

NEXperts



KI-Manager Kompass 2026

Zwischen Mandat, Machbarkeit & Momentum

Methode:

Mixed-Model-Methode: quantitative Befragung von 110 Befragten und 12 qualitative Tiefeninterviews

Erhebungszeitraum:
11. bis 18. März 2026

Herausgeber:
NEXperts.ai

In Zusammenarbeit mit:

The logo for Appinio, featuring a stylized lowercase 'a' followed by the word 'ppinio' in a bold, sans-serif font.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Teil I: Einordnung, Relevanz und Zielbild	12
Teil II: Das Studienmodell, die vier Indizes	14
Teil III: Ergebnisse der Studie	25
Teil IV: Verdichtung, die vier KI-Manager Personas	34
Zentrale Insights und Implikationen	42
Handlungsempfehlungen für den Mittelstand	44
Fazit	46
Ausblick: Wie sich KI-Rollen weiterentwickeln werden	48

Vorwort

In vielen Unternehmen fängt es so an:

KI-Rolle geschaffen, Ambitionen formuliert, los geht's. Und dann merkt man irgendwann, dass die strukturellen Grundlagen fehlen. Wenig Mandat, ungenügende Governance, kein gemeinsames Verständnis davon, wer was entscheidet. Nicht weil der Wille fehlt. Sondern weil die organisatorischen Voraussetzungen noch nicht da sind.

Mit dieser Studie schauen wir genau hin:

Wie arbeiten KI-Verantwortliche in deutschen Unternehmen wirklich? Welche Strukturen tragen sie, welche fehlen? Wo bleibt Wirkung aus, und warum?

Manche Ergebnisse sind unbequem. Aber sie sind wichtig zu kennen, weil sie zeigen, wo wirklich angesetzt werden muss. Wer sie ernst nimmt, hat eine klare Grundlage für bessere Entscheidungen. Denn am Ende geht es bei KI-Transformation nicht nur um Technologie. Es geht um Menschen, die mit besseren Strukturen mehr bewegen können

**Michael Quast | Geschäftsführer
NEXperts.ai**





Wer KI-Transformation in Unternehmen begleitet, lernt schnell:

Die technische Seite ist selten das eigentliche Problem. Was bremst, sind fehlende Entscheidungsstrukturen, ungeklärte Verantwortlichkeiten und eine Führungsebene, die KI zwar will, aber die organisatorischen Konsequenzen noch nicht gezogen hat. Das kennen wir aus vielen Projekten.

Was wir mit dieser Studie wollten, ist kein weiterer Hochglanzreport über KI-Potenziale, sondern eine ehrliche Bestandsaufnahme. Was wir gefunden haben, ist kein Versagen. Es ist der normale Zustand von Unternehmen, die gerade lernen, KI wirklich zu steuern. Wir hoffen, dass diese Ergebnisse dabei helfen, die richtigen Fragen zu stellen und daraus konkrete Entscheidungen abzuleiten.

**Armin Noack | Head of AI Transformation
NEXperts.ai**

Executive Summary

Künstliche Intelligenz ist zwar im deutschen Mittelstand angekommen, aber noch nicht wirklich nachhaltig verankert. Was dahintersteckt: Rollen ohne Mandat, Governance ohne Konsequenz, Business Value ohne systematische Messung. Und mittendrin Menschen, die KI ernsthaft vorantreiben wollen, aber strukturell oft allein gelassen werden.

Befragt wurden 110 Personen mit explizitem KI-Bezug in ihrer Rolle, ergänzt durch 12 qualitative Tiefeninterviews. Die Studie beschreibt damit keinen Durchschnitt des gesamten Mittelstands, sondern die Sicht einer engagierten, bereits mit KI befassten Teilgruppe. Genau das macht sie wertvoll – und setzt zugleich eine Grenze für die Verallgemeinerung.

Zentrale Erkenntnisse

Das prägnanteste Ergebnis dieser Studie lässt sich in einem Satz zusammenfassen: KI-Manager im Mittelstand haben Aufgaben, aber selten Mandate. Sie arbeiten, sie koordinieren, sie übersetzen und sie überzeugen – aber die formale Entscheidungsbefugnis fehlt häufig. Nur in Unternehmen, in denen Führung das Thema aktiv trägt und Verantwortung klar delegiert, entsteht aus KI-Engagement auch KI-Wirkung.

Die wichtigsten Zahlen & Fakten auf einen Blick

52 %

beschreiben sich als gesamtverantwortlich – strategisch und operativ.

55 %

sehen sich in einer strategisch steuernden Rolle.

40 %

der Unternehmen haben ein zentrales KI-Team oder Center of Excellence.

27 %

nennen als größte kulturelle Hürde: KI gilt als IT-Thema, nicht als Organisationsthema.

26 %

sehen bei der Identifikation neuer KI-Ideen die größte Governance-Lücke.

31 %

messen KI-Erfolg an Qualitätsverbesserungen – der häufigste Erfolgsindikator.

29 %

messen Erfolg an neuen datenbasierten Produkten oder Geschäftsmodellen.

6 %

geben an, KI-Erfolg werde gar nicht systematisch gemessen.

Ein zweites Muster zieht sich durch alle Interviews: Governance kommt zu spät. Viele Unternehmen starten mit Piloten, bauen Use Cases auf, und merken erst bei Use Case vier oder fünf, dass die Strukturen fehlen, um das Ganze noch zu überblicken. Dann wird eine Vollzeitstelle geschaffen, eine Arbeitsgruppe gegründet, ein Regelwerk nachträglich aufgebaut.

Ein dritter Befund betrifft die kulturelle Dimension. 27 Prozent der Befragten nennen als größte Hürde, dass KI im Unternehmen überwiegend als IT-Thema wahrgenommen wird. Das ist bemerkenswert, weil viele dieser Personen selbst aus technischen Positionen kommen – und trotzdem deutlich sehen, dass die eigentliche Herausforderung keine technische ist.

Nicht das Fehlen von Technologieverständnis bremst KI im Mittelstand. Es fehlen klare Mandate, funktionierende Governance und eine Führung, die KI nicht nur genehmigt, sondern trägt.

Wo diese Studie ansetzt und was sie bewegen will

Wer KI-Transformation ernstnimmt, muss Verantwortung organisatorisch sichtbar machen. Eine Rolle ohne Budget, ohne Entscheidungsrechte und ohne direkten Zugang zur Führungsebene produziert vor allem Frustration – und bindet gute Leute, die anderswo mehr bewegen könnten.

Die Konsequenz ist einfach: Wer keine klare Entscheidungsstruktur für KI schafft, bekommt keine KI-Transformation, sondern engagierte Einzelkämpfer auf verlorenem Posten.

Das eigene Mandat aktiv zu klären gehört zur Aufgabe – niemand sonst wird das tun. Die stärksten Profile in dieser Studie haben ihren Wirkungskreis selbst mitgestaltet, sich Zugang zur Entscheidungsebene erarbeitet und Business Value in der Sprache der Geschäftsführung kommuniziert. Wer darauf wartet, dass Strukturen von oben kommen, wartet oft zu lange.

Kompetenzentwicklung, Change Management und Rollendesign sind keine weichen Begleitmaßnahmen. Sie sind die Infrastruktur, auf der KI-Kultur erst entstehen kann. Unternehmen, die HR früh eingebunden haben, sind anderen deutlich voraus. Der Umkehrschluss: Wer HR erst ruft, wenn der kulturelle Widerstand schon da ist, zahlt doppelt.

Aufbau der Studie

Die Studie führt vom strategischen Kontext über das Analysemodell in die quantitativen und qualitativen Ergebnisse. Darauf folgen eine verdichtende Typologie, Implikationen für Geschäftsführung, KI-Verantwortliche und HR sowie ein methodischer Anhang.



5

Die Thesen der Studie

Aus der Kombination quantitativer Daten und qualitativer Interviews lassen sich fünf Thesen ableiten. Sie verdichten wiederkehrende Muster und benennen, was viele Unternehmen bereits ahnen, aber selten so klar aussprechen.

These 1: Der KI-Manager ist zuständig für alles, entscheiden darf aber jemand anderes.

52 Prozent der Befragten beschreiben sich als gesamtverantwortlich für KI, 55 Prozent als strategisch steuernd. Das klingt zunächst nach Reife. Es kann aber auch bedeuten: eine Person trägt alles – Strategie, Umsetzung, Koordination, Übersetzungsarbeit – ohne die formalen Befugnisse zu haben, die dafür nötig wären.

Die Studie macht das sichtbar: Wer formal für KI zuständig ist, darf in vielen Fällen trotzdem nicht entscheiden. Zuständigkeit und Entscheidungsmacht fallen auseinander. Und das ist kein Einzelfall, sondern ein Muster.

These 2: Die KI-Rolle steht im Organigramm. Die Transformation noch nicht.

Die wenigsten Befragten beschreiben ihre Rolle als grundsätzlich unklar. Doch die Interviews erzählen eine andere Geschichte: Viele Mandate sind informell gewachsen, praktisch selbst genommen, schrittweise legitimiert.

Viel Eigeninitiative, wenig formale Rückendeckung. Eine Rolle zu haben und in dieser Rolle wirklich etwas bewegen zu können – das sind zwei verschiedene Dinge. Diese Studie zeigt, wie groß der Abstand zwischen beidem oft noch ist.

These 3: Der KI-Manager ist oft weniger Strategieträger als organisatorischer Lückenbüsser.

In vielen Unternehmen landet bei der KI-Rolle, was sonst niemand sauber verantwortet: Toolauswahl, Use-Case-Bewertung, Governance, Aufklärung, Übersetzung, Change-Kommunikation und teils auch die operative Umsetzung. Das ist kein ausgereiftes Operating Model, das ist organisatorische Unschärfe, die in einer Person konzentriert wird. Wer gleichzeitig alle Felder bespielen soll, kann selten wirklich etwas bewegen.

These 4: Häufig bremst die Führungs- etage, nicht die Belegschaft.

27 Prozent der Befragten nennen als größte kulturelle Hürde: KI wird im Unternehmen als IT-Thema gesehen, nicht als Organisations- oder Führungsthema. Und es ist seltener die operative Belegschaft, die bremst. Es sind zwar oft die Führungsebenen, die KI grundsätzlich befürworten, aber ohne die eigene Arbeits- und Entscheidungslogik dafür sichtbar zu verändern. Symbolische Unterstützung und strukturelle Konsequenz bedeuten nicht dasselbe.

These 5: KI wirkt. Aber die meisten können nicht belegen, wie sehr.

Zeitersparnis, Qualitätsverbesserung, neue Produkte: KI-Wirkung wird in vielen Unternehmen wahrgenommen, aber nur selten in ein sauberes Messsystem übersetzt. 6 Prozent der Befragten messen KI-Erfolg noch gar nicht systematisch. Die eigentliche Lücke liegt nicht zwischen Nutzung und Nichtnutzung, sondern zwischen wahrgenommenem Nutzen und belegbarer Wirkung. Wer keine Zahlen hat, kann weder intern kommunizieren noch skalieren.

Was diese 5 Thesen in der Summe bedeuten

In der Summe der 5 Thesen entsteht ein Bild, das im Kontrast zu vielen euphorischen KI-Narrativen steht.

Der Mittelstand schafft es oftmals noch nicht, eine stabile KI-Organisation aufzubauen. Strukturelle Unschärfen werden versucht, über einzelne experimentierte Rollen aufzufangen. Das bremst echte KI-Transformation.

Viele Unternehmen suchen derzeit nicht einfach nur einen KI-Manager. Sie suchen jemanden, der bestehende Führungs-, Struktur- und Priorisierungsprobleme unter dem Label KI mitlöst.

Das erklärt, warum Selbstbild und Organisationsrealität in dieser Studie so häufig auseinanderfallen.

Teil I: Einordnung, Relevanz und Zielbild

Warum dieses Jahr entscheidend ist

2026 ist kein gewöhnliches KI-Jahr. Nach einer ersten Welle des Ausprobierens – z. B. mit ChatGPT, Copilot oder ersten KI-Pilotprojekten, stehen viele mittelständische Unternehmen jetzt an einem Punkt, der über die nächsten Jahre entscheidet. Wer KI in dieser Phase organisatorisch verankert, wer klare Verantwortung definiert, und wer lernt, Business Value zu messen, hat eine strukturelle Chance. Wer in der Pilotphase stecken bleibt, verliert nicht nur Zeit, sondern womöglich auch den Anschluss.

Gleichzeitig wächst der externe Druck. Fachkräftemangel, sinkende Margen in gesättigten Märkten, steigende Compliance-Anforderungen und eine zunehmend digitalkompetente Wettbewerbslandschaft machen KI von einer strategischen Option zu einem betrieblichen Erfordernis.

Der deutsche Mittelstand gibt in Puncto KI-Wandel kein homogenes Bild ab. Zwischen einem Maschinenbauunternehmen mit 3.000 Mitarbeitenden, einem Gesundheitsdienstleister mit 500 Beschäftigten und einem Medienhaus mit einer KI-affinen Belegschaft liegen Welten – in Reifegrad, Ressourcen, Branchenlogik und kultureller Offenheit. Diese Studie bildet genau diese Breite ab.

Zwischen Technologiedruck, Produktivität und Fachkräftemangel

Die drei dominanten Treiber für KI-Investitionen sind laut dieser Studie: Beschleunigung von Prozessen (29 %), bessere Datennutzung (28 %) und Qualitätsverbesserung (27 %). Kostensenkung (25 %) und Automatisierung (24 %) folgen.

Bemerkenswert: Die strategische Transformation hin zu datengetriebenem Arbeiten liegt mit 16 Prozent am Ende der Liste. KI wird noch überwiegend als Produktivitätshebel verstanden, weniger als Paradigmenwechsel.

Der Fachkräftemangel spielt dabei eine doppelte Rolle. Einerseits ist er Treiber: Wer keine zehn neuen Mitarbeitenden einstellen kann, muss Prozesse skalieren ohne Personalaufbau. Andererseits ist der Fachkräftemangel selbst ein KI-Problem: Wer KI-Expertise rekrutieren will, kämpft gegen Großkonzerne, die mit Gehältern locken, die der Mittelstand selten bietet.

Strukturelle Spannung: KI soll den Fachkräftemangel abfedern, wird aber selbst von ihm gebremst. Wer keine KI-Kompetenz intern aufbaut, verliert langfristig an beiden Fronten.

Warum viele Unternehmen an Verankerung und Umsetzung scheitern

27 Prozent der Befragten sehen hohe Erwartungen bei gleichzeitig fehlender Umsetzungsreife als größtes strukturelles Hindernis, 22 Prozent nennen veraltete IT-Infrastruktur. Doch selten ist die Technologie das Problem. Es ist fast immer organisatorisch, kulturell oder Governance-seitig verursacht. Vielen Unternehmen fehlt weniger die passende Software als die Fähigkeit, aus einzelnen Versuchen ein belastbares Betriebsmodell zu machen.

Die häufigste Ursache: Projekte werden ohne klares Zielbild gestartet. Use Cases entstehen aus Begeisterung, nicht aus Priorisierung. Das führt zu einer Landschaft von Piloten, die nebeneinander existieren, aber nicht zu einem kohärenten KI-Programm beitragen.

Warum neue Rollen und Verantwortlichkeiten entscheidend werden

40 Prozent der befragten Unternehmen haben bereits ein zentrales KI-Team oder Center of Excellence aufgebaut. Nur 3 Prozent bezeichnen die organisatorische KI-Aufstellung als unklar. Rollen existieren. Die Frage ist, ob sie mit dem richtigen Mandat ausgestattet sind.

Historisch ist KI-Verantwortung oft aus bestehenden Rollen herausgewachsen:

Der Data Analyst, der immer neugieriger wurde. Der IT-Leiter, der die ersten Modelle betreute. Diese organische Entstehung ist keine Schwäche, aber sie produziert Rollen ohne formale Definition, Verantwortung ohne Entscheidungsrechte, Engagement ohne strukturelle Rücken-deckung.

Entwicklung von KI-Rollen in deutschen Unternehmen

KI-Rollen haben sich in den letzten drei Jahren erheblich verändert. Vor 2022 war KI-Kompetenz oft in der IT verankert. Generative KI hat das verändert. Mit einem Mal wurden Rollen sichtbarer, strategischer und interdisziplinärer.

36 Prozent der KI-Verantwortlichen beschäftigen sich seit ein bis zwei Jahren mit dem Thema in ihrer aktuellen Rolle. Nur 6 Prozent seit mehr als fünf Jahren. Das ist ein junges Berufsfeld – mit entsprechend unklaren Rollenerwartungen, fehlenden Vorbildern und wenig etablierter Praxis.

Typische Aufgabenprofile umfassen vier Dimensionen: Strategische Steuerung, operative Umsetzung, Governance und Compliance sowie Change Management. Diese vier Dimensionen in einer Person zu bündeln ist in vielen Unternehmen heute Realität. Das erklärt, warum KI-Rollen so häufig überladen sind. Und warum aus Engagement so selten Wirkung wird.

Teil II: Das Studienmodell, die 4 Indizes

Wie reif ist eine KI-Organisation wirklich?
 Um das greifbar zu machen, arbeitet diese Studie mit vier Indizes, die unterschiedliche Dimensionen der KI-Reife abbilden – von der strategischen Klarheit über Governance und Veränderungsbereitschaft bis hin zur Wirkungsorientierung.

Die vier Indizes im Überblick
 Die Mittelwerte liegen eng beieinander. Die Unterschiede werden erst in den Unterindikatoren und den jeweiligen Schwachstellen sichtbar.



Interpretation: Strategische Klarheit liegt leicht vorn. Die eigentlichen Schwächen sitzen bei Rollenklarheit im KI-Lebenszyklus, Offenheit der Mitarbeitenden und klaren Skalierungsentscheidungen.



Index 1

VCI – Vision Clarity Index

Der Vision Clarity Index misst, wie klar das strategische Zielbild für KI formuliert ist und ob KI-Verantwortliche es kennen, teilen und nutzen können.

4 Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Ist das übergeordnete KI-Ziel des Unternehmens klar formuliert?
- Ist das Mandat des KI-Verantwortlichen eindeutig definiert?
- Gibt es klare Priorisierungskriterien für KI-Initiativen?
- Können KI-Themen strategisch vertreten werden?

VCI Gesamtwert: Ø 4,57

...auf der 6er-Skala. Unterindizes:

KI-Ziel klar formuliert Ø 4,61 |

Mandat klar definiert Ø 4,43 |

Priorisierungskriterien klar Ø 4,71 |

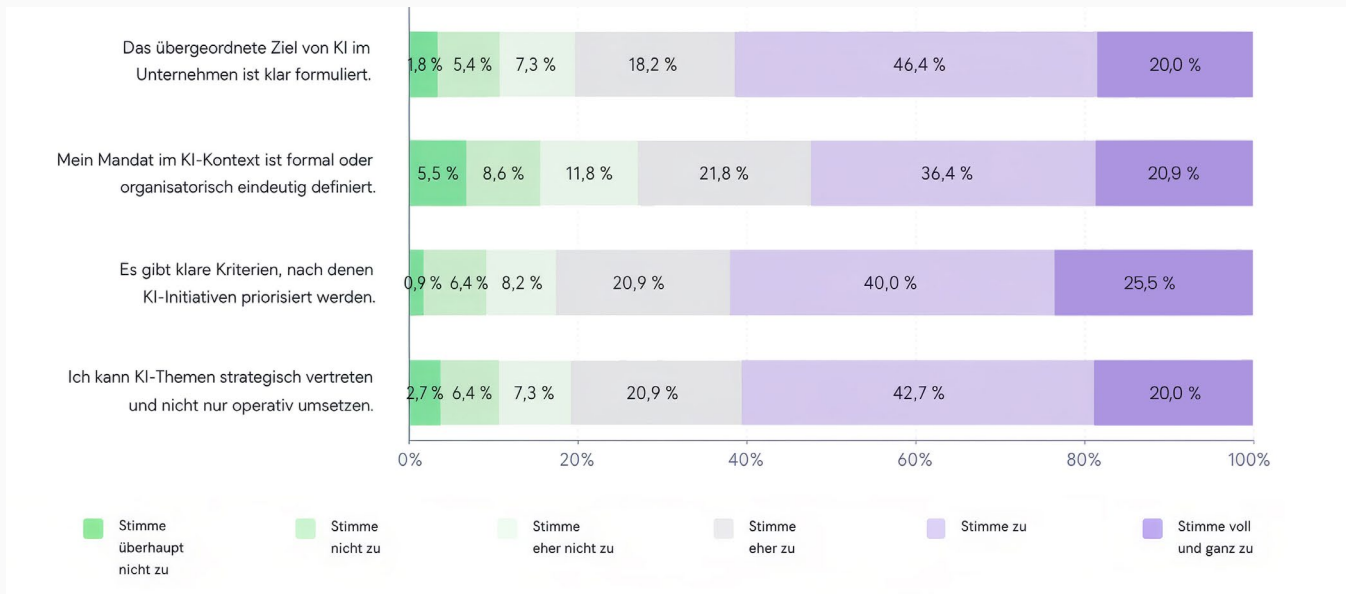
Strategische Vertretung möglich Ø 4,53

Die Priorisierung erzielt den höchsten Zustimmungswert, die Mandatsklarheit den niedrigsten. KI-Verantwortliche priorisieren vielfach de facto, aber nicht immer auf Basis eines sauber geschnittenen Mandats.

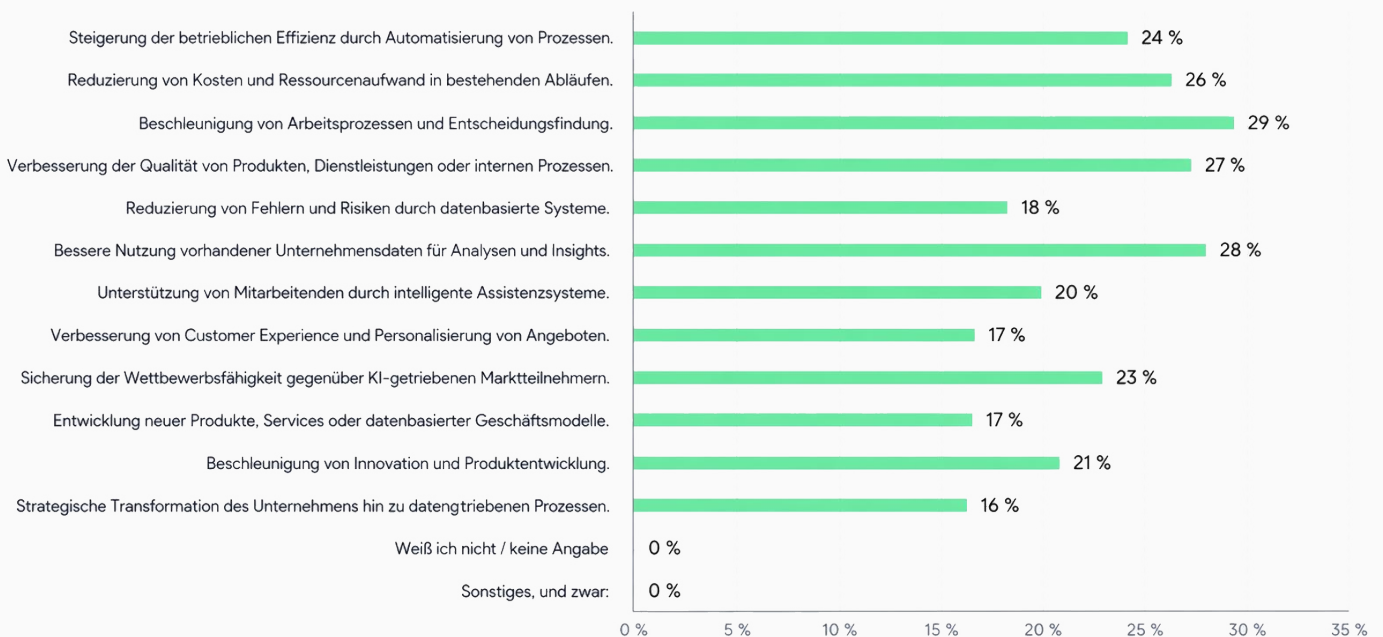
Qualitative Verdichtung:

Strategische Klarheit ist oft früher vorhanden als ein belastbares Mandat. Die Richtung ist vielerorts schon erkennbar, während Befugnisse, Budgetzugang und organisatorische Absicherung erst später nachgezogen werden.

Inwieweit stimmst du den folgenden Aussagen zu KI zu?



Was ist der Hauptgrund, warum KI in deinem Unternehmen eingesetzt werden soll?



Index 2

GGI – Governance and Guidance Index

Der Governance and Guidance Index erfasst, wie klar Strukturen, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten für KI-Initiativen geregelt sind.

4 Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Gibt es definierte Entscheidungs- und Eskalationswege?
- Sind Rollen und Verantwortlichkeiten entlang des KI-Lebenszyklus eindeutig geregelt?
- Werden regulatorische Anforderungen systematisch berücksichtigt?
- Ist Daten- und Modellverantwortung klar zugeordnet?

GGI Gesamtwert: Ø 4,44

...auf der 6er-Skala. Unterindizes:

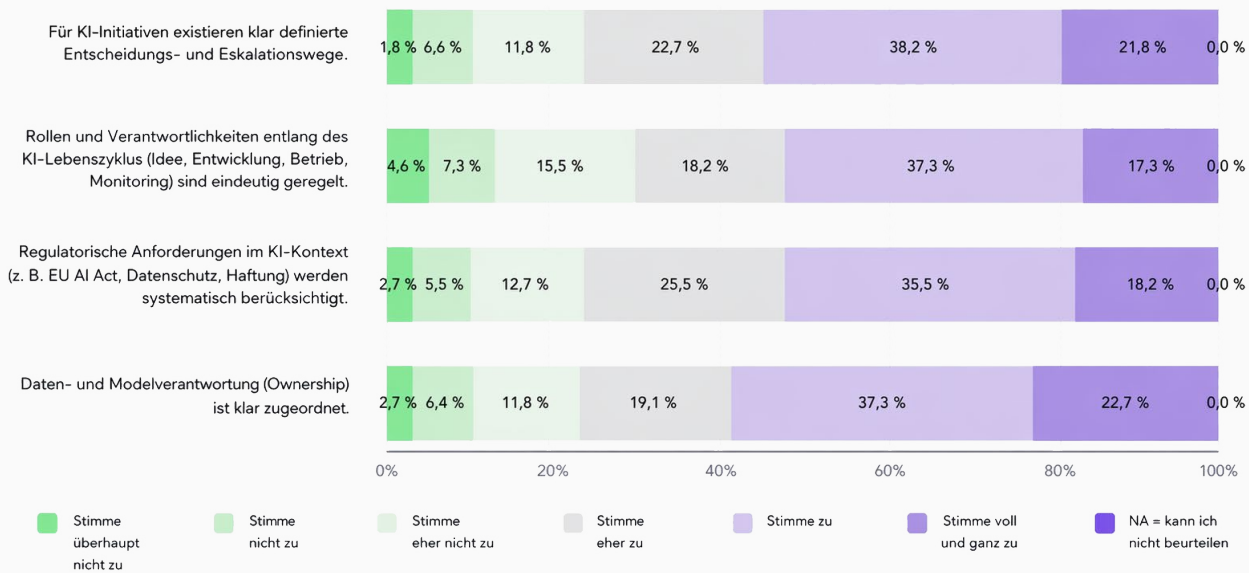
Entscheidungs- & Eskalationswege Ø 4,57 |
Rollenklarheit im KI-Lebenszyklus Ø 4,28 |
Regulatorische Berücksichtigung Ø 4,40 |
Daten- und Modellverantwortung Ø 4,50

12 Prozent der Befragten stimmen bei der Rollenklarheit im KI-Lebenszyklus klar nicht zu. Das bedeutet: Für etwa jedes achte Unternehmen ist unklar, wer was wann im KI-Prozess verantwortet.

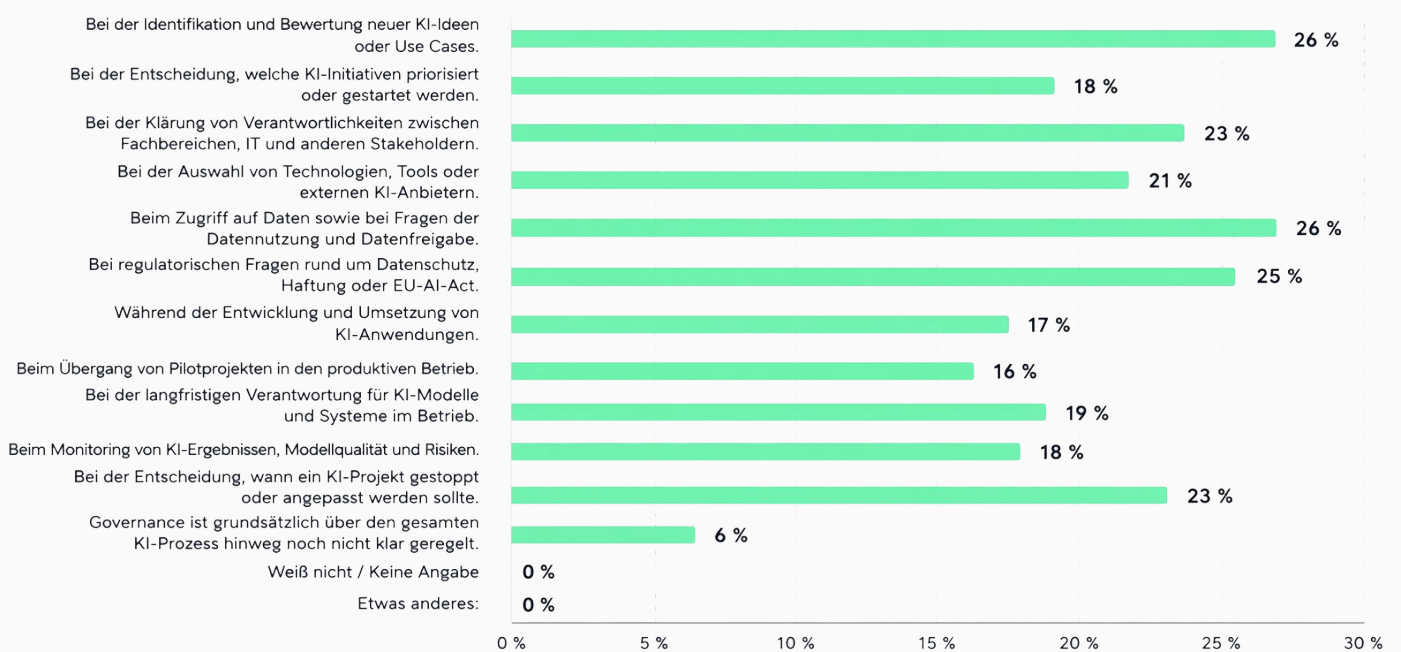
Qualitative Verdichtung:

Governance wird genau dort relevant, wo mehrere Use Cases parallel laufen, Datenfreigaben unklar werden und informelle Abstimmung nicht mehr trägt. In diesem Moment wird Governance zur Voraussetzung für Skalierung.

Inwieweit stimmst du den folgenden Aussagen zu KI zu?



An welcher Stelle im KI-Prozess ist Governance am wenigsten klar geregelt?



Index 3

CMI – Change Maturity Index

Der Change Maturity Index bewertet, wie bereit und befähigt die Organisation ist, mit KI-bedingten Veränderungen umzugehen.

4 Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Unterstützen Führungskräfte KI-Initiativen sichtbar und aktiv?
- Begegnen Mitarbeitende KI offen und konstruktiv?
- Gibt es strukturierte Formate zum Lernen und Anwenden von KI?
- Ist KI organisatorisch verankert und kein reines Einzelprojekt?

CMI Gesamtwert: Ø 4,45

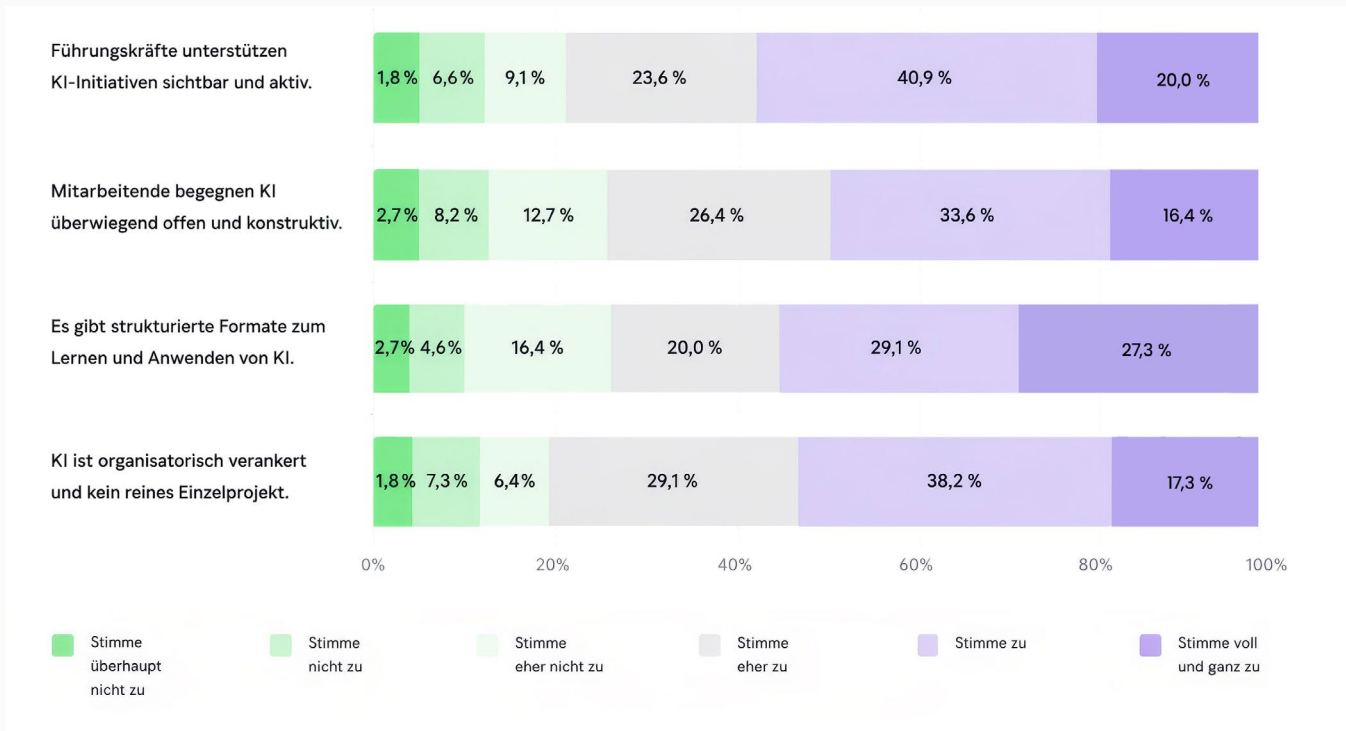
...auf der 6er-Skala. Unterindizes:
Führungsunterstützung Ø 4,57 |
Offenheit Mitarbeitende Ø 4,29 |
Strukturierte Lernformate Ø 4,47 |
Organisatorische Verankerung Ø 4,46

Hohe wahrgenommene Unterstützung heißt nicht automatisch, dass Führung auch strukturelle Konsequenz zeigt. Zustimmung zur Bedeutung von KI und die Bereitschaft, Macht, Prioritäten und Arbeitslogiken wirklich anzupassen, sind nicht dasselbe.

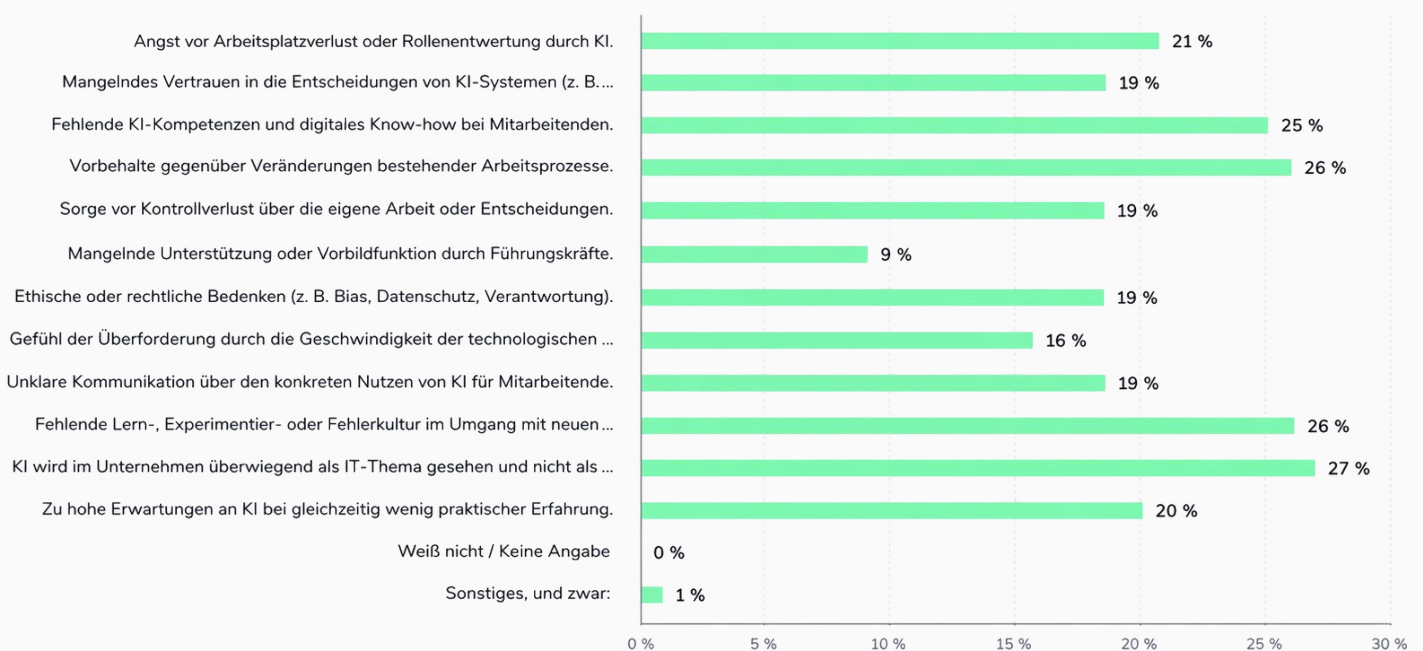
Qualitative Verdichtung:

Kulturelle Reibung besteht oft nicht zuerst in der operativen Belegschaft, sondern in Teilen des Managements und des mittleren Managements. Wo Führung KI sichtbar mitträgt, sinken Unsicherheit und Abwehr deutlich schneller.

Inwieweit stimmst du den folgenden Aussagen zu KI zu?



Was ist aktuell die größte menschliche oder kulturelle Hürde bei der Einführung von KI?



Index 4

VDI – Value Driven Index

Der Value Driven Index misst, ob KI-Projekte konsequent nach ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg bewertet werden.

4 Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Werden KI-Projekte anhand ihres Business Value bewertet?
- Wird der wirtschaftliche Nutzen systematisch gemessen?
- Wird KI als Investition mit klarer Erwartungshaltung verstanden?
- Gibt es für erfolgreiche Use Cases klare Skalierungsentscheidungen?

VDI Gesamtwert: Ø 4,43

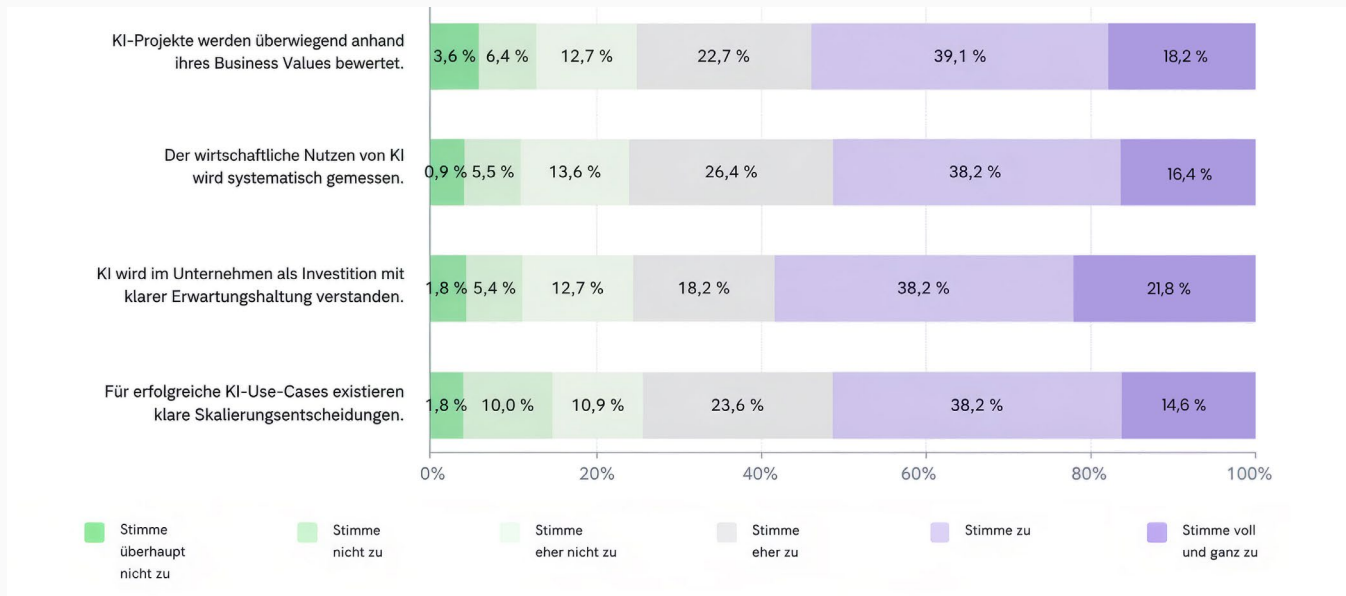
...auf der 6er-Skala. Unterindizes:
 Bewertung nach Business Value Ø 4,45 |
 Systematische Nutzenmessung Ø 4,46 |
 KI als Investition mit
 Erwartungshaltung Ø 4,51 |
 Klare Skalierungsentscheidungen Ø 4,31

Der VDI zeigt eine wichtige Asymmetrie: KI wird am ehesten als Investition mit Erwartungshaltung verstanden, während klare Skalierungsentscheidungen am schwächsten ausgeprägt sind. Erfolgskriterium und Messlogik sind also nicht identisch. Genau hier liegt die Lücke.

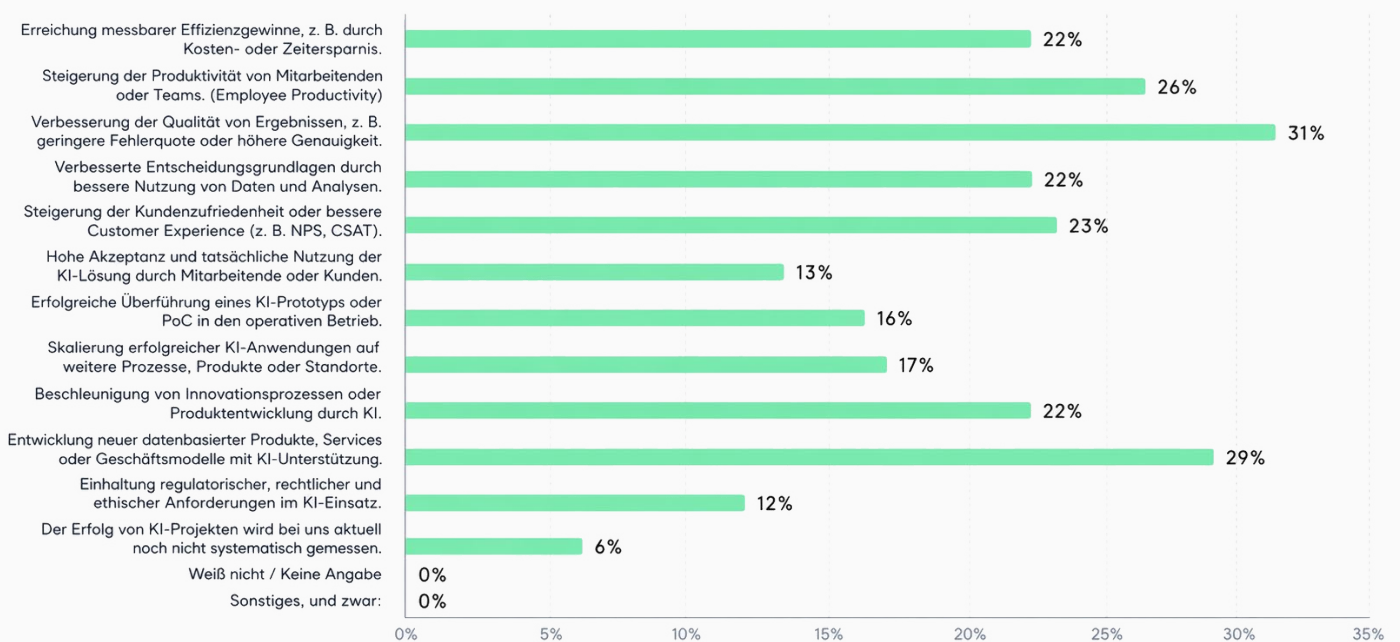
Qualitative Verdichtung:

Business Value wird häufig pragmatisch sichtbar gemacht – über Zeitersparnis, Nutzungsraten, Qualitätsgewinne. Was meist noch fehlt, ist eine durchgängige Messarchitektur, die diese Effekte vergleichbar und skalierungsfähig macht.

Inwieweit stimmst du den folgenden Aussagen zu KI zu?



Woran erkennt dein Unternehmen konkret, ob ein KI-Projekt erfolgreich ist oder nicht?



Das Zusammenspiel der vier Indizes

Die aussagekräftigsten Muster entstehen nicht aus den einzelnen Indizes, sondern aus ihrer Kombination. Hoher VCI + niedriger GGI: klare Vision, aber keine Struktur zur Umsetzung. Hoher CMI + niedriger VDI: engagierte Mitarbeitende, aber keine klare Erfolgsmessung.

Die stärksten Gesamtprofile zeigen Unternehmen mit hohem VCI und GGI gleichzeitig: ein klares Zielbild, das durch Governance abgesichert wird. Wo diese Kombination mit einem hohem CMI zusammenfällt, entstehen die reifsten KI-Organisationen in dieser Stichprobe.

Teil III: Ergebnisse der Studie

Profil der Befragten

An der quantitativen Befragung nahmen 110 Personen teil, alle im deutschsprachigen Raum tätig und alle mit einem klaren KI-Bezug in ihrer Rolle. Das Durchschnittsalter liegt bei 40,5 Jahren. Die meisten Befragten haben ein bis zwei Jahre Erfahrung mit KI in ihrer aktuellen Rolle (36 %), gefolgt von zwei bis fünf Jahren (27 %). Nur 6 Prozent sind seit mehr als fünf Jahren im Thema – ein deutliches Signal, dass dieses Berufsfeld jung ist.

Die 12 qualitativen Interviews ergänzen diese Breite. Die Gesprächspartner kamen aus dem Kfz-Dienstleistungsbereich, der Medienwirtschaft, dem kommunalen Freizeitsektor, dem Non-Profit-Verbandsbereich sowie dem Softwaredienstleistungsumfeld.

Qualitative Einordnung:

In vielen Unternehmen entsteht die KI-Rolle aus der Arbeit heraus, nicht aus Organigrammen. Erst entstehen frühe Use Cases, Reibung und Sichtbarkeit – erst danach folgen formale Verankerung, Mandat und strukturelle Klärung.

Mandat, Verantwortung und Rollenverständnis

Das Selbstbild der Befragten ist vor allem eines: überlagert. 52 Prozent beschreiben

sich als gesamtverantwortlich für KI, 55 Prozent als strategisch steuernd und 42 Prozent als operativ umsetzend. Weniger klare Arbeitsteilung, mehr strukturelle Überlagerung.

Die qualitativen Interviews legen nahe, dass hinter diesem Selbstbild oft eine andere Realität steckt. Verantwortung wird gefühlt, ohne dass Entscheidungsbezug formell übertragen wurde.

„Entscheidungsmacht alleine habe ich nicht. Ich bin eher der Berater, der Vorschläge bringt, Konzepte ausarbeitet, entscheidet, tun andere.“

KI-Verantwortlicher, Non-Profit-Verband

KI-Manager haben Sichtbarkeit, manchmal Einfluss, aber oft kein formales Mandat, das mit echten Entscheidungsrechten verbunden ist. Wirkung bleibt personenabhängig und damit fragil. Verlässt die Person das Unternehmen, geht auch die KI-Kompetenz.

„Wir waren wirklich sehr früh dran. Das liegt daran, dass wir das Thema sehr früh identifiziert haben und durch die ganze Firma hinweg sehr ernst nehmen. Entsprechend sind wir so ein bisschen auf der Welle gesurft bisher, anstatt hinterher zu schwimmen.“

KI-Verantwortlicher, Eventagentur / Experience Agency

Organisatorische Aufstellung: Zentral, dezentral, hybrid

40 Prozent der befragten Unternehmen haben ein zentrales KI-Team oder Center of Excellence. 29 Prozent haben KI dezentral in den Fachbereichen angesiedelt. 23 Prozent verfolgen ein hybrides oder föderiertes Modell. Nur 3 Prozent bezeichnen die Aufstellung als nicht klar definiert.

„Wir hatten drei produktive Anwendungsfälle, aber an sich ein Riesenchaos. Wir hatten überhaupt nicht die Strukturen. Bei dem vierten, fünften Use Case hätten wir völlig die Kontrolle verloren.“

KI-Verantwortlicher, mittelständisches Kfz-Dienstleistungsunternehmen

Governance: Wo Klarheit fehlt und warum

Governance ist das Thema, das quantitativ am häufigsten als problematisch benannt und qualitativ am lebhaftesten diskutiert wird. Der GGI liegt insgesamt bei Ø 4,44 auf der 6er-Skala. 12 Prozent der Befragten stimmen bei der Rollenklarheit im KI-Lebenszyklus nicht zu.

Die konkretesten Governance-Lücken: Erstens bei der Identifikation und Bewertung neuer KI-Ideen (26 %). Zweitens beim Datenzugang (26 %). Drittens bei der Klärung von Verantwortlichkeiten zwischen Fachbereichen, IT und Management (23 %). Governance entsteht in den meisten Unternehmen fast nie proaktiv. Sie wird oft erst eingeführt, wenn das Chaos immer größer wird. Wer Governance nachzieht, kämpft aber nicht nur mit den Anforderungen der Zukunft, er muss auch bestehende Projekte rückwirkend strukturieren.

„Und genau das ist das Thema. Ich denke, das wird auch noch mal ein größeres Thema sein. Wir haben eher das findet im Rahmen des Genehmigungsprozesses statt. Da ist unsere IT-Abteilung eingebunden zu prüfen, ob die Daten die relevanten sind, die man über eine KI steuern kann. Also das fehlt Governance Thema. Moment.“

KI-Verantwortliche, Digital-Logistics-Unternehmen

Change Management und kulturelle Bereitschaft

27 Prozent nennen die Wahrnehmung von KI als IT-Thema als größte Hürde. Weitere 25 Prozent nennen fehlende Kompetenzen und Vorbehalte gegenüber Prozessveränderungen. Das sind strukturelle Fehleinordnungen, keine individuellen Ängste. Wer KI nur technisch einführt, bekommt keinen Kulturwandel, sondern bestenfalls neue Software.

„Ich glaube, was Führungskräfte gerade total vor eine riesen Herausforderung stellt, ist, dass sie selber total überfordert sind mit der Masse von dem, was da ist. Die wissen gar nicht, was soll sich denn der Mitarbeiter jetzt genau anschauen, damit es auch Wert stiftet und nicht irgendwie eine Zeitverschwendung war.“

KI-Verantwortlicher, Media / Innovation Hub

Kompetenzentwicklung: HR als Enabler

Kompetenzentwicklung ist das Terrain, wo HR am stärksten in KI-Transformation eingreift. Die Bandbreite der Ansätze in den Interviews reicht von informellem Wissensaustausch zwischen zwei Personen bis hin zu strukturierten Weiterbildungsprogrammen mit vier

Kompetenzstufen. Praktische KI-Weiterbildung beginnt nicht als Einmal-Event, sondern als systematischer Aufbau von KI-Kompetenz, Upskilling und Reskilling.

Das ausgefeilteste Modell zeigt sich bei einer international tätigen Mediaorganisation: Eine zentrale Digital Academy entwickelt Schulungsprogramme, die in Landessprachen übersetzt und durch lokale Head-of-AI-Rollen in die Unternehmenskultur übertragen werden. KI-Ambassadors und AI-Spezialisten per Abteilung bilden ein internes Netzwerk, das an die zentrale KI-Funktion angebunden ist.

„Es gibt vier verschiedene Stufen von Mitarbeitenden, die sich weiterbilden können, von einfachen Grundkenntnissen bis hin schon mehr in diese professionellere Geschichte. So nehmen wir die Mitarbeiter mit, die Führungskräfte und das Team.“

*Head of AI / AI Business Transformation,
Digital-Imaging-Unternehmen*

Wer KI-Kompetenz nur über informelle Netzwerke aufbaut, macht sich von Einzelpersonen abhängig. Wer ein strukturiertes Modell hat, skaliert Kompetenz. Genau deshalb gehören Prompting, Prompt Engineering und anwendungsnahe Experimentieren heute in jede ernsthafte Qualifizierungsarchitektur.

Business Value: Gemessen wird, was sich leicht messen lässt

Was Unternehmen als KI-Erfolg definieren: 31 Prozent messen an Qualitätsverbesserungen. 29 Prozent an neuen datenbasierten Produkten oder Geschäftsmodellen. 26 Prozent an Produktivitätssteigerung.

6 Prozent haben noch keine systematische Messung etabliert.

„Wir haben jetzt nur für diesen einen Unternehmensbereich über 600 Anrufe im Monat abdecken, was etwa 22 Arbeitsstunden entspricht. Und eine Kundenzufriedenheitsauswertung von über 8 von 10 möglichen Sternen über das letzte halbe Jahr.“

*KI-Verantwortlicher, kommunale
Freizeiteinrichtung*

Dieser Ansatz ist beispielhaft: Vor dem Projektstart wird definiert, woran der Erfolg gemessen wird. Die KPIs entstehen nicht nach der Einführung. Sie sind Teil des Projektdesigns. Das ist die Ausnahme, sollte aber die Regel sein.

Welche Kompetenzen KI-Verantwortliche 2026 brauchen

Fünf Kompetenzen wurden als besonders wichtig eingestuft: Technische KI-Kompetenz (50 %), Change- und Kommunikationsfähigkeit (44 %), Führung und Governance (44 %), Verständnis von Business und Prozessen (38 %), Datenkompetenz und Analytik (35 %).

Die Interviews ergänzen eine Kompetenz, die im Fragebogen schwer zu fassen ist: Übersetzungsfähigkeit. Die Fähigkeit, zwischen Technologie, Fachbereich und Führung zu übersetzen, ist die wahrscheinlich schwierigste und am schwierigsten erlernbare Kompetenz im Profil eines KI-Managers.

Qualitative Zuspitzung:

Gesucht wird oft die Person, die das Technische menschlich macht.

Das Aufgabenprofil: Was KI-Manager wirklich tun

KI-Manager in deutschen Unternehmen haben kein standardisiertes Berufsbild – sie haben eine Aufgabe, die sich zwischen Strategie, Technik, Kommunikation und Organisationsentwicklung aufspannt. Und das oft gleichzeitig.

Vier Handlungsfelder prägen den Arbeitsalltag: strategische Steuerung, operative Umsetzung, Governance und Compliance sowie Change und Kommunikation.

Strategische Steuerung: KI als Unternehmensthema positionieren

Strategische Steuerung meint nicht, Strategie-Papiere zu schreiben. Sie meint: KI als relevantes Geschäftsthema in der Führungsebene sichtbar halten, Use Cases nach strategischen Kriterien priorisieren, Budgetentscheidungen vorbereiten und KI-Roadmaps entwickeln, die tatsächlich an den Unternehmenszielen hängen.

Das setzt Zugang zur Entscheidungsebene voraus – und genau damit scheitern viele KI-Verantwortliche. Wer nicht im Raum ist, wenn Prioritäten gesetzt werden, kann KI nicht strategisch verankern. Die Befragten, die dieses Handlungsfeld aktiv gestalten, haben fast alle eines gemeinsam: Sie berichten direkt an die Geschäftsführung oder sind Mitglied eines übergreifenden Steuerungsgremiums.

„Irgendein Software-Update fahren und irgendwas implementieren, da brauchst du keinen dafür, der das tut. Aber ich brauche denjenigen, der das Technische vermenschlicht.“

KI-Verantwortliche, Autohaus-Gruppe

Operative Umsetzung: Zwischen Projektführung und technischem Boden

Viele KI-Manager sind zugleich operative Treiber. Sie begleiten Use-Case-Entwicklung von der Idee bis zur Produktivsetzung, koordinieren zwischen Fachbereichen und IT, testen und evaluieren KI-Systeme und sorgen dafür, dass aus Piloten echte Produkte werden.

In kleineren Unternehmen existiert die Grenze zwischen Strategie und Umsetzer schlicht nicht. 52 Prozent der Befragten sehen sich als gesamtverantwortlich – strategisch und operativ. Das bedeutet in der Praxis: Morgen Vorstandspräsentation, nachmittags Prompt-Engineering-Workshop.

„Bei uns gibt es nicht jemanden, der das umsetzt. Ich bin der KI-Manager und ich mache es. Das ist manchmal anstrengend, aber es hält einen am Boden.“

KI-Verantwortlicher, kommunale Freizeiteinrichtung

Governance und Compliance: Die Struktur, die KI skalierbar macht

Governance ist das Handlungsfeld, das am häufigsten unterschätzt wird – und sich am teuersten rächt, wenn es fehlt. KI-Manager, die Governance aktiv gestalten, definieren Freigabeprozesse für neue

Systeme, klären Datenzugangsrechte, setzen Qualitätsstandards für Modellentscheidungen und bereiten das Unternehmen auf den EU AI Act vor.

Governance-Kompetenz wird selten explizit in Stellenbeschreibungen verlangt und kaum in formalen Ausbildungen vermittelt. Sie entsteht durch Fehler. Durch Projekte, die ohne Struktur starten und dann strukturell nachgearbeitet werden mussten.

„Die sind definiert. Wir haben sowohl was Freigabeprozesse wie auch Compliance-Regelungen angeht, definierte Richtlinien. Und die sind auch den Stakeholdern entsprechend bekannt.“

KI-Verantwortlicher, Eventagentur / Experience Agency

Change und Kommunikation: Der menschliche Faktor

Das vierte Handlungsfeld ist das unscheinbarste – und nach Aussage der qualitativen Interviewpartner oft das aufwendigste. KI-Manager kommunizieren nach oben, nach unten und quer durch die Organisation. Sie übersetzen technische Möglichkeiten in Sprachen, die Vorstände, Vertriebsleiter und Sacharbeiter gleichzeitig verstehen. Sie bauen Vertrauen auf und nehmen Ängste ernst. Change Management ist kein separates Modul, das man zuschaltet. Es ist die Bedingung, unter der alles andere funktioniert. Unternehmen, in denen KI-Verantwortliche aktives Change Management betreiben – durch KI-Stammtische, Abteilungs-Workshops, AI-Champion-Netzwerke oder gezielte Führungskräftekommunikation – zeigen in den Interviews eine deutlich niedrigere kulturelle Reibung.

„Die größte Arbeit ist nicht, das Tool zu bauen. Die größte Arbeit ist, die Mitarbeitenden mitzunehmen. Wenn die nicht wissen, warum das gut für sie ist, nutzen sie es nicht, egal wie gut es ist.“

Head of AI, internationales Medienunternehmen

Was KI-Verantwortliche in deutschen Unternehmen auszeichnet

Die Aufgaben eines Chief AI Officers (CAIO) in einem Konzernumfeld und die eines KI-Managers in deutschen Unternehmen überlappen sich erheblich, aber die Gewichtung ist eine andere. Der CAIO delegiert. Der KI-Manager macht.

In vielen Unternehmen verschmelzen die vier Handlungsfelder in einer Person. Während Konzern-CAIOs über Ressourcen, Stäbe und Abteilungen verfügen, um Governance, Strategie, Umsetzung und Change in separate Einheiten aufzuteilen, liegt das in kleineren und mittleren Unternehmen oft alles in einer Hand. Das ist weder ein Fehler noch ein Übergangszustand – es ist das Modell. Und es funktioniert, wenn Mandat, Struktur und Führungsrückhalt stimmen.

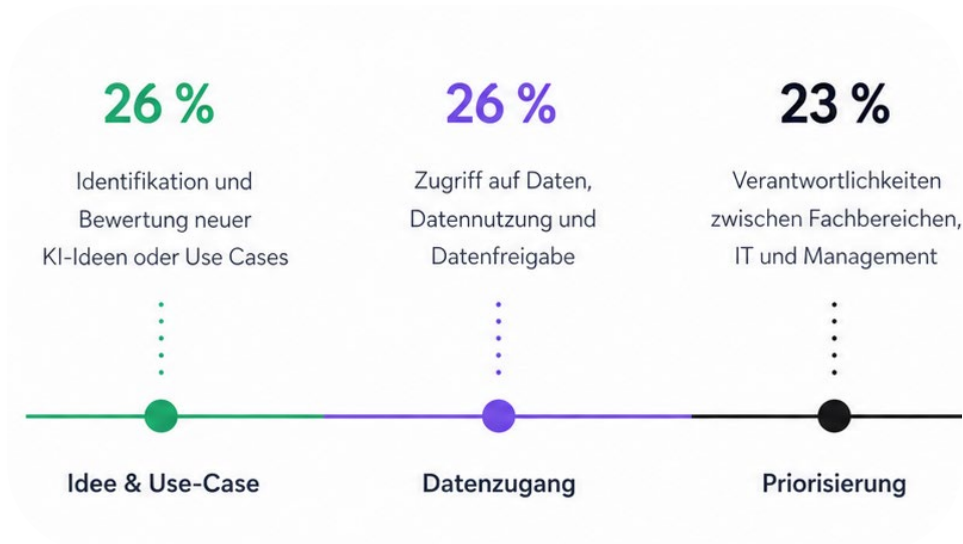
Die typischen Zeitanteile aus den Interviews: 30–40 % strategische Steuerung, 20–30 % operative Projektarbeit, 15–20 % Governance und Compliance, 20–25 % Change, Kommunikation und Befähigung. Wer das alles alleine trägt, braucht nicht nur Kompetenz, sondern auch die organisatorische Grundlage dafür.

Governance sitzt zu spät am Tisch

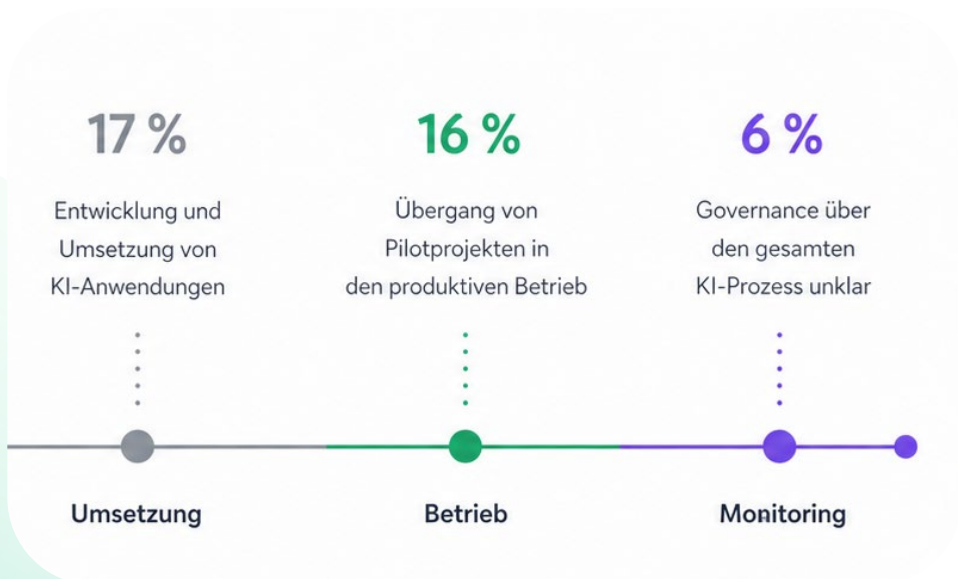
Die größten Unklarheiten liegen bei Use-Case-Bewertung, Datenfreigabe und Zuständigkeiten – also bevor KI-Projekte überhaupt starten.

Frage: An welcher Stelle im KI-Prozess ist Governance aus deiner Sicht am wenigsten klar geregelt?

Frühe Phase: Größte Lücken



Spätere Phase: Weniger häufig genannt



Die größten Governance-Lücken entstehen früh: bei **Ideen**, **Daten** und **Zuständigkeiten**.

Die **10** Kernaufgaben für KI-Manager

Die Rolle von KI-Managern ist im Mittelstand selten auf eine einzelne Funktion begrenzt. Sie bewegt sich zwischen Strategie, Umsetzung, Governance, Change und Wertbeitrag. Aus den Befragungsdaten und qualitativen Gesprächen lassen sich zehn wiederkehrende Kernaufgaben ableiten, die den praktischen Aufgabenraum dieser Rolle beschreiben. Sie zeigen, dass KI-Verantwortliche nicht nur Projekte anstoßen, sondern Orientierung schaffen, Schnittstellen verbinden, Entscheidungsgrundlagen liefern und die Organisation schrittweise KI-fähig machen müssen.

- 1 KI-Zielbild und KI-Roadmap gemeinsam mit der Geschäftsführung schärfen
- 2 Use Cases identifizieren, priorisieren und gegen Business Value und ROI abwägen
- 3 Zwischen Fachbereich, IT, Datenfunktion und Führung übersetzen und vermitteln
- 4 Pilotprojekte aufsetzen, begleiten und in den produktiven Betrieb überführen
- 5 Governance, Compliance und Verantwortlichkeiten entlang des KI-Lebenszyklus klären
- 6 Datenzugang, Datenqualität und Data Governance für KI-Vorhaben absichern
- 7 Tool-, Plattform- und Partnervalidierung steuern, ohne in reines Tool-Shopping abzugleiten
- 8 Change Management, interne Kommunikation und Akzeptanzarbeit im Unternehmen treiben
- 9 Kompetenzaufbau organisieren, von KI-Literacy über Prompting bis zu Upskilling und Reskilling
- 10 Wirkung sichtbar machen, Kennzahlen definieren und Skalierungsentscheidungen vorbereiten

Teil IV: Die vier KI-Manager-Personas

Die folgenden vier Typen entstanden aus der Kombination der Indexwerte und der qualitativen Interviews. Sie beschreiben keine Idealbilder, sondern reale Muster, verdichtet genug, um sie greifbar zu machen.

Der strategische Orchestrierer (Anteil 39,1 %) erreicht in allen vier Indizes die höchsten Werte, insbesondere beim GGI und VDI.

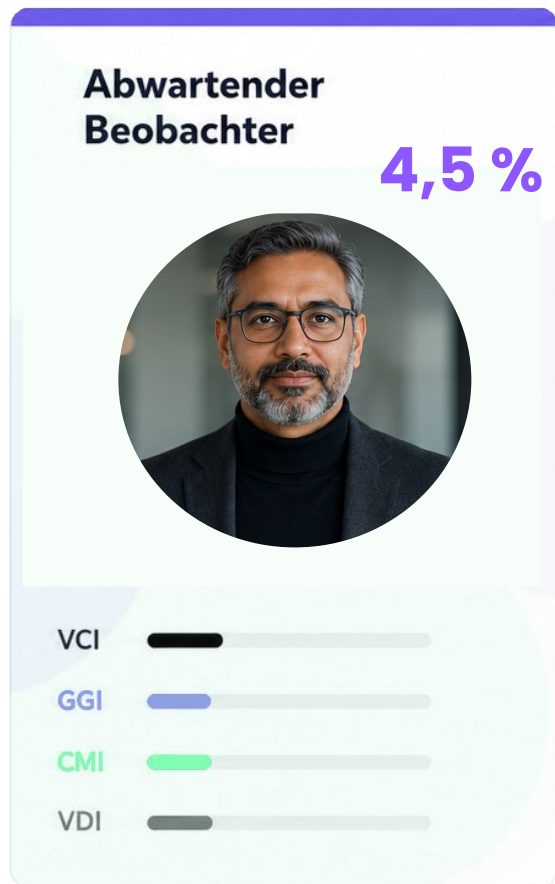
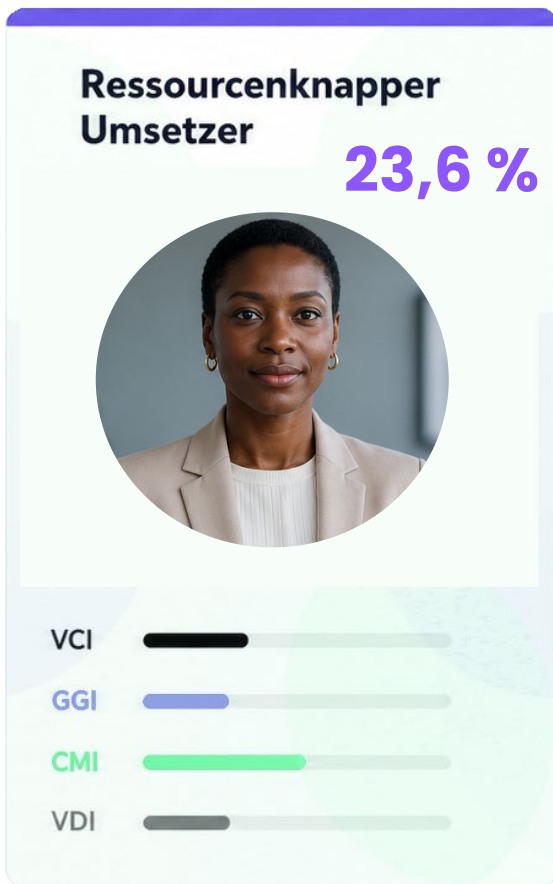
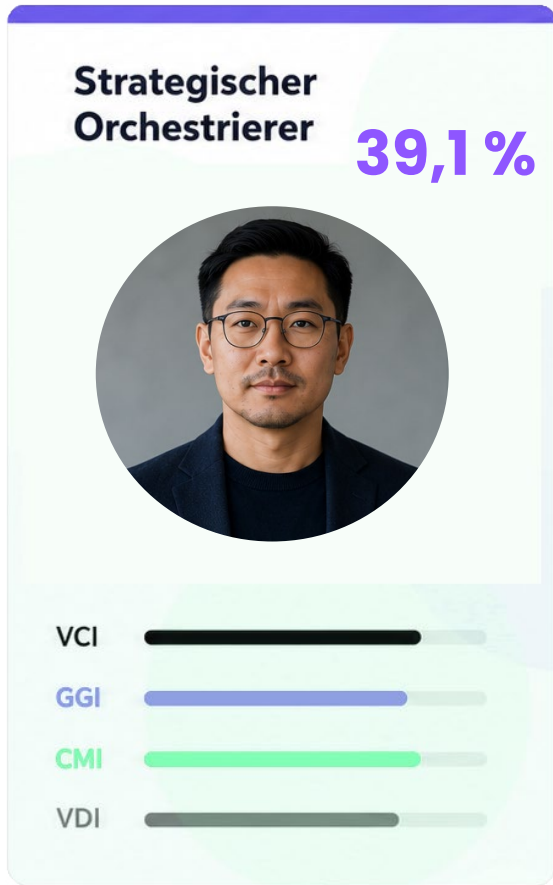
Der pragmatische Pilotierer (Anteil 32,7 %) liegt beim VCI ordentlich, zeigt aber Schwächen im GGI.

Der ressourcenknappe Umsetzer (Anteil 23,6 %) hat oft einen überraschend guten CMI, bewegt sich aber in einem sehr niedrigen VCI, weil das strategische Zielbild fehlt.

Der abwartende Beobachter (Anteil 4,5 %) zeigt in allen Indizes unterdurchschnittliche Werte, mit besonderer Schwäche im CMI.

Besonders interessant sind Widersprüche:

Ein hoher CMI bei niedrigem GGI zeigt, dass kulturelle Offenheit nicht ausreicht, wenn strukturelle Klarheit fehlt. Menschen wollen, aber können nicht. Ein hoher GGI bei niedrigem CMI zeigt das Gegenteil: Governance existiert, aber die Kultur folgt nicht. Regeln ohne Akzeptanz werden umgangen.



Persona 1:

Der strategische Orchestrierer

Klares Mandat · Top-down-Support ·
Governance etabliert · messbare Wirkung

Der strategische Orchestrierer arbeitet mit einem formal definierten Mandat, das von der Geschäftsleitung getragen wird. Er hat direkten Zugang zur Führungsebene, sitzt oder berichtet an ein KI-Board, und verwaltet eine klare Governance-Struktur. KI-Initiativen entstehen strukturiert, werden nach Kriterien priorisiert und mit messbaren KPIs versehen. Business Value ist für ihn kein Schlagwort, sondern ein Steuerungsinstrument.

Typisches Profil: Direktbericht an C-Level, eigenes Budget und Team, mindestens zwei Jahre in der Rolle, hybride oder zentrale KI-Struktur.

Index-Profil: hoher VCI, hoher GGI, hoher CMI, hoher VDI

Stärken: klares Zielbild, skalierbare Struktur, Führungseinbindung, Messorientierung

Risiken: Betriebsblindheit gegenüber der operativen Realität der Fachbereiche, Distanz zu den Menschen, die KI täglich nutzen müssen

Nächste Entwicklungsschritte: Skalierung bestehender Use Cases, Aufbau von KI-Kompetenz in der Breite der Organisation, Vorbereitung auf Agentensysteme und erhöhte Governance-Anforderungen

Persona 2:

Der pragmatische Pilotierer

Aktiv mit Use Cases · wachsende
Governance · Leadership-Support wächst

Der pragmatische Pilotierer hat KI nicht von oben als Aufgabe bekommen – er hat es von innen heraus entwickelt. Er identifiziert Use Cases, überzeugt Fachbereiche, setzt um und lernt. Governance baut er schrittweise auf, oft reaktiv, wenn ein Projekt zu komplex wird. Die Geschäftsführung unterstützt, ist aber nicht treibende Kraft, das bedeutet regelmäßige Überzeugungsarbeit.

Typisches Profil: Aus bestehendem Fachbereich heraus gewachsen, oft Data-Analytics-Hintergrund, wenig bis keine direkte Führungsverantwortung für KI.

Index-Profil: guter VCI, mittlerer GGI, mittlerer CMI, mittlerer VDI

Stärken: hohe Umsetzungsgeschwindigkeit, pragmatischer Lernansatz, breites internes Netzwerk, konkrete Projektergebnisse

Risiken: Governance entsteht zu spät, Abhängigkeit von Einzelpersonen, Skalierungshürden durch fehlende Struktur, Erschöpfung durch Überzeugungsaufwand

Nächste Entwicklungsschritte: Governance nachziehen, Mandatsklärung mit der Führungsebene, Messsysteme für Business Value etablieren

Persona 3:

Der ressourcenknappe Umsetzer

Engagiert · ohne formales Mandat ·
beratend · strukturell unterausgestattet

Der ressourcenknappe Umsetzer will schnell umsetzen und loslegen. Aber er arbeitet ohne formales Mandat, ohne eigenes Budget und ohne die Entscheidungsbefugnis, die nötig wäre, um substantielle Veränderungen durchzusetzen. Er berät, schlägt vor, entwickelt Konzepte, und muss dann abwarten, ob die Führungsebene zustimmt.

Typisches Profil: Einstiegsrolle in KI, oft parallel zu anderen Aufgaben, kein Direktzugang zur Entscheidungsebene, häufig ohne dediziertes Team oder Budget.

Index-Profil: niedriger VCI, niedriger GGI, mittlerer bis guter CMI, niedriger VDI

Stärken: hohe persönliche Motivation, enge Kenntnis der Organisation, oft Vertrauen bei Kolleginnen und Kollegen

Risiken: strukturelle Frustration und Burnout, KI bleibt personenabhängig und damit nicht skalierbar, kein Momentum ohne Mandatsklärung

Nächste Entwicklungsschritte: Mandatsgespräch mit Führung führen, KI-Strategie in Vorstandssprache formulieren, ersten messbaren Business Case entwickeln und präsentieren

Persona 4:

Der abwartende Beobachter

Kaum aktiv · kein klares Zielbild · reaktive
Haltung · hohe strukturelle Hürden

Der abwartende Beobachter ist im Unternehmen KI-Ansprechpartner, aber eher nominell. Das Thema wird nicht strategisch betrieben, Piloten entstehen sporadisch ohne Nachverfolgung. Oft sind strukturelle, regulatorische oder kulturelle Hürden der Grund. Der Aufbau von KI-Kompetenz braucht Zeit, und wer zu spät anfängt, holt nur schwer auf.

Typisches Profil: Nominelle KI-Verantwortung ohne strategisches Fundament, kein dediziertes Team oder Budget, reaktive Projektentscheidungen.

Index-Profil: niedriger VCI, niedriger GGI, niedriger CMI, niedriger VDI

Stärken: Vorsicht schützt vor teuren Fehlinvestitionen

Risiken: Verzögerung kostet Wettbewerbsposition, kein interner Know-how-Aufbau, Fachkräftemangel macht das Aufholen später teurer

Nächste Entwicklungsschritte: Strategiediskussion auf Führungsebene anstoßen, ersten konkreten Business Case identifizieren, externe Perspektive einholen, um Dringlichkeit zu kalibrieren

Wann KI-Verantwortliche als erfolgreich gelten

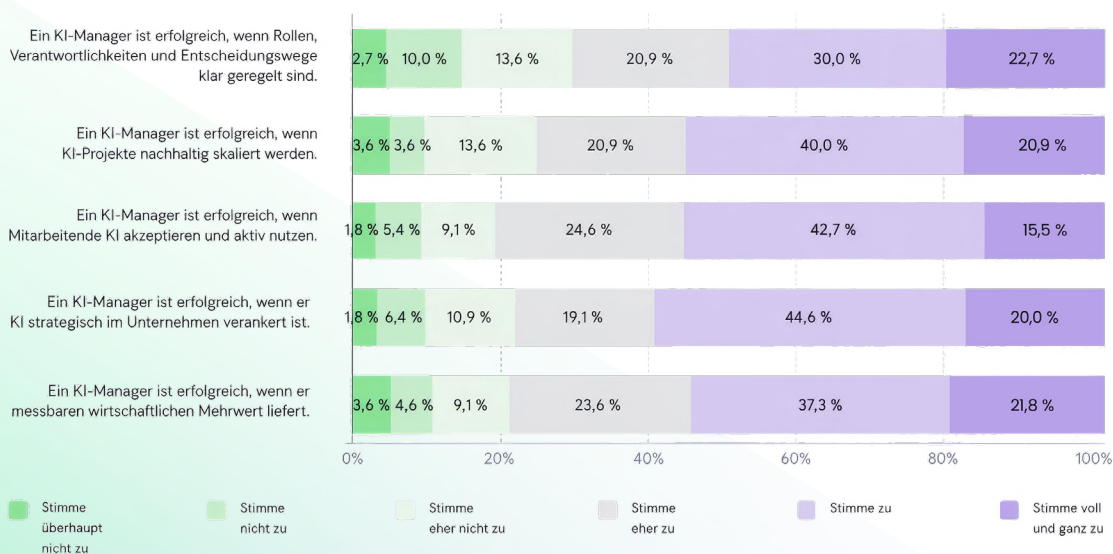
Erfolg in der KI-Rolle wird von den Befragten erstaunlich klar definiert – und nicht primär über Technik, sondern über Wirksamkeit im Unternehmen. Am stärksten wird Erfolg dort gesehen, wo KI strategisch verankert ist, Mitarbeitende sie aktiv nutzen und Projekte nicht in der Pilotphase stehen bleiben, sondern nachhaltig skaliert werden.

44,6 Prozent stimmen zu (weitere 20,0 Prozent voll und ganz), dass KI-Verantwortliche dann erfolgreich sind, wenn KI strategisch im Unternehmen verankert ist. Aktive Akzeptanz und Nutzung

durch Mitarbeitende wird ebenfalls stark gewichtet (42,7 % Zustimmung, 15,5 % voll und ganz). Ähnlich deutlich: nachhaltige Skalierung von KI-Projekten (40,0 % Zustimmung, 17,3 % voll und ganz).

Auffällig: Erfolg wird nicht nur an wirtschaftlichem Mehrwert gemessen. Noch wichtiger scheint vielen Befragten, dass Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege klar geregelt sind. KI-Verantwortliche sind nicht dann erfolgreich, wenn irgendwo ein Tool funktioniert – sondern dann, wenn KI organisatorisch tragfähig wird.

Inwieweit stimmst du den folgenden Aussagen zu KI-Managern zu?



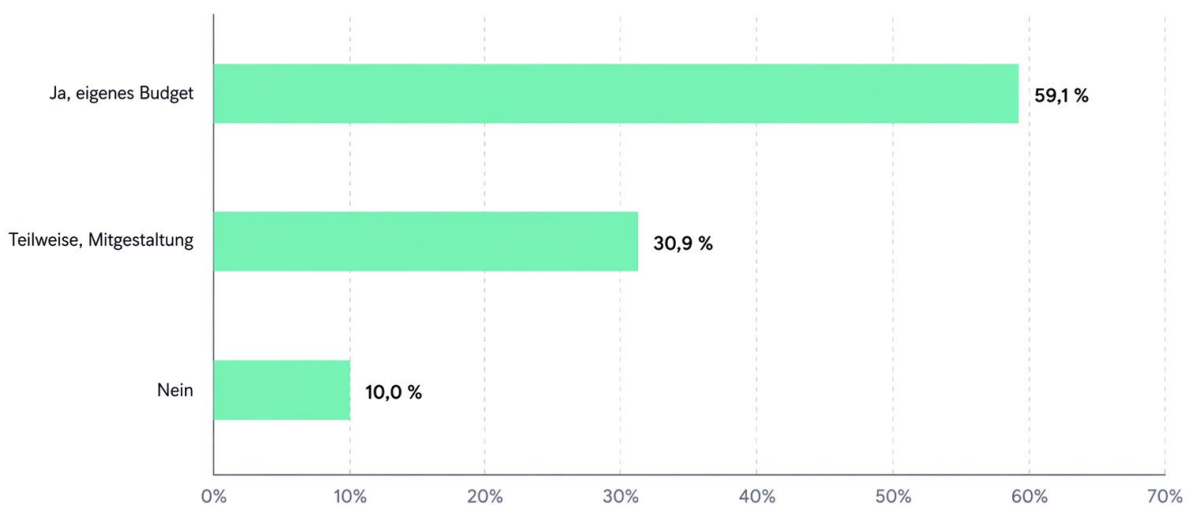
Budget: Einfluss ja, Macht nein

59,1 Prozent der Befragten geben an, ein eigenes Budget für KI-Initiativen zu haben. Weitere 30,9 Prozent können Budgets zumindest teilweise mitgestalten. Nur 10 Prozent arbeiten ohne eigenes Budget und ohne maßgeblichen Budgeteinfluss.

KI-Verantwortung bleibt in deutschen Unternehmen also nicht durchgängig symbolisch – in vielen ist sie bereits mit konkreter Steuerungsfähigkeit verbunden.

Gleichzeitig zeigt der Befund auch eine Differenz: Budgetnähe allein ersetzt kein klares Mandat. Budget kann ein starker Hebel sein. Es ersetzt aber weder eine saubere Priorisierungslogik noch einen stabilen Zugang zur Geschäftsführung.

Hast du ein eigenes Budget für KI-Initiativen oder maßgeblichen Budget-Einfluss?

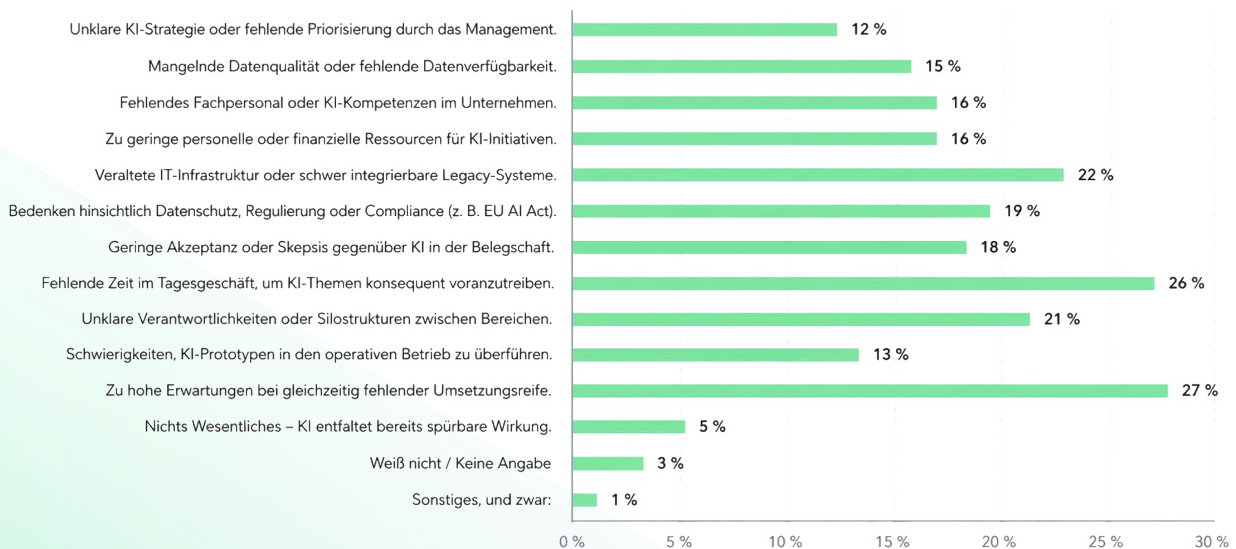


Die größten Hürden für KI-Verantwortliche

Die größten Bremsen liegen nicht in einem einzelnen Engpass, sondern in einer typischen Kombination aus Überforderung, fehlender Zeit und struktureller Unreife.

Bemerkenswert: Klassische Vorbehalte gegenüber KI sind zwar weiterhin relevant, markieren aber nicht die Spitze des Problems. KI scheitert seltener an grundsätzlicher Ablehnung als an fehlender organisatorischer Anschlussfähigkeit.

Was verhindert aktuell am stärksten, dass KI in deinem Unternehmen mehr Wirkung entfaltet?



Zentrale Insights und Implikationen

Was die Kombination der Daten wirklich sagt

Hinter den Zahlen stecken Muster, die sich erst in der Kombination zeigen.

Erster Befund: Die Mehrheit der KI-Verantwortlichen hat das richtige Verständnis von ihrer Aufgabe. Was fehlt, ist die organisatorische Ausstattung. Kompetenz ohne Struktur produziert guten Willen, aber keine Wirkung.

Zweiter Befund: Governance-Lücken häufen sich im frühen Teil des KI-Prozesses. Wer die Eingangsphase nicht strukturiert, kämpft später mit Projekten, die gar nicht hätten gestartet werden sollen.

Dritter Befund: Business Value ist in den meisten Unternehmen ein Gefühl, kein Kennzahlensystem. Die Lücke zwischen Pilot und Produkt bleibt groß, solange die Messlogik fehlt.

Vierter Befund: HR ist in der KI-Transformation noch zu oft reaktiv. Unternehmen mit proaktiver HR-Beteiligung zeigen robustere und nachhaltigere KI-Kulturen.

Was die Ergebnisse für Geschäftsführung und Unternehmensleitung bedeuten

KI-Transformation ist eine Führungsaufgabe. Nicht im Sinne von ‚die Führung soll es ermöglichen‘, sondern im Sinne von ‚die Führung muss es vorleben‘. Das erste konkrete Signal: Das Mandat ist formell. Es kommt nicht aus dem Gespräch, es kommt aus einer Organisationsentscheidung, die dokumentiert, kommuniziert und mit Ressourcen unterlegt ist. Wer das seinen KI-Managern nicht gegeben hat, sollte dies zügig nachholen.

Was die Ergebnisse für KI-Manager und CAIO-nahe Rollen bedeuten

KI-Manager befinden sich 2026 in einer strukturell herausfordernden Position: Sie haben Einfluss, aber oft keine Macht. Diese Spannung ist keine persönliche Schwäche, sie ist das Ergebnis einer organisatorischen Unreife, die sich durch viele deutsche Unternehmen zieht.

Drei praktische Konsequenzen: Mandatsklärung ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Governance-Aufbau gehört in die früheste Phase. Business-Value-Kommunikation in der Sprache der Geschäftsführung ist eine Kernkompetenz, keine Nebenaufgabe.

Was die Ergebnisse für HR, Lernen und Organisationsentwicklung bedeuten

HR-Verantwortliche, die früh in KI-Transformation eingebunden sind, bauen robustere KI-Kulturen. HR muss KI-Transformation aktiv mitgestalten, nicht auf Einladung warten.

Zentrale HR-Erkenntnis:

Unternehmen mit strukturierten Kompetenzmodellen für KI zeigen deutlich weniger kulturellen Widerstand. Nicht weil Mitarbeitende KI mögen, sondern weil sie wissen, was von ihnen erwartet wird.

6

Die

Handlungs- empfehlungen

1. KI strategisch verankern, nicht nur pragmatisch ausprobieren

Der erste Schritt ist keine Technologieentscheidung, sondern eine Führungsentscheidung: Wo wollen wir mit KI in zwei Jahren stehen, und welche Ressourcen stellen wir bereit? Diese Frage muss die Geschäftsführung beantworten, nicht der KI-Manager. Wer KI als Nebenprojekt führt, bekommt Nebenprojektergebnisse.

2. Mandat, Entscheidungsrechte und Verantwortung klar definieren

Eine Person benennen, die klare Entscheidungsrechte hat – über Budgets, Prioritäten und Stoppentscheidungen. Nicht Beratungsauftrag, sondern Entscheidungsmandat. Nicht geduldet, sondern formal beauftragt. Diese Person braucht direkten Zugang zur Geschäftsführung.

3. Governance pragmatisch und verbindlich aufsetzen – früh, nicht reaktiv

Ein pragmatisches Governance-Minimum umfasst: einen strukturierten Eingang für KI-Ideen, klare Priorisierungskriterien, einen Freigabeprozess vor Produktivbetrieb und eine zugewiesene Verantwortung für jedes produktive System. Die Compliance-Anforderungen durch den EU AI Act machen das Thema seit 2025 noch dringlicher.

4. HR früh einbinden: Kompetenzentwicklung ist Infrastruktur

KI-Transformation ändert Rollen. Nicht alle, nicht sofort, aber systematisch. HR muss diese Veränderungen antizipieren. Ein differenziertes Kompetenzmodell reduziert kulturellen Widerstand – nicht weil Mitarbeitende KI mögen, sondern weil sie wissen, was erwartet wird.

5. Business Value systematisch priorisieren und messen

Vor dem Start eines KI-Projekts sollte feststehen, woran der Erfolg gemessen wird. Skalierung folgt Belegen. Wer keinen Nachweis erbringen kann, dass ein Pilot funktioniert, wird kein Budget für den Rollout bekommen.

6. Von Einzelfällen zur skalierbaren KI-Organisation

Der Übergang vom Piloten zum Produkt ist die härteste Phase. Skalierbarkeit beginnt beim ersten Use Case – wenn man ihn von Anfang an so designt, dass er replizierbar ist. Dokumentierte Prozesse, klare Schnittstellen, definierte Erfolgskriterien, nachvollziehbare Entscheidungslogiken.

Fazit

Beantwortung der zentralen Leitfragen

Wie klar sind Mandat, Verantwortung und Entscheidungsrecht definiert? Klarer als die Außenwahrnehmung vermuten lässt, aber weniger klar als für eine nachhaltige Wirkung nötig wäre. Mandate, die nicht formal verankert sind, sind letztlich nur Aufgaben.

Wird KI strategisch gesteuert oder operativ betrieben? Beides. Und das ist das Problem. Dort, wo Rollen klar getrennt sind und Leadership aktiv trägt, entsteht echte strategische Steuerung.

Wie wird Business Value gemessen? Business Value wird oft intuitiv erkannt, selten systematisch belegt. Wer diese Lücken früh schließt, skaliert schneller.

Welche Kompetenzen brauchen KI-Manager 2026? Technische KI-Kompetenz (50 %), Change- und Kommunikationsfähigkeit (44 %), Führung und Governance (44 %).

Übersetzungsfähigkeit zwischen Technologie, Fachbereich und Führung ist die schwierigste und am wenigsten erlernbare Kompetenz.

Die Rolle des KI-Managers

Der KI-Manager ist 2026 keine exotische Spezialfunktion mehr. Er oder sie ist, in welcher Ausprägung auch immer, in vielen mittelständischen Unternehmen präsent. Aber die Effektivität hängt nicht nur von der persönlichen Kompetenz ab. Sie hängt davon ab, ob das Unternehmen bereit ist, KI-Verantwortlichen die Strukturen zu geben, die sie brauchen.

Der KI-Manager der Zukunft ist kein Techniker, der erklärt. Er ist auch kein Berater, der vorschlägt. Er ist eine Führungsfunktion, die entscheidet, priorisiert, steuert und Rechenschaft ablegt – mit echtem Mandat, messbarer Wirkung und organisatorischer Rückendeckung. Unternehmen, die das verstehen, sind im Vorteil.

Die Rolle von HR in der KI-Transformation

HR ist in dieser Studie der unterschätzte Faktor. Nicht weil HR wichtiger wäre als die KI-Verantwortlichen selbst, sondern weil HR dort ansetzt, wo die eigentliche KI-Transformation stattfindet: bei Menschen, Kompetenzen, Rollen und Kulturen. Wer KI-Transformation ohne HR denkt, denkt sie zu klein.

Die besten Beispiele in dieser Studie zeigen: Wo HR strukturierte Kompetenzmodelle aufbaut, wo HR Führungskräfte befähigt und wo HR Rollenbilder weiterentwickelt, dort entstehen KI-Organisationen, die nicht von einer einzigen Person abhängen.

Die strategische Hauptbotschaft

Der Mittelstand ist bei KI nicht am Anfang. Er ist mittendrin – in einer Phase, in der aus Piloten Produkte werden müssen, aus Begeisterung Governance und aus guten Absichten messbare Ergebnisse. Diese Phase ist entscheidend.

KI braucht kein besseres Technologieverständnis. Es braucht klarere Mandate, robustere Governance und eine Führung, die nicht nur genehmigt, sondern trägt.

Ausblick: Wie sich KI-Rollen weiterentwickeln werden

Vom KI-Manager zur organisationalen KI-Fähigkeit

KI-Rollen werden sich spezialisieren und gleichzeitig in die gesamte Organisation diffundieren. Der KI-Manager der Zukunft ist weniger Einzelkämpfer als Architekt einer verteilten KI-Organisation. Wer heute beginnt, Kompetenz in der Breite aufzubauen, legt die Grundlage für das, was in zwei bis drei Jahren gebraucht wird.

Neue Anforderungen durch Agentensysteme

KI-Agenten und Agentensysteme werden die nächste Herausforderung sein: KI, die nicht nur antwortet, sondern selbstständig handelt, Prozesse auslöst und in Systeme eingreift. Was heute als Governance für Textgeneratoren ausreicht, reicht für KI-Agenten nicht mehr. Der EU AI Act schafft seit 2025 einen rechtlichen Rahmen, der Governance nicht mehr optional macht.

Weiterer Forschungs- und Handlungsbedarf

Diese Studie hat systematisch erhoben, was in mittelständischen Unternehmen KI-Realität ist. Künftige Forschung sollte stärker untersuchen, was wirkt – also welche konkreten Maßnahmen, Strukturen und Führungsverhalten den größten Unterschied machen. Längsschnittstudien wären besonders aufschlussreich: Welche der heutigen pragmatischen Pilotierer werden zu strategischen Orchestrirern und warum?

Methodischer Hinweis

Die Studie kombiniert eine quantitative Online-Befragung mit $n = 110$ und 12 qualitativen Tiefeninterviews. Ziel ist keine Repräsentativität, sondern eine belastbare Beschreibung wiederkehrender Muster in einer KI-affinen Mittelstands-Stichprobe.

Der Fragebogen wurde entlang der vier Indizes aufgebaut; die ausgewiesenen Indexwerte werden auf der 6er-Skala berichtet. Die qualitativen Interviews wurden anonymisiert und inhaltsanalytisch verdichtet.

Die Aussagen des Berichts sind deskriptiv zu lesen. Thesen, Personas und Indexprofile verdichten quantitative und qualitative Befunde, ohne Repräsentativität oder Kausalität zu behaupten.

NEXperts

Entdecke Weitere spannende KI-Themen auf
nexperts.ai

Diese Publikation dient der allgemeinen Information unserer Kunden, Geschäftspartner und interessierten Leser. Die Inhalte entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Eine Vervielfältigung, Verbreitung, Speicherung oder Verarbeitung dieser Publikation – auch auszugsweise – ist ohne vorherige Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Trotz sorgfältiger Erstellung übernehmen die Herausgeber keine Gewähr für Vollständigkeit, Richtigkeit oder Aktualität der Inhalte. Für vertiefende Informationen verweisen wir auf die in der Publikation angegebenen Quellen sowie auf die genannten Ansprechpartner. Einschätzungen und Zitate geben die Perspektive der jeweiligen Autoren beziehungsweise Gesprächspartner wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Stand: März 2026

**Kontakt: Armin Noack, Heald of AI Transformation,
armin.noack@nexperts.ai**