

# DIGITAL IMPULSE

## Helfen uns Feedback-Instrumente und GenAI aus der Entscheidungs- und Führungskrise?

RACER Digital Impulse, 14. November 2023

Dr. Ingrid Feinstein



GAME CHANGERS



# ENTSCHEIDUNGS- UND FÜHRUNGSKRISE IN DEUTSCHLAND

**Deutschland steckt im Investitionsstau**

**33%**

sind zufrieden mit der Infrastruktur – am unzufriedensten sind die Deutschen weltweit mit der digitalen Infrastruktur

(Quelle: Ipsos globaler Infrastrukturindex 2023)

**Die Mehrheit hat das Gefühl, dass sich Deutschland in die falsche Richtung bewegt**

Für **75%**

bewegt sich Deutschland in die falsche Richtung

(Quelle: Ipsos What worries the world September 2023)

**Sehnsucht nach Vereinfachung**

**67%**

wünschten sich, ihr Leben wäre einfacher

(Quelle: Ipsos Global Trends Studie 2023)

**Sehnsucht nach Autorität...**

**31%**

der Ostdeutschen halten eine Diktatur unter bestimmten Umständen für besser als eine Demokratie

(Quelle: Universität Leipzig)



# DIE WELT WIRD AUSSERDEM NICHT NUR KOMPLEXER, SONDERN FRAGILER, ÄNGSTLICHER UND POLARISIERTER



Wir sind besorgter und ängstlicher – Ängstlichkeitsindex steigt nach Corona wieder an

**Sorgen sind vor allem:**



(Quelle: R und V 2023)

- **Inflation**
- **Armut**
- **Klimawandel**

(Quelle: Ipsos What worries the world September 2023)



Gerade beim Thema Klimawandel nimmt Polarisierung der Gesellschaft zu

(Quelle: MIDEM TU Dresden 2023)

**Wir vertrauen unserer Führung nicht mehr**

**43%** geben an, dass sie nicht glauben, dass Führungskräfte in der Wirtschaft die Wahrheit sagen

(Ipsos Trustworthiness Studie 2023)



**Fazit:**

Es wird immer schwieriger, eine gemeinsam geteilte Entscheidungsgrundlage zu schaffen und Mehrheiten zu gewinnen

# BRINGT KI DIE ANTWORTEN AUF UNSERE HERAUSFORDERUNGEN?

## MEGA-TRENDS



Komplexität



Unsicherheit



Polarisierung & Paradoxien



Dynamik und Ressourcenknappheit



Komplexität besser beherrschen



Entwicklungen besser vorher-sagen



Hidden Insights & New Insights



Automatischer, verlässlicher, effizienter

# AKTUELLE EINSTELLUNGEN GEGENÜBER KÜNSTLICHER INTELLIGENZ ZEIGEN GEMISCHTES BILD

**54%**

haben weltweit das Gefühl, dass Produkte und Services, die KI nutzen, mehr Vorteile als Nachteile haben –

in Deutschland nur

**42%**

**52%**

geben gleichzeitig weltweit an, dass Produkte und Services, die KI nutzen, sie beunruhigen –

in Deutschland immerhin

**46%**

**52%**

sagen weltweit, dass sie Unternehmen, die KI nutzen, genauso vertrauen wie anderen Unternehmen –

in Deutschland sind es

**45%**

**Quelle:** Ipsos Global Advisor Studie  
»Global Views on AI«, Juli 2023

# MENSCHEN SEHEN U. A. DEN GRÖSSTEN NUTZEN IN DER AUTOMATISIERUNG UND DIE GRÖSSTE GEFAHR FÜR DEN ARBEITSMARKT

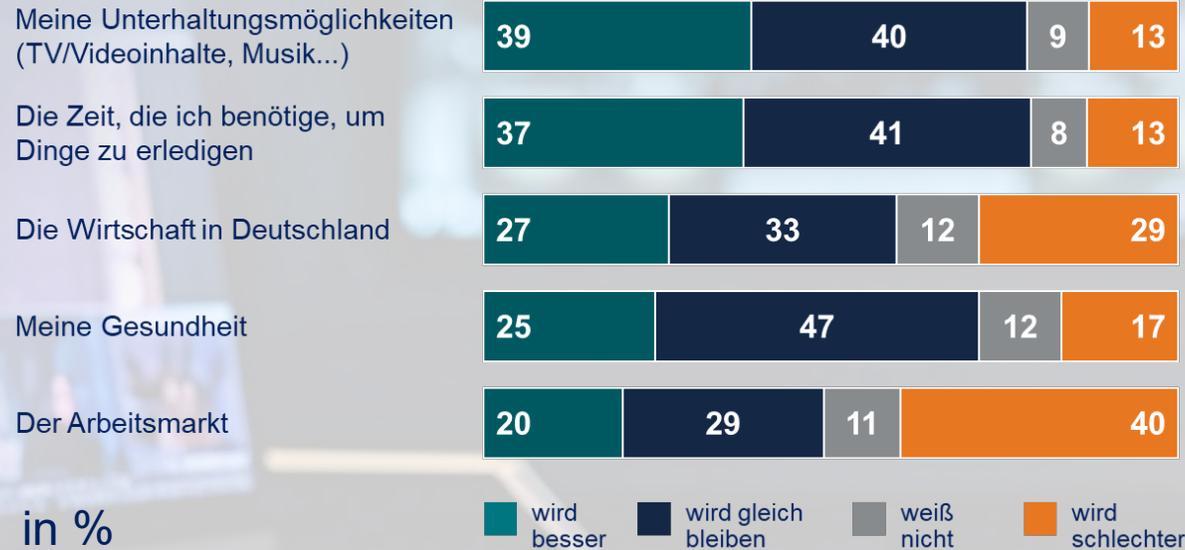
**Q:** Denken Sie, dass sich durch die zunehmende Nutzung künstlicher Intelligenz die folgenden Aspekte in den nächsten 3 bis 5 Jahren verbessern oder verschlechtern oder glauben Sie, dass sie gleich bleiben?

**Methode:** Online-Befragung von 22.816 Personen im Alter von 16 bis 74 Jahren in 31 Ländern. Feldzeit: 26.05. bis 09.06.2023.

Die Grafik zeigt die Ergebnisse aus Deutschland mit n=1.000 Personen.

**Quelle:** Ipsos Global Advisor Studie »Global Views on AI«, Juli 2023

## Auswirkungen von KI aus Sicht der Deutschen: bessere Unterhaltung, Verschlechterung am Arbeitsmarkt



# FÜHRUNGSKRÄFTE SEHEN DEN GRÖSSTEN NUTZEN IN DER BESCHLEUNIGUNG IHRER ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

## BCG-Thinktank-Studie

Für die Aufgabenstellung  **kreativer Ideenfindung**  konnte Teilnehmende mit Hilfe des Einsatzes generativer KI ihre Leistung signifikant verbessern –

die Ergebnisqualität lag **40%**  über der Vergleichsgruppe

Beim Einsatz für **komplexer, zahlengetriebener Business Probleme** hingegen schnitt die Gruppe mit generativer KI

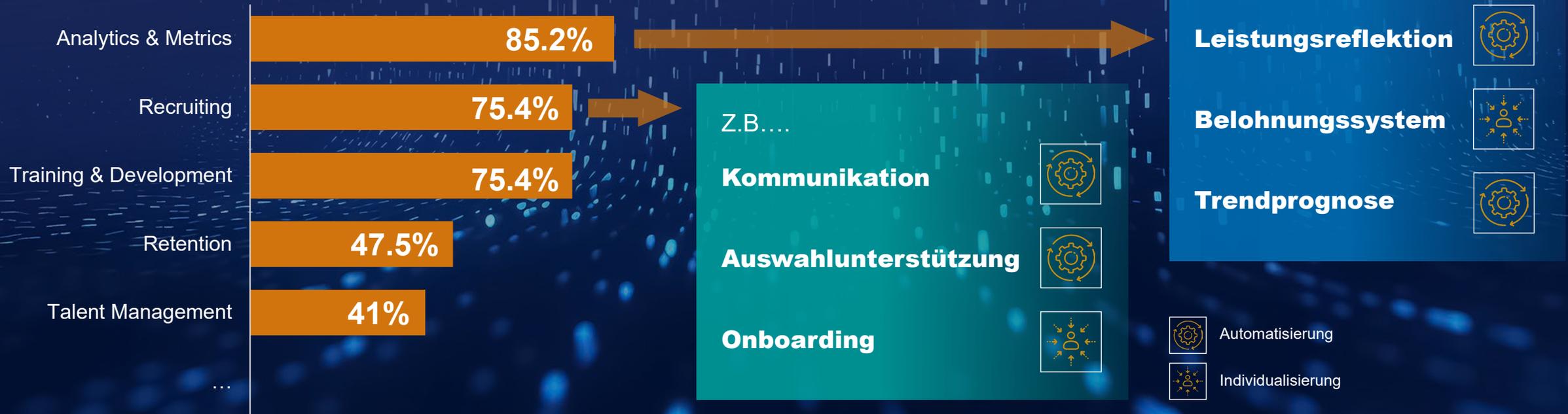
**19%pkt.**  schlechter ab als die Gruppe ohne GenKI

**Quelle:** Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R. et. al (2023). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013.



# ANWENDUNGSFÄLLE VON KI IN HR DIENEN VOR ALLEM DER AUTOMATISIERUNG UND INDIVIDUALISIERUNG

Wo hat AI den größten Impact?



N = 122 HR Professionals

Leelavati T.S., Madhavi S., Hemanth., Susmitha K., & Roopa G., (2022). Is AI the next big thing in human resources?. *Academy of Marketing Studies Journal*, 26(4), 1-10  
 Huang, X., Yang, F., Zheng, J. et al. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*.  
 Smart HR (2023) Chat-GPT & Co. - Wie KI die Personalwirtschaft neu erfindet. *HRWORKS, Freiburg*.  
 PriceWaterhouseCoopers (2023) Generative KI (Künstliche Intelligenz) – Eine digitale Innovation. Frankfurt.  
 Enderling da Silva & Furkel (2021) "Von der ersten missglückten Anwendung lernen". *Haufe, Freiburg*



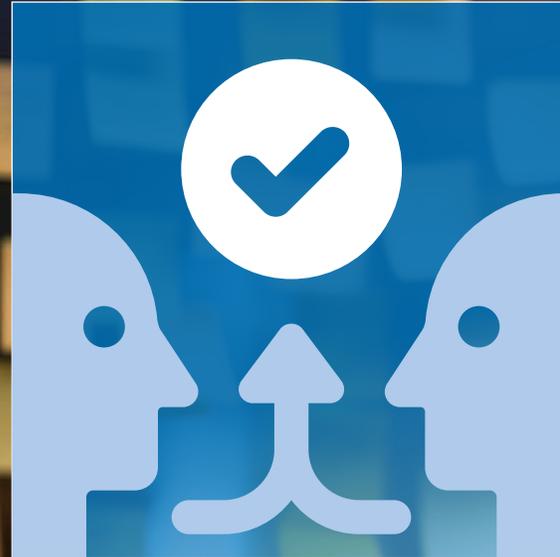
**Paradoxe &  
Komplexe Welt**

**Gibt es die  
»Richtige  
Entscheidung  
noch«**

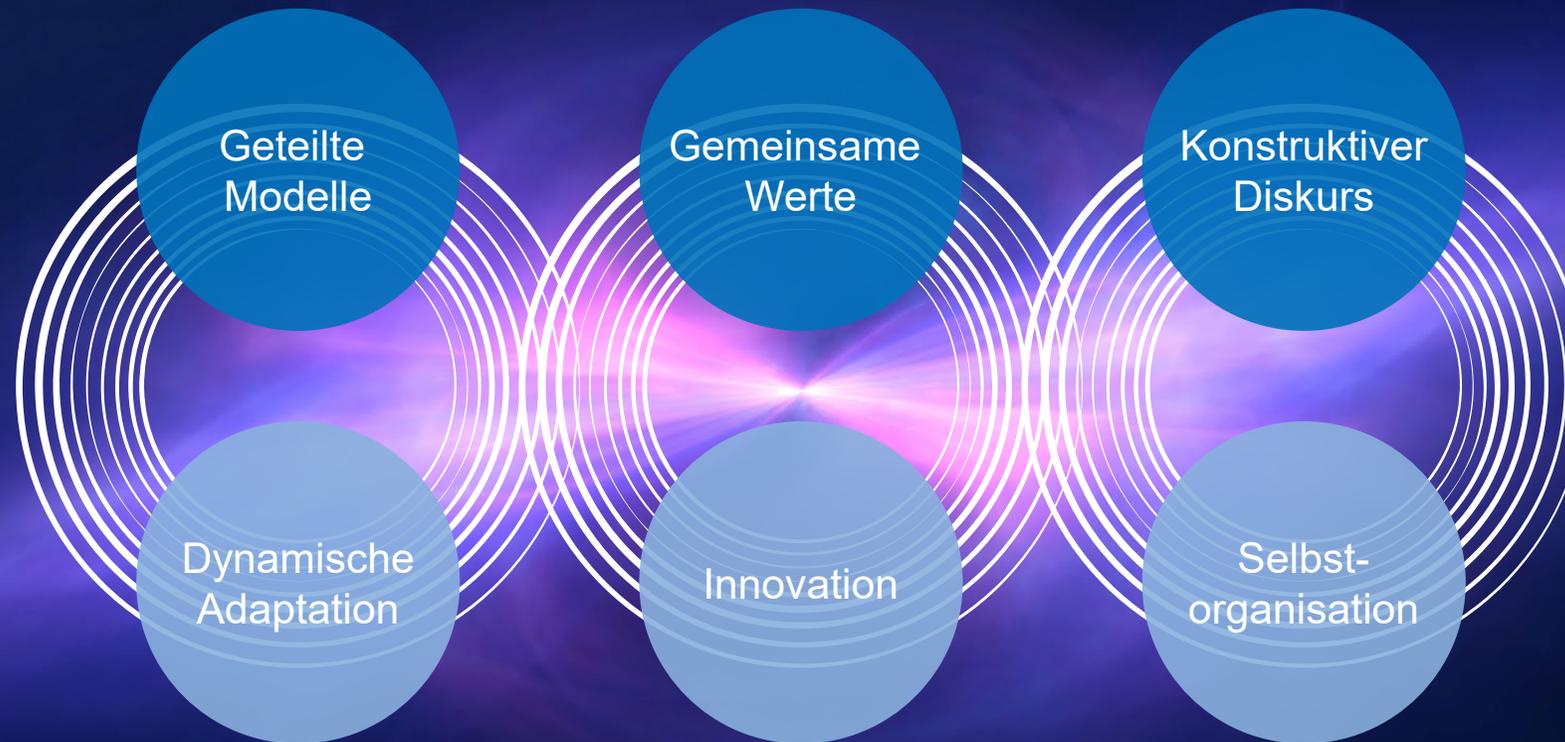


# DIE REIN MECHANISTISCHE/DETERMINISTISCHE AUSEINANDERSETZUNG MIT "PROBLEMEN" REICHT NICHT AUS

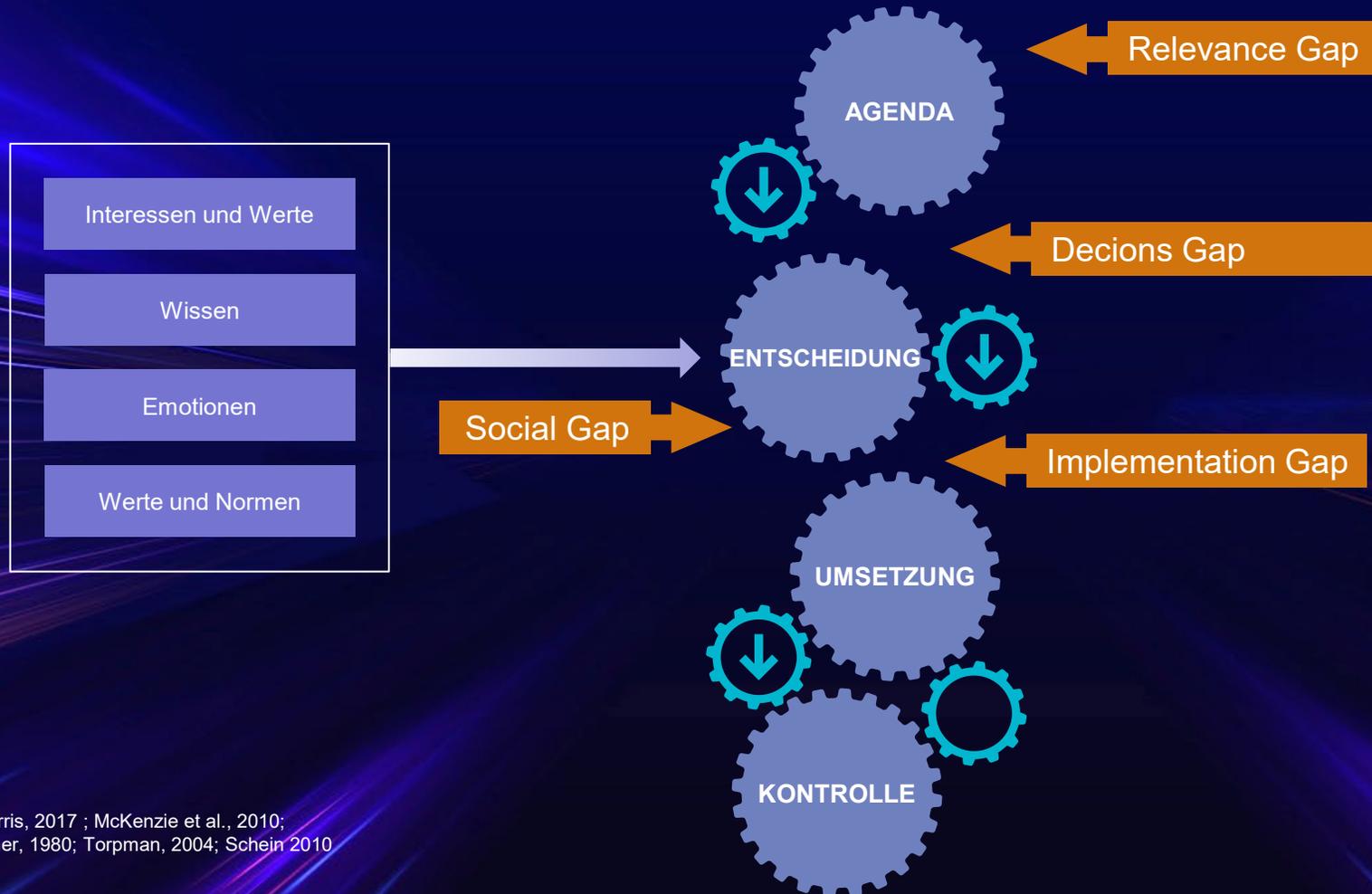
**Entscheidungs-  
prozesse in  
komplexen  
Systemen sind  
vor allem  
Aushandlungs-  
prozesse**



# FEEDBACK-INSTRUMENTE SIND NICHT NUR INFORMATIONSD- UND ENTSCHEIDUNGSDINSTRUMENTE SONDERN AUCH DISKURS- UND AUSRICHTUNGSDINSTRUMENTE



# BEI ENTSCHEIDUNGEN IN KOMPLEXEN (PARADOXEN) SYSTEMEN GEHT ES NICHT NUR UM WISSEN



## Quellen:

Ashkanasy & Dorris, 2017 ; McKenzie et al., 2010;  
Tjosvold & Deemer, 1980; Torpman, 2004; Schein 2010

# IM KONTEXT VON ENTSCHEIDUNGSPROZESSEN VERDEUTLICHT DIE AUSEINANDERSETZUNG MIT KI DIESE NOTWENDIGKEITEN

## Unterscheidung: Lösung & Entscheidung

- Kognitive und soziale Perspektive
- KI mit hohem Potenzial für die Optimierung der Lösungsfindung
- Gefahr der Pseudo-Legitimation und in Folge der mangelnden Akzeptanz

## Spannungsfeld: „Feedback as Data vs. Dialog“

- Hohe Nützlichkeit der KI bei Automatisierung etc. bei „kognitiven“ Problemen
- Bzgl. „Social Gap“ bestenfalls Unterstützung diskursiver Prozesse
- Schlimmstenfalls Be- bzw. Verhinderung durch KI

## Anforderungen an die (Doppel-) Rolle von HR

- KI-Nutzer:in zur Verbesserung der HR-Produkte/Prozesse
- Zentrale:r Partner:in für Implementierung und Akzeptanz in allen Business-Bereichen
- Enabling der Organisation, um Gaps der Entscheidungsprozesse zu überwinden

# WAS DENKEN SIE...?

# VORSTELLUNG

## Dr. Ingrid Feinstein

Director Employee & Organizational  
Research DACH

Ipsos



## Prof. Dr. Karten Müller

Leiter Fachgebiet Arbeits- und  
Organisationspsychologie

Osnabrueck University

