

Geht KI in die Führung?

Wie Führungskräfte dem KI-Einsatz in Unternehmen gegenüberstehen

Barbara Liebermeister, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)



Eine Online-Befragung vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) hat Führungskräfte zu ihrer Einstellung gegenüber dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen, dass viele Führungskräfte eine ambivalente Haltung gegenüber einem verstärkten KI-Einsatz in ihrem Unternehmen haben. Das ist einer der Gründe, weshalb sie den Einsatz eher zögerlich forcieren, dazu kommt, dass auch die nötigen strategischen Vorgaben fehlen.

Nicht nur die Mitarbeitenden vieler Unternehmen, sondern auch deren Führungskräfte fragen sich aktuell im Zusammenhang mit der potenziellen Nutzung von KI-Systemen und -tools im Betriebsalltag: „Was kommt da noch auf uns zu?“ Ausgelöst wird diese 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 der KI. Diese beschränken sich bei den meisten der Unternehmen noch weitgehend auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Unternehmenskommunikation. Dessen ungeachtet erahnen jedoch schon viele Mitarbeitende - auch aufgrund erster eigener Nutzungsversuche solcher Programme wie ChatGPT, Deepl und Copilot, welch enormes Entwicklungs- und Innovationspotenzial noch in der KI-Technologie 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 den 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?

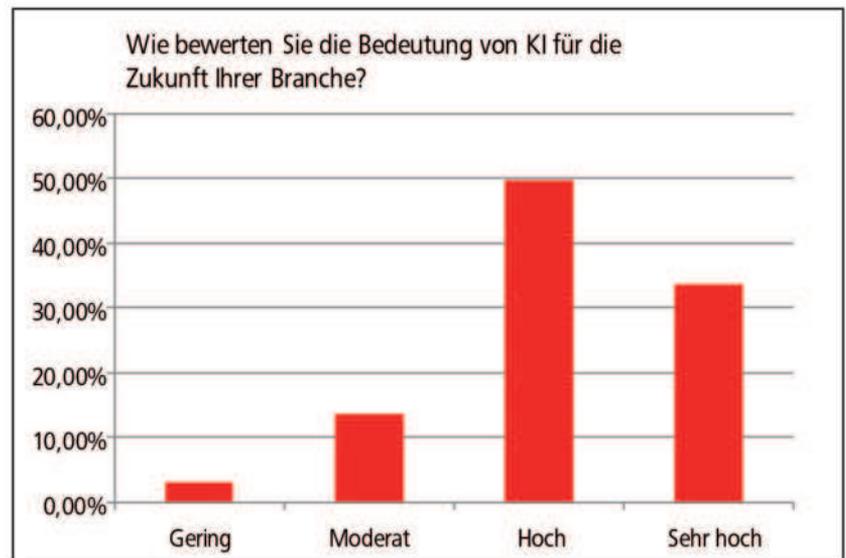
An dieser Online-Befragung nahmen 275 Führungskräfte in Unternehmen verschiedener Branchen teil (Deutschland: 173; Schweiz: 54; Österreich: 48). Ihr zentrales Ergebnis war: Die meisten Führungskräfte haben ein ambivalentes Verhältnis zur KI-Nutzung in ihrem Betrieb sowie in ihrem eigenen Arbeitsalltag.

Führungskräfte erachten KI-Einsatz als erfolgsrelevant. 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; nur 22,5 Prozent von ihnen nutzen jedoch solche KI-Tools wie ChatGPT, Deepl und Copilot heute schon nahezu täglich. Dabei fällt auf, dass Letztere meist im Marketingbereich beziehungsweise in der Unternehmenskommunikation angesiedelt sind. Das heißt, bei vielen 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 eher zögerliche Nutzung, obwohl der KI-Bahnbrecher ChatGPT bereits vor 1,5 Jahren zur allgemeinen Nutzung freigeschaltet wurde, geben die Führungskräfte an, die KI-Tools seltener als einmal pro Monat oder gar nicht zu nutzen:

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



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



Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Follower gewinnt“.

Kontakt

www.ifidz.de

Abbildung 1: Online-Befragung von Führungskräften, bezüglich der Bedeutung von KI für die Zukunft

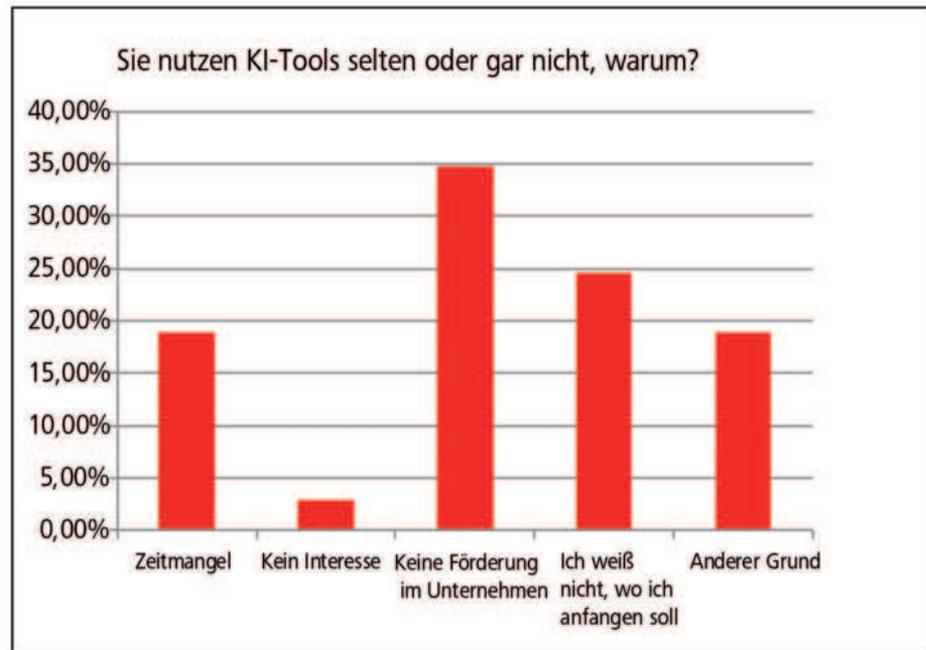


Abbildung 2: Online-Befragung von Führungskräften, hinsichtlich der Nutzung von KI-Tools

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

Obwohl Führungskräfte den KI-Einsatz als erfolgsrelevant erachten, forcieren sie die KI-Nutzung aber eher zögerlich. Damit korrespondiert, dass sich nur 21,1 Prozent von ihnen aktiv für eine stärkere Nutzung der KI-Technik in ihrem Arbeitsumfeld einsetzen. Dies überrascht nicht, da nur etwa jede vierte Führungskraft (26,1 Prozent) es als eine ihrer strategischen Hauptaufgaben begreift, den KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich voranzutreiben, und sich hierfür „stark verantwortlich“ fühlt. Die Majorität von ihnen erachtet sich nur in gewissen Anwendungsfällen bis „überhaupt nicht“ hierfür zuständig. Dies deutet auf ein signifikantes Engagement-Defizit der Führungskräfte im KI-Bereich hin. Dem widerspricht, dass:

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

Dem mittleren Management fehlt häufig die nötige Orientierung. Die oft inkonsistenten Aussagen der Führungskräfte bei der Befragung zeigen nach Auffassung des IFIDZ, dass sich viele von ihnen 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. Auch entsprechende strategische Vorgaben fehlen.

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 Prozent). Zudem befürchten mehr als zwei Drittel von ihnen (72,8 Prozent), dass bei einem übermäßigen KI-Einsatz das kritische Denken und die menschliche Urteilsfähigkeit in ihrer Organisation verloren gehen könnten. 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 Befragungsteilnehmenden 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 Mitarbeitenden, sondern auch mit kooperierenden Bereichen und eventuell gar der Unternehmensleitung bekämen.

Diese Befürchtung ist begründet, da in den meisten Unternehmen die Kernleistungen heute in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht werden. Deshalb wirken sich Prozessänderungen in einem Bereich oft auf Nachbarbereiche aus. Auch die Unternehmenskultur wird beeinflusst. Deshalb sind neben strategische Zielvorgaben auch Rahmenbestimmungen sei-

tens der Unternehmensleitung unabdingbar, wenn Unternehmen die potenziellen Chancen, die sich aus einem KI-Einsatz zum Steigern des Erfolgs und zur 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 beziehungsweise ihr Engagement beschränkt sich auf einen punktuellen KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich. Klare strategische Vorgaben sind auch nötig, weil zumindest ein Teil der Führungskräfte bei einem verstärkten KI-Einsatz mittelfristig einen Verlust von Arbeitsplätzen befürchtet – insbesondere dann, wenn dieser zu einer verstärkten Automatisierung von Aufgaben und Prozessen führt. Zwar äußerten in der Online-Befragung nur 20,3 Prozent der Führungskräfte eine entsprechende Befürchtung, in den vertiefenden Interviews wiesen sie aber immer wieder darauf hin, dass ein verstärkter KI-Einsatz sich selbstverständlich auch auf die Führungssituation auswirke, und zwar allein schon deshalb, weil bei einer eventuell sinkenden Mitarbeitendenzahl auch weniger Führungskräfte benötigt würden.

Auffallend war, dass dieses Gefühl der Bedrohung am ausgeprägtesten bei den Führungskräften in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Unterkommunikation 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.

Ein bereichsübergreifendes Gesamtkonzept ist nötig. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es auch, wenn es um das Beantworten der Frage geht, 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 der Bereich in der Organisation hat, wozu die KI in ihm genutzt werden soll und welche Auswirkungen der verstärkte KI-Einsatz auf die



dort beschäftigten Mitarbeiter und die (bereichsübergreifende) Zusammenarbeit hat.

Diese Überlegungen müssen wiederum in das Gesamtkonzept eingebettet sein, was das Unternehmen durch den verstärkten KI-Einsatz erreichen möchte – auch um zu vermeiden, dass auf der Bereichsebene viele Insellösungen entstehen, die wiederum Folgeprobleme in der Gesamtorganisation bewirken. ■

Abbildung 3: Online-Befragung von Führungskräften bezüglich der Gefahren und Risiken von KI.

Kurz und Bündig

Eine Online-Umfrage vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) zeigt, dass viele Führungskräfte eine Unsicherheit und zögerliche Haltung gegenüber dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) haben. Obwohl die meisten Führungskräfte die Relevanz von KI für den Unternehmenserfolg betonen, nutzen viele die KI-Tools nur sporadisch. Als Gründe dafür werden fehlende Unterstützung seitens des Unternehmens, Unsicherheit über den Einstieg in KI-Tools und Zeitmangel genannt.



Weitere Infos und Literaturangaben zum Artikel finden Sie unter folgendem Link: <https://bit.ly/3xLVyPq>