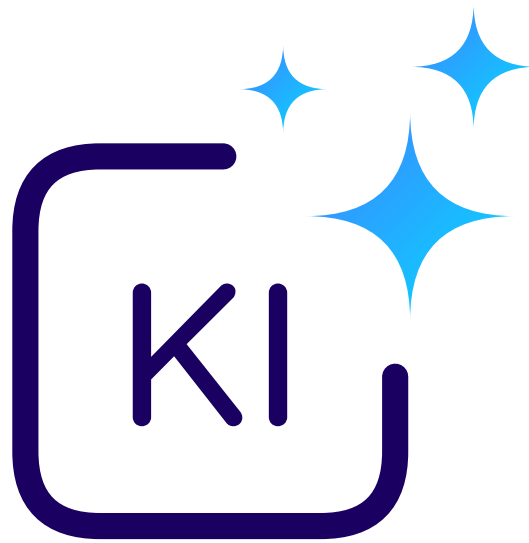
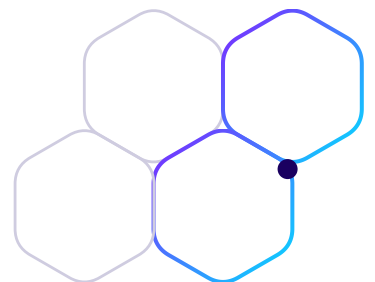




KI-STUDIE 2026

KI-Kompetenz ist mehr als Prompting

Warum Mitarbeitendenentwicklung zur strategischen Führungsaufgabe wird



Summary – die Essentials im Überblick

Chatbots sind im Unternehmen angekommen. Sie unterstützen beim Schreiben, Analysieren, Recherchieren, Strukturieren und Entscheiden. Doch zwischen technischer Verfügbarkeit und tatsächlicher Wertschöpfung klafft eine Lücke. Der Engpass liegt nicht in der Technologie, sondern in der noch fehlenden Fähigkeit, sie wertschöpfend zu nutzen.

Wie groß diese Lücke ist, zeigt die aktuelle Studienlage: 88 % der Unternehmen setzen KI bereits in mindestens einer Funktion ein, aber nur 39 % berichten von messbaren Ergebniseffekten auf Unternehmensebene (McKinsey, 2025). Generative KI wird also breit genutzt – ohne dass daraus verlässlich Produktivität, Qualität oder Innovation entsteht.

Wirkung entsteht erst, wenn Mitarbeitende KI-Systeme **zielgerichtet, methodisch kontrolliert, fachlich fundiert und verantwortungsvoll** einsetzen können. Prompting ist dabei nur die für jeden sichtbare Oberfläche. Die tatsächliche Herausforderung liegt in Aufgabenklärung, Dialogsteuerung, Qualitätsprüfung, Prozessintegration und Verantwortung. Toolschulungen und Prompt-Sammlungen reichen dafür nicht aus.

Diese Studie ordnet KI-Kompetenz deshalb als strategische Führungs- und Organisationsaufgabe ein. Es beschreibt, welche Fähigkeiten wirksame KI-Nutzung tatsächlich verlangt, fasst sie in fünf Kompetenzfeldern zusammen und zeigt, wie sich diese Fähigkeiten beschreiben, beobachten und gezielt entwickeln lassen.

Grundlage ist das Kompetenzverständnis nach Erpenbeck und Heyse: Kompetenzen sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation in offenen, dynamischen Situationen. Genau solche Situationen prägen die Arbeit mit KI. KODE® bietet damit einen Bezugsrahmen, um KI-Nutzung nicht als das Bedienen von Werkzeugen, sondern als **entwickelbare Querschnittskompetenz** zu verstehen.

Unternehmen, die KI-Befähigung systematisch aufbauen wollen, sollten sie nicht über einzelne Trainings steuern, sondern über beschreibbare Kompetenzprofile – von der Rollenklärung bis zur Wirkungsmessung.

88 %

der Unternehmen nutzen
KI in mindestens einer
Funktion

39 %

berichten von messbaren
EBIT-Effekten

5

Kompetenzfelder
wirksamer KI-Nutzung

16

KODE®
Schlüsselkompetenzen

Die wichtigsten Erkenntnisse

› KI erzeugt von selbst keine Wirkung

Werkzeuge schaffen Möglichkeiten, aber nicht zwingend Kompetenz. Der breite Zugang zu Chatbots führt nicht automatisch zu besseren Ergebnissen – er macht Unterschiede in der Nutzung erst sichtbar.

› Prompting wird oft zu eng verstanden

Gute Eingaben reichen nicht, wenn Resultate nicht geprüft, verbessert und verantwortet werden. Kompetente KI-Nutzung beginnt vor dem ersten Prompt und endet nicht mit der Antwort.

› Mitarbeitendenentwicklung steht vor einem Umbruch

Klassische Trainingslogiken – Kurs, Teilnahme, Zertifikat – reichen nicht mehr aus, wenn KI die Arbeit selbst verändert. Gefragt sind arbeitsnahe Formate, die Anwendung, Reflexion und Transfer verbinden.

› KI-Kompetenz wird strategisch

Sie wirkt unmittelbar auf Produktivität, Qualität, Geschwindigkeit, Innovationsfähigkeit und Risiko. Damit gehört sie auf die Agenda der Geschäftsleitung – nicht allein in den Trainingskatalog.

› Kompetenzbasierte Entwicklung schafft Steuerbarkeit

Unternehmen brauchen beschreibbare, beobachtbare und entwickelbare KI-Kompetenz. Erst dann lässt sich feststellen, wo eine Organisation steht und welche Maßnahmen tatsächlich wirken.

Fazit

Die nächste Stufe der KI-Transformation beginnt nicht beim Werkzeug, sondern bei den Menschen, die es nutzen. Wer KI-Kompetenz als Querschnittskompetenz moderner Arbeit begreift und systematisch entwickelt, gewinnt einen strategischen Hebel für erfolgreiche Transformation.

Warum jetzt?

KI ist verfügbar – die Kompetenz, sie wirksam zu nutzen, noch nicht

Die strategische Frage lautet nicht mehr, ob Unternehmen KI überhaupt einsetzen, sondern ob ihre Mitarbeitenden kompetent genug sind, KI auch wirksam einzusetzen.

Chatbots werden zunehmend dezentral genutzt: Mitarbeitende experimentieren, Fachbereiche testen Anwendungen, Führungskräfte erwarten Effizienzgewinne. Die Verbreitung verläuft dabei schneller als bei früheren Basistechnologien – oft bevor Regeln, Standards und Qualifizierung nachziehen. Gleichzeitig entstehen neue Unsicherheiten: Welche Aufgaben eignen sich? Welche Ergebnisse sind verlässlich? Was darf eingegeben werden? Und wer trägt dafür die Verantwortung?

Damit entsteht eine neue Befähigungsaufgabe. Unternehmen müssen nicht nur Werkzeuge bereitstellen, sondern die Fähigkeit entwickeln, diese Werkzeuge **produktiv, qualitätsgesichert und verantwortungsvoll** in die Arbeit einzubetten. Wer diese Aufgabe dem Zufall überlässt, riskiert uneinheitliche Qualität, verdeckte Fehler und ungenutzte Potenziale – und verliert gegenüber Wettbewerbern, die KI-Befähigung gezielt steuern.

Studienlage

- **88 %** der befragten Unternehmen nutzen KI bereits in mindestens einer Funktion, doch nur **39 %** berichten von messbaren EBIT-Effekten auf Unternehmensebene. Die Studie zeigt eine deutliche Lücke zwischen breiter Nutzung und tatsächlicher Wertschöpfung.
(Quelle: McKinsey & Company, The State of AI, 2025)
- Generative KI verbreitet sich sehr schnell im Arbeitsalltag und wird bereits von einem relevanten Anteil der Beschäftigten genutzt – häufig ohne formale Einführung durch das Unternehmen.
(Quelle: Bick, Blandin & Deming, The Rapid Adoption of Generative AI, 2025)
- In einer Feldstudie im Kundenservice steigerte generative KI die Produktivität im Durchschnitt um rund **15 %** – bei weniger erfahrenen Mitarbeitenden deutlich stärker als bei erfahrenen.
(Quelle: Brynjolfsson, Li & Raymond, Generative AI at Work, 2025)
- In einem Experiment mit **758 Wissensarbeitenden** verbesserte KI bei geeigneten Aufgaben Geschwindigkeit und Qualität deutlich. Bei einer Aufgabe jenseits der Leistungsgrenze der KI lagen Teilnehmende mit KI-Unterstützung dagegen seltener richtig als ohne.
(Quelle: Dell’Acqua et al., Navigating the Jagged Technological Frontier, 2026)

Die neue Produktivitätslücke

Warum KI bestehende Kompetenzunterschiede verstärkt

Produktivitätsgewinne entstehen nicht einfach durch den Zugang zu KI, sondern erst durch kompetente Nutzung.

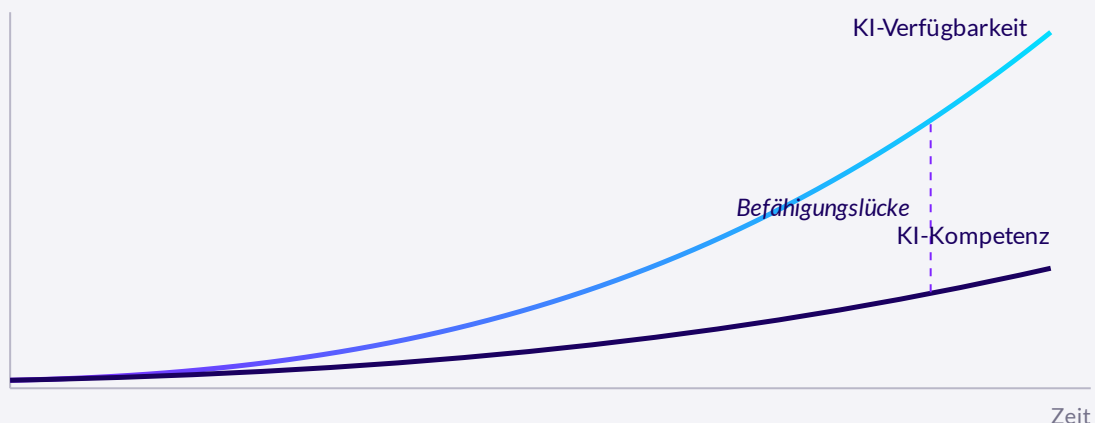
In vielen Unternehmen gibt es inzwischen drei Gruppen: Vorreiter:innen, Gelegenheitsnutzer:innen und skeptische Nicht-Nutzer:innen. Einige erzielen bereits echte Effizienzgewinne, andere produzieren mehr Nacharbeit. Einige nutzen KI reflektiert, andere übernehmen plausible Fehler.

So entsteht eine neuartige **Produktivitätslücke innerhalb der Organisation**. Sie verläuft nicht entlang von Hierarchie oder Funktion, sondern entlang der Frage, wie gut Menschen mit einem Werkzeug arbeiten können, das allen gleichermaßen zur Verfügung steht.

Diese Lücke ist mehr als eine Frage der Motivation. Sie wird zur Kompetenzfrage. Wer Aufgaben gut strukturieren, Informationen bewerten und Ergebnisse sinnvoll integrieren kann, profitiert weit stärker von KI.

Wer diese Kompetenzen nicht entwickelt, wird trotz Zugang zum Werkzeug auf Dauer abgehängt. Für Unternehmen bedeutet das: Der Zugang zu KI ist kein Wettbewerbsvorteil mehr – die Fähigkeit, sie wirksam zu nutzen, schon.

KI verstärkt bestehende Kompetenzunterschiede. Der strategisch kritische Bereich ist hoher Zugang bei geringer Kompetenz.



Darstellung in Anlehnung an Alain Veuve („Disruptional Debt“)

Warum Toolschulungen nicht reichen

Bedienwissen ist notwendig, aber kein Ersatz für Handlungsfähigkeit

Das richtige Bedienen der Werkzeuge ist notwendig, aber keineswegs ausreichend. KI-Kompetenz zeigt sich erst in anspruchsvollen Arbeitssituationen.

Ein Prompt-Training kann Einstiegshürden senken. Es zeigt Mitarbeitenden aber nicht, wie sie KI in komplexen Aufgaben einsetzen, Ergebnisse prüfen, Fehler erkennen, Risiken abwägen und KI-Ergebnisse in Prozesse überführen. Genau dort entscheidet sich jedoch, ob KI-Nutzung Wert schafft oder Nacharbeit erzeugt.

Eine Befähigungslücke entsteht, wenn Organisationen **Bedienmöglichkeiten mit Kompetenz gleichsetzen**. Teilnahmequoten an Schulungen sagen dann wenig darüber aus, ob Mitarbeitende in ihrer realen Arbeit sicher, prüfend und verantwortlich mit KI umgehen.

Toolwissen versus KI-Handlungsfähigkeit

Toolwissen

Prompts formulieren, Funktionen kennen, Tools bedienen, Antworten erzeugen. Das ist die Grundlage für den Einstieg – schnell vermittelt und gut über die Teilnahme messbar, aber ohne Aussage über die Qualität der Ergebnisse.

vs

KI-Handlungsfähigkeit

Aufgaben passend zerlegen, sinnvolle Einsatzfelder erkennen, Ergebnisse kritisch prüfen, Qualität und Risiken einschätzen, Ergebnisse in den Arbeitsprozess integrieren.

Für die Personalentwicklung verschiebt sich damit die Messgröße. Entscheidend ist nicht, wie viele Mitarbeitende geschult wurden, sondern ob sie KI in ihren tatsächlichen Aufgaben sicher, prüfend und verantwortlich einsetzen. Dafür braucht es eine Beschreibung der Fähigkeiten, die gute KI-Arbeit ausmachen – und ein Verfahren, das diese Fähigkeiten sichtbar macht.

Werkzeugtraining fragt: Wie bediene ich einen Chatbot?

Kompetenzentwicklung fragt: Wie nutze ich den Chatbot sinnvoll, prüfend und verantwortlich für meine Arbeit?

KI-Kompetenz ist mehr als Prompting

Die sichtbare Oberfläche eines komplexen Arbeitsprozesses

Prompting ist nicht einfach das Schreiben guter Eingaben, sondern Teil eines komplexen Mensch-KI-Arbeitsprozesses.

Kompetente KI-Nutzung beginnt schon vor dem ersten Prompt und endet nicht mit der Antwort. Mitarbeitende müssen Ziele klären, Kontext setzen, Antworten beurteilen, Dialoge reparieren, Ergebnisse weiterverarbeiten und Folgen reflektieren. Nur einer dieser Schritte – der Dialog mit dem System – ist für Außenstehende sichtbar.

Wer KI-Kompetenz auf Prompting reduziert, trainiert deshalb nur einen Ausschnitt. Die Schritte davor und danach entscheiden, ob aus einer Antwort ein belastbares Arbeitsergebnis wird. Damit wird sichtbar: KI-Kompetenz ist keine isolierte Einzelfähigkeit, sondern entwickelt sich zur **neuen Querschnittskompetenz**.

Von Prompting zu KI-Kompetenz: die Prozesskette



Für die Mitarbeitendenentwicklung folgt daraus eine klare Konsequenz: Nicht der einzelne Prompt ist der Lerngegenstand, sondern die gesamte Kette – und die Kompetenzen, die jeden ihrer Schritte tragen. Welche das sind und wie sie sich beschreiben lassen, zeigen die folgenden Kapitel.

Sichtbar ist nur Schritt 3. Über die Qualität des Ergebnisses entscheiden alle sieben.

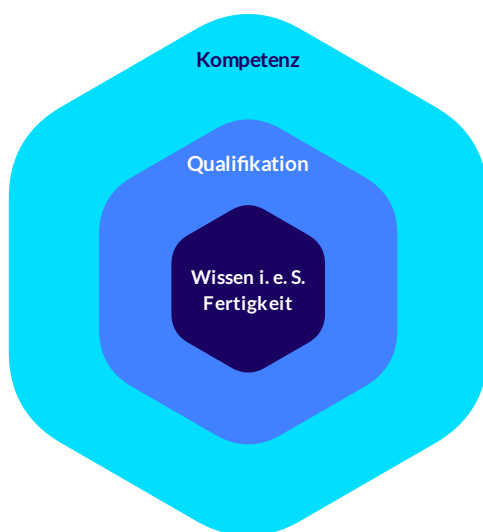
Was sind Kompetenzen?

Warum KI-Kompetenz mehr ist als Wissen über KI

Als Kompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, Wissen und Können so zu verbinden, dass berufsbezogene Aufgaben den Anforderungen gemäß **selbstständig, eigenverantwortlich und situationsgerecht** bewältigt werden. Kompetente Menschen handeln auf Grundlage von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten auch in neuen, offenen und dynamischen Situationen selbstorganisiert und zielorientiert.

„Kompetenzen sind Handlungsvoraussetzungen, also grundlegende Fähigkeiten, sich in neuen, offenen, unüberschaubaren, dynamischen Situationen zurecht zu finden und aktiv zu handeln.“

Prof. Dr. John Erpenbeck und Prof. Dr. Volker Heyse



Kompetenzen verstehen

Kompetenzen sind kein Wissen – obwohl sie sich auf Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen gründen. Sie zeigen sich erst im Handeln und lassen sich deshalb nicht wie Wissen abfragen, sondern nur anhand beobachtbarer Handlungen erfassen.

Übertragen auf KI heißt das: Wissen über Modelle, Funktionen und Prompts ist eine Voraussetzung – aber noch keine Kompetenz. Der Einsatz von Chatbots ist genau die Art von Situation, die Erpenbeck und Heyse beschreiben: Aufgaben sind oft offen, Ergebnisse müssen beurteilt werden, Dialoge verlaufen dynamisch, und die Verantwortung bleibt beim Menschen.

Wissen über KI ist eine Voraussetzung – aber noch keine Kompetenz. KI-Kompetenz zeigt sich erst im Handeln.

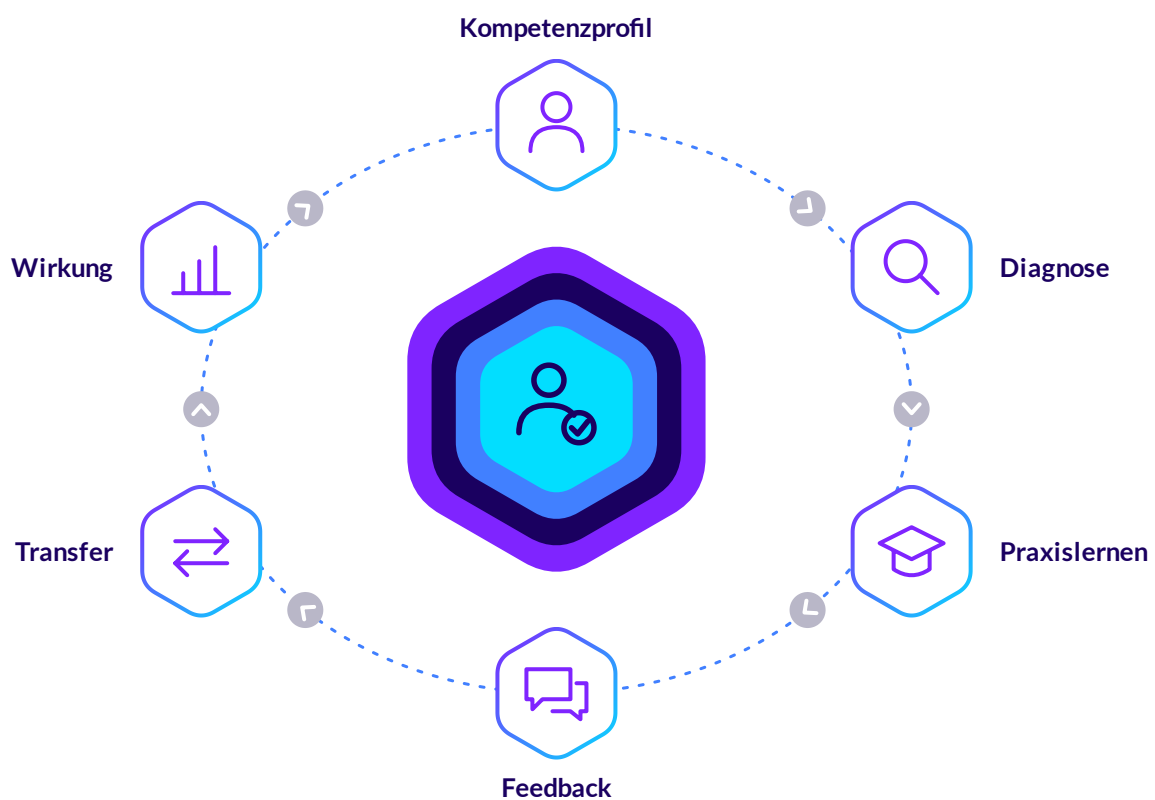
Von Training zu Kompetenzentwicklung

Wie KI die Logik der Weiterbildung verändert

Es geht weniger um das einmalige Vermitteln von Wissen und mehr um das kontinuierliche Weiterentwickeln arbeitsnaher Handlungsfähigkeit.

Klassische Weiterbildung vermittelt Wissen, Methoden oder Werkzeuge. Sie ist in der Regel linear aufgebaut: Ein Kurs wird angeboten, Mitarbeitende nehmen teil, am Ende steht ein Zertifikat. Ob sich das Verhalten in der Arbeit verändert, bleibt meist offen.

KI-Kompetenz entsteht jedoch erst im routinierten Umgang mit offenen, dynamischen und unvollständig vorhersehbaren Situationen. Darum braucht es Lernformate, die **Anwendung, Reflexion, Feedback, Transfer und Wirkung** miteinander verbinden – und die sich an beschreibbaren Kompetenzen statt an Kursinhalten orientieren.



Die Mitarbeitendenentwicklung wandelt sich damit vom heutigen Trainingsangebot hin zu einer **strategischen Kompetenzarchitektur**. Sie beginnt mit der Frage, welche Kompetenzen eine Rolle im Umgang mit KI braucht, und endet erst, wenn sichtbar wird, dass diese Kompetenzen in der Arbeit wirksam werden.

Was wir unter KI-Kompetenz verstehen

Eine Querschnittskompetenz auf dem Fundament der KODE® Grundkompetenzen

KI-Kompetenz ist die Fähigkeit, generative KI in offenen, dynamischen und folgenreichen Arbeitssituationen **selbstorganisiert, fachlich fundiert, methodisch gesteuert, lernorientiert und verantwortlich** zu nutzen.

KODE® versteht Kompetenzen als die Fähigkeiten zur Selbstorganisation in komplexen Situationen. Genau diese Situationen beschreiben den Einsatzzweck von Chatbots. KI-Kompetenz ist deshalb keine fünfte Grundkompetenz neben den bestehenden, sondern bündelt mehrere Kompetenzen aus verschiedenen Kompetenzfeldern.

Sie liegt quer über den vier Grundkompetenzen des KODE® Verfahrens, die in 64 Einzelkompetenzen des KODE® KompetenzAtlas differenziert sind. Das macht KI-Kompetenz anschlussfähig an bestehende Kompetenzmodelle – und damit beschreibbar, beobachtbar und entwickelbar.



Fünf Kompetenzfelder wirksamer KI-Nutzung

Wie sich KI-Kompetenz beschreiben lässt

Wirksame KI-Nutzung entsteht aus dem Zusammenspiel von Orientierung, methodischer Steuerung, Urteil, Verantwortung und Lernen.

Die fünf Felder verdichten die Anforderungen kompetenter Mensch-KI-Interaktion auf eine für Führung und Personalentwicklung handhabbare Struktur. Jedes Feld wird von Schlüsselkompetenzen aus dem KODE® KompetenzAtlas getragen – insgesamt 16. Damit lässt sich für jede Rolle beschreiben, welche Ausprägung sie im Umgang mit KI benötigt.

Orientierung und Rahmung

Aufgaben verstehen, Ziele klären, Rahmenbedingungen setzen.

Ganzheitliches Denken · Planungsfähigkeit · Konzeptionsstärke · Problemlösungsfähigkeit

1

Methodische Steuerung

Dialoge mit Chatbots strukturieren, Prozesse planen, Wiederholungen kontrollieren.

Systematisch-methodisches Vorgehen · Analytische Fähigkeiten · Selbstmanagement

2

Urteil und Qualitätssicherung

Antworten prüfen, Fehler erkennen, fachlich bewerten.

Beurteilungsvermögen · Expertise · Wissensorientierung · Gewissenhaftigkeit

3

Verantwortung und Folgebewusstsein

Risiken, Nebenfolgen und Verwendbarkeit einschätzen.

Folgebewusstsein · Werteorientierung · Entscheidungsfähigkeit

4

Lernen und Weiterentwicklung

Neue Arbeitsweisen erproben, Erfahrungen reflektieren, Kompetenz ausbauen.

Lernfähigkeit · Experimentierfähigkeit

5

Die Felder bauen aufeinander auf, wirken in der Praxis aber gleichzeitig. Die folgenden Seiten beschreiben, was jedes Feld im Arbeitsalltag bedeutet.

Von der unklaren Aufgabe zum gesteuerten KI-Prozess

Kompetenzfelder 1 und 2: Orientierung, Rahmung und methodische Steuerung

Gute KI-Ergebnisse entstehen nicht zufällig. Sie beginnen mit klarer Rahmung und methodischer Prozessführung.

Mitarbeitende müssen verstehen, welche Aufgabe gelöst werden soll, welche Information relevant ist und woran ein gutes Ergebnis erkannt wird. Ohne diese Orientierung erzeugt KI Resultate – aber nicht notwendigerweise Mehrwert.

Rahmung heißt dabei mehr als eine präzise Anweisung. Es geht darum, den Zweck eines Ergebnisses zu kennen, seine Adressaten mitzudenken und die Grenzen der Aufgabe festzulegen: Was soll die KI leisten, was bleibt bewusst beim Menschen?

Komplexe KI-Nutzung verlangt zudem **strukturierte Dialogführung**: Aufgaben zerlegen, Teilfragen priorisieren, Varianten erzeugen, vergleichen, prüfen und weiterverarbeiten.

Wer so vorgeht, behält die Kontrolle über den Prozess, statt einer Kette von Antworten zu folgen. Wiederholungen werden bewusst gesteuert, Zwischenergebnisse gesichert und erst dann weiterverwendet, wenn sie geprüft sind.

Der gesteuerte KI-Prozess



KODE® Schlüsselkompetenzen

Ganzheitliches Denken, Planungsfähigkeit, Konzeptionsstärke, Problemlösungsfähigkeit, systematisch-methodisches Vorgehen, analytische Fähigkeiten, Selbstmanagement.

| Ohne Orientierung erzeugt KI Resultate – aber nicht notwendigerweise Mehrwert.

Plausibel ist nicht automatisch richtig

Kompetenzfeld 3: Urteil und Qualitätssicherung

KI-Kompetenz entscheidet sich an der Fähigkeit, Resultate kritisch zu beurteilen.

Chatbots können sehr überzeugende Antworten erzeugen, die unvollständig, verzerrt, veraltet oder falsch sind. Deshalb reicht flüssige Nutzung nicht aus. Mitarbeitende benötigen zwingend **fachliche und methodische Urteilskraft**. Sie müssen erkennen, wann Ergebnisse verwendbar sind, wann sie geprüft werden müssen und wann sie verworfen werden sollten.

Hilfreich ist ein fester Prüffilter, den jedes Ergebnis passiert, bevor es in die Arbeit übergeht: Ist es relevant für die Aufgabe? Ist es plausibel und vollständig? Ist die Quellenlage nachvollziehbar? Welches Risiko entsteht, wenn es falsch ist? Und lässt es sich an bestehende Prozesse anschließen?



Studienlage

- In einem Experiment mit 758 Wissensarbeitenden verbesserte KI bei geeigneten Aufgaben Geschwindigkeit und Qualität deutlich. Bei einer Aufgabe außerhalb der Leistungsgrenzen der KI lagen Teilnehmende mit KI-Unterstützung jedoch um **19 Prozentpunkte** seltener richtig als Personen ohne KI.
(Quelle: Dell'Acqua et al., 2026)
- Sprachmodelle können plausibel formulierte, aber sachlich falsche oder erfundene Inhalte erzeugen. Die Forschung fasst dieses Phänomen unter dem Begriff Halluzinationen zusammen.
(Quelle: Huang et al., A Survey on Hallucination in Large Language Models, 2023)
- In sechs Experimenten berücksichtigten Menschen identische Empfehlungen stärker, wenn sie glaubten, diese stammten von einem Algorithmus statt von einer Person. Das kann eine unkritische Übernahme algorithmischer Vorschläge begünstigen.
(Quelle: Logg, Minson & Moore, Algorithm Appreciation, 2019)

KODE® Schlüsselkompetenzen

Beurteilungsvermögen, Expertise, Wissensorientierung, analytische Fähigkeiten, Gewissenhaftigkeit.

KI-Nutzung bleibt menschliche Verantwortung

Kompetenzfeld 4: Verantwortung und Folgebewusstsein

Regeln sind notwendig, aber nicht ausreichend. Verantwortliche KI-Nutzung verlangt Urteil, Werteorientierung und Folgebewusstsein.

KI-Ergebnisse wirken in Kommunikation, Entscheidungen, Führung, Kundenbeziehungen, Personalprozesse und Öffentlichkeit hinein. Deshalb müssen Mitarbeitende einschätzen können, welche Folgen das Verwenden eines KI-Ergebnisses hat – für die eigene Arbeit, für Dritte und für das Unternehmen.

Verantwortung bedeutet aber nicht, KI zu vermeiden. Sie bedeutet, KI **bewusst und kontrolliert** einzusetzen. Richtlinien geben dafür den Rahmen vor; die Entscheidung im Einzelfall bleibt eine Kompetenzfrage, die sich nicht vollständig in Regeln übersetzen lässt.

Die Entscheidungsampel



Ergebnis trägt,
Risiko gering



vor Verwendung
fachlich absichern



Folgen reichen über
die eigene Rolle hinaus



nicht
verantwortbar

KI-Verordnung, Artikel 4

Seit dem 2. Februar 2025 verlangt Artikel 4 der EU-KI-Verordnung von Anbietern und Betreibern, nach besten Kräften für ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz ihres Personals zu sorgen. KODE® hilft, den tatsächlichen Bedarf zu ermitteln und daraus Weiterbildung abzuleiten, die diese Erwartung nicht nur formal erfüllt, sondern den Kompetenzaufbau nachhaltig und messbar zeigt.

KODE® Schlüsselkompetenzen

Folgebewusstsein, Werteorientierung, Entscheidungsfähigkeit, Gewissenhaftigkeit.

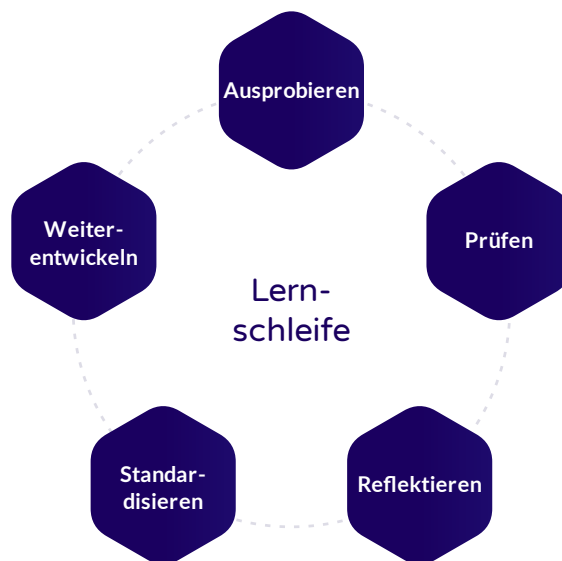
KI-Kompetenz ist kein einmaliger Lernstand

Kompetenzfeld 5: Lernen und Weiterentwicklung

Weil KI-Systeme und Einsatzmöglichkeiten sich laufend verändern, muss KI-Kompetenz kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Neue Modelle, Funktionen und Arbeitsweisen entstehen in kurzer Folge. Was heute als gute Praxis gilt, kann morgen überholt sein. Deshalb genügt kein einmaliges Training. Mitarbeitende müssen lernen, kontrolliert zu experimentieren, Erfahrungen auszuwerten und erfolgreiche Muster in ihren Arbeitskontext zu übertragen.

Daraus entsteht eine Lernschleife: **ausprobieren, prüfen, reflektieren, standardisieren, weiterentwickeln**. Jede neue Funktion und jede neue Aufgabe startet sie erneut. Organisationen, die diese Schleife bewusst gestalten, machen individuelle Erfahrungen für alle nutzbar.



Beliebiges Ausprobieren

Zufällige Versuche ohne Ziel und Auswertung. Erfahrungen bleiben individuell, Fehler wiederholen sich.

vs

Kontrollierte Exploration

Gezielte Versuche mit klarer Fragestellung, geprüften Ergebnissen und geteilten Erkenntnissen.

KODE® Schlüsselkompetenzen

Lernfähigkeit, Experimentierfähigkeit, Wissensorientierung, Selbstmanagement.

Eine gemeinsame Sprache für Kompetenzen

Der KODE® KompetenzAtlas ordnet 64 Teilkompetenzen den vier Grundkompetenzen zu: personale Kompetenz (P), Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A), sozial-kommunikative Kompetenz (S) sowie Fach- und Methodenkompetenz (F).

Er geht auf die wissenschaftliche Arbeit von John Erpenbeck und Volker Heyse zurück. Jede Kompetenz ist als Fähigkeit zum Handeln beschrieben – und damit beobachtbar und messbar.

Für KI-Kompetenz werden aus dem Atlas die Kompetenzen ausgewählt, die eine Rolle im Umgang mit KI braucht. Sie bilden das Soll-Profil, mit dem jede Messung beginnt.



A AKTIVITÄTS- UND HANDLUNGSKOMPETENZ

Entscheidungsfähigkeit

Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen

Gestaltungsfähigkeit

Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten

Tatkraft

Fähigkeit, tatkräftig zu handeln

Mobilität

Fähigkeit, geistig / körperlich beweglich zu handeln

A/P

A

Innovationsfähigkeit

Fähigkeit, Neuerungen gern anzugehen

Belastbarkeit

Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln

Ausführungsbereitschaft

Fähigkeit, Handlungen gut und gern auszuführen

Initiative

Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen

Optimismus

Fähigkeit, zuversichtlich zu handeln

Soziales Engagement

Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln

Ergebnisorientiertes Handeln

Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln

Zielorientiertes Führen

Fähigkeit, andere auf Ziele hin zu orientieren

A/S

A/F

Impulsgeben

Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu vermitteln

Schlagfertigkeit

Fähigkeit, schlagfertig zu antworten

Beharrlichkeit

Fähigkeit, beharrlich zu handeln

Konsequenz

Fähigkeit, folgerichtig zu handeln

Wissensorientierung

Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln

Analytische Fähigkeiten

Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen

Konzeptionsstärke

Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln

Organisationsfähigkeit

Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen

F/P

F/A

Sachlichkeit

Fähigkeit, sachbezogen zweckmäßig zu handeln

Beurteilungsvermögen

Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen

Fleiß

Fähigkeit, konzentriert und unermüdlich zu handeln

Systematisch-methodisches Vorgehen

Fähigkeit, Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen

Projektmanagement

Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen

Folgebewußtsein

Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen voraussehend zu erkennen

Expertise

Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu behandeln

Marktorientierung

Fähigkeit, sich Marktkenntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln

F/S

F

Lehrfähigkeit

Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln

Fachliche Anerkennung

Fähigkeit, eigenes fachliches Können sowie das anderer sachlich anzuerkennen

Planungsfähigkeit

Fähigkeit, vorausschauend und planvoll zu handeln

Fachübergreifendes Verständnis

Fähigkeit, fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu behandeln

F FACH- UND METHODENKOMPETENZ

Besonders gefragt im KI-Kontext

Beurteilungsvermögen F/P

Analytische Fähigkeiten F/P

Wissensorientierung F/P

Folgebewusstsein F/S

Systematisch-methodisches Vorgehen F/A

Lernfähigkeit P/F

Ganzheitliches Denken P/F

Experimentierfähigkeit S/A

Problemlösungsfähigkeit S/A

Auswahl aus den Schlüsselkompetenzen der fünf Kompetenzfelder (S. 12–15). Quelle: KODE® KompetenzAtlas, © KODE GmbH.

Vom Atlas zum Profil

Aus 64 Kompetenzen wird ein rollenbezogenes Soll-Profil – die Grundlage, um KI-Kompetenz zu messen und gezielt zu entwickeln.

KI-Kompetenz messbar machen – so funktioniert's

Vom Soll-Profil zur gezielten Entwicklung

Kompetenzen lassen sich nicht wie Wissen abfragen. Sie zeigen sich im Handeln und werden über beobachtbare Handlungsanker erfasst. Das KODE® Verfahren macht das für KI-Kompetenz in vier Schritten nutzbar.

Schritt 1: Soll-Profil festlegen

Für jede Rolle wird bestimmt, welche Kompetenzen der Umgang mit KI erfordert und in welcher Ausprägung. Die Auswahl erfolgt aus dem KODE® KompetenzAtlas und orientiert sich an Strategie und Rollenanforderungen.

Schritt 2: Selbst- und Fremdeinschätzung

Ein wissenschaftlich fundierter Fragebogen erfasst die Kompetenzen unter normalen und schwierigen Bedingungen. Fremdeinschätzungen von Führungskraft oder Kolleg:innen ergänzen das Bild.

Schritt 3: Soll-Ist-Abgleich

Das Ist-Profil wird entlang der Handlungsanker dem Soll-Profil gegenübergestellt. Stärken und Entwicklungsfelder werden sichtbar – nachvollziehbar und vergleichbar.

Schritt 4: Maßnahmen ableiten

Aus dem Abgleich entstehen gezielte, arbeitsnahe Entwicklungsmaßnahmen. Wiederholte Einschätzungen zeigen Fortschritte und dokumentieren den Kompetenzstand.

Beispiel: Beurteilungsvermögen im KI-Kontext

Definition: Fähigkeit, Informationen und Ergebnisse sachgerecht zu bewerten und tragfähige Schlüsse zu ziehen

Handlungsanker

- Prüft KI-generierte Ergebnisse auf Richtigkeit, Vollständigkeit und Quellenlage, bevor sie weiterverwendet werden.
- Erkennt, wann eine Aufgabe außerhalb der Leistungsgrenzen eines KI-Systems liegt, und sichert das Ergebnis dann zusätzlich ab.
- Wägt Nutzen und Risiken eines KI-Ergebnisses für Dritte ab und begründet die Entscheidung nachvollziehbar.

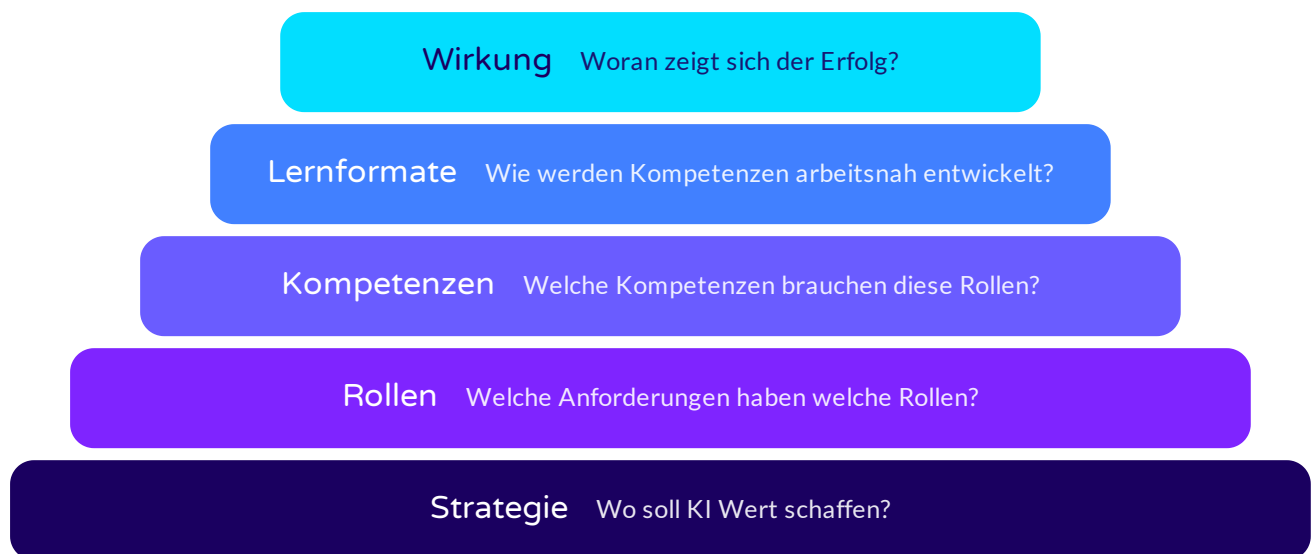
Das Ergebnis ist ein dokumentierter Kompetenzstand statt einer Teilnahmeliste. **Ein Schulungsnachweis belegt Teilnahme – ein Kompetenzprofil belegt Handlungsfähigkeit.**

Was sich für die Mitarbeitendenentwicklung ändert

Von einzelnen Trainings zur Kompetenzarchitektur

KI-Befähigung muss von einzelnen Trainings zu einer strategischen Kompetenzarchitektur weiterentwickelt werden.

Eine Kompetenzarchitektur verbindet fünf Ebenen: die **Strategie**, aus der sich ergibt, wo KI Wert schaffen soll; die **Rollen**, die dafür unterschiedliche Anforderungen haben; die **Kompetenzen**, die diese Rollen brauchen; die **Lernformate**, mit denen sie entwickelt werden; und die **Wirkung**, an der sich der Erfolg messen lässt. Fehlt eine Ebene, bleibt KI-Befähigung Stückwerk.



Unternehmen brauchen

- › klare KI-Kompetenzprofile
- › eine differenzierte Zielgruppenlogik
- › Diagnose statt Vermutung
- › arbeitsnahe Entwicklungsformate
- › Führungskräfte als Multiplikator:innen
- › Wirkungsmessung statt reiner Teilnahmeerfassung

KI-Kompetenzentwicklung ist nicht die Aufgabe eines einzelnen Trainingsbereichs. Sie ist eine Führungs- und Organisationsaufgabe.

KI-Befähigung ist Führungsaufgabe

Fünf Aufgabenfelder für die Geschäftsleitung

Geschäftsführungen müssen KI-Kompetenz als strategische Voraussetzung für Produktivität, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit behandeln.

Solange KI-Befähigung als Weiterbildungsthema einzelner Bereiche behandelt wird, entstehen Insellösungen: unterschiedliche Standards, doppelte Initiativen und keine gemeinsame Sprache darüber, was gute KI-Arbeit ausmacht. Die Geschäftsleitung setzt den Rahmen, in dem Kompetenzentwicklung wirksam werden kann – mit fünf Aufgaben.

Richtung geben

Wo soll KI Wert schaffen – und wo bewusst nicht?

Kompetenzentwicklung priorisieren

Welche Fähigkeiten müssen systematisch aufgebaut werden, und für welche Rollen zuerst?

Qualitätsstandards sichern

Welche Anforderungen gelten für KI-gestützte Arbeit?

Führungskräfte befähigen

Wer übersetzt KI-Kompetenz in den Arbeitsalltag der Teams?

Lernen institutionalisieren

Wie werden Erfahrungen geteilt, bewertet und weiterentwickelt?

Zusammenfassung

KI-Befähigung wird dort wirksam, wo die Geschäftsleitung Richtung, Prioritäten und Qualitätsmaßstäbe vorgibt und Führungskräfte sie in den Arbeitsalltag übersetzen. Beschreibbare Kompetenzprofile machen diese Aufgabe steuerbar – und ihren Fortschritt messbar.

Fazit: KI entscheidet sich an Kompetenz

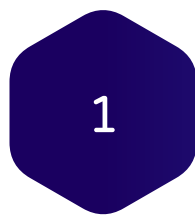
Die nächste Stufe der KI-Transformation beginnt gar nicht beim Werkzeug. Sie beginnt beim Entwickeln der Kompetenz der Menschen, die es nutzen. Chatbots verändern Arbeit, aber sie verbessern Arbeit nicht automatisch. Ob KI zu Produktivität, Qualität und Innovation beiträgt, hängt davon ab, wie kompetent Menschen sie einsetzen.

Wer KI-Kompetenz als Prompting versteht, unterschätzt die Herausforderung. Wer sie als **Querschnittskompetenz moderner Arbeit** begreift, gewinnt einen strategischen Hebel für erfolgreiche Transformation.

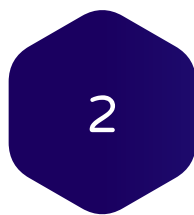
Der nächste Schritt besteht darin, KI-Kompetenz im eigenen Unternehmen beschreibbar, beobachtbar und entwickelbar zu machen. Das gelingt in fünf Stationen, die aufeinander aufbauen.

Kompetenzbasierte Ansätze holen KI-Befähigung so aus der Zufälligkeit und machen sie strategisch steuerbar.

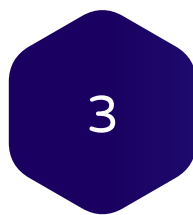
Vom KI-Training zur Kompetenzarchitektur



Relevanz
klären



Rollen
differenzieren



Kompetenzprofile
entwickeln



Entwicklung
arbeitsnah gestalten



Wirkung
sichtbar machen

Die Zukunft der Arbeit entscheidet sich nicht allein an künstlicher Intelligenz – sondern an menschlicher Kompetenz im Umgang mit ihr.

Literaturverzeichnis

- Bick, A., Blandin, A. & Deming, D. J. (2025). The Rapid Adoption of Generative AI. NBER Working Paper.
- Brynjolfsson, E., Li, D. & Raymond, L. (2025). Generative AI at Work. The Quarterly Journal of Economics.
- Dell'Acqua, F. et al. (2026). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality.
- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., Grote, S. & Sauter, W. (Hrsg.) (2017). Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Huang, L. et al. (2023). A Survey on Hallucination in Large Language Models. arXiv.
- Logg, J. M., Minson, J. A. & Moore, D. A. (2019). Algorithm Appreciation: People Prefer Algorithmic to Human Judgment. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 151, 90–103.
- McKinsey & Company (2025). The State of AI.

KI-Kompetenz im eigenen Unternehmen sichtbar machen

Wie sich KI-Kompetenz mit dem KODE® Verfahren beschreiben, messen und entwickeln lässt, zeigt die Seite www.kode.de/ki-kompetenz – mit Ansprechpartner:innen für ein unverbindliches Beratungsgespräch.

KODE GmbH, Arzbergerstraße 10, 82211 Herrsching a. Ammersee
Tel.: +49 (0) 89 904 100 250 · www.kode.de

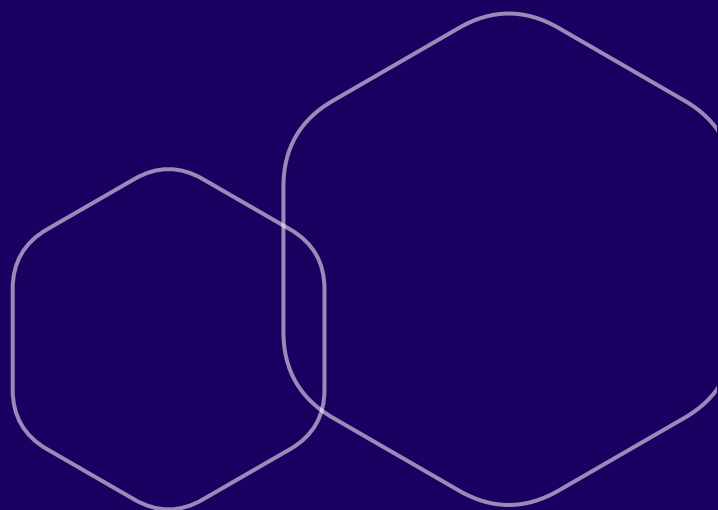


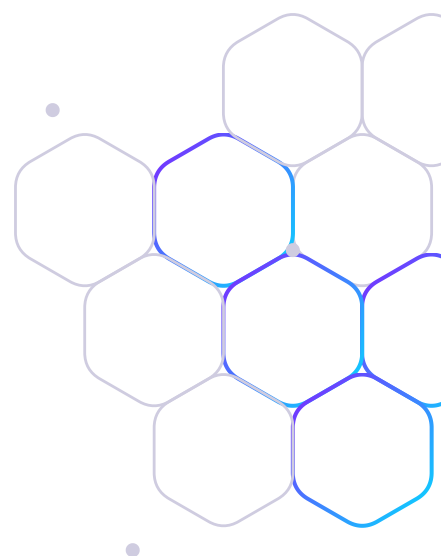
Über die KODE® GmbH

Kompetenzorientierung seit über 25 Jahren

KODE® wurde aus der wissenschaftlichen Arbeit von Prof. Dr. John Erpenbeck und Prof. Dr. Volker Heyse geschaffen – und in den letzten Jahrzehnten stetig weiterentwickelt. Heute wird KODE® von Unternehmen, Coaches und öffentlichen Einrichtungen im gesamten deutschsprachigen Raum eingesetzt – als verlässlicher Partner für wirksame Personalentwicklung.

KODE® macht diese Entwicklung sichtbar – messbar für Entscheider:innen, spürbar für Teams, wirksam für Organisationen.





KI-STUDIE 2026

Ein Schulungsnachweis belegt Teilnahme. Ein Kompetenzprofil belegt Handlungsfähigkeit.

Diese Studie zeigt, warum KI-Kompetenz mehr ist als Prompting – und wie Unternehmen sie beschreiben, messen und gezielt entwickeln.

KODE GmbH

Arzbergerstraße 10 • 82211 Herrsching a. Ammersee

Tel. +49 (0) 89 904 100 250 • www.kode.de

© 2026 KODE GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Mehr zu
KI-Kompetenz

