

KI-Governance für den Mittelstand:

Was wirklich zählt — und was man weglassen kann.

Ein praxisnaher Leitfaden für die unterversorgte Zielgruppe — mit vier irritierenden Thesen zu dem, was Enterprise-Frameworks dem Mittelstand antun.

AUTORIN

Silvia Mann-Kundt

Systems Thinker · Imago Atelier

PUBLIKATION

Whitepaper 02 · Frühjahr 2027

Öffnungsthema · Reichweite · complexity-organizer.com

EXECUTIVE SUMMARY

Das Problem mit dem richtigen Ansatz

86 Prozent der deutschen KMU erkennen die Relevanz von KI. Nur 23 Prozent haben KI-Projekte erfolgreich umgesetzt. Und jetzt kommt der EU AI Act dazu. Die gängige Reaktion: Compliance-Frameworks, die für Konzerne entwickelt wurden, werden auf Unternehmen mit 50, 100, 250 Mitarbeitenden übertragen. Das ist nicht nur unfair. Es ist systemisch falsch.

Dieses Whitepaper ist kein Framework. Es ist eine Einladung zum Denken — und ein Widerspruch gegen die verbreitete Logik, dass mehr Governance automatisch bessere Governance ist. Für den Mittelstand gilt das Gegenteil: Die entscheidende Fähigkeit ist nicht Compliance-Produktion, sondern Urteilsvermögen. Das ist die These. Und sie ist irritierend genug, um verteidigt zu werden.

Das Paper verbindet aktuelle Forschungsbefunde über den deutschen Mittelstand mit einer systemtheoretischen Perspektive auf KI-Governance. Es präsentiert vier Thesen, die dem Mainstream-Diskurs widersprechen — und schließt mit einem schlanken, mittelstandstauglichen Governance-Ansatz, der auf Entscheidbarkeit statt auf Dokumentationsvolumen setzt.

DIE VIER THESEN DIESES PAPERS

- These 1: Enterprise-Governance-Frameworks schaden dem Mittelstand — nicht weil sie zu anspruchsvoll sind, sondern weil sie das falsche System orientieren.
- These 2: Die wichtigste KI-Governance-Fähigkeit des Mittelstands ist nicht Compliance-Kompetenz, sondern Entscheidungskompetenz.
- These 3: KI-Risiko ist im Mittelstand ein Beziehungsrisiko, kein Technologierisiko.
- These 4: Der Mittelstand braucht keine KI-Governance-Strategie — er braucht eine handhabbare Antwort auf vier Fragen.

Wer ist der Mittelstand – und wo steht er wirklich?

Die strukturelle Realität

Von den rund 2,6 Millionen Unternehmen in Deutschland sind über 99 Prozent KMU. Sie stellen etwa 58 Prozent aller Arbeitsplätze bereit und erwirtschaften knapp ein Drittel aller Umsätze. Diese Unternehmen sind das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft – und gleichzeitig die am stärksten unterversorgte Zielgruppe in der KI-Governance-Debatte.

Bundesnetzagentur (2024/2025): Digitalisierung im Mittelstand in Zahlen. bundesnetzagentur.de

Die KI-Adoptionszahlen zeichnen ein ambivalentes Bild. Die Bundesnetzagentur (Umfrage Okt.–Dez. 2024) zeigt: Knapp 30 Prozent der deutschen Unternehmen setzen aktuell KI ein, weitere 19 Prozent planen es. Das IfM Bonn (2025) kommt für KMU auf rund 25 Prozent Nutzungsquote – über dem EU-Durchschnitt von 19 Prozent, aber weit unter dem Potenzial. Die Sage-Studie (2025, 250 Entscheider aus deutschen KMU, Jan. 2025) findet: 29 Prozent haben KI vollständig in Geschäftsprozesse integriert, 37 Prozent nutzen einzelne Tools punktuell.

Bundesnetzagentur (2024): KI in Unternehmen – Einsatz, Ressourcen und Herausforderungen. / IfM Bonn / Unternehmeredition (2025) / Sage (2025): KI-(R)Evolution. sage.com

MITTELSTAND	KI-NUTZUNG	UMSETZUNG	BITKOM 2024
<p>99%+</p> <p>aller deutschen Unternehmen sind KMU</p>	<p>25%</p> <p>KMU nutzen KI (DE, 2025, über EU-Ø 19%)</p>	<p>23%</p> <p>haben KI-Projekte erfolgreich umgesetzt</p>	<p>45%</p> <p>befürchten, KI-Verordnung hemmt Innovation</p>

Die Kompetenz- und Ressourcenlücke

Die maximale Digitalstudie (2025) – die bisher umfangreichste Befragung in dieser Zielgruppe – identifiziert strukturelle Engpässe, die für KI-Governance besonders relevant sind: 82 Prozent der befragten KMU berichten von erheblichen KI-Kompetenzlücken. 83 Prozent haben keine umfassende Datenstrategie. 76 Prozent kämpfen mit unzureichender Datenqualität. Und nur 28 Prozent verfügen über eine Change-Management-Strategie für die KI-Einführung.

Maximal Digital (2025): KI-Studie 2025 – KI im Mittelstand und KMU. maximal.digital

Das IW Köln (IW-Report 2025) bestätigt: Lediglich 6 Prozent der deutschen Unternehmen setzen KI in mehreren Unternehmensbereichen ein. Bei Maschinenbauern und Anlagebauern (DACH-Region, VDMA & Strategy& 2025) haben nur 7 Prozent generative KI vollständig im Roll-out implementiert. KMU kämpfen dabei mit einem spezifischen Marktversagen: Sie überschätzen systematisch kurzfristige Kosten und unterschätzen langfristige Nutzenpotenziale – was ohne externe Anreize zu volkswirtschaftlich suboptimalen Investitionsniveaus führt.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2025): KI als Wettbewerbsfaktor – IW-Report 2025. iwkoeln.de

Was der EU AI Act für KMU bedeutet

Die Kurzstudie von Mittelstand-Digital im Auftrag des BMWK (November 2025) analysiert systematisch die Auswirkungen der KI-Verordnung auf KMU. Zentralbefund: 45 Prozent der Unternehmen ab 20 Beschäftigten befürchten, dass die KI-Verordnung die KI-Entwicklung in Europa hemmt. In der Medizintechnik drohen KMU und Start-ups durch fehlende personelle Ressourcen Wettbewerbsnachteile.

Mittelstand-Digital / BMWK (Nov. 2025): KI-Verordnung, NIS-2-Richtlinie und Cyber Resilience Act – Auswirkungen auf KMU. mittelstand-digital.de

Eine systematische Review (MDPI Systems, 2025) — hybrid-scoping-basiert, PRISMA-Protokoll — bestätigt auf wissenschaftlicher Ebene: Persistente Lücken in Durchsetzbarkeit, Verhältnismäßigkeit und Prüfbarkeit, verschlimmert durch Friktionen zwischen AI Act und DSGVO sowie fragmentierter Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette. Diese Studie entwickelt das Konzept der Compliance Asymmetry: Großunternehmen können Ambiguitäten des Regelwerks durch intensive Interpretation reduzieren, KMU können das strukturell nicht.

Lambertz, M. et al. (2025): Gaps in AI-Compliant Complementary Governance Frameworks' Suitability. MDPI Systems 5(4), 101. doi.org/10.3390/systems5040101

Der EU AI Act wurde für alle geschrieben. Implementiert werden kann er in der vorliegenden Form nur von wenigen. Das ist kein Implementierungsproblem. Es ist ein Konstruktionsproblem.

Was KI-Governance im Mittelstand wirklich ist

Um zu verstehen, was KI-Governance für den Mittelstand leisten soll — und was sie nicht leisten kann — hilft eine systemtheoretische Brille. Organisationen sind keine Maschinen, die man durch Regelwerke konfiguriert. Sie sind komplexe, selbstorganisierende Systeme, die man allenfalls orientieren kann.

Die systemische Ausgangsfrage

Aus systemtheoretischer Perspektive ist KI-Governance keine Compliance-Aufgabe, sondern eine Steuerungsaufgabe. Der Unterschied ist fundamental: Compliance produziert Dokumentation. Steuerung produziert Orientierung. Dokumentation sagt: Wir haben getan, was vorgeschrieben ist. Orientierung sagt: Wir wissen, warum wir das tun und was wir damit erreichen wollen.

Organisationen — besonders mittelständische, in denen Eigentum und Leitung in einer Hand liegen — besitzen per Definition eine hohe Selbstorganisationskapazität. Ihre Stärke liegt in Pragmatismus, kurzen Entscheidungswegen und direkter Verantwortung. Diese Eigenschaften sind keine Defizite gegenüber Konzernen. Sie sind Ressourcen — wenn KI-Governance sie nutzt statt sie zu ignorieren.

SYSTEM

SYSTEM – Perspektive Systems Thinking

Ein System ist die Menge der Relationen zwischen Elementen. Wenn KI-Systeme in mittelständische Organisationen eingebettet werden, verändern sie diese Relationen — zwischen Menschen, zwischen Prozessen, zwischen Entscheidungsebenen. KI-Governance muss diese systemischen Veränderungen im Blick behalten, nicht nur die technischen Eigenschaften der KI-Systeme selbst.

Eine der zentralen Grundfragen jedes Systems lautet: Wie funktioniert das? Nicht: Ist das dokumentiert? Sondern: Verstehen wir, warum das KI-System tut, was es tut — und was das für unsere Entscheidungen, unsere Kundenbeziehungen und unsere Verantwortlichkeiten bedeutet? Diese Frage ist nicht technisch. Sie ist führungssätzlich.

Die vier Rationalitätsfragen als Governance-Fundament

Ein Werkzeug, das sich für die KI-Governance im Mittelstand besonders eignet, sind die vier kritischen Fragen der Rationalität. Sie sind nicht KI-spezifisch — aber sie sind präzise genug, um jede Governance-Entscheidung auf ihre Substanz zu prüfen.

- Erste Frage: Woher weiss ich das? — Welche Daten, Beobachtungen oder Annahmen liegen meiner KI-Governance-Entscheidung zugrunde? Vertraue ich einer Quelle, die ein Interesse an meiner Compliance hat?
- Zweite Frage: Welches Interesse hat die Wissensquelle? — Wessen Framework nutze ich? Wer hat es entwickelt und für wen? Ein Enterprise-Framework, das von einer

Unternehmensberatung für Konzernkunden entwickelt wurde, hat ein anderes Erkenntnisinteresse als ein Leitfaden, der den Mittelstand im Blick hat.

- Dritte Frage: Unter welchen Voraussetzungen ist das behauptete Wissen gültig? — Sind die Bedingungen, unter denen ein Compliance-Ansatz funktioniert, in meinem Unternehmen erfüllt? Ein Unternehmen mit zehn Mitarbeitenden und einer IT-Person ist kein verkleinerter Konzern.
- Vierte Frage: Wie lauten die Definitionen der zentralen Begriffe? — Was bedeutet „KI-System“ in meinem Kontext? Was bedeutet „Hochrisiko“ für mein Geschäftsmodell? Was bedeutet „menschliche Aufsicht“, wenn die „aufsehende“ Person dieselbe ist, die auch den Vertrieb und das Lager managed?

Wer für den Mittelstand KI-Governance entwickeln will, muss diese vier Fragen zuerst stellen — für das eigene Framework. Die meisten Enterprise-Ansätze bestehen diese Prüfung nicht.

Der Complexity-Organizer-Blick auf KI-Governance

KI-Governance-Anforderungen variieren entlang zweier Dimensionen: Kompliziert vs. Einfach (Anzahl und Transparenz der Elemente und Regeln) und Komplex vs. Trivial (Anzahl und Vorhersagbarkeit der Wechselwirkungen). Ein Mittelständler, der Microsoft Copilot im Büro einsetzt, operiert in einem anderen Systemraum als ein Unternehmen, das ein KI-System zur Kreditbewertung von Kunden einführt.

Die Konsequenz: Es gibt keine universelle Antwort auf die Frage, welche KI-Governance ein KMU braucht. Es gibt nur die Antwort, die aus dem Verständnis des konkreten Systemraums entsteht. Governance, die diese Differenzierung ignoriert und stattdessen jedem Unternehmen dieselbe Dokumentationspflicht auferlegt, ist nicht nur ineffizient. Sie ist systemblind.

Was die Mainstream-Governance-Debatte übersieht

Die folgenden vier Thesen sind Produktionen des Denkens, nicht des Konsenses. Sie sind absichtlich so formuliert, dass sie Widerspruch provozieren — weil erst im Widerspruch deutlich wird, worauf es ankommt.

THESE 01 Enterprise-Governance-Frameworks schaden dem Mittelstand — nicht weil sie zu anspruchsvoll sind, sondern weil sie das falsche System orientieren.

Die gängige Kritik lautet: Enterprise-Frameworks sind zu komplex für KMU. Das stimmt, aber es trifft den tieferen Punkt nicht. Das eigentliche Problem ist, dass diese Frameworks eine Risikokultur und eine Governance-Infrastruktur voraussetzen, die im Mittelstand strukturell nicht vorhanden ist und nicht vorhanden sein kann. Sie orientieren ein System (die Compliance-Organisation), das KMU nicht haben. Und sie vernachlässigen das System, das KMU tatsächlich haben: direkte Verantwortung, flache Hierarchien, kurze Feedbackschleifen und die persönliche Verantwortung der Unternehmensführung für alle relevanten Entscheidungen. Wer einem KMU ein Framework empfiehlt, das eine Chief Risk Officer-Funktion, ein AI Ethics Board und einen Compliance-Bericht voraussetzt, hat das System nicht verstanden.

ISACA (2023): *The Potential Impact of the European Commission's Proposed AI Act on SMEs*. [isaca.org](https://www.isaca.org) / Lambertz et al. (2025), *MDPI Systems*.

THESE 02 Die wichtigste KI-Governance-Fähigkeit des Mittelstands ist nicht Compliance-Kompetenz, sondern Entscheidungskompetenz.

Compliance-Kompetenz meint: Wissen, welche Dokumentation zu erstellen ist. Entscheidungskompetenz meint: Wissen, welche Entscheidungen man bei KI-Einsatz tatsächlich treffen muss — und wer dafür verantwortlich ist, wenn etwas schiefgeht. Verantwortung greift immer da, wo Fehler passieren. Das ist keine Floskel. Es ist das Kernelement jeder wirkungsfähigen Governance. Für den Mittelstand bedeutet das: Die zentrale Governance-Frage ist nicht 'Haben wir die KI-Risikoklasse dokumentiert?', sondern 'Wissen wir im Fehlerfall, was zu tun ist?' Und die Folge: 'Hat jemand diese Antwort verstanden, verinnerlicht und ist in der Lage zu handeln?' Compliance-Dokumentation beantwortet keine dieser Fragen.

IW Köln (2025): *KI als Wettbewerbsfaktor*. [iwkoeln.de](https://www.iwkoeln.de) / Maximal Digital (2025): *KI-Studie 2025*.

THESE 03 **KI-Risiko ist im Mittelstand ein Beziehungsrisiko, kein Technologierisiko.**

Großteil der KI-Governance-Diskussion fokussiert auf technische Risiken: Bias in Algorithmen, Datenschutzverletzungen, Sicherheitslücken. Diese Risiken existieren. Aber für einen mittelständischen Hersteller, der KI zur Routenplanung oder zur Kundenkommunikation einsetzt, ist das primäre Risiko ein anderes: Vertrauensverlust beim Kunden. Eine falsche Preisempfehlung durch einen KI-Algorithmus, eine automatisch generierte Antwort im Kundenservice, die einen Fehler enthält — das sind keine Compliance-Probleme. Das sind Beziehungsprobleme. Die Sage-Studie (2025) zeigt: 33 Prozent der KMU müssen nach KI-Implementierung ethische Bedenken ihrer Stakeholder adressieren. 48 Prozent haben Datenschutzbedenken. Diese Bedenken sind nicht abstrakt — sie sind Beziehungsbedenken. Governance, die das nicht adressiert, greift zu kurz.

Sage (2025): *KI-(R)Evolution: Wie deutsche KMU von Künstlicher Intelligenz profitieren.* sage.com

THESE 04 **Der Mittelstand braucht keine KI-Governance-Strategie — er braucht eine handhabbare Antwort auf vier Fragen.**

Der Begriff 'Strategie' lädt zur Überkomplexisierung ein. Was ein KMU mit 80 Mitarbeitenden braucht, ist kein Strategiedokument, das über sechs Monate erstellt wird und dann im Schrank steht. Es braucht handhabbare Antworten auf konkrete Entscheidungsfragen, die unmittelbar relevant sind. Diese Fragen sind: 1. Welche KI-Systeme setzen wir ein, und wer hat das entschieden? 2. Wo können diese Systeme Schaden anrichten — bei Kunden, Mitarbeitenden, dem eigenen Geschäft? 3. Wer ist für den Fehlerfall verantwortlich, und wissen sie das? 4. Wie erklären wir das unseren Kunden, wenn sie fragen? Wer diese vier Fragen beantworten kann — klar, präzise, in der Sprache des eigenen Unternehmens — hat mehr KI-Governance geleistet als der Großteil der Unternehmen, die ein umfangreiches Framework eingeführt haben.

Deeploy (2025): *AI Governance & Control Framework – Minimum Viable Governance.* aigl.blog / Bertelsmann-Stiftung (2025): *Simplifying European AI Regulation.* bertelsmann-stiftung.de

Governance ist nicht das, was im Schrank steht. Governance ist das, was das Verhalten von Menschen in kritischen Situationen steuert. Wer den Unterschied nicht kennt, hat noch nicht begriffen, worum es geht.

Was wirklich zählt — und was man weglassen kann

Der folgende Ansatz ist keine Vereinfachung des Enterprise-Modells. Er ist ein anderer Ansatz — einer, der die Systemrealität des Mittelstands ernst nimmt. Er scheidet Notwendiges von Nichtnotwendigem anhand einer einzigen Leitfrage: Was ermöglicht Entscheidungen? Was davon ist notwendig — und was kann weggelassen werden?

Was man weglassen kann

Folgendes ist für KMU unterhalb der Hochrisiko-Schwelle des EU AI Act in aller Regel nicht notwendig: formale AI Ethics Boards ohne operative Entscheidungsgewalt; umfangreiche Risikomatrizen, die niemand nutzt; Compliance-Berichte, die für externe Prüfer, nicht für interne Orientierung geschrieben werden; technische Dokumentation auf Konzernebene für Standard-KI-Anwendungen; KI-Literacy-Programme, die auf technisches Verständnis zielen, statt auf Urteilsfähigkeit im eigenen Kontext.

Wichtig: 'Weglassen können' bedeutet nicht, dass diese Dinge wertlos wären. Es bedeutet, dass sie für KMU keinen proportionalen Nutzen gegenüber ihrem Aufwand haben. Die EU-Kommission anerkennt das Proportionalitätsprinzip — die Digital Simplification Package vom November 2025 schlägt explizit vereinfachte technische Dokumentationsanforderungen für KMU vor. Die Botschaft der Kommission selbst: Weniger kann mehr sein.

EU Digital Strategy / European Commission (Nov. 2025): Digital Simplification Package. digital-strategy.ec.europa.eu

Was wirklich zählt: Vier operative Elemente

Element 1 — KI-Inventar: Wissen, was im Haus ist

Das einfachste und wirkungsvollste Governance-Instrument ist eine schlichte Liste: Welche KI-Systeme nutzen wir — intern und über externe Dienstleister? Wer hat das entschieden? Für welche Aufgaben? Das ist kein IT-Audit. Es ist eine Führungsaufgabe, die einmal jährlich wiederholt werden muss. Ohne dieses Inventar ist jede andere Governance-Maßnahme Schaufensterdekoration.

Element 2 — Schadensszenarien: Wissen, was schiefgehen kann

Für jeden KI-Einsatz im Inventar: Was ist das Worst-Case-Szenario? Für den Kunden, für den Mitarbeitenden, für das Unternehmen? Diese Frage muss nicht von einer Risikoabteilung beantwortet werden. Sie muss von den Menschen beantwortet werden, die das System nutzen — und von der Führung, die die Verantwortung trägt. Das Ergebnis dieser Übung ist nicht ein Risikoregister. Es ist ein gemeinsames Verständnis, das im Ernstfall handlungsleitend ist.

Element 3 — Verantwortungsklarheit: Wissen, wer im Fehlerfall handelt

Verantwortung bedeutet: im Fehlerfall wissen, was zu tun ist. Diese Definition ist präziser als die meisten Compliance-Definitionen. Für KI-Systeme bedeutet das: Es muss eine benannte Person geben, die — bei einem Fehler des Systems — weiß, welche Entscheidungen sie treffen muss, welche Eskalationswege existieren und wie sie mit betroffenen Kunden oder

Mitarbeitenden kommuniziert. Nicht als Rollenbeschreibung im HR-System. Als echte, verstandene Verantwortung.

Element 4 — Kommunikationsfähigkeit: Kunden und Mitarbeitenden erklären können, was KI tut

Die Sage-Studie (2025) zeigt: 48 Prozent der KMU wünschen sich klare und nachvollziehbare Datenpraktiken, 33 Prozent müssen ethische Bedenken ihrer Stakeholder adressieren. Das ist kein PR-Problem. Es ist ein Vertrauensproblem. Vertrauen entsteht durch Erklärbarkeit — nicht durch technische Transparenz, sondern durch die Fähigkeit, in der Sprache des Gegenübers zu erklären, was das KI-System tut und was es nicht tut. Governance, die diese Fähigkeit nicht aufbaut, hat ihr zentrales Ziel verfehlt.

DER MITTELSTANDS-GOVERNANCE-CHECK: VIER FRAGEN, EINE STUNDE

- 1. Welche KI-Systeme setzen wir ein — inklusive externer Tools und KI-Dienste? (Inventar)
- 2. Wo können diese Systeme Schaden anrichten — bei wem, in welchem Ausmaß? (Schadensszenarien)
- 3. Wer ist für den Fehlerfall verantwortlich, und haben sie die Kompetenz zu handeln? (Verantwortungsklarheit)
- 4. Können wir unseren Kunden und Mitarbeitenden in zwei Sätzen erklären, was die KI tut und warum wir ihr vertrauen? (Kommunikationsfähigkeit)

Was der EU AI Act tatsächlich verlangt

Der EU AI Act gilt in vollem Umfang ab August 2026. Er ist risikostufenbasiert: Für die überwiegende Mehrheit der KI-Anwendungen im Mittelstand (Chatbots, Textgeneratoren, einfache Analysewerkzeuge, Copilot-Funktionen) gelten minimale oder begrenzte Risikokategorien. Das bedeutet: keine Hochrisiko-Pflichten, keine formale Konformitätsbewertung, keine umfangreiche technische Dokumentation.

Konkrete Pflichten, die KMU beachten müssen: KI-Literacy-Anforderungen (Art. 4 EU AI Act — gilt seit Feb. 2025): Sicherstellung, dass Mitarbeitende, die mit KI-Systemen arbeiten, ausreichendes Verständnis der KI-Funktionsweise haben. Das ist kein technisches Zertifikat, sondern Urteilsfähigkeit im Arbeitskontext. Für Hochrisiko-KI (falls eingesetzt): Dokumentation, menschliche Aufsicht, Genauigkeitstests. Die entscheidende erste Frage ist deshalb immer: Setzt unser Unternehmen überhaupt Hochrisiko-KI ein?

Verordnung (EU) 2024/1689 (EU AI Act), Art. 4, Art. 6, Anhang III. EUR-Lex. / EU Digital Strategy (2025): AI Act Milestones. digital-strategy.ec.europa.eu

WANN WIRD EIN KI-SYSTEM ZUM HOCHRISIKO-SYSTEM? (AUSWAHLKRITERIEN ART. 6 EU AI ACT)

- Sicherheitskomponente in kritischer Infrastruktur (Energie, Wasser, Verkehr)?
- Einsatz in Bildungseinrichtungen zur Beurteilung von Schülern?
- Einsatz bei Personalentscheidungen (Einstellung, Förderung, Kündigung)?
- Einsatz bei der Vergabe von Krediten oder Versicherungen an Privatpersonen?
- Einsatz in der Strafverfolgung oder Grenzkontrolle?
- Wenn keine dieser Fragen mit Ja beantwortet werden kann: wahrscheinlich kein Hochrisiko-System.

Der EU AI Act ist nicht der Feind des Mittelstands. Sein Feind ist die Überinterpretation, die ihn in etwas verwandelt, das er nicht ist: ein Auftrag zur Vollkomplexifizierung der Governance für Standard-Tools, die ein KMU schon immer genutzt hätte.

Vom Compliance-Denken zum Urteilsvermögen

Governance ist kein Zustand, den man erreicht. Sie ist eine Praxis, die man ausführt. Für den Mittelstand bedeutet das: nicht ein Framework einführen und es in den Schrank stellen, sondern die vier Governance-Fragen regelmäßig — jährlich, bei signifikanten Änderungen des KI-Einsatzes — durcharbeiten. Und zwar gemeinsam: Führung, Mitarbeitende, die KI nutzen, und wo relevant auch Kunden.

Das ist möglicherweise das Unbequemste an diesem Ansatz: Es lässt sich nicht delegieren. KI-Governance im Mittelstand ist Chefsache — nicht weil die Unternehmensführung jedes technische Detail kennen muss, sondern weil Verantwortung für die Folgen von KI-Entscheidungen bei ihr liegt. Das war schon so, bevor es den EU AI Act gab. Und es ist so, unabhängig davon, wie viele Compliance-Dokumente erstellt werden.

Das nächste Whitepaper des Imago Ateliers zu diesem Thema wird den systemtheoretischen Hintergrund vertiefen: Warum KI-Governance am Immunsystem der Organisation scheitert — und was Strukturaufstellungen sichtbar machen können, das kein Framework erfasst. Wenn Sie die Ideen dieses Papers in Ihrem Unternehmen erproben oder vertiefen wollen — oder als Ko-Autorin mitwirken möchten: Das Atelier freut sich auf das Gespräch.

Das Ziel von KI-Governance ist nicht Compliance-Nachweis. Das Ziel ist, dass Menschen in Ihrem Unternehmen wissen, was sie bei KI-Problemen zu tun haben. Alles andere ist Mittel, nicht Zweck.

QUELLENVERZEICHNIS

Referenzen

- [1] Bundesnetzagentur (2024): KI in Unternehmen – Einsatz, Ressourcen und Herausforderungen. Unternehmensumfrage Okt.–Dez. 2024. bundesnetzagentur.de
- [2] Bundesnetzagentur (2024/2025): Digitalisierung im Mittelstand in Zahlen. bundesnetzagentur.de
- [3] Deeploy (2025): AI Governance & Control Framework. Minimum Viable Governance. aigl.blog
- [4] EU Europäische Kommission (2024): Verordnung (EU) 2024/1689 – EU AI Act. EUR-Lex. eur-lex.europa.eu
- [5] EU Europäische Kommission (2025): Digital Simplification Package – Targeted Amendments to the AI Act. Nov. 2025. digital-strategy.ec.europa.eu
- [6] Hacker, P., Kilian, R. & Costas, J. (2025): Simplifying European AI Regulation: An Evidence-based Study. Bertelsmann-Stiftung. bertelsmann-stiftung.de
- [7] IfM Bonn / Unternehmeredition (2025): Chancen künstlicher Intelligenz für die Deckung des Fachkräftebedarfs im Mittelstand. unternehmeredition.de
- [8] Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2025): KI als Wettbewerbsfaktor – IW-Report 2025. iwkoeln.de
- [9] ISACA (2023): The Potential Impact of the European Commission’s Proposed AI Act on SMEs. ISACA Journal 2023(2). isaca.org
- [10] Lambertz, M. et al. (2025): Gaps in AI-Compliant Complementary Governance Frameworks’ Suitability (for Low-Capacity Actors), and Structural Asymmetries in the Compliance Ecosystem – A Systematic Review. MDPI Systems 5(4), 101. doi.org/10.3390/systems5040101
- [11] Maximal Digital (2025): KI-Studie 2025 – KI im Mittelstand und KMU. maximal.digital
- [12] Mittelstand-Digital / BMWK (Nov. 2025): KI-Verordnung, NIS-2-Richtlinie und Cyber Resilience Act: Auswirkungen auf KMU. Kurzstudie. mittelstand-digital.de
- [13] Mittelstand-Digital / BMWi (o.J.): Künstliche Intelligenz im Mittelstand – Expertenbefragung. mittelstand-digital.de
- [14] Sage (2025): KI-(R)Evolution: Wie deutsche KMU von Künstlicher Intelligenz profitieren. N=250 Entscheider deutsche KMU, Jan. 2025. sage.com
- [15] ScienceDirect / Computers and Society (2025): A Turning Point in AI: Europe’s Human-Centric Approach to Technology Regulation. doi.org/10.1016/j.cosoc.2025...
- [16] Tandfoline / Innovation (2025): Navigating the AI Regulatory Landscape: Balancing Innovation, Ethics, and Global Governance. doi.org/10.1080/20954816.2025.2569584
- [17] VDMA & Strategy& (2025): Generative KI im Maschinenbau – DACH-Erhebung. Zitiert in: IW-Report 2025.