

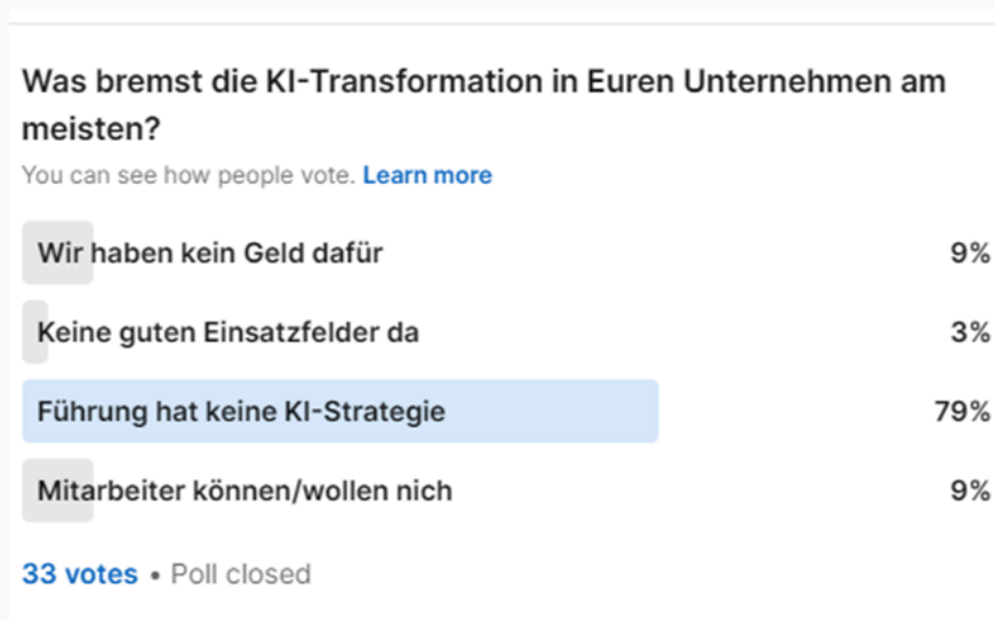
Hohe Priorität – geringe Wirksamkeit

Was die KI-Transformation in Deutschland wirklich bremst

Die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen im deutschsprachigen Raum zu sichern, das ist seit Jahrzehnten unsere Mission. Der aktuelle Schauplatz ist die KI-Transformation. Daher treiben uns die Fragen um:

Wie schaffen wir KI-befähigte Unternehmen? Und was bremst uns dabei?

Executive Summary



Das war der Ausgangspunkt – eine einfache LinkedIn-Umfrage im November 2025. WHAT? „Kann das sein?“, haben wir uns gefragt. Ein solch klares Bild hat uns sehr überrascht – zumal bei dieser Antwort. Viel eher hätten wir damit gerechnet, dass die Mehrheit der Abstimmenden sagt, die Mitarbeiter könnten oder wollten nicht. Aber wenn die eigenen Vorstellungen irritiert werden, ist das für uns immer ein willkommener Anlass, dem nachzugehen. Also haben wir nachgefragt:

➔ Vorgehen

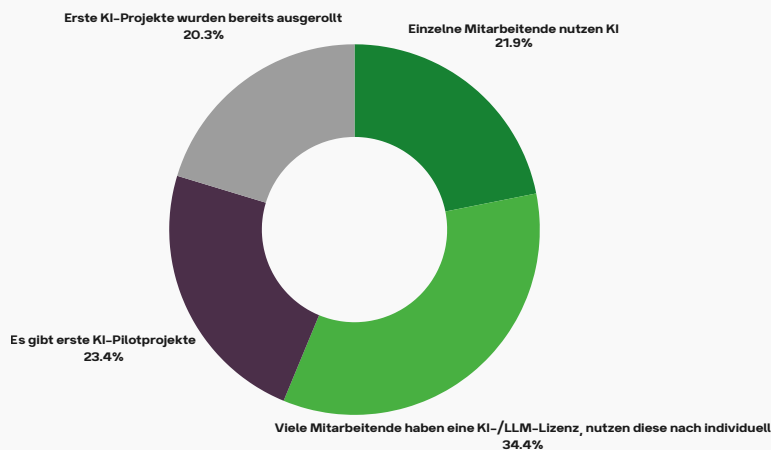
- Strukturierte Online-Umfrage zum aktuellen Stand der KI-Transformation, mit Fokus auf die bremsenden Effekte.
- Halbstrukturierte Kurz-Interviews für Hintergrund

➔ Ergebnis

Die **größten Barrieren** der KI-Transformation liegen derzeit nicht in der Technologie oder der Verweigerung der Mitarbeitenden, sondern **in einer wenig hilfreichen Haltung der Führung.**

1. Status quo der KI-Transformation

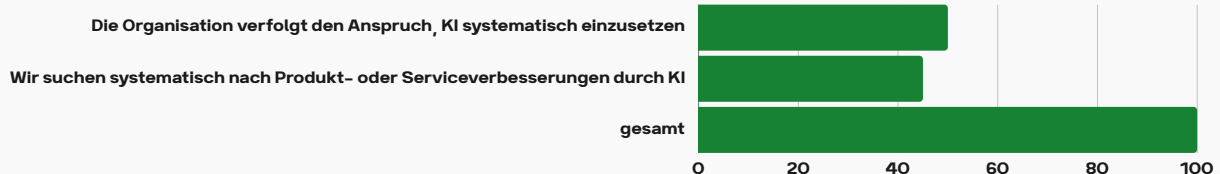
Frage: Wie weit ist KI in Ihrer / Deiner Organisation bereits verbreitet?
(Mehrfachauswahl möglich)



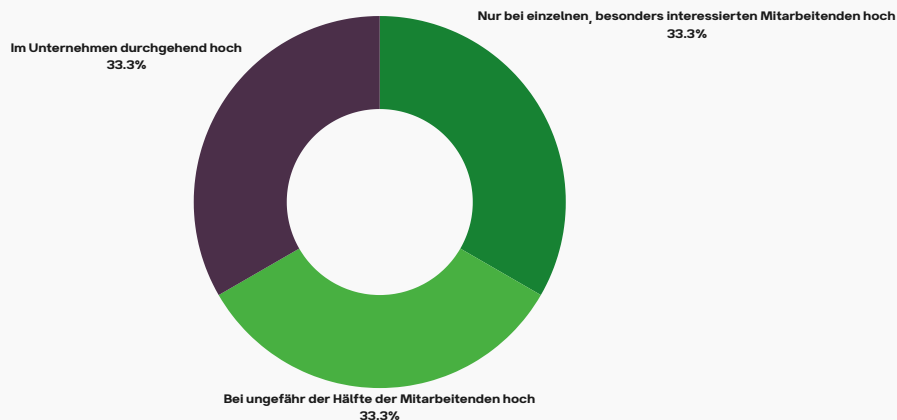
➔ Nutzungsgrad von KI

Die Auswertung der Umfrage zeigt, dass KI in deutschen Unternehmen bereits sichtbar, aber nur begrenzt organisatorisch verankert ist: Die Mehrheit der Unternehmen befindet sich damit im Stadium der individuellen oder punktuellen Nutzung.

Organisationale Durchdringung, verbindliche Rollouts oder gar eine skalierte „KI-fizierung“ des ganzen Unternehmens sind bislang die Ausnahme, und eine entsprechende Ambition ist nur bei der Hälfte der Unternehmen oder weniger vorhanden:



Frage: Wie hoch ist die Bereitschaft in Ihrem / Eurem Unternehmen, Arbeitsweisen zugunsten von KI zu verändern?

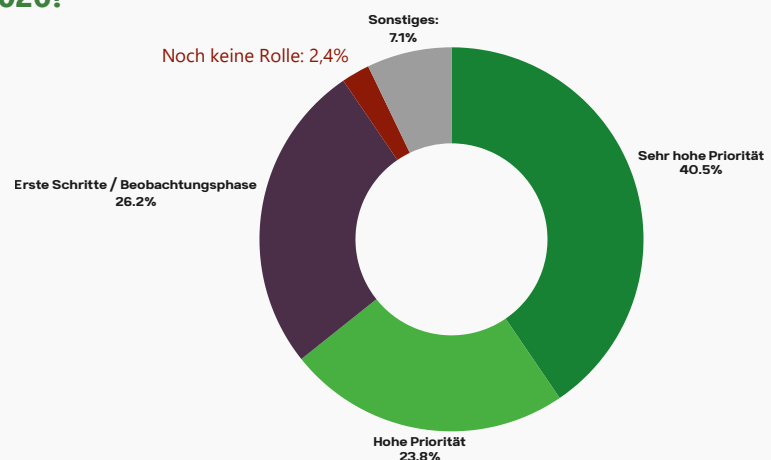


➔ Bereitschaft zur Verhaltensänderung?

Die Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihre Arbeitsweisen zu verändern, ist höher als wir es erwartet hätten: Über 65 % der Befragten beobachten eine mittlere bis hohe Veränderungsbereitschaft – eine gute Nachricht!

Die relativ hohe individuelle Nutzung und Veränderungsbereitschaft sind, wie gesehen, noch nicht auf der organisationalen Ebene reflektiert. Aber vielleicht in 2026? Gemäß unserer Umfrage steht das jetzt zu erwarten: KI hat in der Planung für 2026 einen hohen Stellenwert.

Frage: Welche Priorität hat KI in Ihrem / Deinem Unternehmen im Jahr 2026?



Zwar geben 64% der Befragten an, dass KI eine hohe oder sehr hohe Priorität hat, gleichzeitig beabsichtigt immer noch ein knappes Drittel, das ganze Jahr 2026 weiterhin im Modus des Abwartens oder Beobachtens zu bleiben!

2. Zielsetzungen des KI-Einsatzes

Diejenigen, deren Unternehmen bereits Ziele für die KI-Nutzung definiert hatten, nannten in unserer Umfrage durchschnittlich 2,9 Ziele pro Teilnehmer:in, was bereits zeigt, dass die Zielarchitektur in vielen Unternehmen breit und teilweise überladen ist.

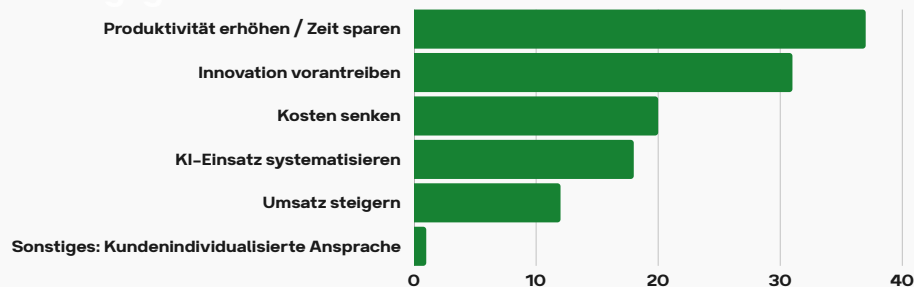
Wenn man alles gleichzeitig will, wird man nichts davon erreichen!

Ganz vorn mit dabei: die Steigerung der Produktivität und Zeitersparnis (88 %) sowie der Drang zu Innovation (73 %). Das klingt auf dem Papier hervorragend, doch hier schnappt die **„Ambitionsfalle“** zu: Während wir von Effizienzsprüngen träumen, rangiert das Ziel, den KI-Einsatz tatsächlich zu systematisieren, mit nur 42 % der Nennungen deutlich weiter hinten. Wir wollen das Schloss bauen, vergessen aber das Fundament – es fehlen noch grundlegende strukturelle Voraussetzungen für Skalierbarkeit (wie eine KI-Strategie, ein Rollout-Plan, eine Prozessanalyse).

Die Folge? KI bleibt ein zusätzliches „Projekt“ statt einer organisationalen Logik. Und: Die beim individuellen KI-Einsatz erzielten Effizienzgewinne können auf der organisatorischen Ebene durch Reibungsverluste an Schnittstellen schnell wieder verpuffen.

Frage: Welche Ziele verfolgen Sie / verfolgt Ihr mit KI? (Mehrfachnennungen möglich)

Nutzungsgrad von KI



Die qualitativen Interviews stützen diese Erkenntnisse, denn hier wurde ein Muster **„Fehlende strategische Orientierung & Know-how“** deutlich. Es ist charakterisiert durch folgende Umstände:

- keine klare Zielarchitektur
- keine Prioritäten
- keine definierte Rollenverteilung
- keine KI-Kompetenzstrategie
- keine Roadmap

Besonders häufig sprachen unsere Interviewpartner davon, dass sie den Eindruck hätten, dass es auf Managementebene an KI-Know-how fehle, was dann zu der – menschlich betrachtet sehr verständlichen – Reaktion der Verdrängung des Problems führe.

Typische Aussagen (gekürzt):



„Es fehlt an Management-Know-how zur strategischen Behandlung von KI.“

„mangelndes Problembewusstsein“

„Ist KI ein echter Kosten Game Changer, oder nur das gerade neue Thema aus dem Innovationsumfeld?“ Da ist auch auf Top-Entscheidungsebene noch viel Unwissenheit da.“



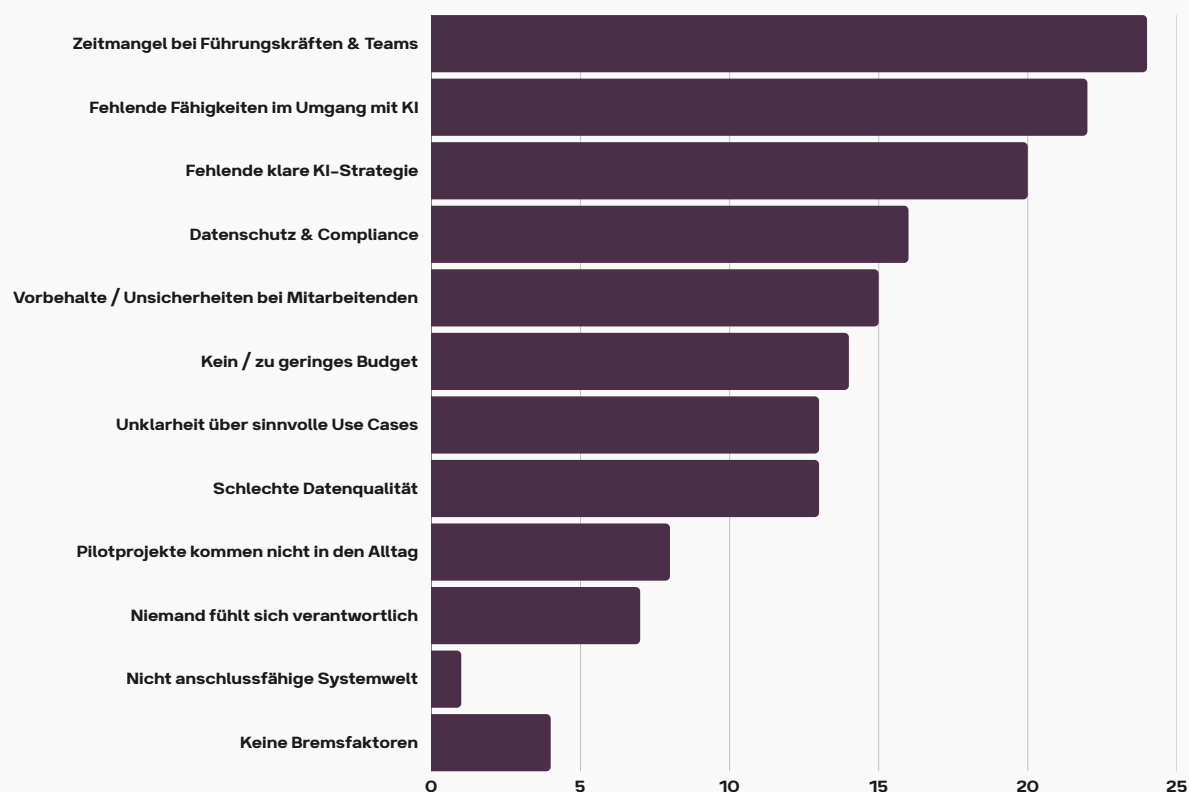
Organisationen bleiben dadurch in einem ständigen **Reaktionsmodus** auf immer neue technologische Entwicklungen und spontan auftretende Anforderungen oder Wünsche. Sie kommen nie „vor die Welle“ und es fehlt der Kompass, anhand dessen man auch mal „Nein“ sagen könnte.

Dieser Mangel an grundlegender Orientierung führt zu Reibungsverlusten, Unsicherheit und ständigen Mikroentscheidungen – alles Dinge, die Transformation massiv verlangsamen und Mitarbeitende aufreiben.

3. Hemmnisse beim KI-Einsatz

Mit durchschnittlich 3,8 Nennungen pro Person ist die Liste der Hemmnisse nochmal signifikant länger als die der Ziele. Dies weist auf eine **strukturelle Überforderung** hin.

Frage: Was bremst aktuell den Fortschritt mit KI in Ihrem / Eurem Unternehmen am meisten? (Mehrfachnennungen möglich)



➔ Zeitmangel – ernsthaft?

Die Dominanz des Zeitmangels zeigt, dass im Führungsalltag noch nicht angekommen ist, dass KI tatsächlich DIE Priorität für das Jahr 2026 sein muss!

So hat etwa die Boston Consulting Group (BCG) nachgewiesen, dass die am weitesten fortgeschrittenen 5 % der Unternehmen schon im Jahr 2024 mit KI 5-mal höhere Umsatzsteigerungen und 3-mal höhere Kostensenkungen erzielt haben als andere Firmen, die ebenfalls in KI investieren.

(BCG, „Are You Generating Value from AI? The Widening Gap“, 2025)

Wie sieht die Wettbewerbsposition dann erst aus für Unternehmen, die sich aus Zeitmangel noch kaum mit KI beschäftigt haben?

Diesem Thema nicht die nötige Priorität und Zeit einzuräumen, zeugt entweder von mangelndem Wissen oder von aktiver Verdrängung oder ist eine grob fahrlässige Fehlentscheidung.

➔ Unternehmerische Verantwortung

Als Unternehmenslenker müssen wir uns diesem Thema also stellen, wenn wir nicht verantwortungslos mit den uns anvertrauten Arbeitsplätzen umgehen wollen. Und das, obwohl es – wie wir aus eigener Erfahrung wissen – unbequem ist, Angst macht und Courage erfordert!

Zudem scheinen Organisationen KI noch nicht als Entlastung existierender Rollen und als Mittel zur Erledigung bestehender Aufgaben zu betrachten, sondern als zusätzliche Aufgabe. Dies ist ein Indiz dafür, dass bei dem Verständnis der Potenziale der KI, bei einem professionellen Umgang damit (siehe Hemmnis Nr. 2: Fehlende Fähigkeiten im Umgang mit KI) und auch bei der organisatorischen Neuausrichtung noch Potenzial nach oben ist. Denn auch in unserer größeren Umfrage haben zumindest knapp die Hälfte der Befragten angegeben, die Führung habe keine klare Strategie – immer noch ein deutliches Urteil, wenn auch nicht mehr die (er)schlagende Zahl von 79 %, die sich aus der LinkedIn-Umfrage ergab.

Der Strategiemangel ist nicht primär ein Wissensproblem, sondern ...

... ein Führungsproblem:

Nehmen wir zu diesem quantitativen Befund den Hintergrund aus den Interviews hinzu, ergibt sich folgendes Bild: Der „Zeitmangel“ könnte auch eine Ausflucht sein für eine tiefgreifende Überforderung und weitgehende Verantwortungsdelegation in den Führungsetagen – getreu dem Motto: „Da soll sich jemand anderes drum kümmern, dafür habe ich jetzt wirklich keine Zeit.“ Die Führungsebenen werden als reaktiv, ängstlich, verdrängend und verantwortungsarm beschrieben.

Es fehlen – in der Wahrnehmung der Change-Verantwortlichen – drei Aspekte:

1. **Role Modeling** (Vorbildfunktion)
2. **Commitment** (Verbindlichkeit)
3. **Ownership** (Übernahme der Verantwortung für Veränderung)

Im Einzelnen wurde berichtet, dass Führung die Transformation behindere durch Unsichtbarkeit, fehlende Priorisierung, fehlende Entscheidungskraft und Rückzug in „Business as usual“.

Typische Aussagen (gekürzt):

„fehlende Vorbilder, die neue Wege gehen“

„keine Verantwortungsübernahme“

„Es fehlt an Mut, auch mal voranzugehen, ohne dass es schon viele Erfolgscases gibt.“

„‘Augen zu’ ist die Devise.“

„Es sind alle überfordert durch die Schnelligkeit der Veränderung.“

Hinzu kommt der Eindruck, die Führungskräfte würden eher ihre **eigenen Silos optimieren** und gemeinsame, das Gesamtunternehmen voranbringende **Entscheidungen** zwar verbal treffen, aber operativ **nicht halten**.

In diesen Fällen ergeben sich zwei, für die Zukunftsfähigkeit nachteilige Effekte:

1. Die Organisationen sind geprägt von einer **starken Abschottung**: Jede:r arbeitet innerhalb seiner Box, niemand übernimmt cross-funktional und von Anfang bis Ende Verantwortung. Dies erzeugt Silos, fehlende Abstimmung und Zusammenarbeit, damit hohe Reibungsverluste und Verlangsamung. Abteilungen schützen jeweils ihren Status quo und sehen Veränderung nicht als kollektive Aufgabe. Ganzheitliche Transformation gelingt nicht.
2. Neben dem gesamtstrategischen Vakuum entsteht ein echter **Glaubwürdigkeitsverlust**, der die Motivation der Mitarbeitenden für jedwede Art von zukünftiger Veränderung in den Graben fährt.

Typische Aussagen (gekürzt):

„Verbindlichkeit ist katastrophal“.

„Mangel an Verbindlichkeit, keine Bereitschaft, etwas ernsthaft anzugehen.“

„Wir sind zu träge!“

„Jeder macht nur abgegrenzt sein Jobprofil.“

„Es gibt keinen Diskurs, wie wir uns als Unternehmen aufstellen wollen.“

Auch hier ist die Ursache bekannt – und verständlich: Führungskräfte vermeiden Verbindlichkeit, weil sie selbst unsicher sind oder Angst vor Widerständen haben. Weil sie gerade in dieser Situation, wo es niemand mit 100%iger Sicherheit weiß, sich nicht für Entscheidungen verkämpfen wollen, die sie maximal MIT geprägt haben.

Was aber häufig unterbelichtet bleibt: Die teuerste und gefährlichste Handlungsoption ist die Untätigkeit.

→ Der Preis der Untätigkeit

„Unternehmen, die ihre digitale und KI-Transformation verschleppen, tragen im Schnitt 15–25 % höhere Betriebskosten und verlieren 20–40 % Produktivität gegenüber digitalen Vorreitern – die teuerste und gefährlichste Handlungsoption ist damit messbar die Untätigkeit.“

4. Individuelle Widerstände

Die Frage „**Welche Widerstände begegnen Ihnen / Dir aktuell bei der Nutzung von KI?**“ ist in unserer Umfrage tatsächlich am wenigsten beantwortet worden. Vielleicht, weil sie ein Freitextfeld war?

Außerdem lag die Zahl der Nennungen zu Widerständen unter denjenigen, die diese Frage beantwortet haben, bei lediglich 1,08 pro Person. Dies ist tatsächlich verwunderlich im Vergleich zu unseren Erfahrungen bei der Digitalen Transformation, bei der dieser Wert immer deutlich höher lag. Die Gründe sind vermutlich zum einen darin zu finden, dass der unmittelbare, individuelle Nutzen von KI als höher wahrgenommen und daher weniger Widerstand geleistet wird. Zum anderen darin, dass die KI-Transformation bislang mehr eine „bottom-up“-Bewegung anstatt eine „von oben getriebene“ Management-Maßnahme ist (siehe oben: strategisches Defizit!).

Gibt es denn **wahrgenommene Widerstände**, stechen die Klassiker heraus:

- Datenschutzbedenken: 30 %
- Unsicherheit / Unkenntnis: 30 %
- Zeitmangel: 22 %
- Misstrauen im Hinblick auf Arbeitsplatzverlust: 19 %
- Defizite im Tooling: 11 %

Weitere 11 % der wenigen Antwortenden fühlten sich nicht oder kaum gebremst.

Das Paradoxon: Eine bereite Basis trifft auf zögerliche Spitzen

Wir müssen es nochmal betonen: Unsere Untersuchung räumt mit einem weit verbreiteten Mythos auf: Die „Angst der Mitarbeitenden vor der KI“ ist nicht das Haupthemmnis, sondern eher eine Randerscheinung. Etwas zugespitzt könnte man sagen, dass es eher die „Angst der Führung vor der KI“ ist, die die KI-Transformation hemmt.

Stattdessen sehen wir in den Interviews, den Zahlen und auch unseren praktischen Erfahrungen in vielen mittelständischen Unternehmen klare Belege für eine relativ hohe individuelle Offenheit. Sobald Führung Handlungssicherheit gibt – etwa durch die Belobigung des Einsatzes von KI sowie das Bereitstellen von klaren Leitlinien und sicherer Infrastruktur –, entstehen Neugier und Adoption. Ohne psychologische Sicherheit hingegen wird KI als Bedrohung erlebt, nicht als Chance.

Typische Aussagen (gekürzt):



„Management gibt den Menschen keine Sicherheit.“



➔ Ein weiteres Potenzial in der Führungsarbeit

Es gibt weitere Potenziale, die in der Führungsarbeit gehoben werden können, um Unternehmen fit zu machen für das KI-Zeitalter: Neben dem Schaffen von fruchtbarem Boden für die Nutzung durch die Mitarbeitenden, steckt auch in der Anwendung von KI zur Erleichterung der Führungsarbeit selbst noch ein erheblicher Hebel!

Zusammenfassung

Vom Trauma-Modus zur Transformationsmechanik

Die meisten Organisationen lassen sich aktuell dem Cluster der „Insel-Lösungen“ zuordnen: Man probiert mal hier, mal da etwas aus – wobei das Gros an KI-Nutzung (und Lerneffekt!) individuell bei den Mitarbeitenden liegt. Eine klare Zielsetzung, Priorisierung, ein Alignment, ein abgestimmtes Vorgehen, mithin ein gut auf das Unternehmen abgestimmtes Transformationsdesign, bleibt aus.

Mit dem Ergebnis, dass die Organisation als Ganze nicht vorankommt und die Mitarbeitenden, die mutig vorangehen, immer weiter die Friktionen aushalten müssen: Sie werden zerrissen zwischen der Langsamkeit der Organisation und der Schnelligkeit der technologischen Entwicklung. In der Zwischenzeit ziehen die Wettbewerber, die beschlossen haben, sich als KI-befähigte Unternehmen neu zu erfinden, mit Tempo 200 vorbei.

Wir nennen das den „Trauma-Modus“ – eine Mischung aus Verdrängung und Überforderung.

Ausblick 2026: Was jetzt wirklich hilft

KI hat für 2026 bei der Mehrheit eine „sehr hohe Priorität“. Aber Priorität ohne Konsequenz ist nur Lärm. Was Unternehmen jetzt brauchen, ist kein weiteres Tool-Training, sondern eine echte Transformationsmechanik:

- **Strategisches Sparring für Führungskräfte**, um eine klare, auf Sachkunde basierende KI-Strategie zu entwickeln und damit der „Ambitionsfalle“ zu entkommen.
- **Ein klares Transformationsdesign**, das alle acht Ebenen der KI-Transformation mit für das Unternehmen genau passenden Transformations-Initiativen bespielt – inkl. der Change-Mechaniken, die das Mitziehen aller gewährleisten.
- **Individuelle Befähigung und Ermutigung der Entscheider:innen**, sich KI gegenüber zu öffnen, um die Vorteile daraus zunächst für die eigene Führungsarbeit und dann für die Wettbewerbsposition des ganzen Unternehmens voll zu nutzen.

☺ Und nun die Fragen an Sie:

Investieren Sie noch in Copilot-Lizenzen, damit Sie zumindest irgendwie weiterkommen?

Oder investieren Sie schon in das „KI-Upgrade“ Ihrer ganzen Führung? (Welcher Schritt?)

➔ Und nun...?

Investieren Sie noch in Copilot-Lizenzen, damit Sie zumindest etwas gemacht haben?

Oder investieren Sie schon in das „KI-Upgrade“ Ihrer Führungsmannschaft?

KI amortisiert sich nicht durch die Anzahl der Prompts, sondern durch eine KI-befähigte Führung, die Ihr Unternehmen selbst im KI-Zeitalter erfolgreich halten kann.

Wir unterstützen Unternehmen bei ihrem Redesign für das KI-Zeitalter. Seit 3 Jahren mit Fokus auf KI, und schon seit über 20 Jahren bezogen auf die digitale Transformation.

Unser Ziel: die Zukunftsfähigkeit von Mensch & Organisation sichern.

Das erreichen wir mit diesen Services:

01

AI STRATEGY & OPERATING MODEL

- _ AI Readiness Check →
- _ AI Strategy Sprint →
- _ AI Transformation Design →
- _ AI Operating System →
- _ CxO Sparring →

02

AI PRODUCTIVITY & EFFICIENCY

- _ AI Efficiency Sprint →
- _ AI Use Case Factory →
- _ Agent Building Sprints →
- _ Process Restructuring & Automation →
- _ AI in Marketing & Sales (GTM) →

03

WORKFORCE REDESIGN

- _ AI-Ready Workforce (incl. Culcha app) →
- _ AI Leadership Journey →
- _ Redesign your work around MS Copilot →
- _ Change Management Booster for Leadership →
- _ AI Literacy per Function →
- _ AI for CxOs →

04

PRODUCT SUITE REDESIGN

- _ AI Product Redesign →
- _ AI Market Redesign →

Weitere Informationen unter: <https://www.mediate-group.com/unsere-services>

Geschäftsführerin:

Prof. Dr. Katja Nettesheim

E-Mail:

kn@mediate-group.com

Mobil:

+49 179 5105072

Methodik

Dieses Dokument enthält eine umfassende Analyse aus einer strukturierten Umfrage unter 42 Transformationsverantwortlichen in deutschen Unternehmen. Die Auswertung basiert auf Mehrfachantworten und Häufigkeiten. Hinzu kommen 14 qualitative, halbstrukturierte Kurzinterviews mit berufserfahrenen Change-Managern, die einer Cluster-Interpretation unterzogen wurden im Hinblick auf den organisationalen Reifegrad im Umgang mit KI. Zum Auftakt wurde eine LinkedIn-Befragung durchgeführt (33 Rückmeldungen), deren Ergebnisse aber nicht weiter bei der Analyse einbezogen wurden.

Die Ergebnisse sind ein Schlaglicht auf den Stand der KI-Transformation zum Ende 2025 in Deutschland. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, Reproduzierbarkeit, Repräsentativität oder das Einhalten weiterer Grundsätze der wissenschaftlichen Forschung.

Die Umfragen und Gespräche sind alle durch Menschen durchgeführt worden.

Die Auswertung wurde primär von KI (Geminie & ChatGPT) vorgenommen, von Menschen überprüft und umfassend korrigiert. Für die Richtigkeit der Aussagen wird dennoch keine Gewähr übernommen.

Impressum:

_MEDIATE GmbH _ Boxhagener Straße 117 _ 10245 Berlin
Vertreten durch Prof. Dr. Katja Nettesheim (Geschäftsführerin)