

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

Abkürzungsverzeichnis 13

1 KI-Transformation als strategische Führungsaufgabe 15

1.1 Die rasante Evolution der Künstlichen Intelligenz 15

1.2 Die Schlüsselrolle des Vorstands 17

1.3 Das Management als operative Transformationskraft 18

1.4 Der Aufsichtsrat als strategischer Sparringspartner 18

1.5 Ein strukturierter Kompass: das KI-Transformation-Framework 19

1.5.1 Strategie – das »Warum« der KI-Transformation 21

1.5.2 People – das »Wer« der KI-Transformation 21

1.5.3 Prozesse – das »Wie« der Umsetzung 23

1.5.4 Governance – das »Wie« verantwortungsvoller KI 23

1.5.5 Daten – das »Womit« der KI-Systeme 24

1.5.6 Technologie – das »Womit« der KI-Transformation 25

2 Herausforderungen der KI-Transformation 27

2.1 Strategische Herausforderungen 29

2.2 Mitarbeitende betreffende Herausforderungen 30

2.3 Prozessuale Herausforderungen 32

2.4 Governance-Herausforderungen 33

2.5 Herausforderungen bezüglich Datenqualität und Datenkultur 35

2.6 Technologische Herausforderungen 36

3 Strategische Anforderungen der KI-Transformation 38

3.1 Leadership Commitment und Ressourcenverankerung als Erfolgsfaktoren 38

3.2 Entwicklung eines klaren, inspirierenden Transformationsnarrativs 39

3.3 Befähigung von Führungskräften als aktive Treibende der Transformation 40

3.4 Strategische Investition in Datenqualität und -zuverlässigkeit 40

3.5 Innovationen als Treiber der KI-Transformation 40

3.6 Wirtschaftlichkeit und strategische Priorisierung 41

4 Regulatorische Anforderungen der KI-Transformation 43

4.1 Einführung in die rechtlichen Rahmenbedingungen 44

4.1.1 Bedeutung des EU AI Acts im Kontext der Digitalstrategie der Europäischen Union 44

4.1.2 Einordnung der materiell-rechtlichen Anforderungen 44

4.1.3 Relevanz für Unternehmen und ihre Leitungs- und Aufsichtsorgane 45

4.2	EU AI Act	45
4.2.1	Anwendungsbereich	45
4.2.2	Pflichten beim Einsatz von KI-Systemen	49
4.2.3	KI-Kompetenz	55
4.2.4	Sanktionen und Durchsetzung	55
4.2.5	Ausblick: Weiterentwicklung des EU AI Acts	57
4.3	Anforderungen an die Datennutzung	58
4.3.1	Schutz personenbezogener Daten	58
4.3.2	Schutz des geistigen Eigentums	64
4.3.3	Schutz vertraulicher Information	67
4.3.4	Schutz weiterer Datenkategorien	68
4.4	Vertragsrechtliche Herausforderungen bei der Beschaffung	69
4.5	Haftung des Unternehmens	71
4.5.1	Verschuldenshaftung und Gefährdungshaftung	71
4.5.2	Entwurf einer KI-Haftungsrichtlinie	73
4.6	Pflichten und Haftung der Organe	74
4.6.1	Sorgfaltspflicht	74
4.6.2	Leitungsorgan: Pflicht zur Unternehmensleitung	76
4.6.3	Aufsichtsorgan: Überwachungs- und Prüfungspflicht, Beratungspflicht	78
4.6.4	Haftung wegen der Verletzung von Organpflichten	79
4.7	Fazit und Handlungsempfehlungen	81
5	Souveräne KI-Infrastruktur	84
5.1	Wenn die KI »verstummt«	84
5.2	Souveränität bedeutet Wahlfreiheit	85
5.3	Warum das Leadership und die C-Suite gefordert sind	86
5.4	Was ist KI-Infrastruktur?	88
5.4.1	Kernkomponenten der physischen KI-Infrastruktur	88
5.4.2	Kernkomponenten der virtuellen KI-Infrastruktur	89
5.4.3	Policy- und Governance-Ebene – die Spielregeln der KI	90
5.5	Risiken und Verwundbarkeiten	91
5.5.1	Risiken in der physischen Schicht	91
5.5.2	Risiken in der virtuellen Schicht	92
5.5.3	Wechselwirkungen und Abhängigkeiten der Schichten	93
5.6	Governance und Policy – das Regelwerk souveräner KI	93
5.6.1	Governance als strategischer Rahmen	94
5.6.2	Von Prinzipien zu konkreten Instrumenten	94
5.6.3	Rollen, Prozesse und Verantwortlichkeiten	94
5.6.4	Werkzeuge für Kontrolle und Nachvollziehbarkeit	97
5.6.5	Governance als fortlaufender Prozess	97

5.7	Build, Buy oder Partner – die strategische Weichenstellung	97
5.7.1	Strategische Prüfpfade: drei Fragen als Entscheidungsgrundlage	98
5.7.2	Build – wann Selbstaufbau gerechtfertigt ist	99
5.7.3	Buy – wann Fremdbezug sinnvoll ist	99
5.7.4	Partner – kollektive Souveränität und ihre Bedingungen	100
5.7.5	Hybride Realität – souveränes Minimum, skalierbare Ergänzung	100
5.8	Governance-Pflichtbestandteile und Compliance by Design	101
5.8.1	Vertragliche Mindestanforderungen	101
5.8.2	Technische Governance-Instrumente	102
5.8.3	Compliance by Design	102
5.9	KPIs und Steuerung durch den Vorstand	103
5.9.1	Was der Vorstand fragen muss – die Prüfpfade	103
5.9.2	KPIs und Reporting – Impact vs. Scheinkennzahlen	103
5.9.3	Ein Board-geeignetes KPI-Set	104
5.9.4	Wie Governance praxistauglich wird und KPIs Entscheidungen auslösen – Schwellenwerte und Reaktionslogik	106
5.10	Best Practices für Souveränität	107
5.10.1	Resilienz als Designprinzip der physischen Infrastruktur für flexible Zugänge	107
5.10.2	Kontrolle als Designprinzip der virtuellen Infrastruktur	108
5.10.3	Priorisierung und operative Umsetzung	109
5.11	Fazit: Über Souveränität jetzt entscheiden	109
6	Die Rolle von Governance im Rahmen der KI-Transformation	112
6.1	Verständnis von KI-Governance	112
6.2	Verschiedene Organisationsmodell-Archetypen für eine erfolgreiche KI-Transformation ..	114
6.3	Mögliche Rollenverteilung in der KI-Governance	116
7	Workforce Leadership in der KI-Transformation	119
7.1	Talentmodell	119
7.1.1	Talentgewinnung	120
7.1.1.1	Skillbasierte Rekrutierung statt Rollenorientierung	120
7.1.1.2	KI-gestützte Talentakquise	121
7.1.2	Mitarbeitendenbefähigung	122
7.1.2.1	Training für die oberste Führungsebene	123
7.1.2.2	Führungskräfte-ttraining	123
7.1.2.3	Training der Mitarbeitenden	125
7.1.2.4	Erfolgsfaktoren für wirksames Upskilling	127
7.2	Change-Management	128
7.2.1	KI-Story als zentrales Element	131
7.2.2	Community of Practice	131

8	Roadmap für eine erfolgreiche KI-Transformation	133
8.1	Bestimmung des Ambitionsniveaus in Bezug auf KI	133
8.2	Bestimmung des KI-Reifegrads	134
8.3	Stakeholderanalyse	136
8.4	Konkrete Maßnahmen	136
8.4.1	Strategische Maßnahmen	136
8.4.1.1	KI-Strategie und Roadmap	137
8.4.1.2	Leadership und Sponsorship	137
8.4.1.3	Partnership und Netzwerk	137
8.4.2	Mitarbeitendenbezogene Maßnahmen	138
8.4.2.1	Change-Management	138
8.4.2.2	KI-Kompetenzen	139
8.4.2.3	KI-Enablement	139
8.4.3	Prozessuale Maßnahmen	140
8.4.3.1	Messung	140
8.4.3.2	Delivery	140
8.4.3.3	Governance und Operating Model	140
8.4.4	Datenbezogene Maßnahmen	141
8.4.4.1	Organisationsübergreifende Datenstrategie	141
8.4.4.2	Data Engineering	141
8.4.5	Technologische Maßnahmen	142
8.4.5.1	Deployment Models	143
8.4.5.2	Sicherheit und Compliance	143
8.4.5.3	Architektur, Plattform und Tools	143
8.5	Leitfragen	144
9	Wie Aufsichtsräte und Vorstände KI selbst nutzen können	146
9.1	Direkte Nutzenhebel für die persönliche Arbeit – »KI am Schreibtisch«	146
9.1.1	Pre-Meeting-Vorbereitung	146
9.1.2	Während und nach dem Meeting	147
9.1.3	Regelmäßige strategische Aufgaben	148
9.1.4	Praxis-Prompts für den sofortigen Einsatz	148
9.2	Sichere KI-Nutzung: Wahl des KI-Systems, Gestaltung von Prompts und Qualitätssicherung	149
9.2.1	Was ist in öffentlichen KI-Diensten vertretbar?	149
9.2.2	Was gehört ausschließlich in unternehmensinterne Systeme?	150
9.2.3	The Anatomy of a Prompt – Wie Sie bessere Ergebnisse erhalten	150
9.2.4	Die sechs Bausteine eines effektiven Prompts	150
9.2.5	Die Prompt-Schablone	152
9.2.6	Qualitätskontrolle statt Blindflug – »Trust, but verify«	152
9.2.7	Warum Qualitätskontrolle unverzichtbar ist	152
9.3	Checklisten: Sofort einsatzbereit	153

10	Was Sie morgen beginnen können – drei schnelle Schritte	155
11	Schlussbemerkung	157
	Literaturverzeichnis	159
	Stichwortverzeichnis	161
	Die Autoren	163