



IV.
Ergebnisse des
Odgers Berndtson
Executive Panels
3. Künstliche Intelligenz
und Superleadership

Die folgenden Ergebnisse sind Gegenstand einer Kooperation mit der LeadershipGarage. Die LeadershipGarage ist ein Collaboration Space an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft. Initiiert von Prof. Dr. Sabine Remdisch, Leiterin des Instituts für Performance Management an der Leuphana Universität Lüneburg, im Zusammenspiel mit renommierten Unternehmen und dem HSTAR Institute der Stanford University, forscht die LeadershipGarage zu den Themen Digital Collaboration, Digital Leadership und KI-Involvement und entwickelt innovative Lösungen für das Führen, Arbeiten und Lernen in der digitalen Welt.



Wie Führungskräfte KI vorantreiben KI-Involvement-Modell

Künstliche Intelligenz (KI) stellt unseren Alltag und unsere berufliche Tätigkeit zunehmend auf den Kopf. Unter KI verstehen wir dabei Maschinen und Technologien, welche Aufgaben übernehmen, die traditionell von Menschen mithilfe ihrer Intelligenz gelöst wurden. Diese reichen von simplen Finanz- und Steueranwendungen sowie

automatisierten Marketingtools, die Nutzerprofile auswerten, bis hin zu Avataren und sozialen Robotern, die menschliche Serviceleistungen übernehmen. Wie verändert und unterstützt die Nutzung Künstlicher Intelligenz die Führung von morgen? Was passiert mit Mitarbeitern und Führungskräften, wenn Künstliche Intelligenz (KI) Be-

standteil ihrer Arbeit wird? Wie arbeiten Mensch und Technologie künftig zusammen, um Unternehmen sicher in die Zukunft zu führen? Wie wird traditionelle Führung zu Superleadership, unterstützt durch KI? Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der Umsetzung von KI-Lösungen?



42,1%

der Führungskräfte vermuten, dass KI einen **Einfluss auf den Erfolg ihres Unternehmens** haben wird.

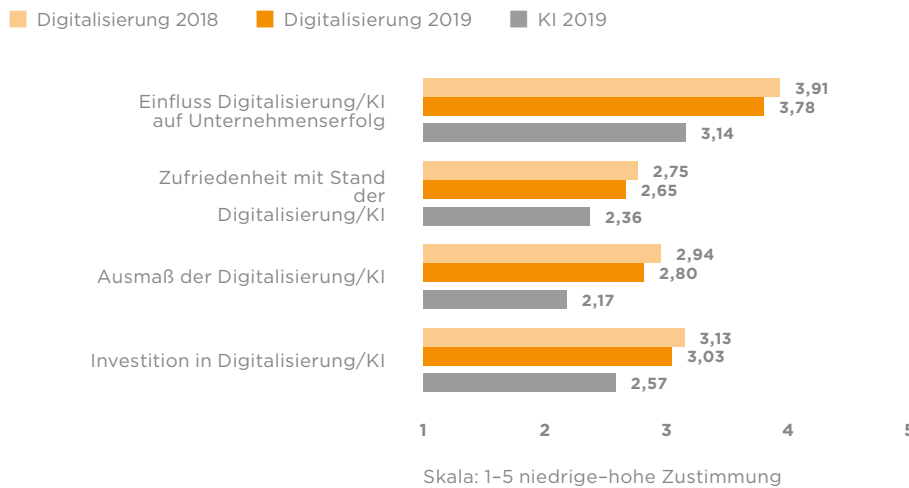
Aber nur

7,8%

der Befragten berichten, dass in ihrem Unternehmen aktuell KI tatsächlich in **stärkerem oder starkem Ausmaß genutzt wird.**

3. KI und Superleadership

Digitalisierung und KI: Umsetzungsgrad gering.



Ein angemessener Digitalisierungsgrad in Unternehmen und Organisationen ist die grundlegende Voraussetzung für die Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI). In Bezug auf den Digitalisierungsgrad ergibt sich ein ähnliches Bild wie im Vorjahr: Die Bedeutung der Digitalisierung für den Unternehmenserfolg wird hoch eingeschätzt, die Zufriedenheit mit der Umsetzung ist jedoch immer noch gering – die Bewertungen fallen aktuell sogar noch etwas niedriger aus. Das kann auf eine wachsende Unzufriedenheit mit der langsamen Umsetzung der Digitalisierung hindeuten.

Die KI-Nutzung wird im Vergleich mit der allgemeinen Digitalisierung als weniger bedeutsam angesehen. Die entsprechenden Investitionen der Unternehmen sind noch gering und KI wird dementsprechend nur in geringem Ausmaß genutzt.



3. KI und Superleadership

Verschiedene Branchen – unterschiedliche Interessen.

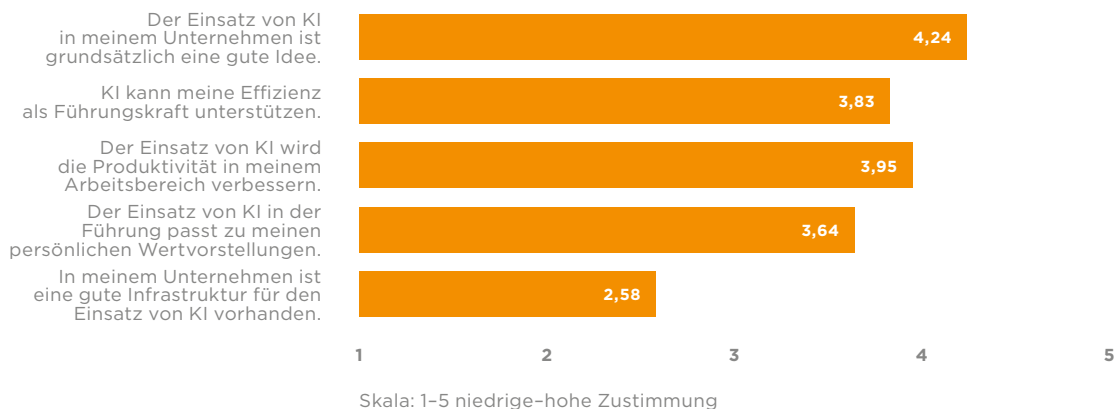
Das Interesse an Künstlicher Intelligenz fällt in den verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich aus. In der Telekommunikations- und Medienbranche, bei Anbietern von Finanzdienstleistungen und Unternehmensberatungen ist es am stärksten ausgeprägt, im öffentlichen bzw. Not-for-Profit-Sektor am geringsten. Der zukünftige Einfluss der Nutzung von KI auf den Unternehmenserfolg wird in der Automobilbranche am stärksten wahrgenommen. Das tatsächliche Ausmaß der Nutzung ist in allen Branchen noch sehr gering. Auch hier liegt der Telekommunikationsbereich vorn. Am wenigsten wird KI bislang im öffentlichen bzw. Not-for-Profit-Sektor und im Bereich Medizin/Pharma/Chemie genutzt.

■ niedrigster Wert ■ höchster Wert

Branche	Interesse an KI	Einfluss KI	Zufriedenheit mit KI-Nutzung	Ausmaß KI-Nutzung	Investitionen in KI
Industrie	3,05	3,02	2,28	2,11	2,48
Finanzdienstleistungen	3,50	3,24	2,37	2,20	2,69
Konsumgüter/Handel	3,04	2,88	2,24	2,20	2,43
Telekommunikation/Medien/Technologie	3,77	3,38	2,68	2,47	3,00
Automobil	3,35	3,47	2,36	2,10	2,40
Medizin/Pharma/Chemie	3,19	2,98	2,09	1,91	2,37
Energieversorger	3,25	3,20	2,55	2,20	2,65
Unternehmensberatung/Wirtschaftsprüfung	3,74	3,31	2,57	2,35	2,73
öffentlicher Sektor/Not for Profit	2,38	2,67	2,19	1,67	2,00

Skala: 1-5 niedrige-hohe Zustimmung

Einstellung positiv – KI-Ausstattung negativ.



Die Befragten zeigen sich insgesamt aufgeschlossen für den Einsatz Künstlicher Intelligenz. Dies gilt insbesondere für die allgemeine Nutzung von KI im Unternehmen, aber auch für die eigene Führungstätigkeit. Die vorhandene Infrastruktur für die KI-Nutzung wird jedoch eher negativ bewertet.

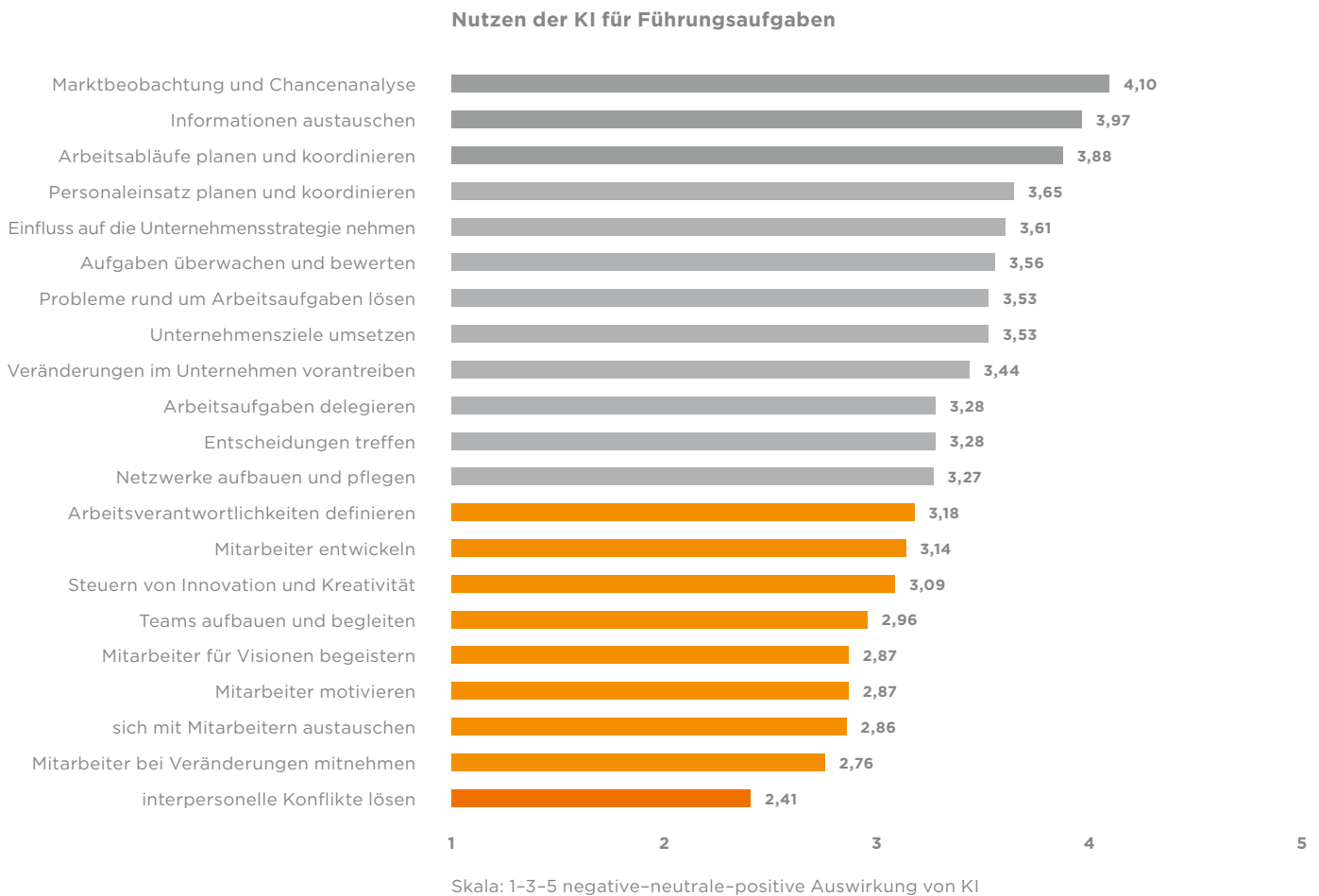
Weitere wichtige Ergebnisse:

- **70,8%** der Führungskräfte erwarten, dass KI ihre Führungseffizienz unterstützen wird.
- **75,1%** der Befragten nehmen an, dass KI die Produktivität in ihrem Arbeitsbereich steigern wird.
- Nur **22,8%** stimmen der Aussage zu, dass in ihrem Unternehmen bereits eine gute Infrastruktur für die KI-Nutzung vorhanden ist.
- Für **12,2%** passt der Einsatz von KI eher nicht zu ihren persönlichen Wertvorstellungen.



3. KI und Superleadership

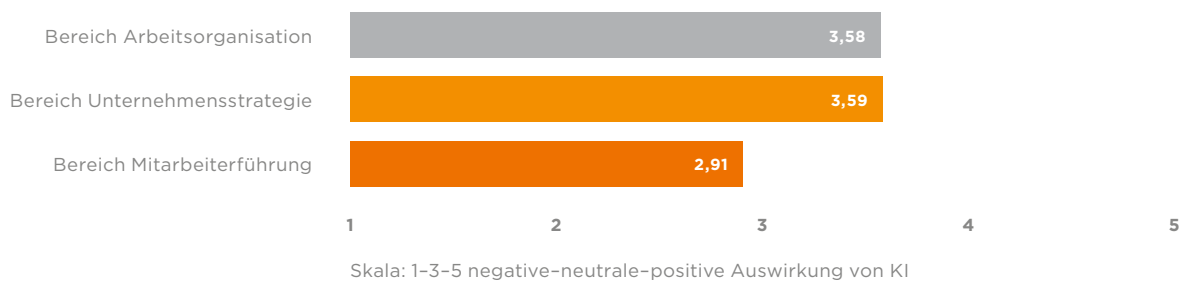
KI nützt der Arbeitsorganisation – und den Unternehmenszielen.



Die Erwartungen hinsichtlich des Einsatzes von KI in der eigenen Führungstätigkeit sind unterschiedlich. Die positiven Erwartungen der befragten Führungskräfte beziehen sich auf den Managementanteil ihrer Tätigkeit, dabei insbesondere auf die Umsetzung und Erfüllung von Unternehmenszielen (z. B. KI-Einsatz für Marktbeobachtung und Kundenbetreuung), und auf die Organisation von Arbeitsprozessen. In Bezug auf die psychologische Führungskomponente ihrer Tätigkeit, also die Kommunikation und Interaktion mit ihren Teams und Mitarbeitenden, erwarten die Befragten hingegen keine oder sogar tendenziell negative Auswirkungen.

Positive Erwartungen für die Bereiche Arbeitsorganisation und Unternehmensstrategie.

Nutzen der KI für Führungsaufgaben: Index Führungstätigkeiten



Ein Index, der die einzelnen Aufgaben der Führungskräfte in drei Tätigkeitsbereiche zusammenfasst, unterstützt diese Ergebnisse zusätzlich: Für die Bereiche Arbeitsorganisation und Umsetzung der Unternehmensstrategie bestehen insgesamt positive Erwartungen, für den Bereich der Mitarbeiterführung allenfalls neutrale.



3. KI und Superleadership

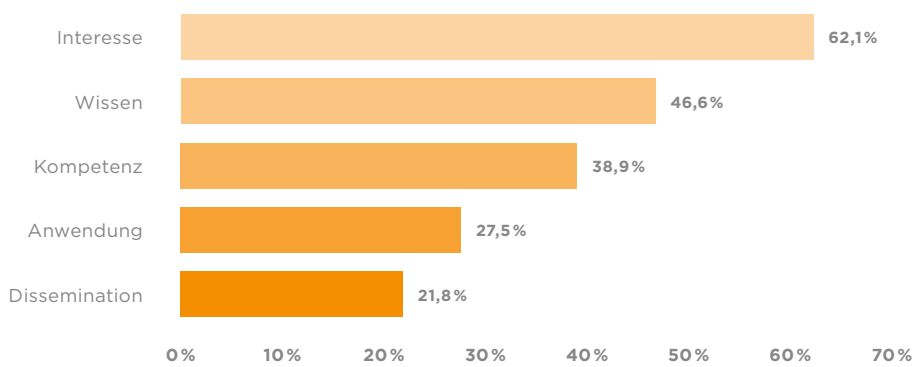
Das KI-Involvement-Modell: Führungskräfte auf unterschiedlichem Stand des Involvements in KI-Aktivitäten.

Das „KI-Involvement-Modell“ beschreibt Voraussetzungen und Wirkungen des Einsatzes von KI durch Führungskräfte. Anhand der Stufen des Modells lässt sich ablesen, wie stark die einzelne Führungskraft in KI-Aktivitäten involviert ist. Ausgangspunkt ist ein grundsätzliches *Interesse* an Künstlicher Intelligenz und deren Einsatzmöglichkeiten (Stufe 1). Aufbauend auf dem Interesse, können ein profundes *Wissen* über KI und konkrete Vorstellungen vorhanden sein, wie KI im Arbeitsbereich eingesetzt werden kann (Stufe 2). Ein adäquates Wissen ist Voraussetzung für individuelle *Kompetenzen* hinsichtlich der Nutzung von KI in der eigenen Tätigkeit (Stufe 3). Die tatsächliche *Anwendung* von KI (Stufe 4) macht es möglich, dass Führungskräfte als *Disseminatoren* für den Einsatz von KI tätig sind und andere vom Nutzen der KI überzeugen wollen (Stufe 5). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass anhand des KI-Involvement-Modells eine Einordnung der Führungskräfte hinsichtlich ihres Entwicklungsstands treffsicher vorgenommen werden kann.

Beispiel-Items für die fünf KI-Involvement-Stufen

Interesse	„Ich suche aktiv nach Informationen zum Thema KI.“
Wissen	„Ich fühle mich sicher in der Benutzung von generellen Begriffen aus dem Bereich KI.“
Kompetenz	„Ich kann die richtigen Themen identifizieren, die mithilfe von KI bearbeitet werden.“
Anwendung	„Ich arbeite aktiv an der Umsetzung von KI-Lösungen in meinem Arbeitsbereich.“
Dissemination	„Ich versuche, andere im Unternehmen für das Thema KI zu interessieren.“

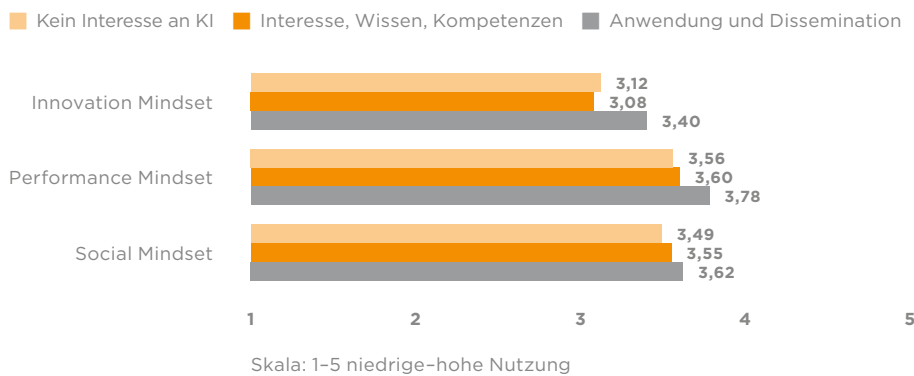
Verteilung der KI-Involvement-Stufen



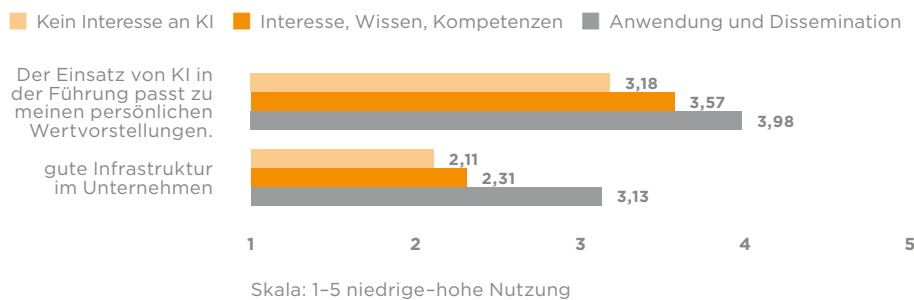
- **62,1%** der Führungskräfte geben an, grundsätzlich Interesse am KI-Thema zu haben.
- **46,6%** der Befragten besitzen darüber hinaus ein profundes Wissen über Künstliche Intelligenz.
- **38,9%** geben an, auch über entsprechende Anwendungskompetenzen zu verfügen.
- Für **27,5%** der Befragten gehört die Nutzung von KI zum beruflichen Alltag.
- Von diesen ist die überwiegende Zahl (**21,8%**) von den positiven Wirkungen so überzeugt, dass sie auch andere für den Einsatz von KI gewinnen wollen (Dissemination).

Kultur, Infrastruktur, positive Einstellung – Voraussetzungen der KI-Nutzung.

Voraussetzung der KI-Nutzung: Unternehmenskultur



Voraussetzung der KI-Nutzung: Positive Einstellung und Infrastruktur



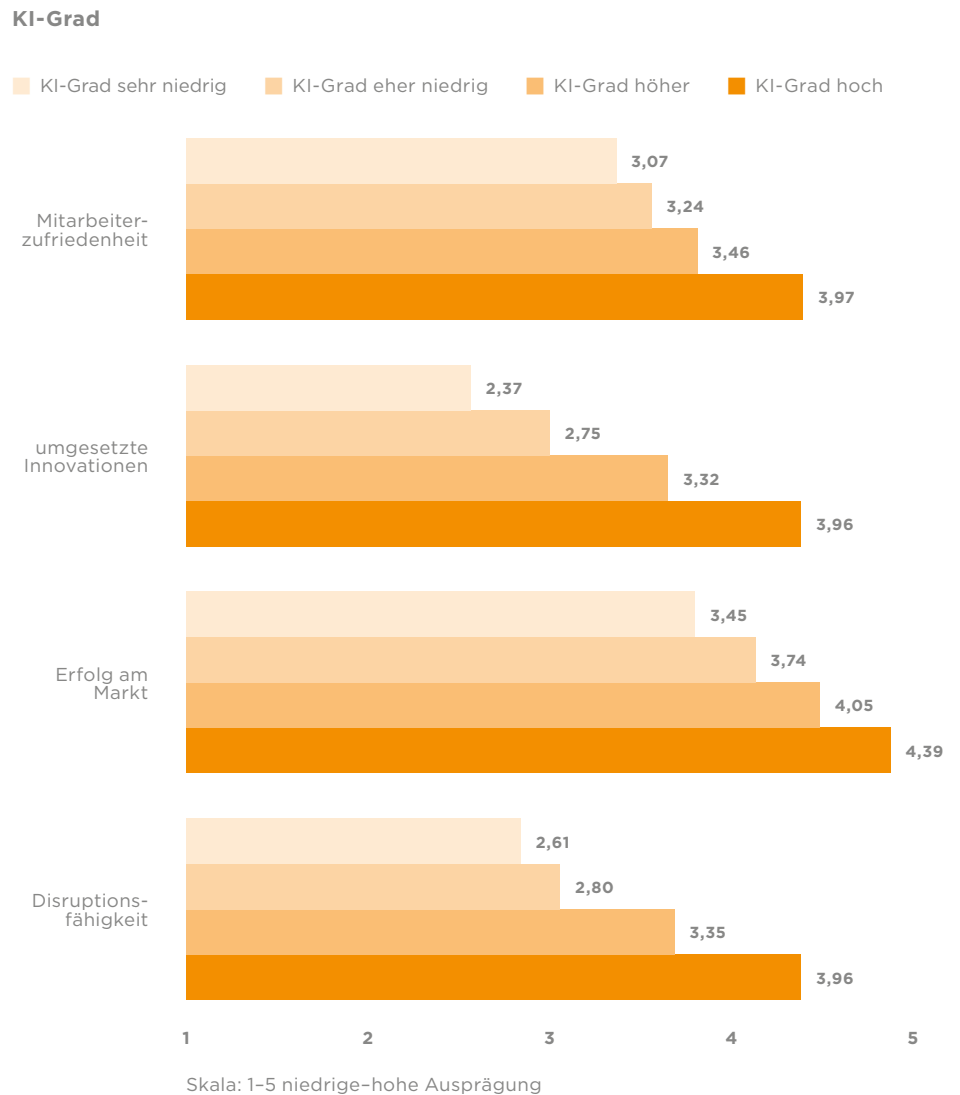
Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz hängt von verschiedenen Faktoren ab. Für die Akzeptanz und Umsetzung von Neuerungen ist eine förderliche Unternehmenskultur eine wichtige Voraussetzung. Förderlich ist eine Unternehmenskultur dann, wenn sie Innovation und Veränderung begrüßt (Innovation Mindset), aber auch Wert auf Leistung und Effizienz legt (Performance Mindset). Themen wie Arbeitsplatzsicherheit oder soziale Verantwortung (Social Mindset) stehen für die Führungskräfte dagegen kaum im Zusammenhang mit der Umsetzung von KI. Der Einsatz von KI in der Führungstätigkeit muss zudem zu den persönlichen Wertvorstellungen passen: Je mehr positive Einstellungen zu KI vorhanden sind, desto mehr Interesse besteht auch an deren Nutzung. Und schließlich muss für den Einsatz von KI eine passende Infrastruktur im Unternehmen gegeben sein: KI-Anwender und -Disseminatoren berichten von vergleichsweise deutlich besseren infrastrukturellen Voraussetzungen.



3. KI und Superleadership

Höherer KI-Grad – größerer Erfolg.

Der Einsatz von KI hängt mit Indikatoren für den Unternehmenserfolg zusammen: Je höher der KI-Grad, desto erfolgreicher agieren die Unternehmen aus Sicht der Befragten. Dies gilt allgemein für die Marktperformance, für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Innovationen, für die Fähigkeit, sich im Wandel befindenden Gegebenheiten anzupassen (Disruptionsfähigkeit), aber auch für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.





“

KI-Nutzung trägt zu einer
erfolgreicheren Führungs-
tätigkeit und einem höheren
Unternehmenserfolg bei.“