

Warum machen die Mitarbeiter nicht mit?

Fast jede zweite Person nutzt KI im Job. Und fast jede zweite lehnt sie ab. Die Spaltung geht mitten durch die Belegschaft – und die Gründe sind andere, als die meisten Chefs vermuten.

Aus der Praxis für die Praxis.

Christian Niebisch · Head of AI

Mr. Petz AI · Make Business Intelligent

Die Zahlen

Wer mitmacht, wer nicht – und warum

Die Angst

Nicht der Job. Die Haftung

Der Fehler

Warum Ankündigen nicht reicht

Was wirkt

Beteiligung, Schulung, klare Regeln

BELEGTE ZAHLEN

FÜNF SCHRITTE ZUM MITMACHEN

2

KAPITEL 1 · DIE LAGE

Fast jeder Zweite macht mit. Fast jeder Zweite nicht.

Wenn in Ihrem Betrieb die Hälfte der Leute bei KI mitgeht und die andere Hälfte nicht, ist das kein Betriebsunfall. Das ist der Bundesdurchschnitt.

48

%

der Erwerbstätigen nutzen KI bei der Arbeit. Acht Prozent täglich, achtzehn Prozent mindestens wöchentlich. **Bitkom, Befragung von 1.003 Personen, Frühjahr 2026.**

45

%

lehnen eine Unterstützung durch KI bei ihrer Arbeit **grundsätzlich ab**. Dieselbe Befragung, dieselbe Woche.

Zwei Zahlen aus derselben Erhebung, und sie widersprechen sich nicht. Sie beschreiben zwei Gruppen, die im selben Großraumbüro sitzen. Die eine schreibt Angebote in der halben Zeit, die andere hat das Programm noch nie geöffnet.

3

KAPITEL 1 · DIE LAGE

Woran es wirklich liegt

Die Universität Konstanz hat im Mai 2026 rund 1.100 Erwerbstätige befragt und kommt auf 38 Prozent Nutzung. Der Unterschied zur Bitkom-Zahl liegt an der Frage und am Zeitpunkt, nicht an einem Rechenfehler. **Beide Erhebungen zeigen dasselbe Muster:** Büro und Wissensarbeit 49 Prozent, produktionsnahe Tätigkeiten 25 Prozent. Hoher Bildungsabschluss 56 Prozent, niedriger 21 Prozent.



Dieselbe Besprechung, zwei Arbeitsweisen: Das ist der Regelfall, nicht die Ausnahme.

4

KAPITEL 1 · DIE LAGE

Was die Spaltung kostet

Wer in seinem Betrieb also feststellt, dass die Buchhaltung längst mit KI arbeitet und die Werkstatt nicht, hat kein Personalproblem. Er hat den Durchschnitt.

WARUM DIESE SPALTUNG TEUER IST

Solange die Hälfte nicht mitgeht, entstehen zwei Arbeitsweisen nebeneinander. Die eine Gruppe liefert schneller und dokumentiert anders als die andere. Übergaben brechen genau dort, wo die beiden Hälften aufeinandertreffen.

Das Problem ist nicht die Technik, sondern die Naht. Und die Naht verläuft nicht zwischen Jung und Alt, sondern zwischen Bildschirmarbeit und Nicht-Bildschirmarbeit.

5

KAPITEL 2 · DIE ANGST

Es ist nicht der Arbeitsplatz. Es ist die Haftung.

Die meisten Führungskräfte bereiten eine Antwort auf die Frage vor, die gar nicht gestellt wird.

DAS SAGEN BESCHÄFTIGTE IN BEFRAGUNGEN	ZUSTIMMUNG
Es ist unklar, wer für Fehler einer KI verantwortlich ist	62 %
Es ist unklar, wohin die Daten gehen	59 %
Ich fürchte, die Kontrolle über Entscheidungen zu verlieren	22 %
Ich mache mir Sorgen um meinen Arbeitsplatz	22 %
Ich fühle mich durch KI kontrolliert	19 %

Die beiden größten Sorgen haben mit Entlassung nichts zu tun. Sie haben mit Verantwortung zu tun. **Wer eine KI benutzt und nicht weiß, wer den Kopf hinhält, wenn etwas falsch ist, benutzt sie lieber nicht.** Das ist keine Technikfeindlichkeit, das ist vernünftig.

6

KAPITEL 2 · DIE ANGST

Warum die Haftung zählt

Die Konstanzer Studie zeigt dasselbe noch einmal aus einem anderen Blickwinkel: 40 Prozent erwarten, dass KI dem Arbeitsmarkt insgesamt schadet – aber nur 17 Prozent fürchten um den eigenen Arbeitsplatz. Die Sorge ist also da, aber sie ist abstrakt. Die konkrete Sorge im eigenen Schreibtischalltag lautet: Was passiert, wenn das Ding Unsinn schreibt und ich es unterschreibe?

DER SATZ, DER DIE BLOCKADE LÖST

„Die Verantwortung für das Ergebnis bleibt bei mir als Vorgesetztem, solange die Regeln eingehalten sind.“ Dieser eine Satz, schriftlich, beseitigt mehr Widerstand als jede Schulung.

Er kostet nichts und dauert zwei Minuten. Er wird trotzdem fast nie gesagt.

Ein Teil Ihrer Leute arbeitet längst damit. Nur nicht offiziell.

Das ist die unangenehmste Zahl in diesem
Praxisheft – und die folgenreichste.

12

%

der Erwerbstätigen nutzen KI im Job
ohne Wissen des Arbeitgebers. Bitkom,
Frühjahr 2026.

55

%

der KI-Nutzenden sagen, ihr meistgenutztes
Werkzeug sei **offiziell eingeführt** worden.
Der Rest arbeitet mit selbst gewählten
Diensten. Universität Konstanz, Mai 2026.

Rechnen Sie das auf dreißig Bildschirmarbeitsplätze hoch: Drei bis vier Personen kopieren Texte in Dienste, von denen die Geschäftsführung nichts weiß. Kundennamen, Angebote, vielleicht eine Bewerbung. **Kein Vertrag zur Auftragsverarbeitung, keine Regel, keine Spur.**

8

KAPITEL 3 · DER STILLE GEBRAUCH

Warum die Hälfte heimlich arbeitet

Der Grund dafür ist selten böser Wille. Es ist Scham. Eine Untersuchung aus den USA mit vier vorab angemeldeten Experimenten und insgesamt 4.439 Teilnehmenden hat gemessen, was Beschäftigte befürchten: Wer KI benutzt, werde für fauler und weniger kompetent gehalten. Die Untersuchung zeigte weiter, dass diese Befürchtung berechtigt ist – Beobachtende bewerteten KI-Nutzende tatsächlich schlechter.



Was nicht offiziell läuft, taucht in keiner Richtlinie auf – und in keinem Vertrag zur Auftragsverarbeitung.

9

KAPITEL 3 · DER STILLE GEBRAUCH

Was dahinter steckt

Für deutsche Betriebe ist das kein Beweis, aber eine sehr plausible Erklärung für die zwölf Prozent. Wer glaubt, dass KI-Nutzung als Faulheit ausgelegt wird, sagt es eben nicht.

WAS SIE IN DER NÄCHSTEN BESPRECHUNG TUN KÖNNEN

Fragen Sie nicht: „Wer benutzt hier KI?“ Darauf meldet sich niemand. Fragen Sie: „**Welche Aufgabe würden Sie am liebsten loswerden?**“ Darauf antworten alle.

Und sagen Sie dazu, dass niemand Ärger bekommt, der es bisher auf eigene Faust gemacht hat. Eine Amnestie kostet Sie nichts und bringt Ihnen die Wahrheit über Ihren Betrieb.

Akzeptanz ist kein Randthema. Sie ist das Thema.

Je ernster ein Unternehmen KI betreibt, desto deutlicher merkt es, woran es hängt.

GRÖSSTE HEMMNISSE BEIM KI-EINSATZ	ALLE UNTERNEHMEN	UNTERNEHMEN, DIE KI EINSETZEN
Rechtliche Hürden und Unklarheiten	53 %	53 %
Anforderungen an den Datenschutz	48 %	54 %
Fehlende personelle Ressourcen	51 %	43 %
Fehlende Akzeptanz der Beschäftigten	31 %	41 %
Fehlendes technisches Know-how	53 %	34 %

Lesen Sie die vorletzte Zeile zweimal. Bei allen Unternehmen nennen 31 Prozent die fehlende Akzeptanz der Beschäftigten als Hemmnis. Bei denen, die KI **tatsächlich schon einsetzen**, sind es 41 Prozent.

Woran Einführungen scheitern

Das heißt: Wer nur darüber nachdenkt, hält Technik und Recht für das Problem. Wer es wirklich versucht hat, weiß, dass die Leute das Problem sind – genauer gesagt: der Umgang mit ihnen.

Was die Betriebe selbst nennen

Und genau an der Stelle, an der es hilft, passiert am wenigsten. **43 Prozent der Unternehmen bieten überhaupt keine KI-Schulungen an.** Nur acht Prozent schulen alle Mitarbeitenden. In kleinen Organisationen berichten nur elf Prozent der Beschäftigten von Trainings und zehn Prozent von verbindlichen Regeln.

DIE RECHNUNG, DIE NIEMAND AUFMACHT

Ein Betrieb kauft dreißig Lizenzen, schult niemanden und wundert sich nach einem halben Jahr, dass zwölf davon nie geöffnet wurden.

Nicht die Lizenz war zu teuer. Die fehlende halbe Stunde Einweisung war es.

Beteiligung schlägt Ankündigung – und das ist gemessen

Für Deutschland gibt es dazu belastbare Zahlen. Sie stammen aus Betrieben mit Betriebsrat, gelten der Sache nach aber überall dort, wo Menschen gefragt werden, bevor entschieden ist.

AKZEPTANZ DER BESCHÄFTIGTEN GILT ALS GERING	BETRIEBSRAT WIRD EINBEZOGEN	BETRIEBSRAT WIRD NICHT EINBEZOGEN
So sieht es das Management	24 %	38 %
So sieht es der Betriebsrat	36 %	47 %

Wo die Beschäftigtenvertretung eingebunden wird, halten 24 Prozent der Manager die Akzeptanz für gering. Wo sie nicht eingebunden wird, sind es 38 Prozent. Die Betriebsräte selbst sehen es strenger, aber mit demselben Abstand.

14

KAPITEL 5 · WAS WIRKT

Was nachweislich hilft

Dahinter steht eine schlichte Mechanik: Wo der Betriebsrat eingebunden ist, werden auch die Beschäftigten gefragt – bei rund zwei Dritteln dieser Betriebe. Wo er nicht eingebunden ist, nur bei etwa vier von zehn.



Wer vorher gefragt wird, macht hinterher mit. Das ist keine Haltung, das ist gemessen.

Beteiligung schlägt Ankündigung

International zeigt eine Erhebung der OECD unter 5.334 Beschäftigten in sieben Ländern, darunter Deutschland, dasselbe Bild für Schulungen: **Wer geschult wurde, berichtet bei jedem einzelnen Merkmal deutlich häufiger von positiven Wirkungen der KI auf die eigene Arbeit** – die Abstände reichen bis zu 39 Prozentpunkten. Die OECD schreibt ausdrücklich dazu, dass sich daraus keine Ursache-Wirkung beweisen lässt. Ein Zusammenhang ist es allemal.

Die fünf Schritte, die in dieser Reihenfolge wirken

- ✓ **Verantwortung klären, schriftlich.** Ein Satz, wer haftet, wenn ein Ergebnis falsch ist. Ohne diesen Satz nützt alles Weitere nichts.
- ✓ **Regeln aufschreiben, eine Seite.** Welche Daten dürfen hinein, welche nie. Welche Werkzeuge sind erlaubt. Wer fragt, wenn etwas unklar ist.
- ✓ **Fragen statt ankündigen.** Nicht „Wir führen KI ein“, sondern „Welche Aufgabe kostet Sie am meisten Zeit?“ Mit den Antworten anfangen.
- ✓ **Schulen, und zwar alle, die es betrifft.** Eine Stunde an einem echten Vorgang aus dem eigenen Haus schlägt jede allgemeine Einführung.
- ✓ **Amnestie geben.** Wer bisher heimlich damit gearbeitet hat, bekommt keinen Ärger, sondern eine ordentliche Lizenz.

Zwei Gesetze, die Ihnen die Arbeit abnehmen

Beides klingt nach Bürokratie. Beides ist in Wahrheit Ihr bester Hebel, um Widerstand aufzulösen.

ZAHLEN

Bitkom e. V., Presseinformation vom 28.04.2026, telefonische Befragung von 1.003 Personen ab 16 Jahren, Erhebungszeitraum KW 8 bis KW 11 2026 · Universität Konstanz, Konstanzer KI-Studie 2026, Befragung von 1.105 Erwerbstätigen im Mai 2026, veröffentlicht am 08.09.2026.

ZAHLEN

Bitkom e. V., Presseinformation vom 28.04.2026, n = 1.003, KW 8 bis 11 2026 · Universität Konstanz, Konstanzer KI-Studie 2026, n = 1.105, Mai 2026.

ZAHLEN

Bitkom e. V., 28.04.2026, n = 1.003 · Universität Konstanz, Konstanzer KI-Studie 2026, n = 1.105, Mai 2026 · Reif, Larrick, Soll: Evidence of a social evaluation penalty for using AI, PNAS, 08.05.2025, vier präregistrierte Experimente, N = 4.439 (US-amerikanische Stichproben).

ZAHLEN

Bitkom e. V., Studienbericht „Künstliche Intelligenz in Deutschland“, veröffentlicht am 10.02.2026, Unternehmensbefragung n = 604 Unternehmen ab 20 Beschäftigten, Erhebung KW 27 bis 32 2025 · IAB-Kurzbericht 8/2026, IAB-Betriebspanel, rund 15.000 Betriebe, Erhebung Juli bis November 2025 · Universität Konstanz, Mai 2026.

ZAHLEN

Krzywdzinski, M.: Zwei Welten der KI in der Arbeitswelt, Weizenbaum Discussion Paper Nr. 39, Juni 2024, 385 Management- und 224 Betriebsratsinterviews, Erhebung Dezember 2023 bis April 2024 · OECD Social, Employment and Migration Working Paper Nr. 288 (Lane, Williams, Broecke), 2023, 5.334 Beschäftigte und 2.053 Unternehmen in sieben Ländern einschließlich Deutschland, Feldphase Januar bis Februar 2022; die OECD weist darauf hin, dass sich eine Kausalität daraus nicht belegen lässt.

RECHT

Verordnung (EU) 2024/1689 (KI-Verordnung), Artikel 4 in der Fassung der Verordnung (EU) 2026/1744 vom 08.07.2026, im Amtsblatt veröffentlicht am 24.07.2026, in Kraft seit 27.07.2026; konsolidierte Fassung 02024R1689-20260727 · Betriebsverfassungsgesetz §§ 80 Absatz 3, 87 Absatz 1 Nummer 6, 90, abgerufen über gesetze-im-internet.de.

Was Sie ohnehin tun müssen

KI-KOMPETENZ: SIE MÜSSEN FÖRDERN, NICHT GARANTIEREN

Artikel 4 der EU-KI-Verordnung verpflichtet Anbieter und Betreiber, Maßnahmen zu ergreifen, die die KI-Kompetenz ihres Personals unterstützen – unter Berücksichtigung von Vorkenntnissen, Erfahrung und Einsatzzweck.

Seit der Neufassung durch die Verordnung (EU) 2026/1744, in Kraft seit dem 27. Juli 2026, steht dort ausdrücklich: **Diese Pflicht verpflichtet nicht dazu, für irgendeine Person ein bestimmtes Niveau an KI-Kompetenz zu garantieren.**

Im Klartext: Sie schulden eine Schulung, keine Prüfung. Wer im Betrieb etwas anderes behauptet, überzieht das Gesetz.

Der zweite Hebel steht im Betriebsverfassungsgesetz, und er ist erstaunlich konkret. **§ 90 verlangt, dass der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen „einschließlich des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz“ rechtzeitig unterrichtet** – rechtzeitig heißt: so früh, dass Bedenken noch berücksichtigt werden können.

18

KAPITEL 6 · DIE PFLICHT

Zwei Gesetze, ein Hebel

§ 87 Absatz 1 Nummer 6 kommt hinzu, sobald eine Technik dazu bestimmt ist, Verhalten oder Leistung zu überwachen. Dann besteht echte Mitbestimmung, und ohne Einigung entscheidet die Einigungsstelle.

Ihre nächsten drei Wochen

Und § 80 Absatz 3 sagt seit 2021: Muss der Betriebsrat den Einsatz von KI beurteilen, **gilt die Hinzuziehung eines Sachverständigen als erforderlich**. Er muss die Notwendigkeit also nicht mehr begründen.

WARUM DAS FÜR SIE GUTE NACHRICHTEN SIND

Alles, was das Gesetz verlangt – früh informieren, Regeln aufschreiben, schulen –, ist genau das, was Akzeptanz erzeugt.

Sie müssen die Pflicht nicht gegen die Belegschaft erfüllen. Sie können sie mit ihr erfüllen.
Der Aufwand ist derselbe, das Ergebnis ist ein anderes.

- ✓ **Woche 1:** Eine Seite Regeln aufschreiben und den Haftungssatz festhalten. Wenn es einen Betriebsrat gibt: Termin machen, bevor irgendetwas entschieden ist.

Zum Schluss

- ✓ **Woche 2:** In jeder Abteilung eine Frage stellen – welche Aufgabe kostet am meisten Zeit? Zwei Vorgänge auswählen, mehr nicht.
- ✓ **Woche 3:** Eine Stunde Schulung an genau diesen zwei Vorgängen, mit den Leuten, die sie täglich machen. Danach messen, ob es schneller geht.

ANSPRECHPARTNER

Christian Niebisch · Head of AI

E-MAIL

christian.niebisch@mrpetzai.de

IM NETZ

mrpetzai.de

NÄCHSTES PRAXISHEFT

9. November 2026

Dieses Praxisheft ersetzt keine Rechtsberatung. Es fasst öffentlich zugängliche Erhebungen und Gesetzestexte zusammen, Stand 23. September 2026. Alle Zahlen stammen aus den genannten Quellen; wo keine belastbare Quelle vorlag, steht in diesem Heft keine Zahl.