

KI-Einsatz in Unternehmen

Führungskräfte vermissen Gesamtkonzept und Unterstützung

Viele Führungskräfte haben eine ambivalente Haltung gegenüber einem verstärkten KI-Einsatz in ihren Unternehmen. Sie forcieren ihn deshalb eher zögerlich, auch weil nötige strategische Vorgaben fehlen. Das zeigte eine Online-Befragung von Führungskräften.



Quelle: GreenOrbitx/stock.adobe.com

„Was kommt da noch auf uns zu?“ Das fragen sich aktuell im Zusammenhang mit der potenziellen Nutzung von KI-Systemen und -Tools im Betriebsalltag nicht nur die Mitarbeiter vieler Unternehmen, sondern auch deren Führungskräfte. 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.

Mitarbeiter erahnen das Veränderungspotenzial

Diese beschränken sich im Gros der Unternehmen zwar noch weitgehend auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Unterneh-

menskommunikation. Dessen ungeachtet erahnen jedoch schon viele Mitarbeiter, auch aufgrund erster eigener Nutzungsversuche solcher Programme wie ChatGPT, DeepL und Copilot, ein enormes Entwicklungs- und Innovationspotenzial, 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.

Autorin

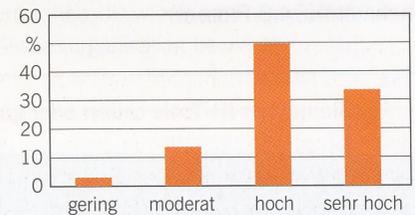
Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden.

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 und
- 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.

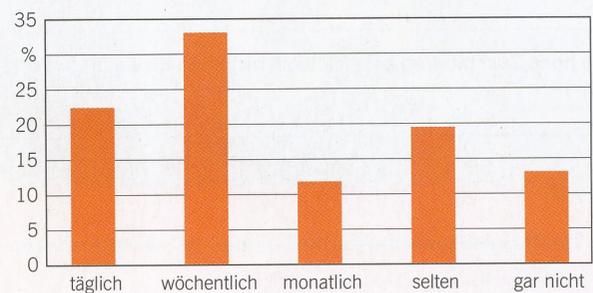
Wie bewerten Sie die Bedeutung von KI für die Zukunft Ihrer Branche?



Quelle: IFIDZ

1. Knapp 85 Prozent der befragten Führungskräfte sind überzeugt, dass ein professioneller KI-Einsatz für den Unternehmenserfolg eine hohe bis sehr hohe Bedeutung hat.

Wie häufig nutzen Sie KI?



Quelle: IFIDZ

2. Nur 22,5 Prozent der Führungskräfte nutzen KI-Tools wie ChatGPT, DeepL und Copilot heute täglich

Führungskräfte sehen KI 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 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 (s. Grafik 1, 2 S. 47). Als Gründe für diese eher zögerliche Nutzung, obwohl der KI-Bahnbrecher ChatGPT bereits vor 1,5 Jahren zur allgemeinen Nutzung freigeschaltet wurde, nennen die Führungskräfte, die KI-Tools seltener als ein Mal pro Monat oder gar nicht 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 (s. Grafik 3). Folglich wären eine diesbezügliche Förderung und Unterstützung von ihnen 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 ihnen betont, ein professioneller KI-Einsatz habe für den Erfolg ihres Unternehmens eine „hohe“ bis „sehr hohe“ Relevanz.

... forcieren die Nutzung aber eher zögerlich

Mit der eher zögerlichen eigenen KI-Tool-Nutzung der Führungskräfte 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 (s. Grafik 4). Die Majorität von ihnen fühlt 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

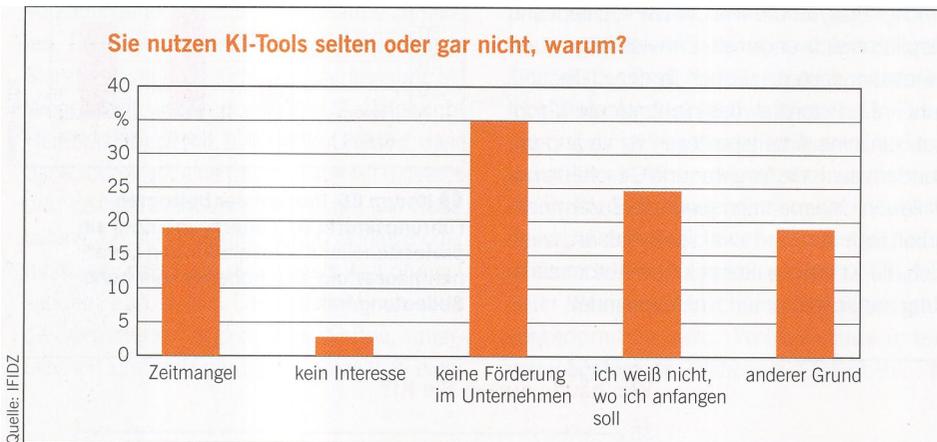
- 43,0 Prozent der Führungskräfte äußern, das Thema KI spiele bei ihren strategischen Planungen bereits eine wichtige Rolle, und
- 47,3 Prozent angeben, ihre Unternehmen böten für ihre Mitarbeiter bereits Schulungen an, um die KI-Integration zu unterstützen.

Mittlerem Management fehlt oft die 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 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 Befragungsteilnehmer 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 kooperierenden Bereichen und eventuell gar der Unternehmensleitung bekämen.

Diese Befürchtung ist begründet, da in den meisten Unternehmen deren Kernleistungen heute in bereichsübergreifender Teamarbeit erbracht werden. Deshalb wirken sich Prozess-



3 Die hohe Zustimmung bei „Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll“ deutet auf eine Überforderung hin



4 Nur etwa jede vierte Führungskraft begreift es als eine ihrer strategischen Hauptaufgaben, den KI-Einsatz voranzutreiben

änderungen in einem Bereich oft auf Nachbarbereiche aus. Auch die Unternehmenskultur wird beeinflusst. Deshalb sind neben strategische Zielvorgaben auch Rahmenbestimmungen seitens der Unternehmensleitung unabhängig, 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 bzw. ihr Engagement beschränkt sich auf einen punktuellen KI-Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich (s. Grafik 5)

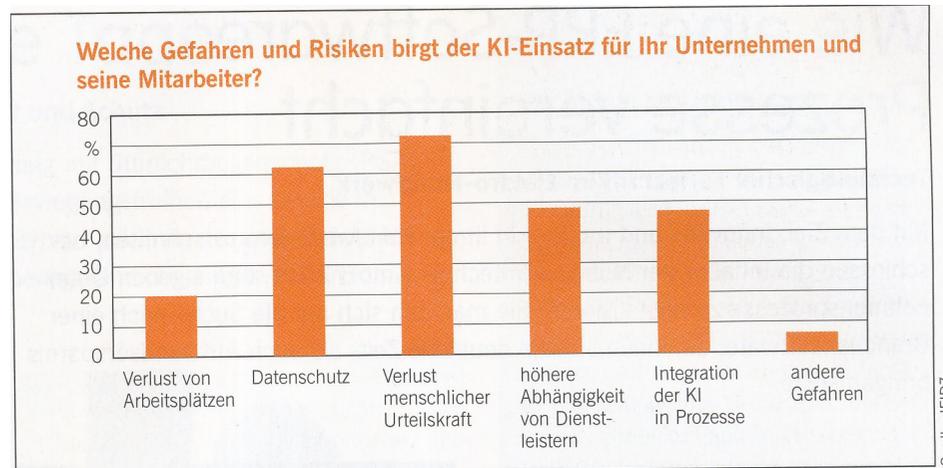
Führungskräfte fühlen sich von KI latent bedroht

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 Mitarbeiterzahl auch weniger Führungskräfte benötigt würden.

Auffallend war, dass dieses Gefühl der Bedrohung am ausgeprägten 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.

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,



5 Datenschutzbedenken ist einer der häufigsten Gründe für das geringe Engagement der Führungskräfte

um den KI-Einsatz in ihrem Bereich zu forcieren, einer differenzierten Betrachtung bedarf; also einer Lösung, die unter anderem berücksichtigt,

- welcher Funktion hat der Bereich in der Organisation,
- wozu soll die KI in ihm genutzt werden und
- welche Auswirkungen hat der verstärkte KI-Einsatz auf die dort beschäftigten Mit-

arbeiter und die (bereichsübergreifende) Zusammenarbeit.

Diese Überlegungen müssen wiederum in ein 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.