

Von KI-Angst zu KI-Kompetenz

Der Praxisratgeber für agentische KI im Unternehmen

KI-Transformation gelingt dort, wo Unternehmen Menschen trainieren, Mitarbeitende aktivieren und Führung wirksam machen.

Einleitung: Warum dieser Ratgeber notwendig ist

KI ist längst im Unternehmen angekommen – aber oft nicht offiziell, nicht sicher und nicht verstanden. Kaum eine Geschäftsführung bestreitet heute noch, dass künstliche Intelligenz relevant ist. Die Frage ist nicht mehr, ob KI kommt. Sie ist da: in Meetings, in E-Mails, in Pilotprojekten und in privaten Schattenprozessen.

Und trotzdem passiert in vielen Unternehmen erstaunlich wenig. Nicht, weil niemand Interesse hätte. Sondern weil zwischen der großen KI-Erzählung und dem konkreten Arbeitsalltag eine Lücke klafft. In dieser Lücke wächst KI-Angst.

Diese Angst ist berechtigt. Wer Verantwortung für Daten, Prozesse oder Mitarbeitende trägt, hat gute Gründe, vorsichtig zu sein. KI wirft echte Fragen auf: Welche Daten dürfen genutzt werden? Wer haftet für falsche Ergebnisse? Wie bleibt menschliche Kontrolle erhalten?

Vorsicht wird jedoch gefährlich, wenn sie zur Strategie wird. Viele Unternehmen warten auf den perfekten Moment – auf vollständige Rechtssicherheit, auf die perfekte Technologie. Dieser Moment wird nicht kommen.

Kernbotschaft: *KI-Angst ist nicht das Problem. Sie wird erst zum Problem, wenn sie zur Strategie wird.*

Dieser Ratgeber zeigt einen anderen Weg: verstehen, aufklären, beteiligen, ehrlich beschreiben, klein starten, sicher lernen und Schritt für Schritt Kompetenz aufbauen.

Er ist kein Technikhandbuch. Er richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeitende, die KI im Unternehmen verstehen, erklären und praktisch nutzbar machen müssen.

Wie dieser Ratgeber aufgebaut ist

Jedes Kapitel folgt einer klaren Struktur: Worum geht es? Warum ist das wichtig? Was läuft typischerweise schief? Was ist stattdessen zu tun? Und: ein konkreter erster Schritt.

Am Ende des Ratgebers finden Sie alle wichtigen Werkzeuge kompakt gebündelt: Begriffsübersicht, Prompting-Grundformel, Workflow-Inventur, Agenten-Steckbrief, KI-Nutzungsampel und Führungsscheckliste.

Kapitel 1: Orientierung statt KI-Buzzword-Bingo

Das Problem mit den großen Worten

In vielen Unternehmen ist KI längst Gesprächsthema. Kaum eine Führungskraft, kaum eine Fachabteilung kann sich dem Thema noch entziehen. Es wird über ChatGPT, Copilot, Automatisierung, Agenten, LLMs, Prompting und Skalierung gesprochen.

Das Problem ist nicht, dass diese Begriffe verwendet werden. Das Problem entsteht, wenn sie verwendet werden, ohne dass alle im Raum dasselbe darunter verstehen. Dann entsteht kein Fortschritt, sondern KI-Buzzword-Bingo: Alle nicken. Alle wirken informiert. Niemand möchte die einfache Frage stellen:

Was meinen wir damit eigentlich konkret?

Genau diese Frage wäre der Anfang echter KI-Kompetenz.

Warum niemand mehr fragt

Viele Menschen haben das Gefühl, sie müssten KI inzwischen verstanden haben. Wer heute noch fragt, was der Unterschied zwischen einem Chatbot und einem KI-Agenten ist, fürchtet, rückständig zu wirken. Also wird nicht gefragt. Es wird mitgespielt.

In Meetings fallen große Begriffe. Es wird über KI-Strategie gesprochen, obwohl niemand genau sagen kann, welches Problem zuerst gelöst werden soll. Es wird über Agenten gesprochen, obwohl unklar ist, was ein Agent überhaupt darf.

Das ist gefährlich. Unternehmen treffen so Entscheidungen ohne gemeinsame Grundlage. Und Führungskräfte, die KI-Nutzung fordern, ohne selbst Erfahrung damit zu haben, verlieren die Glaubwürdigkeit.

Kernbotschaft: *KI-Kompetenz mit KI-Sprache zu verwechseln, ist der häufigste Fehler. Wer über Agenten spricht, ohne erklären zu können, was ein Agent tun darf, schafft keine Transformation – sondern Verwirrung.*

Was Unternehmen brauchen: gemeinsame Sprache

Unternehmen müssen eine gemeinsame Sprache entwickeln – nicht akademisch, nicht technisch überladen, sondern so, dass Führungskräfte, Fachbereiche, IT, Datenschutz und Mitarbeitende miteinander sprechen können.

Dazu müssen einige grundlegende Begriffe für alle klar sein:

- Was ist ein Chatbot?
- Was ist generative KI?
- Was ist agentische KI?
- Was ist ein Prompt?

- Was bedeutet Human-in-the-Loop?
- Was ist Schatten-KI?
- Was meinen wir mit Governance?

Wenn ein Teil des Unternehmens bei 'KI-Agent' an einen Chatbot denkt, ein anderer an Vollautomatisierung und ein dritter an ein Assistenzsystem mit menschlicher Freigabe, ist jedes Projekt von Anfang an missverständlich. Gemeinsame Begriffe schaffen gemeinsame Handlungsfähigkeit.

Der wichtigste Perspektivwechsel

Viele Unternehmen starten mit der Frage: Welche KI-Tools sollen wir einsetzen? Die bessere Frage lautet:

Welche Arbeit wollen wir besser verstehen, entlasten oder unterstützen?

Wer bei Tools beginnt, landet schnell bei Aktionismus: Lizenzen werden gekauft, Pilotprojekte gestartet, Präsentationen erstellt. Aber im Alltag bleibt unklar, welche Arbeit dadurch leichter wird. Wer bei Arbeit beginnt, stellt andere Fragen: Wo verlieren Mitarbeitende Zeit? Wo entstehen Fehler durch Routine? Wo könnte KI vorbereiten, ohne allein zu entscheiden?

Typische Sätze – und bessere Fragen

Typischer Satz	Bessere Frage
"Wir müssen KI jetzt skalieren."	"Welche konkrete Arbeit soll durch KI besser werden?"
"Wir brauchen Use Cases."	"Welche wiederkehrenden Aufgaben kosten heute unnötig Zeit?"
"Das machen wir mit Copilot."	"Ist dieses Tool für den Prozess geeignet und sind die Daten dafür freigegeben?"
"Die Mitarbeitenden sollen einfach anfangen."	"Welche Schulung, Regeln und sicheren Tools brauchen sie dafür?"
"Datenschutz ist zu kompliziert."	"Welche Daten dürfen in welchem Tool unter welchen Bedingungen genutzt werden?"

Erster nächster Schritt: Orientierungsrunde

Führen Sie vor jeder KI-Initiative eine 60-minütige Orientierungsrunde durch. Teilnehmende: Führung, IT, mindestens eine Fachabteilung, Datenschutz, Mitarbeitende aus dem betroffenen Prozess.

Klären Sie gemeinsam fünf Fragen:

1. Welches Problem wollen wir lösen?
2. Welche Arbeit passiert heute wirklich?
3. Welche Daten wären dafür notwendig?
4. Was darf KI vorbereiten oder ausführen?
5. Wo muss ein Mensch prüfen oder entscheiden?

Wenn diese fünf Fragen nicht beantwortet werden können, ist das Projekt noch nicht bereit für technische Umsetzung. Dann braucht es nicht mehr Toolauswahl – dann braucht es mehr Klärung.

Kernbotschaft: *KI-Transformation beginnt nicht mit dem besten Tool. Sie beginnt mit der ehrlichsten Frage.*

Kapitel 2: Chatbot, generative KI oder agentische KI?

Warum die Unterscheidung zählt

Für viele Menschen ist KI einfach 'ChatGPT'. Andere denken an Copilot, Automatisierung oder Roboter. In Unternehmen wird dann über KI gesprochen, obwohl alle etwas anderes meinen.

Das ist kein kleines Sprachproblem – es ist ein Umsetzungsproblem. Wer aus einer schlechten Chatbot-Erfahrung schließt, dass KI insgesamt ungeeignet ist, irrt. Wer glaubt, ein KI-Agent ersetze vollautomatisch menschliche Arbeit, überschätzt die Technologie und unterschätzt die Bedeutung von Datenzugriff, Kontrolle und Verantwortung.

Die drei Ebenen der KI-Nutzung

	Chatbot	Generative KI	Agentische KI
Grundfunktion	Antwortet auf Eingaben	Erzeugt neue Inhalte	Bearbeitet Aufgaben über mehrere Schritte
Typische Nutzung	Fragen, Texte, Erklärungen	Texte, Bilder, Code, Zusammenfassungen	Prozessunterstützung, Datenabgleich, Koordination
Handlungsspielraum	Gering	Mittel	Höher, aber klar begrenzt
Braucht Kontext?	Ja	Ja	Unbedingt
Braucht klare Regeln?	Ja	Ja	Sehr klar
Menschliche Prüfung?	Ja	Ja	Je nach Risiko zwingend
Risiko bei unklarer Nutzung	Schlechte Antwort	Falscher Inhalt	Fehler im Prozessablauf

1. Der Chatbot

Ein Chatbot ist eine dialogbasierte Anwendung: Der Mensch gibt etwas ein, das System antwortet. Ein Chatbot ist gut für einzelne Aufgaben, Denkanstöße, Formulierungen und erste Entwürfe. Er reagiert auf das, was der Mensch eingibt – wenn die Eingabe unklar ist, wird die Antwort oft unklar.

Kernsatz: Ein Chatbot antwortet.

2. Generative KI

Generative KI beschreibt Systeme, die neue Inhalte erzeugen können – Texte, Bilder, Code, Tabellen, Präsentationsentwürfe. Generative KI ist nicht automatisch agentisch: Sie erzeugt Inhalte, verfolgt aber nicht eigenständig ein Ziel über mehrere Prozessschritte.

Kernsatz: Generative KI erzeugt Inhalte.

3. Agentische KI

Agentische KI geht einen entscheidenden Schritt weiter. Ein KI-Agent kann innerhalb klar definierter Grenzen auf ein Ziel hinarbeiten: Aufgaben in Schritte zerlegen, Informationen abrufen, Werkzeuge nutzen, Vorschläge vorbereiten und unter bestimmten Bedingungen Aktionen anstoßen.

Ein Chatbot schreibt auf Anfrage eine E-Mail. Ein KI-Agent könnte eine Kundenanfrage analysieren, Kundendaten aus einem freigegebenen System abrufen, die Anfrage kategorisieren, passende Informationen suchen und einen Antwortvorschlag zur menschlichen Freigabe vorbereiten. Das ist ein grundlegender Unterschied.

Genau deshalb braucht agentische KI mehr Klarheit: Was ist das Ziel? Welche Daten darf der Agent nutzen? Welche Schritte darf er selbst ausführen? Wo muss ein Mensch prüfen?

Kernsatz: Ein Agent arbeitet in einem definierten Rahmen auf ein Ziel hin.

Derselbe Auftrag auf drei Ebenen

Ebene 1 – Chatbot-Aufgabe:

"Schreibe eine höfliche E-Mail an einen Kunden, der auf eine Antwort wartet."

→ Ergebnis: brauchbarer Standardtext, aber wenig spezifisch.

Ebene 2 – Generative KI mit Kontext:

"Du bist Assistenz im Kundenservice. Formuliere eine kurze, professionelle E-Mail an einen Bestandskunden. Der Kunde wartet seit fünf Tagen auf eine Rückmeldung zu seinem Angebot. Ziel: Verzögerung erklären, neuen Rückmeldetermin für Freitag nennen, Vertrauen erhalten. Ton: verbindlich und lösungsorientiert. Max. 120 Wörter."

→ Ergebnis: deutlich besserer Entwurf.

Ebene 3 – Agentische Aufgabe:

"Prüfe alle offenen Kundenanfragen im freigegebenen System, die länger als drei Werktage unbeantwortet sind. Kategorisiere sie nach Dringlichkeit, ermittle den zuständigen Ansprechpartner, bereite für jede Anfrage einen Antwortvorschlag vor und markiere Fälle, bei denen eine Führungskraft freigeben muss."

→ Ergebnis: kein einzelner Text, sondern ein vorbereiteter Arbeitsprozess.
Erfordert: klare Regeln, Datenzugriff, Prüfpflichten und menschliche Freigaben.

Wann liegt ein Agentenfall vor?

Nicht jede Aufgabe muss agentisch gelöst werden. Eine Aufgabe ist ein guter Kandidat für agentische KI, wenn mehrere dieser Punkte zutreffen:

- Die Aufgabe kommt regelmäßig vor.
- Sie besteht aus mehreren wiederkehrenden Schritten.
- Die benötigten Datenquellen sind bekannt und freigegeben.
- Das Ziel ist klar beschreibbar.
- Es gibt erkennbare Regeln oder Entscheidungskriterien.
- Das Ergebnis kann von einem Menschen geprüft werden.
- Das Risiko ist begrenzt.
- Die Aufgabe kostet heute spürbar Zeit oder ist fehleranfällig.

Kernbotschaft: *Nicht jede Aufgabe braucht einen Agenten. Aber jeder Agent braucht klare Aufgaben, Daten, Grenzen und menschliche Verantwortung.*

Kapitel 3: Warum KI im Alltag enttäuscht – und was dagegen hilft

Der typische Frust-Kreislauf

Viele Menschen machen ihre erste KI-Erfahrung allein: Sie öffnen ein Tool, geben eine Aufgabe ein, erwarten Unterstützung – und bekommen ein Ergebnis, das nicht passt. Zu allgemein. Zu lang. Fachlich ungenau. Nicht im richtigen Ton. Also beginnt die Nacharbeit. Am Ende dauert es länger als ohne KI.

Das Ergebnis ist Frust – und ein schnelles Urteil: 'KI ist dumm.' oder 'Ohne KI bin ich schneller.'

Diese Reaktion ist verständlich. Aber sie greift zu kurz. Denn häufig wurde nicht wirklich KI getestet – getestet wurde eine unklare Aufgabe ohne ausreichenden Kontext.

Der typische Frust-Kreislauf:

1. Die Führung sagt, KI solle genutzt werden.
2. Es gibt kaum Schulung oder konkrete Beispiele.
3. Mitarbeitende probieren ein Tool aus.
4. Die Aufgabe wird zu allgemein formuliert.
5. Der Kontext fehlt.
6. Das Ergebnis ist schwach.
7. Es braucht mehrere Korrekturschleifen.
8. Die Aufgabe dauert länger als vorher.
9. KI wird als Belastung erlebt und abgelehnt.

Dieser Kreislauf ist vermeidbar. Aber nur, wenn Unternehmen verstehen: KI-Einführung beginnt nicht mit Toolzugang. Sie beginnt mit Befähigung.

Die wichtigste Ursache: fehlender Kontext

KI braucht Kontext, um brauchbare Ergebnisse zu liefern. 'Schreib mir eine Antwort an den Kunden.' – Welche Antwort? An welchen Kunden? Mit welchem Ziel? In welchem Ton? Ein erfahrener Kollege würde bei einer solchen Aufgabe Rückfragen stellen. Eine KI tut das nicht immer – sie liefert eine plausible Standardantwort. Plausibel ist aber nicht automatisch passend.

Zum nötigen Kontext gehören:

- Ziel der Aufgabe
- Zielgruppe des Ergebnisses
- Relevanter Hintergrund
- Gewünschter Ton und Format
- Einschränkungen (was soll vermieden werden)
- Daten und Quellen, die genutzt werden dürfen
- Kriterien für ein gutes Ergebnis

Die Prompting-Grundformel

Ein guter Prompt enthält möglichst viele dieser Elemente: Rolle – Ziel – Kontext – Daten – Format – Grenzen – Prüfkriterien.

Beispiel: Du bist ein Assistent für die Seminarplanung. Analysiere die folgenden anonymisierten Teilnehmerdaten. Ziel: Themen mit hoher Nachfrage und Kurse mit Absagerisiko erkennen. Nutze nur die gelieferten Daten. Gib das Ergebnis als Tabelle mit Begründung und Handlungsvorschlag aus. Kennzeichne Unsicherheiten.

Zum Vergleich: 'Analysiere diese Daten.' – Das ist kein Auftrag. Das ist ein Wunsch.

Weder Schreibmaschine noch Monsterprozess

Viele Unternehmen bleiben bei der einfachsten KI-Anwendung hängen: E-Mails formulieren, Texte glätten, Zusammenfassungen erstellen. Das ist kein schlechter Einstieg – aber wenn KI dauerhaft nur als bessere Schreibmaschine genutzt wird, bleibt ihr Potenzial ungenutzt.

Das andere Extrem: Ein Unternehmen will sofort den kompliziertesten Prozess automatisieren. Der Prozess betrifft mehrere Abteilungen, die Daten liegen in verschiedenen Systemen, viele Schritte werden praktisch anders gemacht als offiziell beschrieben. Das Scheitern ist vorprogrammiert – nicht weil agentische KI ungeeignet wäre, sondern weil ein unklarer Prozess durch KI nicht klar wird.

Kernbotschaft: *Ein schlechter oder unbeschriebener Prozess wird durch KI nicht automatisch besser. Er wird oft nur schneller sichtbar.*

Was stattdessen funktioniert: schrittweiser Aufbau

Der richtige Einstieg liegt in der Mitte. Sinnvolle erste Aufgaben für KI sind:

- Offene Kundenanfragen vorsortieren
- Besprechungsnotizen in Aufgaben und offene Punkte strukturieren
- Häufige Rückfragen aus Supportmails clustern
- Historische Teilnehmerdaten auswerten
- Rechnungsabweichungen markieren, ohne selbst zu entscheiden

Solche Aufgaben sind nicht spektakulär. Aber sie sind nützlich – und sie schaffen Vertrauen, aus dem größere Schritte folgen können.

Habe ich der KI genug Kontext gegeben?

- ☐ Habe ich das Ziel klar beschrieben?
- ☐ Habe ich erklärt, für wen das Ergebnis gedacht ist?
- ☐ Habe ich den relevanten Hintergrund genannt?
- ☐ Habe ich das gewünschte Format angegeben?
- ☐ Habe ich Grenzen gesetzt (was soll nicht gesagt werden)?
- ☐ Habe ich eingeplant, das Ergebnis kritisch zu prüfen?
- ☐ Habe ich sensible Daten vermieden oder anonymisiert?

Erster nächster Schritt: Prompt-Test

Nehmen Sie eine echte, nicht vertrauliche Aufgabe aus dem Arbeitsalltag und formulieren Sie sie zweimal: einmal spontan, einmal mit Rolle, Ziel, Kontext, Format, Grenzen und Prüfkriterien. Vergleichen Sie beide Ergebnisse.

Prüfen Sie anschließend: Welche Kontextinformation hat den größten Unterschied gemacht?

Kapitel 4: Führung muss Klarheit schaffen

Das Glaubwürdigkeitsproblem

Viele Führungsetagen fordern KI-Nutzung, weil KI als zukunftsweisend gilt und Effizienz verspricht. Gleichzeitig erklären sie nicht, wie, wofür und mit welchen Grenzen KI genutzt werden soll. Manche Führungskräfte nutzen KI selbst kaum – und verlieren damit schnell die Glaubwürdigkeit.

'Nutzt KI.' – Das ist kein Auftrag. Das ist eine Erwartung ohne Grundlage. Mitarbeitende sollen ein neues Werkzeug einsetzen, bekommen aber keine echte Einweisung. Wenn das Ergebnis dann enttäuscht, liegt ein großer Teil des Problems in fehlender Befähigung, nicht in der Technologie.

Kernbotschaft: *Wer KI-Nutzung fordert, aber keine KI-Kompetenz aufbaut, erzeugt keine Effizienz – sondern Unsicherheit.*

Was Führung konkret tun muss

Führungskräfte müssen nicht jede technische Einzelheit kennen. Aber sie müssen KI so weit verstehen, dass sie sinnvoll entscheiden und Orientierung geben können.

Das bedeutet konkret:

- Erklären, warum KI eingesetzt werden soll – und was KI nicht bedeutet
- Sichere, freigegebene Tools bereitstellen
- Klare Datenregeln gemeinsam mit IT und Datenschutz formulieren
- Schulung und Lernzeit ermöglichen – nicht nur einfordern
- Datenschutz, IT, Fachbereiche und Betriebsrat von Anfang an einbinden
- Selbst KI ausprobieren, bevor man ihre Nutzung verlangt

KI kommunizieren ohne Ersatzdrohung

Wenn KI als Rationalisierungsdrohung kommuniziert wird, entsteht Widerstand. Mitarbeitende schützen dann ihre Aufgaben, statt Prozesse ehrlich zu beschreiben. Genau dieses Wissen wird aber gebraucht, damit KI sinnvoll eingesetzt werden kann.

Wer Wettbewerbsvorteile durch KI erreichen will, muss die Belegschaft ins Boot holen. Denn die Menschen im Unternehmen wissen, wo Arbeit wirklich passiert. Sie kennen die Brüche, Ausnahmen und stillen Routinen, die in keinem Prozesshandbuch vollständig stehen.

Formulierungen, die Angst erzeugen	Formulierungen, die Beteiligung ermöglichen
"Wir müssen effizienter werden."	"Wir wollen euch bei monotoner Arbeit entlasten."
"KI wird bestimmte Jobs ersetzen."	"KI übernimmt Vorbereitung – Entscheidungen treffen weiterhin Menschen."
"Ihr müsst das jetzt nutzen."	"Wir stellen sichere Tools bereit und lernen gemeinsam."
"Andere Unternehmen sind schon weiter."	"Wir starten klein, sicher und mit echtem Nutzen."

KI als klares Ziel kommunizieren

Eine gute Botschaft an die Belegschaft beantwortet diese Fragen: Warum nutzen wir KI? Was soll KI leisten – und was ausdrücklich nicht? Wie werden Mitarbeitende eingebunden und geschult? Welche Regeln und sicheren Räume schaffen wir?

Beispiel für eine ehrliche Botschaft: Wir beschäftigen uns mit KI, weil wir wiederkehrende Arbeit besser unterstützen und Prozesse gezielt verbessern wollen. KI ist für uns kein pauschaler Ersatz für Mitarbeitende, sondern ein Werkzeug zur Entlastung. Wir werden Fachabteilungen und Mitarbeitende aktiv einbinden, sichere Tools bereitstellen und gemeinsam lernen, welche Anwendungen sinnvoll und verantwortungsvoll sind.

Führungsscheckliste KI-Einführung

- ☐ Haben wir erklärt, warum wir KI nutzen wollen?
- ☐ Haben wir klargemacht, dass KI Erweiterung ist – kein pauschaler Ersatz?
- ☐ Haben wir sichere, freigegebene Tools bereitgestellt?
- ☐ Haben wir klare Datenregeln formuliert?
- ☐ Haben wir Fachabteilungen eingebunden?
- ☐ Haben wir Mitarbeitende geschult – nicht nur informiert?
- ☐ Haben wir Erfahrungswissen aktiv sichtbar gemacht?
- ☐ Haben wir einen kleinen, risikoarmen ersten Use Case gewählt?
- ☐ Haben wir menschliche Freigaben klar definiert?
- ☐ Haben wir Datenschutz und Betriebsrat früh eingebunden?
- ☐ Haben wir Erfolgskriterien festgelegt?

Kapitel 5: Aufklärung und Bildung über alle Ebenen

Toolzugang ist nicht Kompetenz

Ein Unternehmen wird nicht KI-fähig, weil Mitarbeitende Zugriff auf ChatGPT oder Copilot bekommen. Es wird KI-fähig, wenn seine Menschen verstehen, wie sie diese Werkzeuge sinnvoll, sicher und verantwortungsvoll nutzen.

Viele KI-Initiativen scheitern nicht an der Technologie. Sie scheitern daran, dass Menschen nicht ausreichend befähigt werden. Die Software ist da. Die Lizenzen sind gekauft. Aber im Alltag bleiben die entscheidenden Fragen offen: Was darf ich mit KI tun? Wie formuliere ich eine gute Aufgabe? Wie erkenne ich ein schlechtes Ergebnis?

Kernbotschaft: *KI-Transformation gelingt dort, wo Unternehmen Menschen trainieren, Mitarbeitende aktivieren und Führung wirksam machen.*

Bildung muss zielgruppengerecht sein

Nicht alle im Unternehmen brauchen dasselbe Wissen. Führungskräfte brauchen andere Orientierung als ein Kundenservice-Team. IT braucht andere Tiefe als HR. Deshalb sollte KI-Bildung nach Zielgruppen aufgebaut werden.

Zielgruppe	Kernthemen	Ziel
Führungskräfte	KI-Grundbegriffe, Entscheidungsrahmen, Kommunikation ohne Angstverstärkung, Datenschutzverantwortung	KI nicht nur fordern, sondern erklären und verantwortungsvoll ermöglichen
Mitarbeitende	Erlaubte Tools, Datenschutz-Grundregeln, Aufgaben klar formulieren, Ergebnisse prüfen, wann KI sinnvoll ist	KI als Werkzeug nutzen und kritisch bewerten
Fachabteilungen	Prozesse ehrlich beschreiben, KI-Use-Cases erkennen, relevante Daten, menschliche Freigaben definieren	Aktive Mitgestalter statt passiver Anforderungssteller werden
IT	Toolauswahl, Datensicherheit, Sandboxes, Schnittstellen, Rechtskonzepte	Sicherer Ermöglicher – nicht alleiniger KI-Besitzer
Datenschutz & Betriebsrat	Welche Systeme und Daten betroffen sind, Risiken, Transparenz, Dokumentation	Sicherheit ermöglichen statt durch Verbote Unsicherheit verstärken

Die Zielgruppen lernen nicht getrennt voneinander. Eine gemeinsame Basis aus Begriffen, Regeln und Grenzen verbindet die unterschiedlichen Vertiefungen.

Vom Wissen zur Anwendung

Aufklärung allein reicht nicht. Menschen müssen KI erleben. Eine Präsentation über KI kann Interesse wecken. Echte Kompetenz entsteht erst, wenn Menschen selbst Aufgaben ausprobieren, Ergebnisse vergleichen und praktische Grenzen erkennen.

Gute Schulungsformate enthalten immer Anwendung:

- Einen schlechten Prompt verbessern
- Eine Zusammenfassung prüfen und Fehler identifizieren
- Einen einfachen Workflow beschreiben
- Mögliche KI-Unterstützung in einem Prozess identifizieren
- Risiken eines Use Cases benennen
- Sensible Daten in Beispielen erkennen

Wichtig: Übungen sollten nah am echten Arbeitsalltag sein – aber ohne vertrauliche Echtdaten.

Lernen ohne Bloßstellung

Viele trauen sich nicht, einfache Fragen zu stellen. Sie haben das Gefühl, das Thema sei so weit fortgeschritten, dass Nichtwissen peinlich wirkt. Genau diese Haltung blockiert Lernen.

Ein gutes KI-Lernformat schafft psychologische Sicherheit: Einfache Fragen sind erlaubt. Nichtwissen wird nicht belächelt. Führungskräfte geben eigene Unsicherheiten zu. Schlechte erste Ergebnisse werden als Lernmaterial genutzt, nicht als Versagen.

So wird aus einzelnen Schulungen ein Lernpfad: gemeinsame Basis, passende Vertiefung und praktische Anwendung im Arbeitsalltag.

Mögliche Lernformate

Format	Inhalt & Dauer
Grundlagenformat (alle Mitarbeitenden)	Was ist KI? Welche Typen gibt es? Was kann KI gut, wo liegen Grenzen? Welche Daten sind geschützt? Erste Übungen. 2–3 Stunden
Führungskräfte-Seminar	KI als Führungs- und Veränderungsthema, Kommunikation ohne Angstverstärkung, Rollen und Verantwortung, Use-Case-Auswahl. Halber bis ganzer Tag
Datenschutz- und Sicherheitsformat	Erlaubte und verbotene Daten, freigegebene vs. öffentliche Tools, Schatten-KI, KI-Nutzungsampel. 90 Min.
Regelmäßiges Austauschformat	Beispiele teilen, Ergebnisse analysieren, Prompts verbessern, neue Use Cases sammeln. 60 Min., regelmäßig

Erster nächster Schritt: Prompting-Basisworkshop

Führen Sie einen 90-minütigen Prompting-Basisworkshop durch: Sammeln Sie drei schlechte Prompts aus dem Arbeitsalltag, verbessern Sie sie gemeinsam mit der Prompting-Grundformel und vergleichen Sie die Ergebnisse. Zum Abschluss Datenschutzgrenzen klären und gute Prompts als Teamvorlagen sichern.

Wichtig: Keine vertraulichen Kundendaten oder sensiblen Informationen. Ziel ist der Aha-Moment: Mehr Kontext verändert die Qualität der Ausgabe.

Kapitel 6: Prozesse ehrlich beschreiben

Die unbequeme Wahrheit über Prozesse

KI kann nur dort sinnvoll eingesetzt werden, wo ein Unternehmen seine eigene Arbeitsrealität kennt. Und hier liegt ein Problem: Die meisten Unternehmen beschreiben Prozesse so, wie sie sein sollten – nicht so, wie sie tatsächlich laufen.

Offizielle Prozessdokumentation zeigt ein Idealbild. Die Wirklichkeit sieht oft anders aus: Daten werden manuell kopiert, Entscheidungen hängen am Erfahrungswissen einzelner Personen, informelle Absprachen überbrücken Systemlücken, und manche Aufgaben werden schlicht anders gemacht als beschrieben.

Kernbotschaft: Keine agentische KI ohne brutale Prozessehrlichkeit. Wer Prozesse schönredet, automatisiert Wunschbilder. Wer sie ehrlich beschreibt, findet echte Entlastungspotenziale.

Erfahrungswissen sichtbar machen

Viel wertvolles Wissen ist nicht dokumentiert. Es liegt in den Köpfen langjähriger Mitarbeitender: Ausnahmen, Kundenlogiken, informelle Abläufe, typische Fehler, funktionierende Umwege. Dieses Wissen ist für KI-Prozesse unverzichtbar.

Ohne dieses Wissen bleibt KI oberflächlich. Mit diesem Wissen kann KI wirksam werden.

Workflow-Inventur für Mitarbeitende

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte eigene Workflows beschreiben – nicht nur die Abläufe, in die man direkt involviert ist, sondern auch Prozesse, die man gut kennt oder regelmäßig berührt. Die folgenden Fragen helfen dabei:

Zur Ist-Beschreibung:

- Welche Aufgaben wiederholen sich regelmäßig?
- Wo werden Daten gesucht, kopiert oder manuell übertragen?
- Wo entstehen Wartezeiten und unnötige Rückfragen?
- Wo hilft Excel als Notlösung, weil kein besseres System da ist?
- Welche Schritte stehen offiziell im Prozess, werden aber praktisch anders gemacht?
- Welche Entscheidungen hängen am Wissen einzelner Personen?

Zur KI-Eignung:

- Welche Teile könnte ein KI-Agent vorbereiten, prüfen oder zusammenfassen?
- Welche Aufgaben nerven, weil sie monoton oder fehleranfällig sind?
- Wo braucht es weiterhin zwingend menschliches Urteil?
- Welche Daten sind für diesen Prozess notwendig – und welche sind vertraulich?

Wie man Erfahrungswissen erhebt

Nicht alle Mitarbeitenden können ihr Wissen leicht in Worte fassen. Deshalb helfen strukturierte Gespräche und gezielte Fragen an erfahrene Kolleginnen und Kollegen:

- Was würde passieren, wenn Sie morgen nicht mehr hier wären?
- Welche Fragen stellen neue Kolleginnen und Kollegen, die im Handbuch nicht beantwortet werden?
- Wo gibt es typische Fehler, die immer wieder passieren?
- Welche Kunden oder Fälle brauchen immer besondere Behandlung?

Das Ziel ist nicht eine perfekte Dokumentation. Das Ziel ist, das Wissen so sichtbar zu machen, dass ein KI-Prozess damit arbeiten kann.

Kapitel 7: Datenschutz, DSGVO und EU AI Act – verständlich

Angst als schlechter Ratgeber

Viele Unternehmen haben beim Thema KI nicht nur Angst vor falschen Ergebnissen. Sie haben Angst vor Datenschutz, DSGVO und EU AI Act. Diese Angst ist nachvollziehbar. KI-Systeme können mit sensiblen Informationen arbeiten, Mitarbeitende können versehentlich vertrauliche Daten in öffentliche Tools eingeben, und rechtliche Anforderungen sind für viele schwer verständlich.

Das Problem entsteht jedoch, wenn Vorsicht nicht in klare Regeln übersetzt wird. Wenn Mitarbeitende nur hören 'Seid vorsichtig mit KI' oder 'Nutzt lieber keine KI', entsteht keine Sicherheit – es entsteht Unsicherheit. Und Unsicherheit führt häufig nicht dazu, dass KI nicht genutzt wird. Sie führt dazu, dass KI heimlich genutzt wird.

Kernbotschaft: Schatten-KI entsteht nicht durch zu viel Freiheit. Sie entsteht durch zu wenig Orientierung. Wer aus Angst vor Regulierung keine klaren Regeln entwickelt, verhindert keine Risiken – er verlagert sie in den Schatten.

Die KI-Nutzungsampel

Das einfachste Werkzeug für den Alltag ist eine klare KI-Nutzungsampel. Sie ersetzt keine rechtliche Einzelfallprüfung, schafft aber erste Orientierung für alle.

	Status	Was darf / was nicht
	GRÜN – erlaubt	Allgemeine Formulierungen, nicht vertrauliche Texte, anonymisierte Daten, Brainstorming, Strukturierung von Gedanken, eigene Entwürfe ohne Unternehmensdaten
	GELB – nur mit Freigabe	Kundendaten, interne Zahlen, Vertragsinhalte, personenbezogene Daten, Projektdokumente, Angebotsinformationen, interne Strategien
	ROT – verboten	Betriebsgeheimnisse, vertrauliche Kundendokumente, Gesundheitsdaten, Zugangsdaten, Passwörter, unveröffentlichte Finanzdaten, technische Sicherheitsinformationen

Wenn Sie unsicher sind, ob etwas vertraulich ist: Behandeln Sie es zunächst als vertraulich.

Was Datenschutz konkret bedeutet

Mitarbeitende brauchen verständliche Beispiele, keine juristischen Verweise.

Nicht hilfreich	Hilfreich
"Bitte beachten Sie die DSGVO."	"Geben Sie keine Namen, Kontaktdaten, Personalinformationen oder Kundendaten in öffentliche KI-Tools ein. Nutzen Sie anonymisierte Beispiele oder das freigegebene Unternehmens-Tool."
"Datenschutz ist zu kompliziert für KI."	"Wir stellen euch eine Liste freigegebener Tools und Datenklassen bereit. Bei Unsicherheit: Datenschutzbeauftragte fragen, bevor Daten eingegeben werden."

Sichere Sandboxes schaffen

Neben klaren Regeln brauchen Unternehmen sichere Lernräume – Sandboxes, in denen Mitarbeitende KI ausprobieren können, ohne sensible Daten oder produktive Systeme zu gefährden.

In einer Sandbox gilt: Nur freigegebene Tools. Nur Testdaten oder anonymisierte Daten. Ergebnisse immer prüfen. Keine produktiven Entscheidungen durch KI treffen lassen.

Die Botschaft lautet: Probieren ist erlaubt. Aber in einem sicheren Rahmen.

Das nimmt Angst und verhindert heimliche Nutzung.

EU AI Act: die Risikologik in Kürze

Der EU AI Act folgt einem risikobasierten Ansatz. Vereinfacht unterscheidet er vier Stufen: unannehmbares Risiko – bestimmte KI-Praktiken sind verboten; hohes Risiko – für bestimmte sensible Einsatzbereiche gelten umfangreiche Anforderungen; Transparenzrisiken, häufig als begrenztes Risiko bezeichnet – hier gelten besondere Informations- oder Kennzeichnungspflichten; minimales oder kein Risiko – hierfür sieht der AI Act grundsätzlich keine zusätzlichen Pflichten vor.

Entscheidend ist der konkrete Anwendungsfall, nicht nur der Name des Tools. Für Unternehmen heißt das: Einsatzgebiet, Daten, mögliche Auswirkungen und menschliche Kontrolle gemeinsam bewerten. Für Mitarbeitende bleibt die praktische Konsequenz klar: freigegebene Anwendungen nutzen, Transparenzregeln beachten und bei risikoreichen Fällen früh Datenschutz, Recht, IT und Fachverantwortliche einbinden.

Hinweis: Die konkreten Fristen des EU AI Acts verschieben sich derzeit noch – zuletzt etwa durch den sogenannten Digital Omnibus. Prüfen Sie den aktuellen Stand vor wichtigen Entscheidungen.

Verhindern wir Schatten-KI wirklich?

- ☐ Haben wir freigegebene KI-Tools benannt?
- ☐ Wissen Mitarbeitende, welche Tools erlaubt sind?
- ☐ Gibt es klare Regeln für Datenklassen?
- ☐ Gibt es eine verständliche KI-Nutzungsampel?
- ☐ Gibt es sichere Testumgebungen (Sandbox)?
- ☐ Gibt es Ansprechpartner bei Unsicherheit?
- ☐ Wird offen über bestehende KI-Nutzung gesprochen?
- ☐ Sind Datenschutz und Betriebsrat früh eingebunden?

Kapitel 8: Der erste KI-Agent – klein, langweilig, nützlich

Warum klein besser ist

Viele Unternehmen suchen zu früh nach dem großen KI-Durchbruch. Das ist verständlich, aber selten hilfreich. Der erste KI-Agent sollte kein Prestigeprojekt sein. Er sollte nicht den komplexesten Prozess übernehmen und nicht sofort alle Probleme lösen.

Der erste Agent sollte klein, klar begrenzt, risikoarm, prüfbar und nützlich sein. Er nimmt Menschen nicht aus der Verantwortung – er hilft ihnen, bessere Arbeit zu leisten.

Kernbotschaft: *Der erste Agent muss nicht spektakulär sein. Er muss verlässlich nützlich sein. So entsteht Vertrauen.*

Beispiele für gute erste Agenten

- Anfragen vorsortieren und nach Dringlichkeit kategorisieren
- Daten aus freigegebenen Quellen auf Vollständigkeit prüfen
- Informationen aus mehreren Dokumenten zusammenfassen
- Auffälligkeiten in strukturierten Daten markieren, ohne selbst zu entscheiden
- Entscheidungsgrundlagen für häufige Standardfälle vorbereiten

Diese Aufgaben klingen unspektakulär. Aber sie sind nützlich – und sie zeigen, was KI in einem kontrollierten Rahmen leisten kann.

Der Agenten-Steckbrief

Bevor ein Agent eingesetzt wird, sollte er klar definiert sein. Dieser Steckbrief hilft dabei:

Frage	Antwort (auszufüllen)
Name des Agenten	
Welches Problem löst er?	

In welchem Prozess greift er ein?	
Welche Datenquellen braucht er?	
Welche Aktionen darf er ausführen?	
Welche Aktionen sind verboten?	
Wo braucht es menschliche Freigabe?	
Welche Risiken bestehen?	
Wie werden Ergebnisse geprüft?	
Woran messen wir den Nutzen?	

Ist dieser Prozess agententauglich?

Ein Prozess ist ein guter Kandidat für einen ersten Agenten, wenn diese Punkte zutreffen:

Mini-Checkliste: Agenten-Eignung

- ☐ Die Aufgabe kommt regelmäßig vor.
- ☐ Sie besteht aus mehreren klar beschreibbaren Schritten.
- ☐ Die Datenquellen sind bekannt und dürfen genutzt werden.
- ☐ Das Ziel ist eindeutig beschreibbar.
- ☐ Es gibt klare Entscheidungskriterien oder Regeln.
- ☐ Das Ergebnis kann von einem Menschen einfach geprüft werden.
- ☐ Das Risiko bei Fehlern ist begrenzt und beherrschbar.
- ☐ Die Aufgabe kostet heute spürbar Zeit.

Von der Idee zur Umsetzung: fünf Schritte

6. Prozess ehrlich beschreiben (Kapitel 6)
7. Daten klären: Welche Quellen sind verfügbar, welche sind freigegeben?
8. Agenten-Steckbrief ausfüllen – inklusive verbotener Aktionen und Freigabepflichten
9. Klein testen, Ergebnis menschlich prüfen, Feedback einholen
10. Schrittweise erweitern – aber nur, wenn der vorherige Schritt stabil funktioniert

Abschluss: Von KI-Angst zu KI-Kompetenz

KI verändert Unternehmen nicht, weil ein neues Tool eingeführt wird. KI verändert Unternehmen, wenn Menschen verstehen, wie sie mit dieser Technologie arbeiten können. Wenn Führung Orientierung gibt. Wenn Mitarbeitende beteiligt werden. Wenn Fachabteilungen ihre Prozesse ehrlich beschreiben. Wenn Datenschutz nicht als Stoppschild, sondern als Gestaltungsaufgabe verstanden wird.

Die größte Hürde auf dem Weg zu agentischer KI ist nicht die Technologie selbst. Die größere Hürde liegt in Unsicherheit, Überforderung und fehlender Orientierung.

Der Weg nach vorn – in zehn Schritten

11. Orientierung schaffen: Begriffe gemeinsam klären.
12. Führung befähigen: KI verstehen, bevor man sie fordert.
13. Mitarbeitende aktivieren: Schulung, Beispiele, sichere Räume.
14. Fachabteilungen einbinden: Prozesswissen erheben.
15. Prozesse ehrlich beschreiben: nicht das Ideal, sondern die Wirklichkeit.
16. Sichere Regeln schaffen: KI-Nutzungsampel, freigegebene Tools.
17. Datenschutz von Anfang an gestalten – nicht am Ende verbieten.
18. Kleinen ersten Agenten testen: risikoarm, nützlich, prüfbar.
19. Ergebnisse menschlich prüfen und gemeinsam auswerten.
20. Schrittweise lernen: Kompetenz entsteht durch Wiederholung, nicht durch einen Rollout.

Dieser Weg ist weniger spektakulär als viele KI-Visionen. Aber er ist wirksamer. Unternehmen brauchen keine weitere KI-Folie. Sie brauchen Handlungssicherheit.

Kernbotschaft: *KI wird nicht verschwinden. Die Frage ist nicht, ob Unternehmen sich damit beschäftigen müssen. Die Frage ist, wie: aus Angst heraus oder aus Kompetenz. Mit Verboten oder mit klaren Regeln. Gegen die Belegschaft oder mit ihr.*

Der Weg von KI-Angst zu KI-Kompetenz beginnt nicht irgendwann später. Er beginnt mit dem nächsten ehrlichen Gespräch.

Werkzeuge auf einen Blick

Alle wichtigen Instrumente aus diesem Ratgeber – kompakt zum Wiederverwenden.

Werkzeug 1: KI-Begriffsübersicht

Begriff	Kurzdefinition
Chatbot	Dialogbasiertes System, das auf Eingaben reagiert und antwortet.
Generative KI	System, das neue Inhalte erzeugt: Texte, Bilder, Code, Zusammenfassungen.
Agentische KI / KI-Agent	System, das innerhalb klar definierter Grenzen auf ein Ziel hinarbeitet, Schritte plant und Werkzeuge nutzt.
Prompt	Die Eingabe, mit der man einer KI eine Aufgabe gibt.
Human-in-the-Loop	Ein Mensch prüft oder gibt frei, bevor KI-Ergebnisse verwendet oder weiterverarbeitet werden.
Schatten-KI	Nicht autorisierte Nutzung von KI-Tools im Arbeitskontext, oft mit privaten Accounts.
Governance	Regeln, Verantwortlichkeiten und Prozesse, die den sicheren Einsatz von KI im Unternehmen definieren.
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung der EU: regelt die Verarbeitung personenbezogener Daten.
EU AI Act	EU-Verordnung, die KI-Systeme nach Risikoklassen einteilt und entsprechende Anforderungen definiert.
Sandbox	Geschützter Lern- und Testbereich, in dem KI ausprobiert wird – ohne Echtdata oder produktive Systeme.

Werkzeug 2: Prompting-Grundformel

Ein guter Prompt enthält möglichst viele dieser sieben Elemente:

Element	Beispiel
1. Rolle	"Du bist ein Assistent für die Seminarplanung."
2. Ziel	"Erkenne Themen mit hoher Nachfrage und Kurse mit Absagerisiko."
3. Kontext	"Wir planen das Jahresprogramm für das kommende Quartal."
4. Daten	"Nutze ausschließlich die beigefügten anonymisierten Teilnehmerdaten."
5. Format	"Gib das Ergebnis als Tabelle mit Begründung und Handlungsvorschlag aus."
6. Grenzen	"Keine Empfehlungen zu Budgets oder Preisen."
7. Prüfkriterien	"Kennzeichne Unsicherheiten und Annahmen."

Werkzeug 3: KI-Nutzungsampel

Siehe Kapitel 7: Dort finden Sie die vollständige KI-Nutzungsampel mit den Stufen Grün, Gelb und Rot sowie konkreten Beispielen für den Arbeitsalltag.

Werkzeug 4: Agenten-Steckbrief

Siehe Kapitel 8: Dort finden Sie den vollständigen Agenten-Steckbrief für Ziel, Datenquellen, erlaubte und verbotene Aktionen, Freigaben, Risiken, Prüfung und Nutzen.

Werkzeug 5: Workflow-Inventur (Leitfragen für Mitarbeitende)

- An welchen wiederkehrenden Abläufen bin ich beteiligt?
- Welche Aufgaben wiederholen sich regelmäßig und sind fehleranfällig?
- Wo werden Daten manuell gesucht, kopiert oder übertragen?
- Wo hilft Excel als Notlösung, weil kein besseres System vorhanden ist?
- Welche Schritte stehen offiziell im Prozess, laufen aber praktisch anders?
- Welche Teile könnte KI vorbereiten oder zusammenfassen?
- Wo braucht es weiterhin zwingend menschliches Urteil?

Werkzeug 6: Führungsscheckliste

Ist unser Unternehmen bereit für KI-Einführung?

- ☐ Haben wir erklärt, warum wir KI nutzen wollen?
- ☐ Haben wir klargemacht, dass KI Erweiterung ist – kein pauschaler Ersatz?
- ☐ Haben wir sichere, freigegebene Tools bereitgestellt?
- ☐ Haben wir klare Datenregeln (Ampel) formuliert und kommuniziert?
- ☐ Haben wir Fachabteilungen und Mitarbeitende aktiv eingebunden?
- ☐ Haben wir Schulungen durchgeführt – nicht nur informiert?
- ☐ Haben wir Erfahrungswissen systematisch erhoben?
- ☐ Haben wir einen kleinen, risikoarmen ersten Use Case ausgewählt?
- ☐ Haben wir menschliche Freigaben klar definiert?
- ☐ Haben wir Datenschutz und Betriebsrat von Anfang an eingebunden?
- ☐ Haben wir messbare Erfolgskriterien festgelegt?
- ☐ Gibt es eine Ansprechperson für KI-Fragen?