
essentials

essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor*innen aller Springer-Verlagsmarken.

Markus H. Dahm · Valentin Zehnder

Moderne Personalführung mit Künstlicher Intelligenz

Chancen und Risiken

 Springer Gabler

Markus H. Dahm
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Hamburg, Deutschland

Valentin Zehnder
Hamburg, Deutschland

ISSN 2197-6708

ISSN 2197-6716 (electronic)

essentials

ISBN 978-3-658-43137-2

ISBN 978-3-658-43138-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43138-9>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Erklärung der aktuellen Möglichkeiten und grundlegender KI-Modelle
- Darstellung relevanter Führungstheorien und Untersuchung der potenziellen Einflüsse von KI auf diese
- Darstellung konkreter Beispiele für den Einsatz von KI in der Führung
- Analyse des Führungsalltags und Potenzialanalyse für den Einsatz von KI-Systemen für Führungsaufgaben
- Diskussion der Aufgaben einer Führungskraft sowie potenziellen Chancen und Risiken durch KI in der Führung mithilfe von Experteninterviews
- Unterstützung bei Entscheidungen zur Einführung von KI in der Personalführung und Handlungsempfehlungen zum erfolgreichen Einsatz

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

es ist uns eine große Freude, Ihnen dieses Buch vorzustellen. In einer Zeit, in der die Digitalisierung und Automatisierung immer weiter voranschreiten, gewinnt das Thema Künstliche Intelligenz eine immer größere Bedeutung. Insbesondere im Bereich der Personalführung eröffnet deren Einsatz neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen und Risiken.

Die Idee zu diesem Buch entstand aus dem Wunsch, einen umfassenden Überblick über die Chancen und Risiken des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz in der Personalführung zu bieten. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, Ihnen als Lesern ein ganzheitliches Verständnis für die aktuellen Möglichkeiten von KI zu vermitteln und gleichzeitig die Auswirkungen auf die Führungstätigkeiten zu beleuchten.

Das Buch beginnt mit einer Einführung in die Grundlagen der Künstlichen Intelligenz, in der wir Ihnen die verschiedenen Modelle und Anwendungsbereiche vorstellen. Wir möchten Ihnen damit einen soliden Wissensgrundstock vermitteln, um die folgenden Kapitel besser verstehen und einordnen zu können.

Im weiteren Verlauf nehmen wir Sie mit auf eine Reise durch den aktuellen Stand der Führungsforschung. Wir betrachten die Aufgaben und Herausforderungen, denen Führungskräfte gegenüberstehen, und stellen Ihnen einige relevante Führungstheorien vor. Dieser Teil dient dazu, eine fundierte Basis zu schaffen, um die möglichen Einflüsse von KI auf die Personalführung besser zu verstehen.

Anschließend werden konkrete Beispiele dafür präsentiert, wie KI bereits heute in der Personalführung eingesetzt wird. Wir zeigen Ihnen auf, wie KI bei der Automatisierung von Routineaufgaben unterstützen kann, wie sie große Datenmengen analysiert, um Personalentscheidungen zu treffen, und wie sie Führungskräfte bei ihrer täglichen Arbeit begleitet.

Um die Praxisbeispiele zu validieren und zusätzliche Einblicke zu gewinnen, haben wir qualitative Interviews mit Führungskräften aus dem mittleren und Top-Management geführt. Die Erkenntnisse aus diesen Interviews fließen in die weiteren Kapitel ein und ermöglichen uns, die Chancen und Risiken beim Einsatz von KI in der Personalführung umfassend zu analysieren.

Wir möchten betonen, dass wir uns in diesem Buch nicht nur auf die theoretischen Aspekte beschränken. Uns liegt viel daran, Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen und praktische Hinweise mit auf den Weg zu geben. Wir möchten Ihnen helfen, die Chancen von KI in der Personalführung zu nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken zu erkennen und zu minimieren.

Abschließend möchten wir uns bei allen Interviewpartnern bedanken, die ihre wertvollen Erfahrungen und Erkenntnisse mit uns geteilt haben. Ohne ihre Unterstützung wäre dieses Buch nicht möglich gewesen.

Wir hoffen, dass Sie mit diesem Buch einen wertvollen Leitfaden in den Händen halten, der Ihnen dabei hilft, die Zukunft der Personalführung unter dem Einfluss der Künstlichen Intelligenz fundiert zu gestalten. Wir sind überzeugt, dass der richtige Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Personalführung Unternehmen dabei helfen kann, effizienter zu arbeiten und bessere Entscheidungen zu treffen.

Vielen Dank, dass Sie sich für unser Buch entschieden haben. Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und viel Erfolg bei der Gestaltung einer zukunftsorientierten und erfolgreichen Personalführung.

Markus H. Dahm
Valentin Zehnder

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Grundlagen der KI	3
2.1	KI und maschinelles Lernen	3
2.2	Modelle des maschinellen Lernens	6
2.2.1	Diskriminative und generative Modelle	6
2.2.2	Von schwacher KI zu starker KI	7
2.3	Einsatzfelder der KI	9
2.4	Chancen und Risiken beim Einsatz von KI	11
2.5	Regulierung von KI	14
3	Grundlagen der Führungstheorie	17
3.1	Was ist Führung?	17
3.2	Relevante Führungsmodelle	18
3.3	Aufgaben einer Führungskraft	18
3.3.1	Management-Aufgaben	23
3.3.2	Führungsaufgaben	24
3.3.3	Erfolgsfaktoren von Führung	27
4	Einsatz von KI in der Personalführung	31
4.1	Die Bedeutung von Führungstheorie für KI in der Personalführung	31
4.2	Use-Cases für die Verwendung von KI in der Personalführung	34
4.3	Qualitative Untersuchung der Chancen und Risiken durch KI – Ergebnisse aus Experteninterviews	41

4.4 Chancen und Risiken von KI für die Aufgaben einer Führungskraft	47
5 Fazit, Handlungsempfehlungen und Ausblick	53
5.1 Fazit	53
5.2 Handlungsempfehlungen	54
5.3 Ausblick	64
Literatur	69

Über die Autoren



Prof. Dr. Markus H. Dahm ist Organisationsentwicklungsexperte und Berater für Strategie, Digital Change & Transformation. Ferner lehrt und forscht er an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in den Themenfeldern Künstliche Intelligenz, Führung, Business Consulting, Digital Management und agile Organisationsgestaltung. Er publiziert regelmäßig zu aktuellen Management- und Leadership-Fragestellungen in wissenschaftlichen Fachmagazinen, Blogs und Online-Magazinen sowie der Wirtschaftspresse. Er ist Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher.



Valentin Zehnder (M.Sc.) ist nach dem Studium der Markenführung und einem Master im Bereich Digitalisierung & Unternehmensberatung als Digital Marketing Consultant bei der Kölner Digital Agentur SUNZINET tätig. Dort berät er Unternehmen hinsichtlich Digitalstrategie, digitalem Marketing und angewandeter Konsumpsychologie im E-Commerce und publiziert in Fachzeitschriften. Er blickt auf einige Jahre Erfahrung auf Agentur- & Konzernseite zurück und beschäftigt sich auch im beruflichen Kontext mit den Einsatzmöglichkeiten von KI.