

Einsatz von KI in Unternehmen

Führungskräfte vermissen Gesamtkonzept und Unterstützung

Künstliche Intelligenz birgt ein großes Potenzial für die Unternehmen weltweit und schon heute ist absehbar, dass ihr Einsatz über die Zukunftsfähigkeit ganzer Branchen entscheiden wird. Dennoch haben viele Führungskräfte eine ambivalente Haltung gegenüber einem verstärkten KI-Einsatz in ihrem Unternehmen. Sie forcieren ihn deshalb eher zögerlich, auch weil nötige strategische Vorgaben fehlen. Eine Online-Befragung unter Führungskräften gibt hierüber Aufschluss.

Barbara Liebermeister

Die potenzielle Nutzung von KI-Systemen und -Tools im Betriebsalltag führt bei den Mitarbeitern vieler Unternehmen zu großer Unsicherheit. Und auch bei den Führungskräften gibt es starke Vorbehalte. Ausgelöst wird diese breite Verunsicherung unter anderem dadurch, dass gefühlt aktuell die gesamte (Business-)Welt über das Thema „künstliche Intelligenz“ spricht. Zudem laufen in vielen Unternehmen zumindest schon Pilotprojekte und -versuche zur Nutzung von KI.

Mitarbeiter erahnen das Veränderungspotenzial

Erste Tests mit KI beschränken sich im Gros der Unternehmen zwar noch weitgehend auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Unternehmenskommunikation. Dessen ungeachtet erahnen jedoch schon viele Mitarbeiter, auch aufgrund erster eigener Nutzungsversuche mit Programmen wie ChatGPT, DeepL und Copilot, welch enormes Entwicklungs- und Innovationspotenzial in der KI-Technik noch ruht - ein Potenzial, das nicht nur die Macht hat, einzelne Arbeitsprozesse zu verändern, sondern auch die Struktur und Geschäftsmodelle von Unternehmen sowie die Zusammenarbeit in ihnen. Und zwar speziell dann, wenn sich die KI mit der Robotik und Automatisierung zur sogenannten KIRA verbindet.

Diese Ist-Situation war für das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden, der Anlass, sich bei seinem jüngsten Leadership-Trendbarometer mit diesen Fragen zu befassen:

- Wie stark werden KI-Tools von den Führungskräften in den Unternehmen heute im Arbeitsalltag schon genutzt?
- Wie sehr forcieren sie deren Einsatz in ihrem Bereich?
- Inwieweit erwarten sie, dass sich durch deren Einsatz die Führungskultur in den Betrieben ändert?

An der Online-Befragung nahmen 275 Führungskräfte in Unternehmen verschiedener Branchen teil (Deutschland: 173; Schweiz: 54; Österreich: 48). Ihr zentrales Ergebnis war: Die meisten Führungskräfte haben ein ambivalentes Verhältnis zur KI-Nutzung in ihrem Betrieb sowie in ihrem eigenen Arbeitsalltag.

Einsatz von KI wird als erfolgsrelevant betrachtet

So sind zwar 84,5 Prozent der befragten Führungskräfte überzeugt, dass ein professioneller KI-Einsatz für den Erfolg der Unternehmen in ihrer Branche eine „hohe“ oder gar „sehr hohe“ Bedeutung hat - doch nur 22,5 Prozent von ihnen nut-

Schon gewusst?

Vorsichtig, aber interessiert: Wie deutsche Unternehmen künstliche Intelligenzen einsetzen

Lange Zeit galt die Bundesrepublik als einer der Vorreiter in Sachen Technologien und Innovationen – beim Einsatz von KI zeigen sich deutsche Unternehmen allerdings noch zögerlich, wie eine Studie des IT- und Beratungskonzerns IBM feststellt. Während global rund 44 Prozent der Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern bereits künstliche Intelligenzen nutzen, liegt die Zahl in Deutschland mit 32 Prozent noch deutlich darunter. Die sogenannten Early Adopter, also die Betriebe, die schon heute entsprechende Technologien anwenden, haben vor, damit einhergehende Investitionen in der Zukunft zu verstärken. Und auch beim Rest der Unternehmen besteht durchaus Interesse am Thema: 44 Prozent der Firmen, die momentan noch nicht aktiv mit KI arbeiten, experimentieren aktuell damit bzw. untersuchen deren Einsatz – weltweit liegt der Wert bei 40 Prozent. Die größten Hürden für die Implementierung entsprechender Konzepte sind laut den Unternehmen fehlendes Fachwissen (34 %), ethische Vorbehalte (27 %) sowie Schwierigkeiten bei der Integration bzw. Skalierung der Projekte (21 %).

Quelle: IBM (2024): IBM Global AI Adoption Index 2023. Online abrufbar unter: <https://de.newsroom.ibm.com/2024-01-10-AI-Adoption-2024>.

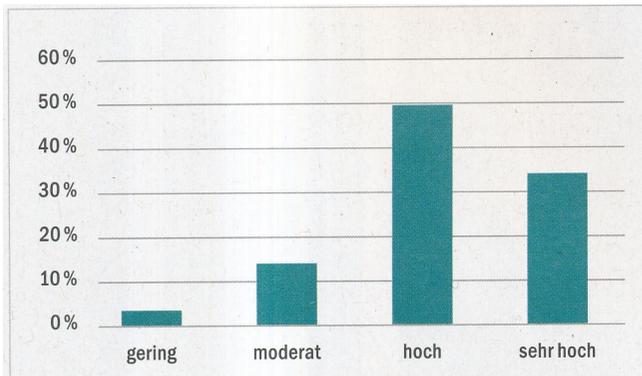


Abb. 1: Bedeutung von KI für die Branchenzukunft (Quelle: IFIDZ 2024).

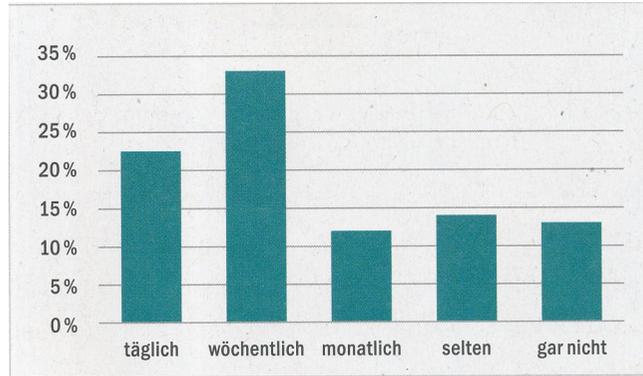


Abb. 2: Häufigkeit der beruflichen Nutzung von KI (Quelle: IFIDZ 2024).

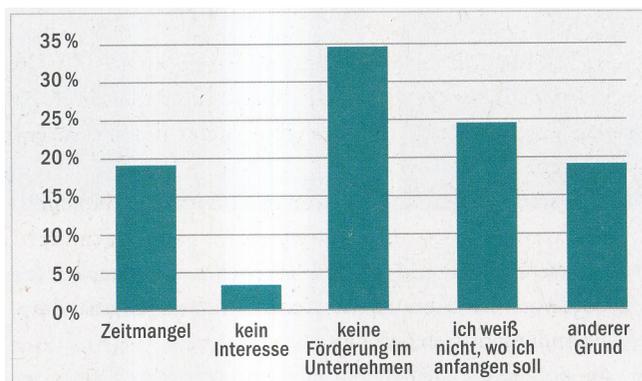


Abb. 3: Gründe für den seltenen Einsatz (Quelle: IFIDZ 2024).

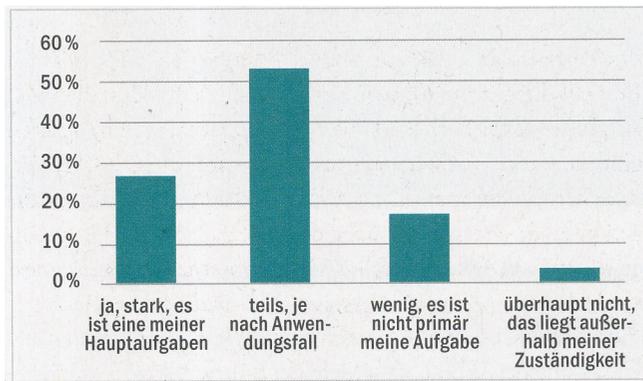


Abb. 4: Individuelles Verantwortungsgefühl bezüglich KI-Integration (Quelle: IFIDZ 2024).

zen KI-Tools heute schon nahezu täglich. Dabei fällt auf, dass die meisten von ihnen vor allem im Marketingbereich bzw. in der Unternehmenskommunikation angesiedelt sind. Das heißt, beim Gros der Führungskräfte sind solche KI-Tools noch nicht in den Arbeitsalltag integriert, obwohl immerhin 55,6 Prozent angeben, sie würden diese zumindest einmal pro Woche nutzen.

Als Gründe für diese Zögerlichkeit, obwohl der KI-Bahnbrecher ChatGPT bereits vor anderthalb Jahren zur allgemeinen Nutzung freigeschaltet wurde, nennen diejenigen Führungskräfte, die KI-Tools seltener als einmal pro Monat oder gar nicht nutzen:

- „Keine entsprechende Förderung im Unternehmen“ (34,8%),
- „Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ (24,6 %) und
- „Zeitmangel“ (18,4%).

Insbesondere die hohe Zustimmung zum Item „Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ deutet auf eine tendenzielle Überforderung der Führungskräfte hin: Folglich wäre die gezielte Förderung und Unterstützung der Führungskräfte vonseiten der Unternehmen wichtig. Entsprechendes gilt für den Befund, dass fast jede fünfte Führungskraft äußert, sie nutze KI-Tools aus „Zeitmangel“ so selten. Dies deutet auf eine falsche Priorisierung bei vielen Führungskräften hin, zumindest wenn zugleich

das Gros von ihnen betont, ein professioneller KI-Einsatz habe für den Erfolg ihres Unternehmens eine „hohe“ bis „sehr hohe“ Relevanz.

Forciert wird die KI-Nutzung eher zögerlich

Mit einem individuell eher zurückhaltenden KI-Einsatz korrespondiert, dass sich nur 21,1 Prozent der Führungskräfte aktiv für eine stärkere Nutzung von KI-Technik in ihrem Arbeitsumfeld verwenden. Dies überrascht nicht, da nur etwa jede vierte Führungskraft (26,1%) es als eine ihrer strategischen Hauptaufgaben versteht, forciert KI-Tools in ihrem Verantwortungsbereich zu implementieren, und sich hierfür „stark verantwortlich“ fühlt. Die Majorität von ihnen sieht sich nur in gewissen Anwendungsfällen bis „überhaupt nicht“ hierfür zuständig. Dies deutet auf ein signifikantes Engagement-Defizit bei Führungskräften im KI-Bereich hin.

Andere Aussagen widersprechen dem:

- 43,0 Prozent der Führungskräfte äußern, das Thema KI spiele bei ihren strategischen Planungen bereits eine wichtige Rolle.
- 47,3 Prozent geben an, ihre Unternehmen böten für ihre Mitarbeiter bereits Schulungen an, um die KI-Integration zu unterstützen.



Dem mittleren Management fehlt die Orientierung

Die oft inkonsistenten Aussagen bei der Befragung zeigen nach Auffassung des IFIDZ, dass viele der Führungskräfte sich dem Thema KI-Einsatz in ihrem Bereich und Arbeitsalltag aktuell noch wenig systematisch und eher zögerlich nähern - auch weil in ihren Unternehmen noch kein Konsens bzw. Alignment darüber existiert, wie mit diesem Zukunftsthema umzugehen ist. Zudem fehlt es an entsprechenden strategischen Vorgaben.

Als Gründe für ihr eher geringes Engagement für einen stärkeren KI-Einsatz nennen die Führungskräfte unter anderem Datenschutzbedenken, die in ihrer Organisation bestehen (62,7%). Zudem befürchten mehr als zwei Drittel von ihnen (72,8%), dass bei einem übermäßigen KI-Einsatz das kritische Denken und die menschliche Urteilsfähigkeit in ihrer Organisation verloren gehe. Als weiteres Problem wird die Integration der KI-Lösungen in die bestehenden Arbeitsabläufe und -strukturen genannt. So äußerten in den vertiefenden narrativen Interviews, die das IFIDZ mit etwa 15 Prozent der Teilnehmer im Anschluss an die Online-Befragung führte, diese immer wieder die Befürchtung, dass sie bei einem Vorpreschen ihrerseits im KI-Bereich nicht nur Probleme mit ihren Mitarbeitern, sondern auch mit kooperierenden Bereichen und eventuell sogar mit der Unternehmensleitung bekämen.

Diese Befürchtung ist begründet, da sich in den meisten Unternehmen, deren Kernleistungen in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht werden, Prozessänderungen in einem Bereich oft auf Nachbarbereiche auswirken. Selbst die Unternehmenskultur wird davon

beeinflusst. Deshalb sind neben strategischen Zielvorgaben der Unternehmensleitung auch Rahmenbestimmungen unabdingbar, wenn Unternehmen

- die potenziellen Chancen, die sich aus einem KI-Einsatz zur Steigerung des Erfolgs und Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ergeben, nutzen möchten und
- wünschen, dass sich ihre Führungskräfte für einen stärkeren KI-Einsatz engagieren.

Ansonsten fehlt den Führungskräften die nötige Orientierung und sie bleiben weitgehend inaktiv bzw. ihr Engagement beschränkt sich auf einen punktuellen KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich.

Führungskräfte fühlen sich von KI latent bedroht

Klare strategische Vorgaben sind auch nötig, weil zumindest ein Teil der Führungskräfte bei einem verstärkten KI-Einsatz

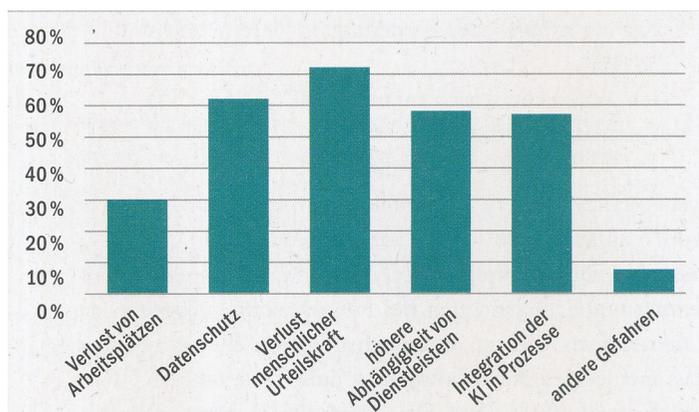


Abb. 5: Gefahren und Risiken, die im Einsatz von KI gesehen werden (Quelle: IFIDZ 2024).

Bildquelle: stock.adobe.com/DC Studio
Bildquelle: stock.adobe.com/Mentari



mittelfristig einen Verlust von Arbeitsplätzen befürchtet - insbesondere dann, wenn Aufgaben und Prozesse verstärkt automatisiert werden. Zwar äußerten in der Online-Befragung nur 20,3 Prozent der Führungskräfte eine entsprechende Befürchtung, in den vertiefenden Interviews wiesen sie aber immer wieder daraufhin, dass ein verstärkter KI-Einsatz sich selbstverständlich auch auf die Führungssituation auswirke, und zwar allein schon deshalb, weil bei einer eventuell sinkenden Mitarbeiterzahl auch weniger Führungskräfte benötigt würden.

Auffallend war, dass dieses Gefühl der Bedrohung am ausgeprägtesten bei den Führungskräften in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Unternehmenskommunikation ist, in denen KI-Tools bereits überproportional stark genutzt werden; außerdem in solchen Stabsabteilungen wie Finanzen und Controlling, in denen eine Vielzahl von Daten zu erfassen und verarbeiten sind. Die Führungskräfte in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen hingegen äußerten solche Bedenken nicht. Sie verwiesen eher darauf, dass ein möglicher KI-Einsatz ihnen mittelfristig eventuell sogar helfen könne, das Problem Fachkräftemangel zu lösen.

Bereichsübergreifendes Gesamtkonzept ist nötig

Diese Ergebnisse deuten daraufhin, dass es auch bei der Frage, welche Unterstützung die Führungskräfte seitens des Unternehmens brauchen, um den KI-Einsatz in ihrem Bereich zu forcieren, einer differenzierten Betrachtung bedarf - also einer Lösung, die unter anderem berücksichtigt:

- Welche Funktion hat der Bereich in der Organisation?
- Wozu soll die KI in ihm genutzt werden?

- Welche Auswirkungen hat der verstärkte KI-Einsatz auf die dort beschäftigten Mitarbeiter und die (bereichsübergreifende) Zusammenarbeit?

Diese Überlegungen müssen wiederum in ein Gesamtkonzept eingebettet sein, in dem klar definiert ist, was das Unternehmen mit dem verstärkten KI-Einsatz erreichen möchte - auch um zu vermeiden, dass auf der Bereichsebene viele Insellösungen entstehen, die wiederum zu Folgeproblemen in der Gesamtorganisation führen.

Barbara Liebermeister

Managementberaterin und Vortragsrednerin. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Sie ist u. a. Autorin des im Gabal-Verlag erschienenen Buchs *Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt* sowie Betreiberin des Podcasts *Business Secrets*.

