

RESEARCH REPORT 2026

Fear of AI at Work

Warum die teuerste Technologie-Investition Deines Unternehmens an einem unsichtbaren Faktor scheitert, und was Führung jetzt steuern muss.

Datengrundlage: RAND · McKinsey · BCG · KPMG · Prosci · EY · Bitkom · Accenture · Gallup · MIT · Microsoft · Slack · APA u. v. m.

April 2026 · Mentalport GmbH · mentalport.health

INHALT

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary

Worum es in diesem Report geht

- 1 Was Mitarbeitende wirklich über KI denken
- 2 Warum KI-Projekte wirklich scheitern
- 3 Psychologische Sicherheit als Schlüsselvariable
- 4 Der rechtliche und normative Rahmen
- 5 Die strategische Dimension: Wenn die Belegschaft nicht folgen kann
- 6 Zehn Handlungsfelder für HR und Führung
- 7 Was das für Dein Unternehmen bedeutet

Über mentalport

Quellenverzeichnis

AUF EINEN BLICK

Executive Summary

Unternehmen investieren 2026 Rekordsummen in Künstliche Intelligenz, doch der grösste Teil dieses Geldes erzeugt keinen messbaren Wert. Der Grund ist nicht die Technologie, sondern der Mensch: Belegschaften, die der KI aus Angst, Misstrauen oder Überforderung nicht folgen. Dieser Report belegt das mit der weltweit führenden Forschung und zeigt, was Führung dagegen tun kann.

Die drei Kernbefunde

- **Es scheitert am Menschen, nicht am Modell.** Über 80 Prozent aller KI-Projekte scheitern (RAND 2024), 63 Prozent der Ursachen sind menschlich, nicht technisch (Prosci 2024). Die Lücke ist nie die KI, sondern die Menschen, die mit ihr arbeiten sollen.
- **Psychologische Sicherheit ist der entscheidende Hebel.** Sie sagt zuverlässig voraus, ob Mitarbeitende KI überhaupt adoptieren (Reich et al. 2026, n=2.257). 83 Prozent der Führungskräfte sehen sie als messbaren Erfolgsfaktor (MIT 2025).
- **Das Muster ist grösser als KI.** Ob KI, Digitalisierung oder Wachstum: Eine Strategie ist nur so stark wie die Fähigkeit der Belegschaft, ihr zu folgen. Diese Arbeitsfähigkeit ist messbar, taucht aber in keiner klassischen Kennzahl auf, bis es zu spät ist.

Was das bedeutet

Fear of AI ist kein weiches Thema, sondern ein harter, unsichtbarer Kostentreiber, der zunehmend auch rechtlich relevant wird: durch den EU AI Act (AI Literacy ab August 2026 Pflicht), das Arbeitsschutzrecht und die Kombination der Normen ISO 42001 und ISO 45003. Wer die psychische Verfassung seiner Belegschaft nicht sichtbar macht, steuert die teuerste Position der Organisation im Blindflug.

Die Technologie ist fertig. Die Menschen sind es nicht. Wer den Unterschied messen und steuern kann, entscheidet, ob die KI-Investition Wert schafft oder verbrennt.

Der erste Schritt ist Sichtbarkeit. Das mentalport Fear of AI Assessment zeigt in unter zehn Minuten, anonym und sofort auswertbar, wo KI-Angst in Deiner Organisation sitzt, auf individueller Ebene und als aggregierte Heatmap für HR und Führung.

WORUM ES IN DIESEM REPORT GEHT

Die Technologie ist fertig. Die Menschen sind es nicht.

Unternehmen investieren 2026 mehr in Künstliche Intelligenz als je zuvor, und ein großer Teil dieses Geldes erzeugt keinen messbaren Wert. Nicht, weil die Modelle zu schwach wären, sondern weil die Belegschaft der Technologie nicht folgt: aus Angst, aus Misstrauen, aus Überforderung, aus stiller Verweigerung.

Dieser Report erklärt drei Dinge, ohne Vorwissen vorauszusetzen. Erstens, was Fear of AI ist und warum sie der entscheidende, aber unsichtbare Kostentreiber jeder KI-Einführung ist. Zweitens, was die weltweit führende Forschung dazu belegt, von der RAND Corporation über McKinsey, BCG und Prosci bis zu Harvard und MIT. Drittens, was Führung und HR konkret tun müssen, damit eine KI-Strategie nicht an den Menschen scheitert, die sie tragen sollen.

Der rote Faden ist einfach und unbequem: Eine Strategie ist nur so stark wie die Fähigkeit der Belegschaft, ihr zu folgen. Wenn Menschen psychisch überlastet, verunsichert oder abgehängt sind, bleibt jede noch so gute KI-Roadmap auf dem Papier. Genau diese Fähigkeit, die Arbeitsfähigkeit der Organisation, lässt sich messen und steuern. Das ist der Punkt, an dem dieser Report endet und eine Entscheidung beginnt.

>80%

aller KI-Projekte scheitern, doppelt so oft wie klassische IT-Projekte

RAND Corporation 2024

63%

der Scheiterns-Ursachen sind menschliche, nicht technische Faktoren

Prosci 2024, n=1.107

74%

der Unternehmen ziehen aus ihren KI-Ausgaben keinen messbaren Wert

BCG 2024, n=1.000

KAPITEL 1

Was Mitarbeitende wirklich über KI denken

Die Angst ist real, und sie wächst mit der Nutzung

Wir könnten erwarten, dass Skepsis abnimmt, je vertrauter Menschen mit KI werden. Das Gegenteil ist der Fall. Die bislang größte internationale Untersuchung dazu, die KPMG-Studie "Trust, Attitudes and Use of AI" (2025, n=48.340 in 47 Ländern), zeigt: Menschen werden weniger vertrauensvoll und besorgter, je mehr sie KI nutzen. Der Grund ist psychologisch nachvollziehbar. Je konkreter die Konfrontation mit der Technologie, desto greifbarer werden ihre Risiken.

In Deutschland ist das Muster besonders deutlich. Laut Bitkom (2024) haben 44 % der Menschen Angst vor KI. 64 % der Unternehmen berichten, dass ihre Beschäftigten dem KI-Einsatz skeptisch gegenüberstehen, primär aus Angst vor Jobverlust. 34 % der Befragten geben in einer YouGov-Erhebung (2024) direkt an, ihren Arbeitsplatz durch KI zu fürchten.

Menschen werden weniger vertrauensvoll und besorgter, je mehr sie KI nutzen, nicht weniger.

KPMG / University of Melbourne 2025, n=48.340

Die vier Dimensionen der KI-Angst

KI-Angst ist kein einheitliches Gefühl. Die Forschung unterscheidet vier psychologische Kerndimensionen, die in verschiedenen Belegschaftsgruppen unterschiedlich stark auftreten. Wer Fear of AI steuern will, muss zuerst wissen, welche Dimension wo dominiert.

Identität und Jobsicherheit ist die am weitesten verbreitete Dimension. Mitarbeitende fürchten, dass ihre Rolle obsolet, ihre Erfahrung entwertet und über ihre Karriere durch Systeme entschieden wird, die sie weder verstehen noch anfechten können. BCG (2024, n=13.000) zeigt: 49 % der regelmäßigen KI-Nutzer fürchten, ihr Job könne binnen zehn Jahren verschwinden, mehr als doppelt so viele wie unter Nicht-Nutzern (24 %).

Misstrauen, Kontrolle und Datenschutz ist die zweite Dimension. 43 % der deutschen Beschäftigten nennen fehlendes Vertrauen als Hauptgrund für KI-Ablehnung (otris/SKOPOS 2024). Laut EY (2023, n=1.000) fürchten 77 % der US-Beschäftigten rechtliche und 75 % Cybersecurity-Risiken durch KI. Das Gefühl, überwacht oder kontrolliert zu werden, löst starke Abwehr aus.

Inkompetenz und Überforderung ist die dritte Dimension. 44 % der Deutschen sorgen sich laut Bitkom (2024), der technischen Entwicklung nicht folgen zu können, 41 % fühlen sich durch Digitalisierung häufig überfordert. Microsoft (Work Trend Index 2024, n=31.000) zeigt: Nur 39 % der Nutzer haben überhaupt ein Training erhalten. 47 % wissen nicht, wie sie die erwarteten Produktivitätsgewinne erzielen sollen (Upwork 2024).

Ablehnung und Vermeidung ist die vierte und für Organisationen gefährlichste Dimension, weil sie kaum messbar ist. In einer Erhebung von Writer und Workplace Intelligence (2025, n=1.600 US-Beschäftigte) geben 31 Prozent der Befragten an, gegen die KI-Strategie ihres eigenen Unternehmens zu arbeiten. Der Begriff fasst ein Spektrum: vom Eingeben von Unternehmensdaten in nicht freigegebene Tools bis hin zur härtesten Form, die rund jeder Zehnte einräumt, dem absichtlichen Erzeugen schlechter Ergebnisse, dem Manipulieren von Kennzahlen oder der offenen Verweigerung. In der Folgeerhebung (2026, n=2.400 global) liegt der Wert bei 29 Prozent, unter Gen Z bei 44 Prozent.

44%

der Menschen in Deutschland haben Angst vor KI

Bitkom 2024

31%

der Beschäftigten untergraben KI-Initiativen aktiv

Writer Intelligence 2025

49%

der Power-User fürchten den Verlust ihres Jobs

BCG 2024, n=13.000

Das Paradox: Wer am meisten nutzt, ist am stärksten gefährdet

Jüngere Mitarbeitende und Power-User sind nicht weniger ängstlich als technikferne Kollegen, sondern in mancher Hinsicht besorgter. BCG (2025) stellt fest, dass Beschäftigte in Organisationen mit fortgeschrittenem KI-Redesign mit 46 % deutlich häufiger um ihre Jobsicherheit fürchten als jene in weniger weit entwickelten Unternehmen (34 %).

Upwork (2025, n=2.500) liefert das schärfste Bild: Unter KI-Power-Usern, die die Technologie am intensivsten nutzen und dabei 40 % Produktivitätszuwachs erzielen, berichten 88 % von Burnout. Sie sind doppelt so häufig kündigungsbereit wie Nicht-Nutzer.

Anmerkung der Autoren: Das ist das bitterste Paradoxon der aktuellen KI-Welle. Die Produktivsten sind am gefährdetsten. Und die meisten Organisationen merken es erst, wenn diese Menschen kündigen.

Produktivität und Wohlbefinden klaffen auseinander. Wer KI am intensivsten nutzt, ist am produktivsten und zugleich am stärksten gefährdet. Das ist kein Zufall, sondern das Ergebnis fehlender psychologischer Begleitung.

KAPITEL 2

Warum KI-Projekte wirklich scheitern

Die Technologie ist selten das Problem

"More than 80 percent of AI projects fail, twice the rate of failure for non-AI IT projects." So fasst die RAND Corporation (2024) die Analyse von 65 strukturierten Experteninterviews zusammen. KI-Projekte scheitern damit in einer eigenen Kategorie. Klassische IT-Projekte scheitern bereits oft genug, KI übertrifft sie noch.

Die RAND-Forscher identifizieren fünf Hauptursachen: eine falsch verstandene Problemdefinition, unzureichende Trainingsdaten, eine Technologie-First- statt Problem-First-Mentalität, fehlende Infrastruktur und der Versuch, KI auf Probleme anzuwenden, die sie strukturell nicht lösen kann. Auffällig: Alle fünf entstehen in Führungs- und Entscheidungsräumen, nicht in Serverhallen.

Prosci hat in einer der größten Studien zu KI-Change-Management (2024, n=1.107) den Anteil menschlicher gegenüber technischer Faktoren am Scheitern direkt gemessen: 63 % aller Implementierungsprobleme gehen auf menschliche Faktoren zurück, nur 16 % auf technische. Die Lücke ist nicht die KI. Die Lücke sind die Menschen, die mit ihr arbeiten sollen.

63%

aller KI-Scheiterns-Ursachen sind menschliche, nicht technische Faktoren.

Prosci AI Adoption Research 2024, n=1.107

Das Change-Management-Defizit

Organisationen behandeln KI-Einführung als IT-Projekt. Das sei der Grundfehler. Prosci-Daten zeigen: Bei 61 % aller gescheiterten KI-Initiativen erhielt Change Management weniger als 15 % des Projektbudgets. 71 % der Projekte tracken Adoptionskennzahlen nie. 56 % verlieren das Sponsorship der Geschäftsführung innerhalb von sechs Monaten.

Die Folgen sind dramatisch messbar: Projekte mit kontinuierlichem Engagement der Geschäftsführung erreichen eine Erfolgsrate von 68 %. Bricht das Sponsorship ab, sinkt sie auf 11 %. Das ist kein statistisches Rauschen, sondern der entscheidende Unterschied zwischen Wertschöpfung und Kapitalvernichtung.

Anmerkung der Autoren: Das ist, offen gesagt, kein Datenproblem. Es ist ein Prioritätsproblem. Wer KI als IT-Projekt behandelt, zahlt die Rechnung trotzdem, nur später und teurer.

Organisationen, die KI als Business-Transformation statt als IT-Rollout begreifen, erzielen laut Prosci eine Erfolgsrate von 61 gegenüber 18 %. Strukturierte Change-Prozesse führen zu 2,9-fach höherer Erfolgsrate. User-Centered-Design steigert die Adoption um 64 %.

2,9x höhere Erfolgsrate mit strukturiertem Change Management <i>Prosci 2024</i>	42% der Unternehmen brachen KI-Initiativen 2025 ab <i>S&P Global 2025</i>	11% Erfolgsrate, sobald das C-Suite-Sponsorship abbricht <i>Prosci 2024</i>
--	--	--

Was KI-Widerstand wirklich kostet

BCG beziffert die globalen KI-Ausgaben 2024 auf über 252 Milliarden US-Dollar. 74 % der Unternehmen haben daraus keinen greifbaren wirtschaftlichen Wert erzeugt. Das ergibt über 186 Milliarden Dollar Fehlinvestition in einem einzigen Jahr, nicht durch schlechte Modelle, sondern durch fehlende menschliche Adoption.

Auf Unternehmensebene heißt das: Wer eine KI-Lösung für 100.000 Euro einführt, ohne eine Adoptionsstrategie, verbrennt konservativ gerechnet 70.000 bis 80.000 Euro davon. EY (2025) quantifiziert die Lücke noch schärfer: Bis zu 40 % möglicher Produktivitätsgewinne gehen durch Defizite in der Talentstrategie verloren. Nicht durch technisches Versagen, sondern durch fehlende Begleitung der Menschen.

McKinsey (2025): Nur 6 % der Unternehmen sind AI High Performers mit signifikantem EBIT-Effekt. Was sie gemeinsam haben: Sie sind 2,8-mal wahrscheinlicher bereit, Arbeitsabläufe grundlegend neu zu gestalten, statt nur Werkzeuge über das bestehende Modell zu legen.

Das AI Productivity Paradox beschreibt, was viele Führungsteams gerade erleben. Upwork (2024, n=2.500) zeigt: 96 % der Führungskräfte erwarten Produktivitätsgewinne durch KI und haben die Anforderungen entsprechend erhöht. Gleichzeitig berichten 77 % der Beschäftigten,

dass KI-Tools ihre Produktivität in mindestens einem Bereich gesenkt und die Arbeitslast erhöht haben. Das Paradox hat einen Namen: fehlende menschliche Vorbereitung.

KAPITEL 3

Psychologische Sicherheit als Schlüsselvariable

Der entscheidende Hebel, wissenschaftlich belegt

Unter allen Faktoren, die KI-Adoption beeinflussen, sticht einer besonders klar hervor: psychologische Sicherheit. Der Begriff, maßgeblich geprägt von Amy Edmondson (Harvard Business School), beschreibt den Zustand, in dem Mitarbeitende glauben, sich ohne Angst vor negativen Folgen äußern, Fehler eingestehen und Neues ausprobieren zu können. Kurz: das Gefühl, dass Lernen erlaubt ist.

Reich et al. (arXiv 2026, n=2.257 in einem globalen Beratungsunternehmen) belegen empirisch, dass psychologische Sicherheit ein zuverlässiger Prädiktor dafür ist, ob Mitarbeitende KI-Tools überhaupt adoptieren. Der Zusammenhang ist konsistent über Erfahrungsstufen, Rollen und Regionen hinweg. Kein Zufall, sondern Mechanismus.

Das MIT Technology Review (2025) befragte Führungskräfte direkt: 83 % glauben, dass eine auf psychologische Sicherheit ausgerichtete Kultur den Erfolg von KI-Initiativen messbar verbessert. 84 % haben den Zusammenhang bereits konkret beobachtet.

83%

der Führungskräfte sehen psychologische Sicherheit als messbaren Erfolgsfaktor für KI-Initiativen.

MIT Technology Review 2025

Wie KI psychologische Sicherheit zerstören kann, und wie man das verhindert

KI-Einführung ohne Begleitung wirkt nicht neutral, sie kann psychologische Sicherheit aktiv abbauen. Kim, Kim & Lee (2025, Nature Humanities and Social Sciences Communications, Längsschnitt n=381) zeigen, dass KI-Adoption einen signifikant negativen direkten Effekt auf psychologische Sicherheit haben kann, was wiederum depressive Symptome erhöht. Der entscheidende Moderator ist Ethical Leadership: In Organisationen mit ethisch und transparent agierender Führung ist dieser negative Effekt deutlich abgeschwächt.

Die Lehre daraus ist grundsätzlich. Technologie ist nie neutral. Sie tritt in bestehende soziale Systeme, Führungsbeziehungen und psychische Zustände ein. Wie sie eintritt, mit oder ohne Erklärung, mit Beteiligung oder per Dekret, mit Lernraum oder mit Leistungsdruck, entscheidet, ob sie Sicherheit stärkt oder schwächt.

Die American Psychological Association (2024) quantifiziert den Unterschied: Mitarbeitende mit hoher psychologischer Sicherheit sind zu 66 % zuversichtlich, dass ihr Arbeitgeber sie bei KI-bedingtem Wandel umschult. Bei niedriger psychologischer Sicherheit sinkt dieser Wert auf

56 %. Zehn %punkte Vertrauen, gewonnen oder verloren durch das Organisationsklima, nicht durch die Qualität der KI.

66% Vertrauen in Umschulung bei hoher psychologischer Sicherheit APA 2024	56% Vertrauen bei niedriger psychologischer Sicherheit APA 2024	22% zögern KI-Projekte aus Angst vor Schuldzuweisung MIT Tech Review 2025
---	---	---

Was High-Performer-Organisationen anders machen

Slack (Workforce Index, April 2025) zeigt den Unterschied zwischen Organisationen mit und ohne KI-Governance. Unternehmen mit formalen KI-Richtlinien erreichen 44 % häufiger eine tägliche Nutzung. Täglich aktive Mitarbeitende berichten im Vergleich zu Nicht-Nutzern 64 % mehr Produktivität, 58 % mehr Fokus und 81 % höhere Jobzufriedenheit.

Microsoft (Work Trend Index 2024, n=31.000) rechnet vor, dass trainierte Nutzer 19-fach häufiger angeben, KI verbessere ihre Produktivität. Nicht doppelt so häufig, neunzehnfach. Der Multiplikator liegt nicht im Modell, sondern im Training, in der Begleitung, in der Befähigung.

McKinsey (2025) verdichtet den Unterschied auf einen Satz: KI High Performers sind 2,8-mal wahrscheinlicher bereit, Arbeitsabläufe grundlegend neu zu gestalten, statt nur Werkzeuge auszurollen. Sie denken in Prozessveränderung, nicht in Tool-Einführung. Dieser Unterschied schlägt sich in dreifach höheren EBIT-Beiträgen aus KI nieder.

KAPITEL 4

Der rechtliche und normative Rahmen

Fear of AI ist nicht nur ein Kultur- und Kostenthema. Sie berührt zunehmend harte Pflichten. Drei Regelwerke verschieben das Thema 2026 von der Kür in die Pflicht: der EU AI Act, das deutsche Arbeitsschutzrecht und zwei ISO-Normen, die zusammen ein bemerkenswert vollständiges Steuerungsbild ergeben.

EU AI Act: AI Literacy ist ab August 2026 Pflicht

Artikel 4 des EU AI Acts gilt seit dem 2. Februar 2025 und wird ab dem 2. August 2026 von den nationalen Aufsichtsbehörden durchgesetzt. Damit wird verbindlich, was viele Organisationen bisher als optionales Nice-to-have behandelt haben: AI Literacy. Alle Anbieter und Betreiber von KI-Systemen müssen sicherstellen, dass ihr Personal ein ausreichendes Niveau an KI-Kompetenz besitzt.

Konkret heißt das: Unternehmen müssen rollenspezifisch dokumentieren, welche KI-Kompetenzen bei welchen Mitarbeitenden vorhanden sind, wie sie entwickelt und wie die Einhaltung nachgewiesen wird. Ein einmaliges Training genügt nicht. Es braucht ein System, das Kompetenz und Wirkung laufend belegt. Die Sanktionsskala reicht bis 35 Millionen Euro oder 7 %

des weltweiten Jahresumsatzes für Verstöße gegen verbotene Praktiken und bis 15 Millionen Euro oder 3 % für Verstöße gegen Hauptpflichten.

Mitte 2024 hatten sich erst 24 % der deutschen Unternehmen mit dem EU AI Act befasst, weitere 24 % hatten noch nie davon gehört (Bitkom 2024). Bei der Durchsetzung ab August 2026 wird diese Lücke teuer.

Arbeitsschutz: KI-Belastung gehört in die GBU Psyche

In Deutschland ist die psychische Gefährdungsbeurteilung (GBU Psyche) nach Paragraph 5 Arbeitsschutzgesetz für jeden Arbeitgeber verpflichtend. Sie verlangt, psychische Belastungen am Arbeitsplatz systematisch zu erfassen, zu bewerten und mit Maßnahmen zu adressieren, in einem klar geregelten Prozess aus sieben Schritten. Eine einmalige Umfrage erfüllt diese Pflicht nicht. KI-Transformation erzeugt genau solche Belastungen: Überforderung, Kontrollverlust, Statusangst. Sie ist damit ein erfassungspflichtiger Belastungsfaktor, kein Sonderthema.

Hinzu kommt die Mitbestimmung. Paragraph 87 Absatz 1 Nummer 6 Betriebsverfassungsgesetz regelt die zwingende Mitbestimmung bei technischen Einrichtungen, die Verhalten oder Leistung überwachen können, was faktisch die meisten in Arbeitsprozesse eingebetteten KI-Systeme erfasst. Paragraph 90 verlangt, den Betriebsrat bereits in der Planungsphase zu unterrichten, nicht nach dem Rollout. Wer das ignoriert, riskiert nicht nur rechtliche Konsequenzen, sondern verspielt das Vertrauen jener Gremien, deren Unterstützung über die Adoption entscheidet.

ISO 42001 und ISO 45003: zwei Normen, ein Steuerungskreis

Zwei internationale Normen greifen beim Thema KI und Mensch ineinander, und genau ihre Kombination ist der Punkt, den die meisten Organisationen übersehen.

ISO/IEC 42001, veröffentlicht im Dezember 2023, ist der weltweit erste zertifizierbare Managementsystem-Standard für Künstliche Intelligenz. Er regelt, wie eine Organisation KI verantwortungsvoll einführt, betreibt und kontinuierlich verbessert, von Governance über Risikobewertung bis zu Transparenz. Er beantwortet die Frage: Ist unsere KI sicher, nachvollziehbar und gesteuert?

ISO 45003:2021 ist die internationale Leitlinie für das Management psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz. Sie beschreibt, wie Organisationen psychische Belastung erkennen, bewerten und reduzieren, als Teil eines Arbeitsschutz-Managementsystems. Sie beantwortet die Frage: Sind unsere Menschen der Veränderung gewachsen, der wir sie aussetzen?

Einzelnen betrachtet decken beide nur eine Hälfte ab. ISO 42001 macht die Technologie steuerbar, sagt aber nichts darüber, ob die Belegschaft sie psychisch tragen kann. ISO 45003 macht die psychische Belastung steuerbar, kennt aber KI nicht als spezifischen Treiber. Erst zusammen ergeben sie das vollständige Bild: eine KI-Einführung, die technisch verantwortet und menschlich getragen ist. Eine Organisation, die KI nach ISO 42001 governiert und die dadurch entstehende Belastung nach ISO 45003 erfasst und reduziert, schließt genau die Lücke, an der laut RAND und Prosci die meisten Projekte scheitern.

ISO 42001 fragt, ob die KI im Griff ist. ISO 45003 fragt, ob die Menschen ihr folgen können. Wer KI ernsthaft einführt, braucht beide Antworten, und ein System, das sie verbindet.

KAPITEL 5

Die strategische Dimension: Wenn die Belegschaft der Strategie nicht folgen kann

Bis hierhin ging es um KI-Projekte. Doch das Muster ist größer. Jede Unternehmensstrategie, ob Digitalisierung, Wachstum, Restrukturierung oder KI, lebt von einer stillen Voraussetzung: dass die Menschen, die sie umsetzen sollen, dazu in der Lage sind. Diese Voraussetzung wird selten geprüft. Und genau dort entsteht der teuerste blinde Fleck der Führung.

Eine Strategie ist nur so stark wie die Arbeitsfähigkeit, die sie trägt

Eine Strategie existiert auf zwei Ebenen. Auf dem Papier ist sie eine Abfolge logischer Entscheidungen. In der Realität ist sie die Summe tausender täglicher Handlungen von Menschen, die unter Belastung, Unsicherheit und Veränderungsdruck stehen. Zwischen beiden Ebenen liegt eine Lücke, und diese Lücke ist keine Frage der Strategiequalität, sondern der Umsetzungsfähigkeit der Belegschaft.

Die Forschung in diesem Report zeigt das exemplarisch an KI, doch der Mechanismus ist allgemein. Wenn 63 % der Implementierungsprobleme menschliche Ursachen haben (Prosci), wenn das Sponsorship-Verhalten der Führung die Erfolgsrate von 11 auf 68 % hebt (Prosci), und wenn psychologische Sicherheit darüber entscheidet, ob neue Werkzeuge überhaupt genutzt werden (Reich et al. 2026), dann ist die eigentliche strategische Variable nicht die Strategie selbst. Es ist die Fähigkeit der Organisation, ihr zu folgen.

Diese Fähigkeit hat einen Namen: Arbeitsfähigkeit. Sie umfasst Kompetenz, Motivation, psychische Belastbarkeit und psychologische Sicherheit. Sie ist die Trägerschicht jeder Veränderung. Und anders als Umsatz, Marge oder Fluktuation taucht sie in keiner klassischen Kennzahl auf, bis es zu spät ist. Sie zeigt sich erst, wenn die Strategie ins Stocken gerät, der Krankenstand steigt oder Schlüsselpersonen kündigen.

68% vs. 11%

Erfolgsrate von Veränderungsinitiativen mit gegenüber ohne aktives Sponsorship der Führung. Der Unterschied liegt nicht in der Strategie, sondern in der Begleitung der Menschen.

Prosci 2024

Der blinde Fleck: gesteuert wird alles, nur die Trägerschicht nicht

Moderne Organisationen steuern fast alles in Echtzeit: Liquidität, Lieferketten, Pipeline, Auslastung. Nur die teuerste und am schlechtesten beobachtete Position bleibt im Blindflug, die Arbeitsfähigkeit der eigenen Menschen. Führungskräfte erfahren von Überlastung, sinkender Motivation und Wechselrisiken meist erst durch die Kündigung oder die Krankmeldung. Zu diesem Zeitpunkt ist der Schaden bereits entstanden und teuer: Eine Organisation mit 300 bis 800 Mitarbeitenden verliert konservativ 6 bis 15 % der Lohnsumme jährlich durch ungesteuerte Belastung, Demotivation und Fehlzeiten. Jede verlorene Schlüsselperson kostet zusätzlich 100.000 bis 300.000 Euro.

Das ist der Punkt, an dem psychische Gesundheit aufhört, ein Wohlfühlthema zu sein, und zur strategischen Steuerungsgröße wird. Nicht weil Wohlbefinden nett ist, sondern weil es die Bedingung dafür ist, dass eine Strategie überhaupt in der Belegschaft ankommt. Eine überlastete Organisation kann der besten Strategie nicht folgen. Eine verunsicherte Organisation untergräbt sie, oft ohne böse Absicht, einfach weil die psychische Kapazität fehlt.

Anmerkung der Autoren: Die unbequeme Wahrheit lautet: Die meisten Strategien scheitern nicht an falschen Entscheidungen, sondern an einer Belegschaft, die ihnen nicht folgen kann. Und niemand hat gemessen, warum.

Was Führung daraus gewinnt

Wer die Arbeitsfähigkeit der Organisation sichtbar und steuerbar macht, verschiebt vier Dinge auf einmal:

- **Sehen, was keine Kennzahl zeigt: Wo Belastung, Demotivation und Wechselrisiken entstehen,** bevor sie im Krankenstand oder in Kündigungen auftauchen, nach Abteilung und Führungsebene.
- **Steuern statt nur reagieren:** Hotspots werden zu gezielten Maßnahmen, deren Wirkung gegen harte Kennzahlen nachgewiesen wird. Entscheidung auf Daten, nicht auf Bauchgefühl.
- **Schlüsselpersonen sichern:** Wechselrisiken von Leistungsträgern werden sichtbar, bevor die Kündigung eingeht.
- **Persönlich absichern:** Rechtssicherheit nach Paragraph 5 ArbSchG, Auditfähigkeit, eine belastbare Datenbasis für CSRD und ESG. Die Führungskraft ist abgesichert statt angreifbar.

In einem Satz: Die Steuerung der Arbeitsfähigkeit ist keine HR-Aufgabe am Rand, sondern die Voraussetzung dafür, dass jede strategische Entscheidung auch wirkt. Fear of AI ist dabei nur der aktuell sichtbarste Fall eines viel größeren Prinzips.

KAPITEL 6

Zehn Handlungsfelder für HR und Führung

Die Forschungslage ist konsistent: Es gibt keine KI-Transformation ohne menschliche Transformation. Die folgenden zehn Handlungsfelder sind durch die zitierten Studien empirisch begründet und auf den DACH-Kontext übertragen.

1. AI Literacy als Pflichtprogramm, nicht als Kür

Artikel 4 EU AI Act verlangt nachweisbare, rollenspezifische und dokumentierte AI-Literacy-Programme bis August 2026, als laufenden Prozess, nicht als einmaliges Webinar. Microsoft-Daten zeigen, warum es sich lohnt: Trainierte Nutzer berichten 19-fach häufiger Produktivitätsgewinne.

2. Change Management mit echtem Budget

61 % der gescheiterten KI-Initiativen hatten weniger als 15 % des Budgets für Change Management (Prosci). Die Empfehlung liegt bei 20 bis 30 %. Das klingt nach viel, doch die Alternative sind 70 bis 80 % verbrannte Gesamtinvestition.

3. Den Betriebsrat von Anfang an einbinden

Nicht nach dem Rollout, nicht nach dem Piloten, sondern in der Planungsphase. Paragraph 90 BetrVG schreibt es vor, gute Governance empfiehlt es. Eine Rahmen-Betriebsvereinbarung KI schafft Klarheit und wird zum Vertrauensanker.

4. Psychologische Sicherheit messen und entwickeln

Teams mit hoher psychologischer Sicherheit experimentieren mehr, lernen schneller und adoptieren KI deutlich stärker (Reich et al. 2026). Das ist kein weiches Konzept, sondern ein harter Wettbewerbsfaktor. Pulse-Befragungen auf Basis der Edmondson-Items machen ihn sichtbar und steuerbar.

5. Shadow AI ernst nehmen

54 bis 78 % der Mitarbeitenden bringen private KI-Tools ohne Genehmigung in die Arbeit ein (BCG 2025, Microsoft 2024). Verbote wirken nicht. Offizielle, sichere Alternativen mit klaren Richtlinien lenken diesen Drang in kontrollierte Bahnen und senken das Compliance-Risiko unter dem EU AI Act.

6. Framing entscheidet

Accenture (2025) misst: Organisationen, die KI als Enabler von Kreativität statt als reines Effizienzwerkzeug rahmen, sehen 20 % höhere Zuversicht bei Mitarbeitenden. Das ist keine Kommunikationskosmetik, sondern eine psychologische Grundentscheidung über die Bedeutung von KI im Selbstverständnis der Organisation.

7. Den Perception Gap schließen

Accenture zeigt einen Abstand von mehr als 24 %punkten zwischen dem Optimismus der Führung und der Sorge der Belegschaft. Dedizierte Dialogformate zwischen Führungsebene und Frontline sind die Voraussetzung dafür, dass Strategien in der Realität der Belegschaft ankommen.

8. Workflow-Redesign statt Tool-Overlay

McKinsey High Performers denken in Prozessveränderung, nicht in Tool-Einführung. KI, die nur auf bestehende Abläufe gelegt wird, erzeugt meist Zusatzaufwand statt Entlastung. Das ist ein Führungs-, kein Technologieproblem.

9. Burnout-Risiko bei Power-Usern beobachten

88 % der produktivsten KI-Nutzer berichten Burnout und sind doppelt so kündigungsbereit (Upwork 2025). Wer KI-Champions aufbaut, muss deren Belastung im Blick behalten, sonst verliert man zuerst die Produktivsten.

10. Wirksamkeit messen und berichten

71 % der KI-Projekte tracken Adoptionskennzahlen nie (Prosci 2024). Ohne Messung keine Steuerung. Im Kontext von ESG, CSRD und EU AI Act wird die Fähigkeit, Governance und Wirksamkeit zu berichten, zur Compliance-Anforderung.

KAPITEL 7

Was das für Dein Unternehmen bedeutet

Stell Dir vor: Dein Unternehmen hat gerade 200.000 Euro in eine KI-Plattform investiert. Die Technologie funktioniert. Doch sechs Monate nach dem Rollout nutzen 40 % der Mitarbeitenden das System kaum, 15 % haben aktiv Wege gefunden, es zu umgehen. Der Projektverantwortliche weiß nicht, warum, weil niemand gemessen hat, wo die Angst sitzt.

Genau diese Lücke schließt mentalport.

Das Fear of AI Assessment: messen, was sonst niemand sieht

Auf Basis des wissenschaftlich validierten FAIW-10 (Fear of AI at Work, Giermündl et al. 2024, Journal of Business Research) misst das mentalport Fear of AI Assessment vier Dimensionen bei den Mitarbeitenden: Identität und Jobsicherheit, Misstrauen und Kontrollangst, Inkompetenz und Überforderung sowie Ablehnung und Vermeidung.

Das Assessment läuft anonym, dauert unter zehn Minuten und liefert sofort zwei Ergebnisse. Auf individueller Ebene eine persönliche Einordnung mit konkreten Entwicklungsempfehlungen. Auf Organisationsebene aggregierte Heatmaps, die zeigen, wo die KI-Angstzonen liegen, nach Abteilung, Führungsebene und Demografie.

Der entscheidende Unterschied zu einer einfachen Mitarbeiterbefragung: Das Assessment ist der Einstieg in einen geschlossenen Kreislauf. Aus den Ergebnissen leitet mentalport automatisch Maßnahmen ab, für Führungskräfte, für Teams und für einzelne Mitarbeitende: Coaching-Inhalte in der App, Führungsbriefings im Dashboard, Eskalations-Flags für HR, sobald Risikoschwellen überschritten werden.

Vom Symptom zur richtigen Intervention

Wer Weiß, wo Fear of AI sitzt, kann gezielt handeln. Wer nur ahnt, dass irgendwo Widerstand steckt, kann nur mit der Gießkanne agieren. Konkret: Entsteht die Angst in einer Abteilung primär aus Inkompetenz-Erleben, ist die richtige Maßnahme Training und Peer-Mentoring, kein Townhall über KI-Chancen. Entsteht sie aus Misstrauen in den Datenschutz, braucht es Transparenz und Betriebsvereinbarung, keine Enthusiasmus-Kampagne.

Die richtige Intervention an der richtigen Stelle ist ein Vielfaches wirksamer als universelle Maßnahmen. Das Assessment liefert die Genauigkeit, die KI-Begleitung zu einem echten ROI-Hebel macht.

Teil eines größeren Systems: GBU Psyche, Pulse Checks, Steuerung

Das Fear of AI Assessment ist ein Modul innerhalb eines vollständigen Steuerungssystems. Die psychische Gefährdungsbeurteilung nach Paragraph 5 ArbSchG, die mentalport automatisiert und GDA-konform über den vollständigen Sieben-Schritte-Prozess umsetzt, erfasst systematisch alle psychischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz, weit über KI-Angst hinaus. KI-Transformation ist dabei einer von mehreren Treibern, der explizit erfasst wird.

Pulse Checks, kurze Befragungsrunden im Zwei- bis Vier-Wochen-Rhythmus, machen die Wirksamkeit der Maßnahmen sichtbar. Hat das Training die Kompetenzangst gesenkt? Hat die Betriebsvereinbarung das Misstrauen abgebaut? Ohne Messung keine Antwort. So entsteht ein geschlossener Kreis aus Erkennen, Diagnostizieren, Intervenieren und Nachweisen, der genau die Steuerung liefert, die Kapitel 5 als strategische Voraussetzung beschrieben hat.

Das Ergebnis: Führung und HR wissen nicht nur, wo psychische Belastung entsteht, sondern auch, ob ihre Interventionen wirken, und können es gegenüber Geschäftsführung, Betriebsrat und im Rahmen von CSRD und ISO 45003 belegen.

Für wen dieser Ansatz gemacht ist

mentalport arbeitet mit Organisationen ab 100 Mitarbeitenden, die KI-Tools einführen oder skalieren und sicherstellen wollen, dass die menschliche Seite der Transformation nicht zur teuersten Lücke wird. Typische Konstellationen:

- **Organisationen vor oder während großflächiger KI-Rollouts**, die Widerstands-Hotspots frühzeitig identifizieren wollen.
- **HR-Teams, die ihre AI-Literacy-Programme** nach EU AI Act Artikel 4 mit Wirksamkeitsmessung hinterlegen müssen.
- **Organisationen, die psychologische Sicherheit systematisch entwickeln wollen** und dafür Baseline, Maßnahmen und Tracking brauchen.
- **Transformations- und Change-Verantwortliche**, die Adoptions- und Belastungskennzahlen neben den klassischen IT-KPIs brauchen.

Wo sitzt Fear of AI in Deiner Organisation?

Das mentalport Fear of AI Assessment zeigt es in unter 10 Minuten. Kostenlos, anonym und sofort auswertbar, auf individueller Ebene und als aggregierte Heatmap für HR und Führung. Du siehst schwarz auf weiß, was Dich Deine KI-Investition sonst erst bei der Kündigung verrät.

Jetzt direkt einen Austausch buchen: mentalport.health/beratung-buchen

Über mentalport

mentalport ist das Steuerungssystem für die Arbeitsfähigkeit der Organisation. Es macht sichtbar und steuerbar, was über jeden Strategieerfolg entscheidet und in keiner Kennzahl auftaucht: wie belastbar, motiviert und psychologisch sicher die Menschen sind, die diese Strategie tragen.

Das Fear of AI Assessment zeigt beispielhaft, wie das funktioniert: Es misst anonym, wo KI-Angst sitzt, übersetzt das Ergebnis in konkrete Maßnahmen und macht deren Wirkung messbar. Dasselbe Prinzip wendet mentalport auf jede Form psychischer Belastung am Arbeitsplatz an.

So entsteht für Führung und HR ein Cockpit, das vier Fragen beantwortet, die heute keine HR-Suite beantwortet: Wo ist die Arbeitsfähigkeit gefährdet? Wo lohnt eine Intervention? Was wirkt wirklich? Und was kostet Nicht-Handeln? Alles anonymisiert und DSGVO-konform.

Vertrauen uns u. a.: ZI Mannheim, Diakonie, PURELEI, CityClass Hotels, ISB RLP.

Kontakt

Mentalport GmbH · hallo@mentalport.de · <https://mentalport.health>

Quellenverzeichnis (Auswahl)

Accenture (2024): Work, Workforce, Workers. Reinvented in the Age of Generative AI.

Accenture (2025): Pulse of Change / Talent Reinvented.

BCG (2024): AI at Work. Friend and Foe. n=13.000, 15 Länder.

BCG (2024): Where's the Value in AI? n=1.000 CxOs.

BCG (2025): AI at Work. Momentum Builds but Gaps Remain.

Bitkom (2024/2025): Künstliche Intelligenz in Deutschland. Studienberichte.

EY (2023): AI Anxiety in Business Survey. n=1.000, USA.

EY (2025): Work Reimagined. n=15.000, 29 Länder.

EY (2025): European AI Barometer. n=4.942, 9 Länder.

Gallup (2024/2025): AI Use at Work Has Nearly Doubled in Two Years. n>23.000.

Giermndt et al. (2024): Fear of AI at Work (FAIW-10). Journal of Business Research.

ifo Institut (2024/2025): Konjunkturumfrage KI und Beschäftigungswirkung.

ISO/IEC 42001:2023: Information technology. Artificial intelligence. Management system.

ISO 45003:2021: Psychological health and safety at work. Guidelines.

Kim, Kim & Lee (2025): The dark side of artificial intelligence adoption. Nature Humanities & Social Sciences Communications. n=381.

KPMG / University of Melbourne (2025): Trust, Attitudes and Use of AI. n=48.340, 47 Länder.

McKinsey & Company (2024): The State of AI. n=1.363 Führungskräfte.

McKinsey & Company (2025): AI in the Workplace. n=3.613.

McKinsey & Company (2025): The State of AI. How Organizations Are Rewiring to Capture Value.

Microsoft / LinkedIn (2024): Work Trend Index Annual Report. n=31.000, 31 Länder.

MIT Technology Review (2025): Creating Psychological Safety in the AI Era.

otris / SKOPOS (2024): Studie zur Digitalisierung in deutschen Unternehmen. n=1.115.

Prosci (2024): AI Adoption Research. n=1.107.

PwC (2024/2025): Global Workforce Hopes and Fears Survey. n=56.600 / 49.843.

RAND Corporation (2024): The Root Causes of Failure for Artificial Intelligence Projects. n=65 Interviews.

Reich, Wolfe, Price, Choe, Kidd & Wagner (2026): Safety First. Psychological Safety as the Key to AI Transformation. arXiv:2602.23279, eingereicht 26.02.2026. n=2.257.

Slack Workforce Index (2024/2025). n>17.000.

S&P Global Market Intelligence (2025): Enterprise AI Adoption Survey.

Upwork Research Institute (2024/2025): AI and Human Work Dynamic. n=2.500.

Writer / Workplace Intelligence (2025): Generative AI Adoption in the Enterprise. n=1.600, USA. Folgerhebung 2026: n=2.400, Europa und Nordamerika.

YouGov / dpa (2024): Umfrage zu KI-Jobangst in Deutschland. n=2.175.