

Katrin Winkler
Sandra Niedermeier
Katrin J. Yuan (Hrsg.)

KI-WISSEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Entscheidungsgrundlagen
und Insights für
unternehmerisches Handeln

SCHÄFFER
POESCHEL

Katrin Winkler/Sandra Niedermeier/Katrin J. Yuan (Hrsg.)

KI-Wissen für Führungskräfte

Entscheidungsgrundlagen und Insights
für unternehmerisches Handeln

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6492-5 Bestell-Nr. 12115-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6493-2 Bestell-Nr. 12115-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-6494-9 Bestell-Nr. 12115-0150

Katrin Winkler/Sandra Niedermeier/Katrin J. Yuan (Hrsg.)

KI-Wissen für Führungskräfte

1. Auflage, April 2025

© 2025 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Reinsburgstr. 27, 70178 Stuttgart
www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

In einer Zeit, in der die technologische Entwicklung unaufhaltsam fortschreitet, nimmt künstliche Intelligenz (KI) eine Schlüsselrolle ein. Das Buch »KI für Entscheider« bietet Führungskräften einen Einblick in die Themen der Digitalisierung im Führungsbereich mit dem Schwerpunkt künstliche Intelligenz. »KI für Entscheider« ist ein Buch, das in diese transformative Welt einführt, speziell konzipiert für jene, die sich als Führungskräfte darüber einen fundierten Überblick verschaffen möchten. Ich schätze die Gelegenheit, im Vorwort zu diesem Werk die Bedeutung der KI in der heutigen Geschäfts- und Arbeitswelt zu unterstreichen, sowie die praktischen Anwendungen und strategischen Überlegungen, die für Entscheidungsträger relevant sind, hervorzuheben.

KI verändert nicht nur Unternehmensprozesse und Marktstrukturen, sondern wirft insbesondere auch Fragen nach rechtlichen und ethischen Richtlinien und sozialer Verantwortung auf. Die Bedeutung von KI bzw. mathematischen Algorithmen in der heutigen Geschäftswelt kann nicht überbetont werden. Sie reicht von der Automatisierung routinemäßiger Aufgaben bis hin zur Ermöglichung neuer Geschäftsmodelle und der Schaffung ungeahnter Wettbewerbsvorteile. Doch trotz ihres Potenzials fühlen sich viele Führungskräfte von der Komplexität von KI und der Unsicherheit, wie sie am besten und vertrauenswürdig eingesetzt werden kann, überwältigt. Viele Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, diese Technologie effektiv einzusetzen und nutzen zu wollen, ohne dabei den Überblick zu verlieren. Das Buch möchte genau hier ansetzen, indem es grundlegende Konzepte vermittelt, praxisnahe Beispiele bietet und dabei stets einen realistischen Blick auf die Möglichkeiten und Grenzen von KI bewahrt. Was dieses Buch besonders macht, ist sein Ansatz, nicht nur das »Was« und das »Wie« der KI zu erklären, sondern auch das »Warum«. Es geht nicht nur darum, Technologien zu verstehen, sondern auch darum, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie diese Technologien in Einklang mit ethischen Grundsätzen und zum Wohl der Gesellschaft eingesetzt werden können. In einer Zeit, in der die Diskussion um KI oft polarisiert und von Ängsten geprägt ist, bietet »KI für Entscheider« eine ausgewogene Perspektive, die sowohl Chancen als auch Herausforderungen berücksichtigt.

Für Entscheidungsträger bietet das Buch wertvolle Einblicke, wie sie KI-Initiativen in ihren Organisationen vorantreiben und eine Kultur der Innovation fördern können. Es legt den Grundstein dafür, nicht nur auf aktuelle Veränderungen zu reagieren, sondern auch aktiv an der Gestaltung der Zukunft mitzuwirken.

Obwohl die Auseinandersetzung mit KI zunächst herausfordernd erscheinen mag, ist »KI für Entscheider« ein nützlicher Leitfaden auf diesem Weg. Das Buch verdeutlicht, dass ein fundiertes Verständnis von KI es uns ermöglicht, die moderne Geschäftswelt zu navigieren und gleichzeitig einen positiven gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Es ermutigt dazu, sich dieser Herausforderung mit einem gemäßigten Optimismus zu stellen und die Möglichkeiten, die KI bietet, verantwortungsvoll zu nutzen.

Dieses Buch dient als Leuchtturm in dieser technologischen Sturmflut, indem es die Grundlagen klar und verständlich erläutert, Fallstudien präsentiert und strategische Einblicke bietet, die speziell auf die Bedürfnisse von Entscheidern zugeschnitten sind.

Ich hoffe, dass dieses Buch für Sie als Entscheidungsträger eine hilfreiche Ressource darstellt und Sie dazu inspiriert, die Potenziale von KI in Ihrem Wirkungskreis voll auszuschöpfen.

Mit besten Grüßen

Prof. Dr.-Ing. Dirk Jacob

Mitglied des bayerischen KI-Rates

Professor für Automatisierungstechnik und Robotik

Vizepräsident Lehre und Weiterbildung Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einführung in die künstliche Intelligenz für Führungskräfte	13
<i>Sandra Niedermeier & Katrin Winkler</i>	
Literaturverzeichnis	15
1 Einordnung von Führung in einer digitalen Welt – KI erweitert die Spielregeln in Zeiten von New Work	17
<i>Sandra Niedermeier & Katrin Winkler</i>	
Literaturverzeichnis	20
2 Grundlagen der Führung: Führung verstehen mit und ohne KI	21
<i>Sandra Niedermeier & Katrin Winkler</i>	
2.1 KI verlangt neues Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten	24
2.2 KI-Technologien als Wettbewerbsvorteil für Führungskräfte	28
2.3 Fazit	30
Literaturverzeichnis	31
3 Die KI-Revolution verstehen: Technische Einblicke für Führungskräfte	33
<i>Hendrik Luehrsen</i>	
3.1 Zwei Intelligenzen?	33
3.2 KI-Begrifflichkeiten	35
3.2.1 Allgemeines Verständnis von KI	35
3.2.2 »Starke« und »Schwache« KI	35
3.2.3 Grundbausteine der künstlichen Intelligenz	35
3.3 Grundlagen von maschinellem Lernen (ML) und generativer KI	36
3.3.1 Erzeugung kreativer Inhalte	37
3.3.2 Einsatz in Forschung und Entwicklung	38
3.4 Historische Entwicklung und Meilensteine der KI	38
3.4.1 Aufstieg der Expertensysteme und der symbolischen KI	38
3.4.2 Die Renaissance der neuronalen Netzwerke und Deep Learning	39
3.4.3 Das Transformer-Modell und die kambrische Explosion der generativen KI	39
3.4.4 Durchbruch in der natürlichen Sprachverarbeitung	39
3.4.5 Generative KI und die »kambrische Explosion«	40
3.5 LLMs und GANs	40
3.5.1 Funktionsweise von LLMs wie in ChatGPT	40
3.5.2 Funktionsweise von GANs wie in Stable Diffusion	43

3.6	Training und ethische Zusammenhänge	45
3.6.1	Trainingsmethoden	45
3.6.2	Datenquellen	45
3.6.3	Weights	46
3.6.4	Ethische und praktische Auswirkungen	47
3.7	Wenn nur noch Technik helfen kann: Der Fall »AlphaGo«	48
3.8	Fazit	49
	Literaturverzeichnis	50
4	Eine Frage der Verantwortung: Ethische Perspektiven auf KI	55
	<i>Susanna Endres</i>	
4.1	Zur Relevanz ethischer Perspektiven auf KI-Systeme	55
4.2	Grundlagen: Ethik, Recht und Moral	56
4.3	Ethik: Ein Theorie- und Praxisproblem?	56
4.4	KI-Ethikkodizes: Hilfreiche Praxisleitfäden oder »Greenwashing«?	58
4.5	KI-Systeme und die Frage nach der Verantwortung	61
4.6	Zur Verantwortung von Entscheiderinnen und Entscheidern	64
4.7	Ein kurzer Blick auf die Meso- und Makroebene der Verantwortung	74
4.8	Fazit	75
	Literaturverzeichnis	77
5	Recruiting und Personalmarketing mit KI	81
	<i>Andy Lüdemann</i>	
5.1	Die aktuelle Situation in Recruiting und Personalmarketing	81
5.1.1	Der Fachkräftemangel als zentrale Herausforderung	82
5.1.2	Weitere aktuelle Fokusthemen	82
5.2	Generative KI im Recruiting	83
5.2.1	Einsatz von KI im Recruiting-Prozess	83
5.2.2	Funktionen generativer KI zur Unterstützung des Recruitings	84
5.2.3	Voraussetzungen für den gewinnbringenden Einsatz von KI im Recruiting	87
5.3	Generative KI im Personalmarketing	88
5.3.1	Unterstützung beim Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke	88
5.3.2	Regulatorische Aspekte – der AI Act	92
5.4	Fazit und Ausblick	94
	Literaturverzeichnis	94
6	Sechs Schritte zur erfolgreichen KI-Implementierung	97
	<i>Alexander Pinker</i>	
6.1	G.E.N.I.U.S. – Sechs Schritte zur erfolgreichen KI-Implementierung	98
6.1.1	Erster Schritt: Gauge – Bewerten der Potenziale der KI im Unternehmen	98
6.1.2	Zweiter Schritt: Engage – Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess	102
6.1.3	Dritter Schritt: Nurture – Pflege der Innovationskultur	104
6.1.4	Vierter Schritt: Implement – Umsetzung in kleinen Schritten	105

6.1.5	Fünfter Schritt: Update – Bleibe niemals stehen, sondern lerne dazu	108
6.1.6	Sechster Schritt: Sustain – KI-Innovation braucht Zeit, also halte durch	110
6.2	Woran misst eine Person den Erfolg des eigenen Projekts?	112
6.3	Eine Vision der Arbeitswelt 2035	115
	Literaturverzeichnis	116
7	Holistic Human-AI Leadership für die Mensch-KI-Kollaboration: Ein Change-Projekt ...	121
	<i>Sylvia Stankova</i>	
7.1	KI ist keine Konkurrenz für Menschen	122
7.2	Menschliche Intelligenzzentren	122
7.3	Künstliche Intelligenz	123
7.3.1	Entwicklung des Holistic Human-AI Leadership Frameworks 1.0	126
7.3.2	Skills des Holistic Human-AI Leaders	127
7.3.3	Vom Frust mit KI-Tools zur Freude: 3-E-Canvas	131
7.3.4	I & AI: Smart Task Allocation	132
7.4	Fazit	137
	Literaturverzeichnis	139
8	Employee Experience: Gestaltung positiver Mitarbeitererlebnisse durch die Integration von KI	141
	<i>Svenja König, Sandra Niedermeier & Claudia Müller-Kreiner</i>	
8.1	Komponenten der Employee Experience	142
8.2	Moments That Matter	143
8.3	Komponenten der Employee Experience	144
8.4	Schlüsselfaktoren einer positiven Employee Experience	146
8.5	Konkrete Aufgaben im Rahmen des Employee-Experience-Managements	149
8.6	Einsatz von KI für eine positive digitale Mitarbeitererfahrung	150
8.7	Gestaltung positiver Mitarbeitererlebnisse durch die Integration von KI	151
8.7.1	Auswirkungen von KI auf das Mitarbeitererlebnis	153
8.7.2	Die Vorteile von KI für die Employee Experience	153
8.7.3	Die Nachteile von KI für die Employee Experience	154
8.7.4	Der Blick in die Praxis	154
8.8	Fazit	155
	Literaturverzeichnis	157
9	Führungsmodelle in Zeiten von KI	159
	<i>Katrin Winkler, Sandra Niedermeier & Esma Gündogan</i>	
9.1	Führungsmodelle	159
9.1.1	Autoritär	160
9.1.2	Kooperativ	161
9.1.3	Laissez-faire	162
9.1.4	Fazit zu den klassischen Führungsstilen in Bezug auf virtuelle Teams	163

9.2	Anforderung an Führung und Bedeutung transformationaler Führung	163
9.2.1	Transaktional	163
9.2.2	Transformational	164
9.2.3	Fazit zu den Führungsstilen in Bezug auf virtuelle Teams	167
9.3	Die zunehmende Relevanz der Führung virtueller Teams	168
9.4	Dimensionen von KI-Kompetenzen im Führungskontext	169
9.4.1	Definition und Bedeutung von AI-Alphabetisierung	169
9.4.2	Dimensionalität in KI-Kompetenz-Skalen	171
9.5	Verantwortung und Transparenz in der KI-Führung	173
	Literaturverzeichnis	175
10	Future Skills: Die Bedeutung von Zukunftskompetenzen für Führungskräfte im Zeitalter von künstlicher Intelligenz	179
	<i>Claudia Müller-Kreiner & Annika Diery</i>	
10.1	Einleitung	179
10.2	Die Bedeutung von Zukunftskompetenzen für Führungskräfte	181
10.3	Schlüsselkompetenzen von Führung in einer KI-basierten Zukunft	184
10.3.1	Fokus auf technische Fähigkeiten für Führungskräfte in einer sich wandelnden Arbeitswelt	186
10.3.2	Fokus auf persönliche Fähigkeiten für zukünftige Führungskräfte	187
10.4	Die Rolle des lebenslangen Lernens für Führungskräfte	188
10.5	Schlussfolgerungen	190
	Literaturverzeichnis	192
11	Talente gewinnen: KI im Recruiting für Entscheider	195
	<i>Katrin Winkler, Claudia Müller-Kreiner & Svenja König</i>	
11.1	Einleitung	195
11.2	Der Fachkräftemangel als Treiber der Veränderungen im HR-Bereich	196
11.2.1	Notwendigkeit eines Umdenkens in der Personalbeschaffung	196
11.2.2	Notwendigkeit neuer agiler Wege im Talentmanagement	197
11.2.3	Personalbeschaffung als Teilfunktion des Personalmanagements	198
11.2.4	Zentrale Inhalte der Aufgabe in der Personalbeschaffung	200
11.2.5	Phasen der Personalbeschaffung	201
11.3	KI als Instrument zur Gewinnung und Bindung von Top-Talenten	201
11.3.1	Recruiting als stark diskutiertes Einsatzfeld von KI	201
11.3.2	Spezifische Anwendungsbereiche von KI im Recruiting	202
11.3.3	Chancen und Risiken des Einsatzes von KI in der Personalbeschaffung	205
11.3.4	Anforderungen an den Einsatz von KI im Recruiting	209
11.4	Fazit	210
	Literaturverzeichnis	211

12	KI im Kundenservice: Wie Unternehmen skalierbare Lösungen implementieren können	215
	<i>Julia Dittrich</i>	
12.1	Einleitung	215
12.2	KI im Kundenservice: Potenziale und Herausforderungen	216
12.2.1	Potenziale	216
12.2.2	Herausforderungen	218
12.3	Typische Formen der Nutzung von KI im Kundenservice	219
12.3.1	Chatbots und virtuelle Assistenzen	219
12.3.2	Agent-Assist-Systeme	221
12.4	Leitfragen bei der Implementierung eines KI-Projekts im Kundenservice	223
	Literaturverzeichnis	227
	Autoren	229

Einführung in die künstliche Intelligenz für Führungskräfte

Sandra Niedermeier & Katrin Winkler

Willkommen im Zeitalter der Digitalisierung – einer Ära, die nicht nur die Art und Weise, wie wir arbeiten und kommunizieren, revolutioniert hat und auch weiterhin wird, sondern auch die Anforderungen an die Führungskultur in Unternehmen neu definiert. Die Arbeitswelt befindet sich aufgrund des demografischen Wandels, des Wertewandels, des Fachkräftemangels und der technologischen Fortschritte in einem kontinuierlichen Umbruch und steht nun durch das Erstarken generativer künstlicher Intelligenz vor weiteren Neuerungen. Dies führt dazu, dass sich die Anforderungen an effektive Führung verändern und die bisherigen Methoden und Instrumente nicht länger genügen.

Im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte (dem sogenannten »War for Talents«, Winkler et al., 2023) spielt die kompetente Führung der Beschäftigten eine zentrale Rolle für den Erfolg des Unternehmens. In einer zunehmend dynamischen, vernetzten und globalen Arbeitsumgebung werden Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu entscheidenden Fähigkeiten für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen, insbesondere in der digital(isiert)en Arbeitswelt (André et al., 2021). Klassische Führungsansätze und -rollen scheinen allmählich weniger zentral, während kooperative, auf Netzwerkdynamiken basierende und werteorientierte Führungspraktiken an Wichtigkeit gewinnen. In diese Entwicklung reiht sich nun das Aufkommen von KI-Technologien mit ein.

Führungskräfte sehen sich zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, Mitarbeitende hybrid, also virtuell und in Präsenz (zeitgleich) zu führen. Sie müssen versuchen, im Führungskontext das Beste aus realer und virtueller Welt zu kombinieren (Winkler et al., 2022). Gerade die virtuellen Welten sind nicht mehr wegzudenken, Führungskräfte greifen schon heute bei vielen wichtigen Aufgaben auf softwaregestützte Lösungen zurück. Über die Jahre hinweg hat sich das Leistungsspektrum von digitalen und (teilweise) automatisierten Führungswerkzeugen stetig ausgeweitet und umfasst nun eine breite Palette von Diensten – angefangen beim Recruiting und Onboarding bis zu Gehaltsabrechnungen und People-Analytics-Tools (Gierlich-Joas, 2021).

Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt zu neuen Berufen und gleichzeitig zu Anpassungen bestehender Tätigkeiten (BMBF Projektband eQualification, 2018). Veränderungen der Arbeitswelt sind bereits in vollem Gange. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts ermöglichte die Industrialisierung durch Maschinen die Massenproduktion und veränderte so die Arbeitswelt. Mitte und Ende des 20. Jahrhunderts wandelte sich die Arbeitswelt durch die Automatisierung durch verbesserte Elektronik und das Aufkommen des Computers ein weiteres Mal. Da-

1 Einordnung von Führung in einer digitalen Welt – KI erweitert die Spielregeln in Zeiten von New Work

Sandra Niedermeier & Katrin Winkler

Bereits in den 1960er-Jahren fand in der Finanzbranche die Digitalisierung wesentlicher Rechengänge statt. In den 1970ern führten Krankenhäuser digitale Datenbanken ein, dabei stand der Begriff der Automatisierung im Vordergrund. In den 1990er-Jahren wurde der Begriff Digitalisierung häufiger und bereits oft in seiner heutigen Bedeutung verwendet (Passig & Scholz, 2015). Schon länger ist zu beobachten, wie die Digitalisierung ganze Lebensbereiche erfasst, Organisationen umkrempelt und Märkte verändert. Nach Meier (2018) bedeutet die aktuelle »Digitale Transformation« tiefgreifende Veränderungen, die aus dem intensiven Einsatz von fortgeschrittenen digitalen Technologien folgen. Zu diesen Technologien gehören unter anderem Cloud Services, Big-Data-Technologien oder eben künstliche Intelligenz. Die damit verbundenen Veränderungen betreffen die Gestaltung der Interaktionen mit Mitarbeitenden, KundInnen und PartnerInnen sowie betriebliche Leistungsprozesse (z. B. das Erstellen von Inhalten) und die eigenen Geschäftsmodelle (z. B. Abo-Modelle für Inhalte) (Meier, 2018; Krcmar, 2015; Schuchmann & Seufert, 2015). Die Covid-19-Pandemie gab den letzten Anstoß, um die Digitalisierung »marktfähig« zu machen. Auch KI durchlief in dem Zuge eine Entwicklung. Alan Turing veröffentlichte bereits 1950 erste Ansätze zur künstlichen Intelligenz. Im bekannten »Turing-Test« sei das verfolgte Ziel dann erreicht, wenn ein Mensch innerhalb einer Interaktion via Computer mit zwei unbekanntem Gesprächspartnern nicht mehr unterscheiden könne, ob er mit einem anderen Menschen oder einer Maschine kommuniziere (Turing, 2009, zitiert nach Giering, 2022). Andere Publikationen datieren erste Ansätze etwa in Bezug auf Machine Learning und neuronale Netze bereits auf die frühen 1940er-Jahre (Döbel et al., 2018). Es dauerte jedoch bis zur Jahrtausendwende, bis signifikante Fortschritte im Bereich der KI zu beobachten waren, die den Grundstein für heutige Technologien legten (Döbel et al., 2018).

Technisch getriebener Wandel und gesellschaftliche Veränderungen tragen zum Bedeutungswechsel der Arbeit bei, sie soll möglichst flexibel, vernetzt und digital sein – ganz im Sinne des New-Work-Konzepts. Die Digitalisierung bringt letztlich Veränderungen in der Arbeitskultur und somit ein neues Verständnis von Arbeit mit sich. New Work widmet sich dieser Thematik seit den 1980er-Jahren (Bergmann, 1990) und betrachtet die damit einhergehende Abkehr von der traditionellen Arbeitskultur mit vorgegebenen Karrierepfaden, (unbefristete) Vollzeitstellen und vielem mehr (Väth, 2016). Menschen fordern nun mehr Selbstentfaltung in der Arbeit. Charakteristisch ist die Flexibilisierung von Arbeitszeit, die Unabhängigkeit vom Arbeitsort, die Integration digitaler Technologien und Neuer Medien in den Arbeitsalltag sowie eine Entgrenzung von Berufs- und Privatleben. Darüber hinaus ist in unserer digitalen Welt ein deutlicher Wandel der Anforderungen an Führung und dem Verständnis von Führung

2 Grundlagen der Führung: Führung verstehen mit und ohne KI

Sandra Niedermeier & Katrin Winkler

Theoretische Modelle der Führung bieten einen strukturierten Rahmen, um die komplexen Interaktionen und Verhaltensweisen innerhalb von Organisationen zu verstehen und zu analysieren. Sie ermöglichen es, effektive Führungsprinzipien und -strategien zu identifizieren, zu entwickeln und anzupassen, die zur Steigerung der organisatorischen Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit beitragen können.

Führung als Aufgabe umfasst unterschiedliche Dimensionen: Führungskräfte – und teilweise sogar die Beschäftigten selbst – nehmen in ihren Aufgaben unterschiedliche Führungsrollen ein. Führungstheoretische Grundlagen gibt es Hunderte, besonders bekannt ist das Big-Five-Modell. Das Big-Five-Modell postuliert, dass fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit existieren: Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus. Diese Dimensionen dienen dazu, menschliches Verhalten und Persönlichkeitsunterschiede umfassend zu beschreiben und vorherzusagen.

Zusätzlich ist der transaktionale Führungsstil zu nennen, der seine Ursprünge im Jahr 1973 bei dem US-amerikanischen Soziologen James Downton hat. Dieser Stil konzentriert sich auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die auf einem gegenseitigen Austausch basiert: Leistung gegen Belohnung. Es etabliert sich ein System, in dem Erwartungen klar definiert sind und Mitarbeitende wissen, welche Belohnungen oder Konsequenzen sie je nach ihrer Leistung erwarten können. Dieser Ansatz stützt sich auf Prinzipien wie Kontrolle, die Quantifizierung und Bewertung von Leistungen, eine starke Ergebnisorientierung, die Strukturierung von Arbeitsprozessen sowie die Motivation durch Anreize. Die Frage stellt sich, ob ein solcher Ansatz in der heutigen Arbeitswelt noch als angemessen betrachtet werden kann.

Das Konzept der transformationalen Führung, wie es der Soziologe Bernard Bass (1990) entwickelte, zählt weiterhin zu den bekanntesten und intensiv untersuchten Ansätzen in der Führungsforschung (Winkler & Niedermeier, 2020). Dieser Führungsstil, der nach Weinert (2004) zur Kategorie der veränderungsorientierten Führungsstile gehört, legt besonderen Wert auf den menschlichen Aspekt. Es wird hervorgehoben, wie essenziell es für Führungskräfte ist, ihre Angestellten auf einer persönlichen Ebene zu verstehen, um sie effektiv motivieren, fördern und weiterentwickeln zu können. Diese Vorstellungen sind nicht neu und werden seit Jahren von Studien untermauert. Laut der Studie von Hammermann und Stettes (2017) sollten sich Führungskräfte bspw. in Zukunft auf ihre »Rolle als Befähiger und Motivator« vorbereiten, da sie im digitalen Wandel an Bedeutung zunimmt. In einer Expertenbefragung (Schwarz Müller et al., 2016 zitiert nach Schwarz Müller et al., 2017) wird deutlich, dass es durch die mit Digitalisierung

einhergehende Komplexitätserhöhung für Führungskräfte zunehmend schwerer ist, das für eine Aufgabenstellung relevante Wissen zu besitzen, um Mitarbeitende im Detail anleiten und kontrollieren zu können. Transformationale Führungskräfte erreichen dies durch ein Führungsverhalten, das die Mitarbeitenden durch das Entwickeln und Kommunizieren von Visionen inspiriert, und durch eine Führungskraft, die zeigt, wie man gemeinsam Ziele erreichen kann, selbst als Vorbild agiert und die Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützt. Bass und Avolio (1990) definieren den transformationalen Führungsstil durch vier zentrale Dimensionen, bekannt als die 4 I's: idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Anregung und individuelle Rücksichtnahme.

Die Effektivität der transformationalen Führung wurde in zahlreichen Studien bestätigt (vgl. Dum Dum et al., 2013). Die transformationale Führung bleibt trotz ihrer langjährigen Existenz eines der populärsten und am besten untersuchten Führungsmodelle, das als vertrauensförderndes Konzept Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten und langfristig das Commitment der Mitarbeitenden stärken kann (vgl. u. a. Podsakoff et al., 1996; Felfe, 2005; Wang & Zheng, 2018). Trotz seiner anhaltenden Popularität und wissenschaftlichen Anerkennung als zeitgemäßer Führungsstil in der digitalen Ära zeigt sich, dass Führungskräfte heute (zusätzlich) ein digitales Mindset benötigen.

Dieses Mindset ist entscheidend, um die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt zu meistern, insbesondere die Überbrückung der physischen Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Die Fähigkeit zur Vernetzung, die im traditionellen Modell der transformationalen Führung noch nicht berücksichtigt wurde, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund wird eine Erweiterung des bewährten Modells um die Dimension der integrativen Unterstützung als notwendig erachtet, was als fünftes »I« bezeichnet werden könnte und das Modell an die Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt anpasst. Diese Ergänzung betont die Bedeutung eines digitalen Mindsets für alle Aspekte der transformationalen Führung und unterstreicht die zentrale Rolle des Menschen und den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die fünf Dimensionen zur transformationalen Führung, den 5 I's. Das digitale Mindset ist wichtig für alle Bereiche der transformationalen Führung und schließt daher alle I's mit ein. Im Zentrum des Modells steht der Mensch, die Fokussierung auf den Menschen und den Aufbau einer vertrauensvollen wechselseitigen Beziehung ist der Kern des Modells.

Neben dem grundlegenden Verständnis, was Führung ist und was Mitarbeitende in einer zunehmend digitalisierten Welt bewegt, muss nun der Bezug zu KI hergestellt werden – dies erscheint nicht ganz so naheliegend. KI ist zwar ein Teil der Digitalisierung, eröffnet jedoch zusätzliche Möglichkeiten, wie zum Beispiel die Implementierung digitaler Assistenten. Daher wurde den Führungsmodellen in Zeiten der KI ein eigenes Kapitel, Kapitel 9, gewidmet, in dem diese detaillierter behandelt werden.

3 Die KI-Revolution verstehen: Technische Einblicke für Führungskräfte

Hendrik Luehrsen

Die künstliche Intelligenz revolutioniert Unternehmensprozesse und stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Dieser Beitrag bietet einen Überblick über die technischen Grundlagen, Anwendungen und ethischen Aspekte von KI. Ein tiefes Verständnis dieser Themen ist entscheidend für die erfolgreiche Integration und Nutzung der Technologie.

»Künstliche Intelligenz ist die Eigenschaft eines IT-Systems, ›mensenähnliche‹, intelligente Verhaltensweisen zu zeigen.«

(Bitkom e.V. und Deutsches Forschungszentrum für künstliche Intelligenz, 2017)

Künstliche Intelligenz (KI) bezeichnet die Fähigkeit von Maschinen, Aufgaben zu erledigen, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern (Russell & Norvig, 2021). Dies umfasst das Lernen aus Erfahrungen, die Interpretation komplexer Daten, das Erkennen von Mustern, das Verstehen und Anwenden von Sprache sowie das autonome Lösen von Problemen. Im Gegensatz zur natürlichen Intelligenz, die auf biologischen Prozessen im menschlichen Gehirn beruht, verwendet KI digitale Algorithmen, um Intelligenz zu simulieren.

Für Führungskräfte ist es unerlässlich, die technischen Grundlagen der KI zu verstehen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Die Integration von KI in Unternehmensprozesse ist im heutigen digitalen Zeitalter zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden (Demary & Goecke, 2021). Ein tiefgehendes Verständnis der Technologie ist unerlässlich, um komplexe technische Zusammenhänge zu evaluieren und die Implementierung von KI-Technologien erfolgreich zu steuern (Gengler & Bodrožić-Brnić, 2024).

3.1 Zwei Intelligenzen?

Die Diskussion um künstliche Intelligenz (KI) und menschliche Intelligenz beleuchtet sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten. Menschliche Intelligenz zeichnet sich durch Bewusstsein, emotionale Tiefe und ethisches Urteilsvermögen aus, während KI durch Algorithmen, Datenanalyse und Mustererkennung operiert. Menschliche Intelligenz ermöglicht kreatives Problemlösen und das Lernen aus vielfältigen Erfahrungen, während KI durch Präzision, Geschwindigkeit und die effiziente Verarbeitung großer Datenmengen überzeugt (Russell & Norvig, 2021).

KI ergänzt häufig menschliche Fähigkeiten, anstatt sie zu ersetzen. So übernimmt KI repetitive und datenintensive Aufgaben, wodurch Menschen mehr Freiraum für kreative, strategische und zwischenmenschliche Tätigkeiten erhalten. In medizinischen Diagnoseverfahren unterstützt KI Ärzte, indem sie Muster in Bildgebungsdaten erkennt, die für das menschliche Auge schwer zu identifizieren sind (Esteva et al., 2017). In der Bildung passen personalisierte Lernplattformen das Lernmaterial individuell an den Fortschritt und die Bedürfnisse jedes Schülers an, was die Effektivität des Lernprozesses steigert (Holmes, Bialik & Fadel, 2019).

Ein vielversprechender Ansatz zur Maximierung der Vorteile beider Intelligenzformen ist das Konzept der **hybriden Intelligenz**. Hybride Intelligenz kombiniert die Stärken von menschlicher und künstlicher Intelligenz, um bessere Ergebnisse zu erzielen als jede Intelligenzform allein. Menschliche Flexibilität, Kreativität und Empathie werden mit der Geschwindigkeit und Präzision von KI-Systemen verbunden, um synergetisch und zielgerichtet zusammenzuarbeiten (Akata et al., 2020).

In der **Robotik** verschmelzen KI und mechanische Systeme, um physische Aufgaben auszuführen, von der Fertigung in Fabriken bis hin zu präzisen Operationen in der Chirurgie. Durch die Integration von KI können Roboter ihre Umgebung verstehen, lernen und sich an neue Aufgaben anpassen, was ihre Einsatzmöglichkeiten erheblich erweitert (Jaume-Palásí & Spielkamp, 2017).

Die beschriebenen Anwendungen von KI werden in zahlreichen Industrien eingesetzt. Im Gesundheitswesen ermöglicht KI die Früherkennung von Krankheiten durch die Analyse medizinischer Bilder und die Entwicklung personalisierter Medizin (Abbasi et al., 2022). In Bereichen wie Altenpflege und Krankenversorgung, wo es an Arbeitskräften mangelt, können Roboter Routineaufgaben übernehmen und den Pflegebedarf unterstützen. Der demografische Wandel und die Überalterung der Gesellschaft verstärken den Bedarf an Robotik zusätzlich (PricewaterhouseCoopers AG, 2016). Im Finanzsektor helfen Algorithmen bei der Betrugserkennung und bieten personalisierte Finanzberatung (Russell & Norvig, 2021). Fortschritte in der KI treiben in der Automobilindustrie die Entwicklung autonomer Fahrzeuge voran, die unsere Straßen sicherer machen und die Mobilität grundlegend verändern können. Im Einzelhandel ermöglicht KI personalisierte Einkaufserlebnisse und optimiert Lieferketten. In der Fertigungsindustrie führt die Anwendung von Robotik und KI zu effizienteren Produktionsprozessen und verringert Ausfallzeiten durch vorausschauende Wartung.

Um die Integration von KI erfolgreich zu gestalten, müssen Führungskräfte neben einem grundlegenden technologischen Verständnis auch die wesentlichen Unterschiede zwischen menschlicher Intelligenz und künstlicher Intelligenz (KI) erkennen. Psychologische Aspekte spielen dabei eine zentrale Rolle: Nach Hasenbein (2023) besitzt KI beispielsweise keine »Ich«-Vorstellung. Dies unterscheidet KI fundamental von menschlicher Intelligenz, da Menschen sich durch ihr Bewusstsein in Raum und Zeit orientieren und sich selbst wahrnehmen können.

4 Eine Frage der Verantwortung: Ethische Perspektiven auf KI

Susanna Endres

4.1 Zur Relevanz ethischer Perspektiven auf KI-Systeme

Wir leben in einer Zeit der Krisen und der Transformation. So banal eine derartige Feststellung zunächst scheint, so weitreichend sind doch ihre Folgen. Dies umso mehr, wenn man nach Bezugspunkten zwischen Ethik und gesellschaftlichen (und technologischen) Entwicklungen fragt. Insbesondere in Zeiten der Krisen und des Wandels wird der Ruf nach Werten laut. Die Sehnsucht nach moralischer Klarheit, nach Gewissheiten, nimmt zu (Schmitt, 2016, S. 148). Ethische Fragen scheinen somit im Trend zu liegen und als Hilfestellung im Umgang mit komplexen Herausforderungen des Zeitgeschehens wahrgenommen zu werden. Doch was bedeutet dies für eine Auseinandersetzung mit KI-Systemen?

Obwohl die Diskussion um »Künstliche Intelligenz« weite Teile der Öffentlichkeit erreicht hat und (immer noch) eine wichtige Rolle in der Medienberichterstattung einnimmt, sind die Haltungen und Einstellungen diesbezüglich weit gestreut (Grimm et al., 2021). KI-Systemen wird einerseits das Potenzial zugeschrieben, Lösungen für die Krisen unserer Zeit – vom Fachkräftemangel bis hin zur Klimakrise – bereitzustellen. Andererseits gehen mit KI-Systemen eine Reihe von Problemen einher. Sie provozieren Sorgen und Ängste. Nicht zuletzt nimmt auch die Befürchtung, mit den aktuellen Entwicklungen nicht mehr Schritt halten zu können, zu. Während die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz moderat ist, fürchten fast 42% die gesellschaftlichen Herausforderungen, die mit dem Verlust von Arbeitsplätzen aufgrund der Digitalisierungsprozesse einhergehen (Droste, 2020, S. 13 f.). Auch die Problematik des enormen Ressourcenverbrauchs (Rhode et al., 2024), des potenziellen Missbrauchs KI-generierter Inhalte vom Plagiat bis hin zu gezielter Desinformation (Paganini, 2022, S. 166) sowie Gerechtigkeitsfragen (Stahl et al., 2023) werden zunehmend diskutiert.

Ethik kann dabei helfen, Hoffnungen und Ängste in Bezug auf KI-Systeme einzuordnen, zu bewerten und zu begründen. Sie unterstützt dabei, das eigene Handeln mit KI-Systemen verantwortlich zu gestalten. Auf überindividueller Ebene kann sie dazu beitragen, das Phänomen in seiner strukturellen und gesellschaftlichen Dimension kritisch zu hinterfragen, um so dafür einzustehen und dazu beizutragen, die aktuellen Entwicklungen menschengerecht zu gestalten.

4.2 Grundlagen: Ethik, Recht und Moral

Doch was meinen wir eigentlich, wenn wir von Ethik sprechen? Es gibt unterschiedliche Begriffsverständnisse von Ethik, wobei dieser Beitrag der gängigen Auffassung folgt, dass Ethik als Reflexionsebene von Moral anzusehen ist. Moral umfasst die Gesamtheit der Werte und Normen, die z. B. innerhalb einer Gesellschaft gelebt und tradiert werden. Damit ist Moral im Gegensatz zur Ethik zeitlich und kulturell bedingt (Fenner, 2020, S. 19). Die Reflexion von Moral kann sowohl beschreibend (deskriptive Ethik) als auch bewertend (normative Ethik) erfolgen. Für diesen Aufsatz wird vorwiegend die normative Perspektive relevant. Sie kann dabei helfen, aufzuzeigen, wie welche Handlungsweisen in Bezug auf KI-Systeme einzuordnen sind und welche Herausforderungen und Folgen hiermit jeweils verbunden sein können. »Was soll ich tun?« – »Was soll der Mensch tun?«: Diese zentralen Fragen sind Kernelement der Ethik, auf die an dieser Stelle verwiesen wird.

Es ist Aufgabe der Ethik, unterschiedliche Methoden und Begründungsmuster für die Beantwortung der Frage nach dem menschlichen Sollen zu beantworten (Fenner, 2020, S. 115). Dabei ist zwischen rechtlichen Handlungsvorgaben, die in aller Regel lediglich einen Minimalkonsens an Normen festschreiben, und ethisch relevanten Werten und Prinzipien zu differenzieren. Ein zentraler Unterschied zwischen rechtlichen Vorgaben und ethischen Leitlinien ist zudem, dass Erstere sanktioniert werden (können) (Filipović, 2015, S. 318). Ethische Prinzipien, die auf ein *gutes* Zusammenleben hinzielen, haben dagegen eher Konsenscharakter und auf Zuwiderhandlungen folgen vorwiegend soziale Konsequenzen (Hügli, 2006, S. 16).

Ein Beispiel für ein umfassendes gesetzliches Regelwerk in Bezug auf KI-Systeme ist der 2024 auf EU-Ebene beschlossene EU Artificial Intelligence Act (Future of Life Institute, 2024). Das Dokument befasst sich mit einer Reihe an Herausforderungen rund um KI-Systeme, die auch aus ethischer Perspektive von Relevanz sind, und gibt einen ersten äußeren Rahmen für den Einsatz entsprechender Technologien vor. Dabei fokussiert es sich in erster Linie auf die Entwickler und Entwicklerinnen sowie Anbieterinnen und Anbieter von KI-Systemen. Eine offenere Herangehensweise verfolgen die 2021 publizierten KI-Ethik-Empfehlungen der UNESCO, die bewusst als ethisch-moralische Leitlinien konzipiert sind (Kettemann, 2022). Hierin geht es im Gegensatz zu den gesetzlichen Ausformulierungen des AI Acts der EU nicht um starke regulative Vorgaben. Die Empfehlungen richten sich nicht nur an Mitgliedsstaaten, sondern auch an »KI-Akteure«, denen sie »als Grundlage für ethische Folgenabschätzung entlang des Lebenszyklus von KI-Systemen dienen will« (Kettemann, 2022, S. 26).

4.3 Ethik: Ein Theorie- und Praxisproblem?

Doch wozu braucht es eigentlich eigene Grundsatzdokumente mit Handlungsempfehlungen speziell für KI-Systeme? Wenn Ethik sich mit der Frage nach dem menschlichen »Sollen« beschäftigt – reicht es dann nicht aus, allgemeine Handlungsgrundsätze auf das Feld von KI-Anwendungen zu übertragen? Ethik versteht sich als »praktische Philosophie«, indem sie sich mit Fragen der Orientierung im menschlichen Handeln auseinandersetzt. Um die spezifischen Rahmenbe-

»Bei aller Hochachtung zur Produktivitätssteigerung, Leistungsgewinnung und Fehlerreduktion sollte es auch um die Frage nach der Wertschätzung der Gesamtarbeit gehen, bei der der Mensch in der Leistungs- und Lieferkette weiter essentiell sein wird. Als menschlicher Ansprechpartner, als Verantwortlicher, als KI-Kontrolleur, als verantwortliche Leitung in oberster Instanz. Insofern könnte die KI uns ermöglichen, noch menschlicher unser Menschsein in der Führung, der Kreativität der Schaffenskraft, der Reflexion der einzelnen Prozesse und Tätigkeiten im Zusammenspiel zu werden. Wird der Mensch dadurch holistischer und die Rückbesinnung, was uns als Menschen ausmacht, in dem Sinne menschlicher?«

Katrin J. Yuan, Aufsichtsrätin und CEO Swiss Future Institute

5 Recruiting und Personalmarketing mit KI

Andy Lüdemann

Recruiting und Personalmarketing mit generativer künstlicher Intelligenz weiterentwickeln.

»Hire right, because the penalties of hiring wrong are huge.« schrieb der US-amerikanische Unternehmer, Hedgefondsmanager und Milliardär Ray Dalio in seinem Buch »Principles: life and work« (Dalio, 2017, S. 404). Unklar ist, ob er diesen Anspruch für den heutigen Fachkräftemarkt in Deutschland genauso formuliert hätte. Die massiven Herausforderungen und der akute Fachkräftemangel waren damals erst zu erahnen (Hickmann & Koneberg, 2022). Gleichzeitig waren die heutigen Optimierungs- und Unterstützungsmöglichkeiten in diesem Problemfeld durch den Einsatz generativer künstlicher Intelligenz noch kaum vorstellbar.

Heute stehen Unternehmen vor einer nie da gewesenen Herausforderung bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften. Traditionelle Methoden stoßen an ihre Grenzen, da die demografische Entwicklung, die Digitalisierung und der globale Wettbewerb um Talente die Situation immer mehr verschärfen (BMWK, 2024a).

Neue Problemstellungen fordern neue Lösungsansätze. In diesem Kontext bietet generative künstliche Intelligenz vielversprechende Möglichkeiten. Mit ihrer Hilfe kann das Recruiting effizienter gestaltet werden und die Gewinnung von Personal verbessert werden (Kelly, 2023).

Dieses Buchkapitel beleuchtet zunächst die aktuelle Situation im Recruiting und Personalmarketing. Anschließend werden konkrete Ideen vorgestellt, wie den Herausforderungen in diesem Bereich mit generativer KI begegnet werden kann. Nach einem Überblick über mögliche Einflüsse generativer KI auf Bewerber gibt es abschließend einen Hinweis auf die Grenzen des KI-Einsatzes im Recruiting und Personalmarketing unter Berücksichtigung regulatorischer Aspekte.

5.1 Die aktuelle Situation in Recruiting und Personalmarketing

Die derzeitige Lage im Recruiting und Personalmarketing erfordert neue Ansätze und wird künftig wahrscheinlich auch stetige Anpassung brauchen. Die Problematik des Fachkräftemangels wird unterschiedliche Lösungsansätze benötigen. Bevor auf die Möglichkeiten des Einsatzes generativer KI in diesem Zusammenhang eingegangen wird, erfolgt zunächst ein Überblick über die aktuelle Situation (Fachkräftemangel) und verschiedene Trends im Bereich des Recruitings.

5.1.1 Der Fachkräftemangel als zentrale Herausforderung

Die angespannte Lage in Bezug auf die Gewinnung von Fachkräften auf dem deutschen Arbeitsmarkt ist in den letzten Jahren stetig herausfordernder geworden. So zeichnet das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung in den Jahren 2022 und 2023 für Deutschland jährlich rund 1,3 Millionen offene Stellen auf, von denen jeweils weit über 500.000 Stellen rechnerisch nicht zu besetzen sind (KOFA, 2024). Dieser als Fachkräftelücke bezeichneten Problematik der rechnerisch nicht zu besetzenden Stellen muss der deutsche Arbeitsmarkt unterschiedliche, teils kreative Ansätze der Fachkräftegewinnung entgegenstellen, um den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden.

Hebelwirkung könnten hier das Arbeitskräftepotenzial Geflüchteter, aber auch eine verstärkte Ansprache von Teilzeitkräften zur Ausweitung ihrer Arbeitszeit, die Weiter- oder Wiederbeschäftigung von älteren Arbeitnehmern, bessere Integration von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund oder integrative Ansätze zur Nutzung des Arbeitspotenzials behinderter Menschen entfalten. Dabei ist ein differenziertes Vorgehen nötig, da einerseits verschiedenste Branchen betroffen sind und andererseits auch die Anforderungslevel an die potenziellen Arbeitskräfte stark variieren können (BMWK, 2024b).

Modernes Recruiting und Personalmarketing müssen sich anspruchsvollen Aufgaben stellen – sei es die adäquate Ansprache unterschiedlicher Arbeitnehmergenerationen, der Umgang mit sprachlichen und kulturellen Herausforderungen oder die Schaffung eines integrativen und inklusiven Arbeitsumfeldes.

5.1.2 Weitere aktuelle Fokusthemen

Der Blick sollte jedoch nicht nur auf dem Aspekt des Fachkräftemangels gerichtet sein. Seit Jahren beschäftigen weitere Trends das Recruiting und Personalmarketing. Einige Fokusthemen der Studienreihe »Recruiting Trends« des Centre of Human Resources Information Systems, die die aktuellen Herausforderungen im Recruiting gut zusammenfassen, seien hier exemplarisch genannt:

- Social Recruiting und Active Sourcing (Weitzel et al., 2020a)
Social Recruiting und Active Sourcing werden für Unternehmen in der Personalgewinnung immer wichtiger. Der Bedarf an Mitarbeiterempfehlungen verstärkt die Notwendigkeit der aktiven Nutzung von Karrierenetzwerken. Generell ist die professionelle Nutzung von Social Media strategisches Element modernen Recruitings geworden.
- Digitalisierung und Zukunft der Arbeit (Weitzel et al., 2020b)
Die digitale Transformation des Personalwesens ist für Unternehmen unabdingbar,¹ gleichzeitig fehlt es noch an hoher Effektivität der IT im Fachbereich. Potenzielle Fachkräfte können Vorbehalte gegenüber der Digitalisierung zeigen, z. B. Befürchtungen bzgl. fairer Behandlung bei der Nutzung automatisierter Systeme.

¹ Damit ist heute auch der Einsatz generativer KI gemeint.

6 Sechs Schritte zur erfolgreichen KI-Implementierung

Alexander Pinker

Eine Welt, in der Maschinen nicht nur Aufgaben erledigen, sondern auch denken, lernen und kreativ sein können? Eine Welt, in der künstliche Intelligenz nicht nur eine futuristische Idee ist, sondern die treibende Kraft hinter dem unaufhaltsamen Fortschritt in Wirtschaft und Gesellschaft darstellt (Stadler, 2024)? Willkommen im Zeitalter der KI-Revolution – einer neuen Ära, in der die Grenzen zwischen Realität und Fiktion durch Technologien wie neuronale Netze und maschinelles Lernen völlig neu definiert werden (Safar, 2022).

Die Implementierung von KI-Projekten markiert den Beginn einer neuen Phase der Innovation und des Wettbewerbs in den Unternehmen. Doch genau diese neue Phase stellt viele vor enorme Herausforderungen. An der Schwelle zur Zukunft besteht die Herausforderung darin, das Unbekannte zu meistern und die immense Kraft der KI zum eigenen Vorteil zu nutzen (Mittal et al., 2024). Leichter gesagt als getan.

Besonders die sogenannte generative KI steht im Zentrum dieser Revolution. Mit der Fähigkeit, neue Inhalte zu kreieren, menschliche Sprache zu verstehen und zu simulieren sowie komplexe Probleme zu lösen, eröffnet sie unzählige neue Möglichkeiten. Systeme wie ChatGPT, Microsoft Copilot und Perplexity repräsentieren mehr als fortschrittliche Werkzeuge; sie waren Auslöser einer Bewegung, die zeigt, wie generative KI die menschliche Arbeitsfähigkeit erweitern und ergänzen kann (Jaeckert & O’Daniel, 2024). In ihren Algorithmen liegt die Fähigkeit, aus einfachen Eingaben, sogenannten Prompts, Neues zu schaffen, die Kunst der Konversation und Content Curation zu revolutionieren und die Grenzen menschlicher Kreativität und Ressourcen zu erweitern.

Doch der Weg in diese neue Ära ist nicht frei von Herausforderungen. Die Implementierung von KI erfordert neben technischem Know-how auch ein elementares Umdenken bezüglich Arbeit, Kreativität und menschlicher Intelligenz. Es gilt, eine Brücke zu schlagen zwischen der gewohnten Arbeitsweise und den Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz, ohne dabei Ethik, Datenschutz und soziale Verantwortung außer Acht zu lassen (GFOS, 2023).

In diesem Abschnitt geht es daher um Klarheit und Strategie. Dieses Kapitel zeigt die unentdeckten Pfade, die generative KI eröffnet und diejenigen, die darüber hinausführen. Dazu werden die Strategien und Rahmenbedingungen angesprochen, die erforderlich sind, um an dieser neuen Ära teilzunehmen und zu florieren. Dieses Kapitel dient als Kompass in der Welt der KI-Revolution, ein methodischer Leitfaden, der hilft, die Herausforderungen zu meistern und sicher in eine Zukunft zu navigieren, in der das Unmögliche möglich wird.

7 Holistic Human-AI Leadership für die Mensch-KI-Kollaboration: Ein Change-Projekt

Sylvia Stankova

In einer Zeit, in der Technologie rascher voranschreitet als gewohnt und Unternehmen zunehmend auf künstliche Intelligenz (KI) setzen müssen, ist es für eine exzellente Mensch-KI-Kollaboration essenziell, dass Führungspersönlichkeiten sowohl die technischen Vorteile und Risiken von KI verstehen als auch die menschlichen Werte und Fähigkeiten in den Vordergrund stellen. Die Integration von KI in Arbeits- und Führungsprozesse ist kein Luxus mehr, sondern eine Notwendigkeit. Unternehmen, die KI erfolgreich implementieren, berichten von signifikanten Leistungssteigerungen, effizienteren Prozessen und einer besseren Entscheidungsfindung (Wilson & Daugherty, 2018).

Eine Umfrage des ifo Instituts zeigt, dass 13,3% der befragten Unternehmen KI einsetzen, 9,2% es planen und weitere 36,7% darüber diskutieren (vgl. Abbildung 18, ifo Institut, 2023). Der Einsatz variiert je nach Branche, im globalen Vergleich liegt der KI-Einsatz in Deutschland jedoch zurück, da 99% der Fortune-500-Unternehmen eine Form von KI in mindestens einer Funktion nutzen (Demandsage, 2023).

Diese Umfragen verdeutlichen die Notwendigkeit, Bedenken und Ängste hinsichtlich der Implementierung von KI abzubauen. Sie zeigen die Dringlichkeit eines holistischen Führungsansatzes auf, der die Magie von KI und Mensch vereint. Das zukunftsorientierte Potenzial von KI, sowohl auf individueller als auch unternehmerischer Ebene, erfordert ein menschenzentriertes Change-Projekt, welches menschliche und künstliche Exzellenz gleichermaßen fördert. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Kapitels, Anwender:innen und Anfänger:innen dabei zu unterstützen, die Synergien zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz optimal auszuschöpfen. Ein erster Blick richtet sich hierbei auf das Holistic Human-AI Leadership Framework. Im Anschluss daran werden das 3-E-Canvas sowie der Ansatz I & AI für eine Smart Task Allocation vorgestellt, um Theorie und Praxis zu vereinen. Abschließend werden die Herausforderungen bei der Implementierung von KI diskutiert, gefolgt von einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

8 Employee Experience: Gestaltung positiver Mitarbeitererlebnisse durch die Integration von KI

Svenja König, Sandra Niedermeier & Claudia Müller-Kreiner

»Missmutige Arbeitnehmer können Kunden wohl kaum tolle Erlebnisse verschaffen. Daher muss die Zielsetzung lauten, so kitschig es klingen mag, den Geist und die Seele jedes einzelnen Mitarbeiters für das Unternehmen zu gewinnen.«

(Schmitt & Mangold, 2004, S. 177)

Dieses Zitat von Schmitt und Mangold (2004, S. 177) bringt zum Ausdruck, wie wichtig Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter sind, um als Unternehmen für ein besonderes Erlebnis bei den Kunden zu sorgen.¹ Nur diejenigen Mitarbeiter, die selbst positive Dinge in ihrem Unternehmen erleben, können letzten Endes auch positive Erlebnisse für den Kunden schaffen. Bestätigt wird dieser enge Zusammenhang zwischen dem Erlebnis des Kunden und dem Erlebnis des Mitarbeiters durch eine Studie des IBM Institute for Business Value (Lesser et al., 2016), welche unterstreicht, dass es für die Gestaltung besonderer Kundenerlebnisse gleichermaßen eines entsprechend gestalteten Umfeldes für den Mitarbeiter bedarf. Dabei sollte ein solches Umfeld dem Mitarbeiter nicht nur ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln, sondern ihm vor allem eine effektive Ausführung seiner Tätigkeit ermöglichen (ebenda). Neben diesem Aspekt bestehen jedoch noch viele weitere Gründe, die es für Unternehmen immer dringlicher machen, sich mit der Gestaltung besonderer Mitarbeitererlebnisse auseinanderzusetzen und diese als wichtige Aufgabe in ihren Fokus zu rücken. An erster Stelle ist hierbei auch auf Ergebnisse des GALLUP Engagement Index Deutschland (2023) im Jahr 2022 hinzuweisen, eine Studie, die seit 2001 jährlich von dem Marktforschungsinstitut GALLUP durchgeführt wird. Diese zeigt, dass im Jahr 2022 lediglich noch 13% von 1.500 zufällig ausgewählten Arbeitnehmenden ab 18 Jahren eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen aufweisen. So niedrig war der Wert zuletzt im Jahr 2010. Gleichzeitig hat die Anzahl der Arbeitnehmenden, die bereits innerlich gekündigt haben, mit einem Anstieg auf 18% den höchsten Wert seit 2012 erreicht. Eine hohe emotionale Bindung, welche durch die Gestaltung besonderer Mitarbeitererlebnisse positiv beeinflusst wird, ist eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Produktivität, eine hohe Kundenzufriedenheit und eine besondere Qualität der Arbeit (Lesser et al., 2016). Zudem trägt eine hohe Mitarbeiterbindung als Folge besonderer Erlebnisse der Mitarbeiter dazu bei, dass die Fluktuationsrate und ebenso die Anzahl der Fehltagetage vermindert wird (ebenda). Auch wenn Leistungsanreize in diesem Zusammenhang auf vielen verschiedenen Wegen geschaffen werden können, wie beispielsweise durch die Übernahme anspruchsvoller Tätigkeiten oder eine sehr gute Teamarbeit und interne Unternehmenskom-

¹ Diese Tatsache wird ebenso durch eine Studie der Temkin Group belegt. In einem Report zu den Ergebnissen der durchgeführten Studie zeigt die Temkin Group auf, dass Unternehmen, die erfolgreich in der Gestaltung besonderer Kundenerlebnisse sind, etwa 1,5-mal so viele Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung beschäftigen wie andere Unternehmen (Lee Yohn, 2016).

9 Führungsmodelle in Zeiten von KI

Katrin Winkler, Sandra Niedermeier & Esma Gündogan

9.1 Führungsmodelle

In den vergangenen Jahren hat die exponentielle Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI) zu einer grundlegenden Transformation der Geschäftswelt geführt. Die Integration von KI in Unternehmen beeinflusst die Entscheidungsfindung, die Art und Weise der Teamführung sowie die Förderung von Innovationen erheblich. Vor diesem Hintergrund stehen insbesondere Führungskräfte vor der Herausforderung, traditionelle Führungsansätze an die neuen Gegebenheiten anzupassen und die Potenziale von KI effektiv zu nutzen. Daher wird im vorliegenden Artikel untersucht, inwiefern eine Überarbeitung traditioneller Führungsansätze angesichts der schnellen technologischen Entwicklungen erforderlich ist. Dabei werden vor allem zwei wesentliche Aspekte näher betrachtet: Zum einen wird die Rolle von KI als Werkzeug zur Effizienzsteigerung und Entscheidungsunterstützung beleuchtet. Zum anderen wird erörtert, inwiefern Führungskräfte ethische Rahmenbedingungen schaffen müssen, um sicherzustellen, dass der Einsatz von KI sowohl den Mitarbeitern als auch der Gesellschaft insgesamt zugutekommt.

Um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten, sind an erster Stelle, zusätzlich zum technischen Verständnis eine ausgeprägte ethische Orientierung, kritisches Denken sowie die Fähigkeit zur Förderung einer Kultur der lebenslangen Weiterbildung erforderlich. Führungsmodelle müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln, um mit der rasanten Entwicklung der KI-Technologien Schritt zu halten und gleichzeitig die menschliche Dimension in technologisch augmentierten Prozessen zu bewahren. Die neue Phase der Führung, die durch den Einsatz von KI geprägt wird, verlangt daher nach neuen Führungsstilen und -strukturen, die sowohl die technologischen Möglichkeiten maximieren als auch eine inklusive und ethisch fundierte Unternehmenskultur fördern. Prinzipiell hat der fortwährende Wandel der Gesellschaft und Wirtschaft schon immer dazu geführt, dass herkömmliche Führungsstile hinterfragt wurden. In der heutigen Arbeitswelt, die durch zunehmende Flexibilität des Arbeitsortes und der Arbeitszeit gekennzeichnet ist, kommen vermehrt digitale Kommunikations- und Kollaborationsmedien zum Einsatz. Traditionelle Teammanagementmethoden sind oft nicht mehr ausreichend, um virtuelle Teams effektiv zu leiten. Neue Managementfähigkeiten sind erforderlich. Führungskräfte müssen in diesem Rahmen die damit verbundenen Möglichkeiten und Chancen erkennen und ein innovatives Arbeitsumfeld schaffen. Dies setzt voraus, dass der passende Führungsstil identifiziert und entsprechend angepasst wird. Kurt Lewin, ein Pionier der Sozialpsychologie, forschte auf Basis des Verhaltensansatzes, der die Bedeutung des Führungsstils und ein entsprechendes Auftreten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern betont, und identifizierte drei Führungsstile: den autoritären, kooperativen und Laissez-faire-Führungsstil (Karipidis, 2012).

10 Future Skills: Die Bedeutung von Zukunftskompetenzen für Führungskräfte im Zeitalter von künstlicher Intelligenz

Claudia Müller-Kreiner & Annika Diery

10.1 Einleitung

Das 21. Jahrhundert ist geprägt von Industrie 4.0, die durch Diversität und Mobilität gekennzeichnet ist. Dies führt zu einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umgebung, auch als VUCA bezeichnet (Kok & Jordaan, 2019). Diese Dynamik bringt viele Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft mit sich. Beispielsweise gibt es einen beschleunigten Anstieg von Krisen wie der Corona-Pandemie oder auch politischen Konflikten. Der Klimawandel bedroht zudem nicht nur Mensch und Natur, sondern hat auch erhebliche wirtschaftliche Folgen: Geschäftsbereiche müssen sich anpassen oder riskieren, obsolet zu werden, während Lieferketten durch klimabedingte Störungen und neue Umweltgesetze beeinträchtigt werden. Zusätzlich stehen viele Länder vor dem Problem einer alternden Bevölkerung und einem schrumpfenden Anteil arbeitsfähiger Menschen. Auch in Deutschland sind die Auswirkungen des demografischen Wandels spürbar. Die Zahl der jungen Menschen nimmt ab, während die der Älteren steigt. Heute ist jede zweite Person in Deutschland über 45 Jahre alt, und jede fünfte ist über 66 Jahre alt. Trotz eines Anstiegs der Geburtenrate um 11,3% zwischen 2013 und 2022 im Vergleich zum vorherigen Jahrzehnt bleibt das Geburtendefizit bestehen, und der demografische Wandel wird nur leicht abgemildert (Destatis, o. J.). Dies bringt zusätzliche Herausforderungen für Unternehmen mit sich, wie Fachkräftemangel und die Notwendigkeit, altersgemischte Teams effektiv zu führen und zu integrieren.

In einer volatilen und unsicheren Welt nimmt zudem auch die Halbwertszeit von Wissen ab, was ein Risiko für das implizite Wissen in Unternehmen darstellt, da es schwieriger wird, dieses Wissen zu bewahren und weiterzugeben. Gleichzeitig beschleunigt sich die technologische Entwicklung, was Unternehmen dazu zwingt, sich regelmäßig an neue Systeme anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies erfordert von Unternehmen und Mitarbeitern eine kontinuierliche Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft. Im Rahmen der strategischen Planung und Ausrichtung können diese Trends ein wertvolles Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sein. Der Wandel beeinflusst das Führungsverständnis und ermöglicht die Ableitung neuer Kompetenzen, sogenannter Future Skills. Diese Fähigkeiten sind sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext unerlässlich, um in der VUCA-Welt erfolgreich zu sein.

11 Talente gewinnen: KI im Recruiting für Entscheider

Katrin Winkler, Claudia Müller-Kreiner & Svenja König

11.1 Einleitung

In Anbetracht der demografischen Entwicklung, welche einen Rückgang der erwerbsfähigen Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren von 49 Millionen im Jahr 2014 auf 38 Millionen im Jahr 2060 voraussagt (Wilke, 2019), stellt die Bewältigung des sich verschärfenden Fachkräftemangels eine Herausforderung dar. Im Wettbewerb um die besten Talente sind Unternehmen hierbei immer häufiger gezwungen, sich bei Kandidaten zu bewerben, statt wie herkömmlich eine Bewerbung zu erhalten. Das sogenannte Active Sourcing, also das proaktive Suchen und Ansprechen von Kandidaten durch (bspw.) soziale Medien, etabliert sich daher in immer mehr Unternehmen (Goldammer, 2019), denn bis zu 80 % der Jobsuchenden sind passiv, d. h. zu einem Jobwechsel bereit, ohne sich aktiv zu bewerben (Amerland, 2019). Dies bedeutet einen erheblichen Mehraufwand, sowohl in Bezug auf die Kosten als auch hinsichtlich des zusätzlichen Arbeitsaufwands für Recruiter (Goldammer, 2019). Doch auch das Active Sourcing stößt teilweise an Grenzen durch den Fachkräftemangel und Unternehmen können ihre offenen Stellen mit altbekannten Rekrutierungsansätzen nicht mehr besetzen (Goldammer, 2019). Bereits im Jahr 2006 belief sich der Schaden durch unbesetzte Stellen allein in Deutschland auf schätzungsweise 18,5 Milliarden Euro (Deller & Kolb, 2010).

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz könnte eine vielversprechende Lösung für diese zunehmend wachsende Herausforderung darstellen. Aufgrund des höheren Produktivitätsbedarfs, der durch den Mangel an Talenten entsteht, gehen Recruiting-Experten davon aus, dass immer mehr digitale und intelligente Tools für die Personalgewinnung genutzt werden (müssen), insbesondere im analytischen Bereich wie der Auswertung von Bewerbungen (Abendschein & Thomas, 2023). Die Ergebnisse der Studie »Barometer Personalvermittlung 2022 – Wachstumspotenziale für ein modernes Recruiting« von index Research im Auftrag des Verbandsbereichs Personalvermittlung (Reddel, 2023) zeigen diesbezüglich einen Anteil von bereits 19,9% der befragten Unternehmen auf, die KI für die Rekrutierung von Mitarbeitenden nutzen. Bei den Personalvermittlungsunternehmen beträgt der Anteil sogar 47,4%. Die möglichen Einsatzfelder von KI erstrecken sich dabei über alle Schritte des Personalbeschaffungsprozesses (Verhoeven, 2020).

Bevor spezifische Einsatzmöglichkeiten von KI im Personalbeschaffungsprozess erörtert werden, wird in einem ersten Abschnitt dieses Beitrags ein Verständnis für den War for Talents als zentrale Herausforderung für Unternehmen geschaffen. Die damit verbundenen Auswirkungen auf die Personalbeschaffung machen es erforderlich, sich in diesem Beitrag mit den Möglichkeiten zur Gewinnung von Mitarbeitenden und Anziehung von Top-Talenten zu beschäftigen.

12 KI im Kundenservice: Wie Unternehmen skalierbare Lösungen implementieren können

Julia Dittrich

12.1 Einleitung

Das Potenzial von Künstlicher Intelligenz (KI) im Kundenservice wird als äußerst vielversprechend wahrgenommen. Eine globale Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company unter Führungskräften im Kundenservice zeigt, dass mehr als 80% der befragten Unternehmen bereits in KI investieren oder planen, dies in den nächsten Monaten zu tun (McKinsey, 2024b, S. 5).

Doch gleichzeitig zeigt sich, dass die größte wahrgenommene Herausforderung für die Führungskräfte die Implementierung und Skalierung vom ersten Pilotprojekt in das operative Geschäft ist: 24% der befragten Führungskräfte im Kundenservice nennen »Scaling from pilot to production« als die größte Hürde, deutlich vor anderen Themen wie Governance oder technologischen Barrieren (McKinsey, 2024b, S. 6).

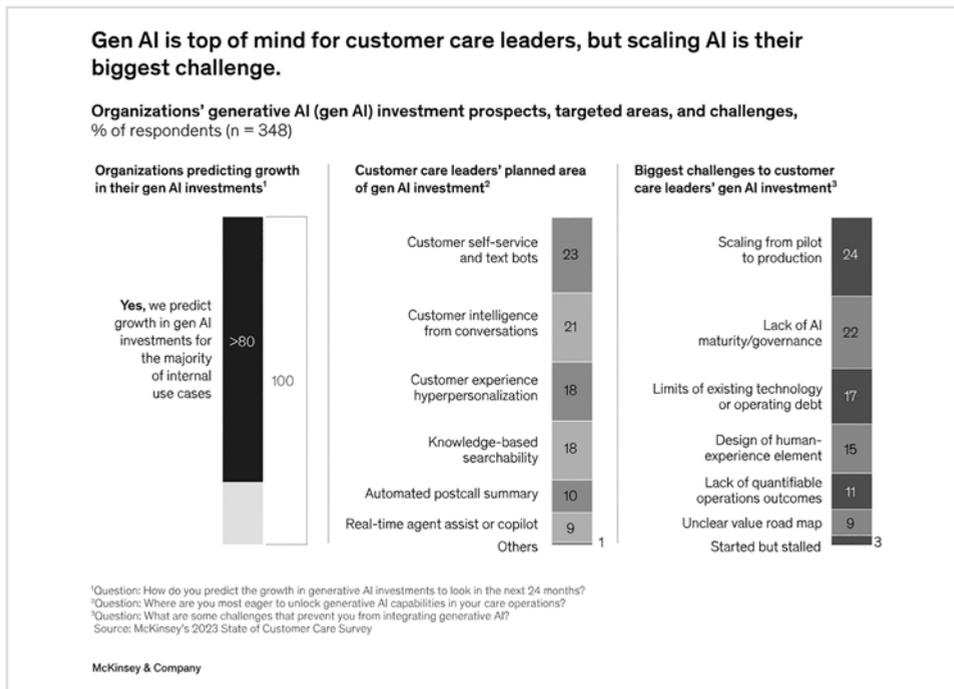


Abbildung 32: KI: Potenzial und Herausforderungen (McKinsey, 2024b, S. 6)

Autoren

Prof. Dr. Katrin Winkler

Katrin Winkler ist Professorin für Personalmanagement, Personalentwicklung und Wissensmanagement und lehrt an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten Personalführung, Personalmanagement, Talentmanagement, Wissens- und Change-Management. Neben ihrer Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied verbindet sie ihre Forschungs- und Lehrtätigkeit mit zahlreichen Beratungs- und Praxisprojekten im Bereich der Digitalisierung und Führung. Zudem leitet sie das Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft (IDT) sowie den dortigen Arbeitsbereich »Zusammenarbeit und Führung in einer sich verändernden Welt« der Hochschule Kempten. Als Leiterin der Kempten Business School (KBS) beschäftigt sie sich mit den Themen der Weiterbildung und des lebenslangen Lernens. Ausführliche Informationen finden sich auf der Webseite des Instituts: www.hs-kempten.de/idt

Prof. Dr. Sandra Niedermeier

Sandra Niedermeier ist Professorin für Digitalisierung in Bildung und Gesellschaft an der Hochschule Kempten. Sie leitet den Arbeitsbereich »Digitalisierung in Bildung und Gesellschaft« am Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft (IDT). Sie ist Studiendekanin der Fakultät Betriebswirtschaft und E-Learning-Beauftragte der Hochschule. Des Weiteren ist sie als Lehrbeauftragte an verschiedenen Hochschulen sowie als freie Trainerin und Beraterin tätig. Sie ist Mitglied und Prüferin im Fachausschuss Certified Scientific Trainer der Fraunhofer-Personenzertifizierungsstelle am Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT. Seit 2021 leitet sie den ersten reinen Online-Studiengang Wirtschaftspsychologie (berufsbegleitend, Master) an der Hochschule Kempten, seit 2024 auch den MBA. Ausführliche Informationen finden sich auf der Webseite des Instituts: www.hs-kempten.de/idt

Prof. Dr. Susanna Endres

Susanna Endres ist Professorin für Pädagogik mit Schwerpunkt Medienpädagogik und Digitale Bildung an der Katholischen Stiftungshochschule München. Sie lehrt und forscht u. a. zu ethischen Fragen im Kontext von Medien und Digitalisierung und deren Konsequenzen für den Bildungsbereich. Sie ist Mitherausgeberin der medienethischen Zeitschrift *Communicatio Socialis*.

Prof. Dr. Julia Dittrich

Julia Dittrich ist Professorin für E-Commerce-Management & Digital Business. Sie leitet den Studiengang E-Commerce, den sie als ersten englischsprachigen Studiengang am neu eröffneten Campus Chiemgau der Technischen Hochschule Rosenheim konzipiert und aufgebaut hat. Als Gründungsbeauftragte am Campus Chiemgau ist ihr die Förderung studentischer Start-ups ein besonderes Anliegen. Darüber hinaus ist sie u. a. Mitglied im Wirtschaftskuratorium der Chiemgau GmbH sowie Vertrauensdozentin der Studienstiftung des deutschen Volkes an der Technischen Hochschule Rosenheim.

Zuvor war sie fünfzehn Jahre als Managerin in der freien Wirtschaft tätig, zuerst als Unternehmensberaterin, sodann als Führungskraft in verschiedenen Start-ups, wo sie Abteilungen aufgebaut und skaliert hat. Hier lag ihr Fokus insbesondere auf den organisatorischen und strategischen Herausforderungen stark wachsender digitaler Geschäftsmodelle.

Dr. Claudia Müller-Kreiner

Claudia Müller-Kreiner ist promovierte Bildungsforscherin und derzeit unter anderem beschäftigt am Institut für Digitalisierung in Bildung und Gesellschaft an der Hochschule Kempten. Außerdem ist sie seit 2017 als Lehrbeauftragte an verschiedenen Hochschulen bzw. Universitäten sowie als freiberufliche Trainerin, Workshop-Moderatorin und beratend in Bildungskontexten in unterschiedlichen Organisationen tätig. Ihre Schwerpunkte sind spielbasiertes und agiles Lernen und Arbeiten, die Vermittlung von Future Skills sowie modernes Lehren und Lernen – in analogen und digitalen Kontexten.

Dr. Annika Diery

Dr. Annika Diery ist promovierte Bildungsforscherin und derzeit hauptberuflich als Team- und Projektleitung beim Medienunternehmen youknow GmbH in München beschäftigt. Seit 2017 ist sie als Lehrbeauftragte an verschiedenen Universitäten und Hochschulen aktiv und arbeitet seit 2020 zudem als freiberufliche Trainerin zu Themen rund um Digitale Didaktik, Future Skills und agiles Lernen und Arbeiten.

Dr. Michael Störmer

Langjähriger Top-Manager u. mehrfacher CEO, C-Level-Coach und Member des AI Future Council des Swiss Future Institute. Experte für die Spannungsfelder von KI und Leadership, Akzeptanz von KI im Teamwork sowie KI und die Herausforderungen von Familienunternehmen.

Dr. Matthias Kreysel, Executive Leader, Aufsichtsrat und Mentor

Dr. Matthias Kreysel hat als CTO/CRDO in international tätigen Unternehmen eine bewährte Erfolgsbilanz und ist Aufsichtsratsmitglied in einem global aktiven Familienunternehmen. Er ist Executive Board Member - Chief Technology & Innovation Officer, C-Level Mentor und Member des AI Future Council des Swiss Future Institute. Er ist Experte für Leadership, Kulturelle und Digitale Transformation sowie Technologie-Innovationen

Katrin J. Yuan, Aufsichtsrätin und CEO Swiss Future Institute

Katrin J. Yuan ist eine preisgekrönte Führungskraft und Aufsichtsrätin mit einem Hintergrund in Technologie Transformation. Sie hat einen Master of Business Administration und spricht sechs Sprachen. Als Vorsitzende des AI Future Council des Swiss Future Institute, hält sie Vorlesungen an vier Hochschulen und ist Jurymitglied an der ETH. Katrin ist eine einflussreiche Unternehmerin, Investorin und Rednerin. Ihre Expertise erstreckt sich auf KI mit Fokus Anwendung, Future Trends und Datenqualität.

Andy Lüdemann

Andy Lüdemann ist Experte für Digitalisierung und Mediendidaktik mit einer fundierten Ausbildung in Mediendidaktik, Betriebswirtschaft und Programmierung. Nach einer langjährigen Tätigkeit bei Siemens hat er vor zehn Jahren den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt und berät seither Unternehmen und Bildungseinrichtungen bei der digitalen Transformation. Seine »hybride« Qualifikation ermöglicht es ihm, technisches Know-how mit didaktischem Fachwissen und betriebswirtschaftlichem Verständnis zu verknüpfen. Neben seiner beratenden Tätigkeit engagiert sich Andy Lüdemann intensiv in der Entwicklung anwendungsorientierter Lösungen im Bereich der generativen künstlichen Intelligenz und deren Potenziale für das Lernen und Arbeiten. Als Berater, Referent und Trainer vermittelt er praxisnah, wie digitale Werkzeuge effektiv eingesetzt werden können, um traditionelle Bildungs- und Arbeitskonzepte weiterzuentwickeln.

Hendrik Luehrsen

Hendrik Luehrsen ist Unternehmer und Geschäftsführer der digitalen Kommunikationsagentur Luehrsen//Heinrich in München. Er beschäftigt sich intensiv mit künstlicher Intelligenz, insbesondere seit der Einführung von Stable Diffusion im Jahr 2022, und integriert KI in die Projekte seiner Agentur. Luehrsen ist ein erfahrener WordPress-Entwickler und aktives Mitglied der Open-Source-Community. Mit einem Hintergrund in Film und Fernsehen und einer starken Verbindung zur Nerd-Kultur bringt er technologische Innovationen und kreative Lösungen in seine Arbeit ein.

Alex Pinker

Alexander Pinker (M.Sc.) ist Innovation-Profiler und Future Strategist. Während seines Studiums gründete Alexander Pinker 2011 die »Medialist Innovation Group«, die sich heute auf Trendscouting und Digital Mindsetting fokussiert. Das 2019 etablierte Beratungsunternehmen »AP Innovation-Profiling«, berät Kunden zum Thema künstliche Intelligenz, Zukunftsforschung und digitale Strategien. Im Jahr 2023 folgte die Gründung einer KI Academy für Publisherinnen und Publisher in Kooperation mit dem digital publishing report, welche die generative künstliche Intelligenz praxisnah und anwendbar an die Teilnehmenden vermittelt.

Svenja König

Svenja König ist Wirtschaftspsychologin (M.A.) und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft an der Hochschule Kempten. Eines ihrer Aufgabengebiete umfasst die Inhaltliche und didaktische Konzeption von Online-Trainings sowie die Projektleitung des Onboarding-Konzepts an der Fakultät Betriebswirtschaft der Hochschule. Inhaltliche Schwerpunkte ihrer Arbeit, die auch mit der Mitarbeit an entsprechenden Publikationen einhergeht, sind Zusammenarbeit in hybriden Teams und Entwicklung zukünftiger Talente im Zusammenhang mit Future Skills, wie auch Themen der Teamgesundheit. Ausführliche Informationen finden sich auf der Webseite des Instituts: www.hs-kempten.de/idt

Sylvia Stankova

Sylvia Stankova widmet sich leidenschaftlich der Aufgabe, Unternehmern und Führungskräften dabei zu helfen, künstliche Intelligenz als Werkzeug für positive Veränderungen sowohl in ihren Unternehmen als auch in der Gesellschaft einzusetzen. Als preisgekrönter Coach und Gründerin der AI Training Agency unterstützt sie ihre globalen Kund:innen dabei, das Potenzial von zukunftsorientierter und menschenzentrierter Mensch-KI-Kollaboration zu erschließen. Mit 15 Jahren Erfahrung in digitaler Transformation und Change-Management sowie ihrer Expertise als Wirtschaftspsychologin und Ökonomin begleitet sie als AI-Success-Strategin Menschen und Organisationen auf ihrem Weg, die komplexe Welt der generativen KI zu verstehen und diese verantwortungsvoll zu nutzen. Sie teilt ihre Erfahrung und alles rund um KI-Upskilling im Arbeitsalltag regelmäßig als LinkedIn Top Voice für KI auf LinkedIn und ihrer Homepage: <https://www.aitraining.agency/>

Thomas Schönweitz

Thomas Schönweitz ist CEO, Entrepreneur und Autor sowie Experte für Organisationsentwicklung und Transformationsprozesse.

Esma Gündogan

Esma Gündogan ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft (IDT) der Hochschule für angewandte Wissenschaften Kempten. Sie leitet wegweisende Projekte im Bereich der Digitalisierung an Hochschulen und in Unternehmen, bei denen sie innovative Konzepte zur Förderung des digitalen Wandels entwickelt und umsetzt. In ihrer Rolle als Programm-Managerin an der Kempten Business School betreut und koordiniert sie den Studiengang Wirtschaftspsychologie sowie den Kurs Automatisierungstechnik und Robotik. Dabei begleitet sie sowohl Studierende als auch Lehrende umfassend in allen Fragen rund um die Studienorganisation. Ausführliche Informationen finden sich auf der Webseite des Instituts: www.hs-kempten.de/idt

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

**Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:**

www.schaeffer-poeschel.de/shop 