

Leadership im Zeitalter von KI

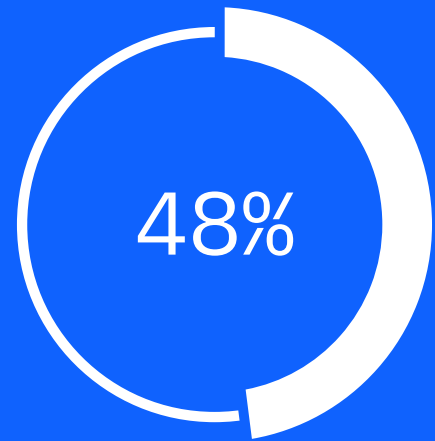
Neue IBM-Studie untersucht, wie
sich Leadership durch den Einsatz
von generativer KI in europäischen
Unternehmen verändert

82%

82 % der befragten deutschen Führungskräfte haben bereits generative KI eingesetzt oder beabsichtigen, **generative KI** im nächsten Jahr einzusetzen, wobei der Wettbewerbsdruck der Hauptgrund für die Beschleunigung ist.



Datensicherheit und Schutz der Privatsphäre gelten als größte Herausforderungen im Hinblick auf die Verantwortlichkeit der Führung.



48 % erweitern ihr eigenes Wissen über generative KI-Technologien aktiv, was sie zu den wissbegierigsten Mitgliedern der europäischen Führungsebene macht.

Die drei größten Herausforderungen bei der Einführung waren die Entwicklung von **ethischen KI-Rahmenbedingungen**, die Gewinnung von **Talenten** und die **Kosten**.

Inhalt

- 4** Vorwort
- 5** Einleitung
- 7** Reaktion auf den wachsenden wirtschaftlichen Druck
- 8** Führend bei Transparenz und Ethik
- 10** Kontinuierliche Kompetenzentwicklung im Fokus behalten
- 11** Wir vertrauen auf unsere Führungskräfte
- 13** Methodik der Untersuchung



Vorwort

Gregor Pillen

*General Manager IBM Deutschland,
Österreich und Schweiz*

KI ist der Gamechanger. Ein mächtiger Katalysator, der das Potenzial hat, den globalen Fortschritt voranzutreiben. Ihr rasanter Aufstieg gibt Europa die Chance, eine führende Rolle zu spielen.

Unsere aktuellen Untersuchungen deuten darauf hin, dass KI in den Vorstandsetagen Europas als reale Chance wahrgenommen wird. In Deutschland herrscht ein besonderes Gefühl der Dringlichkeit, da die Führungskräfte erkannt haben, dass KI entscheidend sein wird für die Bewältigung struktureller Herausforderungen und die Verbesserung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit. Es überrascht daher nicht, dass der Einsatz generativer KI bei vielen deutschen CEOs 2024 ganz oben auf der Prioritätenliste steht.

Diese positive Grundstimmung kann jedoch nicht über die Herausforderungen hinwegtäuschen. Bedenken in Bezug auf Governance, Ethik und Sicherheit stehen zu Recht ganz oben auf der Agenda der deutschen Führungskräfte, die sich bemühen, KI sicher und verantwortungsvoll einzusetzen.

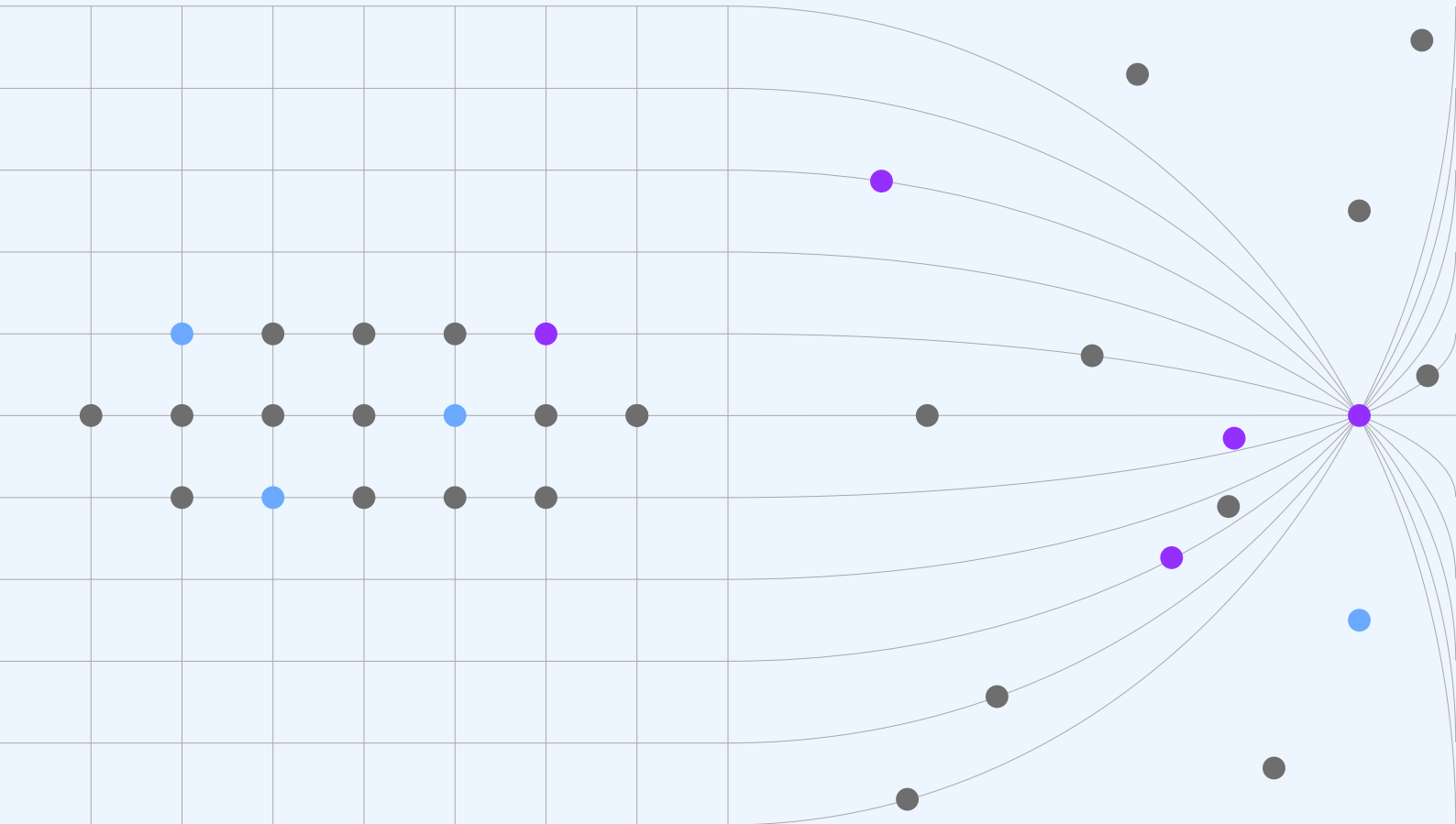
Es ist eine Verantwortung, die jede Facette der Existenz eines Unternehmens berührt - von den Daten über die Mitarbeitenden bis hin zur Gesellschaft als Ganzes. Der Erfolg erfordert die Art von organisatorischem Wandel, den viele Unternehmen gerade erst zu erfassen beginnen.



Zeitgleich wächst die interne Erwartungshaltung. Mitarbeitende und Management wollen, dass die Führungskräfte handeln, und zwar jetzt. Wobei die deutschen Führungskräfte besser vorbereitet sind als die meisten anderen: 41 % geben an, dass sie bereits generative KI-Lösungen in ihrem Unternehmen eingesetzt haben, gegenüber einem europäischen Durchschnitt von 30 %.

Der Schlüssel wird nun darin liegen sicherzustellen, dass KI in einem fairen und pragmatischen regulatorischen Umfeld mit der richtigen Führung und Absicht eingesetzt wird.

Es ist eine Chance für eine ganze Generation und eine Erfahrung, die wir bei IBM an der Seite einiger der fortschrittlichsten und inspirierendsten Führungspersönlichkeiten in Deutschland machen dürfen.



Einleitung

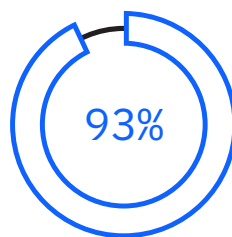
Die Dringlichkeit, verantwortungsvolle KI einzusetzen, ist in deutschen Vorstandsetagen am höchsten

Der Aufstieg der generativen KI im Jahr 2023 ist bemerkenswert. Als die Technologie begann, sich auf dem Verbrauchermarkt durchzusetzen, reagierten fortschrittliche Führungskräfte schnell und versuchten sich ihren Platz in der sich anbahnenden Transformation zu sichern.

Es ist eine sichere Wette, dass 2024 das Jahr sein wird, in dem Unternehmen zahlreich folgen werden. Der Druck, die richtigen Entscheidungen zu treffen und angemessen zu führen, ist in der gesamten Führungsetage zu spüren. Eine neue europäische Studie von IBM unter mehr

als 1.600 leitenden Angestellten und Führungskräften der obersten Ebene zeigt das Ausmaß dieses Wandels: 93 % der deutschen Befragten, die generative KI einsetzen oder dies planen, haben bereits neue Ethik und Governance-Strukturen in ihren Unternehmen entwickelt.

Führungskräfte in ganz Europa versuchen das Potenzial von KI auszuschöpfen, während sie sich mit wachsenden Sicherheitsbedrohungen und einer sich entwickelnden regulatorischen und ethischen Landschaft auseinandersetzen. Und wie sieht es in Deutschland aus?



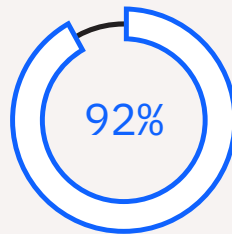
93 % der deutschen Führungskräfte sind aktiv an der Gestaltung von Ethik- und Governance-Rahmenbedingungen für den KI-Einsatz beteiligt

Reaktion auf den wachsenden wirtschaftlichen Druck

Die befragten deutschen Führungskräfte geben an, dass die drei größten Treiber für die Einführung generativer KI, die Wettbewerber, Vorstandsmitglieder und Investoren sind.

In der heutigen schwierigen Wirtschaftslage ist dies in erster Linie auf den Wunsch zurückzuführen, die betriebliche Effizienz zu modernisieren und zu verbessern (47%). KI wird genutzt, um Routineprozesse zu automatisieren und Mitarbeitende für höherwertige Aufgaben freizusetzen und

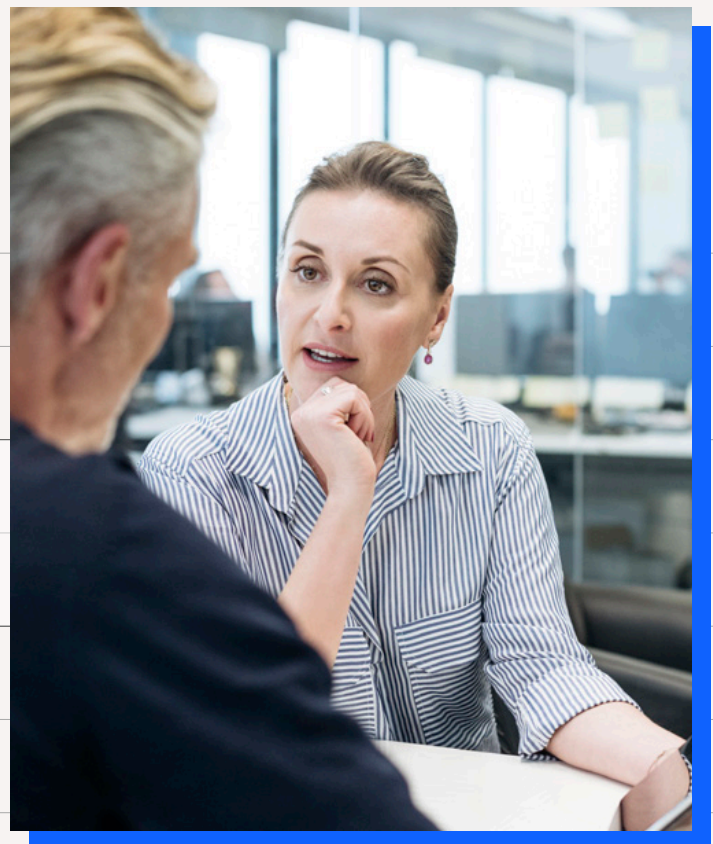
1. Umgekehrter Prozentsatz von "Ich glaube nicht, dass es mir helfen wird, bessere Führungsentscheidungen zu treffen".



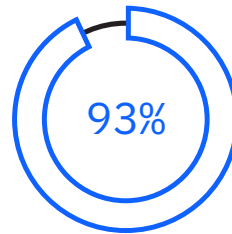
92 % der Führungskräfte stimmen zu, dass generative KI das Potenzial hat, bessere Führungsentscheidungen zu ermöglichen

gleichzeitig Innovation zu fördern. Danach folgt das Potenzial der Technologie, das Kundenerlebnis zu verbessern (37%) und die Verkaufsergebnisse zu steigern (37%).

Insbesondere bei der Beantwortung der KI-Agenda für Vorstandsetagen waren sich die deutschen Wirtschaftsführer_innen nahezu einig (92%)¹, dass generative KI das Potenzial hat, bessere Führungsentscheidungen zu ermöglichen.



Führend bei Transparenz und Ethik



93 % der deutschen Befragten, die generative KI-Lösungen eingesetzt haben oder dies planen, gaben an, dass sie bei der Governance solide Fortschritte machen.

Was die Herausforderungen beim Einsatz generativer KI betrifft, so nannten die Befragten in Deutschland (im Einklang mit ihren europäischen Nachbarn) die Bedeutung des Einsatzes innerhalb eines ethischen und integrativen Rahmens als größte Herausforderung, gefolgt von dem Druck, Fachkräfte einzustellen und den damit verbundenen Kosten.

Während die politischen Entscheidungsträger in Deutschland und dem übrigen Europa an der raschen Entwicklung politischer Rahmenbedingungen für KI arbeiten, müssen die Unternehmen selbst Verantwortung für wichtige Sicherheitsfragen übernehmen. Sie nennen die Auswirkungen auf die Sicherheit (einschließlich Datenschutz und Überwachung) als größte Herausforderung einer verantwortungsvollen KI.

“Der konstruktiv kritische Umgang mit dem Einsatz und den Ergebnissen von KI bei hoher Governance-Priorität ist zwingend, denn die Verantwortung beim Einsatz von KI liegt immer beim Menschen.”

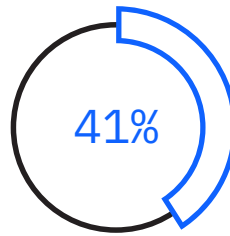
Prof. Dr. Robert Mayr, CEO, DATEV eG

Datensicherheit und Datenschutz sollten in der Tat oberste Priorität haben. Dennoch ist es wichtig, dass Führungskräfte die positive Rolle verstehen, die KI-Tools für die Sicherheit spielen können, wenn sie richtig eingesetzt wird. IBMs Global [2023 Cost of Data Breach Report](#) ergab, dass der Einsatz von KI einen erheblichen Einfluss auf die Reduzierung des Lebenszyklus von Sicherheitsverletzungen haben kann - ein wichtiger Faktor für Unternehmensleiter_innen, den sie bei der Priorisierung von Bereichen für den Einsatz von KI berücksichtigen sollten.

Vielversprechend ist, dass die Führungskräfte verstehen, was auf dem Spiel steht und die Verantwortung nicht auf die leichte Schulter nehmen. Fast alle (93 %) der deutschen Befragten, die generative KI-Lösungen einsetzen oder dies planen, gaben an, dass sie bei der internen Umsetzung von Governance- und Ethikrahmen solide Fortschritte machen. Zu den wichtigsten Maßnahmen gehören die Entwicklung eines speziellen Ethikausschusses, Governance-Rahmenbedingungen und Folgenabschätzungen.



Kontinuierliche Kompetenzentwicklung im Fokus behalten



41 % der deutschen Wirtschaftsführer_innen planen, sich aktiv an Diskussionen mit anderen Unternehmen über die KI-Regulierung zu beteiligen.

Die Verbesserung der KI-Fähigkeiten ist eine der wichtigsten Prioritäten. 93%² der befragten deutschen Führungskräfte gaben an, dass sie Maßnahmen ergreifen um sicherzustellen, dass sie über die richtigen KI-Fähigkeiten in ihren Unternehmen verfügen. Unter dem Druck, den Fachkräftemangel so schnell wie möglich zu beheben, bewerten die Befragten die Weiterbildung ihrer bestehenden Belegschaft knapp vor der Rekrutierung neuer Fachkräfte und der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen.

Auf persönlicher Ebene scheinen die deutschen Befragten, angetrieben durch die dringenden geschäftlichen Erfordernisse, wissbegieriger als ihre europäischen Kollegen zu sein, wenn es darum geht, ihr eigenes KI-Wissen aufzubauen: 48% bilden sich aktiv über generative KI-Technologien im Allgemeinen weiter, 43% über die regulatorische und Compliance-Landschaft und 38 % über die ethischen Implikationen.

Über das Erledigen ihrer Hausaufgaben hinaus übernehmen sie auch eine proaktive, persönliche Verantwortung für die Festlegung der Leitlinien, oft in Zusammenarbeit mit Kolleg_innen. Frisch aus der Erfahrung, ein Pilotland für das Gesetz zur Sorgfaltspflicht in der Lieferkette zu sein, geben 41% der deutschen Wirtschaftsführer_innen an, dass sie sich aktiv an Diskussionen über KI-Vorschriften

“KI ist zugleich ein Dynamikfaktor bei der Veränderung der Arbeitswelt wie auch ein hilfreiches Werkzeug, um in die Zukunft gerichtete Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren und individualisierte Lernprozesse zu unterstützen.”

Prof. Dr. Robert Mayr, CEO, DATEV eG

mit anderen Wirtschaftsführer_innen und Branchenverbänden beteiligen, während sie auf das Inkrafttreten des KI-Gesetzes warten.

Trotz dieser vielversprechenden Gespräche haben wir jedoch noch einen weiten Weg vor uns. Obwohl 93% der deutschen Befragten angaben, ein gutes Verständnis des regulatorischen Kontextes³ zu haben, fühlte sich ein weitaus geringerer Anteil (54%) darüber im Klaren, was dies für ihr Unternehmen bedeutet - eine Tatsache, die wahrscheinlich durch ungeklärte Fragen über die Form dieser bevorstehenden Gesetzgebung verschärft wird.

2. Umgekehrter Prozentsatz von “Wir unternehmen derzeit keine Schritte, um dieses Problem zu lösen”.

3. Die Antworten “Ja - ich habe ein gutes Verständnis der Regulierungslandschaft und ihrer Auswirkungen auf mein Unternehmen” und “Ja - ich habe ein gutes Verständnis der Regulierungslandschaft, weiß aber nicht, welche Auswirkungen dies auf mein Unternehmen haben wird” wurden kombiniert.

Wir vertrauen auf unsere Führungskräfte

Dies sind alles Schlüsselfragen, die wir angehen müssen, damit Europa das Potenzial der generativen KI voll ausschöpfen kann, die laut Prognosen jährlich zwischen 2,7 und 4,4 Billionen Dollar zur Weltwirtschaft beitragen wird⁴. Da 41% der befragten deutschen Führungskräfte bereits generative KI eingesetzt haben und weitere 41% den Einsatz von KI im nächsten Jahr planen, sind die Weichen für die Beschleunigung des Einsatzes von KI in Unternehmen im ganzen Land im Jahr 2024 gestellt.

Kein Unternehmen möchte zurückbleiben, aber in den Augen seiner Kund_innen, Investor_innen, Mitarbeitenden und Kolleg_innen ist eine Lizenz erforderlich, um diese vielversprechende neue Technologie zu nutzen. Und diese Lizenz heißt Vertrauen. In diesem Moment ist eine vertrauenswürdige Führung gefragt, die jede Aktion mit einer guten Governance versieht.

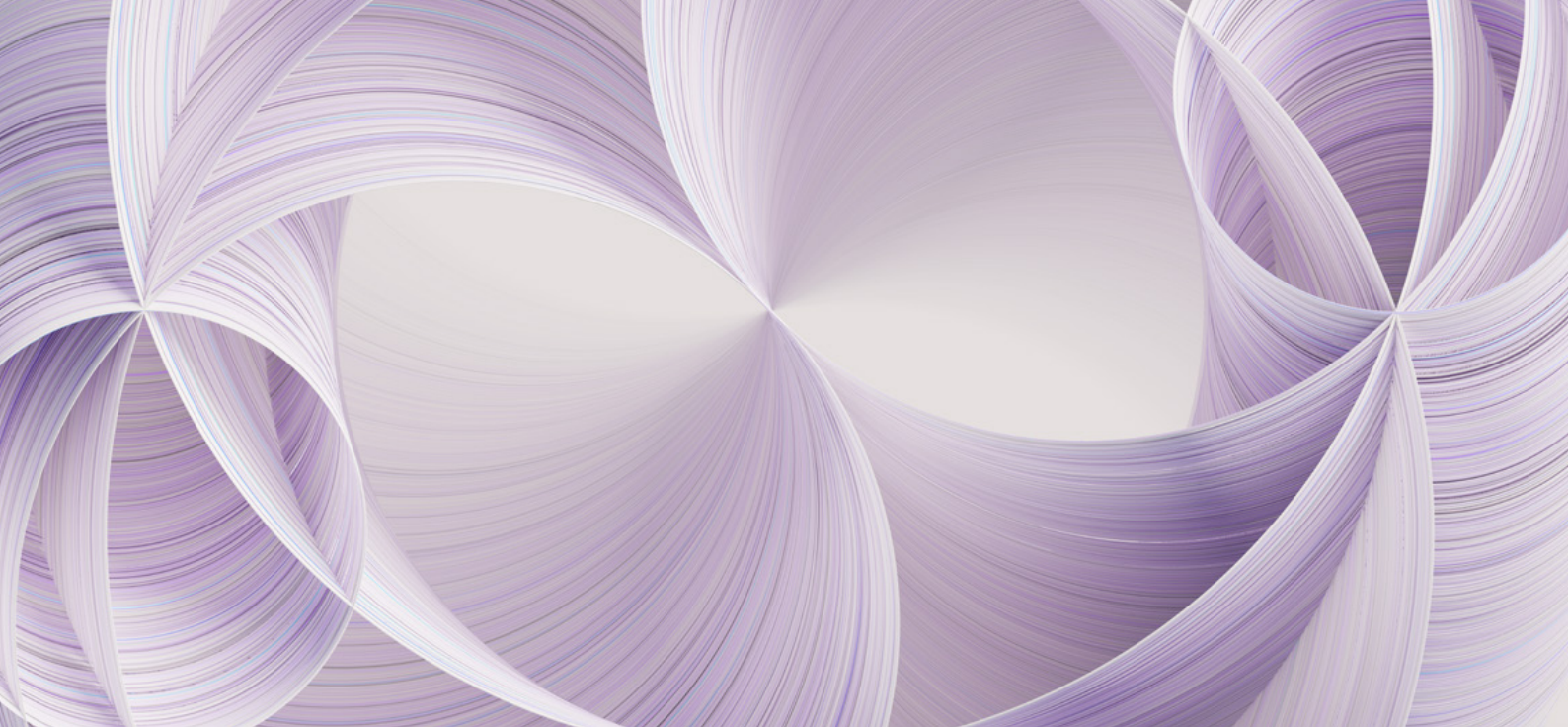
Alle erfolgreichen KI-Strategien werden von einer effektiven, verantwortungsvollen KI-Governance abhängen - und die richtige Umsetzung dieser Strategie wird sicherstellen, dass Unternehmen darauf vorbereitet und bereit sind, die Vorteile der KI-Revolution zu nutzen.

“Wenn die Spielräume definiert sind, können Führungskräfte und Teams, die mit hoher Motivation das Thema KI treiben wollen, souveräne Entscheidungen treffen, wo und wie sie KI in ihren Bereichen einsetzen.”

Prof. Dr. Robert Mayr, CEO, DATEV eG



4. Das wirtschaftliche Potenzial der generativen KI: Die nächste Produktivitätsgrenze – McKinsey, 2023



Wir empfehlen die Einhaltung von vier Grundprinzipien:

Priorisieren der Wertschöpfung

Jedes Unternehmen, das den größtmöglichen Nutzen aus KI ziehen möchte, sollte sich an der vollen Wertschöpfung der Foundation Modelle beteiligen, anstatt seine Kapazitäten, Strategien und Daten an Dritte auszulagern.

Sicherstellen, dass Ihre KI überall und effizient läuft

Durch den Einsatz offener, hybrider Cloud-Technologien können Unternehmen Kosten, Leistung und Latenzzeiten optimieren. Die Zukunft dieser Technologien liegt in agilen, kosten- und energieeffizienten Optionen. Erfolgreich werden die Unternehmen sein, die sich so aufstellen, dass sie in jeder Umgebung erfolgreich sind.

Eines ist sicher: Der Erfolg liegt fest in den Händen der deutschen und europäischen Geschäftsführer_innen und Unternehmensleiter_innen, die sich in dieser dynamischen neuen Landschaft zurechtfinden müssen.

Auf die Gemeinschaft setzen

Wo auch immer KI in Zukunft hingehet, ein geschlossenes Modell wird nicht alle Anwendungsfälle gleich gut beherrschen. Durch die Integration einer Mischung aus den besten Open-Source-, privaten und proprietären Modellen können Unternehmen das Beste aus der offenen Gemeinschaft machen, die hinter dieser Revolution steht.

Verantwortung übernehmen

Gute KI ist kontrollierte KI. Diejenigen, die hoffen, an der Spitze zu stehen, werden diesen Grundsatz in ihr gesamtes Handeln einfließen lassen, um ihre Position an der Spitze des Feldes zu festigen.

Wir wissen, dass Unternehmen KI-Workflows benötigen, die mit Verantwortung und Transparenz aufgebaut sind. Deshalb haben wir watsonx entwickelt - eine KI- und Datenplattform, die Kunden hilft, die Wirkung von KI mit vertrauenswürdigen Daten zu skalieren und zu beschleunigen.

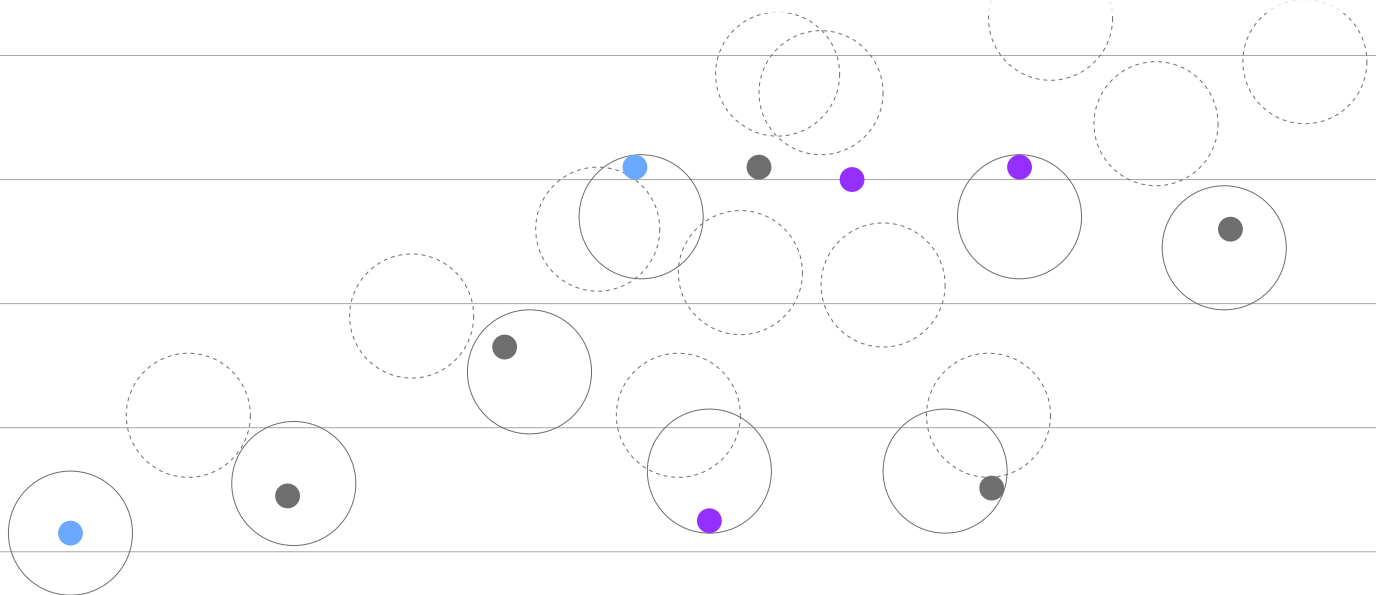
Die KI-Assistenten von watsonx befähigen Mitarbeitende im gesamten Unternehmen, Arbeiten ohne Expertenwissen in einer Vielzahl von Geschäftsanwendungen zu erledigen, von

der Automatisierung des Kundendienstes bis hin zu wichtigen internen Arbeitsabläufen.

Ethische Prinzipien und Governance sind auf jeder Ebene verankert, damit Unternehmen eine vertrauenswürdige, verantwortungsvolle und verantwortungsbewusste KI einsetzen können.

Weitere Informationen finden Sie unter

<https://www.ibm.com/watsonx>



Methodik der Untersuchung

In Zusammenarbeit mit Censuswide befragte IBM im September 2023 1.633 leitende Entscheidungsträger in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden in Großbritannien, Frankreich, Spanien, Deutschland, Italien und Schweden. Das waren mindestens 250 Befragte pro Markt, mit mindestens 100 Befragten in jedem Markt auf Führungsebene und aus mehr als 15 verschiedenen Branchen und Sektoren,

darunter Finanzen, Gesundheitswesen, Fertigung, Einzelhandel, Telekommunikation und Versorgungsunternehmen.

