

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	13
<b>1 KI-Transformation als strategische Führungsaufgabe .....</b>	<b>15</b>
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
<b>2 Herausforderungen der KI-Transformation .....</b>	<b>27</b>
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
<b>3 Strategische Anforderungen der KI-Transformation .....</b>	<b>38</b>
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
<b>4 Regulatorische Anforderungen der KI-Transformation .....</b>	<b>43</b>
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
<b>5</b>	<b>Souveräne KI-Infrastruktur</b>	<b>84</b>
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
<b>6</b>	<b>Die Rolle von Governance im Rahmen der KI-Transformation .....</b>	<b>112</b>
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
<b>7</b>	<b>Workforce Leadership in der KI-Transformation .....</b>	<b>119</b>
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	Führungskräftetraining .....	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

<b>8</b>	<b>Roadmap für eine erfolgreiche KI-Transformation</b>	<b>133</b>
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
<b>9</b>	<b>Wie Aufsichtsräte und Vorstände KI selbst nutzen können</b>	<b>146</b>
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

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