



Jahresreport | **2024**
DIGITAL

Media ex Machina?

WIE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ DEN
JOURNALISMUS TRANSFORMIERT



Inhalt

5 Zukunft mit Mut gestalten

Holger Kansky, Leiter Digitales & Vermarktung, BDZV; Andreas Schmutterer, Vorsitzender der AG Digital und Vorsitzender der Geschäftsleitung Mediengruppe Presse-Druck (Augsburger Allgemeine)

13 Change und Transformation

01

14 Publisher im Digital Change

Von Carsten K... Publisher F.A.Z., Frankfurt am Main

17 New Tool? New Mindset!

Dr. Marco Olavarria, BC Berlin Consulting

25 Erfolgreiche IT-Transformation im Verlagswesen

Artur Burgardt, Managing Partner und Tim Schreier, Transformation Director, beide CORE, Berlin

29 Künstliche Intelligenz

02

30 Aus der Praxis: Mit KI zu automatisiertem Layout von Print-Seiten

Gaby Schneider-Schelling, Stellv. Chefredakteurin, Nordwest-Zeitung, Oldenburg (bis Juni 2024)

35 Data Driven Personas bei der Augsburger Allgemeine – innovativer Ansatz zur Kundensegmentierung

Stefan Antl, Leitung Team BI, Mediengruppe Pressedruck (Augsburger Allgemeine) und Olena Folly, Senior Managerin Customer Journey und Data, pd digital Hub, Augsburg (bis März 2024)

40 Natürlich synthetisch

Helene Pawlitzki, Projektleiterin Audio & Podcasts, Rheinische Post, Düsseldorf

43 Was kann ich für Sie tun?

Fabian Rosekeit, Head of CRM & Growth, Medien Hub Bremen-Nordwest, Oldenburg

50 Mit generativer KI interaktive Nutzererlebnisse kreieren

Carmen Heger, Director Data & AI Süddeutsche Zeitung Digitale Medien, München

54 KI-Strategien und KI-Lösungen im „technologischen Super-Zyklus“

Ulrike Langer, Fachjournalistin und Beraterin für Medieninnovationen, Seattle

60 Kreative Generalisten statt Spezialisten

Christina D'Illo, Geschäftsführerin Netzstrategen, Köln

65 Politischer Verteilungskampf um die digitale Zukunft

Helmut Verdenhalven, Leiter Medienpolitik, BDZV, Berlin

69 User Need

03

70 Ein Jahr User Needs in der Redaktion der Main-Post

Daniel Stahl, Themenchef, Mediengruppe Main-Post, Würzburg

75 Arbeiten mit Bedürfniskategorien

Katharina Petermeier, Leiterin der Lokalredaktionen in Rheinland-Pfalz und Julia Wulf, Redakteurin für Storytelling und redaktionelle Weiterentwicklung, beide VRM, Mainz

81 Bedürfnisse der Audience als Schlüssel für die digitale Transformation

Jana Hintz, Stellv. Ressortleitung, Lokales und Manuel Lauterborn, Stellv. Leiter Digitales, beide Hildesheimer Allgemeine Zeitung

85 Paid Content

04

86 Für mehr Digitalabos: Die fünf wichtigsten DRIVE-Erkenntnisse aus 2023

Dr. Christoph Mayer, Partner Highberg Unternehmensberatung, Hamburg, und Katja Fleischmann, Produktmanagerin DRIVE, dpa, Berlin

Inhalt Fortsetzung

- 90 Rheinische Post: Beschleunigung für digitales Wachstum durch konsequente Marketing Automation

Felix Salmon, Teamleiter Operations im Bereich Vertrieb, Rheinische Post Medien, Düsseldorf

- 96 Wechselströme zwischen Print, E-Paper und Paid und was wir daraus ableiten

Georgios Semertzidis, Produktmanager, Mediengruppe Oberfranken, Bamberg

- 100 Die stille Macht der Kundenbindung

Luca Gatscher, Head of Subscription & Marketing, Die Presse, Wien

- 104 Vom Bauchgefühl zum Datengefühl

Matthias Schmeing, Leiter technologische Transformation, Mannheimer Morgen

- 111 Aufmacher-Priorisierung: Ist der Algorithmus besser als Redakteure?

Thomas Webel, Leitender Redakteur Digitales, Oberpfalz Medien, Weiden

- 116 KStA Click & Read – ein Paid-Content Modell für die Zukunft?

Tim Thormann, Head of Paid Content, KStA Digitale Medien, Köln

119 Digital-Vermarktung

05

- 120 Unabhängigkeit als strategische Ausrichtung bei News-Publishern

Christoph Rüttgers, Leiter Revenue Strategy, Kölner Stadt-Anzeiger Medien

- 125 Neues Spielfeld, alte Stärken

Norman Wagner, Managing Director, Utiq, Frankfurt am Main

130 Podcast

06

- 131 Audio und Podcasts im Medienhaus Aachen

Peter Engels, Audio-Manager, Medienhaus Aachen

- 134 Synthetische Podcasts, von Menschen gemacht

Carolin Buchheim, Digital-Redakteurin Regionales, Badische Zeitung und Lisa Böttinger, Podcast-Redakteurin und Host „BZ am Ohr“, Content- und Audio-Development, Badischer Verlag, beide Freiburg

- 137 Regionale Themen, digitale Stimmen

Florian Birner, Online Produktmanager, Medien Hub Bremen-Nordwest, Oldenburg

- 141 Von Schweden lernen: Zeitungshören mit der Audio App

Michael Behrendt, Digitalchef, Stellv. Chefredakteur von Boyens Medien und Tobias Braun, Leiter der Entwicklungsabteilung von Boyens Online, Heide

147 WhatsApp

07

- 148 WhatsApp bei den Badischen Neuesten Nachrichten

Alina Meier, Online-Redakteurin für Newsletter und WhatsApp, Badische Neueste Nachrichten, Karlsruhe

- 153 WhatsApp-Kanäle: Metriken, auf die man sich (nicht) fokussieren sollte

Lena Ohm, Head of Video, Audio & Social Media, RP Digital, Düsseldorf

157 Social Media

08

- 158 Wie erreichen wir die Generation TikTok?

Rieke Smit, Redakteurin vom Dienst für Social News Daily, #UseTheNews/dpa, Hamburg

- 162 Snapchat, TikTok, Instagram und Youngster-Abo

Nina Tschan, Leiterin Digitales und Mitglied der Chefredaktion, Pforzheimer Zeitung

- 166 So nutzen Stuttgarter Zeitung und Stuttgarter Nachrichten Social-Media-Trends für sich

Daniel Yebio, Produktmanager Digital – Social Media, MHS Digital, Stuttgart

169 Barrierefreiheit

09

- 170 Einfache Sprache im Journalismus

Patrick Klingberg, Digitaler Architekt, Hamburg

- 173 Das Barrierefreiheitsstärkungsgesetz

Dr. Sonja Boss, Justiziarin, BDZV, Berlin

Inhalt Fortsetzung

176 Rahmenbedingungen

10

177 CyberSecurity – Warum immer mehr Verlagshäuser auf Live-Blogging vertrauen

Naomi Owusu, CEO und Co-Founder von Tickaroo, Regensburg

180 Meta führt werbefreies Abonnement ein

David Pfau, Head of Data & Privacy, conneri digital development, Hamburg

186 Digitale Prioritäten des BDZV und MVFP für die neue EU-Legislaturperiode

Philippe Meistermann, Leiter Büro Brüssel, BDZV und Alexander Nitz, Leiter Büro Brüssel, Medienverband der freien Presse (MVFP)

194 Award

11

195 Acht Jahre Nova Innovation Award

Dr. Joachim Donnerstag, Leiter Marketingkommunikation, BDZV und Lisa Wilhelm, Projektmanagerin Redaktion, BDZV, Berlin

201 Anhang

12

207 AG Digital – Wandel gestalten

208 Services für die Mitgliedsverlage

New Tool? New Mindset!

WAS DAS MANAGEMENT FÜR EINE ERFOLGREICHE
KI-TRANSFORMATION LEISTEN MUSS.

Selbstverständlich wurden in der bisherigen digitalen Transformation Fehler gemacht. Nun aber kommt bereits die zweite Welle der digitalen Transformation: Die Transformation hin zur „Augmented Intelligence“, in der Menschen im Zusammenspiel mit KI Erstaunliches leisten werden und die Medienbranche erneut durchgerüttelt wird. Wer künftig noch mitspielen möchte, sollte diese Transformation richtig angehen.



AUTOR

Dr. Marco Olavarria
BC Berlin Consulting

Die erste Welle der digitalen Transformation war groß und kräftig: Unternehmen setzen mittlerweile mehr als 200 verschiedene Applikationen ein, die einzelnen Abteilungen zumeist zwischen 40 und 60¹⁾. Diese Welle hat Vieles hervorgebracht, leider nicht nur Gutes: Die Mitarbeitenden in Unternehmen wechseln im Durchschnitt sagenhafte 1.200-mal am Tag zwischen verschiedenen Apps. Der Kontextwechsel kostet pro Woche und Mitarbeitendem vier Stunden Arbeitszeit, was neun Prozent der Jahres-Arbeitszeit entspricht²⁾. Und sie verleitet zum ausichtslosen Versuch, Multitasking zu betreiben.

Die Ablenkung durch Mails und Nachrichten führt zu einer IQ-Reduktion von zehn Punkten – was dem Effekt einer schlaflosen Nacht entspricht und ein doppelt so großer Effekt wie der Konsum von Cannabis ist³⁾. Wir merken: Unser Gehirn ist nicht auf die aktuellen technologischen Entwicklungen

vorbereitet und wo Technologie auf den menschlichen Geist trifft, erfolgt nicht zwangsläufig ein Fortschritt. Eigentlich wäre es nun an der Zeit, diese unerwünschten Nebenwirkungen der bisherigen Digitalisierung zu minimieren und deren positive Effekte auszuschöpfen. Aber nun kommt KI um die Ecke gerauscht und treibt die zweite Welle der Digitalisierung an.

Was ist das Besondere an dieser „Zweiten Welle der Digitalisierung“?

Klar ist, dass KI nicht „das nächste Tool“ ist. KI ist eine disruptive Basistechnologie, nicht nur für die Medienbranche, sondern auch für deren Kunden. Mit KI hält ein neues Paradigma Einzug: Weg vom bisherigen „Du musst dem Tool einen konkreten und exakten Befehl geben“, hin zu „Nenne mir deinen Wunsch“. Sie verleiht uns neue, leicht einsetzbare „Superkräfte“ mit Verheißungen wie ... >

1) Quelle: Enterprise app sprawl swells, with most apps outside of IT control, ciodive.com, September 2021

2) Quelle: How Much Time and Energy Do We Waste Toggling Between Applications? Harvard Business Review, August 29, 2022

3) Quelle: How (and Why) to Stop Multitasking Harvard Business Review, May 20, 2010

- Sprich jede Sprache
- Sei ein Datenanalytist
- Sei ein Künstler
- Werde ein Meister-Kommunikator
- Sei ein Programmierer
- Sei ultraschnell
- Maximiere die Qualität deiner Tätigkeiten

Gleichzeitig gilt: Je besser die KI-Tools werden, desto mehr entwerten sie durch Menschen mühsam angeeignete Fähigkeiten und Kompetenzen. Und je stärker KI-Fähigkeiten in bestehende Systeme integriert werden, desto mehr Möglichkeiten zur Neugestaltung von Angeboten, Services und Prozessen bieten sie. KI steigert also nicht nur die Produktivität hinsichtlich einzelner Aktivitäten, sondern entlang ganzer Prozesse und Wertschöpfungsketten. Auch durchbricht sie informelle Vereinbarungen, wie Arbeit und Unternehmen funktionieren sollten. Zum Beispiel die Konvention, dass wir längerer Zugehörigkeit von Mitarbeitenden sowie Kompetenz und Leistung Vorrang einräumen sollten. Dies wird künftig in vielen Fällen keine sachliche Grundlage mehr haben, denn Mitarbeitende mit guten KI-Fähigkeiten werden schnell bessere Ergebnisse erzielen als hoch spezialisierte Fachkräfte ohne KI-Fähigkeiten. Es wird immer mehr darauf ankommen, die „General Purpose“-Technologie der künstlichen Intelligenz geschickt mit der menschlichen Intelligenz zu einer „augmentierten Intelligenz“ zu kombinieren. Weiterhin trifft KI auf in weiten Teilen eher schlecht organisierte Mensch-Technologie-Gebilde, siehe die einleitenden Zahlen zur Systemnutzung in Unternehmen. Wir müssen folglich ein neues Mensch-Technologie-Gleichgewicht finden, was uns sicher noch lange beschäftigen wird. Eben eine echte Transformation, nicht nur ein „Change“.

Nur 12 Prozent der Transformationsvorhaben erreichen ihre Ziele

Man könnte sicher lange streiten, wo „Change“ endet, und wo „Transformation“ beginnt. Daher mache ich es mir einfach und definiere Transformation wie folgt: Eine Transformation löst in weiten Teilen des Unternehmens Veränderungen aus und erfordert ein Umdenken bei der Mehrheit der Organi-

sationsmitglieder – also bei Führungskräften und Mitarbeitenden. Aber nun ist auch schon Ende mit einfach. Denn nur in 12 Prozent aller Transformationsvorhaben werden die Ziele erreicht⁴⁾. Das ist vor dem Hintergrund der Transformation durch KI eine verdammt schlechte Nachricht. Denn wer diese Basistechnologie schlechter als der Wettbewerb einsetzt, wird verlieren. Punkt. Daher lassen Sie uns einen Blick darauf werfen, was das Management von Medienhäusern tun und leisten muss.

Wie wird die zweite Welle der Digitalisierung im Weiteren verlaufen und was muss ich als Führungskraft bedenken?

Die zweite Welle der Digitalisierung auf Basis von KI-Anwendungen baut sich schon seit langem auf. Aktuell sind wir in einer Phase, in der in Nischen langjährige Erfahrungen vorliegen, und in der Breite mit einzelnen Anwendungsfällen experimentiert wird sowie erste Optimierungen entlang von Prozessen erfolgen.

Aktuelle Phase: Experimentieren, Prozessschritte optimieren und weitere Aufstellung ausformen

In dieser Phase geht es darum, mit den Innovatoren im eigenen Haus, den eigenen Systemanbietern sowie weiteren externen Impulsgebern die Möglichkeiten auszuloten und zu testen. Viele strategische, technische und organisatorische Fragen müssen geklärt werden, nachfolgend ein Ausschnitt hieraus:

- Welche Chancen bietet uns KI am einzelnen Arbeitsplatz und in einzelnen Prozessschritten? ➤

≡

Je besser die KI-Tools werden, desto mehr entwerten sie durch Menschen mühsam angeeignete Fähigkeiten und Kompetenzen.

⋈

4) Quelle: Mankins/Litre: Transformations That Work, HBR May-June 2024

- Wie können wir mit Hilfe von KI die Automatisierung vorantreiben?
- Welche mittelfristigen Chancen und Risiken bestehen?
- Welche Ziele setzen wir uns, welche Auswirkungen auf unsere Unternehmensstrategie und unser Geschäftsmodell kann KI haben?
- Welche Auswirkungen auf unsere Systemlandschaft und Architektur wird KI haben?
- Wer ist wofür verantwortlich ...
 - wer wahrt den Überblick über die Entwicklungen in diesem hochdynamischen Feld;
 - wer sichert die sozial und legal konforme Anwendung von KI;
 - wie managen wir die einhergehenden Risiken?
- Welche Ressourcen allokieren wir auf das Thema (Kapazitäten und Budget)?

Jetzt zu startende Phase: KI-Transformation planen und kraftvoll anschieben

Die erste digitale Transformation war in vielen Medienhäusern eher ein „Transformiert-werden“ als ein „Die Transformation gestalten“. Viele Häuser waren lange im Beobachter- und Bewahrer-Modus – die Printerlöse sollten gehalten, Kannibalisierung vermieden werden. Ich denke, dass dies mit Blick auf die zweite Digitalisierungswelle durch KI kein geeignetes Vorgehen ist: Die Entwicklungen sind zu schnell, die Auswirkungen und das Risiko, abgehängt zu werden, zu groß. Daher sollte eine Weisheit aus der ersten digitalen Transformation im Fokus stehen:

Das Wichtigste ist das Umdenken!

Das Loslassen alter, vermeintlicher Regeln und Gewissheiten. Das sich Einlassen und die Neugier auf neue Möglichkeiten. Das aktive Leben der eigenen Rolle als FÜHRUNGSKRAFT – in die Führung zu gehen, beständig echtes Leadership zu leben.

Denn für die Mitarbeitenden sind die aktuellen Entwicklungen zwiespältig. Da ist auf der einen Seite die ambivalente Freude, wenn man mit Hilfe von KI eigene Aufgaben in einem Bruchteil der Zeit erledigen kann. Eine Ambivalenz, die aus der gefühlten Magie der Leistung der Maschine entspringt – wie

≡

Es wird immer mehr darauf ankommen, die „General Purpose“-Technologie der künstlichen Intelligenz geschickt mit der menschlichen Intelligenz zu einer „augmentierten Intelligenz“ zu kombinieren.

⋈

kann es sein, dass eine Software so schnell diese komplexe Aufgabe meistert? Aber auch aus den zum Teil noch hochgradig naiven Fehlern, die hierbei auftreten. Und natürlich auch aus der Ungewissheit, wenn man sich die Zukunft vorstellt: Werde ich überhaupt noch gebraucht? Und es ist diese Ungewissheit, die Menschen wohl am schlechtesten ertragen.

Wie gestalten wir also die vielen Veränderungen, die in Summe die gewünschte und im Wettbewerb erforderliche Transformation bringen? Die erste Schlüsselfrage für eine erfolgreiche Transformation ist:

Wie gut verstehen wir das alles bereits?

Diskutieren Sie gemeinsam, was Sie aus Ihrer bisherigen Beschäftigung mit dem Thema und Ihren Experimenten gelernt haben und entwickeln Sie Ihre Unternehmensstrategie auf dieser Basis fort. Wenn Sie dies bereits mit einer überschaubaren Anzahl von Lücken tun können (bloß keine Perfektion anstreben, hierfür entwickeln sich die Dinge viel zu schnell!), erarbeiten Sie Ihre Strategie und Vision als Medienunternehmen in Zeiten der Augmented Intelligence, dem produktiven Zusammenwirken von menschlicher und künstlicher Intelligenz.

Hierbei hilft Ihnen die Betrachtung von relevanten Szenarien der Arbeit im Augmented-Intelligence- >

› Setting. Stellen Sie sich die künftigen Arbeitsweisen möglichst konkret vor: Die KI-Tools sind mit den Unternehmens- und weiteren Daten versorgt, sie vernetzen diese also. So werden die Mitarbeitenden mit weit mehr als den heutigen Daten versorgt, sie und Kollegin KI können aus den vernetzten Daten das erforderliche Kontextwissen ziehen und weit mehr Entscheidungen treffen als heute. Die Mitarbeitenden können weiterhin ihre Entscheidungen in durch die Kollegin KI bereitgestellten, datenbasierten Reflexionsräumen prüfen. Und dies durch einen einfachen Prompt wie: „Wie würde unsere Zielgruppe XY auf diesen Aufmacher reagieren? Prüfe dies mittels Eye-Tracking und auch inhaltlich: Was würde diese Zielgruppe spannend finden, was eher nicht? Welche Lesedauer und Engagement Rate sagst du voraus?“

Dann verfolgt die KI die Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen, benchmarkt die Performance mit anderen Mitarbeitenden und diskutiert ihre Erkenntnisse mit den einzelnen Mitarbeitenden. So erreichen die Mitarbeitenden über alle Funktionsbereiche ein Arbeitstempo, das eine Interaktion mit Führungskräften nicht mehr wirtschaftlich vertretbar zulässt. Zudem wird auch die KI eigenständig Entscheidungen treffen. Was uns zur zweiten Schlüsselfrage führt:

Wer führt diese neue Kollegin mit dem Kürzel KI?

Auch hierzu sind Zukunftsszenarien zu betrachten und Weichen zu stellen, wahrscheinlich brauchen Führungskräfte künftig weitere Kompetenzen, die gezielt entwickelt werden müssen. Denn Mensch und Technologie können nunmehr voneinander lernen, dynamisch zusammenarbeiten und so werden neue Ansätze auch der kontinuierlichen Verbesserung möglich. Daher braucht es Klarheit im Hinblick auf Themen wie Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten, das Verfahren bei Fehlentwicklungen und eben zum Vorgehen zur kontinuierlichen Optimierung, wie zum Beispiel:

5) RACI steht für Responsible, Accountable, Consulted, Informed und wird gern von Prozessmanagern verwendet, um das Vorgehen je Prozessschritt zu beschreiben – hat aber eh nie wirklich funktioniert, weil ein entscheidender Aspekt unklar bleibt: Wer trifft an diesem Prozessschritt welche Entscheidungen?

≈
Die Mitarbeitenden erreichen über alle Funktionsbereiche ein Arbeitstempo, das eine Interaktion mit Führungskräften nicht mehr wirtschaftlich vertretbar zulässt. Zudem wird auch die KI eigenständig Entscheidungen treffen.
≈

- Feedback geben von Mensch zu KI und von KI zum Menschen (spannende Frage hierbei: lassen wir KI-gesteuerte Reviews und Retrospektiven oder gar eine Leistungsbewertung zu und, wenn ja, wie integrieren wir diese in unsere aktuellen rein menschenbasierten Verfahren?).
- Die gemeinsame Weiterentwicklung und Optimierung der Zusammenarbeit von Mensch und KI (goodbye „Personalentwicklung“, hello „Co-Evolution“).
- Das künftige Management von Prozessen (goodbye „RACI“⁵⁾, hello „Interaction Guidelines“, also Richtlinien für das Zusammenspiel von Mitarbeitenden und KI).
- Die fortlaufende Optimierung der Strukturen – unsere Unternehmen sind logischerweise nicht für die Ausschöpfung der Potenziale der Augmented Intelligence aufgestellt.

Und sobald wir eine Vorstellung entwickelt haben, wie wir das dynamische Zusammenwirken von Menschen und Technologie gestalten und in unsere Führungsarbeit integrieren werden, können wir uns der dritten Schlüsselfrage für eine erfolgreiche KI-Transformation zuwenden: >

> Wie gut sind wir eigentlich mit Blick auf wichtige Basiskompetenzen?

Mit dieser Frage prüfen Sie Ihr Fitness-Level im Hinblick auf die Grundlagen für erfolgreiche Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung:

- Sind wir fit im Hinblick auf z.B. Projektmanagement, Standardisierung, Digitalisierung, Automatisierung, Datenmanagement?
- Sind wir fit im Hinblick auf das Erkennen von Veränderungen des Nutzungsverhaltens und der Bedürfnisse unserer Zielgruppen?
- Und, ganz wichtig: Sind wir als Führungsteam Leader, Manager oder eher Verwalter? Wie ist unsere Haltung zu Innovation und Veränderung?

Denn bei aller Begeisterung für Neues: Ohne eine solide Basis wird das nichts, diese müssen Sie ggf. in einigen Bereichen erst schaffen.

Und wir sollten das Bonmot „Culture eats Strategy for Breakfast“ nicht vergessen und uns fragen: Welches sind die unsere Unternehmenskultur prägenden Denk- und Verhaltensmuster? Nachdem die erste Digitalisierungswelle lange oftmals eher mit angezogener Handbremse geritten wurde, sollte man hier ehrlich mit sich sein, so etwas wirkt lange nach ...

Aber weiter zur vierten Schlüsselfrage:

Wie starten wir in den eigentlichen Transformationsprozess?

Der Transformationsprozess wird Jahre dauern und muss dynamisch gedacht und gestaltet sein. Mit einem guten Start fällt dies leichter. Daher hier die wichtigsten ersten Schritte:

1 Commitment im Führungsteam schaffen, gemeinsam die strategischen Stoßrichtungen und eine Transformationsvision erarbeiten.

Auch wenn es (noch) nicht gelingt, eine vollumfängliche Unternehmens-Augmented-Intelligence-Strategie zu erarbeiten: Das strategische Rational soll-

Wer die Basistechnologie KI schlechter als der Wettbewerb einsetzt, wird verlieren. Punkt.

te besprochen und abgestimmt sein. Dies kann z.B. die folgenden Fragen umfassen:

- Welche Auswirkungen auf das Kundenverhalten, den Wettbewerb, die Spielregeln der Branche erwarten wir und was bedeutet dies für unser künftiges Geschäftsmodell?
- Welche Auswirkungen auf unser Betriebsmodell und unsere Wertschöpfungsprozesse erwarten wir und wie wollen wir dies gestalten?
- Wie stellen wir sicher, dass wir Veränderungen frühzeitig erkennen und hierauf mindestens so schnell wie der Wettbewerb reagieren?
- Welche Anpassungen an unserem Organisationsdesign sind zu erwarten und wie wird unsere Future Workforce aus Menschen und KI-Tools aussehen?

So kann eine Transformationsvision erarbeitet werden, die prägnant beschreibt: Was sind wir heute, was werden wir künftig sein? Wären Sie eine Raupe, würden Sie sicher auch gern wissen, was Sie sein werden, wenn Sie den Kokon wieder verlassen. Eine größere Raupe? Eine schnellere Raupe? Ein Nachtfalter? Oder ein Schmetterling?

2 Den normativen Rahmen setzen

Hier geht es u.a. um Ihre Grundhaltung gegenüber der KI, aber auch um die angestrebte Haltung der KI als „neue Kollegin“:

- Wie interagieren wir mit der KI, wie führen die Menschen die KI, wo lassen sich die Menschen von KI leiten, wer setzt welche Guidelines etc.? >

- Welches ist die angestrebte Haltung der KI, welche Menschen zugewiesenen Eigenschaften wie z.B. „Kühnheit versus Zurückhaltung“ oder „Risikoaversion versus Risikofreude“ soll sie auszeichnen?
- Welche Grenzen des Einsatzes von KI sind zu berücksichtigen?
- Welches sind unsere Guidelines für das Management der Belegschaft mit Blick auf erforderliche neue Fähigkeiten und Kompetenzen?

3 Die Erfolgsfaktoren für gelingende Transformation vergegenwärtigen

Gerade die KI-Transformation muss als kontinuierlicher Prozess verstanden und entsprechend gestaltet werden. Transformationsaktivitäten sollten also nicht als Silo aufgesetzt, sondern in das tägliche Handeln von Führungskräften integriert werden. Nur so schaffen Sie die erforderliche Veränderungsaufmerksamkeit, -energie und -kommunikation. Die wichtigsten Botschaften müssen immer wieder auf neue Art und Weise und in Bezug zu den verschiedensten Prozessen und Aktivitäten vermittelt und diskutiert werden.

4 Die Transformation auf eine breite Basis stellen

Transformation kann nicht an ein Team delegiert werden. Prüfen Sie daher, wie Sie die Transformation „aus der Mitte heraus“ treiben können. Das mittlere Management als Scharnier zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden spielt wie so oft eine entscheidende Rolle. Bauen Sie daher von Anbeginn hierarchieübergreifende „Guiding Coalitions“ auf, die das mittlere Management bei seiner schwierigen Aufgabe unterstützen und herausfordern, aber auch Halt geben. Die Guiding Coalitions sollten sich zu KI-Communitys weiterentwickeln, die sich auf verschiedene Aspekte der Transformation fokussieren. Denn zu viel Veränderung auf einmal bei denselben Personen und Teams führt nur selten zum Erfolg.

Mit diesen Schritten legen Sie eine solide Basis für das vor Ihnen liegende Abenteuer. Mir ist bewusst, dass solche grundlegenden Fragen gern ausgelassen werden. Man möchte schnell ins Handeln kommen und beweisen, dass man zu diesem wichtigen Thema bereits unterwegs ist und erste Erfolge erzielen. Letzteres ist unbestritten in jeder Veränderung wichtig – aber es geht hier nicht um ein entweder dieses oder jenes. Es geht nicht darum, schnell erste und dann weitere Projekte zu starten ODER eine systematische Transformation aufzusetzen. Es ist ein sowohl als auch.

Und wenn Sie jetzt hiermit noch ein wenig fremdeln, abschließend noch eine letzte Schlüsselfrage, auch wenn ich mich wiederhole:

Wie schaffen wir ein neues Mindset, wie schaffen wir es gemeinsam den bisherigen Denk- und Handlungsrahmen zu sprengen?

Fordern Sie sich immer wieder gegenseitig dazu heraus, die Dinge neu zu betrachten, in Chancen zu denken, bisherige mentale Grenzen niederzureißen. Und andere darin zu bestätigen und zu bekräftigen. Denn das ist Leadership und Leadership ist aktuell so wichtig wie noch nie ... ■



Gerade die KI-Transformation muss als kontinuierlicher Prozess verstanden und entsprechend gestaltet werden. Transformationsaktivitäten sollten also nicht als Silo aufgesetzt, sondern in das tägliche Handeln von Führungskräften integriert werden.



Hier finden Sie uns auch:



bdzv.de



@bdzv.de



@BdzvPresse



bdzvtv



bdzv



bdzv-bebeta.de

Geschäftsbereich „Märkte“:



Holger Kansky

Leiter Digitales & Vermarktung
Telefon 030/726298-213
E-Mail: kansky@bdzv.de
X: @kansky1
LinkedIn: www.linkedin.com/in/holger-kansky-5960a318

Impressum:

BDZV-Jahresreport Digital 2024
Berlin 2024

Redaktion: Holger Kansky, BDZV
Konzept, Design & Produktion: FORA Strategy & Communications GmbH, www.fora-concept.com
Die Beiträge geben die Auffassung der jeweiligen Autorinnen und Autoren wieder. Diese müssen nicht unbedingt mit der des BDZV übereinstimmen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird teilweise auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet.
Redaktionsschluss: 23.07.2024
© BDZV e.V. – Markgrafenstraße 15 – 10969 Berlin
Tel.: 030/726298-0, Fax: 030/726298-217
kansky@bdzv.de



Bundesverband
Digitalpublisher und
Zeitungsverleger