
Inhalt

Die eigene Rolle aktiv wahrnehmen	XIII
Die Stunde, die alles veränderte.....	XV
1 Einführung	1
1.1 Willkommen in der neuen Ära der Führung!	1
1.2 Warum es diesmal anders ist	3
1.3 Die Rolle der Führung in der KI-Revolution	5
Teil 1 GenAI verstehen: Grundlagen, Auswirkungen und Chancen	11
2 Durch den Dschungel der Fachbegriffe – eine kurze Geschichte der KI.....	13
2.1 Die regelbasierte Ära: Logik statt Lernen	14
2.2 Machine Learning: Der Wandel zum Lernen aus Daten	15
2.3 Deep Learning: Maschinen, die die Welt wahrnehmen	17
2.4 Reinforcement Learning: Versuch, Irrtum und Verbesserung	18
2.5 Generative KI: Das Zeitalter der Kreation	19
2.6 Mustererkennung: der rote Faden in der KI	21
2.7 Narrow AI vs. das Streben nach allgemeiner Intelligenz	22
2.8 Die rasante Entwicklung und Reifung von GenAI	23

3	Die Bausteine von GenAI verstehen	27
3.1	Große Sprachmodelle (LLMs) und ihre Bedeutung	27
3.2	Small Language Models (SLMs): Größer ist nicht immer besser!	28
3.3	Multimodale generative KI	29
3.4	Grundlagenmodelle	31
3.5	LLM-Netzwerke (LLM Meshes)	32
3.6	Agentic AI (KI-Agenten)	33
4	GenAI in verschiedenen Branchen und Funktionen erkunden ..	35
4.1	Erstellung und Zusammenfassung von Inhalten	36
4.2	Codegenerierung und Debugging	37
4.3	Datensynthese und -analyse	38
4.4	Kundeninteraktion und -support	40
4.5	Forschung, Entwicklung und Innovation	41
4.6	Funktionsübergreifende KI-Assistenten und autonome Koordination ...	42
4.7	Echtzeit-Orchestrierung und intelligentes Nudging (Anstupsen)	43
4.8	Fazit	44
5	Ein Tag im Leben von KI-unterstützten Führungskräften.....	47
5.1	Ein Tag im Leben eines leitenden Angestellten	47
5.2	Ein Tag im Leben einer Teamleiterin	49
5.3	Ein Tag im Leben einer Projektmanagerin	51
5.4	Ein Tag im Leben eines Teammitglieds	54
5.5	Von der Erweiterung zur Verdrängung – die Rolle des Menschen am KI-Arbeitsplatz	55
6	Die doppelte Auswirkung von GenAI: Chancen und Risiken für Führungskräfte	59
6.1	Mitarbeiterleistung und Arbeitsautomatisierung	61
6.1.1	Beispiele für GenAI in Bezug auf Mitarbeitereffizienz und Arbeitsumgestaltung	61
6.1.2	Vorteile von GenAI für die Effizienz der Mitarbeitenden und die Transformation der Arbeit	63
6.1.3	Risiken von GenAI für die Effizienz der Mitarbeitenden und die Transformation der Arbeit	65

6.2	Innovation und betriebliche Effizienz	68
6.2.1	Beispiele für GenAI in den Bereichen Innovation und betriebliche Effizienz	68
6.2.2	Vorteile des Einsatzes von GenAI für Innovation und betriebliche Effizienz	70
6.2.3	Risiken von KI für Innovation und betriebliche Effizienz	71
6.3	Erweiterte menschliche Entscheidungsfindung	73
6.3.1	Anwendungsbeispiele KI in der erweiterten menschlichen Entscheidungsfindung	74
6.3.2	Vorteile von KI für die erweiterte menschliche Entscheidungsfindung	76
6.3.3	Risiken von KI für die erweiterte menschliche Entscheidungsfindung	77
6.4	Fazit	79

**Teil 2 Den Wandel anführen: Praktische Wege zur Einführung
von GenAI 83**

7	Die Herausforderungen von GenAI meistern	85
7.1	Herausforderung 1: Erkennen, wo GenAI einen Mehrwert schafft und wo nicht	86
7.2	Herausforderung 2: Datenqualität, -sicherheit und Eigentumsrechte	89
7.3	Herausforderung 3: Kosten und Ressourcen	97
7.4	Herausforderung 4: Halluzinationen: der Verlust von Vertrauen	100
7.5	Herausforderung 5: Übermäßige Abhängigkeit – die Erosion des menschlichen Urteilsvermögens	102
7.6	Herausforderung 6: Die überwältigende Größe des LLM-Labyrinths	104
7.7	Herausforderung 7: Umbrüche in der Arbeitswelt – verschwindende und neu entstehende Rollen	106
7.8	Herausforderung 8: Die Angst der Mitarbeitenden vor KI – der menschliche Faktor	110
7.9	Herausforderung 9: Ethische Einführung von GenAI	113
7.10	Fazit: Mit Weitsicht in das Zeitalter der GenAI führen	113

8	Die sich wandelnde Rolle der GenAI-versierten Führungskraft	117
8.1	Clear – Co-Thinking-Mindset: Denken Sie mit KI, nicht nur durch sie!	119
8.2	cLear – Limitierung der KI: Schärfen Sie Ihr kritisches Denken!	124
8.3	clEar – Einsatz von KI: Lernen Sie GenAI persönlich kennen!	125
8.4	cleAr – Achtsamkeit für Verhalten und Kultur: Führen Sie die Kultur zum Erfolg mit GenAI!	127
8.5	cleaR – Rückgewinnung von Zeit: Zeit für strategische Prioritäten nutzen	130
8.6	Weitere Führungskompetenzen für das KI-Zeitalter	132
8.7	Organisieren Sie Ihre KI-Führungskräfteentwicklung mit MST	136
8.8	Beginnen Sie Ihre persönliche Lernreise	139
8.9	Der persönliche TERA-Zyklus	142
8.10	Fazit: mit KI-affiner Führung in die Zukunft	146
9	Die acht Kompetenzen einer GenAI-versierten Organisation	149
9.1	Das GenAI-Organisationsreifegradmodell	152
9.2	Strategische Integration von KI in die Kerngeschäftsziele	152
9.3	Messen und verstehen des Wertes von GenAI	155
9.3.1	GenAI-Kennzahlen RoI, RoE und RoF	158
9.3.2	Mögliche Kosten durch GenAI	160
9.4	Proaktive Förderung von GenAI-Expertise	161
9.5	Robuste Rahmenbedingungen für die Datenverwaltung	165
9.6	Geeignete, interoperable und skalierbare GenAI-Plattformen	169
9.7	Etablieren eines starken ethischen Vorgehens für GenAI	173
9.8	Verinnerlichte Veränderungskultur für die GenAI-Entwicklung	178
9.9	Hybride Kultur aus Mensch und GenAI – kooperativ und innovativ	181
9.10	Fazit: Kurs nehmen für eine von GenAI angetriebene Zukunft	186
10	Leitlinien zur Steigerung der GenAI-Reife je Fähigkeit	195
10.1	Strategische Integration von KI in die Kerngeschäftsziele	195
10.2	Messen und verstehen des Wertes von GenAI	198
10.3	Proaktive Förderung von GenAI-Expertise	200
10.4	Robuste Rahmenbedingungen für die Datenverwaltung	202
10.5	Geeignete, interoperable und skalierbare GenAI-Plattformen	205
10.6	Etablieren eines starken ethischen Vorgehens für GenAI	210

10.7	Verinnerlichte Veränderungskultur für die GenAI-Entwicklung	211
10.8	Hybride Kultur aus Mensch und GenAI – kooperativ und innovativ	213
10.9	Rollen und Gremien einer GenAI-affinen Organisation	214
11	Das TERA-LENS-Modell: Ihr Rahmenwerk für die GenAI-Transformation.....	217
11.1	Warum eine GenAI-Transformation anders ist	218
11.2	Übersicht über das TERA-LENS-Modell	220
11.3	TERA	221
11.3.1	T – Testen: Veränderungen mit sicheren, strategischen Tests beginnen	222
11.3.2	E – Erkunden: Systematisch herausarbeiten, was die Versuche vermitteln	223
11.3.3	R – Reflektieren: Signale in strategische Erkenntnisse umsetzen ..	224
11.3.4	A – Anwenden: Lernen verankern, skalieren und den Zyklus erneut durchlaufen	225
11.3.5	Verschachtelte TERA-Zyklen	228
11.4	LENS: die vier Führungsdimensionen der GenAI-Transformation	228
11.4.1	L – Leadership & Strategie	231
11.4.2	E – Enablement	232
11.4.3	N – Netzwerk, Technologie und Infrastruktur	233
11.4.4	S – Sorgsamkeit	234
11.4.5	Zusammenfassung	236
11.5	Verwendung des TERA-LENS-Modells mit den acht Kompetenzen	237
11.5.1	Fokussieren mit LENS	237
11.5.2	TERA umsetzen	238
12	Die Transformation vorantreiben: TERA-LENS auf allen Führungsebenen anwenden	241
12.1	Erste Schritte	241
12.1.1	Leitendes Management	242
12.1.2	Mittlere Führungsebene	244
12.1.3	Teamleitung	247
12.1.4	Abteilungsleitung Technologie	250
12.1.5	Leitung Nachhaltigkeit: Festlegung einer KI-Richtlinie	254

12.2	Konkrete Anwendungsfälle für TERA-LENS nach Führungsebene	257
12.2.1	Teamleitung: „Verbesserung der Effizienz des Team-Workflows“ ...	257
12.2.2	Technisches Management auf mittlerer Ebene: Abstimmung der teamübergreifenden Tool-Nutzung und Identifizierung weiterer Anwendungsfälle	259
12.2.3	Coaching: Aufbau von GenAI-Kompetenz und Verankerung ethischer Praktiken	261
12.2.4	Leitendes Führungsteam: Förderung eines tonangebenden strategischem KI-Pilotprojekts	263
12.3	Fazit	266
13	Ethischer und rücksichtsvoller Einsatz von KI (ER-AI)	267
13.1	Rahmen für ethische Führung und Governance	268
13.1.1	Aufbau robuster Governance-Strukturen für einen verantwortungsvollen Einsatz von KI	269
13.1.2	Implementierung von Kontrollmechanismen für autonome KI-Agenten	270
13.1.3	Befähigung von Rechts- und Risikoteams mit KI-Fachwissen	270
13.2	Transparenz, Vertrauen und Mitarbeiterengagement	271
13.2.1	Sicherstellung von Transparenz und Erklärbarkeit	272
13.2.2	Die kritische Rolle der menschlichen Aufsicht beim Aufbau von Vertrauen	273
13.2.3	Offene Kommunikation über die Auswirkungen von KI	273
13.2.4	Förderung einer Kultur der ethischen KI-Einführung und des kontinuierlichen Lernens	274
13.2.5	Strategische Hervorhebung von KI als leistungsstarkes Werkzeug	275
13.3	Gesellschaftliche Auswirkungen der Einführung von GenAI	277
13.3.1	Gestaltung von Regulierungsrahmen und Richtlinien	278
13.3.2	Umgang mit dem ökologischen Fußabdruck von GenAI	279
13.3.3	Bewältigung der Komplexität von geistigem Eigentum und Urheberrecht	281
13.3.4	Schutz der menschlichen Kreativität bei gleichzeitiger Förderung von Innovation	283
13.4	Fazit	285
13.4.1	Integration von ER-AI in Governance-Rahmenwerke und Richtlinien	285
13.4.2	Erforderliche Rollen und Gremien	285
13.4.3	Führung mit Integrität im Zeitalter intelligenter Maschinen	286

Teil 3 Ausblick: Vorbereitung auf die KI-gestützte Zukunft 289

14 Eine Vision von Führung in einer durch KI erweiterten Zukunft 291

14.1 Die zukünftige Geschäftslandschaft: 2031 und darüber hinaus 292

14.1.1 Anhaltende Herausforderung der Integration von KI
in bestehende IT-Landschaften 293

14.1.2 Zunehmende Abhängigkeit von Energie und Infrastruktur 294

14.1.3 Anhaltende Diskrepanzen bei geistigem Eigentum
und Datenintegrität 295

14.1.4 Die sich wandelnde Natur zukünftiger Arbeitsumgebungen 295

14.1.5 Umfassendere gesellschaftliche Veränderungen
und Machtverhältnisse 298

14.2 Die Führungskraft, die die Zukunft benötigt 300

15 Was wir mit GenAI erreichen wollen 305

15.1 Die Notwendigkeit einer aktiven KI-Führung 305

15.2 Die Kernrahmenbedingungen für GenAI-Kompetenz 306

15.3 Wichtige Erkenntnisse und grundlegende Prinzipien für das KI-Zeitalter 308

15.4 Der Moment ist jetzt 309

16 Die GenAI-versierte Organisation 311

16.1 Mögliche neue Rollen 311

16.2 Mögliche neue Gremien und Ausschüsse 318

17 Glossar 323

18 Verwendete KI-Tools 329

19 Dank 331

20 Die Autoren 333

Index 335