

Change Workout

WHITE PAPER



Ein Gestaltungs- und Umsetzungsmodell für die KI-Transformation

Teil 1: Ein Gestaltungsmodell für die Veränderungsinhalte

Juli 2026

**CHANGE
WORKOUT**

Thematische Einführung

Der umfassende Einsatz von künstlicher Intelligenz verändert nicht nur Aufgaben, Rollen oder Prozesse. Er verändert grundlegend, wie Menschen in Organisationen arbeiten, zusammenarbeiten, entscheiden und Wert schaffen. Damit ist die KI-Transformation weit mehr als die Einführung einer neuen Technologie und gehört zu den zentralen Veränderungsaufgaben der kommenden Jahre.

Für Organisationen ist die KI-Transformation gleichzeitig ein komplexes Technologieprojekt und ein komplexes Organisationsentwicklungsvorhaben. Sie gelingt nur, wenn Technologie, Organisation und Mensch integriert gedacht und integriert gemacht werden. Wer sich ausschließlich auf die technische Einführung konzentriert, schafft leistungsfähige Werkzeuge ohne nachhaltige Wirkung. Wer sich ausschließlich auf Kultur oder Change konzentriert, erzeugt Veränderungsaktivität ohne die notwendige technologische Substanz.

Die KI-Transformation stellt Organisationen vor drei grundlegende Fragestellungen:

- **Wozu** transformieren wir? Welche strategischen Ziele verfolgen wir und wie verändert KI unser Geschäftsmodell?
- **Was** muss sich verändern? Welche Aspekte der Organisation sind betroffen und was müssen wir dabei beachten?
- **Wie** gehen wir bei der Transformation vor? Wie kombinieren wir autonomes Bearbeiten und schnelle Umsetzung mit strategischer Gestaltung und regelmäßiger Synchronisation?

Diese drei Fragestellungen bauen konzeptuell aufeinander auf. Das Wozu gibt die strategische Richtung vor. Darauf aufbauend beschreibt das Was die inhaltliche Gestaltung der KI-Transformation. Erst anschließend stellt sich die Frage nach dem Wie – also nach dem konkreten Vorgehen, mit dem diese Veränderungen wirksam gestaltet und umgesetzt werden.

Dieses erste Whitepaper widmet sich dem WAS der KI-Transformation. Es beschreibt ein **Gestaltungsmodell** mit sechs Veränderungsdimensionen und

vier organisationalen Entwicklungsstufen. Das zweite Whitepaper widmet sich dem WIE der KI-Transformation. Es beschreibt ein adaptives **Vorgehensmodell** und zeigt, wie Organisationen die verschiedenen Gestaltungsfelder umsetzen können.

Das Gestaltungsmodell und das Vorgehensmodell bilden gemeinsam ein **umfassendes Gestaltungs- und Umsetzungsmodell für die KI-Transformation**. Dabei verstehen wir Gestaltung und Umsetzung ausdrücklich nicht als zwei aufeinanderfolgende Phasen. Eine erfolgreiche KI-Transformation entsteht durch das wiederholte Zusammenspiel von Gestaltung und Umsetzung in einzelnen Etappen.

Vorhandene Modelle für Change und Transformation liefern dafür wertvolle Bausteine. Sie greifen aus unserer Sicht jedoch zu kurz. Denn die KI-Transformation besitzt eine Besonderheit, die frühere Transformationen in dieser Form nicht kannten: KI ist gleichzeitig Gegenstand der Veränderung, Rahmenbedingung der Veränderung und Instrument der Veränderung. Und in manchen Organisationen sitzt die KI bereits als Kollegin mit am Tisch.

Das vorgestellte Gestaltungsmodell wurde gemeinsam mit Expertinnen und Experten in der Change Workout Community entwickelt. Es schafft einen Orientierungsrahmen für die KI-Transformation und unterstützt Organisationen dabei,

- eine gemeinsame Vorstellung ihres organisationalen Zielbildes zu entwickeln
- ihren aktuellen Entwicklungsstand zu bestimmen
- sinnvolle Veränderungsziele und -inhalte für die nächste Etappe abzuleiten

Unser Whitepaper verstehen wir als Impuls und Beitrag zu einem offenen Dialog darüber, wie die große Herausforderung KI-Transformation wirksam gelingen kann.

Inhalt

Wozu noch ein Gestaltungsmodell für die KI-Transformation?	4
Was sind die Besonderheiten der KI-Transformation?	5
Veränderungsdimensionen	6
Nicht nur aber auch eine Technologie-Frage	7
Organisationale Entwicklungsstufen	8
Beschreibung der Entwicklungsstufen pro Dimension	10
Lernen als Beispiel für Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven	16
Ein paar wahrscheinliche Entwicklungen	17
Standortbestimmung	19
Etappenplanung	20
Übergreifende Auswertung als Basis für Dialog	22
Einblick in das Vorgehensmodell	24
Fazit & Ausblick	26
Quellen & weiterführende Hinweise	27
Über Change Workout	31
Ziel & Anspruch der Whitepaper	32

Wozu noch ein Gestaltungsmodell für die KI-Transformation?

Jede Organisation wird ihre KI-Transformation anders gestalten. Ausgangssituation, Geschäftsmodell, Strategie und Rahmenbedingungen unterscheiden sich ebenso wie die vorhandenen Kompetenzen und technischen Voraussetzungen.

Gleichzeitig ähneln sich die grundlegenden Fragestellungen. Organisationen müssen entscheiden, welche Rolle KI künftig für ihre Wertschöpfung spielen soll, welche Aspekte der Organisation sich verändern müssen, wie die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Aspekten sind und welche Veränderungen zuerst angegangen werden sollten.

Diese Entscheidungen lassen sich nicht unabhängig voneinander treffen. Veränderungen in der Technologie wirken auf Prozesse, Kompetenzen, Zusammenarbeit, Führung und Kultur. Gleichzeitig beeinflussen organisatorische Entscheidungen, welche technologischen Möglichkeiten überhaupt wirksam genutzt werden können. Die KI-Transformation ist deshalb kein Nebeneinander einzelner Projekte, sondern eine zusammenhängende Gestaltungsaufgabe.

Beim Verstehen und systematischen Besprechen der verschiedenen Aspekte und deren Zusammenhänge kann ein Gestaltungsmodell grundsätzlich helfen. Ein hilfreiches Gestaltungsmodell muss dabei zwei Anforderungen gleichzeitig erfüllen.

- Es muss Orientierung geben und die Komplexität der KI-Transformation verständlich strukturieren.
- Es muss die wesentlichen Einflussgrößen und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten ausreichend differenziert abbilden, damit daraus konkrete Gestaltungsentscheidungen abgeleitet werden können.

Aus unserer Sicht erfüllen bestehende Modelle diese Anforderungen nur teilweise. Häufig betrachten sie vor allem technologische Fragestellungen und Nutzungsstufen. Eine ganzheitliche Betrachtung inkl. strukturellen und kulturellen Veränderungen ist selten. Für die Gestaltung einer umfassenden KI-Transformation reicht das nicht aus. Dafür müssen Technologie, Organisation und Mensch integriert betrachtet und aufeinander abgestimmt entwickelt werden.

Das vorgestellte Gestaltungsmodell verstehen wir als Beitrag zu dieser integrierten Sichtweise. Es soll Organisationen dabei unterstützen, ihre KI-Transformation systematisch zu beschreiben, ihren Entwicklungsstand zu bestimmen und Ziele für die nächste Etappe zu formulieren. ■

Was sind die Besonderheiten der KI-Transformation?

Was ist bei der KI-Transformation so wie bei anderen Transformationen?

Viele der Herausforderungen einer KI-Transformation sind aus anderen Transformationsvorhaben bereits bekannt. Auch hier braucht es ein Vorgehen, bei dem Struktur und Kultur gemeinsam entwickelt werden. Es braucht sowohl Arbeit am System als auch Arbeit mit den Menschen im System. Führung spielt auch bei der KI-Transformation eine zentrale Rolle: Führung muss Orientierung geben und einen Rahmen für eigene Entscheidungen aller Beteiligten schaffen. Etwas wichtiger als bei anderen Transformationen ist eine bewusste Unterscheidung zwischen Führung als Position und Führung als Funktion.

Die bewährten Prinzipien von Veränderungskommunikation gelten auch bei der KI-Transformation: Es braucht Story Listening, um zu verstehen, was Menschen bewegt, und Storytelling, um Orientierung und Sinn zu vermitteln. Die Form und Intensität der Partizipation sollten auch hier situationsabhängig ausgewählt und ausgestaltet werden.

Auch bei der KI-Transformation müssen irgendwann grundlegende Themen wie Budgetprozesse oder die Aufbauorganisation („die dicken Bretter“) verändert werden.

Wie bei anderen Veränderungsvorhaben wird es auch bei der KI-Transformation Führungskräfte und Expertinnen geben, die den Status quo erhalten möchten.

Deshalb braucht es wie immer ein Vorgehen, das Denken, Gestalten und Umsetzen kontinuierlich miteinander verbindet, die unterschiedlichen Bedürfnisse der beteiligten Menschen berücksichtigt und sich bei jeder Etappe an der jeweils aktuellen Situation orientiert.

Was ist bei der KI-Transformation anders als bei anderen Transformationen?

Trotz vieler Gemeinsamkeiten weist die KI-Transformation einige Besonderheiten auf. Ihr Umfang ist potenziell deutlich größer, da sie langfristig nahezu alle Bereiche einer Organisation verändert. Gleichzeitig ist ihre Dringlichkeit höher, weil Organisationen ohne eine intensive Nutzung von KI ihre Wettbewerbsfähigkeit zunehmend gefährden.

Hinzu kommt, dass die Transformation aus deutlich mehr Veränderungsbausteinen, aber kleinteiligeren Veränderungsbausteinen besteht. Jederzeit kann z.B. ein einzelnes Team durch den Einsatz von KI-Agenten eine erhebliche Effizienzsteigerung erzielen. Und ein einzelner Connector kann anderen Beteiligten wichtige Informationen zugänglich machen.

Deshalb können Menschen schneller ins Handeln kommen und erste Erfolge bereits mit kleinen Anwendungsfällen erleben. Da der Nutzen im Kleinen dadurch früher sichtbar wird, ist auch das Potenzial der Transformation im Großen leichter greifbar. Gleichzeitig erleichtert KI die Vernetzung der unterschiedlichen Themenfelder und unterstützt dabei, Veränderungen integriert zu gestalten und umzusetzen.

Wie keine Transformation gelingt auch die KI-Transformation nicht mit einem einzigen großen Wurf. Sie entsteht durch viele Etappen, in denen viele aufeinander abgestimmte Aktivitäten erfolgen müssen. Mal braucht es einen Sprint, um eine neue Chance schnell zu nutzen, und mal ist es wichtig, bewusst innezuhalten und Orientierung zu gewinnen.

Da die Möglichkeiten aufgrund der verfügbaren Technologie größer sind, fällt die Entscheidung manchmal schwieriger. Entscheidend ist, weder in blinden Aktionismus zu verfallen noch den Anspruch zu haben, alles im Voraus planen zu können. ■

Veränderungsdimensionen

Das Business Model und Operating Model einer Organisation können entlang der folgenden Dimensionen beschrieben werden. Bei der KI-Transformation gilt es regelmäßig zu prüfen, zu welchem Zeitpunkt welche Veränderung an welcher Dimension notwendig ist, um den möglichen Mehrwert der KI-Technologie zu realisieren.

Technologie

Die Dimension Technologie beschreibt, welche technische Grundlage für den Einsatz von KI im Arbeitsalltag vorhanden ist. Entscheidend ist nicht nur, ob KI-Tools genutzt werden können, sondern ob Daten, Architektur, Interaktion und Governance so gestaltet sind, dass KI verlässlich eingesetzt werden kann.

- Datenbasis
- KI-Architektur
- Interaktion mit KI
- KI-Governance

Kompetenzen

Die Dimension Kompetenzen beschreibt, was Mitarbeitende und Führungskräfte im KI-Kontext können. Entscheidend ist, ob Menschen KI verstehen, sinnvoll einsetzen, Ergebnisse kritisch beurteilen und mit KI-Agenten wirksam zusammenarbeiten können. Kompetenzen entscheiden, ob KI nur ausprobiert wird oder bewusst genutzt, in Arbeitsabläufe integriert und verantwortungsvoll für bessere Ergebnisse eingesetzt wird.

- Anwendung von KI
- Gestaltung von KI
- Persönliche Kompetenz
- Soziale Kompetenz

Führung

Die Dimension Führung beschreibt das Führungsverständnis und Führungsverhalten im Kontext des zunehmenden Einsatzes von KI. Führung muss Orientierung geben, geeignete Rahmenbedingungen schaffen und situativ intervenieren. Es geht um das Begleiten der Menschen bei der Erledigung ihrer Arbeit (mit und ohne KI) und bei ihrer Zusammenarbeit (miteinander und mit KI).

- Führungsverständnis
- Entscheidungsrechte
- Personalführung
- Personalentwicklung

Struktur

Die Dimension Struktur beschreibt, wie die Aufbau- und Ablauforganisation, die Rollen und Regeln, die Entscheidungslogik und Governance an die Zusammenarbeit von Mensch und KI angepasst sind. Die Struktur entscheidet mit darüber, ob der Einsatz von KI wirksam und verantwortungsvoll skaliert werden kann.

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Steuerungsorganisation
- Rollen

Kultur

Die Dimension Kultur beschreibt, was das Verhalten von Menschen, ihr Miteinander und den Umgang mit KI im Alltag prägt. Kultur entscheidet, ob KI Vertrauen erzeugt, Lernen systematisch verankert und Verantwortung übernommen wird.

- Vertrauenskultur
- Lernkultur
- Verantwortungsübernahme
- Leistungsverständnis

Geschäftsmodell

Die Dimension Geschäftsmodell beschreibt, wie Produkte, Services, Marktzugang und Erlöslogik einer Organisation im Zusammenhang mit KI gestaltet sind. Entscheidend ist, ob KI lediglich bestehende Angebote verbessert oder dazu genutzt wird, neue Produkte und Services ebenso wie Kundenzugänge und Erlösmodelle zu entwickeln. Das Geschäftsmodell entscheidet maßgeblich darüber, ob KI ein reiner Effizienzhebel bleibt oder zur Grundlage neuer strategischer Wettbewerbsvorteile wird.

- Produkte mit KI
- Services mit KI
- Marktzugang durch KI
- Erlöslogik

Nicht nur aber auch eine Technologie-Frage

Immer wieder ist zu lesen, dass KI-Transformation kein Technologieprojekt und keine Technologiefrage sei.

Im weiteren Sinn soll diese Aussage verdeutlichen, dass der Erfolg nicht allein von der KI-Einführung abhängt. Für eine erfolgreiche KI-Transformation braucht es auch Adoption inkl. Entwicklung von Kompetenzen und Adaption inkl. Entwicklung von Struktur, Kultur und Führung.

Im engeren Sinn ist die Aussage falsch.

Unseres Erachtens ist KI-Transformation sehr wohl ein Technologieprojekt. Und zwar ein anspruchsvolles. Organisationen müssen neue KI-Technologien bereitstellen, sichere Zugänge schaffen, Daten verfügbar machen, Systemlandschaften integrieren und eine tragfähige technische Architektur entwickeln. Hinzu kommen Anforderungen an Datenschutz, Informationssicherheit, Compliance und Governance. Viele Unternehmen stehen bereits bei diesen Fragestellungen vor erheblichen Herausforderungen. Technologie ist daher kein Nebenaspekt der KI-Transformation, sondern eine ihrer zentralen Voraussetzungen.

Ebenso wäre es falsch, die KI-Transformation ausschließlich als Technologieprojekt zu verstehen.

Der eigentliche Mehrwert entsteht erst dann, wenn Technologie, Organisation und Menschen integriert betrachtet und entwickelt werden. Neue Technologien verändern Rollen, Prozesse, Zusammenarbeit, Entscheidungsmechanismen und Führung. Mitarbeitende benötigen neue Kompetenzen, Führungskräfte müssen Orientierung geben und Organisationen ihre Strukturen sowie ihre Arbeitsweise anpassen. Erst das Zusammenspiel dieser Perspektiven ermöglicht eine nachhaltige KI-Transformation.

Deshalb sollte die Verantwortung für die KI-Transformation auch nicht allein bei der IT liegen. Ebenso wenig kann sie ausschließlich durch Organisationsentwicklung oder Personalentwicklung gestaltet werden. Erfolgreiche KI-Transformation verbindet technologisches Know-how mit Expertise aus dem Business, der Organisation und der Führung. Strategisch Verantwortliche, Fachbereiche, IT, Organisationsentwicklung und weitere Beteiligte müssen gemeinsam an der Gestaltung der Transformation arbeiten.

Ebenfalls häufig wird argumentiert, KI sei vor allem ein Organisationsprojekt oder ein Stresstest für bestehende Strukturen. Auch dieser Sichtweise stimmen wir grundsätzlich zu. KI macht Schwächen in Prozessen, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit sichtbar. Ebenso wichtig ist jedoch die technologische Perspektive. Ohne geeignete Technologien, belastbare Datenstrukturen und die Kompetenz, KI-Werkzeuge sinnvoll einzusetzen, können selbst gut gestaltete Prozesse ihr Potenzial nicht entfalten. Umgekehrt reicht moderne Technologie allein nicht aus, wenn Organisation und Menschen nicht darauf vorbereitet sind.

Genau deshalb betrachtet unser Denkmodell die KI-Transformation nicht isoliert aus einer technologischen, organisatorischen oder menschlichen Perspektive. Es verbindet diese Sichtweisen miteinander und schafft so eine Grundlage, um technologische Entscheidungen, organisatorische Veränderungen und die Entwicklung der Menschen integriert zu gestalten. Nur wenn alle drei Perspektiven gemeinsam betrachtet werden, kann das Potenzial von künstlicher Intelligenz langfristig wirksam genutzt werden. ■

Organisationale Entwicklungsstufen

Die organisationalen Entwicklungsstufen beschreiben die Interaktions- und Entscheidungslogik in einer Organisation vor dem Hintergrund des Einsatzes von KI. In einer ganzheitlichen Betrachtung kann eine Organisation maximal so weit entwickelt sein, wie die KI-Technologien bereitgestellt und die Kompetenzen für die entsprechende Nutzung vorhanden sind. Mit zunehmender Entwicklungsstufe gewinnen Führung, Struktur und Kultur an Bedeutung – sowohl als hemmender als auch treibender Faktor. Die Entwicklungsstufe beschreibt ganzheitlich das Operating Model einer Organisation über die verschiedenen Dimensionen hinweg. Wir sprechen auch von vertikaler Integration bzw. Systemkohärenz. Warum das wichtig ist? Weil eine leistungsfähige KI in einer inkohärenten Organisation nur einen Bruchteil ihres Potenzials entfaltet.



Level 1 – Menschen mit KI-Assistenten

KI-Agenten werden Teil der Arbeit und übernehmen Aufgaben innerhalb definierter Workflows. Mensch-KI-Interaktion wird zur Routine. D.h. Rollen zwischen Menschen und KI-Agenten werden bewusst definiert. Entscheidungen sind stärker daten- und KI-gestützt. Teams arbeiten schneller, während die Organisationsstruktur erhalten bleibt.

Level 2 – Menschen mit KI-Agenten

KI-Agenten werden Teil der Arbeit und übernehmen Aufgaben innerhalb definierter Workflows. Mensch-KI-Interaktion wird zur Routine. D.h. Rollen zwischen Menschen und KI-Agenten werden bewusst definiert. Entscheidungen sind stärker daten- und KI-gestützt. Teams arbeiten schneller, während die Organisationsstruktur erhalten bleibt.

Level 3 – Von Menschen gesteuert und von KI betrieben

Menschen steuern über klare Ziele, während KI-Agenten operative Prozesse eigenständig ausführen. Workflows werden agentisch gesteuert, Menschen greifen bei Abweichungen oder kritischen Entscheidungen ein. Entscheidungen basiert systematisch auf Daten und Simulationen. Die Organisation passt Prozesse an, um Geschwindigkeit und konsistente Qualität durch KI zu ermöglichen.

Level 4 – KI-native Organisation

KI ist integraler Bestandteil des Operating Model. Wertschöpfung erfolgt überwiegend agentisch. Entscheidungsprozesse sind datengetrieben. Die Organisation ist ein modulares System aus Mensch-KI-Zellen, in dem Intelligenz verteilt, Autonomie bewusst gesteuert und Lernen strukturell eingebettet ist. ■

Beschreibung der Entwicklungsstufen pro Dimension

Die beschriebenen sechs Verhaltensdimensionen mit jeweils vier Unterdimensionen führen in Kombination mit den vier Entwicklungsstufen zzgl. der Ausgangslage ohne den Einsatz von KI zu 120 Feldern, die wir beschrieben haben. Damit möchten wir einerseits die notwendige Komplexität abbilden und es andererseits ausreichend verständlich halten.

	Technologie	Kompetenz	Führung	Struktur	Kultur	Geschäftsmodell
4 KI-native Organisation						
3 Von Menschen geführt & von KI umgesetzt						
2 Teams aus Menschen und KI-Agenten						
1 Menschen mit KI-Unterstützung						
0 Ausgangslage: kein KI-Einsatz						

Im ersten Entwurf haben wir jedes Feld mit einem einzigen Statement beschrieben und dies relativ kurz gehalten. Hier drei Beispiele:

- „Es gibt erste Empfehlungen zur KI-Nutzung, aber noch keine verbindliche Leitlinie.“
- „Die Mehrheit der Mitarbeitenden kann flexibel mit KI-Systemen arbeiten: von der Formulierung der Absicht und des Kontexts bis zur kritischen Bewertung des Arbeitsergebnisses und der Annahme von Arbeitsaufträgen.“
- „Service Owner haben eine klare end-to-end Steuerungs- und Ergebnisverantwortung für die definierte KI-Systeme.“

Die jeweilige Situation in einer Organisation lässt sich so ausreichend genau beschreiben und Optionen für die nächste Etappe lassen sich gut besprechen.

Für einige Stufen in einigen Unterdimensionen gilt die gleiche Beschreibung, weil eine Veränderung in dieser Unterdimension nicht auf jeder Stufe erforderlich ist. Hier drei Beispiele:

- Ablauforganisation auf den Stufen 0-1
- Aufbauorganisation auf den Stufen 0-2
- Führung als Funktion auf den Stufen 3-4

Diese Zusammenlegungen drücken die Idee des Modells aus, so einfach wie möglich, aber so komplex wie nötig, ein gemeinsames Verständnis der wesentlichen Herausforderungen bei der KI-Transformation und deren Relevanz auf den verschiedenen Entwicklungsstufen zu beschreiben.

Die Beschreibung der Entwicklungsstufen pro Unterdimension auf den nächsten Seiten bilden die Basis für unsere Standortbestimmung.

1 Technologie

1.1 Datenbasis

- ➔ Daten und Wissensbestände sind für KI kaum nutzbar. Sie sind verteilt, schwer zugänglich, uneinheitlich oder in ihrer Qualität nicht ausreichend. (0)
- ➔ Für einzelne KI-Anwendungen können Daten genutzt werden, aber nur punktuell, manuell oder mit hohem Aufwand. Eine gemeinsame, verlässliche Daten- und Wissensbasis besteht noch nicht. (1)
- ➔ Für relevante Anwendungsfälle stehen nutzbare Daten, Dokumente oder Wissensbestände zur Verfügung. Erste Datenquellen sind so aufbereitet, dass KI-Tools sinnvoll darauf zugreifen können. (2)
- ➔ Daten, Zugriffsrechte und Kontextinformationen sind für zentrale Arbeitsbereiche in die KI-Systeme integriert und stabil nutzbar. (3)
- ➔ Unsere Organisation verfügt über eine verlässliche Datenbasis und KI-Systeme können kontrolliert auf relevante Informationen zugreifen. (4)

1.2 KI-Architektur

- ➔ KI-Tools sind nicht vorhanden. (0)
- ➔ Vorhandene KI-Tools sind nicht miteinander verbunden. (1)
- ➔ Erste KI-Anwendungen sind über Schnittstellen mit Datenquellen oder Kernsystemen verbunden. Erste Architekturentscheidungen zu Modellen, Datenanbindung und technischer Umgebung sind getroffen. (2)
- ➔ Die Organisation verfügt über eine integrierte KI-Architektur. Modelle, Datenquellen, Infrastruktur und Sicherheitsmechanismen sind miteinander verbunden und sind konsistent in relevante Arbeits- und Wertschöpfungskontexte eingebettet. (3)
- ➔ KI-Agenten arbeiten in einer vernetzten Architektur mit gemeinsamer Datenschicht und event-basierter Steuerung. (4)

1.3 Interaktion mit KI

- ➔ KI-Tools werden im Arbeitsalltag kaum genutzt. (0)
- ➔ Mitarbeitende interagieren mit KI vor allem über einfache Chat-Funktionen. (1)
- ➔ Es gibt definierte Zugänge zur KI-Nutzung über KI-Workspaces, interne Assistenten oder erste angebundene Anwendungen. (2)
- ➔ Menschen können über klare Oberflächen und Interaktionslogiken mit KI-Agenten zusammenarbeiten. Aufgabenübergabe, Ergebnisprüfung und Rückkopplung erfolgen weitgehend automatisch. (3)
- ➔ Menschen können in einer integrierten Arbeitsumgebung Agenten steuern, Ergebnisse kontrollieren, Eingriffe vornehmen und dadurch mit komplexen Agentensystemen zusammenarbeiten. (4)

1.4 KI-Governance

- ➔ KI-Tools werden im Arbeitsalltag kaum genutzt. (0)
- ➔ Es gibt erste Empfehlungen zur KI-Nutzung, aber noch keine verbindliche Leitlinie. (1)
- ➔ Grundlegende Leitplanken für Datenschutz, Sicherheit und Tool-Nutzung sind umfassend definiert. Es ist klar definiert, welche Daten in welchen KI-Umgebungen für welche Anwendungsfälle verarbeitet werden dürfen. (2)
- ➔ KI-Nutzung wird systematisch nach Risiko, Datenklasse, Schutzbedarf und technischer Umgebung gesteuert. (3)
- ➔ Unsere Organisation verfügt über hohe technische Souveränität und kann situativ zwischen verschiedenen KI-Infrastrukturen wählen, um Sicherheit, Qualität, Compliance und Abhängigkeiten zu steuern. (4)

2 Kompetenzen

2.1 Anwendung von KI

- ➔ Unser Mitarbeitenden haben kaum Wissen über die Nutzung von KI-Tools (0)
- ➔ Unsere Mitarbeitenden können grundlegende KI-Tools ausreichend effektiv und effizient nutzen (1)
- ➔ Unsere Mitarbeitenden können alle für sie relevanten KI-Tools souverän nutzen (2)
- ➔ Unsere Mitarbeitenden können alle für sie relevanten KI-Tools und die dazugehörigen Prüfroutinen souverän nutzen sowie Risiko und Bias systematisch bewerten (3-4)

2.2 Gestaltung von KI

- ➔ Es bestehen fast keine Fähigkeiten für das Gestalten von Workflows mit KI (0-1)
- ➔ Einige Mitarbeitenden können einfache Workflows mit KI gestalten und KI-Agenten bauen (2)
- ➔ Bei uns können KI-Agenten systematisch in die Gestaltung von end-to-end Workflows integriert werden (3)
- ➔ Bei uns können Agenten-Systeme professionell betrieben werden inkl. Qualität, Compliance und Monitoring (4)

2.3 Persönliche Kompetenzen

- ➔ Die Mehrheit der Mitarbeitenden wird durch die Arbeit mit KI verunsichert (0)
- ➔ Die Mehrheit der Mitarbeitenden kann differenziert und reflektiert mit KI arbeiten (1)
- ➔ Unsere Mitarbeitenden haben Souveränität in der Arbeit mit KI erlangt (2)
- ➔ Die Mehrheit der Mitarbeitenden kann flexibel mit KI-Systemen arbeiten: von der Formulierung der Absicht und des Kontexts bis zur kritischen Bewertung des Arbeitsergebnisses und der Annahme von Arbeitsaufträgen (3)
- ➔ Die Mehrheit der Mitarbeitenden kann in ihrer jeweiligen Rolle souverän in Agenten-Systemen und flexibler Zusammensetzung von Organisationseinheiten arbeiten (4)

2.4 Soziale Kompetenz

- ➔ Unsere Arbeit mit KI ist auf KI-Assistenten beschränkt und erfordert keine zusätzlichen sozialen Kompetenzen (0-1)
- ➔ In unseren Teams können Menschen und KI-Agenten verständlich miteinander kommunizieren und produktiv zusammenarbeiten (2)
- ➔ Über die Fähigkeit zur Kommunikation und Zusammenarbeit hinaus können unseren Mitarbeitenden den Zusammenhalt untereinander und die Identifikation mit der Organisation aufrechterhalten (3-4)

3 Führung

3.1 Führungsverständnis

- ➔ KI spielt im Führungsverständnis unserer Organisation keine Rolle. (0-1)
- ➔ KI wird von der Mehrheit der Führungskräfte als Enabler für Effizienz und Effektivität verstanden. Deshalb sprechen sie mit ihrem Team über die Chancen und Risiken des Einsatzes von KI und übernehmen sichtbar eine Vorbildfunktion. (2)
- ➔ Wir erledigen unsere Führungsarbeit und Gestalten unsere Zusammenarbeit aktiv mit KI. (3-4)

3.2 Entscheidungsrechte

- ➔ Bei uns werden Entscheidungen ohne Bezug zu KI getroffen. (0)
- ➔ Entscheidungen werden bei uns immer häufiger mit Vorbereitung bzw. Unterstützung von KI getroffen. Die Entscheidungsrechte bleiben aber unverändert. (1)
- ➔ In mehreren Teams und Anwendungsfällen empfiehlt die KI bereits konkrete Entscheidungen, die Mitarbeitenden geben nur noch frei, bleiben aber verantwortlich. (2)
- ➔ Für die gesamte Organisation ist systematisch geregelt, welche Entscheidungen KI vorbereitet, empfiehlt oder selbst trifft, welche menschliche Freigaben erforderlich sind und wie Eskalationen erfolgen. (3)
- ➔ Entscheidungslogiken sind fest im Operating Model verankert. KI-Systeme bereiten alle Entscheidungen vor und treffen zunehmend umfangreichere Teilentscheidungen innerhalb klarer Leitplanken selbst. Der Mensch bleibt für die Gesamtentscheidung verantwortlich. (4)

3.3 Personalführung

- ➔ Es besteht kein Zusammenhang zwischen Führung und KI-Nutzung. (0)
- ➔ Führungskräfte reagieren auf KI-Nutzung der Mitarbeitenden: Fragen und Erfahrungen werden gelegentlich besprochen. (1)
- ➔ Führungskräfte unterstützen ihre Teams aktiv bei der Arbeit mit KI. Sie sprechen über Nutzung und Qualität und fördern gemeinsames Lernen. (2)
- ➔ Unsere Organisation fördert KI-gestützte Arbeit systematisch. Führung gibt Orientierung und hilft im Umgang mit Unsicherheiten. (3)
- ➔ Die Zusammenarbeit im Mensch-KI-System wird in unserer Organisation aktiv gestaltet. Mitarbeitende werden in diesem veränderten Arbeitskontext wirksam begleitet. (4)

3.4 Personalentwicklung

- ➔ Es gibt keine eigenen Lernangebote für die Arbeit mit KI. Lernen findet vor allem in Eigeninitiative der Mitarbeitenden statt. (0)
- ➔ Es gibt erste eigene Lernangebote für die Arbeit mit KI. Die Teilnahme an offenen Lernangeboten wird aktiv gefördert. (1)
- ➔ Personalentwicklung findet systematisch für definierte Rollen statt. Führungskräfte unterstützen Mitarbeitende beim Verstehen und Anwenden von KI und moderieren den Austausch von Erfahrungen im Team. (2)
- ➔ Personalentwicklung ist systematisch mit KI-gestützten Rollen und Verantwortlichkeiten verbunden. Mitarbeitende werden gezielt auf neue Anforderungen wie Steuerung von KI-Agenten vorbereitet. (3)
- ➔ Personalentwicklung ist fester Bestandteil des KI-nativen Operating Models. Fähigkeiten werden kontinuierlich entlang neuer Rollen, Autonomiegrade, Mensch-KI-Systeme und strategischer Wertschöpfung weiterentwickelt. (4)

4 Struktur

4.1 Aufbauorganisation

- KI spielt keine Rolle für unsere Aufbauorganisation (0-2)
- Teile unserer Aufbauorganisation wurden an die Arbeit mit KI angepasst (3)
- Unsere Aufbauorganisation wurde für die Skalierung des Einsatzes von KI umgebaut. Menschen und KI arbeiten situativ in flexiblen Zellen ohne festes Organigramm zusammen. (4)

4.2 Ablauforganisation

- Unsere Prozesse sind nicht an die Arbeit mit KI angepasst. Unsere Mitarbeitenden übertragen Informationen manuell zwischen KI-Anwendungen. (0-1)
- Erste Prozesse sind für die Arbeit mit KI-Agenten angepasst und erste Arbeitsschritte sind so gestaltet, dass KI-Agenten sinnvoll eingebunden werden können. (2)
- Alle wesentlichen Prozesse sind end-to-end an die Arbeit mit KI-Systemen angepasst. Aufgaben, Übergaben, Kontrollpunkte und Verantwortlichkeiten sind entlang der Prozesse klar beschrieben. (3)
- Menschen und KI-Systeme arbeiten übergreifend zusammen. Wertschöpfung erfolgt flexibel und Prozesse werden nach Bedarf entlang klarer Leitplanken durch die KI angepasst. (4)

4.3 Steuerungsorganisation

- KI spielt keine Rolle bei der Steuerung unserer Organisation. (0-2)
- Eingabe-, Kontroll-, Freigabe- und Eskalationspunkte sind systematisch in alle Workflows integriert und Dashboards werden automatisch generiert. (3)
- Alle benötigten Informationen für die Unternehmenssteuerung sind in Echtzeit über einen Event-Bus verfügbar. Handlungsbedarf/-empfehlungen werden automatisch generiert. (4)

4.4 Rollen

- Es gab keine Anpassung unserer Rollen aufgrund der Arbeit mit KI. (0-1)
- Die Rollen von Menschen und KI-Agenten sowie deren Zusammenspiel sind für die Mehrheit der Workflows und Teams klar beschrieben. (2)
- Service Owner haben eine klare end-to-end Steuerungs- und Ergebnisverantwortung für die definierten KI-Systeme (3)
- Alle Menschen in der Organisation haben (in Bezug auf den Teil ihrer Arbeit, der mit KI zu tun hat) eine klar definierte Rollenbeschreibung (z.B. in den vier Kategorien Collaborator, Co-Creator, Builder oder AI Facilitator). (4)

5 Kultur

5.1 Vertrauenskultur

- Es besteht wenig Vertrauen in KI-Ergebnisse und die persönliche Unsicherheit wird selten offen angesprochen. (0)
- Die Mehrheit der Mitarbeitenden hat konkrete Erfahrungen gesammelt und vertrauen den KI-Ergebnissen zunehmend. (1)
- Bei vielen Mitarbeitenden ist Vertrauen in KI entstanden und KI-Ergebnisse werden ebenso wie Unsicherheiten im Umgang mit KI offen im Team reflektiert. (2)
- Verantwortung wird vertrauensvoll zwischen Mensch und KI geteilt. Unsere Mitarbeitenden vertrauen den Prüfroutinen und definierten Qualitätsstandards. (3)
- Das Vertrauen in den Umgang mit KI ist kulturell verankert. Menschen vertrauen nicht blind der KI, sondern dem Zusammenspiel aus KI-Systemen, menschlicher Prüfung und etablierten Kontrollmechanismen. (4)

5.2 Lernkultur

- Lernen zu KI findet kaum statt oder bleibt der Eigeninitiative der Mitarbeitenden überlassen. Es gibt keine klare Erwartung, KI-Kompetenz aufzubauen. (0)
- Lernen findet vor allem individuell und zusätzlich zur eigentlichen Arbeit statt. Mitarbeitende probieren KI aus, teilen Erfahrungen aber nur punktuell. (1)
- Lernen findet zunehmend gemeinsam und zu konkreten Use Cases statt. Erfahrungen aus der KI-Nutzung werden ausgetauscht und erste gute Praktiken entstehen. (2)
- Lernen ist in Arbeitsprozesse integriert. Teams nutzen regelmäßige Reviews und Retrospektiven, um KI-gestützte Arbeit gezielt zu verbessern. (3)
- Lernen ist ein fester Bestandteil des Operating Models. Die Organisation verbessert Mensch-KI-Workflows kontinuierlich auf Basis von Daten und Erfahrungen. (4)

5.3 Verantwortungsübernahme

- Die Verantwortung liegt beim einzelnen Mitarbeitenden, der KI für sich als Hilfsmittel nutzt. Für Anwendung und Qualität gibt es kaum gemeinsame Regeln. (0-1)
- Teams übernehmen gemeinsam Verantwortung für KI-gestützte Arbeitsergebnisse. Es wird geklärt, wer Ergebnisse prüft, freigibt und bei Unsicherheit entscheidet. (2)
- Verantwortung ist entlang von Workflows organisiert. Die Rolleninhaber nehmen ihre Verantwortung im Mensch-KI-System wahr. (3)
- Unsere Mitarbeitenden verantworten gemeinsam die aktive Steuerung des gesamten Mensch-KI-Systems und die Weiterentwicklung der KI-gestützten Wertschöpfung. (4)

5.4 Leistungsverständnis

- KI hat keinen relevanten Einfluss auf unser Verständnis von Leistung. (0)
- Leistung wird trotz Nutzung von KI weiterhin individuell nach Output bewertet. (1)
- Leistung wird zunehmend an verbesserten Arbeitsergebnissen, Effizienz und Qualität im Team gemessen. (2)
- Leistung wird entlang von Workflows bewertet. Wichtig sind Effektivität und Effizienz sowie die Wirksamkeit des Zusammenspiels von Mensch und KI. (3)
- Leistung ist das Gesamtergebnis des flexiblen Zusammenspiels von Mensch und KI. Entscheidend sind Lernfähigkeit, Skalierbarkeit und Beitrag zur Wertschöpfung. (4) ■

Lernen als Beispiel für Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven

Im Zusammenhang mit der KI-Transformation wird Lernen häufig auf den Aufbau von KI-Kompetenzen reduziert. Mitarbeitende sollen lernen, neue Werkzeuge zu bedienen oder KI-Anwendungen sinnvoll einzusetzen. Diese Sichtweise greift aber zu kurz. Eine erfolgreiche KI-Transformation erfordert weit mehr als den Erwerb technischer Fähigkeiten. Sie verändert die Art, wie Menschen zusammenarbeiten und Entscheidungen treffen. Lernen wird zu einer zentralen Aufgabe für die gesamte Organisation.

Neben dem Aufbau von KI-Kompetenzen gewinnen persönliche und soziale Kompetenzen zunehmend an Bedeutung. Kritisches Denken, Urteilsfähigkeit, Reflexionsvermögen und Kommunikation werden wichtiger, weil Menschen immer häufiger mit komplexen KI-Systemen arbeiten und deren Ergebnisse einordnen, hinterfragen und verantworten müssen. Kompetenzentwicklung umfasst deshalb nicht nur den Umgang mit KI, sondern auch die bewusste Weiterentwicklung des menschlichen Denkens und Handelns.

In der Dimension **Kompetenzen** geht es um den systematischen Aufbau fachlicher, persönlicher und sozialer Fähigkeiten für die Arbeit mit KI.

Allerdings ist Lernen nicht nur eine Frage der Kompetenzentwicklung im engeren Sinn. Ebenso wichtig sind die Rahmenbedingungen, unter denen Lernen stattfinden kann. Deshalb betrachten wir Lernen in unserem Modell nicht als isolierte HR-Aufgabe, sondern als Querschnittsthema über mehrere Veränderungsdimensionen hinweg.

In der Dimension **Führung** stellt sich die Frage, wie Kompetenzentwicklung ermöglicht, begleitet und gefördert wird. Dabei verstehen wir Führung ausdrücklich als Funktion und nicht primär als Position.

In der Dimension **Kultur** entscheidet insbesondere die Lernkultur darüber, ob Menschen bereit sind und es ihnen leicht gemacht wird, Neues auszuprobieren, Erfahrungen zu reflektieren und kontinuierlich zu lernen.

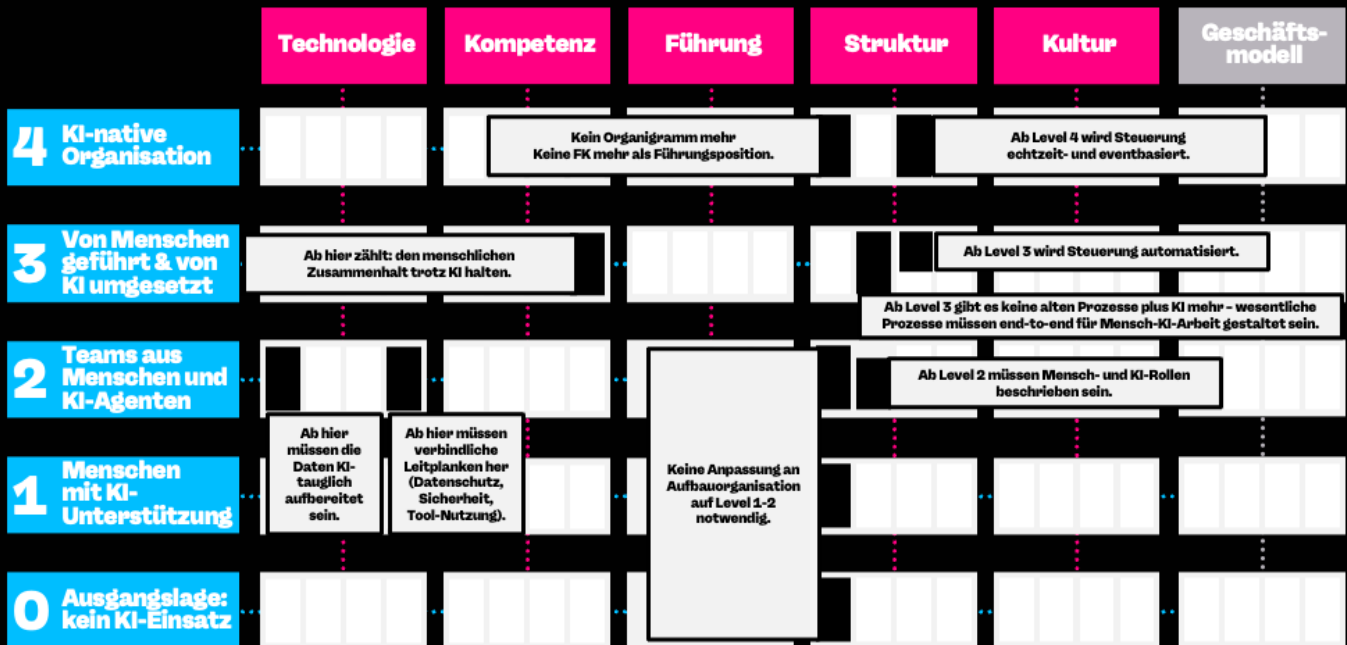
In der Dimension **Struktur** muss Lernen organisatorisch verankert werden – sowohl in der Aufbau- und Ablauforganisation als auch in den Steuerungsmechanismen der Organisation.

Diese ganzheitliche Sicht wird durch neue Modelle zur Wirkung von KI auf das menschliche Denken unterstützt. Sie zeigen, dass der erfolgreiche Einsatz von KI nicht allein davon abhängt, ob Menschen KI nutzen, sondern vor allem davon, **wie** sie KI nutzen. Wer KI lediglich zur Automatisierung einzelner Aufgaben verwendet, spart möglicherweise Zeit, entwickelt seine Denk- und Problemlösefähigkeit jedoch kaum weiter. Nachhaltiges Lernen entsteht erst, wenn KI bewusst als Sparringspartner genutzt wird, um eigene Annahmen zu hinterfragen und neue Perspektiven kennenzulernen.

Aus unserer Sicht ist Lernen bei der KI-Transformation deshalb nicht primär ein Maßnahmenpaket, sondern eine übergreifende Herausforderung über mehrere Veränderungsdimensionen hinweg.

Nur wenn Kompetenzen aufgebaut, Führung neu gedacht, eine lernförderliche Kultur entwickelt und geeignete organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden, kann eine Organisation ihr Lernen verbessern und beschleunigen. Und nur dann kann sie den möglichen Mehrwert von KI wirklich umfassend realisieren. ■

Ein paar wahrscheinliche Entwicklungen



Die konkrete Ausgestaltung einer KI-Transformation hängt immer von der jeweiligen Organisation, ihrer aktuellen Situation und ihrem Kontext ab. Viele Fragen lassen sich deshalb nicht pauschal beantworten und Best Practices im engeren Sinn gibt es nicht.

Gleichzeitig gibt es einige Aspekte, die voraussichtlich unabhängig von Branche, Unternehmensgröße, Historie und wirtschaftlicher Lage in nahezu allen KI-Transformationen zutreffen werden. Sie dienen als Orientierung und zeigen auf, ab welcher (organisationalen) Entwicklungsstufe bestimmte Voraussetzungen geschaffen oder grundlegende Veränderungen vorgenommen werden sollten.

Die Abbildung zeigt ausgewählte Beispiele entlang der verschiedenen Veränderungsdimensionen und Entwicklungsstufen. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern verdeutlicht exemplarisch, welche Themen mit zunehmender Entwicklungsstufe an Bedeutung gewinnen und welche Veränderungen typischerweise erforderlich werden.

Beispielsweise ist auf den ersten beiden Stufen in der Regel noch keine Anpassung der Aufbauorganisation notwendig – zumindest nicht resultierend aus der KI-Transformation. Mit zunehmender Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI-Agenten

reicht dies aber nicht mehr aus. Ab Stufe 2 sollten Rollen von Menschen und KI-Agenten klar beschrieben sein. Spätestens ab Stufe 3 müssen Prozesse konsequent für die Zusammenarbeit von Mensch und KI gestaltet werden. Bestehende Prozesse um einzelne KI-Anwendungen zu ergänzen, genügt dann nicht mehr.

Auch in der technologischen Dimension entstehen mit wachsendem Reifegrad neue Anforderungen. Daten müssen frühzeitig in einer Form bereitgestellt werden, die eine sinnvolle Nutzung durch KI ermöglicht. Ebenso braucht es verbindliche Leitplanken für Themen wie Datenschutz, Sicherheit und den verantwortungsvollen Einsatz von KI-Werkzeugen.

Mit zunehmendem Reifegrad verändern sich außerdem Führung und Steuerung der Organisation. Während Entscheidungen zunächst weiterhin durch Menschen getroffen werden, werden ab Stufe 3 Teile der Steuerung automatisiert. In einer KI-nativen Organisation erfolgt Steuerung zunehmend in Echtzeit und ereignisbasiert. Gleichzeitig verändert sich auch das Führungsverständnis grundlegend. Klassische Organigramme und Führung über hierarchische Positionen verlieren an Bedeutung. Umso wichtiger wird es, den menschlichen Zusam-

menhalt in einer zunehmend KI-gestützten Organisation bewusst zu gestalten.

Diese Beispiele zeigen, dass die Anforderungen einer KI-Transformation nicht zufällig entstehen. Sie

folgen einer nachvollziehbaren Entwicklungslogik entlang der unterschiedlichen Entwicklungsstufen und Veränderungsdimensionen und bieten damit Orientierung für die Gestaltung des eigenen Transformationsweges. ■

Standortbestimmung

Bevor eine Organisation entscheidet, wie sie ihre KI-Transformation ab morgen gestaltet, sollte sie wissen, wo sie heute steht. Mit unserer Standortbestimmung kann der aktuelle Entwicklungsstand eingeschätzt und daraus Entwicklungsschritte abgeleitet werden.

Die Standortbestimmung orientiert sich an den fünf Veränderungsdimensionen unseres Modells. Jede Dimension wird dabei über ihre jeweiligen Unterdimensionen anhand konkreter Aussagen bewertet (siehe Abschnitt zur Beschreibung der Entwicklungsstufen pro Unterdimension). So entsteht ein differenziertes Gesamtbild darüber, wie weit die Organisation bereits entwickelt ist und welche Bereiche noch Entwicklungsbedarf aufweisen.

Die Ergebnisse machen sichtbar, dass Organisationen in den einzelnen Dimensionen häufig unterschiedlich weit entwickelt sind. Während beispielsweise die technologische Entwicklung bereits fortgeschritten sein kann, fehlen an anderer Stelle möglicherweise noch die notwendigen Kompetenzen, geeignete Führungsansätze oder eine passende Lern- und Vertrauenskultur. Gerade diese Unterschiede sind entscheidend, denn die einzelnen Veränderungsdimensionen beeinflussen sich gegenseitig und bestimmen gemeinsam den Erfolg der KI-Transformation.

Die Standortbestimmung versteht sich deshalb ausdrücklich nicht als Bewertung im Sinne von richtig oder falsch. Sie liefert vielmehr eine erste Orientierung darüber, wo eine Organisation aktuell steht und welche Abhängigkeiten bei der weiteren Entwicklung berücksichtigt werden sollten. Damit schafft sie eine gemeinsame Grundlage für fundierte Diskussionen und bewusste Entscheidungen über die nächsten Schritte der KI-Transformation.

D.h. die Standortbestimmung bildet die Grundlage für eine systematische Etappenplanung entlang der einzelnen Entwicklungsstufen in den verschiedenen Veränderungsdimensionen. Organisationen können so ihre Transformation schrittweise gestalten, Prioritäten bewusst setzen und Maßnahmen dort beginnen, wo sie den größten Beitrag für den weiteren Entwicklungsweg leisten.

Bei Interesse an der Durchführung einer Standortbestimmung in Deiner Organisation, schick uns gerne eine [E-Mail](#). ■

CHANGE WORKOUT

DEINE AUSWERTUNG.

STANDORTBESTIMMUNG – KI-TRANSFORMATION

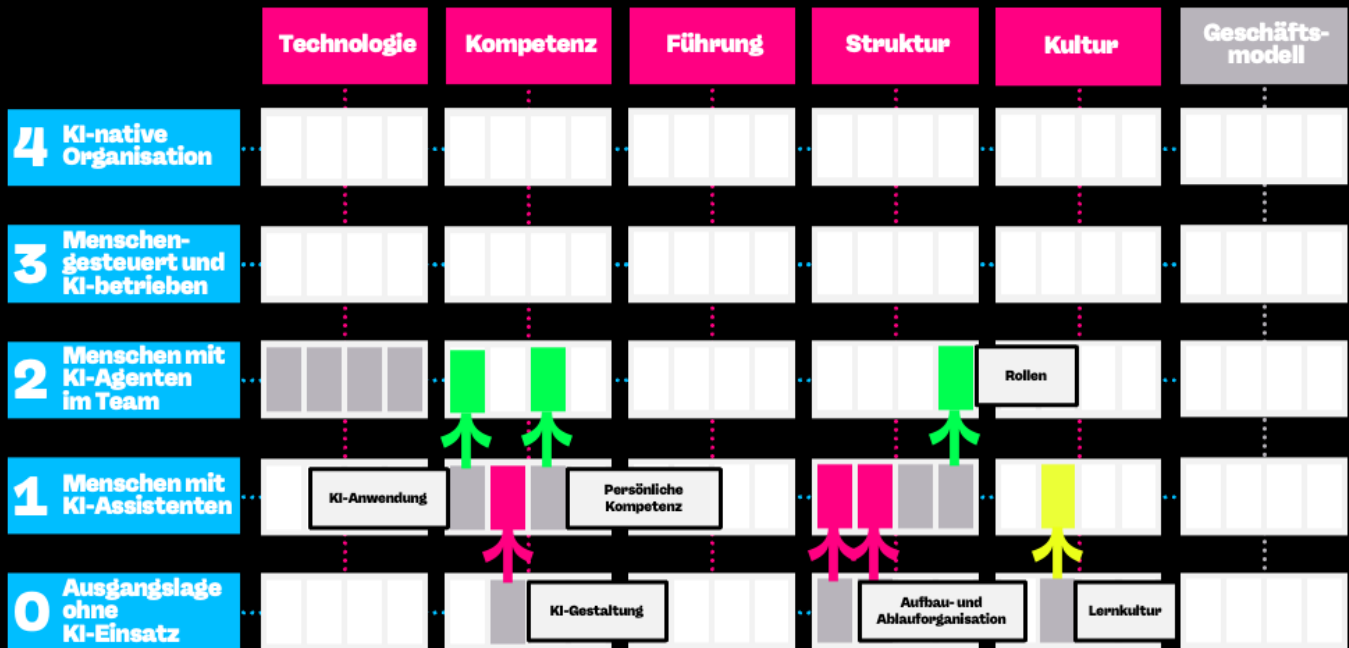
Hallo, hier ist deine persönliche Reifegrad-Matrix und darunter die Übersicht deiner Einzelantworten.

LEGENDE

- 0 No AI Usage
- 1 Human with AI Assistance
- 2 Human-Agent Team
- 3 Human-led, AI-agent operated
- 4 AI-native

	0	1	2	3	4
1 – TECHNOLOGIE		1,25			
Datenbasis				✓	
KI-Architektur	✓				
Interaktion mit KI	✓				
KI-Governance			✓		
2 – KOMPETENZEN				2,50	
Anwendung von KI		✓			
Gestaltung von KI			✓		
Persönliche Kompetenz				✓	
Soziale Kompetenz					✓
3 – FÜHRUNG		1,25			
Führungsverständnis					✓
Entscheidungsrechte	✓				
Personalführung	✓				
Personalentwicklung		✓			
4 – STRUKTUR				2,75	
Aufbauorganisation				✓	
Ablauforganisation			✓		
Steuerungsorganisation				✓	
Rollen				✓	
5 – KULTUR				2,50	
Vertrauenskultur			✓		
Lernkultur			✓		
Verantwortungsübernahme				✓	
Leistungsverständnis				✓	
GESAMT			2,05		

Etappenplanung



Die Standortbestimmung beantwortet die Frage: Wo steht unsere Organisation heute bei der KI-Transformation? Der nächste Schritt besteht darin, die nächste Etappe zu planen. Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, alle Dimensionen gleichzeitig oder gleichmäßig weiterzuentwickeln. Eine erfolgreiche KI-Transformation entsteht vielmehr durch bewusst gewählte Entwicklungsschritte, die zusammenpassen und sich gegenseitig unterstützen.

Entscheidend sind dabei die Abhängigkeiten zwischen den Veränderungsdimensionen. Investitionen in eine leistungsfähigere Technologie entfalten beispielsweise nur dann Wirkung, wenn die Mitarbeitenden über die notwendigen Kompetenzen verfügen, diese Technologien wirksam einzusetzen.

Im Beispiel oben sind die verschiedenen Aspekte der Technologie bereits auf Stufe 2 vorhanden, sodass kein Entwicklungsbedarf besteht. Sowohl die Anwendungskompetenz als auch die persönliche Kompetenz im Umgang mit KI und deren Ergebnissen sind nur auf Stufe 1 entwickelt und verhindern damit, dass die Technologie nutzenstiftend angewendet werden kann. Daher müssen diese beiden Kompetenzen unbedingt entwickelt werden.

Die Kompetenz zur Gestaltung von KI ist noch schwächer ausgeprägt. Allerdings kann dies dahingehend kompensiert werden, dass sehr wenige ausgewählte Personen diese Gestaltung vorübergehend übernehmen, sodass aufgrund der vielen Akti-

vitäten in der anstehenden Etappe diese Entwicklung nicht unbedingt notwendig ist.

Ebenfalls schwach ausgeprägt sind die Aufbau- und Ablauforganisation, sodass es auf den ersten Blick sinnvoll erscheint, hier mindestens eine Entwicklung auf Stufe 1 vorzunehmen. Auch dies würde insgesamt zu einer sehr großen Belastung in der anstehenden Etappe führen und man würde riskieren, die notwendige Kompetenzentwicklung nicht zu schaffen. Da sich beides nicht direkt auf die Anwendung der Technologie auf Stufe 2 auswirkt, kann die Entwicklung aufgeschoben werden.

Ebenfalls in der Dimension Struktur ist die Unterdimension Rollen bisher nur auf Stufe 1 ausgeprägt. D.h. es müssen mindestens die Rollen für das Zusammenspiel von Menschen und KI-Agenten in den Teams ganz klar geregelt werden. Ansonsten hilft auch der Aufbau der notwendigen Kompetenzen nicht, um die Technologie gemäß des möglichen Nutzens auf Stufe 2 zu nutzen.

In Gelb mit einem Fragezeichen versehen ist die Frage, ob auch an der Lernkultur gearbeitet werden sollte. Möglicherweise ist die schwach ausgeprägte Lernkultur ein Grund dafür, weshalb die Kompetenzen noch nicht ausreichend ausgeprägt sind. Das würde bedeuten, dass die Entwicklung aller Kompetenzen relativ gesehen länger als bei einer stark ausgeprägten Lernkultur dauern würde. Das Fragezeichen kommt daher, dass die Arbeit an der Kultur

nicht direkt, sondern nur indirekt möglich ist und es möglicherweise sinnvoll ist, sich auf die Entwicklung der links genannten Kompetenzen und Klärung der Rollen zu konzentrieren. Dies kann allerdings auf eine Art und Weise erfolgen, dass es einen positiven Abstrahleffekt auf die Lernkultur hat.

Zusätzlich kann man bei dieser konkreten Ausgangslage sagen, dass sich die Arbeit an den Rollen sehr gut mit der Entwicklung der Kompetenzen in der KI-Anwendung als auch den persönlichen Kompetenzen im Umgang damit kombinieren lässt. Damit kann es eine integrierte Aktion zur Entwicklung der beiden Kompetenzen und Klärung der Rollen sein, wodurch das Ziel dieser Etappe durchaus realistisch zu erreichen wäre, obwohl zahlreiche Themen angegangen werden.

Wenn der Schwerpunkt nicht auf den Kompetenzen und Rollen liegt, wird über einen relevant langen Zeitraum die Chance verpasst, Effizienz- und Produktivitätssteigerungen aus der verfügbaren Technologie zu ziehen. Als Ausblick auf die übernächste Etappe lässt sich schon sagen, dass voraussichtlich dringend an der Struktur gearbeitet werden muss.

Nur der Vollständigkeit halber: Die Dimensionen Führung und Kultur haben wir in diesem Beispiel bewusst nicht betrachtet, um die Komplexität überschaubar und dadurch die Verständlichkeit hochzuhalten.

Wie das Beispiel zeigt, werden bei der Etappenplanung die Entwicklungsschritte ausgewählt, die zum jeweiligen Zeitpunkt den größten Beitrag zum Fort-

schritt der Transformation leisten. Manche Dimensionen entwickeln sich dabei bewusst schneller, andere bleiben zunächst stabil, weil sie für die aktuelle Etappe noch nicht erfolgskritisch sind. Erst mit zunehmender Entwicklungsstufe werden weitere Veränderungen notwendig.

Technologische Möglichkeiten und organisatorische Machbarkeiten werden so mit menschlichen Fähigkeiten und Motivation verbunden, dass bei jeder Etappe die Aspekte angegangen werden, die sowohl nötig als auch möglich sind. Wenn etwas nötig, aber noch nicht möglich ist, wird es für die Bearbeitung in der nächsten Etappe vorbereitet. So entsteht im Verlauf der Transformation ein schlüssiges Gesamtverfahren – anstelle eines unkoordinierten Nebeneinanders einzelner KI-Initiativen.

Leitfragen für die Etappenplanung

- ➔ Welche Dimension begrenzt die Entwicklung?
- ➔ Welche Kompetenzen müssen für die Anwendung der bereitgestellten Technologie entwickelt werden?
- ➔ Welche strukturellen und kulturellen Voraussetzungen müssen geschaffen werden?
- ➔ Wie muss sich Führung entwickeln?
- ➔ Welche Veränderungen erzeugen kurzfristig den größten Nutzen für die Organisation?
- ➔ Welche Maßnahmen können parallel umgesetzt werden?
- ➔ Welche Etappenziele sollen erreicht werden? ■

Übergreifende Auswertung als Basis für Dialog

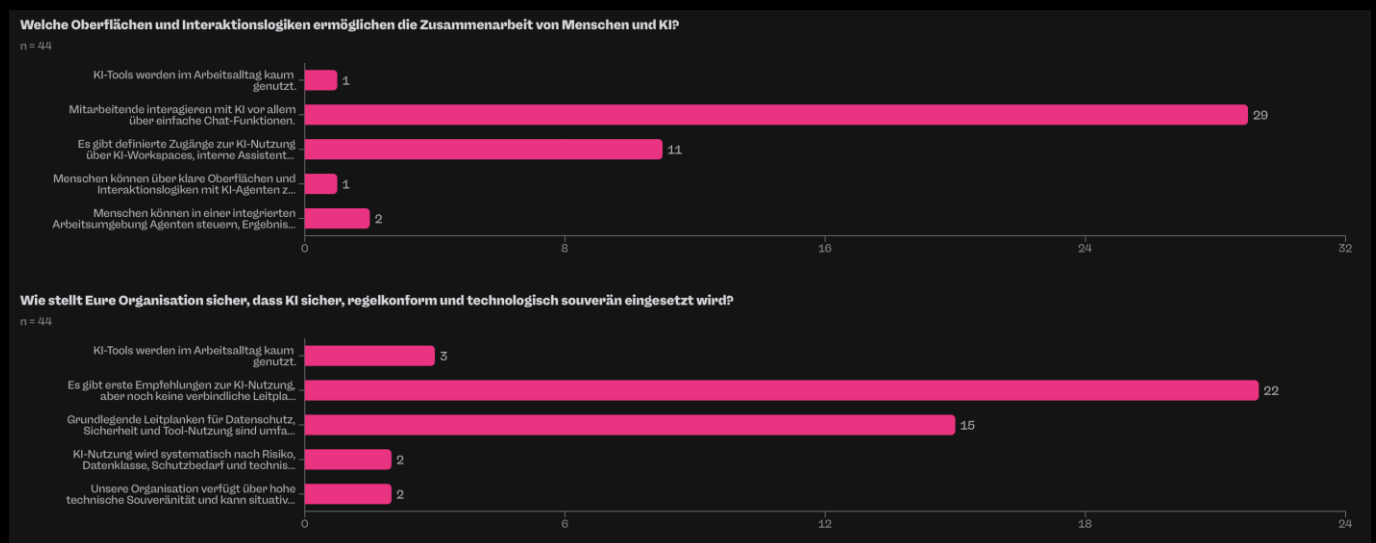
Die Standortbestimmung beantwortet die Frage: Wo steht unsere Organisation heute bei der KI-Transformation? Sie gibt Orientierung und bildet die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen. Dabei geht es nicht um eine exakte Messung oder wissenschaftliche Präzision, sondern um eine fundierte Einschätzung.

Jede Einschätzung ist subjektiv. Unterschiedliche Perspektiven von verschiedenen Personen aus verschiedenen Organisationseinheiten machen sichtbar, wie unterschiedlich dieselbe Organisation wahrgenommen wird (oder wie unterschiedlich die einzelnen Statements interpretiert werden).

Der eigentliche Mehrwert der Standortbestimmung liegt deshalb nicht im errechneten Mittelwert, oder in einer grafischen Auswertung, sondern im Austausch über die Ergebnisse. Stimmen die Einschätzungen weitgehend überein, spricht vieles dafür, dass die Entwicklungsstufe der Organisation tatsächlich so sein könnte. Weichen die Bewertungen deutlich voneinander ab, werden unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen oder organisatorische Realitäten sichtbar und erleichtern den Austausch.

Wer die Standortbestimmung zu welchem Zeitpunkt mit welchem Ziel vornimmt, lässt sich nicht pauschal empfehlen. In einem kleinen Unternehmen mit 400 Mitarbeitenden haben 12 Personen teilgenommen: jeweils 6 Verantwortliche aus HR, IT und dem Business sowie 6 Interessierte, die für sich verschiedene KI-Tools ausprobiert hatten. Fehlt die Sicht derjenigen, die noch sehr zögerlich sind? Ja. Hätten 40 Personen an der Standortbestimmung teilnehmen können, ohne dass es von der Belegschaft gleich als der Start eines Programms wahrgenommen worden wäre? Wahrscheinlich ja. Aber darum geht es an dieser Stelle nicht. Für dieses Unternehmen war es der richtige Einstieg in den strukturierten Austausch über die KI-Transformation.

Das gemeinsame Auswertungsgespräch bildet den Abschluss der Standortbestimmung. Dort werden zunächst die Bereiche betrachtet, in denen weitgehend Einigkeit besteht. Anschließend werden die Unterschiede gemeinsam reflektiert und begründet. Ziel ist nicht, jede Bewertung anzugleichen, sondern ein gemeinsames Verständnis über den tatsächlichen Entwicklungsstand der Organisation zu entwickeln. Erst wenn ein solches gemeinsames Bild entstanden ist, kann die nächste Etappe der KI-Transformation sinnvoll geplant werden.

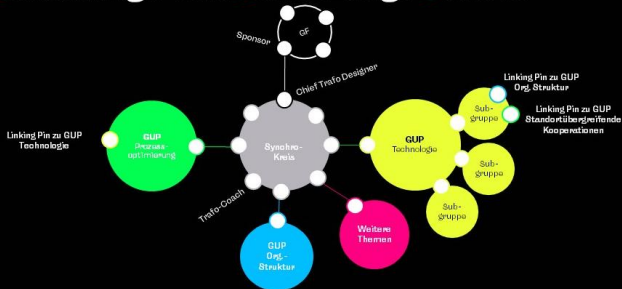


Empfohlener Ablauf

1. Alle Teilnehmenden führen die Standortbestimmung einzeln durch und erhalten ihr eigenes Ergebnis.
2. Die Ergebnisse werden zu einer Gesamtauswertung zusammengeführt.
3. Im gemeinsamen Workshop werden Übereinstimmungen und Unterschiede diskutiert. Dabei werden unterschiedliche Bewertungen begründet und reflektiert. So entsteht ein gemeinsames Verständnis der Situation.
4. In einem weiteren Workshop werden Ziele für die nächste Etappe festgelegt und konkrete Maßnahmen erarbeitet.

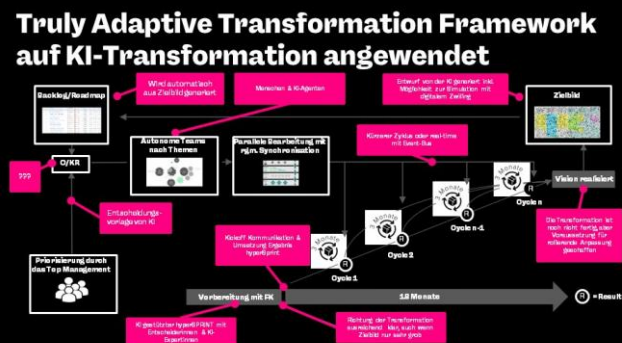
Bei der erstmaligen Durchführung wird der Ablauf ein anderer sein als bei späteren Durchführungen. Eventuell wird es zu einem geeigneten Zeitpunkt eine differenzierte Betrachtung nach Unternehmensbereichen geben. Der Standort wird irgendwann ggf. entlang der definierten Themen bestimmt – spezifisch für die jeweilige Organisation. ■

**Das Setup ist flexibel entlang definierter
Gestaltungs- und Umsetzungs-Pakete**



Die Abstimmung erfolgt über einen Synchronkreis, in dem sich die Verantwortlichen der einzelnen Themen regelmäßig austauschen und ihre Arbeit selbstorganisiert aufeinander abstimmen. Ergänzt wird dieser Kreis durch einen KI-Transformation

Das organisatorische Setup bildet den Rahmen für das eigentliche Vorgehen. Jede erfolgreiche Transformation beginnt mit einer sorgfältigen Vorbereitung und einer gemeinsamen Richtung. Ein vollständig ausgearbeitetes Zielbild ist zu Beginn jedoch nicht erforderlich. Gerade in der KI-Transformation ist dies weder sinnvoll noch realistisch, da heute noch niemand zuverlässig vorhersagen kann, wie sich Technologien und ihre Anwendungsmöglichkeiten in den nächsten Monaten entwickeln werden.



Mit zunehmender Entwicklungsstufe verändert sich nicht nur die Organisation, sondern auch die Art und Weise, wie Transformation gestaltet wird. Eine KI-native Organisation lässt sich langfristig nicht mit einem ausschließlich klassischen Vorgehensmodell entwickeln. Deshalb entwickelt sich auch das Vorgehen zu einer KI-nativen Transformation – auch hyperTRANSFORMATION genannt – weiter.

hyperTRANSFORMATION

basierend auf dem Truly Adaptive Transformation Model



Sie verbindet die sechs Veränderungsdimensionen mit den sechs Arten von Change-Interventionen und schafft einen Rahmen, in dem definierte Themen von autonomen Teams parallel bearbeitet. Die Teams bestehen aus Menschen und KI-Agenten, die gemeinsam an der Gestaltung und Umsetzung der Transformation arbeiten. Auch die Steuerung der Transformation verändert sich. KI-Agenten unterstützen bei Analyse, Planung, Priorisierung und Synchronisation, während die Verantwortung und die wesentlichen Entscheidungen weiterhin beim Menschen bleiben. So entsteht ein Vorgehensmodell, das den Anforderungen einer KI-nativen Organisation gerecht wird und die Möglichkeiten von KI konsequent nutzt. ■

Fazit & Ausblick

Die KI-Transformation ist weit mehr als die Einführung neuer Technologien. Sie verändert Geschäftsmodelle und Wertschöpfung ebenso wie die Gestaltung der Arbeit und die Art der Zusammenarbeit. Deshalb reicht es nicht aus, technologische Fragestellungen isoliert zu betrachten. Erfolgreiche KI-Transformation verbindet Technologie, Organisation und Mensch in einer integrierten Gestaltung der gesamten Organisation.

Mit dem in diesem Whitepaper vorgestellten Gestaltungsmodell schaffen wir einen Orientierungsrahmen für diese Aufgabe. Die sechs Veränderungsdimensionen, die vier organisationalen Entwicklungsstufen sowie die Standortbestimmung helfen dabei, den aktuellen Entwicklungsstand zu bestimmen, systematisch in einem schlüssigen Gesamtbild einzuordnen, Zusammenhänge sichtbar zu machen und daraus den nächsten Entwicklungsschritt abzuleiten.

Dabei verstehen wir das Modell ausdrücklich nicht als starres Reifegradmodell. Jede Organisation entwickelt ihren eigenen Weg der KI-Transformation. Das Gestaltungsmodell soll helfen, Komplexität zu strukturieren, einen gemeinsamen Dialog zu ermöglichen und fundierte Gestaltungsentscheidungen für die anstehende Etappe zu treffen.

Die KI-Transformation lässt sich aus drei Perspektiven betrachten. Das WOZU beschreibt die strategische Richtung und die angestrebte Wertschöpfung. Das WAS beschreibt die inhaltlichen Gestaltungsfelder der Transformation und die Arbeit damit. Das WIE beschreibt das Vorgehen, mit dem die Veränderungsinhalte aus den verschiedenen Gestaltungsfeldern ausgestaltet und umgesetzt werden.

Dieses Whitepaper liefert den Beitrag zum WAS der KI-Transformation und beschreibt das Gestaltungsmodell. Im nächsten Whitepaper stellen wir das Vorgehensmodell vor. Es zeigt, WIE Organisationen ihre KI-Transformation Schritt für Schritt gestalten, umsetzen und kontinuierlich weiterentwickeln können. Gemeinsam bilden Gestaltungsmodell und Vorgehensmodell das Gestaltungs- und Umsetzungsmodell für die KI-Transformation. ■

Quellen & weiterführende Hinweise

Adoption and Integration of AI in Organizations: A Systematic Review of Challenges and Drivers (Emerald, Kybernetes, 2024)

Peer-Reviewed-Review, das KI-Adoption als mehrdimensionalen Prozess beschreibt und die technologischen, organisationalen und umweltbezogenen (TOE) Faktoren strukturiert. Gute theoretische Fundierung für Treiber und Barrieren der Transformation.

<https://www.emerald.com/k/article/doi/10.1108/K-07-2024-2002/1259501/Adoption-and-integration-of-AI-in-organizations-a>

Autonomie braucht Governance: Ein mehrdimensionales Reifegradkonstrukt für die agentische Transformation von Geschäftsmodellen (Springer, HMD, 2026)

Aktuellster Beitrag: erweitert klassische Reifegrad- und Adoptionsmodelle (Gartner, TOE) um die Dimension autonomer bzw. agentischer KI und die dafür nötige Governance. Interessant, um das Gestaltungsmodell zukunftsfest zu machen.

<https://link.springer.com/article/10.1365/s40702-026-01289-6>

Dirks & Ferrin (2002): Trust in Leadership – Meta-Analysis

Die Meta-Studie beschreibt, dass Vertrauen stark mit Führungsverhalten, wahrgenommener Fairness, Unterstützung und organisationalen Ergebnissen verbunden wird.

Factors Influencing Readiness for Artificial Intelligence: A Systematic Literature Review (ScienceDirect, 2024) Systematisches Literatur-Review, das organisationale KI-Readiness als integratives, fähigkeitsorientiertes Konstrukt fasst. Nützlich, um Erfolgsfaktoren evidenzbasiert und über viele Einzelstudien hinweg abzusichern.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666764924000511>

Fraunhofer IAO – Leitfaden zur Durchführung von KI-Projekten (Data Science Project Guide)

Forschungsbasiertes Vorgehensmodell (DSPG) im Dreieck „Mensch – Technik – Organisation“, entstanden aus zwei Dissertationen und dem Projekt KI-ULTRA.

Sehr praxisnahe, aber wissenschaftlich fundierte Prozessvorlage für die Einführung von KI-Anwendungen.

https://www.digital.iao.fraunhofer.de/de/publikationen/Leitfaden_DurchfuehrungVonKI-Projekten.html

Fraunhofer IAO – Leitfaden zu Strategie und Wandel für den KI-Einsatz

Ergänzt Quelle 7 um die strategisch-organisationale Ebene: Wie schafft man günstige Rahmenbedingungen über das Einzelprojekt hinaus? Behandelt Strategieableitung, kulturellen Wandel und Change – zentrale Gestaltungsdimensionen einer KI-Transformation.

https://www.digital.iao.fraunhofer.de/de/publikationen/Leitfaden_StrategieUndWandel_KI-Einsatz.html

Fünf Erfolgsfaktoren der KI-Transformation – DLR / Universität des Saarlandes / Frankfurt School (2025) Empirische Gemeinschaftsstudie mit 300 Unternehmen und 30 Forschungseinrichtungen. Untersucht fünf Felder – Strategie, Organisation, Technologie, Governance und Kultur – und zeigt, dass „KI-Transformationsführer“ in allen fünf stark ausgeprägt sind. Den größten Beitrag leisten „Prozesse & Umsetzung“ (PoC, agiles Vorgehen).

<https://www.frankfurt-school.de/de/home/news/2025/12/neue-studie-zeigt--f-nf-erfolgsfaktoren-entscheiden--ber-ki-transformation-in-unternehmen-und-institutionen>

Fountaine, T., McCarthy, B. & Saleh, T. (2019): Building the AI-Powered Organization

Der Beitrag der Harvard Business Review argumentiert, dass bei der Skalierung von KI weniger die Technologie als vielmehr organisationale und kulturelle Barrieren die zentrale Herausforderung darstellen. Beschrieben werden notwendige Veränderungen von funktionalen Silos hin zu interdisziplinärer Zusammenarbeit, von erfahrungsbasierten Entscheidungen hin zu stärker datenbasierten Arbeitsweisen und von einer risikoaversen Kultur hin zu Experimentieren und kontinuierlichem Lernen. Darüber hinaus behandelt der Artikel die Verteilung von KI-Verantwortung zwischen zentralen Kompetenzbereichen und dezentralen Geschäftseinheiten.

<https://hbr.org/2019/07/building-the-ai-powered-organization>

(Hinweis: Der vollständige Artikel kann bei Harvard Business Review teilweise nur mit Abonnement oder Einzelkauf zugänglich sein.)

Glikson & Woolley (2020): Human Trust in Artificial Intelligence – Review of Empirical Research

Diese wissenschaftliche Review zu Vertrauen in KI zeigt, dass die Integration von KI in Organisationen wesentlich davon abhängt, ob Menschen der KI vertrauen, und analysiert Determinanten menschlichen Vertrauens in KI.

Holmström, J. & Magnusson, J. (2026): Navigating the Organizational AI Journey: The AI Transformation Framework

Der wissenschaftliche Artikel stellt ein konkretes Framework zur Gestaltung organisationaler KI-Transformationen vor. Es verbindet die drei inhaltlichen Dimensionen Automatisierung, Augmentierung menschlicher Arbeit und Datenreichtum mit den Prozessschritten. Damit adressiert die Quelle sowohl die strategische Positionierung von KI als auch die zeitliche Gestaltung und spätere Skalierung der Transformation.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.01.002>

Jöhnk, J., Weißert, M. & Wyrski, K. (2021): Ready or Not, AI Comes—An Interview Study of Organizational AI Readiness Factors

Die Studie untersucht, welche Voraussetzungen eine Organisation für die erfolgreiche Einführung von KI benötigt. Auf Grundlage von Interviews mit 25 KI-Expertinnen und -Experten identifizieren die Autoren fünf Kategorien: strategische Ausrichtung, Ressourcen, Wissen, Kultur und Daten.

<https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>

Kutzias, D., Dukino, C. & Leuteritz, J.-P. (2023): Leitfaden zur Durchführung von KI-Projekten – Menschenzentrierung von der Idee bis zur Anwendung

Der Fraunhofer-Leitfaden enthält ein konkretes Vorgehensmodell zur Planung, Entwicklung und Einführung von KI- und datenbasierten Anwendungen im Arbeitsumfeld. Grundlage ist der Data Science Project Guide, der im Rahmen des Projekts KI-ULTRA gemeinsam mit Unternehmen, Verwaltungen und weiteren Organisationen praktisch erprobt und weiterentwickelt wurde. Das Modell betrachtet KI-Projekte im Zusammenspiel von Mensch, Technik und Organisation und begleitet sie von der ersten Idee bis zum produktiven Einsatz.

<https://doi.org/10.24406/publica-1637>

Lahusen et al. (2024): Trust, Trustworthiness and AI Governance

Wissenschaftliche Quelle, die Vertrauen in KI als sozio-technisches Thema beschreibt und Vertrauen und Governance zusammendenkt.

Lee & See (2004): Trust in Automation – Designing for Appropriate Reliance

Eine der wichtigsten Grundlagenquellen zu Vertrauen bei Automatisierung: Vertrauen darf weder blind noch zu gering sein, sondern muss passend zur Leistungsfähigkeit des Systems kalibriert sein. Das passt gut zu unseren Reifegradstufen und zur Unterscheidung zwischen KI-Assistenz, KI-Agenten, agentischen Systemen und der Organisation als Gesamtsystem.

Lewicki, Tomlinson & Gillespie (2006): Models of Interpersonal Trust Development

Gute wissenschaftliche Grundlage für die Dynamik von Vertrauen: Vertrauen entwickelt sich über Interaktion, Erfahrungen und Beziehungsmuster. Passt zu euren Aussagen, dass Vertrauen kein fester Zustand ist, sondern sich über Zeit und Verhalten aufbaut oder abbaut.

Lines, Selart, Espedal & Johansen (2005): The Production of Trust During Organizational Change

Die Quelle untersucht den Zusammenhang zwischen Veränderung und Vertrauen ins Management und unterstützt Aussagen zu Kommunikation, Führung, Beteiligung und konsistentem Verhalten im Change.

Merhi, M. I. (2023): An Evaluation of the Critical Success Factors Impacting Artificial Intelligence Implementation

Die Studie identifiziert und bewertet 19 kritische Erfolgsfaktoren für die Implementierung von KI-Systemen. Die Faktoren werden den vier Kategorien Organisation, Technologie, Prozess und Umfeld zugeordnet und mithilfe des Analytical Hierarchy Process durch zehn erfahrene Fachleute gewichtet. In der Untersuchung wird die technologische Kategorie insgesamt am höchsten gewichtet; auf Ebene der Einzelfaktoren erhält Ethik die höchste Bedeutung.

<https://doi.org/10.1016/j.iinfomgt.2022.102545>

Mikalef, P. & Gupta, M. (2021): Artificial Intelligence Capability: Conceptualization, Measurement Calibration, and Empirical Study on Its Impact on Organizational Creativity and Firm Performance

Die Autoren entwickeln ein wissenschaftlich fundiertes Konzept organisationaler KI-Fähigkeit. KI-Transformation wird dabei nicht allein als Aufbau technischer Infrastruktur verstanden, sondern als Fähigkeit, materielle Ressourcen, menschliche Kompetenzen und immaterielle organisationale Ressourcen miteinander zu verbinden. Dazu gehören beispielsweise Daten und Technologie, technische und fachliche Kompetenzen sowie Koordination, Veränderungsfähigkeit und Risikobereitschaft.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>

Navigating the Organizational AI Journey: The AI Transformation Framework (ScienceDirect, Business Horizons, 2025) Internationales Framework, das drei zentrale Dimensionen erfolgreicher KI-Transformation systematisiert: Automation, Augmentation und Data Richness. Betont, dass Erfolg nicht nur an Technologie, sondern an Führungsengagement, kultureller Anpassungsfähigkeit und strategischer Ausrichtung hängt.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681325000023>

NIST AI Risk Management Framework 1.0 (2023)

Das Framework beschreibt Merkmale vertrauenswürdiger KI-Systeme: valid und reliable, safe, secure, resilient, accountable, transparent, explainable, interpretable, privacy-enhanced und fair. Das ist wichtig für systemisches Vertrauen in höheren Reifegraden.

Reifegradmodelle zur Bewertung Künstlicher Intelligenz in KMU (Gesellschaft für Informatik, Konferenzbeitrag) Wissenschaftlicher Beitrag mit Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen. Vergleicht Reifegradmodelle zur KI-Selbstbewertung und ordnet ein, was für den Mittelstand tragfähig ist. Frei zugänglich über die GI-Digital-Library.

<https://dl.gi.de/bitstreams/ea321a8a-39e6-4217-83ee-4d0ed971d471/download>

Reifegradmodell zur Einführung ganzheitlicher KI-Initiativen (Springer, Wirtschaftsinformatik & Management, 2021)

Peer-Reviewed-Artikel, der ein KI-Reifegradmodell auf Unternehmensebene entwickelt. Über Gestaltungsdimensionen und Gestaltungsobjekte können Unternehmen ihren Reifegrad strukturiert analysieren und den Übergang von isolierten KI-

Experimenten hin zu einer ganzheitlichen KI-Umsetzung gestalten. Sehr guter Ausgangspunkt für ein Gestaltungs-/Reifegradmodell.

<https://link.springer.com/article/10.1365/s35764-021-00379-y>

Sadiq, R. B., Safie, N., Abd Rahman, A. H. & Goudarzi, S. (2021): Artificial Intelligence Maturity Model: A Systematic Literature Review

Die systematische Literaturübersicht analysiert bestehende KI-Reifegradmodelle hinsichtlich ihrer Zielsetzung, Entwicklungsmethodik, Validierung, Anwendungsbereiche und Modellstruktur. Untersucht werden unter anderem die verwendeten Reifegradstufen, die Darstellung der Modelle und die Frage, ob diese empirisch überprüft wurden. Die Autoren stellen fest, dass viele Modelle beschreibend, domänenspezifisch und nur teilweise empirisch validiert sind; zudem fokussieren zahlreiche Ansätze stark auf technische Aspekte.

<https://doi.org/10.7717/peerj-cs.661>

Schoorman, Mayer & Davis (2007): An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future

Relevant zu Ebenen von Vertrauen, Zeit, Kontrolle, Vertrauensbruch und Vertrauensreparatur.

Sørensen, Hasle & Pejtersen (2011): Trust Relations in Management of Change

Die Studie zeigt, dass Transformation Vertrauen herausfordert, weil Unsicherheit entsteht und Mitarbeiter Managementabsichten stärker interpretieren. Das stützt euren Punkt, dass Vertrauen im Change aktiv gestaltet werden muss.

Stowasser, S., Suchy, O. et al. (2020): Einführung von KI-Systemen in Unternehmen – Gestaltungsansätze für das Change-Management

Das Whitepaper der Plattform Lernende Systeme beschreibt Anforderungen an das Change Management bei der Einführung von KI-Systemen. Der Veränderungsprozess wird in die vier Phasen Zielsetzung und Folgenabschätzung, Planung und Gestaltung, Vorbereitung und Implementierung sowie Evaluation und Anpassung gegliedert. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der frühzeitigen Beteiligung der Beschäftigten, einer menschengerechten Mensch-KI-Interaktion, Qualifizierung, Transparenz und betrieblicher Mitbestimmung.

https://www.plattform-lernende-systeme.de/files/Downloads/Publikationen/AG2_Whitepaper_Change_Management.pdf

Tabassi, E. / National Institute of Standards and Technology (2023): Artificial Intelligence Risk Management Framework – AI RMF 1.0

Das NIST AI Risk Management Framework bietet einen freiwillig anwendbaren und branchenübergreifenden Rahmen für das Management von KI-Risiken. Die vier Kernfunktionen „Govern“, „Map“, „Measure“ und „Manage“ strukturieren den Aufbau von Governance, die Kontext- und Risikoanalyse, die Bewertung von Risiken sowie die Auswahl und Überwachung geeigneter Maßnahmen. Zusätzlich beschreibt das Framework Merkmale vertrauenswürdiger KI, darunter Zuverlässigkeit, Sicherheit, Resilienz, Transparenz, Erklärbarkeit, Datenschutz und der Umgang mit schädlichen Verzerrungen.

<https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100->

Vorgehensmodell zur partizipativen Gestaltung von KI-Anwendungen (Springer, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2024)

Konkretes Vorgehensmodell für den betrieblichen KI-Einsatz, das infrastrukturelle, interaktive und konzeptionelle Bausteine verknüpft. Fokus liegt auf der Beteiligung der Mitarbeitenden in allen Phasen der KI-Entwicklung – relevant, wenn das Modell den Menschen/Change explizit einbeziehen soll.

<https://link.springer.com/article/10.1365/s40702-024-01049-4>

Weill, P., Woerner, S. L. & Sebastian, I. M. (2024): Building Enterprise AI Maturity

Das MIT-CISR-Modell beschreibt vier aufeinander aufbauende Stufen organisationaler KI-Reife: „Experiment and Prepare“, „Build Pilots and Capabilities“, „Develop AI Ways of Working“ und „Become AI Future Ready“. Grundlage des Modells sind eine Befragung von 721 Unternehmen sowie ergänzende Interviews mit 16 Führungskräften aus neun Unternehmen. Die Quelle zeigt, welche Fähigkeiten Organisationen in den unterschiedlichen Entwicklungsstufen aufbauen sollten – von Bildung, Richtlinien und Datenzugang bis zur Integration von KI in Entscheidungen, Prozesse und neue Geschäftsmodelle.

https://cistr.mit.edu/publication/2024_1201_EnterpriseAIMaturityModel_WeillWoernerSebastian

(Hinweis: Teile der MIT-CISR-Inhalte erfordern eine kostenlose Registrierung oder eine Mitgliedschaft.)

Über Change Workout

Change Workout begleitet Organisationen bei sinnvollen Veränderungsvorhaben – vom klar definierten Change-Projekt bis zur umfassenden Transformation. Unsere Leistungen umfassen Strategieentwicklung, Organisationsdesign, Kulturwandel, Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern, Training, Coaching sowie Kommunikation und Partizipation. Wir verbinden strategische Entscheidungshilfe mit konkreter Umsetzungsbegleitung, damit Veränderung nicht nur beschrieben, sondern im Alltag wirksam verankert wird.

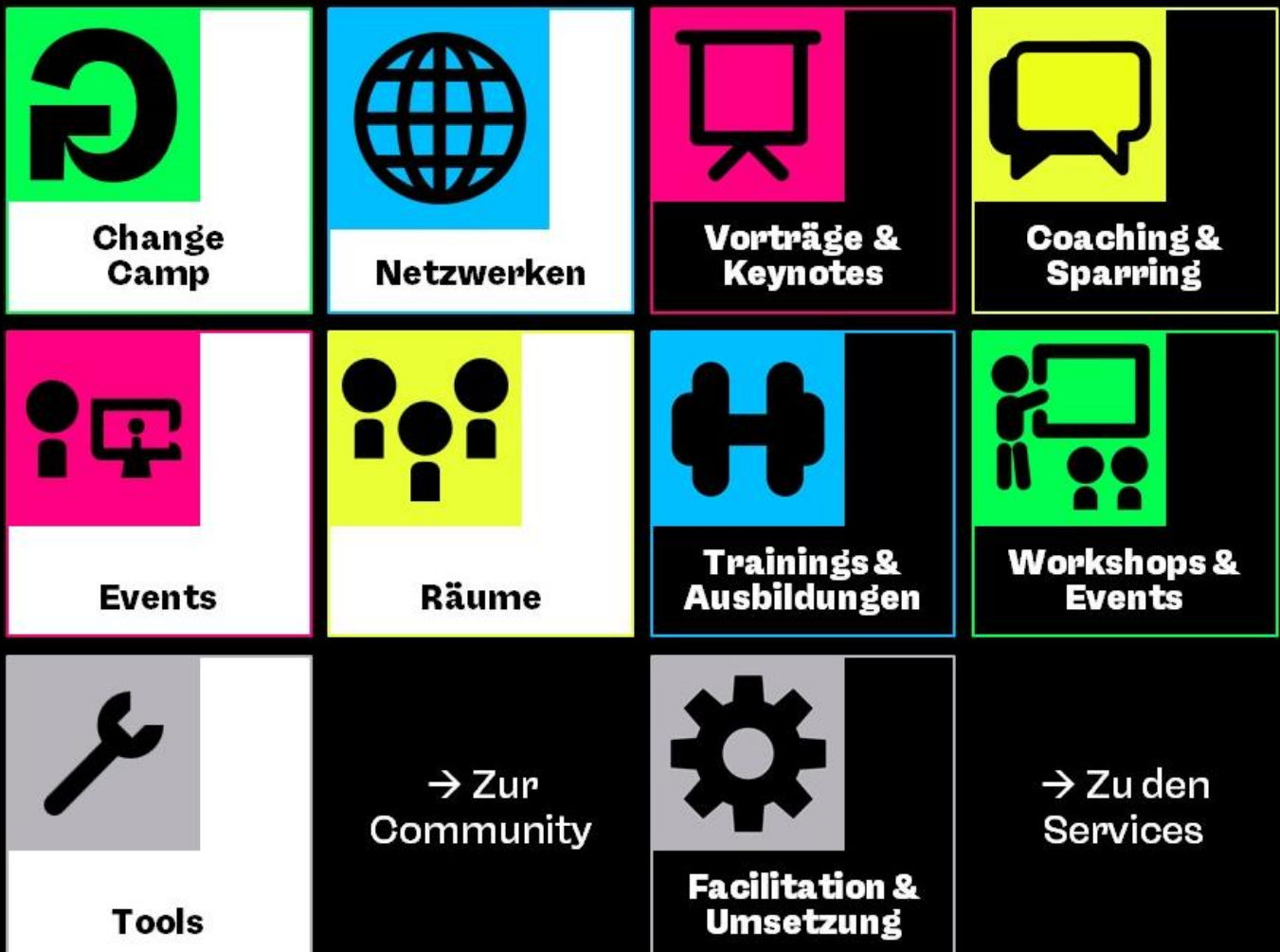
Unsere Arbeit ruht auf zwei Säulen: Community und Kundenleistungen. In der Change Workout Community schaffen wir Räume für Austausch, Inspiration und gegenseitiges Challenging. In unseren Kundenprojekten begleiten wir Organisationen mit Vorträgen, Keynotes, Trainings, Ausbildungen, Workshops, Sparring, Coaching, Facilitation und Umsetzung. Diese Verbindung aus Community, Expertise und Praxis ist ein wesentlicher Teil unseres Selbstverständnisses. ■

Community

Non-Profit

Services

Kundenleistungen



Ziel & Anspruch der Whitepaper

Unser Anspruch

Unsere Whitepaper-Serie ist unser Beitrag, relevante Themen rund um Change und Transformation – insbesondere zur KI-Transformation – fundiert in die Welt zu bringen: als Grundlage für den Austausch in der Community und für praktische Transformationsarbeit.

Fundiert durch Erfahrung

Die Expertinnen und Experten von Change Workout stehen für langjährige Erfahrung in komplexen Veränderungsvorhaben. Unsere Arbeit reicht von digitaler Transformation, New Work, Teamentwicklung und Organisationsdesign bis hin zu Strategieumsetzung, Kulturwandel, agiler Organisation, Kommunikation, Partizipation und Führungsentwicklung.

Entwickelt im Expertenkreis

Whitepaper entstehen aus der Arbeit unseres Expertenkreises. Die Inhalte werden von Experten geschrieben, die für ihre jeweilige Facette von Change und Transformation über spezifische Erfahrung verfügen – als Führungskraft, Dozent, Berater, Trainer, Coaches, Sparringspartner, Moderatoren oder Umsetzer.

Gechallenged durch die Community

Bevor ein Whitepaper veröffentlicht wird, werden zentrale Gedanken mit ausgewählten Personen aus der Change Workout Community reflektiert und gechallenged. So entsteht ein Beitrag, der fachlich fundiert, praxisnah und für Verantwortliche in Organisationen nutzbar ist.

Let's make good change happen.

25+
Experten

500+
Jahre Erfahrung

1.000+
Kundenprojekte

10.000+
Trainings und Workshops



Change Workout GmbH

hello@changeworkout.rocks

www.changeworkout.rocks

changeworkout.community

CHANGE
WORKOUT
PUBLISHING