

Working Paper Nr. 02 | 2026

Studie

**Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Change Management bei der Implementierung von KI-  
Angeboten in KMU**



**Zusammenfassung**

Prof. Dr. Erich Behrendt, Dr. Bärbel Winter

**12. April 2026**

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Forschungsdesign und Erkenntnisinteresse .....	2
3	Wissenschaftliche validierte Erkenntnisse als Fundament des Change Managements .....	4
4	Thesen zum Scheitern von KI-Angeboten: Menschliche und soziokulturelle Faktoren (Zusammenfassende Ergebnisse der Studie).....	7
5	Professionelles Change Management: Phasen und Fragen .....	10
6	6 Qualifizierung von KMU-Entscheidern und externer Support.....	12
7	Theorie-Praxis-Abgleich: Soziale Dynamiken und Strategien .....	14
8	Fazit.....	17

## 1 Einleitung

Die vorliegende Studie liefert empirisch gesicherte Daten für die Entwicklung von Unterstützungsangeboten für den Mittelstand (KMU) und Kleinunternehmen (KKU) bei der systematischen Nutzung von (generativer) Künstlicher Intelligenz. Die Studie fokussiert Aspekte des Change-Managements, deren Bedeutung für erfolgreiche KI-Implementationen sowie notwendiger Kompetenzen auf der Führungs- und Mitarbeitenden-Ebene. Basierend auf einer Analyse bewährter wissenschaftlicher Theorien, praktischer Thesen zum Scheitern von KI-Angeboten und detaillierten Fragen für ein professionelles Change Management sowie Qualifizierungsansätzen für KMU-Entscheider:innen wird ein umfassendes Bild der notwendigen Schritte und Überlegungen gezeichnet. Die Untersuchung integriert validierte und empirisch bestätigte theoretische Konzepte des sozialen organisationalen Wandels, mikropolitischen Spiele und psychologischer Ansätze, mit praktischen Strategien zur Neupositionierung und zur Gestaltung organisationaler Veränderungen. Die Studie liefert weiterhin

Hinweise auf eine angemessenen Sprache und einen angemessenen Kommunikations-Mix entsprechender Unterstützungsangebote für die Zielgruppen der KMU und KKV. Die Auswertung dazu folgt in einem separaten Arbeitspapier.

Die Erhebungen erfolgten im Rahmen der Evaluation zur Messung des IMPACTS des Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke.

Dieser Ansatz, auf bewährte und in der Wissenschaft anerkannte Konzepte zu setzen, grenzt sich von einer Vielzahl am Markt angebotener Beratungen und Trainings zu Change-Management ab.<sup>1</sup>

## 2 Forschungsdesign und Erkenntnisinteresse

Die Studie verfolgt ein qualitatives Forschungsdesign, das darauf abzielt, ein tiefgehendes Verständnis der komplexen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Künstlicher Intelligenz (KI) in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus der Perspektive des Change Managements zu gewinnen. Sie integriert theoretische Konzepte des sozialen Wandels und mikropolitischen Spiele mit praktischen Strategien zur Neupositionierung und zur Gestaltung organisationaler Veränderungen. Der Fokus der qualitativen Studie liegt auf Change Management im Kontext von KI in KMU, wobei dass Change Management über rein technische oder produktivitätssteigernde Aspekte hinausgeht und stets die Art und Weise betrifft, wie Menschen arbeiten, interagieren und kommunizieren. Es berührt emotionale Aspekte wie Ängste, Freude und Verdrängung und verändert das Sozialgefüge in der Organisation.

Das zentrale Erkenntnisinteresse dieser Studie liegt darin, die vielschichtigen menschlichen, organisationalen und soziokulturellen Faktoren zu identifizieren, die den Erfolg oder das Scheitern von KI-Implementierungen in KMU maßgeblich beeinflussen. Insbesondere wird untersucht, warum technische KI-Projekte häufig nicht an technischen Mängeln, sondern an unzureichendem Change Management scheitern. Die Studie zielt darauf ab, die spezifischen Dynamiken von

---

<sup>1</sup> AKTUELL SIND ES „NEUROWISSENSCHAFTLICHE“ KONZEPTE, DIE ÄHNLICH DEM NEURO-LINGUISTISCHEM PROGRAMMIEREN, AM MARKT ANGEBOTEN WERDEN, NEBEN ANSÄTZEN, DENEN JEDE SERIÖSE WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGE FEHLT.

Widerständen, Kommunikationsproblemen und mangelnden Führungskompetenzen im Kontext von KI zu beleuchten. Ein weiteres Erkenntnisinteresse ist die Analyse der Rolle des soziokulturellen Umfelds, einschließlich Ängsten vor Arbeitsplatzverlust, Kontrollverlust und der Entwertung menschlicher Arbeit sowie die Bedeutung von Vertrauensbildung und Kompetenzentwicklung für eine erfolgreiche kulturelle Transformation. Durch die qualitative Erhebung und Analyse von 165 Vertreter:innen aus KMU und Multiplikator:innen sollen vielfältige Perspektiven und Erfahrungen abgebildet werden, um prototypische Konstrukte und Handlungsempfehlungen für ein professionelles Change Management zu entwickeln. Die Studie strebt an, die Lücke zwischen wissenschaftlichen Theorien des organisationalen Wandels und den praktischen Herausforderungen der KI-Implementierung in KMU zu schließen, um fundierte Unterstützungsangebote zu ermöglichen.

Befragt wurden zwischen November 2025 und März 2026 165 Vertreter:innen der Zielgruppe(n) aus dem laufenden Projekt „Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke“<sup>2</sup>, sowie Vertreter:innen spezifischer Branchen und Multiplikator:innen. Unterstützt wurde das Vorhaben von Studierenden des Projektseminars „Digital Transformation & Leadership“ der University of Europe for Applied Sciences.

Als Instrument der Datenerhebung dienten leitfadengestützte Experteninterviews. Das „Methodische Vorgehen“ betont die Vorteile offener Fragen, um Einblicke in Rationalitäten, Machtbeziehungen und Lernprozesse zu gewinnen.

---

<sup>2</sup> DAS MITTELSTAND-DIGITAL ZENTRUM WERTNETZWERKE (M-D Z WNW) STÄRKT KMU IN DEUTSCHLAND, INDEM ES SIE BEFÄHIGT, KI-TECHNOLOGIEN FÜR KOOPERATIVE WERTSCHÖPFUNG UND NACHHALTIGE DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE ZU NUTZEN, MIT EINEM FOKUS AUF BRANCHEN WIE DAS VERARBEITENDE GEWERBE UND DIE KREISLAUFWIRTSCHAFT. DIE WISSENSVERMITTLUNG ERFOLGT DURCH INNOVATIVE FORMATE WIE WERTSCHÖPFUNGSLABORE UND EIN METAVERSUM, UNTERSTÜTZT DURCH EIN KONSORTIUM AUS BME, CSCP, FRAUNHOFER UND WIRI UNTER DER LEITUNG VON GS1 GERMANY. GEFÖRDERT DURCH: BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE AUFGRUND EINES BESCHLUSSES DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES. DAS BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE ETABLIERT, EIN BUNDESWEITES "NETZWERK MITTELSTAND-DIGITAL", DAS KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN (KMU) SOWIE HANDWERKS BETRIEBE BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION UNTERSTÜTZT. DIES GESCHIEHT DURCH DEN TRANSFER VON WISSEN UND TECHNOLOGIEN, DIE BEREITSTELLUNG KOSTENFREIER ANGEBOTE UND QUALIFIKATIONSFORMATE SOWIE DIE FÖRDERUNG VON PRAXISPROJEKTEN, UM DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT UND INNOVATIONSKRAFT DES MITTELSTANDS NACHHALTIG ZU STÄRKEN.

Es wurden zielgruppenspezifische Interviewleitfäden entwickelt, um die soziologische und technologische Perspektive abzudecken.

Das „Methodische Vorgehen“ umfasste eine zweistufige Auswertung: Zuerst eine sequenzielle Inhaltsanalyse, welche die Sichtweisen externer und interner Expert:innen separierte und auf Kategorien und Unterkategorien ausrichtete, gefolgt von einem Vergleich mit theoretischen Abhandlungen. In einem zweiten Schritt erfolgte eine empirische Interpretation. In Schritt drei erfolgte ein Theorie-Praxis-Abgleich, um die theoretischen Konzepte mit den erhobenen Daten zu verbinden.

Die in der Studie aufgestellten Thesen dienten als Ausgangspunkte für die Untersuchung und wurden im Verlauf der Studie durch die Analyse der Befragungsergebnisse untermauert oder diskutiert. Die explizite Verifikation der Leithypothesen mit detaillierten Teilhypothesen und Fokus auf KI-Implementierung in KMU, zielte auf eine systematische Prüfung der zentralen Annahmen und ihrer konkreten Ausprägungen im Unternehmenskontext ab.

### 3 Wissenschaftliche validierte Erkenntnisse als Fundament des Change Managements

Ein tiefgreifendes Verständnis des Change Managements erfordert die Heranziehung verschiedener wissenschaftlicher Theorien, welche die Dynamiken organisationaler Veränderungen beleuchten. Das Basiskonzept der Qualifizierungsmaßnahmen wurde in enger Zusammenarbeit mit der University of Europe for Applied Sciences entwickelt und basiert auf validierten wissenschaftlichen Erkenntnissen aus Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaftslehre, angepasst an die Situation von Kleinbetrieben. Es integriert bewährte wissenschaftliche Ansätze der Rollensoziologie, der Sozialpsychologie und des Marketings von Bildungsdienstleistungen.

Die **Systemtheorie nach Niklas Luhmann** betrachtet Organisationen als „Kommunikations- und Spielsysteme“, die sich durch Kommunikation erhalten und in denen sozialer Wandel inhärent komplex und dynamisch ist. Für das Change Management bedeutet dies, dass Strategien flexibel an neue Situationen

angepasst werden müssen, um Innovationen zu ermöglichen. Vertrauen wird hier als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität und Unsicherheit verstanden, während Machtstrategien als an Spielsituationen angepasste Kommunikationsstrategien Reflexivität erfordern. Ein effektives Erwartungsmanagement durch Transparenz und Information ist essenziell, um Handlungen in sozialen Systemen zu koordinieren.<sup>34</sup>

Die **Mikropolitik in Organisationen** ergänzt dies, indem sie mikropolitische Spiele als Gestaltungselemente versteht, die formale und informelle Strukturen verbinden und die Entwicklung neuer organisationaler Fähigkeiten in einem geschützten Rahmen ermöglichen. Diese Theorie hilft dabei, die Dynamiken organisierten Handelns, insbesondere im Kontext von Macht und Ordnung, zu analysieren und zu verstehen, etwa wie Interessen, Bedürfnisse und Ängste die Zweckrationalität von Abläufen beeinflussen können. Mikropolitische Spiele können auch zur Bearbeitung von Konflikten und Spannungen genutzt werden, die durch Veränderungen entstehen.<sup>56</sup>

Die **Soziologische Rollentheorie** ist relevant, um Rollenerwartungen und -konflikte innerhalb von Organisationen zu verstehen. Im Kontext von KI und Change Management hilft sie zu analysieren, wie sich die Rollen von Mitarbeitenden und Führungskräften verändern und welche neuen Kompetenzen erforderlich sind, insbesondere bei Rollenunklarheit, -konflikten oder -überlastung in Übergangssituationen.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> VGL. LUHMANN, NIKLAS; BAECKER, DIRK (2009): EINFÜHRUNG IN DIE SYSTEMTHEORIE. 5. AUFL. HEIDELBERG: AUER (SOZIALWISSENSCHAFTEN).

<sup>4</sup> VGL. LUHMANN, NIKLAS (2009): VERTRAUEN. EIN MECHANISMUS DER REDUKTION SOZIALER KOMPLEXITÄT. 4. AUFL., NACHDR. STUTTGART: LUCIUS & LUCIUS (UTB FÜR WISSENSCHAFTSOZIOLOGIE FACHÜBERGREIFEND, 2185).

<sup>5</sup> VGL. CROZIER, MICHEL; FRIEDBERG, ERHARD (1993): DIE ZWÄNGE KOLLEKTIVEN HANDELNS. ÜBER MACHT UND ORGANISATION. NEUAUSG. FRANKFURT AM MAIN: HAIN (NEUE WISSENSCHAFTLICHE BIBLIOTHEK).

<sup>6</sup> VGL. NEUBERGER, OSWALD (2006): MIKROPOLITIK UND MORAL IN ORGANISATIONEN. HERAUSFORDERUNG DER ORDNUNG ; MIT 24 TABELLEN. 2., VÖLLIG NEU BEARB. AUFL. STUTTGART: LUCIUS & LUCIUS (UTB WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN, 2743).

<sup>7</sup> VGL. DAHRENDORF, RALF: HOMO SOCIOLOGICUS. EIN VERSUCH ZUR GESCHICHTE, BEDEUTUNG UND KRITIK DER KATEGORIE DER SOZIALEN ROLLE (1977).

Der **Symbolische Interaktionismus** betont, wie Menschen durch Interaktion und Interpretation von Symbolen soziale Realitäten konstruieren. Dies ist entscheidend für das Verständnis, wie Veränderungen oft als implizite Kritik interpretiert werden und wie soziale Anerkennung gesucht wird.<sup>8</sup>

Die **Ideologiekonstruktion** befasst sich mit der Rationalisierung und Ideologisierung von Prozessen und Entscheidungen. Sie hilft zu analysieren, wie bestimmte Narrative oder Überzeugungen über KI und deren Auswirkungen in Organisationen entstehen und die Akzeptanz oder den Widerstand gegenüber Veränderungen beeinflussen können.<sup>9</sup>

Die **Praxeologie (Theorie fachlichen Handelns)** konzentriert sich auf die Theorie supervisorischen Handelns und ist relevant für die Entwicklung von Beratungskompetenzen und die Gestaltung erwachsenengerechter Lernsettings, die eine Umsetzung in der Praxis fördern.<sup>10</sup>

Die **Theorie des organisationalen Lernens** betont die Notwendigkeit, Lernprozesse in der Umsetzungsphase zu aktivieren und kontinuierliche Weiterentwicklung durch „Lessons Learned“ zu fördern, da sozialer Wandel kollektive Lernprozesse initiiert.<sup>11</sup>

Schließlich bietet die **Grounded Theory** als Ansatz der qualitativen Sozialforschung einen strukturierten Rahmen für die systematische Datenanalyse, um Theorien aus Daten zu entwickeln und Muster sowie Erkenntnisse über Veränderungsprozesse zu gewinnen.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> VGL. KROTZ, FRIEDRICH: HANDLUNGSTHEORIEN UND SYMBOLISCHER INTERAKTIONISMUS ALS GRUNDLAGE KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFTLICHER FORSCHUNG, IN: THEORIEN DER KOMMUNIKATIONS- UND MEDIENWISSENSCHAFT (2008

<sup>9</sup> VGL. BERGER, PETER L.; LUCKMANN, THOMAS: DIE GESELLSCHAFTLICHE KONSTRUKTION DER WIRKLICHKEIT, NACHDRUCK, 01. MÄRZ 1980.

<sup>10</sup> VGL. BOHNSACK, RALF: PROFESSIONALISIERUNG IN PRAXEOLOGISCHER PERSPEKTIVE, 1. AUFLAGE, 2020.

<sup>11</sup> VGL. BACK, ANDREA; BENDEL, OLIVER; STOLLER-SCHAI, DANIEL (2001): E-LEARNING IM UNTERNEHMEN. GRUNDLAGEN, STRATEGIEN, METHODEN, TECHNOLOGIEN. 1. AUFL. ZÜRICH: ORELL FÜSSLI.

<sup>12</sup> VGL. [HTTPS://METHODENZENTRUM.RUHR-UNI-BOCHUM.DE/E-LEARNING/DAS-PARADIGMA-DER-GROUNDED-THEORY-METHOLOGY/](https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/das-paradigma-der-grounded-theory-methology/)

Diese Theorien bilden den wissenschaftlichen Rahmen, innerhalb dessen die Herausforderungen und Chancen von KI und Change Management verstanden werden müssen.

## 4 Thesen zum Scheitern von KI-Angeboten: Menschliche und soziokulturelle Faktoren (Zusammenfassende Ergebnisse der Studie)

Das Scheitern von KI-Projekten ist selten auf technische Mängel zurückzuführen, sondern vielmehr auf menschliche, organisationale und kommunikative Aspekte, die durch unzureichendes Change Management nicht adressiert werden.

- I. **Mangelnde Akzeptanz und Widerstände durch unzureichendes Change Management** KI-Projekte sind tiefgreifende Change-Management-Prozesse, die nicht nur technologischen, sondern auch sozialen und kulturellen Wandel bewirken. Fehler im Change Management umfassen unzureichende Kommunikation, fehlende Einbindung der Betroffenen, einen Fokus auf Rationalisierung statt Mensch und die Vernachlässigung „weicher Faktoren“. Ängste und Einstellungen der Mitarbeitenden liegen oft unter der Oberfläche und bleiben unbeachtet. Die Einführung von KI wird häufig rein zweckrational diskutiert, während die daraus resultierenden Abwehrmechanismen durch „sozial erwünschtes“ Verhalten kaschiert werden und somit von der Projektleitung zu spät oder gar nicht erkannt werden.
- II. **Mangelndes Verständnis für die Komplexität des Wandels und statische Strategien** Organisationen sind komplexe soziale Systeme mit einer Eigendynamik, die nicht vollständig planbar ist. Statische Strategien und ein rein zweckrationales Vorgehen ignorieren diese Komplexität und führen zum Scheitern, da psychosoziale Prozesse und die Interessen der Organisationsmitglieder unberücksichtigt bleiben. Fehler sind hier statische Strategieplanung, unzureichende

Reflexion und Lernen sowie die fehlende Berücksichtigung der Sozialdimension.

- III. Unzureichende Führungskompetenzen und mangelnde Anpassungsfähigkeit des Managements** Führungskräfte sind oft nicht ausreichend auf die Anforderungen des digitalen und kulturellen Wandels vorbereitet. Die Einführung von KI erfordert neue Leadership-Kompetenzen, die über klassische technische IT-Aufgaben hinausgehen und starke kommunikative Fähigkeiten sowie die Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen, umfassen. Fehler sind das Festhalten an alten Rollenbildern, mangelnde Eigenüberzeugung und überzogene Erwartungen an KI-Projekte. Insbesondere in technischen Unternehmenskulturen kleinerer Unternehmen fehlt es Entscheidern oft an den Kompetenzen, Innovationsprojekte wie die Einführung von KI erfolgreich zu gestalten, da sie wichtige betriebswirtschaftliche Faktoren wie Key Performance Indicators, Total Cost of Ownership, Governance, Compliance und Cybersicherheit unzureichend berücksichtigen
- IV. Kommunikationsprobleme und Sprachbarrieren** Unterschiedliche Sprachstile, Denkweisen und Wissensstände zwischen verschiedenen Akteur:innen führen zu Missverständnissen und Reibungsverlusten. Eine klare Begriffsklärung und ein einheitlicher Sprachgebrauch sind entscheidend, um Kommunikationsprobleme zu minimieren und eine „kommunikative Übersetzungsleistung“ für KI-Prozesse zu erbringen. Fehlende zielgruppenspezifische Kommunikation und unterschiedliches Vokabular sind hierbei zentrale Fehler.
- V. Unzureichendes Prozessdenken und fehlende Prozessanalyse** Ein mangelhaftes Prozessdenken und eine unzureichende Prozessanalyse führen dazu, dass Probleme nicht frühzeitig erkannt und behoben werden. Mangelnde Kommunikation, unterschiedliche Interessen, Machtkämpfe und Bereichsegoismen können den Erfolg von KI-Projekten gefährden. Zudem fehlt es oft an klaren messbaren Kriterien im Rahmen eines Projektcontrollings.

## Soziokulturelles Umfeld als entscheidender Faktor

Das Scheitern von KI-Angeboten ist untrennbar mit dem soziokulturellen Umfeld verbunden.

- VI. Mangelnde Akzeptanz und Widerstände, verstärkt durch soziokulturelle Faktoren** Ängste vor Arbeitsplatzverlust, Kontrollverlust oder der Entwertung menschlicher Arbeit sind tief in der Unternehmenskultur und den individuellen Erfahrungen der Mitarbeitenden verankert. Widerstand gegen Veränderungen ist ein natürliches soziokulturelles Phänomen, das aus der Wahrnehmung von Zwängen, Erfahrungen und subjektiven Versagensängsten resultiert. Veränderungen werden oft als implizite Kritik wahrgenommen, was Abwehrlagen provoziert. Die Einführung von KI ist eine tiefgreifende kulturelle Transformation, die eine kritische Hinterfragung der bestehenden Unternehmenskultur erfordert. Die Intransparenz von KI-Entscheidungen und eine oft benutzerunfreundliche Gestaltung verunsichern die Beschäftigten zusätzlich.
- VII. Kommunikationsbarrieren und unterschiedliche Denkweisen im soziokulturellen Kontext** Fachspezifische Sprache und Vokabular zwischen verschiedenen Bereichen sowie interkulturelle Kommunikationsprobleme in global agierenden Unternehmen erschweren die Akzeptanz von KI-Angeboten. Die Fähigkeit zur „kommunikativen Übersetzungsleistung“ ist eine soziokulturelle Kompetenz, die für Akzeptanz und Handhabbarkeit sorgt. Zudem erschweren sozial erwünschte Antworten eine ehrliche Einschätzung von Problemen.
- VIII. Mangelnde Berücksichtigung der „Sozialdimension“ und fehlende Vertrauensbildung** Vertrauen ist eine notwendige Beziehungsform, um Komplexität zu reduzieren und Unsicherheit zu absorbieren. Ohne Vertrauen werden KI-Projekte als riskant und unkontrollierbar wahrgenommen. Partizipation und Co-Kreation fördern die Akzeptanz und reduzieren Widerstände. Psychosoziale Dynamiken, wie Interessen, Bedürfnisse und Ängste, müssen berücksichtigt werden, da ein Wandel, der diese ignoriert, zum Scheitern verurteilt ist. Das Fehlen von Vertrauen in die Unternehmensführung und die Angst vor Datenverlusten, Erpressungen und Rechtsverstößen erschweren

Investitionsentscheidungen und die Entwicklung einer langfristigen KI-Strategie

### **Fehlende Kompetenzentwicklung und kulturelle Anpassung**

Die digitale Transformation erfordert neue Fähigkeiten auf Führungs- und Mitarbeitenden-Ebene, die über rein technische Kenntnisse hinausgehen und soziale sowie methodische Kompetenzen umfassen. Eine moderne Lernkultur und agiles Management sind notwendig, um organisatorische Veränderungen erfolgreich umzusetzen. „Human Risk Management“ durch aktive Einbindung der Mitarbeitenden ist entscheidend für kulturelle Innovation. Kulturelle Faktoren im Unternehmen sind oft die Ursache für das Scheitern von KI in der Praxis, ähnlich dem „IT-Produktivitätsparadoxon“, wo trotz Investitionen der betriebswirtschaftliche Nutzen ausbleibt.

**Geopolitische und gesellschaftliche Erwartungen als externer soziokultureller Einfluss** Externe soziokulturelle Faktoren wie gesellschaftliche Erwartungen an Nachhaltigkeit und Ethik sowie regulatorische Anforderungen (z.B. EU Green Deal, KI-Verordnung) beeinflussen die Rahmenbedingungen für KI-Angebote. Ein Scheitern kann hier auch durch mangelnde Compliance bedingt sein.

## **5 Professionelles Change Management: Phasen und Fragen**

Ein professionelles Change Management gliedert sich in vier Phasen, die jeweils spezifische Fragen adressieren, um die erfolgreiche Einführung von KI-Angeboten zu gewährleisten (Zielführende Interpretation der Ergebnisse).

**5.1. Vorbereitung und Analysephase: Die Ausgangslage verstehen und strategische Ziele definieren** In dieser Phase geht es darum, die Notwendigkeit des Wandels zu erkennen, die Rahmenbedingungen zu analysieren und eine klare Vision zu entwickeln. Fragen zur Notwendigkeit und Vision umfassen die spezifischen Herausforderungen und Potenziale von KI, das gewünschte Zielbild, die Definition des Wandels als Führungsaufgabe und die Vermittlung des Sinns der Veränderung durch „Bilder“. Die Analyse des soziokulturellen Umfelds (Human Risk Management) erfordert Fragen zu Mitarbeitenden-Erfahrungen,

Akzeptanz, Ängsten („Eisberg-Modell“), Gesprächskultur, Umgang mit Kritik, Wertschätzung und kulturellen Unterschieden. Die Ressourcen- und Kompetenzanalyse fragt nach verfügbaren Ressourcen, benötigten Kompetenzen, dem Reifegrad der Organisation und Erfahrungen mit Projektmanagement.

**5.2. Planungs- und Konzeptionsphase: Strategien entwickeln und Vorgehensweisen festlegen** Hier werden konkrete Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung des Wandels entwickelt, die technische und soziale Aspekte berücksichtigen. Fragen zur Strategieentwicklung betreffen die Anpassung von Gewinn-, Wandlungs-, Kommunikations-, Macht-, Vertrauens-, Digital- und KI-Strategien, die Entwicklung einer Vorgehensarchitektur, die Etablierung von Spielregeln und Entscheidungsprozessen sowie die Definition einer Daten- und Innovationsstrategie. Die Kommunikationsstrategie (Proaktive Kommunikation) fokussiert auf klare, transparente und kontinuierliche Kommunikation, die Einbeziehung der Mitarbeitenden, eine „kommunikative Übersetzungsleistung“ für KI-Begriffe, die Nutzung von Kommunikationskanälen und Dialogen sowie den Einsatz von „Bildern“ und Storytelling. Fragen zur Beteiligung und Kompetenzentwicklung umfassen die Einbindung der Betroffenen zur Förderung von Co-Kreation, die Qualifizierung aller Mitarbeitenden, geeignete Lernmethoden und die Organisation informellen Lernens.

**5.3. Umsetzungs- und Steuerungsphase: Den Wandel aktiv gestalten und anpassen** In dieser Phase wird der Wandel aktiv umgesetzt, begleitet und bei Bedarf angepasst. Fragen zur Steuerung und Anpassung betreffen die Verankerung von Veränderungen im Tagesgeschäft, flexiblen Methodeneinsatz, Vermarktung von Quick-wins, Förderung kontinuierlicher Weiterentwicklung („Lessons Learned“), Umgang mit Widerständen und die gezielte Verlangsamung von Übergangsprozessen zur Reflexion. Das Erwartungsmanagement und der Vertrauensaufbau erfordern Fragen zum aktiven Erwartungsmanagement, zur Schaffung von Vertrauen zur Berücksichtigung politischer Dimensionen und zum Umgang mit Konflikten.

**5.4. Evaluations- und Verstetigungsphase: Erfolg messen und nachhaltige Wirkung sichern** Diese Phase dient der Überprüfung des Erfolgs, der Sicherung der Ergebnisse und der Anpassung für zukünftige Vorhaben. Fragen zur Evaluation umfassen die Steuerung und Bewertung der Umsetzung, die Messung des

Impacts, die Nutzung von Indikatoren und Standards für die Qualitätssicherung, die differenzierte Bilanzierung nach Projektende und die Sicherung gewonnener Erkenntnisse. Dabei ist zu beachten, dass es oft an klaren messbaren Kriterien im Rahmen eines Projektcontrollings fehlt.

## 6 6 Qualifizierung von KMU-Entscheidern und externer Support

KMU-Entscheider:innen benötigen eine umfassende Qualifizierung, die sowohl technisches Verständnis als auch ausgeprägte Change-Management-Kompetenzen umfasst. Externer Support ist dabei entscheidend.

### 6.1. Qualifizierung von KMU-Entscheidern: Die richtigen Fragen stellen lernen

Die Qualifizierung zielt darauf ab, KMU-Entscheider:innen zu befähigen, die Systemlogik von KI zu verstehen, Widerstände zu erkennen und Veränderungsprozesse erfolgreich zu steuern. Dies erfordert ein Grundlagenverständnis und Orientierung, Kompetenzen im Change Management, Datenkompetenz und strategische Datennutzung sowie das Verständnis rechtlicher und ethischer Rahmenbedingungen.

- **Grundlagenverständnis und Orientierung:** Fragen nach der Relevanz von KI, dem Nutzen für das KMU, der Optimierung von Wertschöpfungsketten und der Reduktion von Komplexität sind zentral. Der Qualifizierungsansatz beinhaltet die Vermittlung von KI-Basisbausteinen und die Klärung von KI-Begriffen. Generative KI bietet hierbei einen niederschweligen Einstieg mit schnellen konkreten Ergebnissen, was die Awareness für Innovationen erhöhen kann.
- **Kompetenzen im Change Management:** Hier geht es um die Identifikation kultureller Wandelfaktoren, den dialogorientierten Umgang mit Widerständen, die Klärung der eigenen Rolle, transparente Kommunikation und den Aufbau von Vertrauen in KI-Projekte. Qualifizierungsmodule fokussieren auf „KI und kulturellen Wandel“, „KI-gestütztes Change-Management“ und „Kompetenzaufbau für KI-basierte Geschäftsmodelle“.

- **Datenkompetenz und strategische Datennutzung (KI-Readiness):** Fragen zur Verfügbarkeit, Qualität und Nutzbarkeit von Daten, zur Generierung von Mehrwerten aus „Small-Data“, zur kritischen Hinterfragung von KI-Ergebnissen und zur Interoperabilität von KI-Systemen sind entscheidend. Der Qualifizierungsansatz umfasst eine dreistufige Befähigungseinheit zur KI-Readiness und Module zu „KI-gestützter Datenanalyse“ und „KI-basiertem Wissensmanagement“.
- **Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen verstehen:** Fragen zu regulatorischen Vorgaben (KI-Verordnung, NIS-2, DSGVO) und zur Gewährleistung von KI-Sicherheit, Kontrollierbarkeit, Robustheit, Transparenz und Fairness sind unerlässlich. Thematisch werden wichtige Rahmungen der Umsetzungen von KI-Change-Projekten und KI-Strategien im Bereich Unternehmensführung (Governance), Wirtschaftlichkeit (Controlling), Rechtssicherheit (Compliance) und IT-Sicherheit (Cyber Security) mitbehandelt.

**6.2. Externer Support für KMU-Entscheider** KMU benötigen vielfältigen externen Support, um die Komplexität von KI-Projekten zu bewältigen.

- **Beratungsangebote und Coaching:** KI-Beratung, Coaching und Beratungsangebote zur Themenerschließung und Akzeptanzförderung sind wichtig. Externe Berater fungieren als „Wanderer zwischen Welten“, die fachspezifisches Wissen übersetzen und Kommunikationsprozesse steuern. Unabhängige, praxisnahe Beratung mit konkreten Handlungsempfehlungen ist hierbei entscheidend.
- **Netzwerke und Erfahrungsaustausch:** Sichere Netzwerke, Austausch mit Best Practice Anwendungen und Lernen in der Peer Group helfen, die Komplexität der Bedarfe zu bewältigen und Erfahrungen auszutauschen. Die Gründung von Verbänden kann Entwicklungs- und Implementierungskosten bündeln. Die Hauptzielgruppen für diese Unterstützung sind neben KMU Akteur:innen von Mittelstand-Digital (inklusive Start-Ups und Kleinstunternehmen), Multiplikator:innen aus Kammern, Wirtschaftsförderungen, Unternehmensnetzwerken, Arbeitgeberverbände, Transferstellen.

- **Qualifizierungsformate und Lernmedien:** Seminare, Webinare, Workshops, E-Learning-Angebote und Microlearning-Einheiten vermitteln Fach- und Methodenwissen und stellen Tools und Leitfäden bereit. Die Angebote sollten zielgruppengerecht und an den Bedarfen der KMU ausgerichtet sein. Geplant sind die Weiterentwicklung und flächendeckende Umsetzung von Informations- und Qualifizierungskonzepten, einschließlich Pilot-Zertifikatskursen und weiteren Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit Multiplikatoren. Innovative interaktive Lernmedien, Selbst-Assessment-Tools und eine multimediale Lernplattform sollen attraktive virtuelle Angebote bereitstellen.
- **Finanzierung und Fördermittel:** Informationen und Unterstützung bei Fördermitteln und Finanzierung sowie Beratungsgutscheine reduzieren finanzielle Hürden für KMU. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Angebote muss berücksichtigt werden.
- **Identifikation und Einbindung von Gatekeepern und Opinion Leaders:** Unterstützung bei der Identifikation von Innovationsführern und Multiplikatoren sowie Institutionen wie Wirtschaftsförderungen ist wichtig, da diese Akteur:innen als Zugang zu Geschäftsführern und Unternehmen dienen und Orientierung sowie Vertrauen schaffen.

## 7 Theorie-Praxis-Abgleich: Soziale Dynamiken und Strategien

Für den Erfolg von KI-Projekten in KMU ist es entscheidend, nicht nur die Technik zu verstehen, sondern auch, wie Menschen in Unternehmen auf Veränderungen reagieren und wie sie diese Prozesse steuern können. Man spricht hier von den „Spielregeln“ und „Spieltypen“, die in jeder Organisation existieren.

**Was die Theorie uns sagt (und warum es wichtig ist):** Die Wissenschaft hilft zu verstehen, dass ein Unternehmen wie ein lebendiges System ist, in dem ständig kommuniziert und „gespielt“ wird. Veränderungen – wie die Einführung von KI – sind dabei ganz normal, aber auch komplex.

- **Unternehmen als „Spielsystem“:** Man kann sich ein Unternehmen als ein großes Spiel vorstellen. Jeder kommuniziert, und diese Kommunikation hält das System am Laufen. Wenn man KI einführt, ändern sich die Spielregeln. Strategien müssen flexibel sein, damit Innovationen überhaupt eine Chance haben. Vertrauen ist dabei wie der Klebstoff, der alles zusammenhält und Unsicherheiten reduziert. Mit transparenter Kommunikation können Erwartungen gemanagt werden, damit alle an einem Strang ziehen.
- **Die „kleinen Machtspiele“:** In jedem Unternehmen gibt es formelle und informelle Strukturen. Die Theorie der Mikropolitik zeigt, dass es immer wieder „Spiele“ gibt, bei denen Interessen, Bedürfnisse und Ängste eine Rolle spielen. Diese Spiele können genutzt werden, um neue Fähigkeiten zu entwickeln und Konflikte, die durch Veränderungen entstehen, zu lösen.
- **Rollen im Wandel:** Mit KI ändern sich die Aufgaben und Erwartungen an Mitarbeitende und Führungskräfte. Die Rollentheorie hilft zu verstehen, wie sich diese Rollen verschieben und welche neuen Kompetenzen gebraucht werden, besonders wenn es Unsicherheiten oder Konflikte gibt. Der Einsatz von KI verändert das soziale Rollengefüge grundlegend, da bisherige Arbeit in Frage gestellt und Routinen verändert werden sollen.
- **Wie wir Realität wahrnehmen:** Menschen interpretieren Veränderungen oft persönlich. Der Symbolische Interaktionismus erklärt, dass Veränderungen schnell als Kritik wahrgenommen werden können. Es ist wichtig zu verstehen, wie Mitarbeitende die Einführung von KI sehen und wie man positive Anerkennung schaffen kann.
- **Geschichten und Überzeugungen:** Jedes Unternehmen hat seine eigenen Geschichten und Überzeugungen über neue Technologien. Die Ideologiekonstruktion hilft uns zu erkennen, wie diese Geschichten die Akzeptanz oder den Widerstand gegenüber KI beeinflussen.
- **Lernen im Unternehmen:** Veränderungen bedeuten immer auch Lernen. Die Theorie des organisationalen Lernens betont, dass ein

Unternehmen als Ganzes lernen muss. Das Sammeln von „Lessons Learned“ ist entscheidend, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

**Was das für Ihre Praxis bedeutet (Strategien):** Die Theorie gibt uns das Vokabular und das Verständnis. Strategien übersetzen dieses Wissen in konkrete Handlungen, um Unternehmen erfolgreich durch den Wandel zu führen.

- **Positionierung und Flexibilität:** Strategien sollten nicht nur auf reine Zweckmäßigkeit abzielen, sondern auch die menschliche Seite berücksichtigen. Sie müssen flexibel sein und sich an neue Situationen anpassen können.
- **Vertrauen aufbauen:** Vertrauen zwischen Mitarbeitenden ist die Basis für alles. Wenn Erwartungen erfüllt und Mitarbeitende beteiligt werden, wächst das Vertrauen und damit die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen.
- **Strategisch und systemisch denken:** In der Praxis bedeutet das, nicht nur das Offensichtliche zu sehen, sondern die komplexen Zusammenhänge zu erkennen. Das Herausfiltern wichtiger Informationen ist wesentlich, um die richtigen Entscheidungen für den Veränderungsprozess zu treffen.

**Verschiedene Strategie-Typen nutzen:** Es gibt nicht die eine richtige Strategie. Die Mischung macht es aus:

- **Gewinnstrategien:** Wie schafft man Mehrwert durch KI?
- **Veränderungsstrategien:** Wie gestaltet man den Wandel aktiv?
- **Machtstrategien:** Wie geht man mit Widerständen um und nutzt Einfluss positiv?
- **Vertrauensstrategien:** Wie fördert man Offenheit und Beteiligung?
- **Rationale Strategien:** Wie analysiert man Strukturen und Möglichkeiten objektiv?

Die Theorie liefert das Verständnis für die „Spielregeln“ in Unternehmen. Strategien sind die konkreten Handlungsanweisungen, um diese Spiele erfolgreich zu gestalten und Unternehmen fit für die KI-Zukunft zu machen.

## 8 Fazit

Die erfolgreiche Implementierung von KI-Angeboten in KMU ist ein vielschichtiger Prozess, der weit über technische Aspekte hinausgeht. Sie erfordert ein fundiertes Verständnis wissenschaftlicher Theorien des sozialen Wandels, eine kritische Auseinandersetzung mit den menschlichen und soziokulturellen Faktoren, die zum Scheitern führen können, sowie ein professionelles Change Management, das alle Phasen von der Analyse bis zur Evaluation durchläuft. Die Erkenntnis, dass viele KI-Projekte nicht an technischen Mängeln, sondern an unzureichendem Change Management scheitern, ist hierbei zentral. Die Qualifizierung von KMU-Entscheidern in technischen, methodischen und sozialen Kompetenzen, unterstützt durch vielfältigen externen Support, ist dabei von zentraler Bedeutung. Nur durch die konsequente Berücksichtigung dieser Aspekte und die Integration von theoretischem Wissen mit praktischen Strategien können KI-Projekte nachhaltig erfolgreich sein und die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU sichern.

Die Ergebnisse zur Bedeutung eines wissenschaftlich validierten und empirisch gesichertem Change-Managements von KI-Projekten sind lediglich eine notwendige Bedingung erfolgreicher Praxis. In den Befragungen wurden zwei weitere Dimensionen herausgearbeitet, die in separaten Zusammenfassungen aufbereitet werden:

- Fachliche Kompetenz in den Feldern KI, Cyber Sicherheit, IT und Controlling bzw. das Vorliegen entsprechender organisationaler Rahmenbedingungen.
- Kompetenz der Multiplikator:innen/Trainer:innen ihre Unterstützungsangebote zielgruppenspezifisch zu kommunizieren. Insbesondere gegenüber KMU und KKV aus technischen Kulturen stellt dies eine besondere Herausforderung dar.