

KI im Unternehmen verantwortlich umsetzen: Strategie, Kompetenzen und Kultur zusammen denken

29. After Work ZukunftsChancen
IHK München und Oberbayern

DR. IMME WITZEL

5. MAI 2026



Dr. Imme Witzel



- KI-Managerin
- Systemische Organisationsberaterin und Change Managerin
- Geschäftsführerin Imme Witzel Consulting – Kommunikation, Training und Beratung für die digitale Arbeitswelt (<http://www.imme-witzel.de/>)
- Communication & Partner Engagement Lead, ReDI School of Digital Integration
- Leitung Themenplattform Arbeitswelt 4.0, Zentrum Digitalisierung.Bayern/Bayerisches Arbeitsministerium

Warum reden wir genau jetzt über die verantwortliche Umsetzung von KI?

- Geschwindigkeit & Skalierung
- Steigende Fallhöhe
- Wettbewerb entscheidet sich jetzt

Die KI-Debatte hat sich grundlegend verändert – von „Experiment“ zu „unternehmerischem Mehrwert“

KI ist kein IT-Projekt – sie ist die größte People Transformation seit der Industrialisierung

- Organisationen sind direkt vom Wandel betroffen
- In vielen Organisationen scheitert die Einführung von KI - weil Datenkultur, Skills, Governance, Bewusstsein, Strategie fehlen

→ **KI ist eine *People & Culture Transformation* – nicht nur ein technisches Projekt**

**KI scheitert nicht an Technik –
sondern an der Organisation**

Die größte Herausforderung bei KI ist nicht die Technologie...

...sondern wie wir sie einsetzen.



**Viele Unternehmen starten gerade mit KI –
aber oft ohne klare Richtung.**

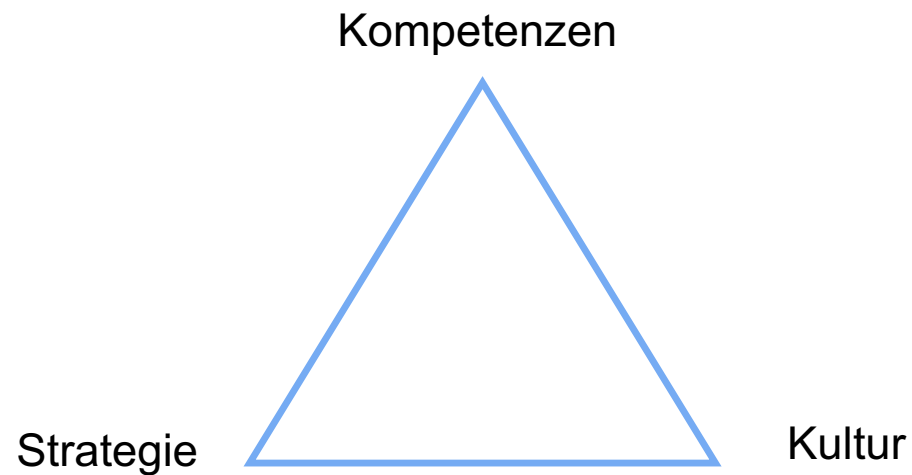
Die Realität in Unternehmen

Was wir aktuell sehen:

- Tools werden eingeführt
- Strategien werden geschrieben
- Schulungen werden gemacht

Aber: Wenig echter Mehrwert.

...aber es braucht mehr als das



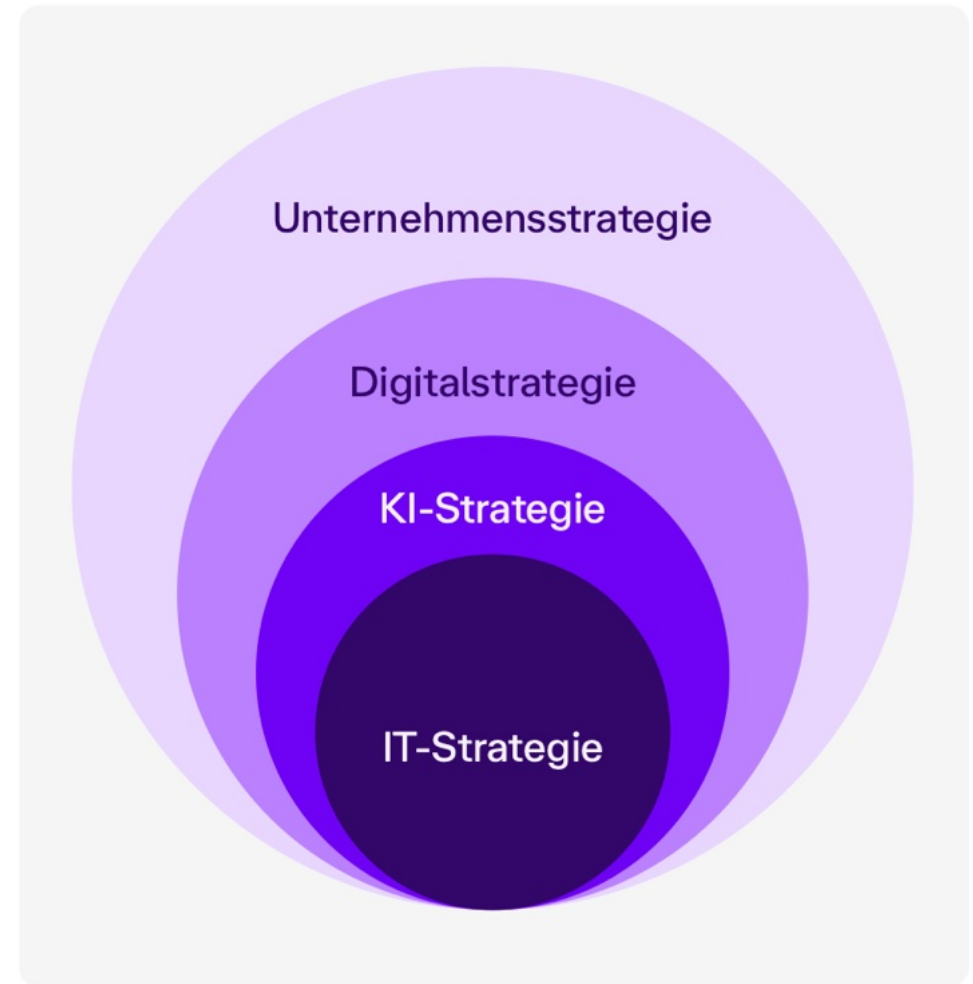
**Erst das Zusammenspiel der drei Faktoren
macht KI wirksam**

Warum braucht es für KI Strategie?

Ohne Strategie bleibt KI Aktionismus

- keine Prioritäten
- kein Fokus
- kein Business Value

KI-Strategie als Teil der Unternehmensstrategie



Quelle: Disselkamp, Strategie mit KI, 2023

Strategie: Was braucht es?

- Klare Ziele (Effizienz, Innovation, Qualität)
- Priorisierte Use Cases
- Bewertung von Risiken
- Einordnung regulatorischer Anforderungen

Beispiel: EU AI Act

Warum sind Kompetenzen entscheidend?

- Nutzen von KI entsteht durch die Anwendung – nicht durch die Technologie allein
- Kompetenzen sind wichtig für Nutzung, Einordnung und verantwortliche Entscheidungen
- Ohne Kompetenzen bleiben Potenziale ungenutzt oder führen zu Fehlanwendungen

KI bringt nur dann Mehrwert, wenn Menschen sie sinnvoll nutzen können



Zukunftskompetenzen für KI

Kombination aus

- technischem Verständnis
- kritischem Denken
- Kreativität
- und sozialer Kompetenz



Die Schlüsselkompetenzen, die jetzt gebraucht werden

1. **Grundverständnis und Data Literacy**
 - Funktionsprinzipien, Bewertung von Datenqualität, Ergebnisbewertung
2. **Anwendung**
 - Prompting, Integration in Workflows, Iterationen
3. **Kritisches Denken**
 - Risikobewertung, Bias und Halluzinationen erkennen
4. **Zusammenarbeit**
 - Rollenklärung zwischen Menschen und KI im Team, klare Kommunikation, wann KI eingesetzt wird, Zusammenarbeit mit IT, Fachabteilungen und Betriebsrat
5. **Innovation und Lernen**
 - Tests neuer Anwendungsfälle, Entwicklung neuer Ideen für Produkte, Services und Prozess mit KI, Einsatz von KI für Rapid Prototyping

Ein Lernpfad für KI: Die not- wendigen Fähigkeiten entwickeln

1. Awareness

- Micro-Learnings, einfache Use Cases

2. Skill-Building

- Prompt-Training für Fachbereich, Workshops, Blended Learning

3. Practice (fortlaufend)

- KI-Champions, Use-Case-Sprints, Peer Learning

4. Governance & Standards

- KI-Richtlinien, Ethikleitfäden, Checklisten



KI betrifft die gesamte Organisation

- Organisation → Strategie & Rahmen
- Führung → Orientierung & Entscheidungen
- Mitarbeitende → Anwendung
- HR → Befähigung & Kultur
- Betriebsrat → Mitgestaltung & Schutz

KI ist kein IT-Projekt

Kultur als unterschätzter Faktor

- Nur wo Ausprobieren erlaubt ist, wird KI tatsächlich genutzt
- Führung prägt den Umgang: zwischen Kontrolle, Vertrauen und Verantwortung
- Kultur bestimmt, ob KI Chancen eröffnet – oder Unsicherheit und Risiken verstärkt

**Kultur entscheidet über Nutzung –
nicht Technologie**

Was es braucht

- Offener Umgang mit Fehlern
- Psychologische Sicherheit
- Klare Leitplanken
- Vertrauen vs. Kontrolle

Typisches Problem: Unsicherheit blockiert Nutzung

Typische Fragen:

- Darf ich KI nutzen?
- Ist das erlaubt?
- Mache ich etwas falsch?

Ergebnis: KI wird nicht genutzt

Neue Realität: KI als „Kollege“

- KI übernimmt Aufgaben
- KI unterstützt Entscheidungen
- KI wird Teil des Teams

KI-Einsatz verändert Führung in Unternehmen

Führungskräfte müssen die KI-Transformation aktiv führen

1. Business Impact sichern

- KI-Initiativen an messbaren Ergebnissen ausrichten

2. KI-Transformation treiben

- Workforce Planning, Rollen & Operating Models neu denken
- KI nutzen, um eigene Prozesse zu transformieren

3. Kompetenzen & Talente aufbauen

- Tech- & KI-Skills gewinnen und entwickeln
- kontinuierliches Reskilling etablieren

4. Organisation neu gestalten

- Zusammenarbeit von Mensch & KI-Agenten systematisch verankern
- Kultur, Führung und Anreize anpassen

Quelle: BCG Report „Creating People Advantage 2026“



KI-Kurzcheck für Ihr Unternehmen

3 Fragen an Ihre Organisation:

- Wissen wir, warum wir KI einsetzen?
- Können unsere Mitarbeitenden damit arbeiten?
- Haben wir klare Regeln?

Auswertung

- 1x Nein → Optimierung
- 2x Nein → strukturelles Problem
- 3x Nein → kein tragfähiger Ansatz

**Die Frage ist nicht,
ob wir KI einsetzen,
sondern wie wir sie
verantwortlich
gestalten.**



BILD: UNSPLASH



**Und:
Verantwortliche KI
ist kein Projekt,
sondern eine
Führungsaufgabe.**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Imme Witzel

Coach für werteorientierte Organisationsentwicklung

Imme Witzel Consulting

iw@imme-witzel.de



Fragen & Diskussion