
Corporate Culture 3.0

Der Weg zur KI-Kultur

Prof. Dr. Josef Herget

Culture Trends 2026

11. November 2025

Die KI hat ein Kulturproblem

95%

der generativen KI-Pilotprojekte scheitern daran, messbaren Wert zu liefern (MIT-Studie 2025)

> 80%

aller KI-Projekte scheitern (RAND Corporation (2024), McKinsey (2025))

60-75%

der Implementierungsprobleme werden auf menschliche und organisationale Faktoren (Kultur, Prozesse, Daten-Governance) zurückgeführt (Gartner 2024, McKinsey 2023, 2024, RAND Corporation 2024)

Der menschliche Faktor dominiert

Kultureller Widerstand, unklare Richtlinien und mangelnde Daten-Governance sind die Hauptursachen für KI-Projektfehler

Organisatorische Bereitschaft ist entscheidend

Eine starke und angepasste Unternehmenskultur ist essentiell für die erfolgreiche Einführung und Akzeptanz von KI

Kulturelle Barrieren erkennen

Das Verständnis der bestehenden Unternehmenskultur ist der erste Schritt zur Überwindung von Implementierungshindernissen.

Fazit

Der Weg zu einer erfolgreichen KI-Integration ist nicht allein technologisch, sondern maßgeblich kulturell geprägt. Die Unternehmenskultur kann ein Katalysator oder ein erhebliches Hindernis für die KI-Wertschöpfung sein.

Kultur-Probleme?!

Exhibit: Why GenAI pilots fail: top barriers to scaling AI in the enterprise

Users were asked to rate each issue on a scale of 1-10



Der Weg ins KI Zeitalter von Wirtschaft und Gesellschaft

1950

1980

2000

2010

2020

2025



1950 – 1980

IT automatisiert
Prozesse

Gross-EDV,
Massendaten
Ziel: Effizienz



1980 – 2000

IT ermöglicht
neue Prozesse

PC überall,
Produktivität
Ziel: Effektivität



2000 – 2010

IT verändert
Interaktionen

Internet
Ziel: Veränderung
von Geschäfts-
modellen



2010 – 2020

IT verändert
Märkte

Mobile, Cloud, IOT
Social, Big Data
Ziel: Disruption,
neue
Geschäftsmodelle



2020 – 2025

IT ist Markt und
Lebenswelt

Digitalisierung,
Algorithmus, KI
Ziel: Schaffung
neuer Realitäten



2025 KI Zeitalter

autonom und hie-
rarchieübergreifend

Autonome Agenten,
generative KI, selbst-
lernende Systeme
Ziel: Emergente Intelli-
genz in Organisation
und Gesellschaft

Der Weg ins KI Zeitalter von Wirtschaft und Gesellschaft

Corporate Culture 1.0

1950

1980

2000

2010

2020

2025



1950 – 1980

IT automatisiert
Prozesse

Gross-EDV,
Massendaten
Ziel: Effizienz



1980 – 2000

IT ermöglicht
neue Prozesse

PC überall,
Produktivität
Ziel: Effektivität



2000 – 2010

IT verändert
Interaktionen

Internet
Ziel: Veränderung
von Geschäfts-
modellen



2010 – 2020

IT verändert
Märkte

Mobile, Cloud, IOT
Social, Big Data
Ziel: Disruption,
neue
Geschäftsmodelle



2020 – 2025

IT ist Markt und
Lebenswelt

Digitalisierung,
Algorithmus, KI
Ziel: Schaffung
neuer Realitäten

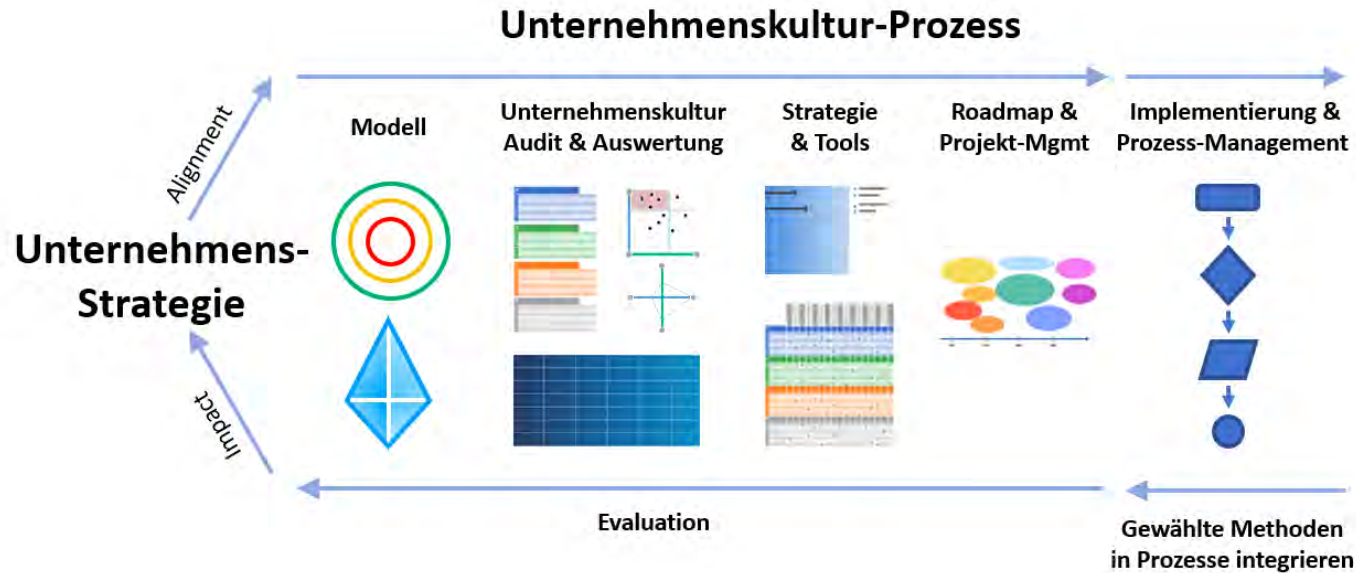


2025 KI Zeitalter

autonom und hie-
rarchieübergreifend

Autonome Agenten,
generative KI, selbst-
lernende Systeme
Ziel: Emergente Intelli-
genz in Organisation
und Gesellschaft

Prinzipien von CC 1.0



Der Weg ins KI Zeitalter von Wirtschaft und Gesellschaft

Corporate Culture 2.0

1950

1980

2000

2010

2020

2025



1950 – 1980

IT automatisiert
Prozesse

Gross-EDV,
Massendaten
Ziel: Effizienz



1980 – 2000

IT ermöglicht
neue Prozesse

PC überall,
Produktivität
Ziel: Effektivität



2000 – 2010

IT verändert
Interaktionen

Internet
Ziel: Veränderung
von Geschäfts-
modellen



2010 – 2020

IT verändert
Märkte

Mobile, Cloud, IOT
Social, Big Data
Ziel: Disruption,
neue
Geschäftsmodelle



2020 – 2025

IT ist Markt und
Lebenswelt

Digitalisierung,
Algorithmus, KI
Ziel: Schaffung
neuer Realitäten



2025 KI Zeitalter

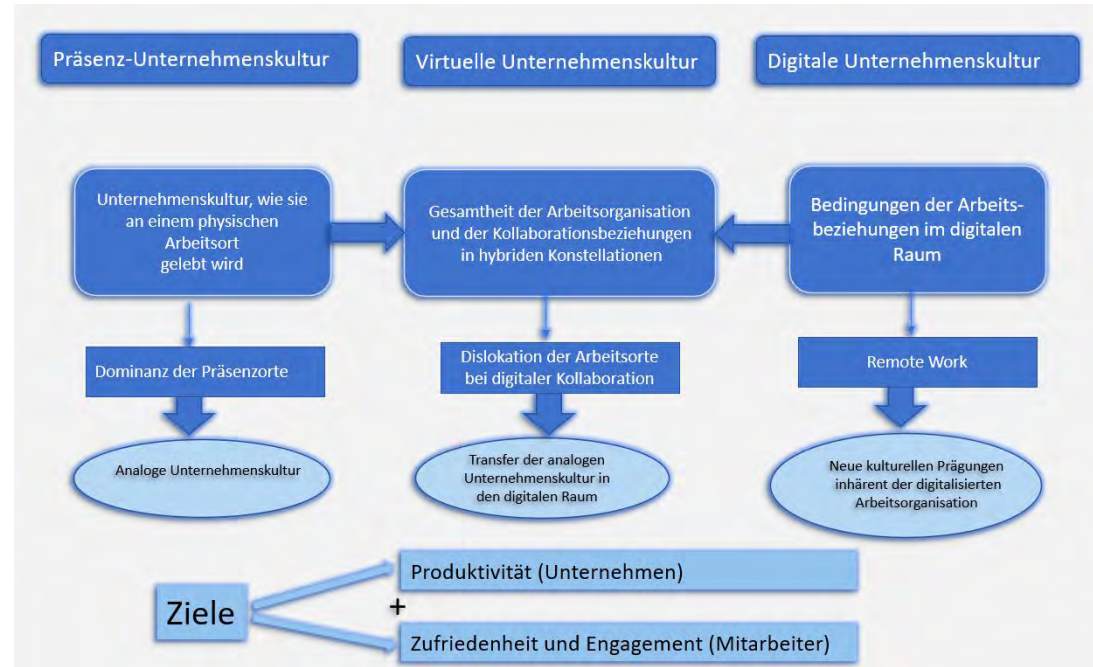
autonom und hie-
rarchieübergreifend

Autonome Agenten,
generative KI, selbst-
lernende Systeme
Ziel: Emergente Intelli-
genz in Organisation
und Gesellschaft

Prinzipien von CC 2.0

Generische Kulturfaktoren (Auswahl)

- Zugehörigkeit
- Wertschätzung und Anerkennung
- Vertrauen
- Persönliches Wachstum
- Sinnstiftung



Der Weg ins KI Zeitalter von Wirtschaft und Gesellschaft

Corporate Culture 3.0

1950

1980

2000

2010

2020

2025



1950 – 1980

IT automatisiert
Prozesse

Gross-EDV,
Massendaten
Ziel: Effizienz



1980 – 2000

IT ermöglicht
neue Prozesse

PC überall,
Produktivität
Ziel: Effektivität



2000 – 2010

IT verändert
Interaktionen

Internet
Ziel: Veränderung
von Geschäfts-
modellen



2010 – 2020

IT verändert
Märkte

Mobile, Cloud, IOT
Social, Big Data
Ziel: Disruption,
neue
Geschäftsmodelle



2020 – 2025

IT ist Markt und
Lebenswelt

Digitalisierung,
Algorithmus, KI
Ziel: Schaffung
neuer Realitäten



2025 KI Zeitalter

autonom und hie-
rarchieübergreifend

Autonome Agenten,
generative KI, selbst-
lernende Systeme
Ziel: Emergente Intelli-
genz in Organisation
und Gesellschaft

Prinzipien von CC 3.0

*Welche Folgen hat der Einsatz
von KI in Unternehmen?*



*Generische
Kulturfaktoren
(Auswahl)*



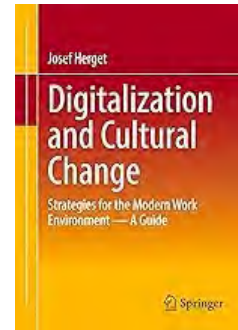
Prinzipien von CC 3.0

Welche Folgen hat der Einsatz von KI in Unternehmen?

- *Kränkung der Mitarbeiter (4. Kränkung der Menschheit)*
- *Fremdbestimmung, KI als Taktgeber*
- *Kontrollverlust, Entscheidungen nicht nachvollziehbar*
- *Angst vor Jobverlust, Dequalifizierung*

Generische Kulturfaktoren (Auswahl)

- Wertschätzung stärken
- Autonomie, Entscheidungsräume stärken
- höhere Eigenverantwortung
- Mehr Transparenz
- Vermittlung von Systemdenken
- Algorithmen verstehen
- Persönliche Entwicklung



Der Weg ins KI Zeitalter von Wirtschaft und Gesellschaft

Corporate Culture 1.0

Corporate Culture 2.0

Corporate Culture 3.0

1950

1980

2000

2010

2020

2025



1950 – 1980

IT automatisiert
Prozesse

Gross-EDV,
Massendaten
Ziel: Effizienz



1980 – 2000

IT ermöglicht
neue Prozesse

PC überall,
Produktivität
Ziel: Effektivität



2000 – 2010

IT verändert
Interaktionen

Internet
Ziel: Veränderung
von Geschäfts-
modellen



2010 – 2020

IT verändert
Märkte

Mobile, Cloud, IOT
Social, Big Data
Ziel: Disruption,
neue
Geschäftsmodelle



2020 – 2025

IT ist Markt und
Lebenswelt

Digitalisierung,
Algorithmus, KI
Ziel: Schaffung
neuer Realitäten



2025 KI Zeitalter

autonom und hie-
rarchieübergreifend

Autonome Agenten,
generative KI, selbst-
lernende Systeme
Ziel: Emergente Intelli-
genz in Organisation
und Gesellschaft

Grundfrage 1: Was macht unsere Unternehmenskultur aus und wie wird sie von der KI von der KI beeinflusst? Ziel: Sensibilisierung schaffen!

Die Unternehmenskultur ist ein vielschichtiges System, das sich aus verschiedenen Faktoren zusammensetzt. Diese Faktoren prägen das kollektive Verhalten und die Identität einer Organisation. Die Einführung von künstlicher Intelligenz hat einen tiefgreifenden Einfluss auf jede dieser Ebenen, von den grundlegenden Annahmen bis hin zu den sichtbaren Artefakten.

Realitätsraum (Annahmen, Werte, Normen)	Mittel
Mindset	Hoch
Verhalten	Hoch
Praktiken	Sehr Hoch
Methoden	Sehr Hoch
Artefakte	Gering

Grundfrage 2: Welche neuen Methoden bietet die KI zur Gestaltung der Kulturarbeit?

Kulturarbeit? Ziel: Möglichkeitsraum definieren!

Methoden in der Kulturarbeit

Kulturdiagnose & Analyse

Natural Language Processing (NLP):

Sentiment-Analyse von Mitarbeiterfeedback, Kommunikationsmustern

Machine Learning:

Identifikation kultureller Muster, Vorhersage von Trends und Risiken

Data Mining:

Analyse großer Datensätze zur Aufdeckung impliziter Kulturfaktoren

Kulturentwicklung & -gestaltung

Generative KI:

Erstellung von kulturellen Narrativen, Vision Statements, Leitbildern

Adaptive Lernplattformen:

Personalisierte Trainingsmodule zur Vermittlung neuer Werte und Verhaltensweisen

Kommunikation & Storytelling

KI-gestützte Content-Erstellung:

Entwicklung von internen Kommunikationskampagnen und Storytelling-Elementen

Chatbots & Virtuelle Assistenten:

Interaktive Vermittlung kultureller Inhalte, Beantwortung von Fragen zur Unternehmenskultur

Grundfrage 2: Welche neuen Methoden bietet die KI zur Gestaltung der Kulturarbeit?

Ziel: Möglichkeitsraum definieren!

Teil 2

Methoden in der Kulturarbeit

Führungskräfteentwicklung

KI-basierte Coaching-Tools:

Personalisierte Empfehlungen zur Entwicklung von Führungskompetenzen im Kontext der KI-Kultur

Simulationsplattformen:

Training von Führungskräften in KI-gestützten Entscheidungsszenarien

Change Management

Prädiktive Analysen:

Vorhersage von Widerständen und Akzeptanzproblemen bei kulturellen Veränderungen

Automatisierte Kommunikationsstrategien:

Skalierbare Unterstützung bei der Begleitung von Transformationsprozessen

Mitarbeiter-Engagement & -Bindung

KI-gestützte Feedback-Systeme:

Kontinuierliches Erfassen und Analysieren des Mitarbeiterengagements

Personalisierte Interventionsstrategien:

Empfehlungen für Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung

Grundfrage 3: Welchen Einfluss nimmt die KI auf einzelne Kulturfaktoren?

Ziel: Priorisierung!

Die Integration von künstlicher Intelligenz in die Arbeitswelt hat weitreichende Auswirkungen auf zentrale Kulturfaktoren, die das Miteinander und die und die Leistungsfähigkeit einer Organisation prägen. Der Einfluss variiert je nach Faktor, wobei einige durch KI gestärkt, andere herausgefordert oder grundlegend neu oder grundlegend neu definiert werden.

Vertrauen	Mittel
Kollaboration	Hoch
Transparenz	Mittel
Innovation	Sehr Hoch
Kunden-orientierung	Hoch

Ein Werkzeug zur ersten Orientierung

Ihr Reifegrad in der KI-Kultur

Die erfolgreiche Etablierung einer KI-Kultur erfordert eine ganzheitliche Betrachtung verschiedener organisationaler Dimensionen. Dimensionsmodelle bieten Orientierung, um den aktuellen Stand Ihrer Organisation zu bewerten und Handlungsfelder zu identifizieren.

Strategie & Vision

Inwieweit ist die Bedeutung von KI in der Unternehmensstrategie verankert und wird eine klare Vision für die KI-gestützte Zukunft kommuniziert?

Führung & Mindset

Wie stark fördern Führungskräfte eine Kultur des Experimentierens, der Agilität und des datengestützten Entscheidens?

Kompetenzen & Lernen

In welchem Umfang werden die notwendigen KI-Kompetenzen systematisch im Unternehmen aufgebaut und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens gefördert?

Technologie & Infrastruktur

Wie modern und skalierbar ist die technologische Infrastruktur, um KI-Anwendungen effektiv zu entwickeln und zu betreiben?

Datenkultur & -management (Daten-Governance)

Wie ausgeprägt ist das Bewusstsein für den Wert von Daten und wie professionell werden Daten als strategisches Asset gemanagt?

Ethik & Verantwortung

Inwieweit sind ethische Richtlinien für den Einsatz von KI etabliert und wird ein verantwortungsvoller Umgang mit der Technologie sichergestellt?

Kollaboration & Organisation

Wie stark wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und KI-Experten gefördert und wie agil ist die Organisation gestaltet?

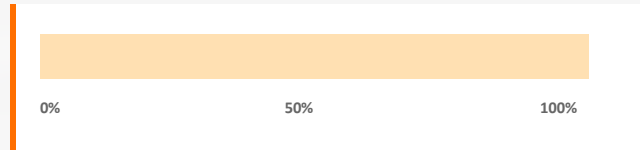
Messung & Wirkung

In welchem Maße wird der Erfolg von KI-Initiativen systematisch gemessen und der Beitrag zur Wertschöpfung transparent gemacht?

Die Messung eines Kulturfaktors: Kollaboration & Organisation

Die Dimension **Kollaboration & Organisation** misst, wie stark die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und KI-Experten gefördert wird und wie agil die Organisation gestaltet ist. Eine hohe Ausprägung dieser Dimension ist essentiell für die erfolgreiche Integration von KI in die Unternehmenskultur.

Messskala: 0-100%



Messmethode: Aggregation von 6 Fragen auf einer 5-Punkte-Skala (1=stimme gar nicht zu, 5=stimme voll zu). Der Durchschnittswert wird in einen prozentualen Wert umgerechnet.

Beispielhafte Erhebungsfragen

1. Interdisziplinäre Zusammenarbeit

In meinem Unternehmen arbeiten Fachbereiche aktiv mit KI-Experten zusammen, um KI-Projekte erfolgreich umzusetzen.

2. KI-Expertise Integration

KI-Kompetenzen sind nicht isoliert in einer Abteilung, sondern sind über die gesamte Organisation verteilt.

3. Agile Strukturen

Unsere Organisation ist agil genug, um schnell auf neue KI-Technologien und Anforderungen zu reagieren.

4. Knowledge Sharing

Es gibt etablierte Formate und Plattformen für den Austausch von KI-Wissen und Best Practices zwischen Teams.

5. Cross-functional Teams

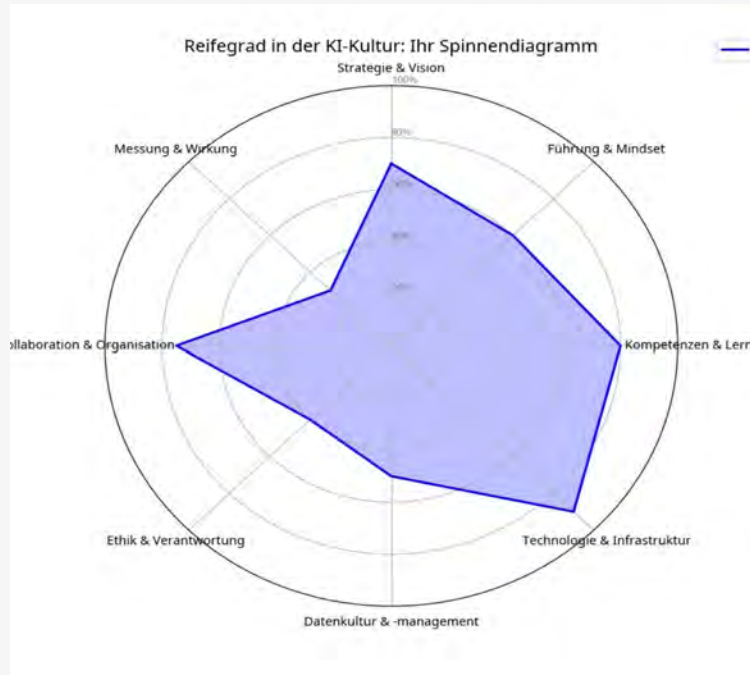
Wir bilden regelmäßig funktionsübergreifende Teams, um KI-Herausforderungen gemeinsam zu lösen.

6. Organisatorische Agilität

Unsere Organisationsstruktur unterstützt flexible Zusammenarbeit und ermöglicht schnelle Entscheidungsfindung.

Ein fiktives Beispiel: Ihr Reifegrad in der KI-Kultur

Um den Reifegrad der KI-Kultur in einer Organisation greifbar zu machen, wird ein Spinnendiagramm visualisiert. Dieses fiktive Beispiel zeigt die Ausprägung auf den acht Dimensionen und dient als Grundlage für gezielte Entwicklungsmaßnahmen.



STÄRKEN

Technologie & Infrastruktur: 90% - Solide technische Basis

Kompetenzen & Lernen: 80% - Engagierte Weiterbildung

Die Organisation hat in technologische Infrastruktur und Mitarbeiterentwicklung investiert.

ENTWICKLUNGSPOTENZIALE

Messung & Wirkung: 30% - Kritisch niedrig

Ethik & Verantwortung: 40% - Großes Verbesserungspotenzial

Erfolg von KI-Initiativen wird nicht systematisch erfasst; ethische Richtlinien benötigen Stärkung.

MITTLERE AUSPRÄGUNG

Strategie & Vision: 70%

Kollaboration & Organisation: 75%

Führung & Mindset: 60%

Datenkultur & -management: 50%

Beispielhafte Empfehlungen

Die Top-6-Aktivitäten zur Verbesserung der KI-Kultur

Basierend auf dem Reifegrad-Spinnendiagramm lassen sich gezielte Handlungsempfehlungen ableiten. Die folgenden Top-6-Aktivitäten konzentrieren sich auf die Bereiche mit dem größten Entwicklungspotenzial.

1

Etablierung eines KI-Ethik-Boards und klarer Richtlinien

Einrichtung eines interdisziplinären Gremiums zur Definition und Überwachung ethischer Standards im Umgang mit KI. Dies beinhaltet verbindliche Richtlinien für Transparenz, Fairness und Datenschutz mit regelmäßiger Kommunikation und Schulung.

2

Implementierung eines umfassenden KI-Wirkungsmonitorings

Einführung von klaren KPIs und Metriken zur Erfolgsmessung von KI-Initiativen. Dies umfasst technische Performance, Beitrag zur Wertschöpfung, Mitarbeiterakzeptanz und kulturellen Einfluss mit regelmäßiger Berichterstattung.

3

Förderung einer datengetriebenen Führungskultur

Gezielte Schulungen und Workshops für Führungskräfte mit Fokus auf datengestützte Entscheidungsfindung. Dies beinhaltet die Vorbildfunktion im Umgang mit neuen Technologien und die Förderung von Experimentierfreude und Agilität.

4

Entwicklung einer strategischen Daten-Governance

Erstellung einer klaren Strategie für Erfassung, Speicherung, Qualitätssicherung und Nutzung von Daten im KI-Kontext. Dies umfasst die Implementierung von Datenstandards, -prozessen und -rollen zur optimalen Nutzung von Daten als strategisches Asset.

5

Stärkung interdisziplinärer KI-Teams und Kollaborationsformate

Schaffung von Strukturen, die den Austausch zwischen KI-Experten und Fachbereichen fördern. Dies kann durch agile Projektmethoden, Co-Creation-Workshops und Communities of Practice geschehen, um Silodenken abzubauen.

6

Kontinuierliche Weiterbildung in KI-Kompetenzen

Entwicklung maßgeschneiderter Lernpfade für verschiedene Rollen, von grundlegender KI-Literacy für alle Mitarbeiter bis hin zu fortgeschrittenen Fähigkeiten für KI-Entwickler und -Analysten, um mit rasanten Entwicklungen Schritt zu halten.

Wie kann es weitergehen?

Zukünftige Erwägungen für die KI-Kultur

1. Mensch-KI-Kollaboration auf einem neuen Niveau

Co-Kreativität und Co-Intelligenz

2. Die Rolle von KI-Agenten und Autonomie

ethische Governance autonomer Systeme

3. KI und die Transformation von Führung

KI-gestützte Erkenntnisse kritisch zu bewerten

4. Kontinuierliche Anpassung und Lernfähigkeit

kontinuierliches Lernen und Anpassungsfähigkeit

5. Globale und interkulturelle KI-Ethik

interkulturelle Sensibilität und globale ethische Standards

Vielen Dank

Prof. Dr. Josef Herget

E-Mail

josef.herget@excellence-institute.eu

LinkedIn

[Besuchen Sie mein Profil](#)

Homepages

www.josef-herget.com

www.excellence-institute.eu

www.culture-hacks.de

Arbeitskreis IUK:

Wir gestalten gemeinsam die KI-Kultur der Zukunft