



KI in Unternehmen: Perspektiven auf den Kulturwandel

Impulspapier

Kurzgefasst

Künstliche Intelligenz (KI) beeinflusst bestehende Prozesse, Aufgabenverteilungen und Organisationsstrukturen in der Arbeitswelt und damit insbesondere in Unternehmen. Ein vollständig KI-automatisiertes Unternehmen ist aktuell ebenso wenig denkbar wie die vollständige Automatisierung ganzer Berufsbilder oder Jobrollen. Das Zusammenspiel von Mensch und KI im Unternehmen wird die Unternehmenskultur verändern. Bereits im Miteinander und in der Art der Kommunikation sind erste Veränderungen deutlich erkennbar – von automatisierten Antworten bis hin zur gezielten Aufbewahrung persönlicher Kommunikation. Sich dieser Veränderungsprozesse – ausgelöst durch KI als neuer Akteur und Treiber – bewusst zu werden und aktiv im Sinne guter Arbeit zu gestalten ist daher entscheidend.

Für ein gutes Zusammenwirken von Mensch und KI ist es wichtig, dass die eingesetzte KI-Technologie an bestehende Prozess- und Wissensstände der Beschäftigten anschlussfähig ist. Gleichzeitig müssen die Beschäftigten lernen, sich auf KI-Systeme einzustellen, indem sie Kompetenzen entwickeln, um die Technik effizient und zielführend für ihre eigene Tätigkeit und das Unternehmen einsetzen zu können (Rampelt et al. 2025).

Dieses Impulspapier zeigt, auf welchen Unternehmensebenen – von den Beschäftigten bis hin zu den Führungskräften – KI den Kulturwandel beeinflusst, welche Veränderungen eintreten können unter Wahrung einer menschenzentrierten Gestaltung des KI-Einsatzes. Ziel ist es, den Veränderungsbedarf in Unternehmen zu reflektieren und einen Beitrag zur konstruktiven Auseinandersetzung mit dem Thema KI und Innovationskultur zu liefern.

Inhalt

Perspektiven auf den Kulturwandel durch KI	3
Auswirkungen des KI-Einsatzes	3
Dimensionen des Wandels	5
KI-Nutzung berührt Unternehmens- und Führungskultur	7
 Dimensionen des Kulturwandels	 9
Innovationskultur schaffen	9
Interne Kommunikation gestalten	13
Kooperation ermöglichen	15
 Erfolgreicher Kulturwandel durch und mit KI	 19
 Literatur	 21
 Über dieses Impulspapier	 23

Empfohlene Zitierweise

Neuburger, R., Stich, A., Stowasser, S. et al. (2025):
 KI in Unternehmen: Perspektiven auf den Kulturwandel.
 DOI: https://doi.org/10.48669/pls_2025-3

Perspektiven auf den Kulturwandel durch KI

Auswirkungen des KI-Einsatzes

Indem KI-Technologien Teilaufgaben übernehmen, diese bei ausgereifter Technologie mit hoher Präzision und Verlässlichkeit ausführen, zudem Wissen bündeln und auch eigenständig Lösungen entwickeln, kann auf Seiten der Beschäftigten die Angst der Abwertung der eigenen Expertise entstehen. Bedürfnisse nach Wertschätzung, Identifikation und Zugehörigkeit als wichtige Quellen der Motivation lassen sich unter Umständen schlechter erfüllen. Die Selbstwahrnehmung der Beschäftigten als kompetentes Teammitglied oder auch als unterstützende Führungskraft ist essenziell für eine wertschätzende Unternehmenskultur und das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz. In diesem Zusammenhang ist es bei der Gestaltung des KI-Einsatzes von großer Bedeutung, die Rollenentwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften als Teil der Gesamtveränderung zu verstehen (Langholf & Wilkens 2024). Im Sinne der aktiven Gestaltung sollte Wert auf eine starke menschlich-soziale Komponente gelegt werden: Je mehr KI eingesetzt wird, um Führungskräfte von administrativen Tätigkeiten zu entlasten, desto mehr entstehen zeitliche Freiräume, die es arbeitsorganisatorisch zu füllen gilt. So können Kommunikationselemente wie „Management by Walking Around“ und andere Formen der direkten Interaktion dazu beitragen, dass die Qualität der Führungsbeziehung erhalten bleibt und steigt. Auch wenn Führungskräfte potenziell als Wissensträger sukzessive weniger relevant sein werden, wird ein Teil ihrer identitätsstiftenden Führungsarbeit in der direkten und persönlichen Kommunikation mit dem Ziel der Sicherung des Zusammenhalts liegen. Das Konzept der direkten Interaktion ist hierbei sicherlich nicht neu, sondern zeigt im Gegenteil, dass erneut der gezielte persönliche Austausch mit den Beschäftigten zentraler Teil einer modernen Führungskultur sein sollte.

Grundsätzlich kann der KI-Einsatz Beschäftigten Freiräume für komplexere oder kreativere Aufgaben sowohl auf individueller Ebene wie auch auf Teamebene ermöglichen, indem er sie von repetitiven Aufgaben entlastet. Dadurch kann wiederum mehr Zeit für rollenspezifische, inhaltliche Arbeit, für die eigene Weiterentwicklung sowie die persönliche Kommunikation entstehen. Aktuelle Nutzerstudien zeigen jedoch, dass dieser potenzielle Freiraum nicht in dieser Weise genutzt wird und Beschäftigte, die mit genKI (wie ChatGPT, Gemini, Midjourney etc.) arbeiten, insgesamt weniger Zeit für die eigene Ideengenerierung aufwenden und somit kritisches Mitdenken eher ab- als zunimmt (Lee et al. 2025). Aber gerade die Nutzung dieser neuen Freiräume gilt es arbeitsorganisatorisch zu gestalten.

Denn es ist durchaus denkbar, dass der KI-Einsatz zu einer Arbeitsverdichtung führt, da in der Folge der frei gewordenen Zeit mehr Aufgaben übernommen werden. Dies würde einer Entlastung entgegenwirken und die Entstehung neuer Aufgaben- und Rollenprofile überflüssig machen.

Kurzum: KI beeinflusst die Unternehmenskultur der etablierten Praktiken und treibt den Kulturwandel voran, indem sie die Kommunikations- und Interaktionsformen verändert. Grundsätzlich hat KI das Potenzial, die Unternehmenskultur dahingehend zu verändern, dass die Beschäftigten stärker in den Mittelpunkt gestellt werden und Hierarchien flacher werden. Die Automatisierung routinemäßiger Aufgaben und der Einsatz von Entscheidungshilfen verringern den Bedarf an mehreren Managementebenen, was flachere Hierarchien, schnellere Entscheidungen und mehr Agilität ermöglicht und begünstigt (Bhuvan 2024).

Info-Box

Unternehmenskultur und Wandel

Unter Unternehmenskultur versteht man die in einer Gemeinschaft geteilten und gelebten Werte und Normen, welche Verhalten und Handlungen innerhalb einer Organisation beeinflussen (Lies 2013). Die Unternehmenskultur zeigt sich an den impliziten Erwartungen an sich selbst und andere sowie an wiederkehrenden Handlungsmustern, die in Leitbildern festgeschrieben sein können, aber nicht unbedingt sein müssen. Unternehmenskultur kann sich über sichtbare Artefakte und Symbole offenbaren, findet aber sehr viel stärker Ausdruck in alltäglichen Handlungspraktiken, die einer Grundüberzeugung vom Wünschenswerten entsprechen. In Unternehmen trägt Unternehmenskultur zur Wahrnehmung des Unternehmens sowie zum Fremdbild bei, wirkt handlungsleitend, fungiert als Leitbild für die Zusammenarbeit und die Ziele des Unternehmens. In größeren Organisationen bilden sich in der Regel Subkulturen heraus. Diese können sich aufgrund regionaler Zugehörigkeiten, berufsfachlicher Arbeitsweisen und Selbstverständlichkeiten, aber auch nach Abteilungen oder anderen Struktureinheiten ergeben. Unternehmenskulturen beeinflussen so beispielsweise die Führungskultur, die Art der Kooperation und auch die (interne/externe) Kommunikation.

Zur Wandelbarkeit von Unternehmenskultur gibt es unterschiedliche wissenschaftliche Positionen. Einigkeit besteht darin, dass durch eine Veränderung von Symbolsystemen noch kein kultureller Wandel erreicht ist, sondern dieser in veränderten Überzeugungen vom Wünschenswerten und neuen Handlungsmustern zum Ausdruck kommt, die von einer breiteren Gruppe der Belegschaft getragen werden.

Info-Box

Generative KI

Generative KI-Systeme sind ein Meilenstein in der Entwicklung von KI. Sie erkennen, produzieren, übersetzen und verarbeiten natürliche Sprache wie auch Bilder, Musik oder offene Quellcodes, um daraus neue Inhalte zu erstellen. Sie sind vielseitig einsetzbar, um menschliche Arbeit zu ergänzen und komplexe Aufgaben zu automatisieren – etwa beim Programmieren, der Texterstellung oder Unterstützung im Kundenservice. Die Grundlage dieser Technologie sind vorab trainierte Modelle. Sie benötigen riesige Datenmengen, große Rechenleistung sowie lernende Algorithmen.

Quelle: [Themenseite Generative KI](#)

Dimensionen des Wandels

Die Einführung von KI-Systemen in Unternehmen ist häufig von verzerrten Wahrnehmungen und emotionalen Reaktionen begleitet. Vorbehalte, Unsicherheiten oder gar Ablehnung seitens der Beschäftigten und Führungskräfte resultieren nicht selten aus dystopischen Zukunftsbildern, in denen KI menschliche Arbeitskraft ersetzt oder Entscheidungsprozesse zunehmend autonom übernimmt. Diese Ängste wurzeln in der Befürchtung, dass die Kontrolle über zentrale Aufgaben an Maschinen delegiert wird und der Mensch in seiner Rolle an Bedeutung verliert.

Gleichzeitig gehen manche überzogenen Erwartungen bis hin zur Vision einer umfassend heilsbringenden Super-KI von unrealistischen Annahmen aus. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen den KI-Transformationsprozess gestalten: einerseits gewinnbringend für die Beschäftigten und ihre Tätigkeit sowie andererseits für das Unternehmen selbst. Unterstützen kann hier die Etablierung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur, bei der die Implementierung von KI ganzheitlich sowie unter Berücksichtigung der skizzierten kulturellen Implikationen gedacht wird und Beschäftigte frühzeitig einbezogen werden. Dabei werden Kooperationen proaktiv entwickelt, neue Kommunikationsformen unterstützt und Vorbildhandeln durch Führungskräfte erlebbar.

In diesem Zusammenhang ergeben sich drei Dimensionen für einen erfolgreichen Kulturwandel:

1. **Innovationskultur:** Eine für den Einsatz von KI ausgelegte Innovationskultur sollte mehreren zentralen Kriterien folgen. Diese umfassen auf allen organisatorischen Ebenen die vorgelebte **Offenheit für Veränderungen** zusammen mit der klaren Kommunikation sowie der Transparenz der verfolgten Ziele, die durch den KI-Einsatz erreicht werden sollen, unter Hervorhebung der Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte. Der **offene Dialog** über alle hierarchischen Ebenen hinweg als vertrauensbildende Maßnahme ist essenziell, um vorhandene Ängste und Voreingenommenheit gegenüber neuen Technologien in der Mitarbeiterschaft und auf den Führungsebenen abzubauen.

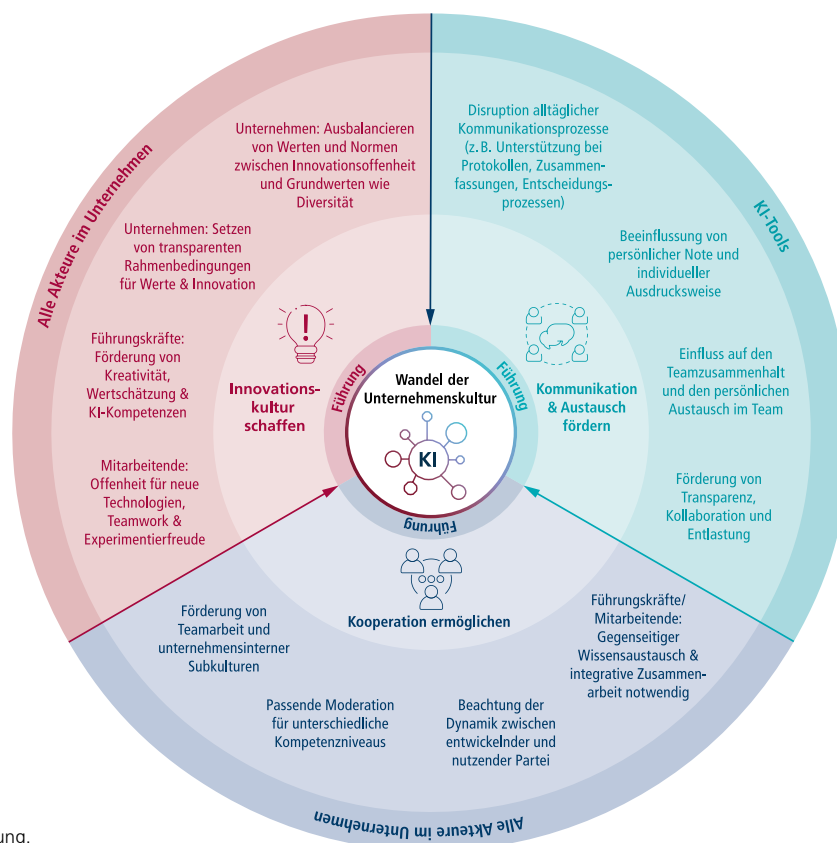
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit durch agile Methoden sowie ein Fokus auf den **Mehrwert für Kundinnen und Kunden** und die Bereitstellung ausreichender Ressourcen sind ebenfalls wichtig. Die aktive Förderung von **interdisziplinärer Zusammenarbeit** und **Teamarbeit** sowie der notwendige **KI-Kompetenzaufbau** durch kontinuierliches Lernen, unterstützt durch zielgruppenspezifische Schulungen (wie in Artikel 4 des EU AI Acts hervorgehoben), müssen gewährleistet sein.

Eine solche Kultur fördert eine offene Grundhaltung und Innovation sowie eine verantwortungsbewusste und vertrauensbildende Praxis, die **Fortschritte** und **Lernerfolge** erlebbar macht, aber auch Fehleroffenheit und eine Wertegemeinschaft rund um die Arbeit mit KI fördert. Innovationskultur geht daher immer mit einer **gelebten Partizipationskultur** einher. So werden Entwicklungen als gemeinsam erreichte Erfolge erlebt, die durch Kooperation und Zusammenarbeit erzielt werden. Beschäftigte, die aktive Beteiligung erfahren und sich selbst aktiv einbringen, tragen maßgeblich zu einer agilen und erfolgreichen Innovationskultur in Unternehmen bei.

2. **Interne Kommunikation:** KI hat Auswirkungen auf die interne Kommunikation in Unternehmen durch Automatisierung von Routineaufgaben, intelligente Kollaborationsplattformen und personalisierte Nachrichten. Sie sorgt für **besseren Zugang** zu relevanten Informationen und kann den Informationsfluss sowie die Teamarbeit optimieren und strukturieren. Zudem kann KI Kommunikationsmuster analysieren, Verbesserungspotenziale identifizieren und Feedback zur kontinuierlichen Optimierung sammeln.

Einschränkungen bei der Nutzung von KI gibt hier der EU AI Act mit seinen Risikoklassen vor (Plattform Lernende Systeme, 2024). Durch die neuen Möglichkeiten des Zugangs zu Expertise verschieben sich interne Kommunikationsstrukturen im kollegialen Gefüge und über Hierarchiegrenzen hinweg. KI übernimmt zunehmend eine Mediatorfunktion zwischen Individuen (Anthony et al. 2023). Aufgrund zunehmender Automatisierung und Nutzung von genKI (z. B. ChatGPT) müssen **menschliche Kontakte** und **authentische (persönliche) Kommunikation** aktiv gepflegt werden (Jochims 2013), indem Unternehmen **klare Werte** definieren, **Führungskräfte** diese **vorleben** und eine konsistente, zugängliche Sprache verwenden. Veränderte Kommunikationsstrukturen erfordern auch eine Weiterentwicklung der Führungsstile. Veränderungen der Kommunikation finden nicht nur innerhalb der Unternehmen statt, sondern auch in der Außenkommunikation (mit Kundinnen und Kunden oder Zulieferern).

- 3. Kooperation:** KI verbessert die Zusammenarbeit, indem sie die Kommunikation und Projektarbeit zwischen Teams effizienter gestaltet (Georgara, Santolini et al. 2025). Sie **kann die Rollen- und Aufgabenverteilung** basierend auf individuellen Stärken und Verfügbarkeiten **unterstützen**. KI-gestützte Wissensmanagementsysteme helfen, den Wissensaustausch zu fördern und Wissenssilos aufzubrechen. Sie machen Informationen abteilungsübergreifend zugänglich und **erleichtern die Zusammenarbeit** mit externen Partnern, was die Innovationsfähigkeit und schnellere Markteinführung neuer Produkte fördert. Beispielsweise bieten KI-gestützte Wissensmanagementsysteme gegenüber klassischen Wissensdatenbanken den entscheidenden Vorteil, dass sie Wissen nicht nur passiv speichern, sondern aktiv vernetzen und kontextbezogen bereitstellen. Teams müssen interdisziplinär werden, um die besonderen technischen Aspekte von KI, wie etwa die Datenaufbereitung und -annotation für maschinelles Lernen, gezielt mit geschäftlichen Anforderungen zu verbinden. Da sich diese Aufgaben deutlich von klassischer IT, etwa herkömmlicher Softwareentwicklung oder Datenbankadministration, unterscheiden, kann es notwendig sein, neue Rollen und Verantwortlichkeiten einzuführen, die speziell auf die Zusammenarbeit zwischen KI-Fachleuten und Fachabteilungen zugeschnitten sind.



Quelle: Eigene Darstellung.

KI-Nutzung berührt Unternehmens- und Führungskultur

KI ist eine Technologie, die für unterschiedliche Anwendungsgebiete und potenziell für alle Bereiche und Abteilungen eines Unternehmens zum Einsatz kommen kann und auch die Handlungspraktiken des Problemlösens verändern kann. Durch ihren Einsatz können existierende fachliche Grenzen aufgeweicht oder sogar obsolet werden. Zum Beispiel entwickeln sich Radiologinnen und Radiologen im Zuge des KI-Einsatzes zu funktionsübergreifend tätigen Fachkräften innerhalb eines Krankenhauses und verändern dadurch auch das strukturelle Gefüge (Dewey & Wilkens 2019). Infolgedessen müssen Mitarbeitende und Führungskräfte zunehmend interdisziplinär denken und arbeiten, da beispielsweise Wissen weniger hierarchisch zugänglich ist. Prozessabläufe werden von KI-Technologien nicht nur unterstützt, sondern zum Teil vollständig automatisiert durchgeführt. So können KI-Bots mittlerweile eigenständig Inhalt, wie Berichte, erstellen oder einfache Konversation führen, sodass mehr Zeit für höherwertige oder andersartige Aufgaben verbleibt.

KI-Systeme können zur Unterstützung von Führungskräften etwa im Recruiting oder bei der Planung des Personaleinsatzes inklusive Teamzusammenstellung als wichtiges und unterstützendes Werkzeug eingesetzt werden (Zheng & Wilkens 2025). Auch Aufgaben der Aufgabenverteilung und -zuteilung können zunehmend durch oder mit Unterstützung von KI durchgeführt werden (Stowasser, Neuburger et al. 2022). Dies kann Auswirkungen auf die wahrgenommene Professionalität der Führungskräfte und deren Austauschkultur mit den Mitarbeitenden haben. Eine Führungskultur, die den KI-Wandel von oben verordnet und dabei nicht die kulturellen Implikationen berücksichtigt, beschleunigt zwar oftmals die Phase der Entscheidungsfindung und Einführung, verlangsamt aber tendenziell den Gesamtprozess. Denn spätestens in der Implementierung tauchen Probleme auf und Innovationsvorhaben können dadurch sogar gänzlich scheitern.

Führungskräfte sollten sich daher die Zeit nehmen, um auf Unsicherheiten, aber auch auf Wünsche und Ideen ihrer Mitarbeitenden einzugehen: KI-Systeme sind als disruptives Element, das mit immer stärker zunehmender Vehemenz die Gesellschaft und Arbeitswelt durchdringt, zwangsläufig von Sorgen und Vorbehalten begleitet. Unternehmen kennen diese Vorbehalte aus der durch die Digitalisierung getriebenen Automatisierung. Mit dem Einsatz von KI steigt die Notwendigkeit für persönlichen Dialog und aktive Beteiligung, weil sie im Unternehmen eine bisher nicht gekannte Rolle einnehmen kann und zudem als Technologie für all diejenigen, die keine KI-Fachkräfte sind, noch viel weniger transparent und damit verstehbar ist.

Für die Führungskultur bringt KI beispielsweise folgende Veränderungen mit sich¹:

- **Wertebasierte KI-Nutzung in der Führungskultur:** Führungskräfte müssen lernen, KI nicht nur effizient, sondern auch wertorientiert einzusetzen. Die Einführung und die Nutzung von KI sollten an den ethischen Leitlinien und Werten des Unternehmens ausgerichtet sein. Führungskräfte können hier als Gatekeeper fungieren, die den KI-Einsatz entlang der unternehmensethischen Prinzipien wie Fairness, Verantwortung oder Nachhaltigkeit gestalten.

¹ Wie KI Führung verändert, ist ausführlich im Whitepaper „Führung im Wandel: Chancen und Herausforderungen“ (Stowasser et al. 2022) nachzulesen.

- **Demokratisierung und Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen:** KI-Systeme ermöglichen es, dass datenbasierte Entscheidungen nicht nur der Führungsebene vorbehalten bleiben. In einem datengetriebenen Unternehmen können auch operative Mitarbeitende fundierte Entscheidungen treffen, wodurch sich Machtstrukturen verschieben, wodurch neue Formen partizipativer Führung entstehen. Solche Zugänge können beispielsweise durch Analysetools, Wissensdatenbanken oder automatisierte Empfehlungen erfolgen, Hierarchien können so aufgeweicht werden. Allerdings erfordert die Nutzung dieser technischen Möglichkeiten auch eine Anpassung im sozialen Gefüge: Nicht jede Organisation ist bereit, Entscheidungsbefugnisse tatsächlich an operative Mitarbeitende abzugeben – selbst wenn dies technologisch möglich wäre. Unternehmen müssen daher sorgfältig abwägen, wie sie KI implementieren und welche Anpassungen in ihren bestehenden hierarchischen Strukturen notwendig sind.
- **Neue Führungskompetenzen:** Die Rolle von Führung verändert sich von kontrollierender Instanz hin zum Mittler und Gestalter der Mensch-KI-Zusammenarbeit. Neben technologischem Grundverständnis zählen dazu vor allem die Fähigkeit zur integrativen Kommunikation, zur Moderation hybrider Teams aus Mensch und Maschine sowie zur Auseinandersetzung mit algorithmischen Entscheidungsprozessen.
- **Datenschutz, Erklär- und Nachvollziehbarkeit stärken:** Es ergeben sich Herausforderungen hinsichtlich der Verlässlichkeit der verwendeten Daten, des personenbezogenen Datenschutzes (DSGVO), der in der Regel fehlenden Erklärbarkeit von Entscheidungen durch die KI-Systeme, aber auch hinsichtlich der Weiterverwendung ihrer Ergebnisse. Damit verbunden sind die Themen der Explainable AI (XAI) (Samek, Schmid et al. 2025), des Bias und der Fairness, aber auch der Datensouveränität durch die Mitarbeitenden (insbesondere bei personenbezogenen Daten in Unternehmen).
- **Veränderung von Berufsprofilen:** Entfallende und neu hinzukommende Tätigkeitsbereiche und damit verbundene Kompetenzbedarfe stellen ebenfalls weitere Veränderungen dar. Wenn KI-Technologien Aufgaben übernehmen, die bisher stark mit bestimmten Berufsbildern verbunden waren, wie zum Beispiel die Diagnose in der Medizin oder das Controlling in der Verwaltung, verändert sich auch die berufliche Identität. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, diesen Wandel zu begleiten und neue Perspektiven für sinnstiftende Arbeit zu eröffnen.

Dimensionen des Kulturwandels

Die Einführung von KI bringt somit nicht nur technologische Neuerungen mit sich, sondern erfordert tiefgreifende kulturelle Veränderungen innerhalb von Unternehmen. Dabei stehen – wie oben schon angesprochen – insbesondere drei Dimensionen im Fokus: Innovationskultur, interne Kommunikation und Kooperation.

Es muss eine innovationsfördernde Unternehmenskultur geschaffen werden, die Veränderungsbereitschaft auf allen Ebenen unterstützt. Dies bedeutet, Mitarbeitende aktiv in den Wandel einzubeziehen, ihnen neue Kompetenzen zu vermitteln und ihre Erfahrungen wertzuschätzen. Denn nur, wenn Technik an den Bedürfnissen der Menschen ausgerichtet ist, kann KI ihr volles Potenzial entfalten.

Eine offene und transparente interne Kommunikation ist zentral, um Vertrauen in die neue Technologie aufzubauen und Ängste abzubauen. Gleichzeitig ist eine enge bereichs- und hierarchieübergreifende Kooperation notwendig. Der Erfolg von KI-Anwendungen hängt entscheidend davon ab, dass technisches Fachwissen mit dem Erfahrungswissen der Beschäftigten zusammengebracht wird. Nur so kann KI als sinnvoller Bestandteil der Arbeitsprozesse etabliert werden.

Innovationskultur schaffen

Die Einführung von KI-Systemen stellt Unternehmen nicht nur vor technische Herausforderungen, sondern verändert auch grundlegende kulturelle Prozesse – insbesondere die Innovationskultur. Damit durch KI-Tools ein Beitrag zu einer erfolgreichen Innovationskultur geleistet werden kann, müssen daneben auch Kommunikation und Kooperation (auch der entsprechenden Kompetenzen) betrachtet werden. Diese Dimensionen stehen nicht isoliert, sondern ergänzen sich gegenseitig und stehen in einer Wechselwirkung.

Denn KI ist nicht einfach ein weiteres Digitalisierungsprojekt, sondern bringt spezifische Anforderungen und Potenziale mit sich, die direkt auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen wirken. Eine solche Einführung erfordert ein strukturiertes Vorgehen unter konsequenter Beachtung individueller Belange (people management) (Hayes 2022). Eine erfolgreiche Integration erfordert daher mehr als Akzeptanz, nämlich aktive Mitgestaltung durch die Beschäftigten, deren Erfahrungswissen und Perspektiven essenziell für die Gestaltung zukunftsfähiger KI-Anwendungen sind (Stowasser, Suchy et al. 2020). KI wird selbst zum Impulsgeber für eine innovationsförderliche Unternehmenskultur, die auf Beteiligung, Dialog und Kompetenzaufbau setzt.

„KI allein macht noch keinen Fortschritt. Entscheidend ist, ob wir sie gemeinsam mit den Menschen gestalten: verantwortungsvoll, verständlich und mit echtem Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte. Nur dann entsteht eine Kultur, in der Technologie Vertrauen schafft.“

Prof. Dr. Sascha Stowasser, ifaa

Gleichzeitig verändert KI die Bedingungen, unter denen Innovation stattfindet. KI-gestützte Systeme ermöglichen datenbasierte Entscheidungsfindung, unterstützen bei der Ideenfindung und bringen probabilistische Ergebnisse in alltägliche Arbeitspraktiken ein. Der Umgang mit Unsicherheiten, wie sie mit erklärungsbedürftigen Ergebnissen (Black Box) oder unerwünschter Funktionalität (z. B. durch Bias in Trainingsdaten) auftreten können, erfordert neue Formen des Denkens und Handelns – sowohl individuell als auch kollektiv.

Veränderungsbereitschaft und Innovationskraft sind daher auf allen Unternehmensebenen gefordert und betreffen Management wie Mitarbeitende gleichermaßen. Der nachhaltige Erfolg eines Technologiewandels braucht zudem Zeit. Das gilt auch für KI-Systeme. Ein auf den ersten Blick reibungsloser Top-down-Ansatz der KI-Einführung kann oft zu Problemen in der praktischen Anwendung führen, wie folgendes Beispiel verdeutlicht:

Use Case

Automobilzulieferer²: KI-basierte Qualitätskontrolle

Ein mittelständischer Automobilzulieferer stand vor der Herausforderung, seine Ausschuss- und Fehlerraten bei Endteilen reduzieren zu müssen und gleichzeitig die bislang im Dreischichtbetrieb personal- und kostenintensiv arbeitende Qualitätskontrolle vor dem Hintergrund nicht verfügbarer Fachkräfte neu zu organisieren.

Vorgehen: Die Lösung bestand organisatorisch in der Verlagerung der eigentlichen Qualitätskontrolle an die Produktionsmaschine und technisch in der Installation und Implementierung eines KI-basierten Kamerasystems, das Qualitätsfehler erkennt und entsprechende Teile aussortiert. Eine der wesentlichen, auch bei den Beschäftigten wahrgenommenen, Veränderungen durch die Integration des KI-Systems war die Abschaffung der herkömmlichen Qualitätsprüfung, die bislang nachgelagert durchgeführt wurde und somit nur mit erheblichem Zeitverzug Mängel erkennen ließ. Rückschlüsse auf Ursachen waren nur bedingt und wenn, dann mit großem Rekonstruktionsaufwand, möglich. Die Prämisse bestand in einer möglichst genauen Erfüllung der geplanten Stückzahl bei geringem Ausschuss.

KI-Einsatz nach Implementierung: Nach der Implementierung des Systems stellte das Unternehmen jedoch fest, dass das gewünschte Ziel („Senkung der Fehlerquote/Ausschussteile“) trotz massiver Investitionen und Veränderung nicht erreicht wurde. Während auf technischer Seite Schwierigkeiten zu Beginn (z. B. bei der Kalibrierung) zügig behoben werden konnten, stellte sich heraus, dass ein Großteil der Maschinenbediener die neue Technik, die zudem jetzt an „ihrer“ Maschine installiert war, nicht akzeptierte und bestimmte Anweisungen und Hinweise des Systems nicht befolgte. Die Beschäftigten, die vorab über die Einführung des Systems nur rudimentär informiert worden waren, fühlten sich a) vom System in der eigenen Tätigkeit überwacht, b) konnten vielfach der komplexen Technik nur „zusehen“, diese Technik aber weder verstehen noch einen eigenen Nutzen darin erkennen und c) betrachteten das neue KI-basierte System als direkte Konkurrenz zur Erreichung der notwendigen Stückzahl (Unterbrechungen erschwe-



² Das Beispiel stammt von einem deutschen Unternehmen und ist ein real existierendes Fallbeispiel. In Absprache mit dem Unternehmen wurde auf eine namentliche Nennung verzichtet.

Use Case

ren die Erreichung der Zielvorgabe, auftretende Fehler werden sofort behoben und haben demnach direkte Auswirkungen auf die Stückzahlproduktion innerhalb der jeweiligen Schicht).

Fazit: Das Unternehmen musste ernüchtert feststellen, dass nicht nur eine systematische Vorbereitung der technischen Infrastruktur Bedingung für den Erfolg eines solchen Projektes ist, sondern insbesondere auch eine innovationsfördernde Unternehmenskultur, eine Beteiligung der künftigen „Nutzenden“ sowie eine nachvollziehbare Darstellung der geplanten Abläufe, Veränderungen und Ziele.

Damit KI als Innovationstreiber wirksam werden kann, müssen Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen befähigt werden, die Potenziale der Technologie nicht nur zu nutzen, sondern kritisch und reflektiert mit ihr umzugehen. Kompetenzen wie Data Literacy oder AI Governance ermöglichen es Beschäftigten, KI-basierte Werkzeuge nicht nur anzuwenden, sondern auch mitzugestalten. Dadurch entsteht eine neue Qualität von Innovationskultur: weniger linear, planbar und top-down-gesteuert, sondern stärker iterativ, offen und geprägt vom Zusammenspiel zwischen Menschen und Maschine.

Unternehmen, die KI bewusst in ihre Innovationskultur integrieren, fördern nicht nur technologische Innovationen, sondern schaffen auch Raum für kulturellen Wandel: Sie öffnen sich für interdisziplinäre Zusammenarbeit, entwickeln neue Formen der Entscheidungsfindung und schaffen eine Lernkultur, die mit Komplexität und Unsicherheit umgehen kann. In dieser Perspektive wird KI nicht als technisches Hilfsmittel verstanden, sondern als kulturelle Mitgestalterin – eine, die nicht nur Effizienz steigert, sondern neue Denk- und Handlungsräume eröffnet.

Der Use Case KI-basierter Wissenstransfer bei der apra-norm Elektromechanik GmbH zeigt auf, wie Vorbehalte und Unsicherheiten in Bezug auf die Einführung von KI der Beschäftigten erfolgreich abgebaut und wie die Mitarbeitenden aktiv in den Prozess einbezogen werden können.

Use Case

apra-norm Elektromechanik GmbH: KI-basierter Wissenstransfer im Bereich der Oberflächentechnik

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojektes KI_eeper – Know how to keep (FKZ. 02L20C500 – 02L20C505) wurde bei der apra-norm Elektromechanik GmbH (apra-norm) ein selbstlernendes Assistenzsystem zur Sicherung und zum Transfer von Wissen entwickelt und pilotiert.

Vorgehen: Wissenstransfer durch KI-Einsatz kann Ängste vor Überwachung oder gar Arbeitsplatzverlust in der Belegschaft wecken. Um dem vorzubeugen, wurden die 19 Beschäftigten an den Arbeitsplätzen der gesamten Oberflächentechnik von Beginn an umfassend über das

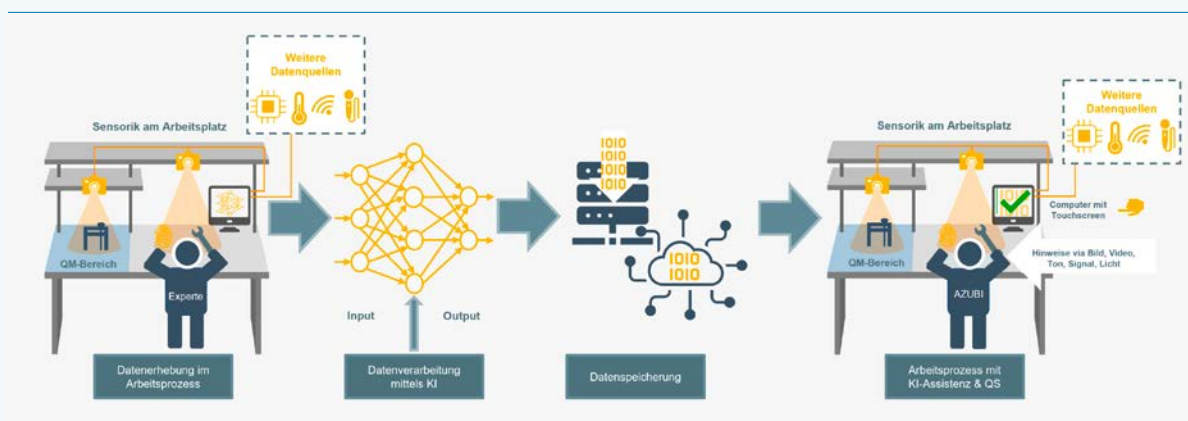


Use Case

Vorhaben informiert und in den Entwicklungs- und Pilotierungsprozess eingebunden. Die Partizipation ermöglichte, das KI-System (befindet sich derzeit noch in der Entwicklung) so zu gestalten, wie es die Beschäftigten benötigen. Daher wurden in regelmäßigen Abständen informatorische und partizipative Maßnahmen ergriffen, unter anderem ein Workshop. Dieser ermöglichte es den Beschäftigten, die technische Konzeption und die Benutzerfreundlichkeit des Systems zu bewerten. Insbesondere die ethischen, rechtlichen und sozialen Risiken des KI-Einsatzes standen im Fokus. Auch Einschätzungen, Ängste und Bedenken der Beschäftigten sowie der Mitarbeitervertretung wurden eingeholt und in der Konzeption berücksichtigt. Die begleitende Evaluation zeigte, dass das Team den Einsatz eines KI-basierten Assistenzsystems befürwortet und die Maßnahmen zur Mitgestaltung als gut bis sehr gut empfindet. Auch die übrige Belegschaft wurde in regelmäßigen Abständen über den Projektstand informiert – über unterschiedliche Unternehmenskanäle: Mitarbeiterzeitung, Intranet oder 20-minütige Informationsmeetings in den einzelnen Arbeitsbereichen.

Laufzeit: August 2022 bis Januar 2025.

Weitere Informationen zum Projekt unter www.kieeper.net (Ottersböck et al. 2023, Rusch et al. 2023).



Quelle: Ottersböck, N. & Rusch, T. (2022) Babyboomer weg – Wissen weg. Ist ein Gegensteuern mit Künstlicher Intelligenz möglich? WERKWANDEL 3(2022): 28–31.

Interne Kommunikation gestalten

Unternehmenskulturen entwickeln sich weiter und passen sich dabei den vorherrschenden Technologien und den dadurch sich ändernden Abläufen, Strukturen und Mustern im Unternehmen an (Bozkuş 2023). Eine vollständige kulturelle Erneuerung ist kurzfristig weder realistisch umsetzbar noch wünschenswert. Unternehmen haben oftmals über Jahrzehnte hinweg bestimmte Kulturen entwickelt. Eine zu schnelle Veränderung – insbesondere ohne Beteiligung der Beschäftigten – könnte auf grundsätzliche Ablehnung stoßen und damit auch die (langfristig sinnvolle) Einführung von KI verhindern. Kulturellen Wandel zu gestalten bedeutet, ihn mit Optimismus, Vertrauen und Überzeugung anzugehen und letztlich von den Potenzialen von KI im Unternehmen zu profitieren. Unternehmensintern ist damit gemeint: menschenzentrierte Kommunikationsstrukturen zu fördern. Innerhalb des Kommunikations- und Interaktionsgefüges können vor allem generative KI-Technologien selbst als Kommunikationsmittel fungieren; mit zunehmendem Einsatz verändern sie die Art, wie Beschäftigte miteinander sowie mit Führungskräften interagieren. Die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten, aber auch den Beschäftigten untereinander, verlagert sich möglicherweise mehr in die indirekte Kommunikation, wenn KI in der Kommunikation inkorporiertes Wissen eigenständig sichert, bündelt und wiederum zugänglich macht.

Der Einsatz von KI verändert die Art der Kommunikation innerhalb von Unternehmen und hat für die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden tiefergreifende Veränderungen als bisher durch die „reine“ Digitalisierung der Arbeitswelt.

- **KI verändert nicht nur, wie kommuniziert wird, sondern auch wer mit wem kommuniziert:** Bei genKI ist nicht nur ein Mensch-Empfänger beteiligt, sondern auch ein KI-System als aktiver Teilnehmer in der Kommunikation. Das bringt neue Fragen zur Verantwortung, Tonalität und Informationsfilterung mit sich.
- **Datengestützte Kommunikationsanalyse durch KI:** KI kann nicht nur große Mengen an E-Mails oder Chats analysieren – sie kann auch Stimmungen, Beziehungsstrukturen, dominante Rollen in Diskussionen erkennen, zum Beispiel durch Sentiment Analysis oder Netzwerkanalysen.
- **KI als „sozio-technischer“ Akteur der Kommunikation:** In der internen Kommunikation ersetzt KI keine Tools – sie formt die Interaktion neu. Beispiel: Sprachmodelle, die zum Formulieren für Textnachrichten genutzt werden.
- **KI ist keine Technologie, die nur genutzt wird:** Sie wird iterativ verwendet, kann sich in bestimmten Anwendungen an neue Kontexte anpassen und kann auf Basis von Daten weiterentwickelt werden. Entsprechend müssen Kooperationsformen und Kompetenzen regelmäßig überprüft, gemeinsam reflektiert und bei Bedarf angepasst werden. Entsprechend müssen Kooperationsformen, Kompetenzen stetig angepasst und im Austausch mit den Beteiligten evaluiert und auch verändert werden.

GTG Gummitechnik GmbH & Co. KG: Kulturwandel durch KI in der Produktion

GTG Gummitechnik GmbH & Co. KG beauftragte 2019 die KI-Expertinnen und Experten der Firma XITASO damit, datenbasierte Use Cases zur Optimierung der Extrusions-Produktionsprozesse bei GTG zu validieren. Ziel war es, Produktionsfehler zu senken und die Vision eines „Null-Fehler-Loses“, also eines Gebindes frei von Produktionsfehlern, zu realisieren.

Vorgehen: Zu diesem Zeitpunkt gab es innerhalb von GTG eine starke Gruppe von Personen, die für den Einsatz von KI eintrat; jedoch gab es auch skeptische Stimmen hinsichtlich möglicher Wertschöpfungspotenziale. XITASO schlug ein iteratives Vorgehen vor, um im ersten Schritt mittels einer Daten-Potenzialanalyse die tatsächlich realistischen und werthaltigen Use Cases in der Extrusionsproduktion von GTG zu identifizieren. Durch diese Komplexitätsanalyse konnten zwei wichtige Dinge erreicht werden: Zum einen stand am Ende die Erkenntnis, dass die vorhandene Datenmenge und -qualität ausreichend sind, um verschiedene relevante Fehler in der Produktion erkennen zu können. Zum anderen entstanden bei der gemeinsamen Arbeit funktionierende fachliche und persönliche Konnektivitäten, gegenseitiges Vertrauen sowie belastbare Artefakte und Prozesse für die weitere Zusammenarbeit.

Auf dieser Basis vereinbarten die Unternehmen im zweiten Schritt die Durchführung einer Korrelationsanalyse, um Zusammenhänge zwischen erkannten Produktionsfehlern und in der Produktionsstrecke gemessenen Prozessparametern herzustellen. Dazu erstellten die Data Scientists von XITASO ein mathematisches Modell der Ausbreitung von Fehlern in den GTG-Anlagen. Im Rahmen dieser Arbeit konnten auch weitere werthaltige Use Cases identifiziert werden, zum Beispiel zur Optimierung des Anfahrprozesses oder auch ein Frühwarnsystem für angeratene Prozess-Stopps zur Verhinderung überflüssigen Ausschusses. Auf Basis dieser positiven Erkenntnisse wurde eine weitere Zusammenarbeit für eine Langzeitanalyse der Produktionsdaten vereinbart, mit dem Ziel, bisher unbekannte Zusammenhänge zwischen Produktionsqualität und weiteren Einflussparametern aufzudecken.

Nach der Implementierung: Durch die schrittweise, iterative Zusammenarbeit mit Fokus auf werthaltige Zwischenergebnisse konnten nicht nur schnell erste, interessante Use Cases identifiziert werden: auch die Datenkompetenz und KI-Kultur konnten sich Schritt für Schritt bei den GTG-EntwicklerInnen, ProjektleiterInnen und GeschäftsführerInnen aufbauen. Während die ersten Schritte aufgrund des notwendigen Aufbaus von Technologie- und Domänenverständnis noch verhältnismäßig langsam erfolgten, hat GTG heute einen Großteil seiner Daten selbst im Griff, auch sind die richtigen Ansprechpersonen für die verschiedenen Teile des Datenpools sowohl intern als auch extern bekannt und neue Entwicklungen gehen schnell vonstatten. Auch die Sicht auf die KI-Technologie hat sich bei GTG in der Breite stark verändert: Ging es zu Beginn noch um die Frage „Ist KI überhaupt was für uns?“, ist der Tenor heute vielmehr: „Was müssen wir der KI geben, damit sie am besten helfen kann?“

Kooperation ermöglichen

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Change-Prozesses stellt die Einbeziehung und Kooperation der Beschäftigten und die Mobilisierung für den Einsatz der neuen Technologien dar. KI-Einführung im Ganzen zu begreifen bedeutet auch, Entwicklungs- und Einführungsprozesse nicht nur in einem Gegenüber von Management und Belegschaft zu betrachten. Vielmehr finden sich im Zuge des KI-Wandels Betroffene in verschiedenen Akteursgruppen wieder, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende bereichs- und hierarchieübergreifend einbeziehen. Unter ihnen nehmen Entwickelnde von KI-Systemen eine zentrale Rolle ein, welche sowohl intern vorhanden, als auch durch externe Expertise eingebunden sein können. Auch die entsprechenden IT-Abteilungen in Unternehmen stellen eine wichtige Brücke zwischen den Entwickelnden der KI und den späteren Anwendenden in Unternehmen dar.

Zwar mussten Mitarbeitende bisher auch bei der Informationsrecherche über Suchmaschinen passende Eingaben formulieren und Suchergebnisse interpretieren – doch die Nutzung insbesondere von genKI verlangt eine stärker iterative und kontextbezogene Form der Interaktion mit der KI, die neu ist. Dabei werden Ergebnisse häufig zwar homogener und kompakter präsentiert, doch das angemessene Einordnen, Bewerten und kritische Hinterfragen dieser Ergebnisse wie auch die Formulierung zielgerichteter Prompts bleibt eine wichtige Kompetenz, die keineswegs vollständig neu, sondern vielmehr eine Weiterentwicklung bereits bestehender Fähigkeiten darstellt. Insofern betrifft Kooperation nicht nur Mensch-Mensch, sondern Kompetenzen, die dafür grundlegend sind, dass eine sinnstiftende Mensch-Maschine-Interaktion geschaffen werden kann.

- **KI als Kooperationspartner:** Anders als bei klassischen digitalen Tools (z. B. Projektmanagementsoftware) kann KI iterativ an neue Kontexte und individuelle Bedürfnisse angepasst und auf Basis von Daten weiterentwickelt werden, beispielsweise durch Empfehlungen zur Aufgabenverteilung, durch Matching-Algorithmen bei Projektteams oder durch automatische Identifikation von Kompetenzträgern im Unternehmen. KI kann somit ein Werkzeug sein oder aber – bei entsprechender Ausgestaltung – auch als Kooperationspartner wahrgenommen werden.
- **KI verändert Wissen:** Klassisch wurde Wissen manuell kuratiert (Wikis, Datenbanken, FAQs). KI verändert, kann lernen, was als relevantes Wissen gilt (z.B. durch lernende Systeme, die auf Nutzerverhalten reagieren) und wie dieses Wissen zur Verfügung gestellt wird – kontextsensitiv und personalisiert. Insbesondere im Kontext von genKI gilt es hier Lösungen für implizites Wissen zu finden, welches sich nicht einfach in entsprechende Datenbanken einpflegen lässt.
- **Zusammenarbeit im Team:** Im Sinne der Integration und Überwindung von Hürden (z.B. Sprachbarrieren) kann KI förderlich eingesetzt werden.
- **Veränderungen von Rollen und Tätigkeiten:** Neue Rollen und Aufgaben innerhalb von Tätigkeiten werden durch KI-Veränderung erfahren. Beispiele für neue Jobrollen könnten: „AI Product Owner“, „Data Curator“ oder „KI-Trainer“ (für Human-in-the-Loop-Prozesse) sein.

- **Neue Kompetenzanforderungen:** Für eine erfolgreiche Nutzung von KI müssen die Beschäftigten entsprechende Kompetenzen aufbauen.³ Das beinhaltet unter anderem eine Festlegung der Jobrollen und Verantwortlichkeiten im Kontext der KI, Definition von Kompetenz- und Zielprofilen, Kompetenzbedarfsanalysen und Definition geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen zum entsprechenden KI-Kompetenzaufbau der Beschäftigten (André et al. 2021).⁴
- **Fach- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit:** Um Gestaltungsprozesse ebenen- und bereichsübergreifend vornehmen zu können, ist es besonders wichtig, die unterschiedlichen Hintergründe beteiligter Abteilungen zusammenzubringen. KI- und Software-Entwickelnde bringen eigene Arbeitskulturen und Lebenswirklichkeiten in den KI-Innovationsprozess ein, sprechen gleichsam eine eigene Sprache. Wenn KI-Fachkräfte in Unternehmen dann noch in eigenen, wie abgeschottet wahrgenommenen Abteilungen losgelöst von den übergeordneten Unternehmenskulturen und Dynamiken des Unternehmens agieren, können die entstehenden Subkulturen zwischen Entwickelnden und Anwendenden zu Unsicherheiten und Missverständnissen führen. Die Konsequenz daraus könnte sein, dass KI als Fremdkörper wahrgenommen wird.
- **Ängste ernst nehmen und Kooperation mit den Mitarbeitenden:** Unternehmen sollten existierende Vorstellungen und Ängste vor KI ernst nehmen und in einen wertschätzenden Aushandlungsprozess mit allen Beteiligten gehen. So können Implementierungsprozesse befördert und beschleunigt werden. Das baut einerseits Ängste ab und andererseits Wertschätzung und Vertrauen auf. Meistens wissen Beschäftigte selbst am besten, welche Technik ihnen helfen kann, um ihre Arbeit auszuführen oder zu verbessern. Ziel sollte es dabei immer sein, die Technik für den Menschen zu entwickeln und nicht umgekehrt. Dieses Zielbild sollten die Beschäftigten im Handeln und der Kommunikation ihrer Führungskräfte und in den Leitlinien des Unternehmens wiederfinden (Ottersböck 2024).

Die Ausschöpfung der KI-Potenziale braucht eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Domänen der Entwickelnden und der Nutzenden. Dafür sollten geeignete Räume (metaphorisch wie wörtlich zu sehen) zum Dialog und Austausch geschaffen werden. Ziel dieses Dialogs sollte es sein, in einer Übersetzungsfunktion die domänenspezifischen Anforderungen der jeweiligen KI-Nutzenden mit den Entwicklungsideen der Programmierenden zusammenzubringen. Für diese Übersetzungstätigkeit ist es empfehlenswert, eine außenstehende Person, die weder zur Gruppe der Nutzerinnen und Nutzer noch zur Gruppe der Entwickelnden gehört, hinzuzuziehen. Dabei gilt es vor allem, gezielt die technischen Inhalte so zu präsentieren und zu vermitteln, dass Nicht-Technikerinnen und -Techniker sie verstehen und gleichzeitig die für ihre Arbeit nötige technische Tiefe der Systeme erlernen. Erklärbilder, Good-Practice-Beispiele sowie Demonstratoren zum Ausprobieren können sich hier als zielführend erweisen. Letztendlich kann auch die schnellere Markteinführung neuer Produkte maßgeblich vom Einsatz von KI profitieren – selbstverständlich nur, wenn die Unternehmen diese Innovationsfähigkeit auch nach innen – in Form der innovationsfreundlichen Unternehmenskultur – leben.

3 Ein ausführlicher Maßnahmenkatalog über benötigte Kompetenzen sowie zur psychischen Belastung bei der Interaktion mit KI-Anwendungen findet sich beim KI-Zentrum KompAKI (KompAKI 2022) sowie im Whitepaper der PLS „Kompetenzentwicklung für KI: Veränderungen, Bedarfe und Handlungsoptionen (2021).

4 Eine erste Anlaufstelle für den Aufbau von KI-Basiskompetenzen findet sich beispielsweise beim [KI-Campus](#).

„Künstliche Intelligenz (KI) ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, da sie Innovationen fördert, Weiterentwicklungen in allen Geschäftsbereichen ermöglicht und in einer datengetriebenen Welt langfristig den Erfolg und die Marktposition sichert. Durch die aktive Einbindung aller Mitarbeitenden entsteht eine Kultur der Mitgestaltung und des lebenslangen Lernens, die Akzeptanz und Kreativität fördert. So wird KI zu einem Werkzeug, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt und eine zukunftsfähige, kooperative Arbeitswelt gestaltet.“

Andrea Stich, Infineon

Diese zunehmende Beschäftigung, das Training von KI-Systemen und deren Einsatz werden zukünftig prozentual in vielen Berufen einen immer größeren Anteil einnehmen. Auch persönliche Weiterbildungsmaßnahmen (wie Schreibtrainings, Sprachschulungen oder Programmierkurse) könnten teilweise durch KI-Tools überflüssig gemacht werden. Bei allen Potenzialen für die Mitarbeitenden kann dadurch bei den Beschäftigten ein Gefühl des Werteverlustes ihrer Arbeit entstehen. Insofern sollten individuelle und zwischenmenschliche Fähigkeiten eine größere Rolle einnehmen und entsprechend gefördert werden. Hierzu sollten auch verstärkt Maßnahmen für den Teamzusammenhalt ergriffen werden. Wenn KI-Tools im Sinne der Partizipationskultur erfolgreich implementiert wurden, die Beschäftigten also während des Gesamtprozesses einbezogen wurden, sollen diese Kommunikationsmaßnahmen den Austausch fördern. Sie sollen dafür sorgen, dass der Mensch weiterhin im Mittelpunkt steht und wertgeschätzt wird. Hilfreich kann hier ein klar kommuniziertes Leitbild sein.

Der folgende Use Case der Firma Infineon verdeutlicht, dass es sich lohnt, Zeit und Ressourcen in den Dialog und die Interaktion mit den Beschäftigten zu investieren. Ein enges Einbeziehen der zukünftigen Anwendenden von KI ist aus Unternehmensperspektive sinnvoll, denn Beschäftigte verfügen über wertvolles Erfahrungswissen, das bei der Gestaltung von KI-Arbeitsprozessen zu erheblichen Potenzialen oder wichtigen Innovationen führen kann.

Use Case

Infineon: KI-Ideenreise

Der Halbleiterkonzern Infineon hat eine Reihe von Workshops entwickelt, um die Mitarbeitenden durch die vielfältigen Geschäftsmöglichkeiten der KI zu führen. Diese Workshops sind als Reise strukturiert, beginnend mit dem Kennenlernen der von KI gebotenen Chancen und dem anschließenden Identifizieren eigener Anwendungsfälle. Zum Abschluss arbeiten die Teilnehmenden an der Entwicklung eines ersten Prototyps.

Aufbau der Workshops

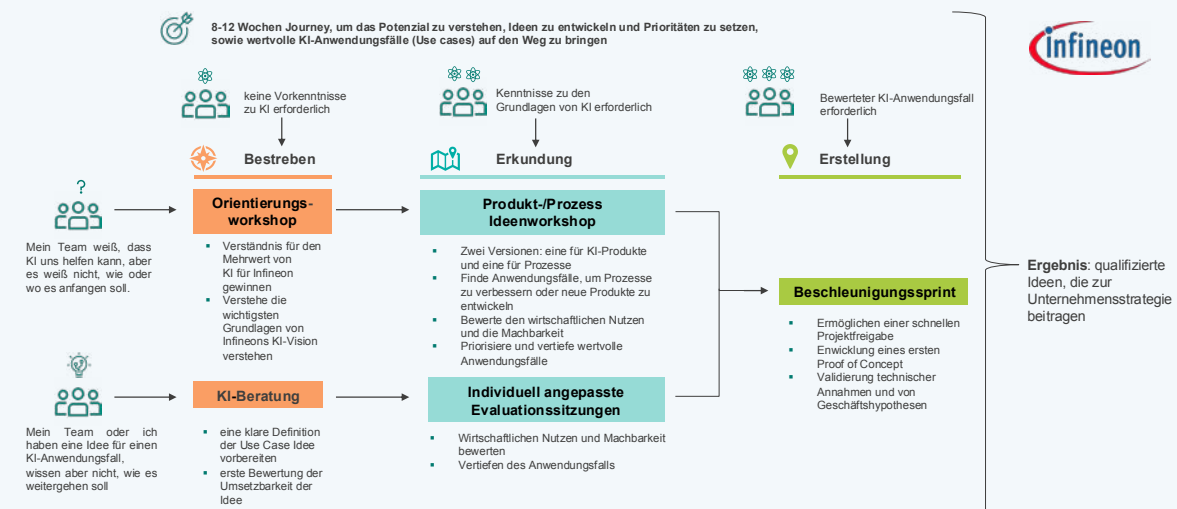
Die Workshops bieten eine umfassende Einführung in KI allgemein und konkret in deren Anwendungsmöglichkeiten bei Infineon.

- Der Orientierungsworkshop vermittelt die Grundlagen von KI und zeigt, wie andere Teams im Unternehmen KI bereits nutzen.



Use Case

- In den Prozess-Ideenworkshops kombiniert Infineon Design-Thinking-Methoden mit KI-Aspekten, um innovative Ideen zu entwickeln und deren Machbarkeit zu prüfen.
- Die (KI-)Produkt-Ideenworkshops richten sich speziell an Expertinnen und Experten, die erste Schritte zur Identifizierung von KI-Anwendungsfällen unternehmen möchten.
- Um die Risiken bei der Umsetzung von KI-Projekten zu minimieren, bietet Infineon den Beschleunigungs-Sprint-Workshop an, in dem technische Expertinnen/Experten und KI-Entwicklerinnen/-Entwickler zusammenarbeiten, um ein Machbarkeitskonzept zu erstellen.
- Zusätzlich bietet das Unternehmen flexible KI-Beratungen und Evaluierungsworkshops an, um die wirtschaftliche und technische Machbarkeit von KI-Anwendungsfällen zu bewerten.



Quelle: Infineon.

Erfolgreicher Kulturwandel durch und mit KI

Die erfolgreiche Implementierung von KI-Systemen hängt auch von der vorherrschenden Unternehmenskultur und deren Umgang mit veränderten Strukturen und Prozessen ab. Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, hat KI zum einen Einfluss auf Kooperation und Kommunikation, andererseits hängt dieser Einfluss von der vorherrschenden Unternehmenskultur ab. Die Bedeutung des Kulturwandels durch und mit KI findet sich bereits in verschiedenen Projekten und Initiativen des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) wieder, wie beispielsweise den [regionalen Kompetenzzentren](#) der Arbeitsforschung, dem oben bereits genannten Projekt KI_eeper im Bereich Wissensmanagement oder dem KI-Campus.

Sind innovations- und anpassungsfreudige Kulturen etabliert und Strukturen geschaffen, lassen sich KI-Tools zukünftig einfacher und effizienter implementieren. Unternehmen können aber auch bereits vor einer KI-Implementierung ihre Mitarbeitenden durch entsprechende Maßnahmen wie Workshops, Evaluationen und Trainings auf den Wandel vorbereiten und somit frühzeitig Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung nehmen.

Gleichzeitig kann KI zu einer erfolgreichen Innovationskultur beitragen. KI ist nicht nur Werkzeug, sondern kann – richtig eingesetzt – **als Impulsgeberin für eine moderne, innovationsfreundliche Unternehmenskultur** verstanden werden. Unternehmen, die den kulturellen Wandel bewusst gestalten, ermöglichen es den KI-Technologien, ihre Potenziale auch in Bereichen wie Kreativität, Offenheit und interdisziplinärer Zusammenarbeit zu entfalten.

Damit KI zur kulturellen Entwicklung beitragen kann, bedarf es eines **partizipativen und dialogorientierten Einführungsprozesses**. Letztendlich ist und bleibt KI kein Selbstzweck: Der KI-Einsatz sollte stets einen **Mehrwert** für die Beschäftigten und die **Unternehmen** generieren. Vor diesem Hintergrund ist auch der Kulturwandel zu sehen und zu gestalten.

Die folgenden Punkte liefern eine Übersicht darüber, an welchen Stellen KI Unternehmenskultur(en) berührt und verändert, aber auch, wie KI gewinnbringend und kulturbereichernd einführt werden kann:

- **Partizipation:** Die Einführung von KI in Unternehmen erfordert einen Change-Prozess und die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen. Dabei sollten die Mitarbeitenden direkt in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden, um die Systeme nutzerzentriert zu gestalten. Hierfür sollten geschützte Räume geschaffen werden, die den Austausch von Perspektiven und Argumenten ermöglichen. Bei der Gestaltung des Beteiligungsprozesses haben zudem die Beschäftigtenvertretungen und Betriebsräte eine zentrale Aufgabe. Auch sie müssen mit dem Thema KI vertraut sein, um in der Aushandlung des KI-Einsatzes ihre Rolle zielgerichtet auszuüben.

- **Förderung von Transparenz:** Transparenz kann durch realistische Einschätzungen zu KI gefördert werden. Mitarbeitende benötigen eine klare Vorstellung davon, wie KI das Geschäftsmodell und die Wertschöpfung des Unternehmens verbessern kann und wie sie den individuellen Arbeitsalltag konkret beeinflussen wird. Es ist hilfreich, unternehmensspezifische Anwendungsfälle für den Einsatz von KI zu entwickeln und aufzuzeigen, wie KI-basierte Systeme Mitarbeitende dabei unterstützen können, ihre Aufgaben effizienter zu bewältigen.
- **Dialog zwischen KI-ExpertInnen und PraktikerInnen:** Für einen erfolgreichen KI-Wandel ist eine interdisziplinäre Zusammenarbeit der Mitarbeitenden unerlässlich. Es bedarf geeigneter Dialogräume und -formate, um die unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten und Subkulturen, wie zum Beispiel aus der Softwareentwicklung und der Produktion, im Unternehmen zusammenzuführen.
- **Mythen abbauen und KI-Wissen vermitteln:** Unternehmen sollten lernförderliche Arbeitsgestaltung und Einführungsprozesse entwickeln und etablieren, um KI-Wissen effektiv zu vermitteln und gleichzeitig unrealistische Vorstellungen oder unbegründete Ängste abzubauen. Hierfür sind offene, flexible Strukturen erforderlich, die kontinuierliches Lernen ermöglichen und klar darlegen, was KI leisten kann und wo die Grenzen liegen. Diese grundlegende KI-Kompetenz bildet den Ausgangspunkt, um später KI-Systeme langfristig erfolgreich implementieren zu können. Grundkenntnisse über den Einsatz und die Funktionsweise von KI sind dabei Voraussetzung, um konkrete KI-Tools anwenden und Ergebnisse beurteilen zu können.
- **Diversität fördern:** Unternehmen können die Chancen von KI optimal nutzen, indem sie von Anfang an eine breite Vielfalt an Erfahrungen, Kenntnissen und Perspektiven in die KI-Gestaltung einbeziehen. Die Förderung und Berücksichtigung von Diversität trägt zum gesamten Implementierungsprozess bei, stärkt die Wertschätzung der Mitarbeitenden und wirkt sich positiv auf den Zusammenhalt im Unternehmen aus.
- **Laufende Evaluation:** KI-Systeme sollten kontinuierlich im praktischen Einsatz überprüft und basierend auf dem Feedback der Mitarbeitenden angepasst werden. Dabei ist es wichtig, sowohl die Zielerreichung des KI-Einsatzes als auch den Beschäftigten in den Mittelpunkt zu stellen.
- **Zeit geben und Fehler akzeptieren:** Unternehmen sollten genügend zeitliche Ressourcen für eine frühzeitige Evaluation durch die späteren Nutzergruppen einplanen, bevor die Implementierung in den produktiven Prozess erfolgt. Auch muss Raum für Fehler gegeben werden und Irrtümer müssen als Chancen für Verbesserungen gesehen werden, falls das KI-System nicht die gewünschten Erfolge erzielen sollte.
- **KI für eine erfolgreiche Innovationskultur:** Unternehmen sollten die Etablierung einer innovationsfördernden KI-Kultur als gezielten, strategischen Gestaltungsprozess verstehen. Dies erfordert bewusste organisationale Entscheidungen, die systematische Förderung von KI-Kompetenzen sowie die Initiierung kontinuierlicher, partizipativer Lern- und Aushandlungsprozesse. Eine solche Herangehensweise trägt nicht nur zur langfristigen Stärkung der unternehmensinternen Innovationsfähigkeit bei, sondern erhöht zugleich die Akzeptanz, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der implementierten KI-Anwendungen. Die Verbindung technologischer Potenziale mit einer kulturbezogenen Öffnung für Transformation ist dabei als zentraler Erfolgsfaktor zu betrachten.

Literatur

- André, E., Bauer, W. et al. (Hrsg.) (2021): Kompetenzentwicklung für Künstliche Intelligenz – Veränderungen, Bedarfe und Handlungsoptionen. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme, München. https://doi.org/10.48669/pls_2021-2
- Anthony, C., Bechky, B. & Fayard, A.-L. (2023): „Collaborating“ with AI: Taking a System View to Explore the Future of Work. *Organization Science*, 34(5), 1672–1694.
- Bhuvan, S. (2024): The impact of AI and ML on organizational structure. In: *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1).
- Bozkuş, K. (2023): Organizational culture change and technology: Navigating the digital transformation. In: A. Aydın (Ed.), *Organizational culture in the digital age* (pp. 139–153). Peter Lang.
- Dewey, M. & Wilkens, U. (2019): The Bionic Radiologist: avoiding blurry pictures and providing greater insights. *npj Digital Medicine*, 2, 65. <https://doi.org/10.1038/s41746-019-0142-9>
- Georgara, A., Santolini, M., Kokshagina, O., Haux, C. J. J., Jacobs, D., Biwott, G., Correa, M., Sierra, C., Fernandez-Marquez, J. L. & Rodriguez-Aguilar, J. A. (2025): Optimising team dynamics: The role of AI in enhancing challenge-based learning participation experience and outcomes. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 8, 100388. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2025.100388>
- Hayes, J. (2022): *The Theory and Practice of Change Management* (6. Aufl.). London: Bloomsbury Publishing.
- Jochims, T. (2013): Die Gestaltung der internen Kommunikation im Entwicklungsprozess von KMU. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.), *Kommunikation kleiner und mittlerer Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2013* (S. 151–170). Lohmar.
- KompAKI (2022): Benötigte Kompetenzen von Beschäftigten sowie psychische Belastung bei der Interaktion mit KI-Anwendungen. Abgerufen am 23.04.2025 von https://www.tu-darmstadt.de/media-einrichtungen/kompaki/dokumente_kompaki/praxismaterialien/KompAKI_Massnahmenkatalog_zur_Implementierung_einer_KI.pdf
- Langholf, V. & Wilkens, U. (2024): Pathway to work with AI: Testing the cIAI role development method in an industrial work environment. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00435-4>
- Lee, H.-P. et al. (2025): The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects from a Survey of Knowledge Workers. In: *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (CHI '25), April 26–May 01, 2025, Yokohama, Japan. New York, NY, USA: ACM. <https://doi.org/10.1145/3706598.3713778>
- Lies, J. (2013): Unternehmenskultur. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Abgerufen am 10.02.2025 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-173119>
- Ottersböck, N. & Rusch, T. (2022): Babyboomer weg – Wissen weg. Ist ein Gegensteuern mit Künstlicher Intelligenz möglich? *WERKWANDEL* 3(2022): 28–31.
- Ottersböck, N., Urban, I. & Cost Reyes, C. (2023): Beschäftigte für KI-basierte Technik begeistern. Forschungsbericht aus dem Projekt KI_eeper – know how to keep. In: *WERKWANDEL*, 3, S. 45–47. Düsseldorf: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
- Ottersböck, N. (2024): Projekt KI_eeper: Assistenzsysteme zum Wissenstransfer und -erhalt. In: J. Staff & M. Groß (Hrsg.), *KI-Revolution der Arbeitswelt: Perspektiven für Management, Organisation und HR. Auswirkungen, Einfluss, Chancen von Künstlicher Intelligenz auf Berufsbilder und Arbeitsformen* (S. 264–277). Haufe Fachbuch.
- Plattform Lernende Systeme (o.D.): Glossar – Künstliche Intelligenz (KI). Abgerufen am 25.03.2025 von <https://www.plattform-lernende-systeme.de/glossar.html>
- Plattform Lernende Systeme (2024): KI Kompakt: AI Act der Europäischen Union: Regeln für vertrauenswürdige KI. (Publikationsreihe aus der Plattform Lernende Systeme). Online unter: https://www.plattform-lernende-systeme.de/files/Downloads/Publikationen/KI_Kompakt/KI_Kompakt_AI_Act_Plattform_Lernende_Systeme_2024.pdf
- Plattform Lernende Systeme (o.D.): Themenseite „Generative KI“. Abgerufen am 27.03.2025 von <https://www.plattform-lernende-systeme.de/generative-ki.html>
- Rampelt, F., Klier, J., Kirchherr, J. & Ruppert, R. (2025): KI-Kompetenzen in deutschen Unternehmen. Schlüssel zu einer Jahrhundertchance für Deutschland. Stifterverband. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14637137>

Rusch, T., Ottersböck, N. & Ternes, J. (2023): KI_eeper – Erfahrungswissen mit KI sichern und das Team dabei mitnehmen. In: WERKWANDEL, 2, S. 31–34. Düsseldorf: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Samek, W., Schmid, U. et al. (2025): Nachvollziehbare KI. Erklären, für wen, was und wofür. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme, München. https://doi.org/10.48669/pls_2025-2

Stowasser, S. & Neuburger, R. et al. (2022): Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme, München. https://doi.org/10.48669/pls_2022-4

Stowasser, S. & Suchy, O. et al. (2020): Einführung von KI-Systemen in Unternehmen. Gestaltungsansätze für das Change-Management. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme, München. https://www.plattform-lernende-systeme.de/files/Downloads/Publikationen/AG2_Whitepaper_Change_Management.pdf

Zheng, C. & Wilkens, U. (2025): Antecedents of Enhancing Diversity and Inclusion with AI Tools—An HR Perspective. In Moussa, M., McMurray, A. (Hrsg.), The Palgrave Handbook of Breakthrough Technologies in Contemporary Organizations. Singapore: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-981-96-2516-1_12

Über dieses Impulspapier

Die Autorinnen und Autoren sind Mitglieder der Arbeitsgruppe Arbeit/Qualifikation, Mensch-Maschine-Interaktion der Plattform Lernende Systeme. Als eine von insgesamt sieben Arbeitsgruppen untersucht sie die Potenziale und Herausforderungen, die sich aus dem Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Arbeits- und Lebenswelt ergeben. Dabei stehen die Fragen der Transformation und der Entwicklung menschengerechter Arbeitsbedingungen im Fokus. Zudem nimmt sie die Anforderungen und Optionen für die Qualifizierung und das lebensbegleitende Lernen sowie Ansatzpunkte für die Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion und die Arbeitsteilung von Mensch und Technik in den Blick.

Autorinnen und Autoren

Andreas Angerer, XITASO GmbH

Norbert Huchler, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München)

Rahild Neuburger, Ludwig-Maximilians-Universität München

Andrea Stich, Infineon Technologies AG

Sascha Stowasser, ifaa-Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.

Uta Wilkens, Ruhr-Universität Bochum

Gastautorin und -autor

Sebastian Terstegen, ifaa-Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.

Nicole Ottersböck, ifaa-Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.

Redaktion

Alexander Mihatsch, Geschäftsstelle der Plattform Lernende Systeme

Pia Schroeder, Geschäftsstelle der Plattform Lernende Systeme

Christine Wirth, Geschäftsstelle der Plattform Lernende Systeme

Impressum

Herausgeber

Lernende Systeme –
Die Plattform für Künstliche Intelligenz
Geschäftsstelle | c/o acatech
Karolinenplatz 4 | 80333 München
www.plattform-lernende-systeme.de

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Stand

Juli 2025

Bildnachweis

Titel: iStock/ DrAfter123

Empfohlene Zitierweise

Neuburger, R., Stich, A., Stowasser, S. et al. (2025): KI in Unternehmen: Perspektiven auf den Kulturwandel.

DOI: https://doi.org/10.48669/pls_2025-3

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Die Autorinnen und Autoren sind Mitglieder der Arbeitsgruppe Arbeit/Qualifikation, Mensch-Maschine-Interaktion der Plattform Lernende Systeme.

Alle Publikationen der Plattform Lernende Systeme sind online verfügbar unter:

<https://www.plattform-lernende-systeme.de/publikationen.html>

Über die Plattform Lernende Systeme

Die Plattform Lernende Systeme ist ein Netzwerk von Expertinnen und Experten zum Thema Künstliche Intelligenz (KI). Sie bündelt vorhandenes Fachwissen und fördert als unabhängiger Makler den interdisziplinären Austausch und gesellschaftlichen Dialog. Die knapp 200 Mitglieder aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln in Arbeitsgruppen Positionen zu Chancen und Herausforderungen von KI und benennen Handlungsoptionen für ihre verantwortliche Gestaltung. Damit unterstützen sie den Weg Deutschlands zu einem führenden Anbieter von vertrauenswürdiger KI sowie den Einsatz der Schlüsseltechnologie in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Plattform Lernende Systeme wurde 2017 vom Bundesforschungsministerium auf Anregung von acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften gegründet und wird von einem Lenkungskreis gesteuert. Die Leitung der Plattform liegt bei Dorothee Bär (Bundesministerin für Forschung, Technologie und Raumfahrt) und Claudia Eckert (Präsidentin acatech).