

KI

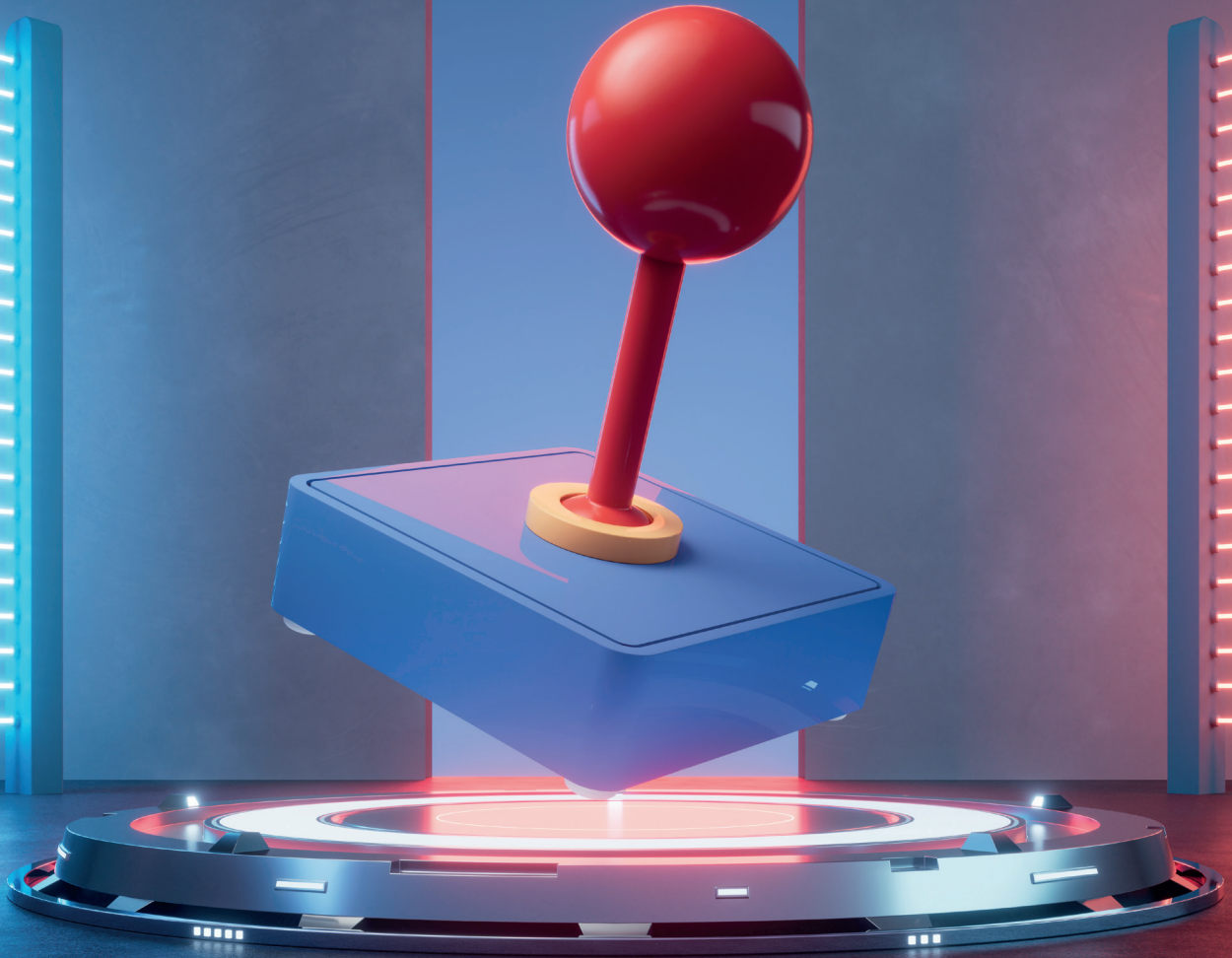
DAIN
STUDIOS



Ausgabe 05 Mai 2024

Kompass

für Führungskräfte



Eine erfolgreiche Organisation und Kultur für KI und Daten

Organisation
und Kultur

Mehr dazu auf Seite 2

Daten- und KI-Teams

Mehr dazu auf Seite 5

Organisatorische
Resilienz

Mehr dazu auf Seite 10

Editorial



KI-Kultur: Organisation im Wandel

In dieser Ausgabe konzentrieren wir uns darauf, wie die Integration von KI in Unternehmenskultur und -struktur den Weg zum Erfolg ebnet.

Der erste Artikel beleuchtet, wie agile, abteilungsübergreifende Teams den Mehrwert von KI identifizieren und realisieren. Für Sie als Führungskraft ist es daher wichtig, ein Klima zu fördern, in dem KI nahtlos in die gesamte Organisation, Prozesse und Entscheidungen einfließt – die Basis für ein effektives, zukunftsorientiertes Unternehmen.

Der Schlüssel zum Erreichen dieser Ziele liegt im Teamgefüge: eine Kombination aus Fachwissen der jeweiligen Industrie und Prozesse gepaart mit den Daten- und KI-Experten.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist die Veränderungsbereitschaft eines Unternehmens. Bei der rasanten Entwicklung von KI ist Offenheit für Wandel und kontinuierliche Weiterbildung unerlässlich. Über die Unternehmenskultur und Anpassung der Organisation und Arbeitsweise hinaus ist die Verbreitung von Datenkompetenz quer durch das Unternehmen entscheidend.

Bei all diesen Bereichen spielen die Führungskräfte eines Unternehmens eine zentrale Rolle. Sie müssen den Übergang zu einer datengetriebenen Kultur aktiv vorantreiben, indem sie ein Umfeld fördern, in dem Innovation und Lernen im Vordergrund stehen, und beispielhaft vorangehen.

Dirk Hofmann
Co-Founder and CEO,
DAIN Studios Germany

Die zwei Säulen der KI-Transformation: Organisation und Kultur

In der sich rasch entwickelnden Landschaft der künstlichen Intelligenz (KI) erkennen Unternehmen auf der ganzen Welt die Notwendigkeit, diese transformative Technologie zu übernehmen. Der Weg zur KI-Transformation geht jedoch weit über den blossen Erwerb von Spitzentechnologie und Talenten hinaus. Sie erfordert eine Umstellung des gesamten Unternehmens, eine Veränderung der Kultur, der Struktur und der betrieblichen Normen, um ein günstiges Umfeld für die KI-Integration zu schaffen. Dieser Artikel befasst sich mit der Bedeutung von Organisation und Kultur für die KI-Transformation und unterstreicht die Notwendigkeit für Führungskräfte, Veränderungen anzuführen, die nicht nur technischer, sondern auch struktureller und kultureller Natur sind.

Im Mittelpunkt der KI-Transformation steht die doppelte Herausforderung, die Organisation und ihre Kultur umzugestalten. Traditionelle Geschäftsmodelle, die durch starre Hierarchien und isolierte Abteilungen gekennzeichnet sind, sind oft nicht in der Lage, das Potenzial von KI zu nutzen. Der Übergang zur KI-Bereitschaft erfordert eine Organisation, die interdisziplinäre Zusammenarbeit, Agilität und ein datengesteuertes Ethos in ihrem Kern fördert. Ebenso muss sich die Unternehmenskultur von der Risikovermeidung und dem Vertrauen auf frühere Erfahrungen weg und zu einer Kultur entwickeln, die offen für Experimente ist und Anpassungsfähigkeit und kontinuierliches Lernen fördert.

Von der isolierten Arbeit zur effizienten interdisziplinären Zusammenarbeit

Die Überwindung organisatorischer Barrieren ist seit mehr als einem Jahrzehnt ein wichtiges Thema. Dennoch hält sich der siloartige Ansatz in vielen Unternehmen hartnäckig. Die erfolgreiche Umsetzung von Initiativen im Bereich der KI setzt voraus, dass die traditionellen Grenzen zwischen verschiedenen Abteilungen überwunden werden. Dies ist notwendig,

da der Erfolg von KI-Projekten auf der Integration verschiedener Fähigkeiten, Wissensgebiete und Blickwinkel beruht. Die Kluft zwischen Daten- und KI-Experten, IT- und Softwareexperten, Rechtsberatern und Geschäftsbereichen muss überbrückt werden. Vielfältige Teams stellen eher sicher, dass die Initiativen breit angelegte organisatorische Prioritäten und nicht nur isolierte Geschäfts- oder Technologiefragen betreffen.

Einige der bekannten Probleme Kommunikationsbarrieren

Geschäfts- und Technikteams sprechen oft «unterschiedliche Sprachen», was es ihnen erschwert, die Perspektiven und Herausforderungen des anderen zu verstehen. Datenwissenschaftler und KI-Experten konzentrieren sich vielleicht auf die technische Machbarkeit und die Vertiefung von Lösungen, während die Geschäftsabteilungen möglicherweise die Anwendbarkeit, das Kundenerlebnis und die Rentabilität in den Vordergrund stellen.

Nicht abgestimmte Ziele

Business Teams haben oft Ziele, die sich auf kurzfristige KPIs und finanzielle Leistung konzentrieren, während Daten- und

Wie organisieren Sie Ihre Daten- und KI-Teams?

Wie in unseren früheren Artikeln beschrieben, erfordert die Umwandlung in ein datengesteuertes und KI-zentriertes Unternehmen ein solides Mass an Daten- und KI-Kenntnissen auf allen Organisationsebenen, angefangen bei der Führung. Gleichzeitig benötigen Unternehmen spezialisierte Talente im Bereich Daten und KI, um analytische Geschäftsmöglichkeiten umzusetzen. Dazu gehören unter anderem Rollen wie Daten- und KI-Strategen, Data Scientisten, Data Engineers, ML Engineers und Data Architects. Eine häufige Frage, die uns gestellt wird, ist, wie die Expertenteams intern organisiert werden sollen. Dieser Artikel soll Einblicke und Best Practices zu diesem Thema liefern.

Ein entscheidender erster Schritt ist die Erkenntnis, dass die Bereitstellung von Analytics-Anwendungsfällen und deren Integration in End-to-End-Geschäftsprozesse (unter Einbeziehung von Menschen, Technologie und Prozessen) nicht von einer einzelnen Person mit «Einhorn»-Charakter geleistet werden kann. Ganz gleich, ob das Ziel darin besteht, Marketingbotschaften zu personalisieren oder Logistikprozesse zu optimieren, eine erfolgreiche Umsetzung erfordert die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten. Im Allgemeinen lassen sich die für die Bereitstellung von Analyseanwendungen erforderlichen Rollen in vier Kategorien einteilen:

- betriebswirtschaftliche/ Business-Rollen
- Analytik-Rollen (KI, ML, BI)
- Rollen für Datenmanagement und -verwaltung
- Rollen für die technische Infrastruktur

Jede Rolle bringt einzigartige Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten mit sich und spielt eine wesentliche Rolle bei der erfolgreichen Bereitstellung und Nutzung von Daten und KI-Anwendungen (Abbildung 1).

Obwohl eine einzelne Person nicht alle Aspekte abdecken kann, ist es möglich, dass eine leitende Person mehrere Rollen übernimmt. So kann beispielsweise ein Data

Architect auch als Data Engineer fungieren oder ein Data Scientist als ML Engineer. Im Kern sollte ein minimales Use-Case-Delivery-Team einen Platform Engineer (für die technische Datenplattform), einen Data Engineer (für die Datenintegration), einen BI-Entwickler (für die Erstellung von Dashboards) und/oder einen Data Scientist (für die Arbeit an Maschine Learning) umfassen, neben einem Geschäftsstrategen, der die Geschäftsanforderungen definiert.

Je mehr ein Unternehmen wächst, desto wichtiger wird die strategische Organisation der Analytiker, um die KI-zentrierten Transformationsziele des Unternehmens zu unterstützen, ohne dass es zu unnötigen organisatorischen Reibungen kommt. Da Daten, Analytik und KI eine unterstützende Funktion haben, sollte die ideale Daten- und KI-Organisationsstruktur auf die Gesamtabläufe des Unternehmens abgestimmt sein.

Eine wichtige Überlegung ist, inwieweit Daten und KI zentral oder dezentral in den Geschäftsbereichen (Business Units) angesiedelt sein sollten. Am einen Ende des Spektrums könnte ein vollständig zentralisiertes Center of Excellence (CoE) stehen, in dem alle Daten- und Analytiktalente konzentriert sind und das den Anforderungen aller Geschäftsbereiche gerecht wird (Abbildung 2a).

Auf der anderen Seite könnte jede Geschäftseinheit/Funktion alles von Datenplattformen bis hin zu Algorithmen unabhängig verwalten (Abbildung 2b). In diesem Artikel untersuchen wir auch die

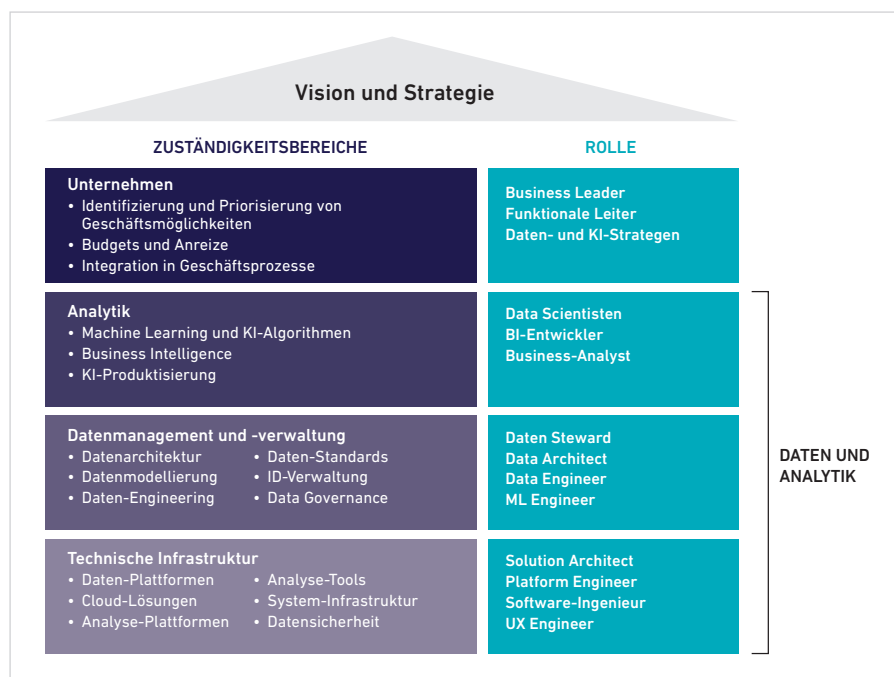


Abbildung 1: Die Bereitstellung von Anwendungsfällen erfordert die Zusammenarbeit zwischen den Daten- und KI-Rollen