

KI am Arbeitsplatz – wer arbeitet hier eigentlich für wen? Empirische Studie zur Wahrnehmung und strategischen Einbettung von KI in der Arbeitswelt in Deutschland

Prof. Dr. Annette Miller

Prof. Dr. Wolfgang Bohlen

Prof. Dr. Robert Rossberger

Zusammenfassung

Globalisierung, Digitalisierung und KI verändern die Arbeitswelt grundlegend. Trotz technologischem Fortschritt bleiben Effizienzgewinne oft aus, da KI häufig als isoliertes IT-Projekt, statt als strategische Initiative mit kultureller und organisatorischer Einbindung umgesetzt wird. Die Implementierung von KI ist ein komplexer Transformationsprozess, der nicht allein durch technologische Faktoren bestimmt wird. Kultur, Strukturen und Führung gelten als zentrale Wirkungsbereiche, die den strategischen Erfolg von KI in der Arbeitswelt stark prägen. Sie bilden gemeinsam einen integrativen Mechanismus, der den erfolgreichen Einsatz von KI besonders beeinflusst. Eine von den Autoren durchgeführte Studie im Jahr 2025 zeigt: Kultur kann die Transformation fördern. Zunächst müssen jedoch geeignete Strukturen und eine Governance geschaffen werden. Darauf aufbauend tragen Führungskräfte durch gezielte Einflussnahme dazu bei, dass KI einen nachhaltigen Mehrwert für die Organisation generieren kann.

1. Ausgangssituation und Problemstellung

Die Arbeitswelt befindet sich im tiefgreifenden Wandel: Globalisierung, Digitalisierung und insbesondere Künstliche Intelligenz verändern Prozesse, Rollen und Geschäftsmodelle. Während der technologische Fortschritt rapide voranschreitet, bleiben die erwarteten Produktivitäts- und Effizienzgewinne vieler Unternehmen bislang aus (SINGLA et al., 2025). Ein zentraler Erklärungsansatz liegt in der Art und Weise der Implementierung: Häufig wird der Einsatz von KI als isoliertes IT-Projekt verstanden, anstatt als strategische Initiative, die Kultur, Führung und Weiterbildung gleichermaßen einbezieht. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es zu analysieren, inwieweit KI in deutschen Unternehmen strategisch verankert ist. Auf Basis einer quantitativen Befragung (*KI am Arbeitsplatz – wer arbeitet hier eigentlich für wen?*) werden Wahrnehmungen von Beschäftigten und Führungskräften zur organisatorischen Einbettung von KI, zu Führungsverhalten, Unterstützungsangeboten sowie zu den Auswirkungen auf Arbeitsprozesse und Kompetenzen erhoben. Zentrale Forschungsfrage ist: In welchem Ausmaß ist KI bereits in Unternehmen verankert und welchen Beitrag leisten dabei strukturelle, kulturelle und führungsbezogene Faktoren? Die Ergebnisse sollen

Aufschluss darüber geben, ob KI bereits Teil der Unternehmensstrategie ist – etwa durch klare Zielvorgaben, definierte Verantwortlichkeiten, Ressourcenallokation und Weiterbildungsmaßnahmen – oder ob die Einführung weiterhin fragmentiert erfolgt. Damit leistet die Studie einen Beitrag zum Verständnis der Voraussetzungen erfolgreicher KI-Implementierung und bietet Ansatzpunkte für Führung und Organisationsentwicklung im digitalen Wandel.

1.1 Grundlagen: Voraussetzungen für eine erfolgreiche KI-Einführung

KI ist keine einzelne Technologie, sondern ein Bündel von Methoden und Systemen, die in zahlreichen betrieblichen Funktionen eingesetzt werden kann (MILLER et al., 2025, S. 6). Sie beeinflusst Wertschöpfungslogiken, Entscheidungsprozesse und Organisationsstrukturen grundlegend. Die Einführung von KI ist daher auch ein komplexer Transformationsprozess, der nicht allein durch technologische Faktoren bestimmt wird. Denn einen produktiven Mehrwert erzeugt KI erst durch Investitionen in immaterielle Vermögenswerte, wie z. B. Schulungen, neue Prozesse oder organisatorische Veränderungen (BRYNJOLFSON et al., 2018, S. 1). Dabei lassen sich drei zentrale Wirkungsbereiche identifizieren:

Die *Organisationskultur* ist ein zentraler Erfolgsfaktor der KI-Einführung, da KI bestehende Routinen verändert und häufig Unsicherheiten oder Ängste auslöst. Für die Einführung von KI sind vor allem anpassungsfreudige Kulturen förderlich, die durch Transparenz, Offenheit und Kommunikation geprägt sind und die den Aufbau von KI-Kompetenzen bei den Mitarbeitenden fördern (NEUBURGER et al., 2025, S. 18 f.). Die Offenheit einer Organisation reicht jedoch nicht aus. Für eine wirksame Nutzung von KI sind auch geeignete organisationale *Strukturen* erforderlich. Da sich durch den Einsatz von KI-Arbeitsprozesse, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten verändern, müssen Rollen neu definiert sowie Prozesse und Schnittstellen angepasst werden. Eine tragfähige Struktur legt klare Verantwortlichkeiten fest, formuliert verbindliche Normen und Standards und schafft damit einen verlässlichen Rahmen, in dem KI-Anwendungen über einzelne Pilotprojekte hinaus in die Organisation eingebettet werden können (NEUBURGER et al., 2025, S. 8 / S. 19). *Führung* spielt in der KI-Transformation eine zentrale Rolle, da Führungskräfte sowohl Kultur und die Struktur prägen als auch die strategische Ausrichtung von KI verantworten und die Umsetzung vorantreiben (STOWASSER et al., 2022, S. 7). Führungskräfte müssen Prioritäten setzen und definieren, welchen Beitrag KI zur Wertschöpfung und den Zielen des Unternehmens leisten soll. Für den Aufbau von Akzeptanz und Vertrauen gegenüber KI sind Kommunikation und der angemessene Umgang mit Ängsten und Widerständen wichtig (STOWASSER et al., 2022, S. 11 ff.).

Es liegt die Vermutung nahe, dass Kultur, Struktur und Führung gemeinsam einen Mechanismus bilden, der den strategischen Einsatz von KI in Organisationen prägt. Eine offene, beteiligungsorientierte Kultur könnte die grundlegende Bereitschaft fördern, neue Technologien aufzunehmen und Unsicherheiten konstruktiv zu ver-

arbeiten – ein Muster, das bereits in früheren Arbeiten beobachtet wurde (KRAUSE, 2010, S. 20 ff.). Kultur allein reicht jedoch erfahrungsgemäß nicht aus. Ihre Wirkung stabilisiert sich erst, wenn sie in institutionelle Formen übersetzt wird. Vieles spricht dafür, dass strukturelle Elemente wie Rollen, Richtlinien, Priorisierungen und Governance-Mechanismen kulturelle Haltungen verstärken und in verlässliche Handlungsmuster überführen. Führung wiederum könnte als verbindendes Element wirken, indem sie Orientierung schafft, Ambiguitäten reduziert und kulturelle, wie strukturelle Vorgaben in den Arbeitsalltag übersetzt.

Ein solches Wirkmodell entspricht Mustern, die aus dem Innovationsmanagement und der digitalen Transformation bekannt sind: Innovationsfreundliche Kulturen entfalten erst dann nachhaltige Wirkung, wenn sie auf institutionelle Klarheit und lernorientiertes Führungshandeln treffen (SCHEIN, 2004, S. 223 ff.). Studien zeigen zudem, dass bildungsnahe, lernorientierte Kontexte technologische Offenheit verstärken und den Umgang mit neuen Technologien erleichtern können (ROSSBERGER, 2015, S. 27 ff.). Übertragen auf den KI-Kontext ergibt sich die Hypothese, dass erfolgreicher strategischer KI-Einsatz weniger aus technischen Gegebenheiten entsteht als aus dem Zusammenspiel kultureller Offenheit, struktureller Verankerung und führungsbezogener Orientierung. In dieser Kombination entsteht ein organisationales Umfeld, das die Voraussetzungen für strategische KI-Anwendungen bereitstellt, ähnlich wie es aus komplexen Innovationsprozessen bekannt ist.

2. Methode

Ziel der Studie war es, erste belastbare Hinweise darauf zu gewinnen, wie Kultur, Struktur und Führung zusammenwirken, wenn Unternehmen beginnen, KI nicht nur operativ, sondern strategisch einzusetzen. Der Fokus lag auf der organisationalen Perspektive – also auf den Bedingungen, unter denen KI ihren Weg aus Pilotprojekten in Prozesse, Entscheidungen und Verantwortlichkeiten findet. Die Befragung wurde 2025 unter den überwiegend berufstätigen Studierenden einer der größten deutschen Fernhochschulen durchgeführt. Diese Gruppe ist besonders geeignet, weil sie praktische Erfahrung aus sehr unterschiedlichen Organisationen mitbringt und gleichzeitig im Studium aktuelle technologische und organisatorische Entwicklungen reflektiert. Die Befragten sind technikaffin, arbeiten vertraut in digitalen Umgebungen und begegnen KI mit einer nüchternen, alltagsnahen Einschätzung. Durch die große Branchen- und Funktionsvielfalt entsteht ein heterogenes, praxisnahes Bild organisationaler Realität. Insgesamt gingen 207 ausgefüllte und auswertbare Fragebögen ein. Erfasst wurden demografische Merkmale sowie zentrale Dimensionen des organisationalen KI-Umfelds. Die Items deckten drei Bereiche ab: das kulturelle Klima rund um Offenheit, Einbindung und neue Ideen; strukturelle Elemente wie Rollen, Richtlinien und der Nutzungsfähigkeit von KI; sowie das Verhalten der Führungskräfte im Hinblick auf Orientierung, Unterstützung und Kommunikation.

Auf dieser Grundlage wurden aus den Rückmeldungen drei Indizes gebildet: ein Kulturindex mit hoher interner Konsistenz, ein Strukturindex, der stark von der Nutzungsfähigkeit von KI geprägt ist, und ein Führungsindex, der das unterstützende und orientierende Verhalten der direkten Führungskraft abbildet. Ergänzend wurde ein Indikator für strategische KI-Nutzung konstruiert, etwa für den Einsatz von KI in Personalmanagementprozessen. Die Analyse erfolgte mit bewusst einfachen, gut interpretierbaren Verfahren: Korrelationen zur ersten Orientierung sowie multiple und hierarchische Regressionsmodelle, um relative Einflüsse sichtbar zu machen. Ziel war nicht die Validierung eines endgültigen Modells, sondern die Identifikation früher struktureller Muster in einer Phase, in der viele Unternehmen KI noch überwiegend experimentell einsetzen. Die Ergebnisse sind daher als empirische Zwischenbilanz zu verstehen.

3. Resultate

Die Auswertungen bestätigen die Theorie: Strategischer KI-Einsatz entsteht nicht durch die Technologie oder durch die Auswahl eines geeigneten Use Case. Notwendig sind organisationale Voraussetzungen, welche bisher in der Praxis jedoch eher weniger erfüllt sind. Die Ergebnisse lassen zumindest den Eindruck entstehen, dass der Einsatz von KI in den befragten Unternehmen bislang wenig strategisch gesteuert wird.

So gibt nur rund ein Drittel der Teilnehmenden (ca. 33 %) an, dass die Unternehmensleitung klare Ziele für den KI-Einsatz formuliert hat, während etwa die Hälfte (rund 52 %) dies explizit verneint. Klare Vorgaben durch die direkte Führungskraft sind noch seltener: Etwa 80 % berichten, dass sie keine Orientierung erhalten, für welche Ziele sie KI im Arbeitsalltag nutzen sollen. Nur etwas mehr als 10 % geben an, entsprechende Zielvorgaben zu bekommen; rund 10 % äußern sich unklar. Zugleich schätzt eine Mehrheit (56 %) die Wirkung von KI auf die eigene Arbeitsqualität positiv ein. Bemerkenswert ist auch, dass fast 67 % bislang im Unternehmen nicht aktiv auf ihre KI-Kenntnisse angesprochen wurden.

Wenn man die Ergebnisse im Zusammenhang betrachtet, betrifft der deutlichste Befund die Organisationsstruktur. Wo Rollen, Verantwortlichkeiten und Richtlinien klar definiert sind, steigt die wahrgenommene Fähigkeit zur KI-Integration spürbar. Die Fähigkeit zur KI-Integration selbst ist der stärkste Einzelindikator dafür, ob KI im Unternehmen bereits verankert ist oder noch im Stadium einzelner Pilotversuche steckt. Struktur wirkt hier nicht hemmend, sondern als notwendige Voraussetzung dafür, dass KI zuverlässig und über Abteilungen hinweg eingesetzt werden kann. Führung leistet einen ergänzenden Beitrag. Führungskräfte, die Orientierung geben, das Thema ansprechbar machen und Unsicherheiten nicht ausweichen, verstärken die strukturellen Effekte. Sie sind nicht die Haupttreiber, erhöhen aber die Wirksamkeit bestehender Strukturen. Die Kultur zeigt ein zweigeteiltes Muster. In den einfachen Zusammenhängen ist ihr Einfluss sichtbar: Offene, beteiligungsorientierte Kulturen gehen mit einer höheren Fähigkeit zur Integration von KI in die Organisation einher. Sobald jedoch

strukturelle Faktoren berücksichtigt werden, verliert die Kultur ihren direkten Effekt. Das deutet darauf hin, dass kulturelle Signale erst über strukturelle Entscheidungen – etwa Policies oder Priorisierungen – Wirkung entfalten. Die Ergebnisse liefern damit erste Hinweise auf eine indirekte Wirkung von Kultur über die Struktur. Die strategische Nutzung von KI ist in der Stichprobe noch selten. Das entspricht der Realität vieler Unternehmen, in denen KI derzeit vor allem operativ eingesetzt wird. Dennoch zeichnet sich ein klares Muster ab: Mit steigender Fähigkeit zur KI-Integration nimmt die Wahrscheinlichkeit strategischer Anwendungen zu. Strategische KI entsteht also erst, wenn grundlegende Strukturen vorhanden sind.

Insgesamt ergibt sich ein konsistentes Bild: Kultur bildet den Kontext, Struktur schafft die Mechanismen und Führung sorgt für Orientierung. Diese drei Ebenen bestimmen gemeinsam, ob KI im Unternehmen ein operatives Werkzeug bleibt oder sich zu einem strategischen Instrument entwickelt. Die Untersuchung liefert erste empirische Hinweise darauf, wie Unternehmen den Übergang von punktuellen KI-Projekten zu einer systematisch verankerten Nutzung gestalten und welche organisationalen Hebel dabei am stärksten wirken.

4. Diskussion, Empfehlungen und Ausblick

Die Ergebnisse der Diskussion können wie folgt sehr zugespitzt und plakativ zusammengefasst werden: *In Unternehmen wird KI zunehmend unterstützend eingesetzt, jedoch ohne Plan.* Auch andere Studien bestätigen den Eindruck, wonach eine kulturelle, strukturelle und führungsbezogene Begleitung der KI-Implementierung bislang fehlt, beispielsweise durch Schulungen oder Governance-Strukturen. Die KPMG-Studie *Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025* weist darauf hin, dass Schulungsinitiativen zur Förderung eines verantwortungsvollen Einsatzes von Künstlicher Intelligenz bislang unzureichend institutionalisiert und nur begrenzt umgesetzt werden (GILLESPIE, 2025). Die Ergebnisse der KPMG-Studie verdeutlichen die Notwendigkeit, KI-Kompetenzen zu fördern, den Zugang zu entsprechenden Tools zu erleichtern und das Verständnis für deren wertschöpfende Anwendung zu stärken (GILLESPIE, 2025).

Die genannten Aspekte können als ein Grund dafür gesehen werden, dass viele Unternehmen zwar KI einsetzen, aber kaum einen messbaren Geschäftsnutzen aus KI ziehen. In der McKinsey / MIT Studie *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation* wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass die meisten Unternehmen inzwischen KI nutzen, sich jedoch noch in der Experimentier- oder Pilotphase befinden. Nur wenige Unternehmen erzielen einen messbaren Geschäftsnutzen, weil sie KI strategisch für Wachstum, Innovation und die grundlegende Neugestaltung von Arbeitsabläufen einsetzen (SINGLA, et al., 2025). Der eigentliche Mehrwert der Analyse besteht darin, Ansatzpunkte für das Management aufzuzeigen. Denn, obgleich Kultur zur KI-Transformation beitragen kann, gilt es in einem ersten Schritt die strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, damit KI einen produktiven Beitrag in Unternehmen leisten

kann. D. h., dass Unternehmen, welche die KI-Transformation strategisch vorantreiben wollen, müssen zunächst entsprechende Strukturen und Governance etablieren. Darauf aufbauend können dann auch Führungskräfte durch ihren positiven Einfluss dazu beitragen, dass Unternehmen einen nachhaltigen Mehrwert aus KI ziehen können. Dies wird durch andere Studien ebenfalls bestätigt. Laut der skizzierten KPMP-Studie hängen die positiven Effekte des KI-Einsatzes am Arbeitsplatz von einer Vielzahl miteinander verknüpfter Faktoren ab (GILLESPIE, 2025).

Literatur

BRYNJOLFSON, E. et al (2018). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. In: MIT INITIATIVE ON THE DIGITAL ECONOMY RESEARCH BRIEF 2019, Vol. 2, pp. 1–1. ide.mit.edu/sites/default/files/publications/2019-04JCurvebrief.final2_.pdf (zuletzt besucht am: 19.11.2025).

GILLESPIE, N., et al., 2025. Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025. The University of Melbourne and KPMG. DOI 10.26188/28822919 (zuletzt besucht am: 10.11.2025).

KRAUSE, D. E. (2010): Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung, 2. Auflage 2010, Wiesbaden. doi.org/10.1007/978-3-8349-6009-2

MILLER, A. / BLUMENTRITT, M. / BOHLEN, W. / METZNER, T. / ROSSBERGER, R. / SCHWINGER, D. (2025): KI in betrieblichen Funktionen. Ein Praxisleitfaden für innovatives Management, Wiesbaden, 2025. doi.org/10.1007/978-3-658-48382-1

NEUBURGER, R. / STICH, A. / STOWASSER, S. / TERSTEGEN, S. / OTTERSBOCK, N. (2025): KI in Unternehmen: Perspektiven auf den Kulturwandel. DOI: doi.org/10.48669/pls_2025-3

ROSSBERGER, R. J. / KRAUSE, D. E. (2014): Participative and Team-Oriented Leadership Styles, Countries' Education Level, and National Innovation. In: Cross-Cultural Research, Bd. 49(1), pp. 20–56. doi.org/10.1177/1069397114534825

SCHEIN, E. H. (2004): Organizational culture and leadership. Jossey Bass Business & Management Series.

SINGLA, A. et al., 2025. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. Online verfügbar unter: www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai (zuletzt besucht am 06.11.2025).

STOWASSER, S. et al. (2022): Führung im Wandel: Herausforderungen und Chancen durch KI. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme. Seite 1–17. doi.org/10.48669/pls_2022-4