbeitsalltag wirklich ankommt und ob die bereitgestellten Lizenzen auch genutzt werden. Typische Kennzahlen sind beispielsweise:

- Lizenzierte Nutzende als Kosten-Basis
- Aktive Nutzende (z. B. letzte 28 Tage)
- $Adoption\ Rate = \frac{Aktive\ Nutzende}{Lizenzierte\ Nutzende}$

- Nutzungsintensität (z. B. Nachrichten pro Tag/Woche)
- Erstellte Assistenten/Vorlagen/Workflows (Feature-Adoption)

Diese Informationen können meist direkt innerhalb der KI-Plattform abgerufen werden:



#### → Produktivität

Produktivität zeigt, ob KI-Zeit spart und/oder Durchlaufzeiten verkürzt. Ein verbreiteter, pragmatischer Ansatz ist der Monatsnutzen aus Zeitersparnis, Häufigkeit und internem Stundensatz. Typische Kennzahlen sind beispielsweise:

- Monatlicher Nutzen pro Use Case: Häufigkeit/Monat \* Ersparnis/Vorgang \* interner Stundensatz
- Top-Use-Cases nach Nutzen (Ranking der wichtigsten Entlastungshebel)

- Durchlaufzeit für zentrale Prozesse (z. B. Antwortzeiten, Erstellung von Angeboten/Reports)

Zur Erhebung reicht meist ein Use-Case-Tracker für Häufigkeiten sowie die Berechnung der Zeitersparnis anhand von Erhebungen innerhalb des Teams. Durchlaufzeiten können aus bestehenden Systemen abgeleitet werden.

Use Case	Häufigkeit / Monat	Ersparnis / Vorgang	Nutzen / Monat	Nutzen / Monat
E-Mails	100	3 Minuten	5 Stunden	250 €
Protokolle	20	10 Minuten	3,33 Stunden	167 €
Recherchen	20	20 Minuten	6,67 Stunden	333 €
Zusammenfassungen	5	20 Minuten	1,67 Stunden	83 €
<b>Summe</b>			<b>16,67 Stunden</b>	<b>833 €</b>

### ! KI-ROI-Rechner

Im Anhang finden Sie eine Excel-Vorlage zur Berechnung des monatlichen Nutzens. Sie können diese Vorlage auch zur Berechnung des ROI nutzen.

#### → *Befähigung und Kultur*

Dieser Bereich zeigt, ob Kompetenz und gute Praktiken in der Breite wachsen oder bei Einzelnen hängen bleiben. Messbar wird das über Lern- und Austauschsignale sowie kurze Pulswerte. Typische Kennzahlen sind beispielsweise:

- Dokumentierte Use Cases pro Monat (Wissen wird wiederverwendbar)
- Aktivität in internen Kanälen (Fragen, geteilte Beispiele, gelöste Probleme)
- Teilnahme an Austausch-Formaten (z. B. Prompt-Challenge)
- Mitarbeiterzufriedenheit im Umgang mit KI

Zur Erhebung bieten sich Umfragen im Team sowie Kontrollen in internen Systemen (wie z.B. Confluence, SharePoint, Teams oder Slack) an. Zur Erhebung von Anwesenheiten kann bei Terminen eine Teilnehmerliste geführt werden.

#### → *Governance und Risiko*

Governance-Kennzahlen wirken als Frühwarn-

system, damit Regelwerk und sichere Nutzung im Alltag eingehalten werden. Ziel ist ein schlankes Monitoring, das Auffälligkeiten sichtbar macht und Maßnahmen ermöglicht. Typische Kennzahlen sind beispielsweise:

- Policy-Verstöße / Auffälligkeiten (z. B. verbotene Datentypen, Umgehung freigegebener Tools)
- Support-/Incident-Signale (wiederkehrende Risikofragen, Meldungen)
- Stichprobenprüfungen der Nutzenden

Diese Kennzahlen können entweder prozessual (z. B. Stichprobenkontrollen, Ticket-Auswertungen) oder technisch (z. B. über zentrale Sicherheits-Signale) erhoben werden. Technisch reicht oft ein Domain-basierter Überblick aus der bestehenden Web-Sicherheitslösung, um Schattennutzung nicht freigegebener KI-Tools zu erkennen. Dafür werden Zugriffe auf definierte Domains externer Chat-Tools (z. B. ChatGPT, Claude) ausgewertet.

## **Die nächste Stufe: Unternehmenswissen nutzbar machen**

Nachdem Mitarbeitende KI sicher einsetzen und die Möglichkeiten sowie Grenzen verstanden haben, entsteht häufig der Wunsch nach mehr Wirkung. In der bisherigen Nutzung basiert der Mehrwert meist auf allgemein verfügbarem Wissen oder einzelnen Dokumenten. Für viele Organisationen liegt das größte Potenzial jedoch dort, wo KI mit dem eigenen, internen Wissen arbeiten kann.

Stellen Sie sich vor, Mitarbeitende könnten im Alltag Fragen stellen wie: Welche Reiserichtlinie gilt für Fahrten innerhalb Deutschlands? Wer ist interner Ansprechpartner für den Rollout unseres neuen CRM-Systems? Oder wann hat ein Kunde ein bestimmtes Angebot angefragt? Solche Antworten sind oft bereits vorhanden – verteilt über Richtliniendokumente, Wissensdatenbanken, E-Mail-Verläufe oder Kollaborationsplattformen. Nutzbar wird dieses Wissen erst, wenn es strukturiert und sicher für KI zugänglich gemacht wird.

Viele KI-Plattformen bieten dafür Standard-schnittstellen, etwa zu Confluence, SharePoint oder Microsoft Outlook. In der Praxis empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen: Starten Sie mit einem klar abgegrenzten Wissensbereich (z. B. Richtlinienordner oder definierter Projektbereich), bevor weitere Quellen folgen. So wird Nutzen früh sichtbar, ohne Risiko und Komplexität unnötig zu erhöhen. Zwei Leitplanken sind dabei entscheidend: Interne Daten dürfen nicht zum Training verwendet werden, und bestehende Berechtigungen müssen strikt respektiert werden.

Ist dieser Wissenszugang etabliert, folgt häufig der nächste Reifegrad: KI-gestützte Workflows und AI-Agents unterstützen wiederkehrende Abläufe, etwa durch das Zusammenführen von Informationen, das Erstellen von Entwürfen oder Vollständigkeitsprüfungen. Klare Freigabeprozesse stellen dabei sicher, dass Verantwortung und Entscheidung beim Menschen bleiben.

Dieses Whitepaper fokussiert bewusst die Grundlagen einer sicheren, methodischen KI-Einführung. Erst wenn diese Basis steht, lohnt sich der strukturierte Ausbau in Richtung Wissensintegration sowie Workflows und Agents.

# Abschluss: von der Idee zur Umsetzung

Die Einführung von Künstliche Intelligenz ist kein Mammutprojekt, das sich über Monate oder Jahre ziehen muss. Der entscheidende Fortschritt entsteht, wenn Organisationen den ersten Schritt konsequent gehen: einen sicheren Rahmen schaffen, Mitarbeitende befähigen und die Nutzung so verankern, dass aus ersten Aha-Momenten messbare, wiederholbare Effizienzgewinne werden. Gerade am Anfang ist es oft nicht fehlendes Potenzial, das bremst, sondern zu lange Planung ohne praktische Anwendung.

Der Schlüssel liegt in einem agilen Vorgehen. Setzen Sie klare Leitplanken, starten Sie mit wenigen, priorisierten Anwendungsfällen und schaffen Sie einen verlässlichen Rhythmus für Austausch, Dokumentation und Erfolgsmessung. So bleibt die Einführung beherrschbar, Akzeptanz entsteht schneller und Sie gewinnen früh belastbare Erkenntnisse, welche Use Cases in Ihrer Organisation wirklich tragen.

Wenn Sie diesen Leitfaden als Orientierung nutzen, können Sie die ersten Schritte in wenigen Wochen erfolgreich umsetzen. Entscheidend ist, ins Handeln zu kommen, Erfahrungen aufzubauen und auf Basis realer Ergebnisse weiterzuentwickeln.

Hören Sie auf, über KI nur zu reden.  
Starten Sie jetzt – sicher, souverän  
und mit messbarem Nutzen.

# Anhang

## Vorlage KI-Richtlinie

Eine **sofort nutzbare** Vorlage, mit der Sie KI-Nutzung im Unternehmen klar und praxistauglich regeln. Sie definieren **Rollen und Verantwortlichkeiten**, **Freigabeprozesse** sowie **Do's/Don'ts** für Mitarbeitende. Außerdem sind typische **Datenschutz- und Security-Leitplanken** enthalten, damit die Nutzung nicht in Schatten-IT oder Grauzonen abrutscht. Ideal als Startpunkt, um aus Diskussionen schnell eine umsetzbare Richtlinie zu machen.



[Herunterladen](#) 

## Marktüberblick

Ein kompakter Marktüberblick über Ansätze und Plattformen für den sicheren KI-Einsatz im Unternehmen. Statt Marketing-Buzzwords fokussiert die Übersicht auf Kriterien, die in Projekten wirklich entscheiden: **Datenhaltung, Zugriffs- und Berechtigungskonzepte, Protokollierung/Audit, Mandantentrennung und Governance-Funktionen**. So können Sie Optionen schneller vergleichen und eine fundierte Shortlist erstellen. Perfekt für IT-Leitung und Admin-Teams, die eine belastbare Entscheidungsgrundlage brauchen.



[Herunterladen](#) 

## KI-ROI-Rechner (Excel)

Ein Excel-Tool, mit dem Sie KI-Use Cases schnell, nachvollziehbar und wirtschaftlich bewerten. Sie erfassen sowohl **initiale Investitionen** (z. B. Setup, Integration, Schulung) als auch **laufende Kosten** (z. B. Lizenzen, Betrieb, Support) und **stellen** diese dem **erwarteten Nutzen gegenüber**. So können Sie Use Cases priorisieren und Entscheidungen intern sauber begründen – inklusive einer belastbaren Argumentation für Budgetfreigaben. Ideal, um KI nicht „auf Zuruf“ einzuführen, sondern wirtschaftlich zu steuern.



[Herunterladen](#) 

## Trainingsformate

Eine Übersicht bewährter Formate, um **Mitarbeitende sicher zu befähigen** und KI dauerhaft in den Arbeitsalltag zu bringen. Dazu geben wir Empfehlungen, **wann welches Format sinnvoll** ist und wie Sie **Akzeptanz aufbauen**, ohne Teams zu überfordern. Perfekt, um aus „wir sollten schulen“ ein konkretes Enablement-Programm zu machen.



[Herunterladen](#) 



[www.deutschlandgpt.de](http://www.deutschlandgpt.de)