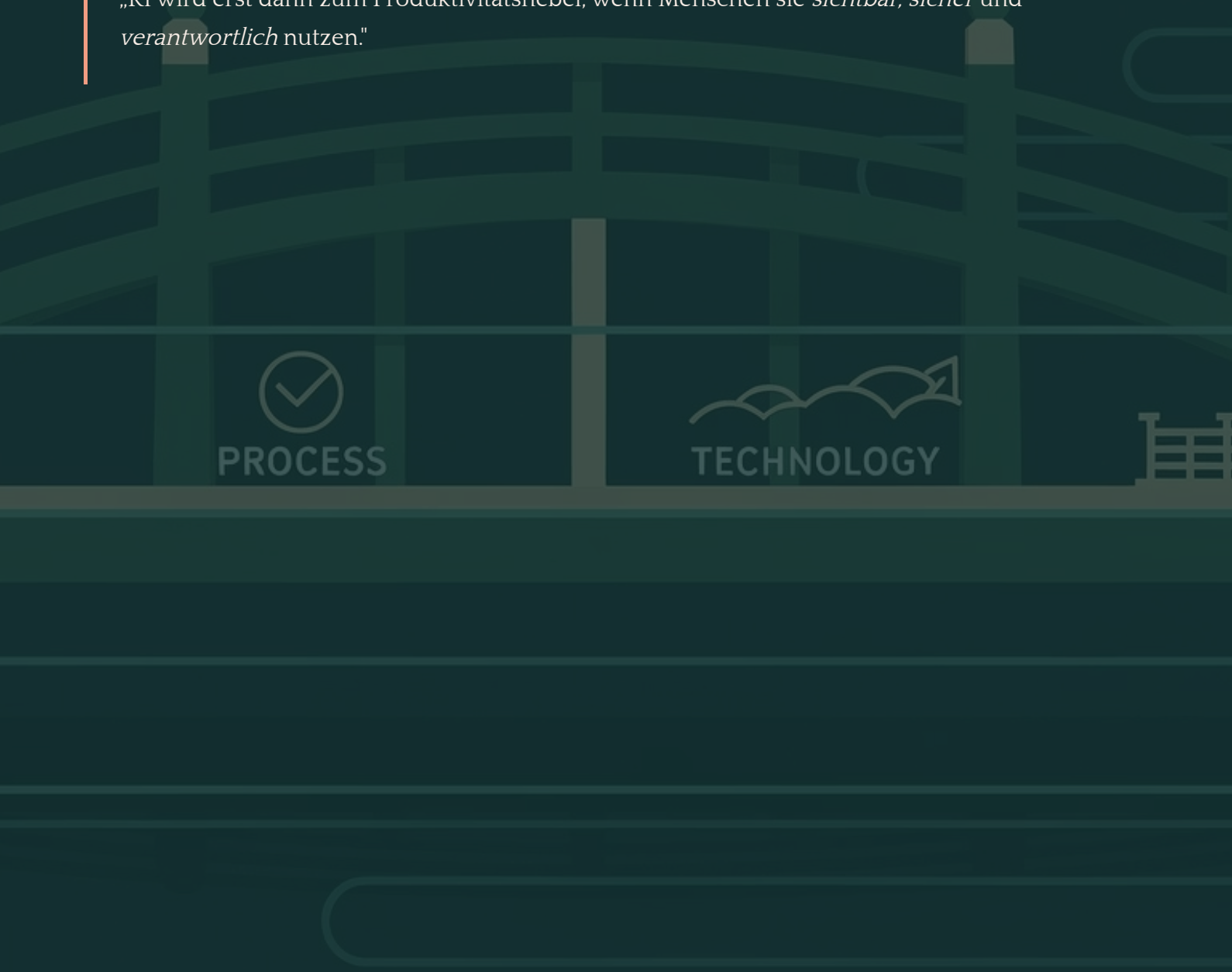
Change Management bei der Einführung von KI im Unternehmen

Ein phasenbasiertes Playbook für Akzeptanz, Governance, Enablement und messbaren Nutzen – in du-Form.

> „KI wird erst dann zum Produktivitätshebel, wenn Menschen sie *sichtbar, sicher* und *verantwortlich* nutzen."



Version: 1.0 - Stand: 25.02.2026 - Philipp Diekmann

Executive Summary

Dieses Playbook hilft dir, KI im Unternehmen **nicht nur als Effizienztool**, sondern als **organisationalen Wandel** einzuführen: mit klaren Leitplanken, echter Beteiligung, rollenbasiertem Training und messbaren Ergebnissen. Der Kern: KI-Einführung ist sozio-technisch – die Wirkung entsteht *gleichzeitig* durch Technologie, Prozesse und Verhalten.

Warum das wichtig ist: Viele Beschäftigte nutzen KI bereits – oft ohne Transparenz, Policy oder Training. In einer globalen KPMG-Studie sagen **57% der Beschäftigten**, dass sie KI-Nutzung verbergen und KI-Ergebnisse als eigene Arbeit ausgeben; **nur 47%** berichten von KI-Training und **nur 40%** von Policy/Guidance zur GenAI-Nutzung. (KPMG, 2025)

Gleichzeitig sind Emotionen real: In den USA fühlen sich **52%** der Beschäftigten wegen zukünftiger KI-Nutzung am Arbeitsplatz „besorgt", während **36%** „hoffnungsvoll" sind. (Pew Research Center, 2025) Akzeptanz ist damit kein „Soft"-Thema, sondern ein **Produktivitäts- und Risikofaktor**.

EU-rechtlich ist Enablement zudem nicht optional: Die Europäische Kommission nennt, dass **AI-Literacy-Verpflichtungen** seit **02.02.2025** gelten und Organisationen Maßnahmen für „ausreichende KI-Kompetenz" ergreifen sollen – risikobasiert, zielgruppenadaptiert und kontextabhängig. (Europäische Kommission, 2026; Europäische Kommission, 2025)

Kurz gesagt

1. **Legitimieren:** Sinn, Grenzen, Beteiligung und People-Commitment klären.
2. **Pilotieren:** klein starten, sichtbar lernen, RACI & Qualitätschecks fest verdrahten.
3. **Skalieren:** Training + Governance + Metriken zusammenführen, Shadow-Use in „Responsible Use" drehen.

Executive Summary – Lieferumfang dieses Playbooks

Dieses Playbook liefert dir:

1	**KI-Einsatzfamilien-Systematik** GenAI / Entscheidungsunterstützung / algorithmisches Management inkl. Nutzen/Risiken
2	**0–12-Monate Rollout-Fahrplan** Mit Milestones und klaren Phasenschritten
3	**Checklisten & Templates** Use-Case Canvas, Risk Register, RACI, Mess-Dashboard
4	**Day-1 Guardrails** Einseitige Betriebsanweisung – starterfähig
5	**Trainingsmatrix + Prompt-Beispiele** Sichere Prompt-Beispiele für Mitarbeitende

Wichtiger Hinweis: Dieses Dokument ist kein Rechtsrat. Prüfe bei Einsatz in Deutschland insbesondere Mitbestimmungstatbestände, wenn Systeme Verhalten/Leistung überwachen oder Arbeitsabläufe wesentlich verändern. (BetrVG = Betriebsverfassungsgesetz, §87 Abs. 1 Nr. 6)

Zielbild, Scope und Begriffe

Bevor du Change-Management planst, brauchst du ein präzises Scope: *Welche Art von KI führst du ein – und wofür?* Das ist entscheidend, weil Nutzen, Risiken, Akzeptanz und Mitbestimmung je nach Einsatzform stark variieren. (OECD, 2025)

Nutze dafür diese drei **KI-Einsatzfamilien** als gemeinsame Sprache im Unternehmen. (OECD, 2025)

⚡ Generative KI (GenAI)

Texte, Code, Bilder

Typische Nutzen:

- Schnellere Entwürfe für Texte/Präsentationen/Code („First Draft")
- Wissenszugang und Strukturierung („Explain / Summarize / Outline")
- Ideation: Varianten, Formulierungen, Konzepte

Typische Risiken:

- Halluzinationen/Fehlinformationen → Qualitäts- und Haftungsrisiko
- Datenabfluss durch Nutzung öffentlicher Tools
- Urheber-/IP-Risiken und ungeklärte Quellenlage

📋 KI-Entscheidungs-unterstützung

Prognosen & Empfehlungen

Typische Nutzen:

- Bessere Priorisierung/Forecasts durch datenbasierte Modelle
- Konsistenz in Routineentscheidungen (z.B. Klassifikation)
- Effizienz bei Analyse- und Reporting-Arbeit

Typische Risiken:

- Intransparente Modelle → geringeres Vertrauen
- Bias/Fairness-Themen durch Datenqualität
- „Algorithm Aversion" nach beobachteten Fehlern

📋 Algorithmisches Management

Zuteilung, Bewertung, Monitoring

Typische Nutzen:

- Schnellere Planung/Zuteilung (Schichten, Tickets, Routen)
- Messbare Prozesssteuerung & einheitliche Regeln
- Skalierung bei hoher Komplexität

Typische Risiken:

- Eingriff in Autonomie/Arbeitsqualität, Überwachungswahrnehmung
- Mitbestimmungs-/Rechtsrisiken im Beschäftigtenkontext (EU AI Act; BetrVG §87)
- Vertrauens- und Fairnesskonflikte bei Leistungsbewertungen

Warum Change Management bei KI besonders wichtig ist

KI verändert Arbeit oft schneller als klassische Digitalisierungsprojekte – nicht nur, weil Technologie besser wird, sondern weil **Nutzung extrem leicht zugänglich** ist. Genau das erhöht den Change-Druck: Wenn Menschen KI „still" einsetzen, entstehen parallele Prozesse („Shadow AI"), die Governance, Lernen und Qualität unterlaufen. (KPMG, 2025)

Dazu kommt eine Vertrauens- und Kompetenzlücke: Viele verlassen sich auf KI-Ausgaben ohne ausreichende Prüfung – in der KPMG-Erhebung sagen **66%**, sie bewerten die Genauigkeit nicht, und **56%** berichten von Fehlern in ihrer Arbeit durch KI. (KPMG, 2025)

EU-seitig ist außerdem relevant: Die Kommission nennt, dass **verbotene Praktiken** (u.a. Emotionserkennung am Arbeitsplatz) seit **Februar 2025** gelten. Und AI-Literacy-Pflichten sind seit **02.02.2025** in Anwendung. (Europäische Kommission, 2026; Europäische Kommission, 2025) Ergebnis: Du brauchst Change-Management, das **Enablement + Regeln + Kultur** gleichzeitig adressiert.

Zahlen für dein Steering

57%

verbergen KI-Nutzung

(KPMG, 2025)

52%

fühlen sich „besorgt"

(Pew, 2025)

47%

berichten Training

(KPMG, 2025)

40%

haben Policy/Guidance

(KPMG, 2025)

Warum Change Management bei KI besonders wichtig ist – Arbeitsmarkt & Steuerungsfragen

KI-Change ist auch deshalb besonders, weil er sehr schnell die **„Wer macht künftig was?"**-Frage berührt. Am Arbeitsmarkt werden nennenswerte Verschiebungen erwartet: Das World Economic Forum berichtet für 2030 von **170 Mio. neu entstehenden Rollen** und **92 Mio. verdrängten Rollen** (Netto **+78 Mio.**), bei Job-Disruption in der Größenordnung **22%**. (World Economic Forum, 2025) Das triggert verständliche Job- und Statussorgen, selbst wenn KI in vielen Fällen eher Tätigkeiten *transformiert* als Jobs *eins zu eins* ersetzt.

Dein Change-Management muss deshalb zwei Dinge gleichzeitig leisten:

1. Sicherheit schaffen	2. Kompetenz und Wirksamkeit aufbauen
Guardrails, Mitbestimmung, klare Verantwortlichkeiten	Training + Alltagspraxis + Messung

3 Fragen, die du jetzt beantworten solltest:

1. Wie verhindern wir, dass Shadow-Use zur Norm wird?
2. Welche KI-Nutzung ist erlaubt, welche verboten – und warum?
3. Womit messen wir Nutzen *und* Nebenwirkungen ab Woche 1?

Menschen, Angst und Akzeptanz

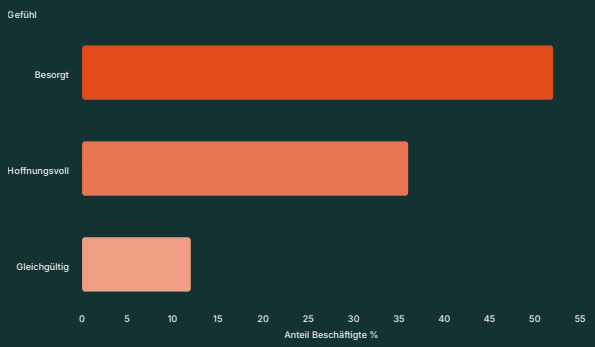
Viele Widerstände gegen KI sind nicht „Technikfeindlichkeit", sondern **rationale Reaktionen auf Unsicherheit**: Was passiert mit meiner Rolle? Werde ich bewertet? Wenn das System falsch liegt – hafte ich? In einer Pew-Erhebung fühlen sich 52% der Beschäftigten beim Blick auf zukünftige KI-Nutzung „besorgt" (Pew Research Center, 2025). Change-Management muss diese Emotionen ernst nehmen, ohne sie zu dramatisieren.

Zwei psychologische Mechanismen sind besonders wichtig:

1. **Algorithm Aversion**: Menschen meiden algorithmische Prognosen nach beobachteten Fehlern – selbst wenn Algorithmen im Mittel besser performen. Gleichzeitig kann Akzeptanz steigen, wenn Menschen *minimale Kontrolle* haben (z.B. die Empfehlung leicht anpassen dürfen).
2. **Psychologische Sicherheit**: Teams lernen schneller und sprechen eher über Fehler, wenn sie sich sicher fühlen, interpersonelle Risiken einzugehen. Genau das brauchst du, damit KI-Fehler nicht versteckt, sondern als Lernmaterial genutzt werden.

Wenn du diese Mechanismen ignorierst, entstehen typische Anti-Pattern: „KI wird heimlich genutzt", (Schatten KI) „Outputs werden nicht geprüft", „Fehler werden kaschiert".

> „Akzeptanz entsteht nicht durch ein Tool-Rollout, sondern durch **Sicherheit + Kompetenz + Fairness**."



Emotionen zur KI-Nutzung am Arbeitsplatz (Pew Research Center, 2025; Beispielwert für „Gleichgültig")

Menschen, Angst und Akzeptanz – Q&A aus der Praxis

Q1: Warum haben Menschen Angst, durch KI ersetzt zu werden?

Weil Arbeitsmarktprognosen echte Verschiebungen zeigen und KI viele Tätigkeiten berührt. Gleichzeitig erwartet die ILO insgesamt eher *Augmentierung* als vollständige Automatisierung, aber Rollen verändern sich trotzdem.

Q2: Warum „vertrauen" Mitarbeitende KI-Outputs manchmal zu sehr?

Zeitdruck + fehlende Standards: 66% berichten, sie prüfen KI-Ausgaben nicht ausreichend; 56% berichten Fehler durch KI. (KPMG, 2025)

Q3: Was ist der produktivste Umgang mit Angst & Widerstand?

Transparenz über Ziele/Grenzen, echte Beteiligung, rollenbasiertes Training und klare Verantwortlichkeit („Human Oversight").

Quellenkern: Akzeptanzdaten (Pew), Workplace-Risiken (KPMG), Psychologie (Dietvorst; Edmondson), Arbeitsmarktdynamik (WEF; ILO). (Pew Research Center, 2025; KPMG, 2025; Dietvorst et al., 2014/2015; Edmondson, 1999; World Economic Forum, 2025; ILO, 2023)

Prinzipien, Governance und Leitplanken

Für KI brauchst du Governance, die **verständlich** ist und im Arbeitsalltag funktioniert. NIST betont, dass AI Risk Management über den Lebenszyklus erfolgen sollte und die Kernfunktionen **Govern, Map, Measure, Manage** als Struktur dienen. Das passt gut zu ISO/IEC 42001, die ein Managementsystem für KI beschreibt – mit integriertem Ansatz von Risikobewertung bis Risikobehandlung.

EU-relevant ist außerdem: Seit 02.02.2025 sind AI-Literacy-Verpflichtungen in Anwendung; Organisationen sollen Maßnahmen ergreifen, um ein „ausreichendes" Kompetenzniveau sicherzustellen: risikobasiert, zielgruppenbezogen und kontextabhängig. Die Europäische Kommission stellt außerdem klar, dass allein „Anleitungen lesen" oft nicht ausreicht, sondern Training/Guidance je nach Kontext nötig sein kann (z.B. bei Halluzinationsrisiken).

Setze deshalb auf fünf Prinzipien (als „nicht verhandelbar"), die du in jede KI-Initiative einbaust:

1. Transparenz

KI-Nutzung wird nicht versteckt, sondern dokumentiert.

2. Human Oversight

Menschen bleiben verantwortlich für Entscheidungen und Freigaben.

3. Datenschutz & Datenminimierung

Keine sensiblen Daten in unfreigegebene Tools.

4. Fairness & Nachvollziehbarkeit

Besonders bei HR/Performance/Workforce-Entscheidungen.

5. Lernen & Messung

Nutzen und Nebenwirkungen werden kontinuierlich gemessen.

Governance in "60 Sekunden" – Flowchart

Dieser Governance-Prozess stellt sicher, dass jeder KI-Use-Case systematisch bewertet, pilotiert und erst nach Evaluation skaliert wird. Die Risikostufe bestimmt den Aufwand der Governance-Prüfung.

Abkürzungslegende: NIST = National Institute of Standards and Technology · ISO/IEC = International Organization for Standardization / International Electrotechnical Commission · OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development · BetrVG = Betriebsverfassungsgesetz · EU AI Act = Europäischer KI-Rechtsrahmen · RACI = Responsible, Accountable, Consulted, Informed · GenAI = Generative Artificial Intelligence · KPI = Key Performance Indicator · DLP = Data Loss Prevention

People-Commitment und Day-1 Guardrails

People-Commitment (Mustertext, du-Form, zum Anpassen)

„Wir führen KI ein, um Arbeit **besser** zu machen: klarer, schneller, qualitativ hochwertiger. Gleichzeitig verpflichten wir uns zu drei Dingen:

1. Wir investieren in Weiterbildung und bieten dir konkrete Lernpfade an.
2. Wir setzen KI nicht heimlich zur Leistungs- oder Verhaltensüberwachung ein; Änderungen daran erfolgen transparent und – wo erforderlich – mit Beteiligung.
3. Verantwortung bleibt bei Menschen: KI unterstützt, aber ersetzt keine fachliche Prüfung in kritischen Fällen."

Day-1 Guardrails (Kurz-Policy, sofort nutzbar)

- Nutze GenAI **nur** über freigegebene Tools/Konten.
- Keine vertraulichen Informationen, personenbezogenen Daten oder Kundeninterna in öffentliche Systeme eingeben.
- Kennzeichne interne Texte, die mit KI erstellt wurden, als „KI-unterstützt".
- Prüfe Fakten, Zahlen und Quellen immer; bei Unsicherheit: „nicht spezifiziert" markieren oder nicht verwenden.
- Bei HR/Arbeitssteuerung: vorab Governance- und Mitbestimmungscheck.

Phase 1: Orientieren und legitimieren (0–3 Monate)

Ziel Phase 1: Du baust **Legitimität** (Sinn + Grenzen), **Governance-Minimum** (Wer darf was?) und ein **Pilot-Setup**, das messen kann.

Schritt 1: Problem und Ziel präzisieren (1–2 Wochen)

Formuliere ein „Work-Better"-Ziel (nicht nur „Effizienz"), z.B. Qualität, Durchlaufzeit, Fehlerrate.
Definiere betroffene Rollen & Tätigkeiten (Task-Sicht).

Schritt 2: Stakeholder & Beteiligung festlegen (1–2 Wochen)

Sponsor + Projektlead + IT + Datenschutz/Legal + HR + Betriebsrat (Deutschland) früh einbinden.

Schritt 3: Day-1 Guardrails & Tool-Freigabe (2–4 Wochen)

Minimalregeln + erlaubte Tools + Datenklassen + Kennzeichnungspflicht.

Schritt 4: AI-Literacy-Konzept (2–4 Wochen parallel)

Rollen clustern, Lernziele definieren, Formate festlegen („sufficient level" risikobasiert).

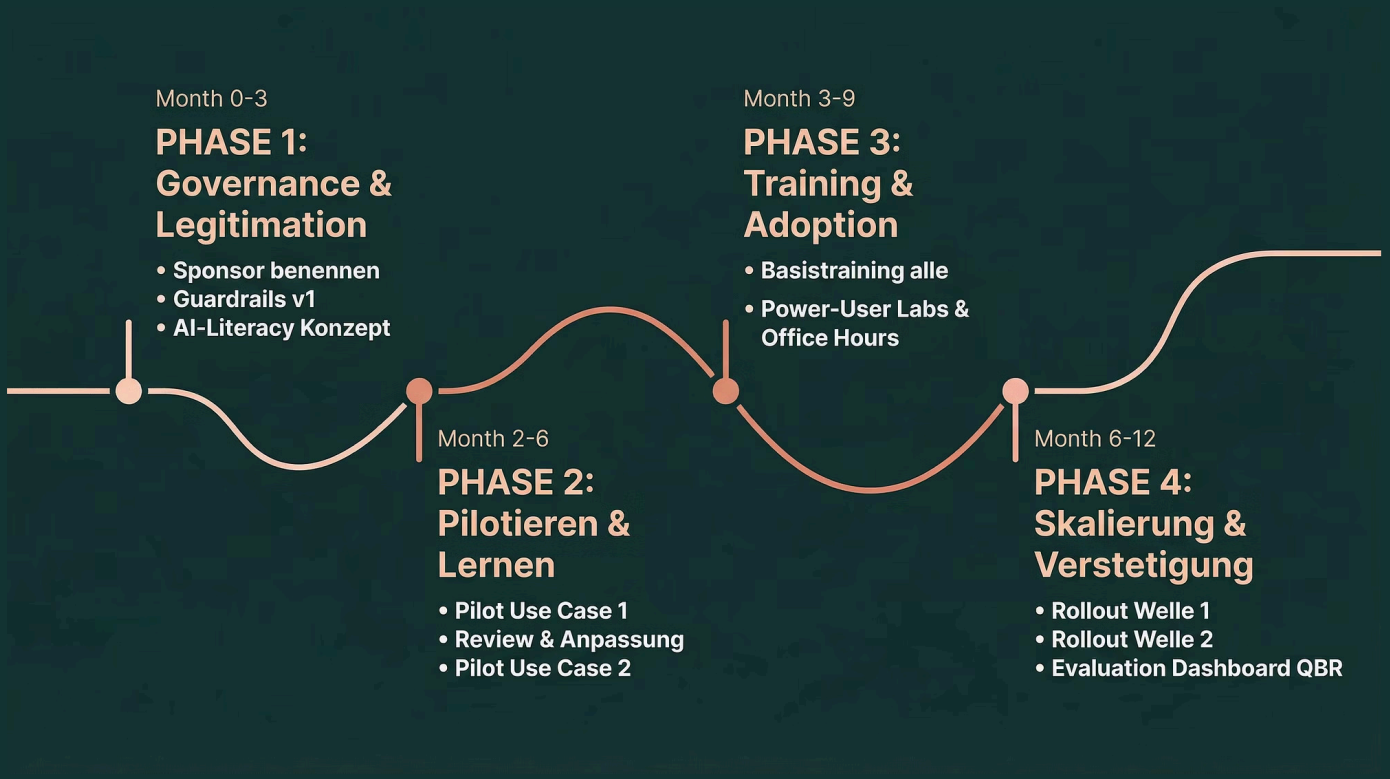
Schritt 5: Pilot-Use-Cases auswählen (2–4 Wochen)

1–2 Use Cases mit hoher Sichtbarkeit, niedrigem Risiko, klaren Metriken.

Phase-1-Erfolg ist erreicht, wenn:

- Guardrails + Freigabetools sind schriftlich veröffentlicht.
- Pilot-Use-Cases sind ausgewählt und haben Metriken + RACI.
- Trainingsplan nach AI-Literacy-Logik steht (rollenbasiert).

0–12 Monate Rollout-Fahrplan (Übersicht)



Der Fahrplan zeigt die vier Phasen der KI-Einführung über 12 Monate. Governance und Legitimation bilden das Fundament; Pilotieren und Lernen erzeugen erste Evidenz; Training und Adoption verankern Kompetenz; Skalierung und Verstetigung überführen Erfolge in den Regelbetrieb.

Phase 1 Templates: Use-Case Canvas

Template 1 – Use-Case Canvas

Feld	Eintrag
Use-Case Name	nicht spezifiziert
KI-Einsatzfamilie	GenAI / Entscheidungsunterstützung / Algorithmisches Management
Problem (Status quo)	nicht spezifiziert
Ziel („Work-Better")	z.B. „Durchlaufzeit -20% (Beispielwert)"
Betroffene Rollen & Tätigkeiten	nicht spezifiziert
Datenarten (Klassifizierung)	öffentlich / intern / vertraulich / personenbezogen
Risiken (Top 3)	z.B. Halluzination, Datenabfluss, Bias
Human Oversight (wer prüft was?)	nicht spezifiziert
Erfolgsmessung (KPIs)	Value / Adoption / Risk
Go/No-Go Kriterien	nicht spezifiziert
Mitbestimmung/Legal Trigger	ja/nein + Begründung (BetrVG §87; EU AI Act Beschäftigtenkontext) (Europäische Kommission, 2026)
Rollout-Entscheid	pilot / stop / redesign

Abkürzungen: KPI = Key Performance Indicator · RACI = Responsible, Accountable, Consulted, Informed · BetrVG §87 = Betriebsverfassungsgesetz §87 Mitbestimmungsrecht · EU AI Act = Europäischer KI-Rechtsrahmen

Phase 1 Templates: Kommunikationsplan

Template 2 – Kommunikationsplan

Zielgruppe	Kernbotschaft (1 Satz)	Kanal	Frequenz
Mitarbeitende (alle)	„KI ist ein Assistenzwerkzeug: du bleibst verantwortlich, wir investieren in Skills."	Townhall + Intranet	1x Start, dann monatlich
Führungskräfte	„Erwarte keine Magie: wir messen Nutzen & Risiken, und wir führen sichtbar."	Leadership Briefing	2-wöchentlich (Pilot)
Betriebsrat	„Wir klären früh: Zweck, Daten, Transparenz, Mitbestimmung." (BetrVG §87; OECD, 2025)	Workshop	alle 2–4 Wochen
IT/Security	„Freigabe + Logging + sichere Toolchain statt Schattennutzung."	Security Council	monatlich
Datenschutz/ Legal	„Risk-Tier, Data Minimization, Vendor-Checks." (Europäische Kommission, 2026)	Governance Board	monatlich

Deutschland-Check: Mitbestimmung & Legal vor jedem Pilot

Deutschland-Check (kurz, vor jedem Pilot):

1 Verhalten/Leistung oder Monitoring?

Berührt der Use Case Verhalten/Leistung oder Monitoring? → §87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG prüfen.

2 Wesentliche Veränderung von Arbeitsabläufen?

Werden Arbeitsabläufe/Leistungsbewertung wesentlich verändert? → frühzeitig Betriebsrat einbinden. (BetrVG §87)

3 EU AI Act High-Risk-Nähe?

Betrifft es „employment/management of workers" (EU AI Act High-Risk-Nähe möglich)? → Legal/Compliance prüfen. (Europäische Kommission, 2026)

4 Personenbezogene Daten?

Werden personenbezogene Daten verarbeitet? → Datenschutzfolgefragen klären (nicht spezifiziert). (DSGVO)

5 Kennzeichnung/Transparenz für Betroffene?

(Europäische Kommission, 2026)

6 AI-Literacy für die Zielgruppe umgesetzt?

(Europäische Kommission, 2025)

Phase 2:
Pilotieren und lernen (2–6 Monate)

Ziel Phase 2: Du erzeugst **schiere, messbare Routine**. Piloten sind nicht dazu da, „KI zu testen", sondern **Arbeitsweisen** zu testen: Prompt-Standards, Review, Dokumentation, Verantwortlichkeit und Trainingswirksamkeit.

1. Baseline messen

Zeit, Qualität, Fehler, Aufwand: ohne Baseline kein glaubwürdiger Nutzen.

2. Guardrails anwenden

Daten, Tools, Kennzeichnung.

3. Human Oversight definieren

Welche Outputs brauchen Freigabe?

4. Feedback sichtbar machen

Fehler nicht sanktionieren, sondern in Lernlog überführen.

5. Akzeptanz aktiv designen

Mini-Kontrolle geben, damit Algorithm Aversion sinkt (z.B. „Du darfst Empfehlung anpassen").

So vermeidest du Halluzinationen (Mini-Standard):

- Fordere Quellen/Begründungen an; wenn keine vorhanden: als unsicher markieren. (Europäische Kommission, 2025)
- Nutze „Quote-and-Verify": wichtige Fakten *immer* gegen Primärquelle prüfen.
- Bei kritischen Dokumenten: 2-Personen-Freigabe (Vier-Augen-Prinzip).

Phase 2: RACI-Tabelle – Pilot Use Case

Pilot Use Case (Beispiel): „GenAI-unterstützte Erstellung interner SOP-Entwürfe (ohne personenbezogene Daten)"

Legende: R = Responsible (führt aus) · A = Accountable (trägt Verantwortung) · C = Consulted (wird einbezogen) · I = Informed (wird informiert) · SOP = Standard Operating Procedure

Aufgabe	Sponsor	Projektlead	Betriebsrat	IT	Data Protection	Power User	End User
Ziel & Scope freigeben	A	R	C	C	C	I	I
Tool/Account bereitstellen	I	C	I	R	C	C	I
Guardrails v1 veröffentlichen	A	R	C	C	C	C	I
Prompt-Standard + Template erstellen	I	C	I	C	I	R	C
Pilot-Training durchführen	I	R	I	C	I	C	C
Output-Review (Fachprüfung)	I	C	I	I	I	R	R
Daten-/Privacy-Check (Stichprobe)	I	C	I	C	R	C	I
KPI-Messung + Reporting	C	R	I	C	C	C	I
Go/No-Go Empfehlung	A	R	C	C	C	C	I

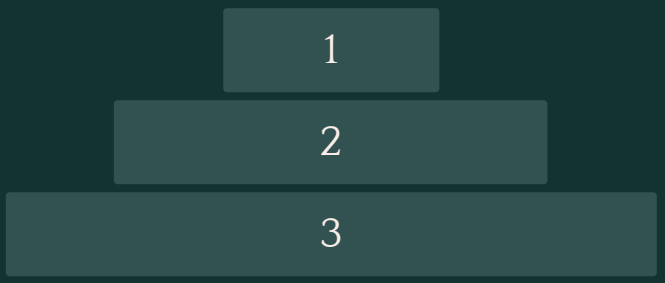
Phase 3: Skalieren und verankern (5–12 Monate)

Skalierung heißt: Du machst aus Pilot-Erfolg eine **wiederholbare Betriebsfähigkeit** (Operating Model). Das umfasst:

- **Governance** (wer entscheidet, wer überwacht, wer stoppt)
- **Enablement** (Training + Coaching + Standards)
- **Messung** (Value/Adoption/Risk)
- **Kontinuierliche Verbesserung** (Lessons Learned in Guardrails & Trainings integrieren)

Besonders bei algorithmischem Management gilt: Transparenz und Beteiligung sind zentral, weil solche Tools Workflows instruieren, überwachen und bewerten können. OECD-Daten zeigen zudem, dass viele Firmen Governance-Maßnahmen einsetzen – aber die Qualität dieser Maßnahmen ist entscheidend.

Skalierung funktioniert erfahrungsgemäß am besten in Wellen:



1 **Welle 3: Sensible Bereiche**

z.B. Workforce/HR: nur mit zusätzlicher Governance und ggf. Mitbestimmung. (Europäische Kommission, 2026; BetrVG §87)

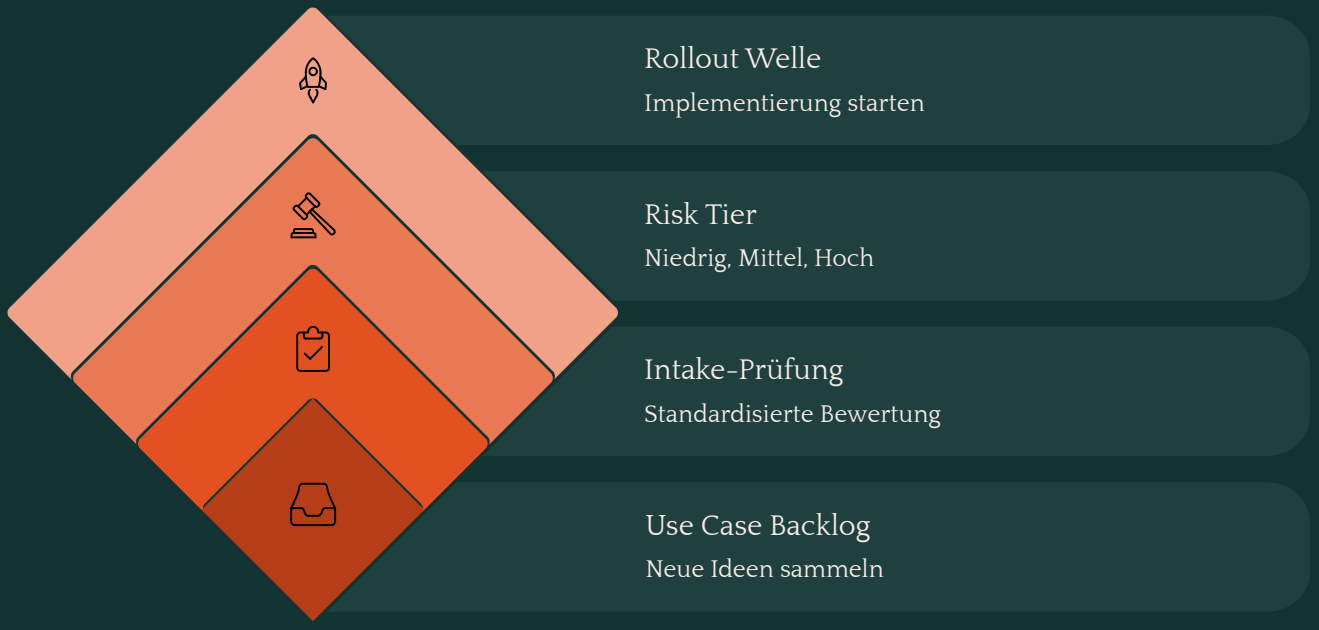
2 **Welle 2: Höherer Impact**

z.B. Wissensassistenten mit Quellenpflicht: klare Checks erforderlich.

3 **Welle 1: Niedriges Risiko**

z.B. interne Textentwürfe ohne sensitive Daten – hohe Wiederholrate.

Skalierung als Betrieb – Flowchart



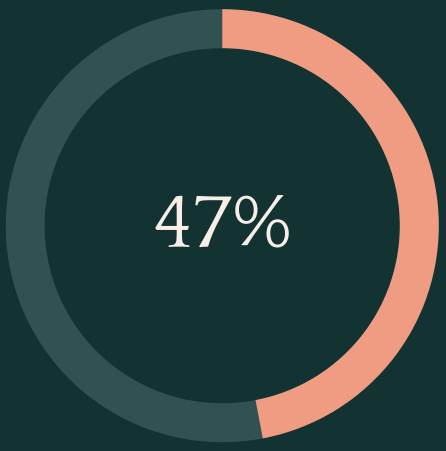
Der Skalierungsprozess stellt sicher, dass jeder neue Use Case denselben standardisierten Intake-Prozess durchläuft. Das Monitoring nach dem Rollout speist kontinuierlich den Quarterly Review, der wiederum neue Use Cases priorisiert.

Shadow AI → Responsible AI (3 Moves):

1. **Erlauben + Begrenzen:** Freigegebenes Tool + klare Datenregeln statt Totalverbot.
2. **Sichtbarkeit ohne Bestrafung:** „KI-Nutzung ist okay, Verstecken ist das Risiko."
3. **Coaching statt PDF-Policy:** Office Hours + Prompt-Templates + Review-Routinen.

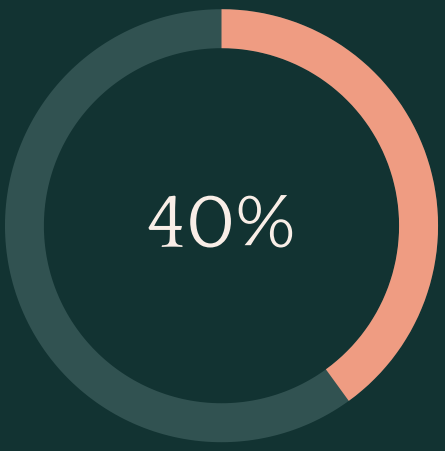
Rollenbasiertes Training und sichere Prompt-Praxis: Einführung

AI-Literacy ist kein „Einmalseminar". Die EU-Kommission beschreibt Mindestinhalte: grundlegendes KI-Verständnis, Rolle der Organisation (Provider/Deployer), Risikostufe der Systeme, und zielgruppenangepasste Maßnahmen. OECD-Daten zeigen zudem: **Training und Worker-Consultation** sind mit besseren Outcomes für Beschäftigte assoziiert.



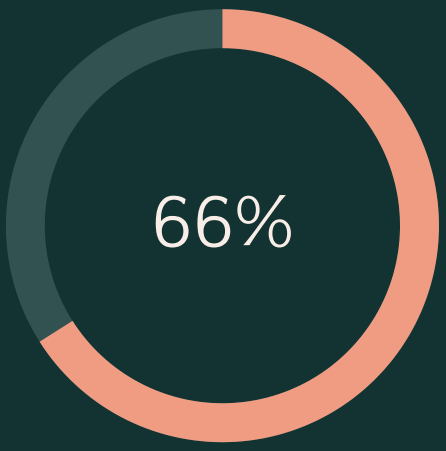
berichten KI-Training

Nur 47% der Beschäftigten berichten von KI-Training (KPMG, 2025)



haben Policy/Guidance

Nur 40% berichten von Policy/Guidance zur GenAI-Nutzung (KPMG, 2025)



prüfen Outputs nicht

66% bewerten die Genauigkeit von KI-Ausgaben nicht ausreichend (KPMG, 2025)

Trainingsmatrix: Rollen, Kompetenzen, Formate

Rolle	Kompetenzen (Auszug)	Format	Dauer
Alle Mitarbeiten-den	KI-Grundlagen, Risiken (Halluzination, Datenschutz), Kennzeichnung, „Human Oversight"	E-Learning + 45-Min Live Q&A	90 Min (Beispielwert)
Führungs-kräfte	Use-Case Priorisierung, Verantwortlichkeit, Change-Kommunikation, Messung	Workshop (live)	2 h (Beispielwert)
Power User / Champions	Prompt-Patterns, Qualitätschecks, Template-Bau, Coaching	Lab + Office Hours	6 h über 6 Wochen (Beispielwerte)
IT/Security	Toolchain, Access, Logging, Datenabfluss-Kontrollen	Workshop	3 h (Beispielwert)
Datenschutz /Legal/ Compliance	Risk Tiers, Datenarten, Dokumentation, EU-AI-Act/Transparenz	Workshop	3 h (Beispielwert)
HR / People Ops	Fairness, Erklärbarkeit, No-Go-Zonen, Kommunikation	Workshop	2,5 h (Beispielwert)
Betriebsrat	Use-Case Bewertung, Überwachungstatbestände, Transparenz/Schutzmechanismen	Workshop + Review-Loop	2 h + laufend (nicht spezifiziert)

Abkürzungen: HR = Human Resources · IT = Information Technology · Q&A = Questions and Answers · EU AI Act = Europäischer KI-Rechtsrahmen · Risk Tier = Risikostufe

Sichere Prompt-Beispiele für Mitarbeitende (GenAI)

1) „Erklären & Strukturieren"

„Du bist mein Assistentensystem. Erstelle mir eine Gliederung für [Thema]. Stelle zuerst 5 Rückfragen, damit du keine Annahmen triffst. Markiere Unklarheiten als ‚nicht spezifiziert'."

2) „First Draft mit Quellenpflicht"

„Schreibe einen ersten Entwurf für [Dokumenttyp]. Nutze keine erfundenen Fakten. Wo du Fakten brauchst, schreibe: ‚Quelle erforderlich'. Am Ende: Liste aller Aussagen, die verifiziert werden müssen."

3) „Qualitätscheck"

„Bewerte diesen Text auf (a) unklare Behauptungen, (b) mögliche Halluzinationen, (c) fehlende Belege. Gib eine Checkliste zur Verifikation."

Sichere Prompt-Beispiele für Power User (Standards)

4) „Prompt-Standard bauen"

„Erstelle ein Prompt-Template für [Use Case] mit Feldern: Kontext, Ziel, Input-Daten (ohne personenbezogene Daten), Output-Format, Qualitätskriterien, No-Go-Inhalte, Prüfplan."

5) „Review-Rubric"

„Erstelle eine Bewertungsrubrik (0–2 Punkte) für Faktentreue, Vollständigkeit, Tonalität, Compliance-Hinweise, Datenschutz, Quellenpflicht."

AI-Literacy Mindestinhalte (aus EU Q&A abgeleitet):

- Was ist KI, wie funktioniert sie grundsätzlich, welche KI nutzen wir?
- Welche Rolle haben wir: Provider oder Deployer?
- Welche Risiken hat unser Systemkontext, und wie mitigieren wir?
- Wie interpretieren wir Outputs korrekt, inkl. Halluzinationsrisiko?

Abkürzungen: Provider = Anbieter eines KI-Systems · Deployer = Betreiber/Einsetzer eines KI-Systems

Risiko-Register: Übersicht und Bewertung

Skala Likelihood/Impact: 1 (niedrig) – 5 (hoch). Alle Werte sind Beispielwerte.

Risiko	Likelihood (1–5)	Impact (1–5)	Mitigation (konkret)	Owner
Datenabfluss durch öffentliche GenAI	3 (Beispiel-wert)	5 (Beispiel-wert)	Freigegebene Tools, Data-Classification „No-Upload", DLP-Hinweise, Schulung	IT/Security
Halluzination in kundenrelevan-tem Text	4 (Beispiel-wert)	4 (Beispiel-wert)	Quellenpflicht, Vier-Augen-Freigabe, „nicht spezifiziert"-Markierung, Stichprobenreview	Fachbereich
Versteckte KI-Nutzung („Non-Transparent Use")	4 (Beispiel-wert)	3 (Beispiel-wert)	Kultur: „nutzen ok, verstecken nicht", Kennzeichnung, Office Hours	Sponsor/HR
Bias/Fairness in Entscheidungs-unterstützung	2 (Beispiel-wert)	5 (Beispiel-wert)	Datensatzprüfung, Monitoring, Human Oversight, Stop-Kriterien	Data/ Compliance
Mitbestimmungs-/Betriebsrats-konflikt	3 (Beispiel-wert)	4 (Beispiel-wert)	Frühe Einbindung, Zweckbindung, Transparenz, BV-Entwurf	Projektlead
IP/Copyright-Risiko bei GenAI Output	2 (Beispiel-wert)	4 (Beispiel-wert)	Lizenzcheck, Quellen-/Plagiatprüfung, Nutzungseinschränkung	Legal

Abkürzungen: DLP = Data Loss Prevention · IP = Intellectual Property (geistiges Eigentum) · BV = Betriebsvereinbarung · GenAI = Generative Artificial Intelligence · HR = Human Resources

Risiko-Register: Visualisierung nach Priorität

Die Bubble-Größe zeigt die Gesamtpriorität (Likelihood × Impact). Halluzination und Datenabfluss haben die höchste Priorität und erfordern sofortige Mitigationsmaßnahmen. Alle Werte sind Beispielwerte.

Policy-Bausteine und NIST-Risikologik

Policy Snippets – Microcopy (zum Copy-Paste)

Snippet A – Kennzeichnung (intern)

„Wenn du GenAI genutzt hast, markiere das Dokument im Footer mit: ‚KI-unterstützt erstellt; fachlich geprüft von: [Name]'"

Snippet B – Datenregel (klar)

„Du gibst keine personenbezogenen Daten, Kundendaten, vertraulichen Zahlen oder internen Zugangsdaten in nicht freigegebene KI-Tools ein."

Snippet C – HR/Workforce No-Go (V1, zum Prüfen)

„KI wird nicht als alleinige Entscheidungsinstanz für Einstellungen, Leistungsbewertungen oder Disziplinarmassnahmen eingesetzt. Jede Nutzung in diesen Bereichen benötigt Governance-Review und, wo erforderlich, Beteiligung." (Europäische Kommission, 2026; BetrVG §87)

Risiko-Logik (NIST-kompatibel)

Govern

Rollen, Verantwortlichkeiten, Policies.

Map

Kontext, Stakeholder, Risiken, betroffene Personen.

Measure

Tests, Metriken, Monitoring.

Manage

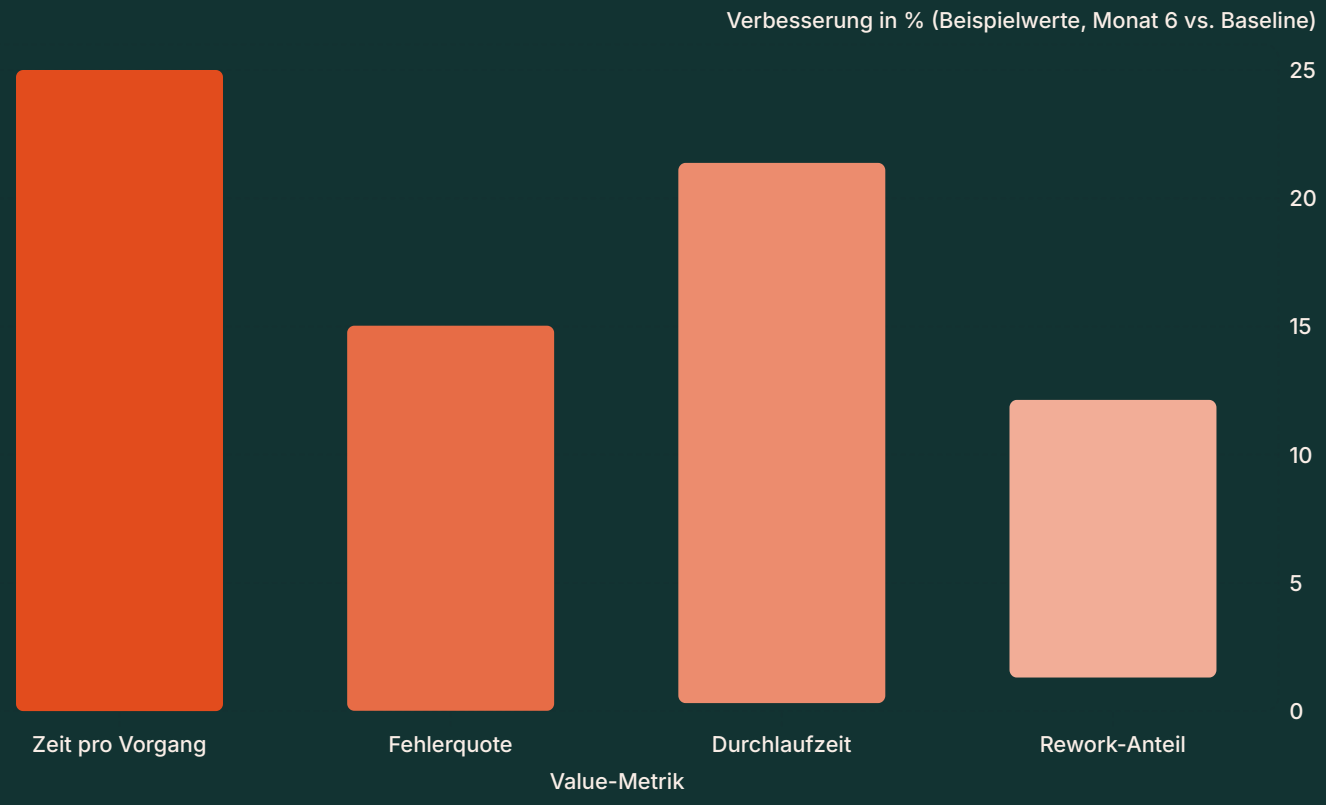
Mitigations, Incident-Handling, Stop/Change.

Mess-Dashboard: Value, Adoption und Risk

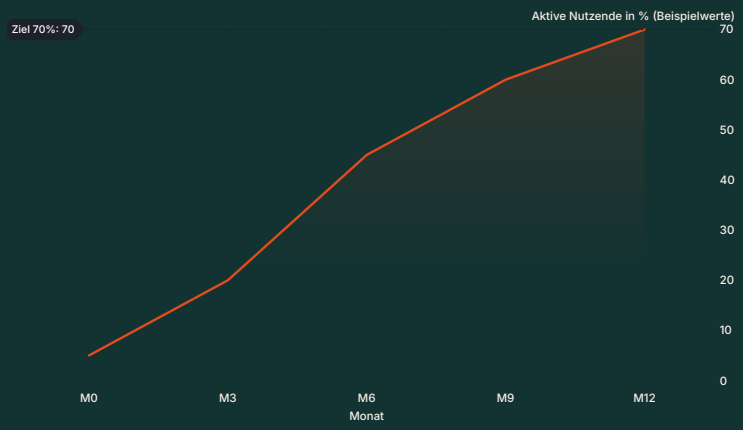
Miss KI nicht nur auf „Zeitersparnis". Gute Steuerung braucht drei Perspektiven:

Value	Adoption	Risk
Produktivität/Qualität	Nutzung + Kompetenz	Incidents, Policy-Breaches, Qualitätsfehler

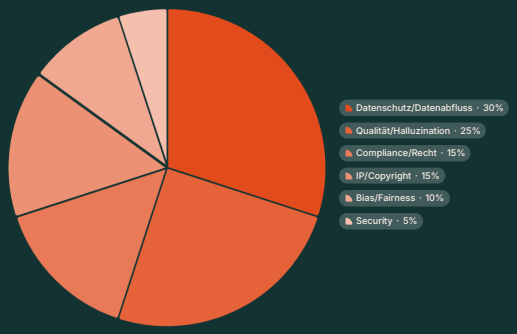
Nutze einen festen Rhythmus: **monatlich** operatives Dashboard, **quartalsweise** Steering-Review mit Stop/Scale-Entscheiden. (NIST, 2023)



Mess-Dashboard: Adoption und Risk-Incidents



Adoption über Zeit (Beispielwerte)



Risk-Incidents nach Kategorie (Beispielwerte)

Dashboard-Interpretation und Review-Rhythmus

So liest du das Dashboard:

→ Adoption ↑ und Risk ↑?

→ Training & Guardrails nachschärfen.

→ Value ↑ ohne Adoption?

→ Nutzen ist punktuell; skalierbare Routine fehlt.

→ Risk ↓ und Adoption ↓?

→ Regeln zu restriktiv oder Tooling unpraktisch; Gefahr von Schattennutzung.

Abkürzungslegende: Value = Produktivitäts-/Qualitätsmetriken · Adoption = Nutzungsrate aktiver Anwender · Risk = Anzahl/Schwere von Incidents und Policy-Verstößen · QBR = Quarterly Business Review (quartalsweiser Steuerungsreview) · M0/M3/M6/M9/M12 = Monat 0/3/6/9/12 nach Projektstart

One-Pager:
Day-1 Guardrails Checkliste

Day-1 Guardrails – Checkliste (V1):

- [ ] **Freigegebene Tools nutzen**

  Ich nutze KI nur über **freigegebene Unternehmens-Tools/Konten**.

- [ ] **Keine sensiblen Daten eingeben**

  Ich gebe **keine** vertraulichen Informationen, personenbezogenen Daten oder Kundeninterna in öffentliche KI-Tools ein.

- [ ] **Outputs prüfen**

  Ich prüfe KI-Outputs auf **Fakten, Zahlen, Namen und Quellen** – ohne Prüfung kein Versand/keine Veröffentlichung.

- [ ] **KI-Nutzung kennzeichnen**

  Ich markiere interne Inhalte als **„KI-unterstützt"**, wenn KI am Text/Code signifikant beteiligt war.

- [ ] **Keine alleinigen Entscheidungen über Menschen**

  Ich nutze KI nicht, um Entscheidungen über Menschen alleine zu treffen (Einstellung, Bewertung, Sanktionen).

- [ ] **Pilot-Use-Cases dokumentieren**

  Ich dokumentiere bei Pilot-Use-Cases kurz: Zweck, Tool, Prompt-Template, Review-Schritt.

- [ ] **Bei Unsicherheit: „nicht spezifiziert"**

  Wenn ich unsicher bin, schreibe ich **„nicht spezifiziert"** statt zu raten.

- [ ] **Fehler melden, nicht verstecken**

  Ich melde Fehler/Incidents, statt sie zu verstecken („Lernen vor Schuld").

Stopp-Kriterien und Eskalationswege

Stopp-Kriterien (sobald pausieren und eskalieren):

- Verdacht auf Datenabfluss oder Eingabe sensibler Daten.
- KI-Output erzeugt potenziell diskriminierende oder unfaire Empfehlung.
- Einsatz im Beschäftigtenkontext ohne vorherige Governance-/Mitbestimmungsprüfung. (Europäische Kommission, 2026; BetrVG §87)

Eskalation (bitte anpassen)

- **AI-Projektlead:** nicht spezifiziert
- **Datenschutz:** nicht spezifiziert
- **IT/Security:** nicht spezifiziert
- **Betriebsrat-Ansprechperson:** nicht spezifiziert

Mitarbeiterkontext?
Governance prüfen

Diskriminierender Output?
Bei Ja eskalieren

Datenabfluss?
Bei Verdacht stoppen

Incident erkannt
Vorfall melden

FAQ:
Häufige Fragen aus der Praxis (Teil 1)

1) „Darf ich ChatGPT & Co. einfach nutzen?"

Nur, wenn es freigegeben ist und du die Datenregeln einhältst. Öffentliche Tools bergen Datenabfluss- und Governance-Risiken.

2) „Muss ich KI-Nutzung offenlegen?"

Ja – das reduziert Risiken, verbessert Lernen und verhindert Non-Transparent Use.

3) „Was ist das Minimum an AI-Literacy?"

Grundverständnis, Rolle (Provider/Deployer), Risikostufe, richtiges Interpretieren von Outputs, inkl. Halluzinationsrisiken.

4) „Ist KI-Training verpflichtend?"

Die EU-Kommission beschreibt Maßnahmen zur Sicherstellung ausreichender AI-Literacy; starre Einheitsformate sind nicht gefordert, aber kontextbasierte Trainings/Guidance können nötig sein.

5) „Wie gehe ich mit Angst vor Jobverlust um?"

Nimm die Sorge ernst: Arbeitsmärkte werden sich verschieben, aber viel Wirkung ist Augmentierung/Transformation. Kombiniere People-Commitment, Skill-Pfad und transparente Use-Case-Auswahl.

FAQ: Häufige Fragen aus der Praxis (Teil 2)

6) „Warum lehnen Teams KI ab, obwohl sie nützlich ist?"

Algorithm Aversion nach beobachteten Fehlern ist gut belegt. Gib Menschen kontrollierte Anpassungsmöglichkeiten plus klare Review-Routinen.

7) „Was mache ich, wenn KI einen Fehler gemacht hat?"

Nicht verstecken. Logge den Fall, analysiere Ursache, update Prompt-Template/Guardrails und teile Learnings. Psychologische Sicherheit ist dafür zentral. (Edmondson, 1999)

8) „Wie erkenne ich, ob Mitbestimmung relevant ist (Deutschland)?"

Wenn technische Systeme Verhalten/Leistung überwachen können oder Arbeitsprozesse wesentlich verändert werden, ist §87 BetrVG typischerweise zu prüfen.

9) „Welche Kennzahlen sind „genug"?"

Minimum: 1–2 Value-KPIs, 1 Adoption-KPI, 1–2 Risk-KPIs – monatlich.

Wenn du nur 2 Dinge tust:

1. Veröffentliche Day-1 Guardrails + freigegebenes Tooling, um Shadow-Use zu reduzieren.
2. Starte rollenbasiertes Training nach AI-Literacy-Logik.

Gesamtüberblick: KI-Change-Management auf einen Blick

Das dreiphasige Modell stellt sicher, dass KI-Einführung nicht als reines IT-Projekt, sondern als organisationaler Wandel mit Legitimität, Lernen und Verstetigung umgesetzt wird. Jede Phase baut auf der vorherigen auf und liefert messbare Ergebnisse.

Abkürzungsverzeichnis und Begriffslegende

Abkürzungen: Organisationen & Standards

Abkürzung	Bedeutung
NIST	National Institute of Standards and Technology (USA)
ISO/IEC	International Organization for Standardization / International Electrotechnical Commission
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ILO	International Labour Organization
WEF	World Economic Forum
EU AI Act	Europäischer KI-Rechtsrahmen (Verordnung der EU)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz (Deutschland)
KPMG	Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft

Abkürzungen: Fachbegriffe

Abkürzung	Bedeutung
GenAI	Generative Artificial Intelligence (Generative KI)
KPI	Key Performance Indicator (Leistungskennzahl)
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
DLP	Data Loss Prevention (Datenverlustprävention)
IP	Intellectual Property (geistiges Eigentum)
SOP	Standard Operating Procedure (Standardarbeitsanweisung)
QBR	Quarterly Business Review (quartalsweiser Steuerungsreview)
Shadow AI	Nicht autorisierte, versteckte KI-Nutzung im Unternehmen
Provider	Anbieter eines KI-Systems
Deployer	Betreiber/Einsetzer eines KI-Systems
Risk Tier	Risikostufe eines KI-Systems
BV	Betriebsvereinbarung

Quellen (Teil 1)

KPMG

- https://kpmg.com/xx/en/media/press-releases/2025/04/trust-of-ai-remains-a-critical-challenge.html
- https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/05/trust-attitudes-and-use-of-ai-global-report.pdf
- https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2025/shadow-ai-already-here-take-control-reduce-risk-unleash-innovation.pdf

OECD

- https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/using-ai-in-the-workplace_02d6890a/73d417f9-en.pdf
- https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/the-impact-of-ai-on-the-workplace-main-findings-from-the-oecd-ai-surveys-of-employers-and-workers_ad686e91/ea0a0fe1-en.pdf
- https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/algorithmic-management-in-the-workplace_3c84ed6d/287c13c4-en.pdf
- https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/12/how-widespread-is-algorithmic-management-in-workplaces_d1e62812/cda7a114-en.pdf

NIST

- https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf
- https://airc.nist.gov/airmf-resources/airmf/5-sec-core/
- https://airc.nist.gov/airmf-resources/playbook/

Europäische Kommission

- https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai
- https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/ai-literacy-questions-answers

Pew Research Center

- https://www.pewresearch.org/social-trends/2025/02/25/workers-views-of-ai-use-in-the-workplace/
- https://www.pewresearch.org/social-trends/2025/02/25/workers-exposure-to-ai/

Quellen (Teil 2)

ILO & WEF

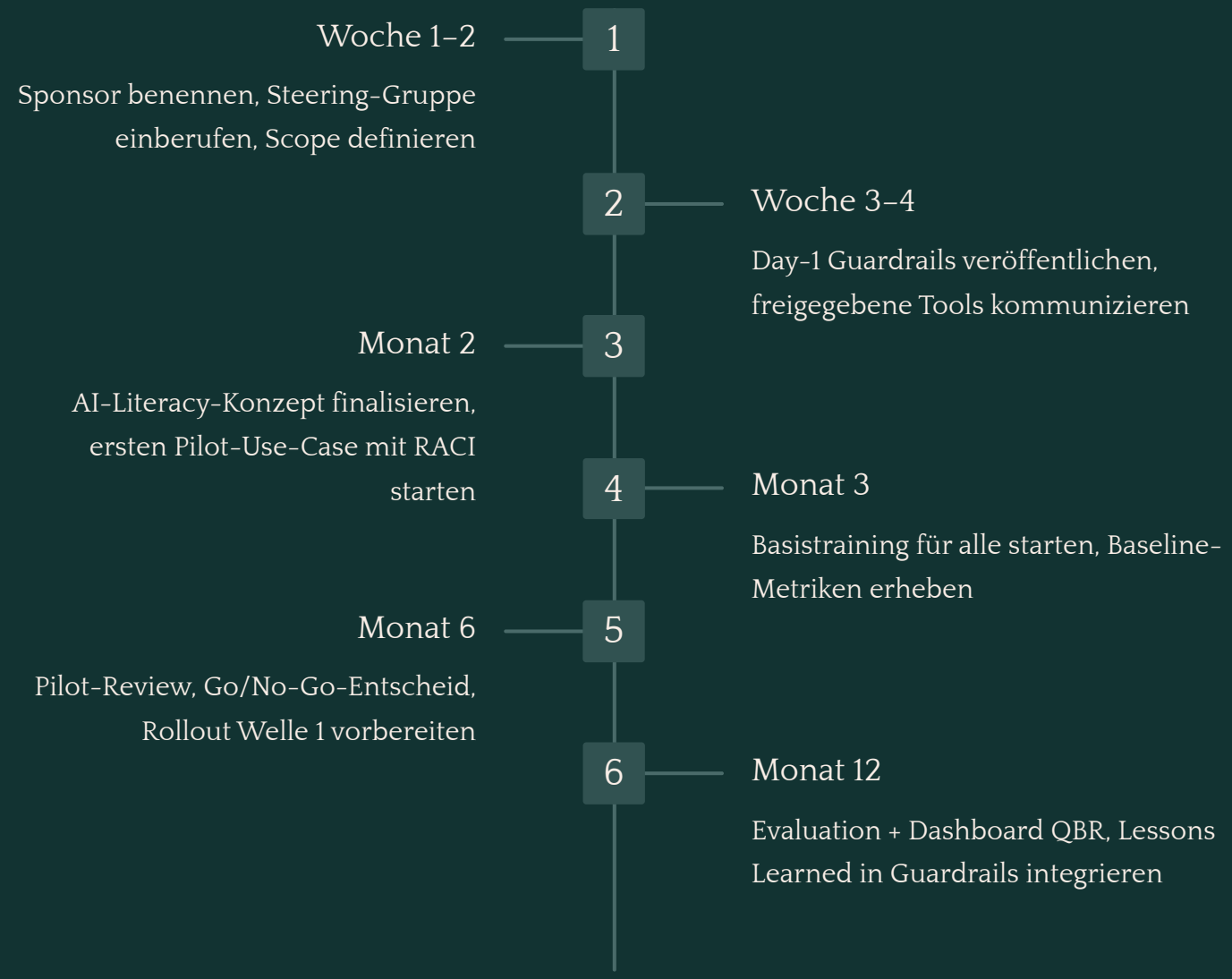
- https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-global-analysis-potential-effects-job-quantity-and
- https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/WP96_web.pdf
- https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/
- https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

Weitere Quellen

- https://www.iso.org/standard/42001
- https://marketing.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2016/10/Dietvorst-Simmons-Massey-2014.pdf
- https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2016/08/Dietvorst-Simmons-Massey-2018.pdf
- https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
- https://www.getsetze-im-internet.de/betrvg/_87.html
- https://www.prosci.com/methodology/adkar

Nächste Schritte: Dein Aktionsplan

Dieses Playbook liefert dir alle Bausteine für eine erfolgreiche KI-Einführung. Starte jetzt mit den wichtigsten ersten Schritten:



> „KI wird erst dann zum Produktivitätshebel, wenn Menschen sie *sichtbar, sicher* und *verantwortlich* nutzen." – **Philipp Diekmann, Kaffee.Intelligenz**

Ressourcen & Kontakt

Du möchtest tiefer in das Thema Change Management einsteigen oder brauchst Unterstützung bei der Umsetzung? Auf **kaffee-intelligenz.de** findest du weitere Playbooks, Artikel, Templates und Praxisbeispiele rund um Change, Transformation und Leadership. Die Plattform bietet dir pragmatische, sofort umsetzbare Methoden, ohne Buzzwords, dafür mit klarem Fokus auf Wirkung.

Weitere Playbooks

- **#1 Change definieren:** Auftrag, Zielbild, Scope, Erfolgskriterien
- **#2 Widerstand managen:** Umgang mit Widerständen, Ängsten und verdeckten Blockaden.
- **#4 Change messen:** Leading & Lagging Indicators, Dashboards, Erfolgskontrolle.
- **#5 Nachhaltigkeit sichern:** Wie du Veränderung dauerhaft verankerst und Rückfälle vermeidest.

Über den Autor

Philipp Diekmann ist KI-, Change- und Transformations-Experte mit Fokus auf pragmatische, wirkungsorientierte Ansätze. Er unterstützt Führungskräfte und Projektverantwortliche dabei, Veränderungen klar zu definieren, Stakeholder zu gewinnen und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

LinkedIn Profil | kaffee-intelligenz.de

Playbook als PDF

Scanne den QR-Code, um direkt zur Playbook-Seite auf kaffee-intelligenz.de zu gelangen und weitere Ressourcen herunterzuladen:

QR-Code führt zu:
kaffee-intelligenz.de/change

Kontakt & Austausch:
LinkedIn: philippdiekmann
Web: kaffee-intelligenz.de

Hinweis: Dieses Playbook ist ein praxisorientiertes Arbeitsdokument. Rechtliche Bewertungen (z.B. Mitbestimmung, Datenschutz) sind kontextabhängig und sollten im Zweifel mit Fachstellen geklärt werden. (BetrVG §87; Europäische Kommission, 2026)