

Erfolgsfaktoren der AI-Adoption¹

Praxisnahe Erkenntnisse und organisationale Übertragbarkeit

Leonhard Henke, Alexander Brink und Frank Esselmann

1. Warum AI-Adoption mehr ist als Technologie

Künstliche Intelligenz (KI) transformiert nicht nur einzelne Produkte und Prozesse, sondern wirkt tiefgreifend auf gesamte Organisationen – beispielsweise im Personalwesen durch die automatisierte Sichtung von Bewerbungen und die Vorbereitung von Interviews oder in der Unternehmenssteuerung durch datengetriebene Analysen, die Entscheidungsprozesse fundamental verändern. AI-Adoption bezeichnet nun den konkreten Schritt von der reinen Technologiebeobachtung hin zur praktischen Nutzung von Künstlicher Intelligenz im Unternehmen. Wer darunter jedoch lediglich verkürzt die „technische Implementierung“ versteht, verkennet die eigentliche Tragweite. AI-Adoption bedeutet für uns daher mehr, nämlich Künstliche Intelligenz so in Unternehmensprozesse einzuführen, dass diese effizienter, leistungsfähiger und zukunftssicher werden – und zugleich im Einklang mit grundlegenden Prinzipien wie Verantwortung, Transparenz und Fairness stehen. Eine herausfordernde Aufgabe. Denn aufgrund der transformativen und

¹ Die im Beitrag dargestellten Erkenntnisse beruhen auf der Zusammenarbeit im Rahmen der Corporate Digital Responsibility (CDR)-Initiative des BMJV sowie auf Gesprächen und Projekten mit verschiedenen Praxispartnern, darunter: Otto Group, ING-DiBa Deutschland, BARMER, trail GmbH, W. MARKGRAF GmbH & Co KG, Deutsche Kreditbank AG, Telefónica Deutschland, Deutsche Telekom, New Work SE, Atruvia AG, bitkasten GmbH, Zalando SE, AOK PLUS, ALH Gruppe, DigitalSchoolstory gGmbH, Evangelische Landeskirche in Württemberg, Mobil ISC GmbH und HAKRO GmbH. Das generative KI-Tool (OpenAI) wurde in unterstützender Funktion für stilistische Verfeinerungen, sprachliche Optimierungen und als Inspiration für alternative Formulierungen eingesetzt. In wenigen Fällen wurden erste Entwürfe von Passagen mit dem Tool erstellt und anschließend von den Autoren grundlegend überarbeitet und umformuliert. Alle intellektuellen Inhalte, kritischen Überlegungen und endgültigen Entscheidungen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

komplexen Natur von AI verlangt ihre erfolgreiche Adoption nach einem System von Regeln, Prozessen und Beziehungen, durch das Organisationen geführt und kontrolliert werden. Diese lässt sich grundlegend in eine explizit-formal und eine implizit-informell gelebte AI-Governance differenzieren, die jeweils unterschiedliche Reifegrade haben können.

- Explizite Governance (formal): Darunter fassen wir formale Strukturen, Regeln und Verfahren, die – je nach Reifegrad – schriftlich fixiert, transparent und verbindlich sind. Beispiele sind Richtlinien, Kodizes, Compliance, Berichtswege oder festgelegte Verantwortlichkeiten.
- Implizite Governance (informell): Hier geht es um ungeschriebene Regeln, Werte und Praktiken, die im Alltag das Handeln prägen, ohne offiziell dokumentiert zu sein. Dazu gehören geteilte Überzeugungen, kulturelle Normen, Vertrauen zwischen Akteuren oder informelle Netzwerke.

Diese Unterscheidung lässt sich auch aus der Perspektive des US-Organisationspsychologen Edgar H. Schein erklären: Das Modell der Kulturebenen differenziert nämlich in eine explizite Dimension (formal sichtbare Strukturen, Regeln und Verfahren) und eine implizite Dimension (informell gelebte Normen und grundlegende Annahmen). Explizite Governance manifestiert sich – nach unserem Verständnis und an Schein angelegt – in Artefakten und bekundeten Werten (z. B. Richtlinien, Kodizes, Rollen), während die implizite Governance auf den tief verankerten, häufig unbewussten Annahmen beruht, die das tatsächliche Handeln prägen (z. B. Vertrauenslogiken, informelle Netzwerke). Die Wirksamkeit der Steuerung hängt damit wesentlich von ihrer Passung zu den zugrundeliegenden kulturellen Annahmen ab (vgl. Schein/Schein 2017). Während explizite Governance also auf formalisiertem, dokumentiertem Wissen basiert, stützt sich implizite Governance stärker auf erfahrungsgebundenes, schwer kodifizierbares Wissen (vgl. Nonaka/Takeuchi 1995). Unser Reifegradmodell als Wissensspeicher, wie wir es im Fortgang des Beitrags einführen, greift diese Differenzierung von Wissensformen auf, indem es sowohl formalisierbares, dokumentiertes Wissen als auch implizit gelebte, erfahrungsbasierte Praktiken berücksichtigt.

Um diese explizite und implizite Governance nun wirkungsvoll in die Praxis umzusetzen – das verstehen wir unter AI-Adoption –, sind ein starkes Engagement der Führungskräfte sowie eine Kultur der Transparenz und des Lernens notwendig, die Mitarbeitende einbezieht, funktionsübergreifende Zusammenarbeit stärkt und innerorganisationaler Kommunikation hohen Wert beimisst. Ohne in diesen Bereichen Maßnahmen zu treffen, werden Bemühungen zur Einführung von AI auf erheblichen Widerstand innerhalb von Organisationen stoßen. Die Angst vor dem

Verlust des Arbeitsplatzes, mangelndes Vertrauen in AI und Widerstand gegen Veränderungen, z. B. aufgrund von Überforderung sind, dabei häufige Hindernisse.

Erfolgreiche AI-Adoption gelingt nur dann, wenn die Organisation versteht, wo sie steht und was der davon ausgehend nächste sinnvolle Schritt ist. Reifegradmodelle dienen dabei als Strukturrahmen. Sie machen Reife sichtbar, zeigen Entwicklungspfade auf und erlauben passgenaue Entscheidungen statt pauschaler Blaupausen. Das Reifegradmodell lässt sich in diesem Sinne als Wissensspeicher verstehen, der unterschiedliche Wissensformen aufgreift. Geht man mit dieser ganzheitlichen Sicht an die Transformation, kann man das Argument entkräften, bei der AI-Adoption ginge es nur um überkomplexe Strukturen und Prozesse auf Kosten von Effizienz. Im Gegenteil: Es geht um die Förderung von Verantwortungsbewusstsein und die Eröffnung von Spielräumen für eine effiziente, zukunftssichere und verantwortungsvolle Nutzung Künstlicher Intelligenz.

2. Das AI-Governance-Projekt der CDR-Initiative

2.1 Das CDR-Reifegradmodell

Die CDR-Initiative, 2018 vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz ins Leben gerufen, versteht Corporate Digital Responsibility als freiwilliges Engagement von Unternehmen über gesetzliche Vorgaben hinaus, um die digitale Welt im Sinne der Gesellschaft aktiv mitzugestalten (vgl. CDR-Initiative 2025a). Sie fördert die strategische Verankerung digitaler Verantwortung und unterstützt Unternehmen mit Leitfäden, Workshops und Dialogformaten. International gilt sie als Vorreiter (vgl. Merbecks 2023). Ein Meilenstein war der deutsche CDR-Kodex von 2021, der freiwillige Selbstverpflichtungen bündelt (vgl. CDR-Initiative 2025b). In drei klar differenzierten Formen der Zusammenarbeit – Mitgliedschaft, Themenpartnerschaft und Entwicklungspartnerschaft – wird kontinuierlich Wissen erhoben, aufbereitet und im CDR-Reifegradmodell angereichert. Während Mitglieder langfristig und aktiv das Netzwerk mitgestalten, ermöglichen Themenpartnerschaften punktuelle Beiträge zu spezifischen Themen wie Datenethik oder algorithmischer Fairness. Entwicklungspartnerschaften wiederum bieten Organisationen eine enge methodische Begleitung, um CDR systematisch in Strukturen und Prozesse zu integrieren. So schafft die Initiative flexible Zugänge – vom Ideengeber bis zum Umsetzungspartner – und treibt eine wertorientierte digitale Transformation voran (vgl. CDR-Initiative 2025a).

Corporate Digital Responsibility – so wie wir sie rekonstruieren – bietet mit einer klaren Architektur Orientierung für verantwortungsvolle Digitalisierung. Zentrales Element ist das CDR-Reifegradmodell, eingebettet in eine Governance-Struktur, die Steuerung und Weiterentwicklung koordiniert. Aufgebaut ist die CDR-Governance aus sieben ineinandergreifenden Bausteinen (vgl. Brink et al. 2025): den neun CDR-Prinzipien (1) als normatives Fundament, dem CDR-Kodex (2) als freiwilliger Selbstverpflichtung, fünf CDR-Handlungsfeldern (3) mit konkreten CDR-Zielen (4), deren Umsetzung durch CDR-Maßnahmen (5) erfolgt, ergänzt durch den CDR-Quick-Check (6) und schließlich das CDR-Reifegradmodell (7) zur systematischen Bewertung und Weiterentwicklung. In enger Abstimmung zwischen Politik und Wirtschaft ist über mehrere Jahre hinweg ein stimmiges Gesamtkonzept entstanden, in dem die Elemente sinnvoll aufeinander aufbauen.

Im Zentrum des Gestaltungökosystems für AI-Adoption steht das CDR-Reifegradmodell (RGM) als Wissensspeicher und damit als eine Art Steuerungs- und Lernsystem, das Wissen aus Praxis und Forschung aufnimmt, systematisiert und in Form von Orientierungen und Entwicklungspfaden an Organisationen zurückspielt („Wissensimport“ und „Wissensexport“). Es verwendet bewährte und erprobte Formate, Methoden und Zusammenarbeitsformen, um den Status digitaler Verantwortung in Organisationen sichtbar zu machen, Entwicklungspfade aufzuzeigen und CDR mit bestehenden Digital- und Nachhaltigkeitsstrategien zu verknüpfen. Dabei orientiert er sich konsequent an der unternehmerischen Praxis und speist sich aus den Erfahrungen langjähriger Erprobung bei der digitalen Transformation.

Die „Innenhülle“ des Reifegradmodells bilden die Gestaltungselemente, die Unternehmen konkrete Instrumente, Impulse und Strukturen für verantwortungsvolle Digitalisierung an die Hand geben. Die „Außenhülle“ wird durch Kooperationen gebildet, die den Dialog zwischen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft ermöglichen und das System nach außen öffnen. So entsteht ein kohärentes Ökosystem, in dem Wissen systematisch gesammelt, strukturiert und über Kooperationen zurück in die Praxis gespielt wird – mit dem Ziel, AI-Adoption verantwortungsvoll und nachhaltig zu gestalten (siehe Abbildung 1).

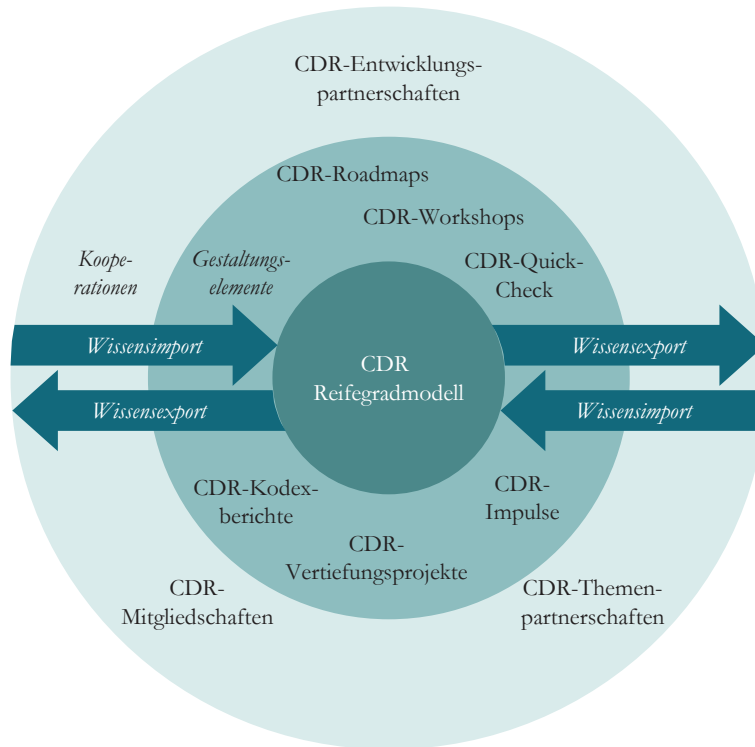


ABBILDUNG 1: DAS CDR-REIFEGRADMODELL ALS WISSENSSPEICHER FÜR DEN STRUKTURIERTEN AUFBAU VON DIGITALVERANTWORTUNG (QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

2.2 Das AI-Governance-Projekt der CDR-Initiative

Im Rahmen eines AI-Governance-Projekts der CDR-Initiative wurden gemeinsam mit den lang-jährigen Mitgliedern² in ihrer Rolle als CDR-Vorreiter zunächst die wichtigsten Fragestellungen bezüglich AI-Governance identifiziert, die sich beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz in Organisationen stellen, um so den Fokus auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren für AI-Adoption zu

² Otto Group, ING-DiBa Deutschland, BARMER, Deutsche Kreditbank AG, Telefónica Deutschland, Deutsche Telekom, W. MARKGRAF GmbH & Co KG.

legen. Um diese Fragen nicht nur auf diese Organisationstypen bezogen beantworten zu können, sondern möglichst praxistaugliche Antworten für einen organisationsübergreifenden Transfer zu entwickeln, werden die gewonnenen Erkenntnisse nunmehr kontinuierlich in Entwicklungspartnerschaften mit unterschiedlichen Organisationen und einhergehenden unterschiedlichen organisationsspezifischen Anforderungen angewendet und weiterentwickelt.

Das CDR-Reifegradmodell schafft dabei eine klare, aber zugleich flexible Struktur, mit der sich digitale Verantwortung – und damit auch AI-Governance – schrittweise aufbauen lässt (vgl. Brink et al. 2025). Wie in Abbildung 2 dargestellt, beschreibt das Modell fünf Entwicklungsstufen organisationaler Strukturen und Prozesse: von ersten, noch unsystematischen Impulsen („Initial“) bis hin zur umfassenden, strategisch verankerten Integration („Optimiert“). Jede Stufe ist durch spezifische Merkmale gekennzeichnet, die den jeweiligen Reifegrad der Organisation sichtbar machen. So werden beispielsweise auf der Stufe „Projektiert“ erste Strukturen erprobt, während auf der Stufe „Definiert“ bereits klare Ziele formuliert und Verantwortlichkeiten festgelegt sind. Mit zunehmendem Reifegrad treten systematische Steuerungselemente hinzu („Gesteuert“) und münden schließlich in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, bei dem digitale Verantwortung eine zentrale Rolle in der Unternehmensstrategie einnimmt („Optimiert“). Das Modell baut auf dem bekannten Capability Maturity Model Integration (CMMI) auf, wurde jedoch gezielt für die Besonderheiten digitaler Verantwortung im Rahmen der CDR-Initiative weiterentwickelt (vgl. Crosby 2025). Es integriert dabei nicht nur technische und organisatorische, sondern auch kulturelle und ethische Dimensionen.

Reifegrad	Beschreibung
Initial	CDR-Themen werden vereinzelt aufgegriffen, aber noch nicht systematisch bearbeitet.
Projektiert	Erste Strukturen entstehen, die Organisation experimentiert mit CDR-Ansätzen. Temporäre Widersprüche mit anderen Unternehmenszielen sind noch akzeptabel.
Definiert	Die CDR-Ziele sind klar formuliert, Aufgaben sind zugeordnet und unternehmensweit kommuniziert.
Gesteuert	Der Fortschritt wird regelmäßig überprüft, es gibt Kennzahlen zur Erfolgsmessung.
Optimiert	Die CDR-Maßnahmen werden kontinuierlich verbessert und haben eine hohe Priorität in der Unternehmensstrategie.

ABBILDUNG 2: DAS REIFEGRADMODELL
(QUELLE: BRINK ET AL. 2025)

Im Zentrum des CDR-Reifegradmodells stehen die fünf Handlungsfelder des CDR-Kodex – Umgang mit Daten, Bildung, Klima- und Ressourcenschutz, Mitarbeitenden-Einbindung und Inklusion – ergänzt um eine übergreifende Governance-Betrachtung. Nicht jedes Unternehmen soll auf denselben Stand gebracht werden, weil Ausgangslage, Branchenkontext und strategische Prioritäten stark variieren. Ein Start-up mit datengetriebenem Geschäftsmodell etwa steht vor anderen Herausforderungen als ein Industrieunternehmen mit energieintensiver Produktion. Während das eine etwa einen Schwerpunkt auf algorithmische Fairness legen muss, ist für das andere Klima- und Ressourcenschutz besonders relevant.

Das CDR-Reifegradmodell berücksichtigt genau diese Unterschiede: Es zwingt nicht zu einem einheitlichen Idealbild, sondern ermöglicht eine maßgeschneiderte Entwicklung entlang realistischer Ambitionsniveaus. Es erlaubt eine differenzierte Analyse nach sinnvollem Ambitionsniveau: Was ist bereits etabliert? Wo bestehen Lücken, die gefüllt werden sollten? Und was wäre ein sinnvoller nächster realistischer, wirksamer und anschlussfähiger Schritt? Gerade für die Zwillingstransformation ist dieser Abschnitt zentral, weil er zeigt, dass digitale und nachhaltige Entwicklung nur dann wirksam zusammengedacht werden können, wenn Unternehmen differenziert nach ihren Ansprüchen vorgehen und individuelle, aber anschlussfähige Fortschritte machen (vgl. Brink 2022). Entscheidend ist nicht, dass alle denselben Zielzustand erreichen, sondern dass jedes Unternehmen wirksame und anschlussfähige nächste Schritte identifiziert, die sowohl zur eigenen Situation passen als auch zur gemeinsamen Verantwortung für eine nachhaltige digitale Transformation beitragen.

Ein Beispiel ist das Handlungsfeld „Umgang mit Daten“: Ein Unternehmen könnte bereits über eine solide Datenschutzpraxis verfügen, aber noch Lücken bei der algorithmischen Fairness aufweisen. Ein nächster Schritt wäre dann, Transparenz- und Prüfkriterien für KI-Systeme einzuführen. Im Handlungsfeld „Klima- und Ressourcenschutz“ wiederum mag die Einführung energieeffizienter Server-Infrastrukturen bereits umgesetzt sein, während Strategien für eine nachhaltige Software-Entwicklung fehlen. Hier wäre ein pragmatischer Fortschritt, Kriterien für ressourcenschonende IT in Beschaffungs- und Entwicklungsprozessen zu verankern. Diese Logik – Lücken identifizieren, Ambitionsniveau definieren, nächste Schritte gehen – ist im Mitgliedschaftsmodell der Entwicklungspartnerschaften der CDR-Initiative zentral: Unternehmen entwickeln sich nicht nach einem Einheitsmuster, sondern entlang individueller, aber anschlussfähiger Pfade.

3. Mit den wichtigsten Fragen zu den bestmöglichen Antworten

Am Anfang des AI-Governance-Projekts der CDR-Initiative stand ein Katalog von 90 Fragen, aufgebaut auf einschlägigen AI-Governance-Frameworks wie dem NIST AI Risk Management Framework und dem AIGA Framework (vgl. Mäntymäki et al. 2022; National Institute of Standards and Technology 2023). Das Projekt im Rahmen der CDR-Initiative hatte zum Ziel, Unternehmen beim Aufbau einer schlanken, EU-AI-Act-konformen AI-Governance zu unterstützen. In mehreren Runden und mit über 20 Expert*innen der Mitgliedsunternehmen verdichtete die CDR-Initiative diese zu 27 priorisierten Leitfragen. Zwei Themen wurden organisationsunabhängig als prioritär für eine erfolgreiche AI-Adoption im Sinne der Geschäftsentwicklung identifiziert und vertieft. Sie sind hier mit den dazugehörigen priorisierten und diskutierten Fragen dargestellt.

„Kultur & Literacy“ bezeichnet die Entwicklung rollenbezogener Kompetenzen, die Etablierung gemeinsamer Narrative und die Förderung von Risiko- sowie Potenzialbewusstsein, um den Umgang mit AI systematisch in die organisatorische Praxis einzubetten. Die erarbeiteten Fragen lauten:

- Inwiefern werden die einzelnen Mitarbeitenden je Ebene (Management) auf die Arbeit mit AI vorbereitet?
- Inwiefern wurde im Unternehmen ein spezielles Framing oder eine Storyline entwickelt?
- Inwiefern ist definiert, in welcher Organisationseinheit/-zelle welche Risk Awareness mit welchem Zeithorizont geschaffen werden muss, um strategische Vorteile zu nutzen, aber Risiken zu kontrollieren/mitigieren?

„Repository & Tools“ umfasst die prozessuale Inventarisierung von AI-Systemen, die strukturierte Erfassung relevanter Systeminformationen und den Einsatz unterstützender Werkzeuge, um Dokumentation und Steuerung von Governance-Prozessen zu ermöglichen. Die erarbeiteten Fragen lauten:

- Inwiefern wird die Inventarisierung der AI-Systeme prozessual durchgeführt und mit welchen Mechanismen wird der Erfolg sichergestellt?
- Welche Informationen müssen je AI-System im AI-Repository enthalten sein?
- Inwiefern werden für das AI-Repository bzw. grundsätzlich für AI-Governance Tools eingesetzt und welche Funktionalitäten haben diese Tools?

Die Erkenntnisse werden in den Entwicklungspartnerschaften der CDR-Initiative unter Anwendung des CDR-Reifegradmodells kontinuierlich angewendet. Unterschiedliche Organisationsformen wie Krankenkassen, Versicherungsunternehmen, Mittelständler und Tech-Startups bringen fortlaufend ihre Perspektiven mit unterschiedlichsten Ausgangslagen ein. Gerade diese Vielfalt ist produktiv, denn sie führt zu erweiterten Kenntnissen über organisationsübergreifende AI-Adoption.

4. Praxisbeispiele gelingender KI-Adoption

4.1 Kultur & Literacy; Vom Datenverständnis zur Lernkultur

Das erste Praxisbeispiel beleuchtet, wie Kompetenzen im Umgang mit Daten über reines Verstehen hinausgehen und zur Entwicklung einer reflektierten, gemeinschaftlich getragenen Lernkultur beitragen. Dabei haben wir uns in den Gesprächen mit den Unternehmen an den im vorherigen Kapitel notierten Fragen orientiert.

Inwiefern werden die einzelnen Mitarbeitenden je Ebene (Management, ...) auf die Arbeit mit AI vorbereitet?

Im Unternehmen wurde der Aufbau von AI-Kompetenz bewusst dezentral organisiert: Ein zentraler AI-Hub innerhalb der IT/Business Intelligence (BI) bündelt Methodik und technische Entwicklung, während in den Fachbereichen die operative Verantwortung für konkrete Use Cases liegt. Die Vorbereitung auf den Umgang mit AI erfolgt entlang klar definierter Rollen. Für Führungskräfte wurde ein aufwändiges, aber wirksames Schulungsmodul entwickelt, das in einem 8–10-stündigen Training zentrale Chancen und Herausforderungen des AI-Einsatzes adressiert und konkrete Handlungsoptionen mit Ansprechpartnern aufzeigt. Für Mitarbeitende wurden unter anderem ein Ambassadorsprogramm für Generative AI, interne Roadshows, offene AI-Sprechstunden und eine digitale Austauschplattform etabliert. Ein Schulungsnavigator ordnet Weiterbildungsangebote gezielt verschiedenen Zielgruppen zu – etwa Begeisterten, Neugierigen oder Zögernden. Grundlage bildet ein konzernweiter Data-Literacy-Pfad, der das Verständnis von Daten als Asset fördert und auch strategisch verankert ist. Ergänzt wird das Ganze durch ein internes, datenschutzkonformes GPT-System, das den begleiteten Praxiseinsatz erlaubt und ein gestuftes Verständnis für den produktiven, aber auch kritischen AI-Einsatz fördert.

Inwiefern wurde im Unternehmen ein spezielles Framing oder eine Storyline entwickelt?

Diese Maßnahmen sind eingebettet in eine klare kulturelle Erzählung: AI wird als notwendiger Bestandteil zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit verstanden und damit als nächster Schritt in einem länger laufenden Kulturwandel, der Verantwortung und Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt stellt. Die Storyline („AI verändert Arbeit, ersetzt sie aber nicht“) dient als Orientierungsrahmen und wird gezielt über interne Formate kommuniziert. Ergänzend läuft ein konzernweites Projekt zur angestrebten AI-Kultur, in dem bestehende Lern- und Beteiligungsformate kartiert, Lücken identifiziert und ein Soll-Zustand für verschiedene Organisationseinheiten abgeleitet wird. Der Abgleich mit Benchmarks anderer Unternehmen unterstützt die strategische Verortung.

Inwiefern ist definiert, in welcher Organisationseinheit/-zelle, welche Risk Awareness mit welchem Zeithorizont geschaffen werden muss, um strategische Vorteile zu nutzen, aber Risiken zu kontrollieren/mitigieren?

Auch im Bereich Risk Awareness wird auf dezentrale Verantwortung gesetzt. Anstelle einer eigenen AI-Governance-Abteilung sind Aufgaben und Zuständigkeiten klar auf bestehende Linienfunktionen wie Datenschutz, Datensicherheit und Risikomanagement verteilt. Ziel ist eine Governance, die nicht nur technische Expertise, sondern auch Prozessverständnis und Risikokompetenz erfordert und diese gezielt fördert. Dabei wird allerdings deutlich, dass eine zu starke Fragmentierung Governance erschwert, während eine gewisse Zentralisierung Umsetzung erleichtert. Die Herausforderung liegt daher in der präzisen Klärung: Wer verantwortet was, wo, mit welchem Zeithorizont? Diese Fragen werden schrittweise bearbeitet: mit Fokus auf interdisziplinäre Zusammenarbeit, klaren Kontrollmechanismen und einer gemeinsamen Arbeitskultur, die AI als ein Mittel unter vielen versteht, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen.

4.2 Repository & Tools: Vom Katalog zur Steuerungsfähigkeit

Das zweite Praxisbeispiel zeigt, wie Repositorien und Tools den Schritt vom reinen Katalogisieren hin zur aktiven Steuerungsfähigkeit ermöglichen. In den Gesprächen mit den Unternehmen haben wir uns dabei an den folgenden Fragen orientiert.

Inwiefern wird die Inventarisierung der AI-Systeme prozessual durchgeführt und mit welchen Mechanismen wird der Erfolg sichergestellt?

Im Unternehmen wurde der Aufbau eines AI-Repositories frühzeitig strategisch mit dem Ziel angegangen, nicht nur die Dokumentationspflichten zu erfüllen, sondern zugleich Steuerungswissen für Innovation und Risikomanagement zu schaffen. Der Prozess begann mit einer umfassenden Bestandsaufnahme in Tabellenkalkulationsprogrammen und wurde durch grundlegende Schulungen flankiert, die ein gemeinsames Begriffsverständnis („Was ist ein Modell? Was ist AI?“) schufen. Darauf aufbauend wurde risikobasiert definiert, welche Systeme im Repository zu erfassen sind. Die Pflege erfolgt dynamisch: durch standardisierte, aufgabenbezogene Trainings, regelmäßige Aktualitätsabfragen und die Integration des Repositories in den Einführungsprozess neuer Produkte und Prozesse. Jedes neue System wird bereits in der Entwicklungsphase registriert, ein verpflichtendes Onboarding mit Risikoprüfung ist dabei vorgesehen. Die Verantwortung für die Pflege wird zunehmend den anwendungsfallbezogenen Ownern übertragen. Herausforderungen wie die Abgrenzung relevanter Systeme oder die Zusammenführung von Modell- und IT-Inventar werden pragmatisch und risikoorientiert gelöst.

Welche Informationen müssen je AI-System im AI-Repository enthalten sein?

Erfasst werden pro System unter anderem der zugehörige Anwendungsfall, die eingesetzte Technologie, der betroffene Geschäftsprozess, zentrale Datenquellen, verantwortliche Personen sowie eine generische Beschreibung mit Ausgangslage, Zielsetzung und Funktion des AI-Systems. Ergänzt wird dies durch Risikobetrachtungen (einschließlich Ausfallszenarien), eine Kostenanalyse, die Nutzenanalyse auf Basis einer Nutzwertanalyse sowie eine Kategorisierung der eingesetzten AI-Fähigkeiten nach unterschiedlichen Fähigkeiten wie Forecasting oder Anomalieerkennung. Perspektivisch sollen zusätzliche Informationen ergänzt werden, z. B. verwendete Software-Bibliotheken oder jeweils verfügbare Technologie-Expert:innen innerhalb des Unternehmens je nach AI-Technologie.

Inwiefern werden für das AI-Repository bzw. grundsätzlich für AI-Governance Tools eingesetzt und welche Funktionalitäten haben diese Tools?

Technisch wurde die Repository-Arbeit zunächst mit einer Sammlung in Tabellenkalkulationsprogrammen begonnen, mittlerweile aber in ein konfigurierbares Tool überführt, das eine strukturierte

Dokumentation des Inventars ermöglicht. Künftig sollen auch Freigabeprozesse und Workflows in das Tool integriert werden, um die Pflege zu erleichtern und durch verbindliche Prozesse abzusichern. Dabei gilt weiterhin das Prinzip: So wenig neue Tools wie möglich, so viele wie nötig: Es werden bestehende Systeme genutzt, wo sie Governance-Aufgaben bereits abdecken. Spezialsysteme kommen nur dort zum Einsatz, wo Governance- und Risikoanforderungen dies rechtfertigen. Voraussetzung für die Nutzung von Tools zur Erschließung von Automatisierungspotenzialen ist die erweiterte Kenntnis über Prozessschritte.

5. *Erfolgsfaktoren von AI-Governance*

Die Praxis zeigt, dass erfolgreiche AI-Adoption kein Zufallsprodukt ist, sondern das Ergebnis gezielter, aber pragmatischer organisatorischer Gestaltung. Aus den Expert*innengesprächen und Entwicklungspartnerschaften haben sich erste Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, die in ihrer Kombination den Unterschied machen und die je nach Reifegrad einer Organisation unterschiedlich ausgestaltet werden müssen.

Ob in Versicherungen oder Tech-Unternehmen: die Basis erfolgreicher Governance ist es, einen Rahmen zu geben, ohne Innovation zu ersticken. Denn Governance ist kein Kontrollinstrument als Mittel zum Zweck. Erfolgreiche Organisationen haben dafür eigene Wege gefunden. Manche beginnen bewusst niedrigschwellig mit klaren Rollenbeschreibungen sowie einfachen, wenigen, aber verbindlichen Freigabeprozessen und so verankerten Prinzipien. Erfolgreich scheinen vor allem hybride Modelle aus zentraler Kompetenz- und Steuerungseinheit plus dezentraler und anforderungsgerechter Verantwortlichkeit in den Fachbereichen. Governance wirkt, wenn sie mitwächst. Nicht als allumfassende Architektur von Beginn an, sondern als iterative Struktur, die an echten Fällen lernt. Immer dann, wenn Governance anschlussfähig an bestehende Logiken ist und den Arbeitsalltag über individuelle Interessen hinaus unterstützt, entfaltet sie Wirkung.

Mit Blick auf die Learnings zu „Kultur & Literacy“ lässt sich Folgendes festhalten: AI-Kultur ist eher eine neue Form der gemeinsamen Arbeitskultur als eine Kultur mit AI im Mittelpunkt. Ein AI-System kann nicht erfolgreich ohne die Nutzer*innen gestaltet werden. Für eine erfolgreiche AI-Adoption ist zwar eine Entwicklung der Datenkompetenz bei den Führungskräften und

Mitarbeitenden Voraussetzung, etwa durch einen Datenkompetenzpfad zur Schaffung des Verständnisses von Daten als Asset. Aber AI-Literacy ist mehr als Wissen über Daten oder Algorithmen. Die technische Perspektive ist zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Sie meint die Fähigkeit, AI in der eigenen Rolle zu verstehen und in dieser bewerten und gestalten zu können. Was muss wer wissen, können und entscheiden? Je nach Rolle (Führungskräfte, Fachbereiche etc.) und je nach Persona (Begeisterte, Neugierige, Ablehnende etc.) sollten daher Angebote geschaffen werden, um mit der Komplexität umzugehen, die ein disruptiver Technologiekomplex wie AI letztendlich darstellt. Organisationen, die hier effektiv sind, begreifen AI-Literacy weiterhin nicht als isolierte Schulungsoffensive, sondern als Resonanzraum als Zusammenspiel aus Kompetenzentwicklung, Haltung und Sinn. Es braucht Erfahrungsräume, in denen Unsicherheit zugelassen, Reflexion ermöglicht und konkrete Anwendung geübt werden können. Erfolgreiche Organisationen haben dafür unterschiedlichste Formate etabliert. Von Schulungsnavigatoren über Lernreisen, regelmäßigen interdisziplinären Sprechstunden, GenAI-Experimentierräumen bis hin zu organisationsweiten Austauschformaten, in denen AI nicht nur erklärt, sondern erlebt wird. Entscheidend ist dabei nie das Format allein, sondern dessen Einbettung in Alltag, Struktur und Strategie. Und dafür braucht es eine Erzählung, die AI nicht als Bedrohung, sondern als Gestaltungschance darstellt. In der Praxis bewährt haben sich etwa „AI verändert Arbeitsplätze, aber ersetzt sie nicht“, oder „Ohne AI würde es uns schon heute nicht mehr geben“. Unter Einbeziehung verschiedenster Organisationseinheiten wie Data Strategy, Controlling, Risikomanagement und auch der Unternehmensführung werden so unterschiedliche Perspektiven und Anliegen bei einem langjährigen Kulturwandel berücksichtigt.

Betrachten wir „Repository & Tools“ im Rückblick, so lassen sich ebenfalls wesentliche Erkenntnisse zusammenfassen: Gute AI-Governance beginnt nicht mit einem Tool, denn ein Tool ist nur so gut wie das Organisationsdesign, in das es eingebettet ist. Allerdings bleibt sie wirkungslos ohne Strukturen, die Verantwortung sichtbar und steuerbar machen. Die Anwendung von Repositories ist daher keine technische Spielerei, sondern das organisatorische Gedächtnis, in dem dokumentiert wird, was im Einsatz ist, wofür, mit welchen Zielen, Daten, Risiken etc. und vor allem mit welchen Zuständigkeiten und Verantwortungen. Einige Organisationen starten mit einfachen Excel-Listen oder Wikis. Der Grund ist kein Mangel, sondern Pragmatismus. Denn entscheidend ist nicht die Tooltiefe, sondern der Einbau in den Alltag:

Wer trägt Informationen ein? Wer prüft Aktualität? Wie wird Verantwortung im Prozess verankert? Mit der Beantwortung dieser Fragen entsteht Transparenz und damit Handlungsfähigkeit. Repositories entfalten Wirkung, wenn sie in der Governance-Logik mitgedacht werden, z. B. als Triggerpunkt im Risikomanagement. Fortgeschrittene Organisationen verknüpfen in Repositories Anwendungsfälle mit übergeordneten Wertschöpfungsprozessen und integrieren Literacy-Funktionen durch Anwendungsbeispiele oder Dos and Don'ts.

Für eine nachhaltige AI-Adoption sind sowohl kulturelle und kompetenzbezogene Voraussetzungen („AI-Kultur & Literacy“) als auch organisatorische Strukturen und Instrumente („Repository & Tools“) erforderlich. Die folgenden drei Empfehlungen haben sich aus unseren Erfahrungen mit den Unternehmen für eine gelingende AI-Adoption und damit eine Weiterentwicklung des Reifegrads bewährt.

Top-Erfolgsfaktoren „AI-Kultur & Literacy“

1. Gestalte AI als gemeinsame Arbeitskultur, die Verantwortung und Nachhaltigkeit als zentrale Werte umfasst, statt AI in den Mittelpunkt zu stellen!
2. Führe mit klaren Botschaften und schaffe Erfahrungsräume durch begleitetes „Learning by Doing“, um Ängste abzubauen und AI in Richtung Chancen positionieren!
3. Befähige nach Rollen und Personas mit einem anforderungsgerechten Kompetenzmodell, mit besonderer Berücksichtigung von Führungskräften und Data Literacy als Fundament!

Top-Erfolgsfaktoren „Repository & Tools“

1. Nutze das Repository als organisatorisches Gedächtnis für organisatorisch sinnvolle (Steuerungs-)Funktionen wie Risikomanagement und nicht als Mittel zum Zweck für Compliance!
2. Starte pragmatisch mit einfachen Lösungen und kenne die Prozessschritte vor Automatisierung und Tooleinsatz!
3. Entwickle das Repository zu einer Innovations- und Lernplattform, um Anwendungsfälle zur Ideengenerierung und Bildung sichtbar zu machen!

6. *Das Toolkit der CDR-Initiative für Erfolg in der Praxis*

Gelingende AI-Adoption ist somit weder Produkt von Zufällen, einzelnen Persönlichkeiten oder dem Einsatz eines mächtigen Tools, noch ist es eine Blaupause, die sich beliebig auf andere Organisationen übertragen lässt. Die Erfahrungen durch die Projekte und Entwicklungspartnerschaften der CDR-Initiative zeigen: Was in einer Organisation funktioniert, wird nicht durch Nachahmung anschlussfähig, sondern durch Übersetzung in Strukturen, Rollen, Prozesse, Denkweisen. Es geht um die Fähigkeit, Verantwortung schrittweise und kontextsensibel durch klare Strukturen, differenzierte Literacy-Formate und eine Arbeitskultur aufzubauen, die AI nicht als weitere Technologieerscheinung, sondern als disruptiven Wandel begreift.

Das CDR-Reifegradmodell gibt Organisationen Orientierung und eine Sprache, um über Verantwortung im Digitalen auf einem Niveau zu sprechen, das zum eigenen Entwicklungspfad passt. Ob es um AI geht oder um andere Aspekte von Digitalverantwortung gibt das Modell eine klare Struktur zur Identifikation des nächsten sinnvollen Schritts. Und der CDR-Quick-Check dient dabei als Einstieg. Er gibt initial Hinweise darauf, wo die Organisation steht, und wo Risiken sowie Potenziale liegen. In den Entwicklungspartnerschaften wird er so zur Basis gemeinsamer Workshops, aus denen konkrete Prioritäten, Formate und Umsetzungslogiken entstehen, die auf Rolle, Struktur und Zielbild der jeweiligen Organisation zugeschnitten sind.

Literaturverzeichnis

- Brink, A. (2022): Twin Transformation Management. Ethik als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Zwillingstransformation!, in: Herberger, T. (Hrsg.): Digitale Transformation und Nachhaltigkeit in der globalen Finanzwirtschaft, Baden-Baden: Nomos, 141–172.
- Brink, A. / Esselmann, F. / Henke, L. (2025): Das CDR-Reifegradmodell. Rüstzeug für digitale Verantwortung in turbulenten Zeiten, in: Brink, A. (Hrsg.): Fairness in Zeiten Künstlicher Intelligenz, Baden-Baden: Nomos, 283–298.
- CDR-Initiative (2025a): Corporate Digital Responsibility Initiative, URL: <https://cdr-initiative.de/initiative> (aufgerufen am 23/08/2025).
- CDR-Initiative (2025b): Corporate Digital Responsibility-Kodex, URL: https://cdr-initiative.de/uploads/files/2021-06_Kodex_CDR-Initiative_2021-11-25-101231_cyzv.pdf (aufgerufen am: 23/08/2025).

- Crosby, P. B. (2025): *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: McGraw-Hill.
- Mäntymäki, M. / Minkkinen, M. / Birkstedt, T. / Viljanen, M. (2022). Putting AI ethics into practice: The hourglass model of organizational AI governance, DOI: 10.48550/arXiv.2206.00335.
- Merbecks, U. (2023). Corporate Digital Responsibility (CDR) in Germany: Background and First Empirical Evidence From DAX 30 Companies in 2020, in: *Journal of Business Economics*, Jg. 94 / Nr. 7–8, 1025–1049, DOI: 10.1007/s11573-023-01148-6.
- National Institute of Standards and Technology (2023): *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.100-1.pdf> (aufgerufen am: 23/08/2025).
- Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E. H. / Schein, P. A. (2017): *Organizational Culture and Leadership*, Hoboken: John Wiley & Sons.