

# Deutschland lernt KI. Zu wenig. Zu spät.



## Was tun?

### Praxisleitfaden · Allianz der Chancen

Nicht die beste KI entscheidet, sondern die beste Befähigung der Mitarbeitenden. Wie erleben HR-Führungskräfte aus DAX und Mittelstand die KI-Weiterbildung? Welche Bausteine und Strategien braucht man, um KI-Kompetenzen im gesamten Unternehmen nachhaltig zu entwickeln?

# Agentic Action Research: ÜBER DIESE STUDIE

# AI



**Bei KI-Weiterbildung liegt Deutschland weit hinter den USA und Asien. Unternehmen investieren – doch zwischen Ambition und Wirklichkeit klafft eine Lücke.**

Die Allianz der Chancen hat untersucht, wo Unternehmen scheitern und was bei den Besten funktioniert. Daraus entstanden: ein Bauplan, fünf Strategien mit konkreten nächsten Schritten und ein Ausblick auf die nächste Welle.

## Wer?

Tiefeninterviews mit HR-Führungskräften aus DAX-Konzernen, großem Mittelstand und kleineren Unternehmen – aus über 15 Branchen. Initiiert von Amadeus Fire im Rahmen der Allianz der Chancen.

## Wie?

Kein Fragebogen. Ein KI-Agent führt echte Gespräche – hört zu, hakt nach, geht in die Tiefe. Agentic Action Research, powered by eduBITES.

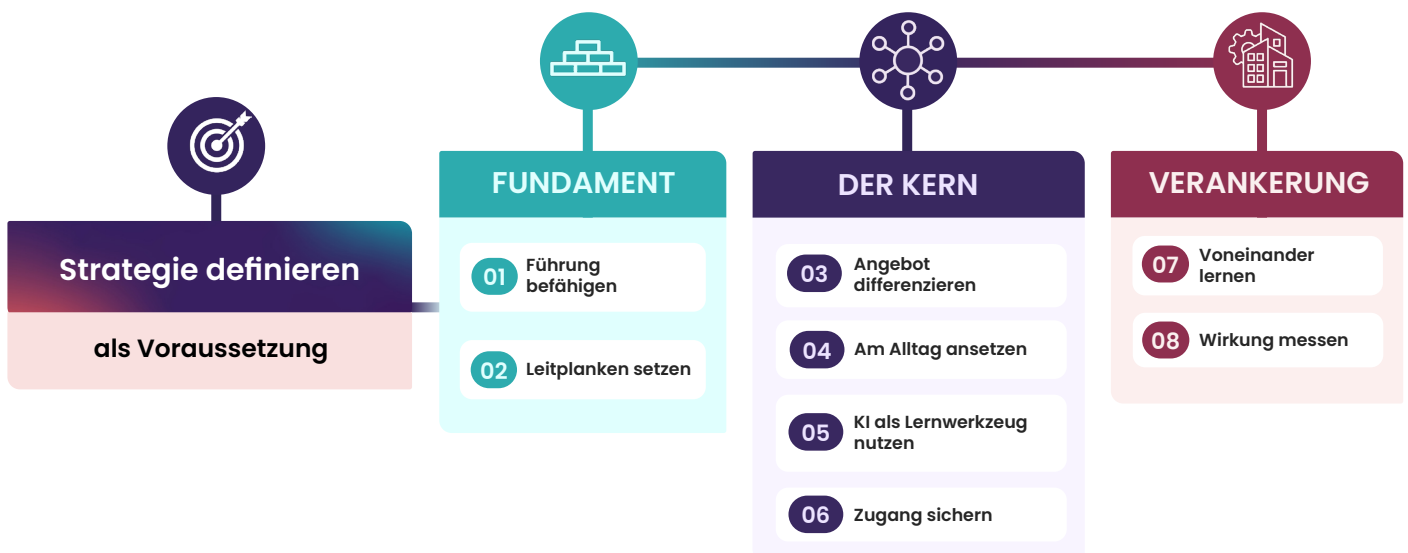
## Was?

Corporate AI Learning bedeutet: KI ist Ziel und Weg zugleich. KI-Kompetenzen entstehen nicht in Schulungen über KI – sondern durch die tägliche Arbeit mit KI. Wer das ernst nimmt, macht KI-Tools zum festen Bestandteil des Lernens und des Arbeitens. Walk the Talk.

# DER BAUPLAN

## Was eine Initiative braucht

Walk the Talk klingt einfach. Ist es nicht. Damit Corporate AI Learning in der Praxis funktioniert, braucht es acht Bausteine, die ineinandergreifen – und eine Voraussetzung, ohne die keiner von ihnen wirkt.



## Voraussetzung: Strategie Definieren

Die meisten Unternehmen starten mit Schulungen, nicht mit einer Strategie.

Drei Fragen reichen: Welche Geschäftsprozesse profitieren am meisten von KI? Welche Rollen sind relevant? Was müssen diese Menschen in sechs Monaten können?

Wichtig: Die Antworten kommen aus den Fachbereichen, nicht aus HR allein.



## 01 Führung befähigen

Kein erfolgreiches Unternehmen in unserer Studie hat schwache Führungsverankerung. Drei Ebenen entscheiden: Die Geschäftsleitung muss KI selbst nutzen und sichtbar vorangehen – nicht nur absegnen. Das mittlere Management muss vom Engpass zum Beschleuniger werden, mit eigenen Pilotprojekten und geschützter Lernzeit. Und bei Mitarbeitenden braucht es Raum für Bedenken – wer Ängste ignoriert, verliert die, die er am meisten braucht.

## 03 Angebot differenzieren

Nicht Gießkanne, sondern Dreiklang: Grundlagen für alle, Vertiefung nach Funktion oder Prozess, Expertise für Spezialisten. Grundlagen sind der erste Schritt, nicht das Ziel – nur ein Viertel der Unternehmen in unserer Studie differenziert nach Rolle oder Funktion. Interne Multiplikatoren leiten Lernreisen, bei denen Teilnehmende sich vernetzen und voneinander lernen – das Format mit der höchsten Nachfrage.

## 05 KI als Lernwerkzeug nutzen

Der Baustein, den die meisten noch nicht nutzen – und der den Unterschied macht. Die Grundlage ist eine digitale Lernplattform, die Inhalte bündelt und Lernpfade strukturiert. Ohne Plattform keine Skalierung, keine Messung. Darauf aufbauend wird KI selbst zum Lernwerkzeug – als Coach, als Lernbegleiter im Onboarding, als adaptiver Pfad, der sich dem Kenntnisstand anpasst.

## 07 Voneinander lernen

„Das hat mir 3 Stunden gespart“ wirkt stärker als jedes E-Learning. Fachbereiche entwickeln eigenständig KI-Lösungen für ihre Arbeitsprozesse – ganz ohne zentrale Anweisung, mit bis zu 90% Zeitersparnis. Multiplikatoren-Programme skalieren Wissen schneller als jedes zentrale Programm. Und Peer Learning endet nicht an der Unternehmensgrenze: Branchenübergreifender Austausch ist ein Beschleuniger.

## 02 Leitplanken setzen

Klare Regeln, maximale Freiheit innerhalb der Grenzen. Die erfolgreichsten Unternehmen unserer Studie haben ein KI-Eckpunktepapier vereinbart – verbindliche Grenzen und gleichzeitig Raum für Experimente. Alle relevanten Stakeholder früh einbinden, auch den Betriebsrat. Wer Governance spät aufsetzt, riskiert Blockaden. Wer sie früh schafft, beschleunigt die Einführung. Leitplanken von Anfang an auch für autonome KI denken – wer nur für ChatGPT regelt, regelt in zwölf Monaten nochmal.

## 04 Am Alltag ansetzen

Von der Aufgabe zur Technologie, nicht umgekehrt. Das wirksamste Format unserer Studie: „Die vier nervigsten Stunden“ – Mitarbeitende identifizieren die frustrierendsten Aufgaben ihrer Woche und lösen sie mit KI. Das motiviert über persönlichen Nutzen und macht KI-Learning selbstfinanzierend: Die gewonnene Zeit kompensiert die Lernzeit.

## 06 Zugang sichern

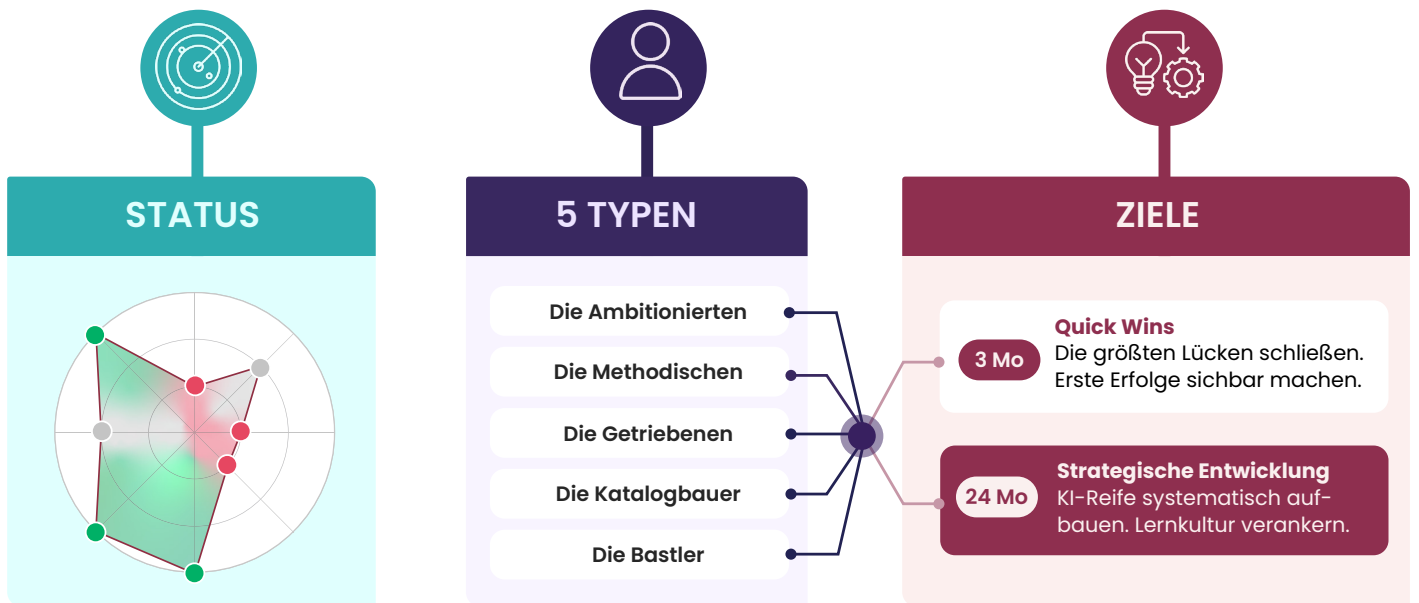
Klingt banal, ist aber der häufigste Engpass: Tools ohne Schulung oder Schulung ohne Tools. Beides wirkt nur zusammen. Entscheidend ist, dass Mitarbeitende das KI-Tool am selben Tag nutzen können, an dem sie geschult werden. Wer nach dem Kurs erst Zugang beantragen muss, verliert den Moment.

## 08 Wirkung messen

Die große Mehrheit kann die Wirksamkeit ihrer KI-Weiterbildung nicht belegen – nicht weil der richtige KPI fehlt, sondern weil niemand anfängt zu zählen. Ein Dreistufenmodell reicht: **Stufe 1 – Aktivität:** Wie viele sind geschult? Wie viele haben Toolzugang? **Stufe 2 – Adoption:** Wie viele nutzen KI regelmäßig? **Stufe 3 – Wirkung:** Messbare Zeitersparnis pro Anwendungsfall. Drei dokumentierte Use Cases ergeben einen Business Case.

# FÜNF STRATEGIEN

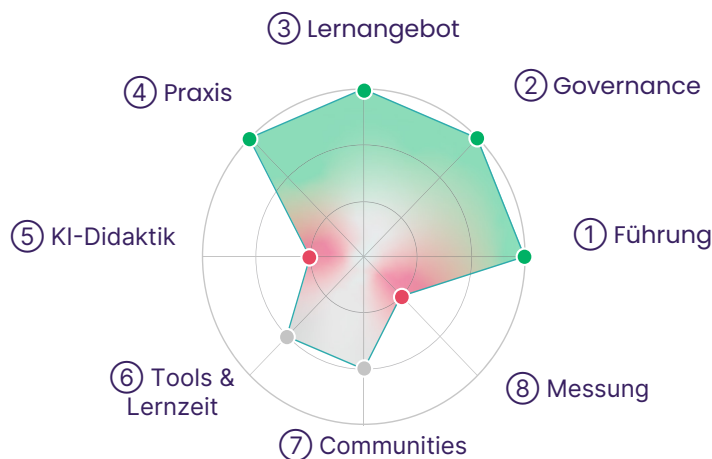
## und Ihre nächsten Schritte



Kein Unternehmen in unserer Studie hat alle acht Bausteine im Griff. Aber alle gehen los – jedes auf seinem eigenen Weg. Aus der Art, wie Unternehmen priorisieren, ergeben sich fünf Strategien. Jede hat ihre Stärken und ihren blinden Fleck. Welche ist Ihre?

# Die Ambitionierten

„Wir verändern alles gleichzeitig – Kultur, Führung, Struktur.“



① Führung

② Governance

③ Angebot

④ Praxis

⑤ KI-Didaktik

⑥ Tools

⑦ Communities

⑧ Messung

## Ambition

Diese Unternehmen denken groß – und handeln breit. Sie investieren gleichzeitig in Führungskräfte als Vorbilder, proaktives Change Management und klare Governance-Strukturen. Experimentierplattformen und Quick-Win-Workshops sorgen dafür, dass Mitarbeitende KI sofort im Alltag erleben. Von der Vorstandsebene bis ins mittlere Management geht die Führung sichtbar voran.

## Wirklichkeit

Wirksamkeit wird noch nicht systematisch gemessen – das Unternehmen weiß nicht, welche Maßnahmen tatsächlich wirken. KI als Lernwerkzeug wird kaum eingesetzt, obwohl die kulturelle Basis dafür längst da wäre. Und der Ansatz, alles gleichzeitig zu verändern, erfordert Abstimmung über viele Stakeholder – das kostet Tempo.

## Empfehlungen

### Quick Wins (3 Monate):

- **KI als Lernwerkzeug pilotieren** – einen KI-Coach für Führungskräfte oder einen KI-gestützten Lernbegleiter testen.
- **Drei Use Cases dokumentieren** – mit Vorher-Nachher-Vergleich und abgeleitetem Business Case.

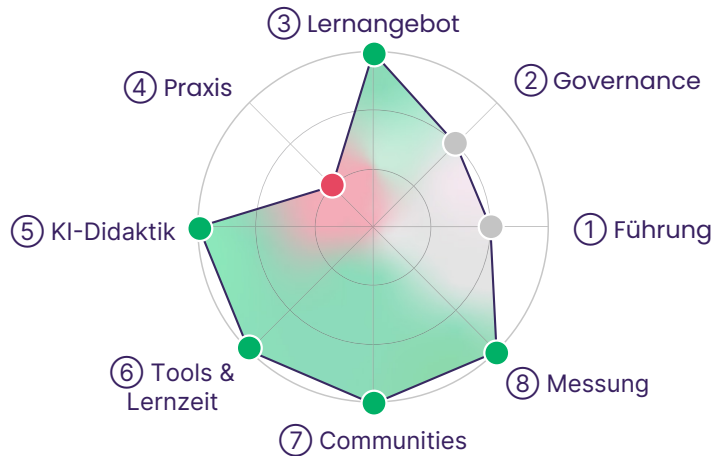
### Strategische Entwicklung (24 Monate):

- **Kompetenz-Dashboard aufbauen** – Schulungsstufe, Funktion und Nutzung zusammenführen, einschließlich Agentic-AI-Readiness.
- **Freigabeprozesse definieren** – damit der breite Ansatz nicht zur Bremse wird. Die nächsten Piloten sollten KI-Agenten einschließen.

**Fazit:** Wer breit aufgestellt ist, hat den größten Vorteil. Aber ohne Evidenz bleibt Ambition ein teures Versprechen.

# Die Methodischen

„Was wir nicht messen, existiert für uns nicht.“



① Führung

② Governance

③ Angebot

④ Praxis

⑤ KI-Didaktik

⑥ Tools

⑦ Communities

⑧ Messung

## Ambition

Evidenz, Methodik, Skalierung – das ist die DNA dieses Ansatzes. Zahlenbasiertes Tracking zeigt, welche Mitarbeitende welche Schulungsstufe durchlaufen haben und wo Kompetenzlücken liegen. Darauf aufbauend entstehen differenzierte Lernpfade nach Funktion, KI-Tools kommen im Alltag zum Einsatz, Piloten werden systematisch in die Organisation skaliert. In einer Welt, in der die große Mehrheit ihre Kompetenzlücke nicht quantifizieren kann, ein gewaltiger Vorteil.

## Wirklichkeit

Führung bleibt auf „solide“ – Führungskräfte werden informiert, aber nicht als Vorbilder aufgebaut. Die Logik „wir messen und skalieren“ funktioniert technisch, aber die Frage „Wer verkörpert den Wandel?“ bleibt unbeantwortet. Und bei aller Methodik: Die Schulungen setzen stärker auf Programme als auf echte Alltagsprobleme.

## Empfehlungen

### Quick Wins (3 Monate):

- **KI-Praxis-Sprint starten** – ein Team löst eine Woche lang echte Aufgaben mit KI, misst vorher und nachher, präsentiert die Ergebnisse.
- **Führungskräfte auf die Bühne bringen** – ein monatliches Format, in dem Führungskräfte ihren persönlichen KI-Anwendungsfall teilen.

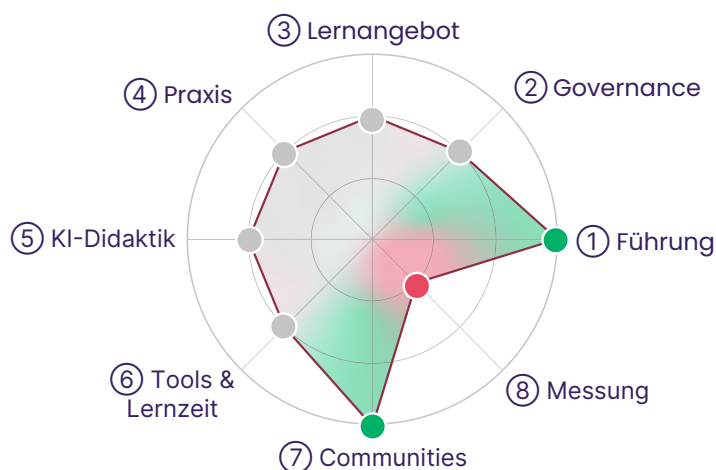
### Strategische Entwicklung (24 Monate):

- **Führungskräfte-Programm aufsetzen** – mit externem Partner, das die Leitungsebene vom Auftraggeber zum Vorbild macht.
- **Lernpfade nach Arbeitssituation strukturieren** – jeder Pfad startet mit einem konkreten Problem, einschließlich Steuerung autonomer KI.

**Fazit:** Wer messen kann, kann steuern. Aber Daten allein bewegen keine Menschen – dafür braucht es Führung, die den Wandel vorlebt, und Formate, die am Alltag ansetzen.

# Die Getriebebenen

„Wenn wir was umsetzen wollen, dann machen wir das. Punkt.“



① Führung

② Governance

③ Angebot

④ Praxis

⑤ KI-Didaktik

⑥ Tools

⑦ Communities

⑧ Messung

## Ambition

KI-Weiterbildung wird als strategische Priorität gesetzt – mit klarer Erwartungshaltung und zeitlichen Freiräumen. Qualifizierungsverträge stellen sicher, dass Lernzeit verbindlich eingeplant wird. Wo andere noch Strategien schreiben, sind hier bereits Tausende geschult. Die Skalierung gelingt innerhalb weniger Monate. Die Richtung kommt von oben – und die Geschwindigkeit auch.

## Wirklichkeit

Wirksamkeit wird nicht gemessen – niemand weiß, ob die Geschwindigkeit in die richtige Richtung geht. Der Ansatz von oben erzeugt Pflichterfüllung, nicht unbedingt Überzeugung. Die Organisation weiß, was sie tun soll – versteht aber nicht immer, warum. Das Lernangebot bleibt beim Basiskurs; fachliche Tiefe fehlt.

## Empfehlungen

### Quick Wins (3 Monate):

- **Drei rollenspezifische Vertiefungsmodule entwickeln** – etwa für HR, Finance und Vertrieb, damit nach dem Pflichtprogramm echte fachliche Kompetenz entsteht.
- **Nach jeder Schulung Anwendbarkeit abfragen:** „Konnte ich das Gelernte einsetzen?“ Die Ergebnisse monatlich an die Führungsebene berichten.

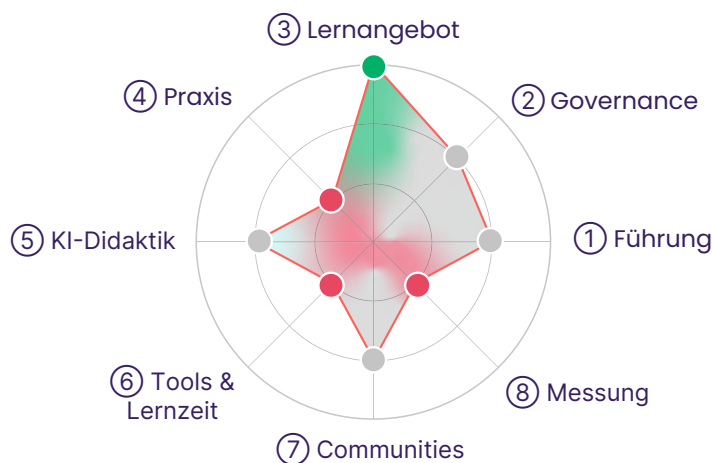
### Strategische Entwicklung (24 Monate):

- **Vom Pflichtprogramm zum Dialogformat** – Schulungen um offene Gesprächsrunden ergänzen, in denen Mitarbeitende Erfahrungen, Fragen und Bedenken einbringen.
- **Kompetenz-Tracking einführen** – nicht zählen, wie viele geschult wurden, sondern erfassen, wie sich Arbeitsverhalten verändert hat.

**Fazit:** Tempo ist ein Wettbewerbsvorteil. Aber Geschwindigkeit ohne Tiefe und ohne Feedback schult für die Statistik, nicht für den Arbeitsalltag.

# Die Katalogbauer

„Unser Angebot ist exzellent. An der Nutzung arbeiten wir noch.“



① Führung

② Governance

③ Angebot

④ Praxis

⑤ KI-Didaktik

⑥ Tools

⑦ Communities

⑧ Messung

## Ambition

Allgemeine KI-Grundbildung, spezifische Programme für Führungskräfte, dedizierte Angebote für ganze Organisationseinheiten – für jede Zielgruppe gibt es das passende Format. Die Vielfalt ist beeindruckend. Häufig in Konzernen mit großen Weiterbildungsabteilungen, wo eigene Teams sich ausschließlich um KI-Weiterbildung kümmern. Der Katalog ist das Aushängeschild.

## Wirklichkeit

Das Buffet steht – aber niemand prüft, ob die Gäste satt werden. Wirksamkeit wird nicht gemessen, KI-Tools stehen nicht flächendeckend bereit, dedizierte Lernzeit ist nicht eingeplant. Ohne Bezug zum Arbeitsalltag bleiben Schulungen abstrakt. Unsere Daten zeigen: Die Korrelation zwischen Angebotsbreite und tatsächlicher Nutzung ist praktisch null.

## Empfehlungen

### Quick Wins (3 Monate):

- **Einen Kurs streichen, einen umbauen** – den am wenigsten genutzten raus, den am meisten nachgefragten so umbauen, dass er mit einer realen Aufgabe startet.
- **Adoptionsrate als Leitkennzahl einführen** – wie viele nutzen KI-Tools mindestens einmal pro Woche?

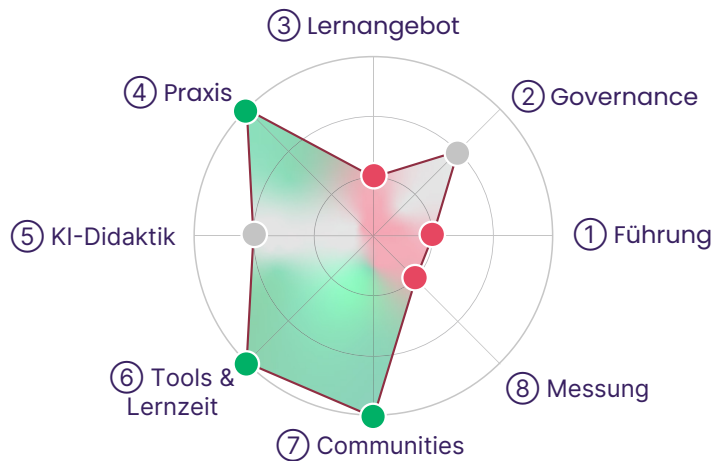
### Strategische Entwicklung (24 Monate):

- **Vom Katalog zum Kompetenz-Portfolio** – nach Kompetenzstufen und Rollen strukturieren, perspektivisch auf Mensch-KI-Zusammenarbeit ausrichten. Was nicht genutzt wird, wird gestrichen.
- **Anwendungsfall-Bibliothek aufbauen** – Mitarbeitende dokumentieren gelöste Aufgaben, die besten Inhalte kommen von Anwendern, nicht aus L&D.

**Fazit:** Ein exzellenter Katalog ist kein Erfolg – er ist eine Wette. Erst Adoptionsdaten zeigen, ob sie aufgeht.

# Die Bastler

„Nicht lange planen, einfach machen.“



① Führung

② Governance

③ Angebot

④ Praxis

⑤ KI-Didaktik

⑥ Tools

⑦ Communities

⑧ Messung

## Ambition

Diese Unternehmen denken groß – und handeln breit. Sie investieren gleichzeitig in Führungskräfte als Vorbilder, proaktives Change Management und klare Governance-Strukturen. Experimentierplattformen und Quick-Win-Workshops sorgen dafür, dass Mitarbeitende KI sofort im Alltag erleben. Von der Vorstandsebene bis ins mittlere Management geht die Führung sichtbar voran.

## Wirklichkeit

Wirksamkeit wird noch nicht systematisch gemessen – das Unternehmen weiß nicht, welche Maßnahmen tatsächlich wirken. KI als Lernwerkzeug wird kaum eingesetzt, obwohl die kulturelle Basis dafür längst da wäre. Und der Ansatz, alles gleichzeitig zu verändern, erfordert Abstimmung über viele Stakeholder – das kostet Tempo.

## Empfehlungen

### Quick Wins (3 Monate):

- **Sponsor gewinnen** – eine Person in der Geschäftsleitung, die aus eigener Überzeugung für die KI-Erfolge einsteht und sie sichtbar macht.
- **KI-Agenten-Experiment starten** – kein Antrag, kein Gremium: einen Anwendungsfall auswählen, testen, dokumentieren.

### Strategische Entwicklung (24 Monate):

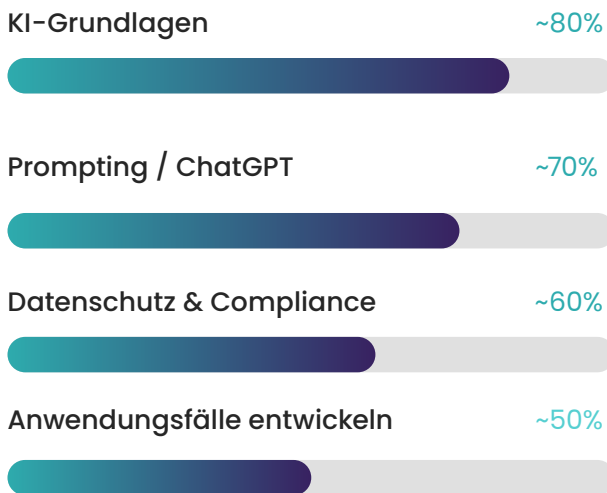
- **Führung und Basis verbinden** – ein Führungskräfte-Programm aufsetzen, das zur Bastler-Kultur passt. Kein Pflichtformat, sondern Erfahrungsaustausch unter Machern.
- **Experimente zum Programm machen** – bewährte Anwendungsfälle in übertragbare Formate überführen. Einfache Leitplanken setzen, die auch für autonome KI tragfähig sind.

**Fazit:** Machen ist der beste Anfang. Aber ohne Führung, Struktur und Sichtbarkeit bleibt es ein Hobby – kein Programm.

# DIE NÄCHSTE WELLE WARTET NICHT

Zwei Drittel der befragten Unternehmen haben in ihrer Weiterbildung keinen Bezug zu autonomer KI. Weniger als 5% schulen das Führen hybrider Teams. Weniger als 10% haben Governance für autonome Systeme. Gleichzeitig pilotiert bereits ein Viertel KI-Agenten. Die Technologie ist da und entwickelt sich rasant. Die Qualifizierung nicht.

## Was geschult wird

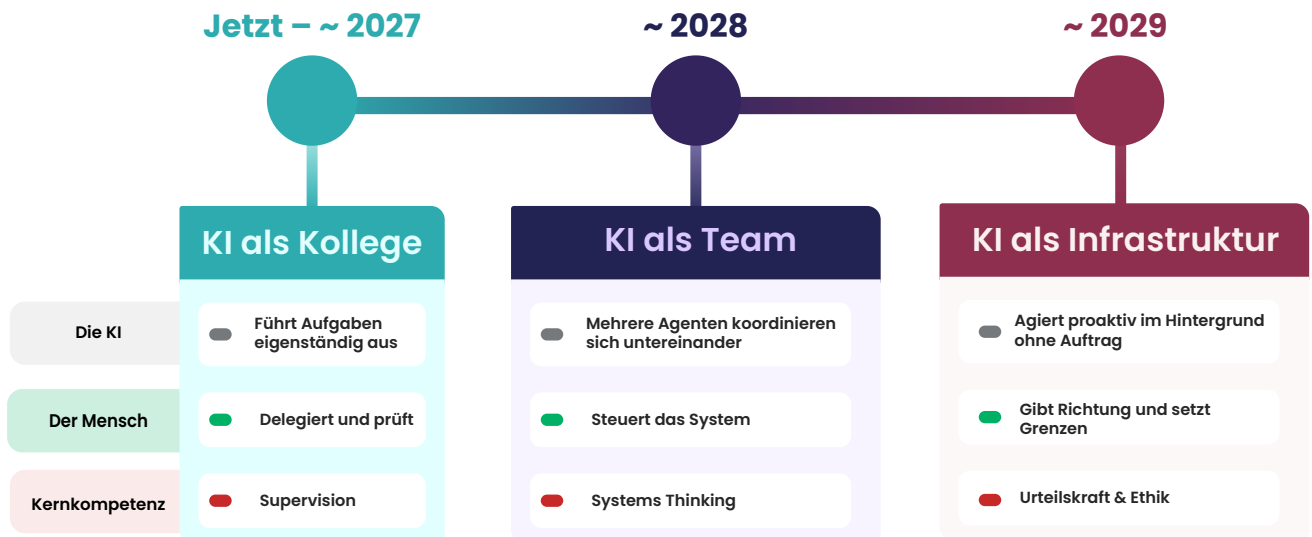


## Was gebraucht wird



# Wohin sich KI entwickelt

## und was das für Corporate AI Learning bedeutet

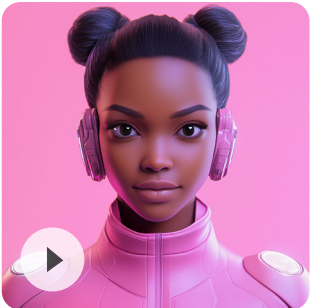


„Das KI-Ecosystem schlägt mir selbst vor, was ich optimalerweise weiter lernen sollte basierend auf meinem Verhalten. Außerdem überlegt sich dieses Team selbst, wann Auffrischungen oder Weiterentwicklungen benötigt werden.“

– HR-Führungskraft, DAX-Konzern

### Was das bedeutet:

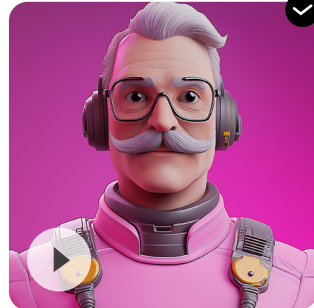
KI-Agenten werden zu persönlichen Begleitern – für Vorstände, die KI-Strategie durchdenken, genauso wie für Teamleiter im Change Management oder Spezialisten, die Agenten in ihren Fachprozess einbauen. Immer angepasst an Wissensstand, Rolle und Kontext. Nicht ein Kurs für alle, sondern ein Begleiter, der mitdenkt.



**Nina**

Die Cheerleaderin

„Das schaffst du! Jede Frage bringt dich weiter – ich halte deine Energie hoch!“



**Martin**

Der Erklärbar

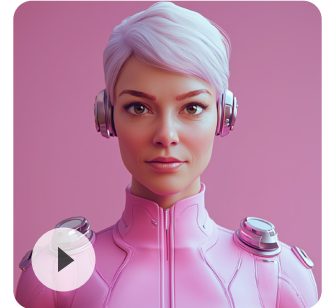
„Komm, ich zeig dir das Ganze mal mit einem Bild – Wissen braucht Kontext.“



**Max**

Der Klartexter

„Kein Drumherum. Fakten, Lösung, weiter.“



**Clara**

Der Ruhepol

„Schritt für Schritt. Wir machen so lange weiter, bis es sitzt.“

Im Rahmen der AdC-Studie haben wir 4 Corporate AI Learning Buddies entwickelt. Als Agenten helfen Sie Ihnen Ihre Fragen zum Thema Corporate AI Learning zu beantworten – spezifisch für Ihr Unternehmen, Ihre Geschäftsführung und Ihre Mitarbeitenden. Testen Sie Nina, Clara, Max und Martin.

# Fünf Kompetenzen jenseits des Promptings

## Agenten-Design

Prozesse neu denken: Welche Aufgabe übernimmt ein Agent? Wo liegen die Schnittstellen? Kein Programmierwissen nötig – Prozessverständnis reicht.

## Leitplanken setzen

Was darf KI allein entscheiden? Wo muss ein Mensch prüfen? Wer diese Grenzen definieren kann, wird unverzichtbar.

## Wissen steuern

KI ist nur so gut wie die Informationen, die sie bekommt. Die richtigen Quellen auswählen, Ergebnisse prüfen, Fehler erkennen – Qualitätskontrolle statt Inhaltsproduktion.

## Zusammenarbeit mit KI

Nicht blind vertrauen, nicht pauschal ablehnen. Ergebnisse hinterfragen, bei Unschärfe eingreifen, bei ethischen Fragen das letzte Wort haben.

## Emotionale Intelligenz

Empathie, Verhandlungsgeschick, Vertrauen aufbauen – gewinnt an Wert. Nicht trotz der Automatisierung, sondern wegen ihr.

**KI-Transformation verlangt  
Gleichzeitigkeit: Lernen, Anwenden  
und Umbauen in einem. Nicht weil  
es bequem ist, sondern weil die  
Alternative heißt, hinterherzulaufen.**



# Wo stehen Sie?

**Das Gesamtbild kennen Sie. Ihren Standort darin noch nicht.**

- **So funktioniert's:** Ein dynamisches Interview mit unserem KI-Agenten.
- **Ihr Ergebnis:** Radarprofil, Strategie-Einordnung, blinde Flecken – und Ihr persönlicher Corporate AI Learning Buddy.

**Jetzt teilnehmen.**



Eine Initiative der Allianz der Chancen, initiiert von Amadeus Fire.  
Studien- und Technologiepartner: [www.eduBITES.com](http://www.eduBITES.com)

© Allianz der Chancen, 2026