Change Management bei der Einführung von Microsoft Copilot

Veröffentlicht am 5. Juni 2026

Ihre Ansprechpersonen: Deniz Harimci, Valérie Greisler

Tags: Erfolgsgeschichten, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Künstliche Intelligenz (KI), Organisational Change Management

Erfahrungen aus der APP-Praxis

Im Beitrag «Von der KI-Analyse bis zur Microsoft Copilot Einführung» haben wir aufgezeigt, wie wir den Schutzbedarf analysiert, KI-Architekturen evaluiert, Anwendungsfälle identifiziert und uns am Ende für die Einführung von Microsoft Copilot entschieden haben. Damit war eine wichtige Etappe abgeschlossen, die eigentliche Aufgabe lag jedoch noch vor uns: Unsere Mitarbeitenden mit ihrem unterschiedlichen Erfahrungs- und Wissensstand so zu befähigen, dass die KI im Arbeitsalltag tatsächlich Wirkung entfaltet.

Eine technische Lösung allein verändert die Arbeitsweise einer Organisation nicht. Erst durch eine strukturierte Begleitung wird aus einem eingeführten Tool eine gelebte Praxis. Vor diesem Hintergrund haben wir nach Abschluss der Evaluierung eine eigene Projektorganisation für die Begleitung der Einführung etabliert und das Vorhaben über zehn Monate hinweg mit Massnahmen aus dem Organisational Change Management (OCM) unterstützt.

Die übergeordnete Zielsetzung war klar: Wir wollten unsere Mitarbeitenden während eines Jahres so begleiten, dass sie den sinnvollen Umgang mit dem KI-Tool erlernen, eigene Anwendungsfälle erkennen und ihr Wissen miteinander teilen.

Unser Vorgehen in vier Phasen



Abbildung 1: Vier Phasen der Einführungsbegleitung

Zielsetzung und Folgeabschätzung

Zu Beginn haben wir Projekt- und Wirkungsziele definiert und diese als Steuerungsinstrument festgehalten. Darauf aufbauend führten wir eine Betroffenheitsanalyse durch, in der die Mitarbeitenden entlang ihrer Verantwortungsgebiete (Beratung, Entwicklung etc.) und ihrer KI-Erfahrungsstufen (tief / mittel / hoch) eingestuft wurden. Daraus liessen sich drei Betroffenheitscluster ableiten, die als Grundlage für die zielgruppenspezifische Massnahmenplanung dienten.

Eine differenzierte Sicht auf die Mitarbeitenden ist aus unserer Sicht eine zentrale Voraussetzung dafür, Change Management Massnahmen wirksam auszugestalten. Wer alle gleich behandelt, erreicht im Zweifel niemanden richtig.

Planung und Gestaltung

In der zweiten Phase haben wir aus unserem internen Change Kit (Toolbox mit verschiedenen Change Management Massnahmen) relevante Massnahmen entlang der drei Dimensionen Kommunikation, Interaktion und Begleitung ausgewählt und je Betroffenheitscluster zu einer Learning Journey verdichtet.

Eine übergreifende Massnahme war die Change Story, die als gemeinsamer Orientierungsrahmen für sämtliche Kommunikations- und Befähigungsmassnahmen diente.

Die Change Story stellte sicher, dass wir trotz unterschiedlicher Massnahmen pro Cluster mit einer einheitlichen Botschaft auftraten. Sie hat sich für uns als wichtiger Anker erwiesen.

Vorbereitung und Implementierung

In dieser Phase haben wir die weiteren Massnahmen detailliert geplant, vorbereitet und schrittweise umgesetzt. Dazu gehörten der Aufbau einer Confluence-Wissensablage als zentrale Drehscheibe für Anwendungsfälle, Nutzungshinweise, Schulungsunterlagen, FAQ und Ansprechpersonen, die Konzeption und Durchführung quartalsweiser Informationsveranstaltungen sowie regelmässige Schulungsformate inklusive Kurzvideos und moderierter Erfahrungsaustausche. Ergänzend etablierten wir Interaktionsformate wie beispielsweise einen Teams-Kanal, in denen Mitarbeitende Erfahrungen austauschen konnten.

Wir haben bewusst auf eine Kombination aus selbsterklärenden Inhalten und moderierten Formaten gesetzt. Reines Selbststudium reicht aus unserer Erfahrung nicht aus, um eine neue Arbeitsweise zu etablieren. Es braucht Räume, in denen Mitarbeitende Fragen stellen, Unsicherheiten teilen und voneinander lernen können.

Evaluation und Anpassung

Parallel zur Umsetzung der Massnahmen haben wir ein Controlling aufgebaut, das den Fortschritt entlang quantitativer und qualitativer Indikatoren misst. Die quantitative Auswertung, etwa zu Nutzerzahlen, Prompt-Nutzung oder Teilnahme an Schulungsformaten, diente als Fundament. Sie sagt jedoch wenig darüber aus, warum bestimmte Entwicklungen so verlaufen, wie sie verlaufen. Diese Erklärung lieferte uns die qualitative Auswertung über Feedbacks aus Schulungen, Umfragen sowie aktivem Erfragen in Meetings.

Aus der Kombination beider Sichten konnten wir laufend Optimierungen ableiten und einzelne Massnahmen schärfen. Eine Begleitung über mehrere Monate ohne strukturierte Wirkungsmessung ist aus unserer Sicht nicht steuerbar.

Unsere Learnings

Über die gesamte Projektdauer haben sich vier Erkenntnisse herauskristallisiert, die wir auch für die Begleitung von KI-Einführungen in anderen Organisationen für relevant halten:

- **Unterschiedliche Anforderungen ernst nehmen.** Erfahrung und Anwendungsbereich beeinflussen den Bedarf an Begleitung erheblich. Eine differenzierte Massnahmenplanung pro Zielgruppe ist daher zentral.
- **Verantwortlichkeiten und Strukturen klären.** KI-Einführungen brauchen klare Rollen und sinnvolle Strukturen. Dies gilt sowohl während der Einführung als auch für den späteren Betrieb.
-

Marktdynamik und Regulatorik mitdenken. Die Entwicklung neuer KI-Fähigkeiten und der regulatorische Rahmen verändern sich schnell. Eine Begleitung muss anschlussfähig bleiben und nicht auf einen Stichtag hin geplant werden.

- **Dynamik aktiv mitgestalten.** Stimmung, Bedürfnisse und Nutzungsverhalten in der Organisation entwickeln sich kontinuierlich weiter. Wer diese Dynamik aufnimmt und in die laufenden Massnahmen einarbeitet, erhält einen tragfähigen Veränderungsprozess.

Vom Projekt zur gelebten Praxis

Mit dem Abschluss des Begleitprojektes endet die Auseinandersetzung mit KI selbstverständlich nicht. Wir haben deshalb von Beginn weg Schritte zur Verstetigung mitgedacht: Rollen und Verantwortungen für das Thema KI definieren, Fähigkeiten in der Organisation gezielt aufbauen, Pendenzen aus der Projektorganisation an Linienrollen übergeben und Wirkung weiterhin messen sowie Leitplanken bei den Mitarbeitenden verankern. So stellen wir sicher, dass das Erarbeitete im Arbeitsalltag wirksam bleibt.

Fazit

Unser Fazit:

- Eine erfolgreiche KI-Einführung steht und fällt mit einer sauberen Vorbereitung. Die im vorhergehenden Beitrag beschriebene Evaluierung war für uns die Voraussetzung, um die Begleitung gezielt und wirksam aufzusetzen.
- Nachhaltige Verankerung gelingt nur, wenn Change Management Massnahmen zielgruppenspezifisch ausgestaltet, kontinuierlich gemessen und im Übergang zur Linie aktiv mitgedacht werden.

Mit den Erfahrungen aus diesem Begleitprojekt verfügen wir über erprobtes Wissen, mit dem wir auch Sie unterstützen können: Von der Betroffenheitsanalyse über die Gestaltung der Change Massnahmen bis hin zur Verstetigung im Regelbetrieb. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.