



**ALLIANZ
DER CHANCEN**
Initiative für eine neue Arbeitswelt

CORPORATE AI LEARNING

Positionspapier der Allianz der Chancen

Februar 2026



Einleitung

Deutschlands Produktivitäts- und Wachstumsperspektiven hängen zunehmend davon ab, digitale und KI-Investitionen konsequent in messbare operative Performance zu übersetzen. ⁱ Wie schnell eine Volkswirtschaft es schafft, KI-Fähigkeiten von Mitarbeitenden aufzubauen und diese flexibel einzusetzen, beeinflusst maßgeblich die Produktivität der Unternehmen. ⁱⁱ

Um notwendige Maßnahmen für die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands erarbeiten zu können, wurden neben bereits bekannten nationalen und internationalen Studien die Mitgliedsunternehmen der Allianz der Chancen in einer ergänzenden Erhebung befragt. Zum Einsatz kam ein Agentic Action Research-Ansatz: KI-gestützte Tiefeninterviews, in denen ein KI-Agent das Gespräch in Echtzeit führt, adaptiv nachfragt und systematisch vertieft. Die qualitativen Ergebnisse wurden durch Human-in-the-Scientific-Loop validiert. Die Mikrodaten wurden mit den Makrodaten zum europäischen und globalen KI-Adoptionsstatus gerahmt, um die Einzelfunde in den breiteren Wettbewerbskontext einzuordnen. Die Studie umfasste die gesamte Bandbreite an Unternehmensgrößen in 15 Branchen.

Die Makrodaten zeigen, dass die KI-Einführung in der Breite inzwischen sichtbar, aber im internationalen Vergleich nicht ausreichend ist: In Deutschland nutzten 2025 nur rund 26% der Unternehmen mit ≥ 10 Beschäftigten KI. ⁱⁱⁱ Bei Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten waren es mit 57% etwas mehr als die Hälfte, die KI-Technologien einsetzten. Gleichzeitig verschiebt sich der Investitionsfokus weg von reinen Piloten hin zur breiteren Implementierung von generativer KI – eine spezielle Art von KI Systemen, die auf Basis von vortrainierten Modellen neue Inhalte wie z.B. Programmcode, Text oder Bilder erstellen ^{iv} – in Kernprozessen sowie zunehmend zu „agentischen“ Prozessanwendungen. Mit der nächsten Welle („agentische KI“ – KI Systeme, die autonom agieren, um Ziele zu erreichen ^v) verändert sich auch die Arbeitsrealität: Mitarbeitende müssen Agenten managen, kritisch prüfen und orchestrieren. Zwar sehen 91% der deutschen Unternehmen KI als zentral für ihr Geschäftsmodell an und 82% planen höhere KI-Investitionen. Jedoch planen nur 25%, in naher Zukunft substanziell in Upskilling Ihrer Mitarbeitenden zu investieren. ^{vi}

Die AdC-Studie zeigt vergleichbare Ergebnisse allerdings sticht besonders hervor, dass ca. 80% der AdC Unternehmen die Wirkung Ihrer Maßnahmen nicht belastbar messen können. Dabei ist der Erfolg von Unternehmen mit führenden Digital-/KI-Fähigkeiten signifikant - sie übertreffen ihre Wettbewerber um 2-6× Gesamtaktienrendite.^{vii}

„Natürlich kann man daraus nie direkt ableiten, ob tatsächlich Kompetenz nach einer durchgeführten Schulung verfügbar ist oder ob das Ganze wieder vergessen wurde.“ - Regionaler Energieversorger

„Aktuell verfügen wir über keine belastbare Datenbasis, um die KI-Kompetenzlücke quantitativ zu beziffern.“ - Internationaler Klimatechnikhersteller

Der Handlungsdruck steigt, weil KI Rollen und Fähigkeiten-Bedarfe bis 2030 fundamental verschiebt. Bereits ohne KI könnten durch technische Weiterentwicklungen bis 2030 rund ~30% der Arbeitsstunden in Europa automatisierbar sein, während die Nachfrage nach technischen Fähigkeiten um ~90% zunimmt.^{viii} Laut WEF wird bis 2030 ein Weiterqualifizierungs- und Umschulungsbedarf für rund ~50% der Beschäftigten in Deutschland abgeleitet, davon 29% Weiterqualifizierung innerhalb ihrer aktuellen Rolle und 20% Umschulung für die Weiterbeschäftigung in einer anderen Rolle.^{ix} Deutschland muss Qualifizierung daher industrialisieren.

Im internationalen Vergleich bremsen Qualifizierungslücken heute die Skalierung: In Europa haben nur 21% der Erwerbstätigen formales generatives KI-Training erhalten (USA: 45%), und nur 36% nutzen generative KI regelmäßig bei der Arbeit (USA: 76%).^x Für Deutschland ist die Trainingslücke ebenfalls deutlich: Laut Bitkom wurden nur 20% der Berufstätigen im Job zum KI-Einsatz geschult; 70% erhalten kein entsprechendes Fortbildungsangebot.^{xi} Die Konsequenzen von fehlendem Training wirken sich bereits aus: Rund ~33% der Mitarbeitenden in Deutschland geben an, dass Ihnen Fähigkeiten für ihre aktuelle Rolle fehlen (u. a. Daten/KI).^{xii} Damit trifft eine wachsende Nutzung in Unternehmen auf eine zu langsame Breitenbefähigung - ein direkter Skalierungsbremser für Produktivitätsgewinne aus KI-Einsatz.

Im Vergleich dazu bieten knapp 96% der AdC Unternehmen KI-Schulungen an. Allerdings fehlen ca. 50% Lernzeit und ca. 58% fehlen entsprechende Tools. Nur ca. 14% aller Unternehmen schaffen eine Skalierung über Piloten hinaus. Damit bestätigt sich eine Skalierungslücke: vorhandene Angebote werden nicht genutzt.

Es zeigt sich, dass deutsche Unternehmen die richtigen Ambitionen haben, aber ohne Umsetzungsarchitektur, Skalierung und Messbarkeit keine Produktivitätseffekte erzielt werden können. Vor diesem Hintergrund ist Corporate AI Learning – einschließlich KI/generatives KI-Training, KI als Lernwerkzeug und „agentic readiness“ (dt. Einsatzbereitschaft für Agenten) – ein zentraler Hebel für deutsche Unternehmen, um KI-Investitionen in Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu übersetzen.

Die AdC Studie zeigt zudem auf, dass mit entsprechenden Rahmenbedingungen der Politik der Produktivitätshebel gemeinsam umgelegt werden kann

Vorschläge an Politik und Verwaltung

Die vorgestellten Ergebnisse zeigen, dass der erfolgreiche Umgang mit KI in Unternehmen weniger an der technischen Bereitschaft scheitert, sondern vor allem an strukturellen Rahmenbedingungen. Viele der Hürden liegen außerhalb des unmittelbaren Einflussbereichs der Organisationen und können nur durch politische und administrative Maßnahmen verbessert werden. Auf Basis der geführten Interviews lassen sich vier zentrale Handlungsfelder ableiten: Experimentierräume schaffen, Skalierung incentivieren, gezielt investieren und Mitbestimmung befähigen.

Experimentierräume schaffen

Ein zentrales Ergebnis ist, dass regulatorische Unsicherheit zu den größten Hemmnissen gehört. Die unklare Auslegung von Datenschutz- und KI-Nutzung führt dazu, dass Unternehmen ihre Pilotprojekte ins Ausland verlagern, da sie dort verlässlichere und pragmatischere Rahmenbedingungen vorfinden – ein klarer Standortnachteil für Deutschland.

„Mehr Freiräume zum Experimentieren. Durch die starken Regularien in Deutschland [...] wird die Geschwindigkeit, hier KI-Programme zu testen, sehr schnell ausgebremst. Solche Piloten werden deswegen oft mehr im Ausland gemacht, in Asien und nicht in Deutschland.“ – Globaler Halbleiterkonzern

Einen wirksamen Ansatz bieten international bewährte Regulatory Sandboxes. Diese schaffen befristete Experimentierräume, in denen Unternehmen KI-basierte Lern- und Trainingsanwendungen unter erleichterten Compliance-Anforderungen testen können. Dadurch wird Innovation gefördert, ohne die Rechte von Beschäftigten zu gefährden. Ein erster guter Schritt ist eine bürokratiearme Umsetzung der EU-Vorgabe für

KI-Reallabore, die bis zum 2. August 2026 auf nationaler Ebene einsatzbereit sein müssen.

Darüber hinaus benötigen Unternehmen praxisnahe Umsetzungsleitlinien für die Anwendung von DSGVO und AI Act. Viele Organisationen wissen grundsätzlich, welche Rechtsgrundlagen relevant sind, allerdings nicht wie sie diese alltagstauglich interpretieren und umsetzen sollen. Empfehlenswert sind verständliche, operationale Leitfäden, die konkrete Handlungsspielräume aufzeigen. Besonders hilfreich sind Positivlisten, die klar benennen, welche Nutzung der Daten beispielsweise im Rahmen von Lern- und Trainingsanwendungen als unkritisch gilt oder nur unter bestimmten Bedingungen genutzt werden dürfen. Ebenso wirkungsvoll sind Entscheidungsbäume, die den Verantwortlichen schnelle und gut überschaubare Möglichkeiten zur Einschätzung bieten. Beispielhaft wäre die Frage, ob ein KI-Tool für interne Schulungen eingesetzt werden darf. Hier kann der Entscheidungsbaum, anhand von einfach zu beantworteten Fragen, helfen, ob das Tool unbeschränkt, mit Auflagen oder nicht eingesetzt werden darf. Solche strukturierten Leitfäden schaffen Transparenz, beschleunigen Freigabeprozesse und senken die Hürde für den sicheren KI-Einsatz.

Durch die Zusammenführung der genannten Elemente entsteht ein schlüssiger Orientierungsrahmen für die Unternehmen. Er reduziert Komplexität, schafft Verlässlichkeit und ermöglicht es diverse KI-Anwendungen deutlich schneller, risikoärmer und rechtskonform zu testen und einzusetzen.

Skalierung incentivieren

Eine wesentliche Erkenntnis der Studien ist, dass viele Unternehmen zwar erste KI-Weiterbildungsangebote zur Verfügung stellen, diese aber kaum skaliert werden. Grund dafür ist die fehlende Messbarkeit von Kompetenzständen und Fortschritten. Solange Unklarheit über benötigte Fähigkeiten in verschiedenen Tätigkeitsprofilen herrscht, bleiben Weiterbildungsinitiativen fragmentiert und erreichen keine nachhaltige Wirkung.

„Ich würde viel eher darauf schauen, wie hoch der Einsatz und der Effekt durch den Einsatz von KI innerhalb eines Unternehmens ist und das an strategischen KPIs messen.“ – Regionaler Energieversorger

Ein erster Anker ist das Hinweispapier der Bundesnetzagentur zu den KI-Kompetenzen nach Artikel 4 KI-Verordnung, allerdings hat man damit keine

verbindliche Rechtsgrundlage geschaffen, sondern nur unverbindliche Empfehlungen ausgesprochen, bildet aber einen guten Ausgangspunkt für die Erstellung eines verbindlicheren Rahmens.

Einen wirkungsvollen Hebel bietet zudem die Integration und strukturelle Verankerung von KI-Kompetenzen in bestehende Ausbildungs- und Qualifizierungsordnungen. Wenn KI-Grundlagen und anwendungsbezogene Inhalte passgenau und verbindlich in Ausbildungsgänge integriert werden, beispielweise durch konkrete Module zu Datenkompetenz oder der Umgang mit KI-Assistenzsystemen, entsteht ein einheitlicher Mindeststandard auf dem Unternehmen zukünftig aufbauen können. Nachfolgend können so Berufsbilder systematisch um KI-Anforderungen ergänzt werden, so dass klar erkennbar ist, welche Kompetenz in welcher beruflichen Rolle notwendig ist.

Besonders wirksam wäre außerdem die Einrichtung eines nationalen Kompetenzrahmens für KI, welcher verschiedene Niveaustufen beschreibt – von grundlegenden KI-Fähigkeiten, über rollenbezogene Anwendungskompetenzen bis hin zu spezialisierten Expertinnen- und Expertenprofilen. So wird für Unternehmen ein einheitlicher Rahmen zur Zuordnung geschaffen und für Bildungsanbieter die Curriculumsentwicklung und Zertifizierung erleichtert. Für Beschäftigte entsteht dadurch Klarheit über zukünftige Kompetenzanforderungen sowie die ggf. notwendige persönliche Entwicklung. Durch diese strukturelle Verankerung entsteht die Möglichkeit das Corporate AI Learning nicht nur punktuell, sondern über verschiedene Systeme hinweg nachhaltig und strategisch zu planen.

Gezielt investieren

Es wird deutlich, dass zwischen Angebotsbreite und der tatsächlichen Nutzung von KI-Lernangeboten derzeit nahezu kein Zusammenhang besteht. Viele Unternehmen, insbesondere KMU, bestätigen, dass nicht das Interesse, sondern die Kosten die zentrale Barriere zur Nutzung von KI darstellen. Breite Angebote alleine lösen das Problem nicht, aber eine gezielte finanzielle Unterstützung kann den Zugang zu Lernangeboten möglich machen und die Nutzung steigern.

„Damit KI-Kompetenz wirklich in der Breite der Arbeitswelt ankommt, braucht es gezielte staatliche Subventionen für digitale und KI-bezogene Lernformate. Das würde die finanzielle Hürde deutlich senken.“ – Internationaler Klimatechnikhersteller

Einen ersten Ansatz bieten steuerliche Anreize für KI-Weiterbildungsinvestitionen, analog bestehender Förderlogiken, wie beispielsweise den Forschungszulagen, die heute bis zu 25 % förderfähige Aufwendungen anrechenbar macht. Im Bereich KI könnte ein vergleichbarer Prozentsatz von beispielsweise 20 bis 30 % realistisch sein und insbesondere Unternehmen unterstützen, die den betrieblichen Nutzen von KI erkannt haben, aber nicht über nötige Mittel verfügen, um hochwertige Trainingsprogramme umzusetzen und Mitarbeitende entsprechend zu qualifizieren. Durch diesen Mechanismus können Investitionen in Qualifizierung unmittelbar attraktiver gestaltet werden und Weiterbildung planbarer machen.

Ebenfalls können kofinanzierte KI-Weiterbildungsprogramme, insbesondere für KMU, den Zugang zu qualitativ hochwertigen Lernformaten erheblich erleichtern. Ein praktikables Modell bietet beispielsweise ein Matching-Fund-Ansatz, bei dem Unternehmen und Staat die Kosten zu je 50 % teilen. Dieses Modell ist leicht verständlich und sorgt dafür, dass kleine Betriebe finanzielle Einstiegshürden überwinden können. Hierzu sind die Bedingungen des § 81, 82 SGB III (QCG & Arbeit für Morgen Gesetz) für die Weiterbildungsförderung zu überprüfen und entsprechend praxistauglicher zu gestalten. (siehe ergänzend unser Positionspapier „Zugang zu Weiterbildung erleichtern“)

Nicht vergessen sollte man ggfs. verpflichtende KI-Schulung für Beschäftigte oder Arbeitssuchende, die Transferleistungen (wie z.B. Kurzarbeit oder ALG I) erhalten. Dies führt zu einer natürlichen Verbreiterung des KI Wissens in der Bevölkerung.

Gleichzeitig muss die Beantragung von Fördermitteln deutlich vereinfacht werden. Viele Unternehmen nutzen existierende Programme nicht, da der die Beantragung zu komplex, zeitaufwendig und intransparent ist. (siehe ergänzend unser Positionspapier „Entbürokratisierung und ganzheitliche Ausrichtung von Förderkulissen“). Dies könnte durch digitalisierte und standardisierte Antragsverfahren verbessert werden, bei denen zusätzlich Nachweise und Dokumentationspflichten auf ein notwendiges Maß reduziert werden. Durch diese Maßnahme würden vor allem KMU profitieren.

Eine Lösungsmöglichkeit wäre zudem, dass kleine Unternehmen sich zu Lernverbänden zusammenschließen und gemeinsam eine Förderung beantragen können. Durch diese wird der Zugang zu hochwertigen

Lernprogrammen sichergestellt, welche bislang nur für große Unternehmen und Konzerne finanziell realisierbar sind. Die Kooperationen ermöglichen es Kosten zu senken und die Bildungsangebote so auch in strukturschwächeren Regionen zugänglich zu machen.

Mit einer solchen Kombination aus steuerlichen Anreizen, ko-finanzierten Programmen und vereinfachten, digitalisierten Förderprogrammen entsteht ein Rahmen, der es Unternehmen aller Größenklassen erleichtert, Investitionen in KI-Bildung zu tätigen und ihre Beschäftigten auf die Anwendung von KI vorzubereiten und weiterzubilden.

Mitbestimmung befähigen

Ein weiterer zentraler Befund der Ergebnisse ist, dass mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen von Skalierungsproblemen mit Betriebsratsbezug berichten, die im Zusammenhang mit der Mitbestimmung stehen. Das Hindernis ist hierbei nicht die Mitbestimmung selbst, sondern das Fehlen geeigneter Werkzeuge, gemeinsamer Bewertungsmaßstäbe und Verständnis auf beiden Seiten. Sowohl Betriebsräte als auch Arbeitgeber möchten handlungsfähig sein - ihnen fehlen jedoch oft verlässliche Vorlagen und klare Kriterien, um den Einsatz von KI-Anwendungen sicher und zügig beurteilen zu können.

Abhilfe kann beispielsweise durch regulatorische Eckpunkte zur Erstellung von Musterbetriebsvereinbarungen geschaffen werden. Durch diese wird eine gemeinsame Grundlage geschaffen, auf deren Basis KI-Anwendungen zügig und rechtssicher eingeführt werden können. Besonders hilfreich wären Vorlagen, die typische Anwendungsfelder abdecken wie beispielsweise eine Musterbetriebsvereinbarung zum Einsatz von KI im Lernen und Training oder für KI-gestützte Assistenzsysteme im Büroalltag. Durch solche Dokumente wird Ordnung geschaffen, klare Grenzen definiert und eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber gefördert. Ergänzend dazu können KI-Eckpunktepapiere einen zuverlässigen Rahmen setzen, beispielsweise für zulässige Daten, was unter „Low-Risk-Systemen“ zu verstehen ist, welche Transparenzpflichten gelten oder wie Beschäftigte geschützt werden. Dadurch wird ein gemeinsames Begriffs- und Erwartungsverständnis geschaffen und der Interpretations- und Abstimmungsaufwand in den Unternehmen erheblich reduziert.

Ergänzend dazu ist ein Fast-Track-Verfahren für Low-Risk-KI-Learning Tools notwendig, um ein beschleunigtes Bewertungsvorgehen zu

ermöglichen, ohne die Rechte von Beschäftigten zu gefährden. Ein solches Fast-Track-Verfahren könnte beispielsweise vorsehen, dass ein KI-Tool innerhalb von 10 bis 15 Arbeitstagen eingeführt werden darf. Dies ist an das Einhalten bestimmter Kriterien geknüpft, wie etwa die Verarbeitung anonymisierter und pseudonymisierter Daten, dem Verzicht auf Entscheidungen mit personalrechtlichen Konsequenzen sowie der Sicherstellung, dass keine Leistungs- oder Verhaltenskontrolle ermöglicht wird. Risikoarme Lern- und Weiterbildungsanwendungen sollten nicht demselben Prüf- und Abstimmungsaufwand unterliegen, wie produktive Systeme mit betriebsrelevanten Auswirkungen.

Durch die Kombination aus praxistauglichen Musterbetriebsvereinbarungen, verständlichen KI-Eckpunkten und einem Fast-Track-Prozess entsteht ein umsetzbarer Rahmen, der die Mitbestimmung aktiv beschleunigt. So können KI-Lernanwendungen schneller, sicherer und mit breiterer Akzeptanz eingeführt werden – ein entscheidender Faktor für die KI-Kompetenzentwicklung deutscher Unternehmen.

Literatur

Bitkom (2025). „Künstliche „Intelligenz in Deutschland“. Abgerufen unter: <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Kuenstliche-Intelligenz-in-Deutschland> (zuletzt abgerufen: 21.02.2026)

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2025). „Generative KI-Modelle: Chancen und Risiken für Industrie und Behörden“. Abgerufen unter: https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/KI/Generative_KI-Modelle.html (zuletzt abgerufen: 23.02.2026)

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2025) „Künstliche Intelligenz: Für mehr Produktivität braucht es die richtigen Rahmenbedingungen“. Abgerufen unter: <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/2025/06/05-kuenstliche-intelligenz.html> (zuletzt abgerufen: 23.02.2026)

Destatis (2025). „Nutzung von IKT in Unternehmen“. Abgerufen unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/IKT-in-Unternehmen-IKT-Branche/IKT-U-Erhebung/info.html#:~:text=Etwas%20mehr%20als%20ein%20Viertel,als%20kleine%20und%20mittlere%20Unternehmen.> (zuletzt abgerufen: 21.02.2026)

eduBITES (2026). „Agentic Action Research“ – ein innovativer KI-Agenten-basierter Forschungsansatz im Rahmen der Allianz der Chancen Untersuchung. Link zur Studienteilnahme <https://adc.edubites.app/studie>

European Commission Joint Research Center (2025). „How is generative AI impacting our economy, society and policy?“. Abgerufen unter: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/how-generative-ai-impacting-our-economy-society-and-policy-2025-06-13_en (zuletzt abgerufen: 21.02.2026)

European Data Protection Supervisor (2025). „Agentic AI“. Abgerufen unter: [https://www.edps.europa.eu/data-protection/technology-monitoring/techsonar/agentic-ai_en#:~:text=Agentic%20artificial%20intelligence%20\(Agentic%20AI,input%20to%20being%20fully%20autonomous.](https://www.edps.europa.eu/data-protection/technology-monitoring/techsonar/agentic-ai_en#:~:text=Agentic%20artificial%20intelligence%20(Agentic%20AI,input%20to%20being%20fully%20autonomous.) (zuletzt abgerufen: 23.02.2026)

Florian Misch, Ben Park, Carlo Pizzinelli, and Galen Sher (2025) "AI and Productivity in Europe". IMF Working Papers 2025. Abgerufen unter:

2/23/2026, <https://doi.org/10.5089/9798229006057.001> (zuletzt abgerufen: 23.02.2026)

KPMG (2025) „Generative KI in der deutschen Wirtschaft 2025“. Abgerufen unter: <https://kpmg.com/de/de/themen/digital-transformation/kuenstliche-intelligenz/studie-generative-ki-in-der-deutschen-wirtschaft-2025.html> (zuletzt abgerufen: 21.02.2026)

McKinsey (2018). „Skill shift: Automation and the future of the workforce“. Abgerufen unter: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce> (zuletzt abgerufen: 21.02.2026)

McKinsey (2024a). „Rewired and running ahead: Digital and AI leaders are leaving the rest behind“. Abgerufen unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/rewired-and-running-ahead-digital-and-ai-leaders-are-leaving-the-rest-behind> (zuletzt abgerufen: 21.02.2026)

McKinsey (2024b). „A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond“. Abgerufen unter: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond> (zuletzt abgerufen: 21.02.2026)

McKinsey (2025a). „Wie Unternehmen in Deutschland das Potenzial von KI zur Fachkräftesicherung nutzen können“. Abgerufen unter: <https://www.mckinsey.de/publikationen/ki-und-fachkraeftesicherung> (zuletzt abgerufen: 23.02.2026)

McKinsey (2025b). „HR Monitor 2025“. Abgerufen unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-monitor-2025> (zuletzt abgerufen: 21.02.2026)

World Economic Forum (2025), „The Future of Jobs Report 2025“. Abgerufen unter: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (zuletzt abgerufen: 21.02.2026)

FAZ (2025) "Deutsche bei KI-Nutzung in Europa nur Platz 22", abgerufen unter: <https://www.faz.net/pro/digitalwirtschaft/kuenstliche-intelligenz/deutsche-bei-ki-nutzung-in-europa-nur-auf-platz-22-accg-200379096.html> (zuletzt abgerufen: 26.02.2026)

ⁱ Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2025 „Künstliche Intelligenz: Für mehr Produktivität braucht es die richtigen Rahmenbedingungen“

ⁱⁱ McKinsey, 2025a „Wie Unternehmen in Deutschland das Potenzial von KI zur Fachkräftesicherung nutzen können“; F. Misch, B. Park, C Pizzinelli, and G. Sher, 2025 "AI and Productivity in Europe; McKinsey, 2024a „Rewired and running ahead: Digital and AI leaders are leaving the rest behind“

ⁱⁱⁱ Destatis, 2025, „Nutzung von IKT in Unternehmen“; European Commission Joint Research Center, 2025, "How is generative AI impacting our economy, society and policy?"; FAZ, 2025, "Deutsche bei KI-Nutzung in Europa nur Platz 22

^{iv} Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, 2025 „Generative KI-Modelle: Chancen und Risiken für Industrie und Behörden“

^v European Data Protection Supervisor, 2025 „Agentic AI“

^{vi} KPMG, 2025 „Generative KI in der deutschen Wirtschaft 2025“

^{vii} McKinsey, 2024a „Rewired and running ahead: Digital and AI leaders are leaving the rest behind“

^{viii} McKinsey, 2018 "Skill shift: Automation and the future of the workforce"; McKinsey Global Institute, 2024b „A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond“

^{ix} World Economic Forum, 2025 „The Future of Jobs Report 2025“

^x McKinsey, 2025b „HR Monitor 2025“

^{xi} Bitkom, 2025 „Künstliche Intelligenz in Deutschland“

^{xii} McKinsey, 2025b „HR Monitor 2025“