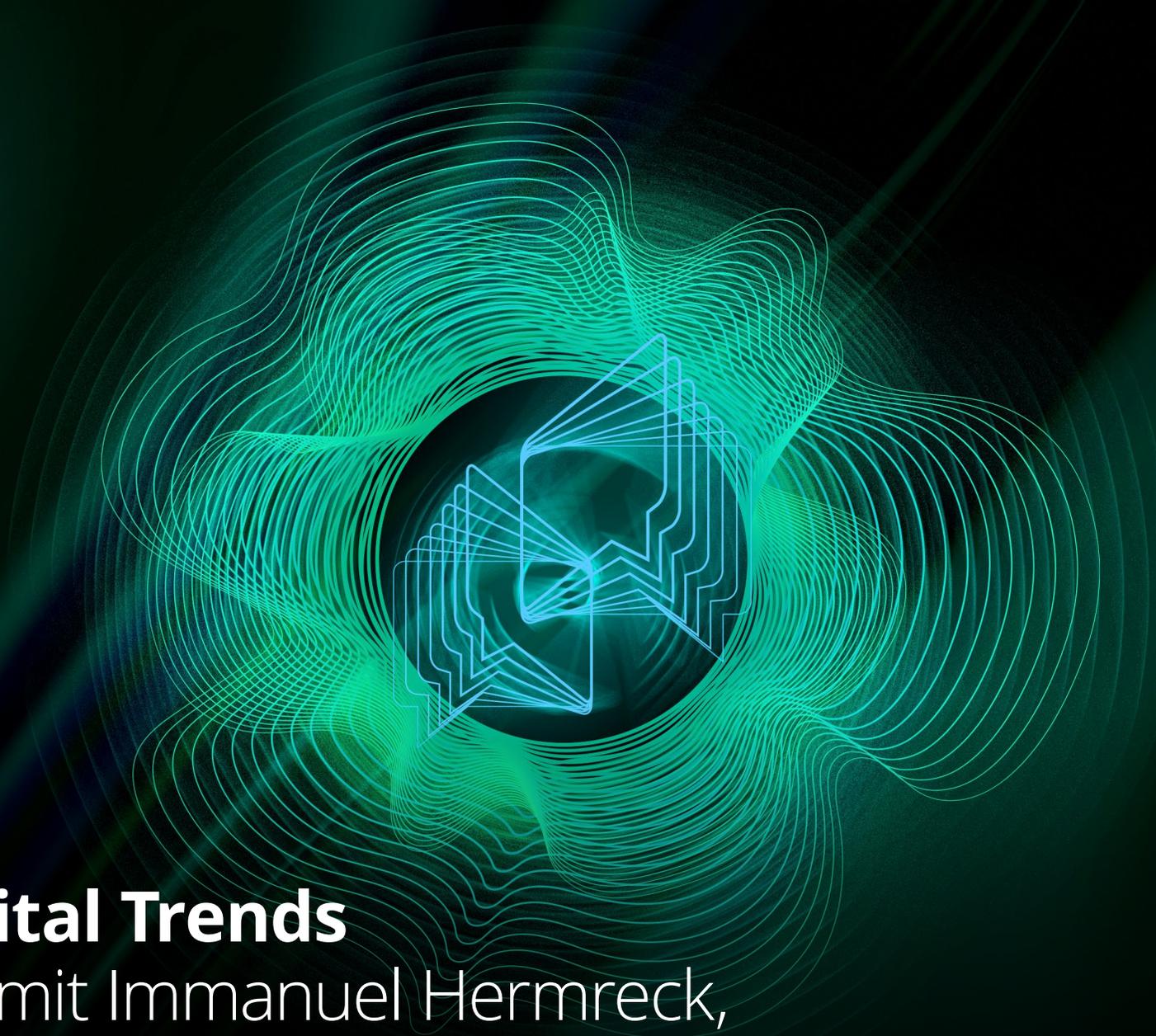


Deloitte.



Human Capital Trends

Im Gespräch mit Immanuel Hermreck,
Bertelsmann SE & Co. KGaA



Interview mit Dr. Immanuel Hermreck, Bertelsmann SE & Co. KGaA

Künstliche Intelligenz braucht menschliche Imagination

Die sich schnell entfaltende künstliche Intelligenz stellt die Gesellschaft und die Mitarbeitenden vor gänzlich neue Herausforderungen. Unternehmen müssen Räume öffnen, damit die besten Expert:innen mit den neuen Chancen experimentieren können. Aber gleichzeitig gilt es einen Weg zu finden, damit die Personalpolitik vor allem nachhaltig wirkt.

Deloitte hat das Gespräch mit Personalverantwortlichen gesucht, um gemeinsam zu erörtern, wie Organisationen sich in dieser Konstellation für die Zukunft aufstellen können. Unsere Reihe, die „Human Capital Trends“-Gespräche, ergänzen den großen Human Capital Trends Report, für den im Rahmen der Deloitte-Studie „Human Capital Trends 2024“ weltweit 14.000 Unternehmensvertreter:innen aus mehr als 95 Ländern befragt wurden.

GenAI verändert nicht nur ganze Branchen und Geschäftsmodelle, sondern beeinflusst auch die Kreativität und die Arbeitsweisen der Mitarbeitenden. Dennoch bleibt die menschliche Imagination der wesentliche Treiber für neue Ideen. Auch die Governance bleibt menschlich: Ein verantwortungsvoller Umgang mit der neuen Technologie setzt immer den Menschen an den Anfang und das Ende des Arbeitsprozesses.

Dieses Gespräch führten Immanuel Hermreck, Personalvorstand bei Bertelsmann SE & Co. KGaA, und Maren Hauptmann, Partnerin bei Deloitte.

Dr. Immanuel Hermreck
Personalvorstand
Bertelsmann SE Co. KGaA



Foto: © Bertelsmann,
Fotograf S. Pfütze



Maren Hauptmann
Deloitte Partner
Human Capital



Maren Hauptmann

Künstliche Intelligenz – besonders als GenAI – durchdringt alle Lebensbereiche. Viele Unternehmen fragen sich, wie sie damit umgehen sollen und ihre Mitarbeitenden damit konfrontieren dürfen. In unserer Trendstudie wird aber auch deutlich, dass es vor allem die menschliche Imagination, unsere Vorstellungskraft und Kreativität braucht, um mit der neuen Technologie sinnvoll arbeiten zu können. Welchen Stellenwert haben Kreativität und Imagination bei Bertelsmann?

Immanuel Hermreck

Das Thema Kreativität hat einen enorm hohen Stellenwert bei uns. Es ist in unserer Unternehmenskultur fest verankert, als einer unserer beiden zentralen Werte – Kreativität und Unternehmertum. Für uns entscheidet unser Ideenreichtum über unseren unternehmerischen Erfolg, denn es ist für unsere Geschäfte elementar, Inhalte, Produkte und Services täglich neu zu erfinden.

Unsere zentralen Werte, Kreativität und Unternehmertum, sind uns so wichtig, dass wir sie alle zwei Jahre in unserer konzernweiten Mitarbeitendenbefragung erfassen. Bezüglich Kreativität geht es uns insbesondere darum festzustellen, wie unsere Mitarbeitenden ihren kreativen Freiraum beurteilen. Wir haben zuletzt einen Zustimmungswert um die 80 Prozent im Kreativitätsindex erreicht. Dieses positive Ergebnis unterstreicht, dass Imagination einen hohen Stellenwert bei Bertelsmann hat.

Auch im Zeitalter von GenAI ist Kreativität weiterhin unerlässlich für den Erfolg von Bertelsmann. In der aktuellen Phase, in der sich GenAI in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen entfaltet, wird die menschliche Imagination zum Beschleuniger von GenAI. Wir bieten schon seit einiger Zeit verschiedene Programme an, um die kreativen Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden zu fördern. Bei unserem Creativity Bootcamp beispielsweise lernen Teilnehmende in einer Art Start-up-Simulator Kreativitätsmethoden intensiv und anwendungsorientiert kennen. Darüber hinaus haben wir ein spezielles Karriere-Entwicklungsprogramm für Führungskräfte in Kreativbereichen geschaffen und verschiedene Koordinationsgremien etabliert, um kreative Ideen gemeinsam mit den unterschiedlichen Geschäftsbereichen im Konzern zu entwickeln.



„Auch im Zeitalter von GenAI ist Kreativität weiterhin unerlässlich für den Erfolg von Bertelsmann.“

Immanuel Hermreck

Maren Hauptmann

Ein wesentlicher Fokus liegt bei Ihnen auf der Kreativität bezogen auf Ihre Inhalte und Produkte. Hier gibt es bereits vielseitige Anwendungsgebiete für GenAI, insbesondere bei der Content Creation. Wie bringen Sie den Kreativen die Möglichkeiten von GenAI näher?

Immanuel Hermreck

Unsere Essentials „Kreativität und Unternehmertum“ gelten für alle Mitarbeitenden bei Bertelsmann, nicht nur für die Kreativen. Auch das Thema GenAI betrifft alle unsere Mitarbeitenden und natürlich bringt die Entwicklung rund um GenAI bei allen Fragen, Sorgen und Gedanken auf. Aber wir bei Bertelsmann sehen GenAI als Chance. Es geht nicht darum, dass GenAI Arbeitsplätze ersetzen soll. Uns ist es wichtig, dass wir GenAI nicht als Bedrohung sehen, die man bremsen muss, sondern als Beschleuniger. Wenn wir GenAI und menschliche Fähigkeiten klug kombinieren, dann können wir Routinetätigkeiten verringern und viel mehr Zeit und Raum für kreative und wertschöpfende Aufgaben schaffen.

Natürlich spielt GenAI auch eine große Rolle in unseren Kreativgeschäften. Erst kürzlich haben wir konzernweite Creativity Principles für unsere Kreativ-Mitarbeitenden aufgesetzt. Diese sorgen für Orientierung in einem sich wandelnden kulturellen und politischen Klima. Dabei geht es insbesondere auch um den Umgang mit GenAI. Wir wissen, dass die menschliche Kreativität nicht durch GenAI limitiert wird. GenAI kann helfen, den Kreativitätsprozess effektiver zu

gestalten, sowie Ideen effizient in Produkte zu übersetzen und zu skalieren. Dabei ist für uns zentral, dass bei der Erstellung von Inhalten mit GenAI am Anfang und am Ende immer der Mensch steht. So können wir Verantwortung für die Inhalte übernehmen, die wir erzeugen und die Nutzung von geistigem Eigentum kontrollieren und vergüten.

Maren Hauptmann

Wenn wir mit GenAI zusammenarbeiten, dann muss das geübt werden – wie bei jedem neuen Tool. Wir müssen alle lernen, wie man beispielsweise einen Prompt formuliert. Gibt es konkrete Maßnahmen, wie Sie die Mitarbeitenden auf den Umgang mit GenAI vorbereiten?

Immanuel Hermreck

Wir sehen, dass viele Mitarbeitende neugierig dem Thema GenAI zugewandt sind und damit experimentieren wollen. Um den Mitarbeitenden zu signalisieren, was GenAI konkret kann, haben wir über 200 GenAI-Anwendungsfälle im Unternehmen identifiziert. Die sind teilweise schon sehr weit: Dazu gehören beispielweise Umwandlung von Text zu Audio, personalisierte Werbung oder Stimmenimitation. Sie wissen vielleicht, dass wir den Pumuckl wieder produzieren und der spricht in der jüngsten Fassung genauso wie Hans Clarin, der im Jahr 2005 verstorben ist. An solchen Beispielen sieht man die enormen Möglichkeiten von GenAI und dadurch machen wir den Mitarbeitenden Lust, sich mit unseren Bildungsangeboten zu GenAI auseinanderzusetzen.

„Uns ist es wichtig, dass wir GenAI nicht als Bedrohung sehen, die man bremsen muss, sondern als Beschleuniger.“

Immanuel Hermreck

Maren Hauptmann

Welche Bildungsangebote zu GenAI bieten Sie bei Bertelsmann an?

Immanuel Hermreck

Auf Konzernebene bieten wir eine Vielzahl an Bildungsangeboten zu GenAI an, für deren Konzeption wir unsere Kontakte zu den führenden Expert:innen von Open AI, Microsoft und Google genutzt haben. Wir bespielen bewusst alle Ebenen, beginnend beim Vorstand und den Top-Führungskräften bis zu den einzelnen Mitarbeitenden, um überall Lernimpulse zu vermitteln. Für unsere Top-Führungskräfte bieten wir beispielsweise Veranstaltungen mit der Stanford University und der Harvard Business School an, um gemeinsam mit Expert:innen das Potenzial von GenAI zu explorieren. Für unsere Mitarbeitenden haben wir u.a. das „Employee Scholarship Programm“ entwickelt, durch das wir jedes Jahr über 1.000 Stipendien im Bereich Tech & Data und KI anbieten. Letztes Jahr haben wir in dem Programm eine Rekordabschlussquote erzielt, was die enorme Begeisterung für die Themen zeigt.

Für Bertelsmann ist es wichtig, Begeisterung für die Weiterbildungsmöglichkeiten zu Tech & Data und KI zu wecken, denn der Erfolg unserer Geschäfte ist an die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden geknüpft. Deswegen haben wir als Konzern sehr früh angefangen zu analysieren, welche geschäftskritischen Rollen und Fähigkeiten wir in Zukunft brauchen. Mit unserer „Skill Gap Analysis“ betrachten wir regelmäßig die

Lücke zwischen vorhandenen und benötigten Fähigkeiten in unseren geschäftskritischen Rollen. So können wir bewerten, wie viele Kompetenzen beispielsweise im Bereich Software Development vorhanden sind und welche fehlen. Auf Basis dessen entwickeln wir gezielte Bildungsangebote für unsere Mitarbeitenden, um das Skill Gap sukzessive zu verringern.

„Für Bertelsmann ist es wichtig, Begeisterung für die Weiterbildungsmöglichkeiten zu Tech & Data und KI zu wecken, denn der Erfolg unserer Geschäfte ist an die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden geknüpft.“

Immanuel Hermreck

Interview mit Dr. Immanuel Hermreck, Bertelsmann SE & Co. KGaA | Künstliche Intelligenz braucht menschliche Imagination

Maren Hauptmann

Es ist beeindruckend zu hören, dass Bertelsmann viel Wert darauf legt, bei den Mitarbeitenden Begeisterung für neue Technologien zu entwickeln. Welche Rahmenbedingungen haben Sie für die Anwendung von GenAI im Arbeitsalltag geschaffen?

Immanuel Hermreck

Wir haben zunächst grundlegende Verhaltensprinzipien etabliert, unsere sogenannten „AI-essentials“. Das sind acht Prinzipien, die Orientierung für einen verantwortungsvollen Umgang mit GenAI geben. Der Dreh- und Angelpunkt zum Experimentieren und zum Austausch rund um GenAI ist unsere sogenannte „Bertelsmann Collaboration Plattform“, die BCP. Die Plattform wurde konzipiert, um geschäftsübergreifende Projekte zu initiieren und umzusetzen. Hier haben wir sehr früh eine sichere Umgebung geschaffen, um z.B. Chat-GPT für alle kostenfrei und datenschutzkonform zur Verfügung zu stellen. Hier können Mitarbeitende ganz einfach GenAI im Arbeitsalltag ausprobieren und sich mit anderen darüber austauschen. Wir führen auch regelmäßig Innovationswettbewerbe zum Umgang mit GenAI durch, bei denen wir unsere Mitarbeitenden herausfordern. Wir haben zum Beispiel letztes Jahr eine GenAI Summer Challenge gemacht zur Erzeugung von Bildern mit GenAI.

Maren Hauptmann

Das müsste doch diesen Sommer eigentlich noch mal passieren, weil sich die Technologie in den zwölf Monaten schon wieder weiterentwickelt hat.

Immanuel Hermreck

Ja genau, wir bieten solche Wettbewerbe regelmäßig an. Zu Ostern hatten wir die „Oster-AI Challenge“, und aktuell läuft die „Your Aldea Challenge“, mit der wir Kreativität und GenAI-Innovationen im gesamten Konzern fördern. Als Teil dieser Initiative sind Mitarbeitende weltweit aufgefordert, Ideen und Anwendungsfälle einzureichen, mit denen GenAI wertschöpfend in Prozessen und Produkten zum Einsatz gebracht werden kann. Insgesamt schaffen wir es mit solchen Challenges Ideen anzuschleppen, die dann im Konzern weiterentwickelt und mit Hilfe unserer gut vernetzten Tech & Data Community umgesetzt werden – ein weiteres Beispiel für das wertvolle Zusammenspiel von Kreativität und GenAI-Technologie.

Maren Hauptmann

Was würden Sie sich von Ihren Mitarbeitenden bzw. den Führungskräften im Umgang mit GenAI wünschen?

Immanuel Hermreck

Aktuell sind wir noch in der Phase, das Potenzial von GenAI für uns auszuloten und die „Quick Wins“ einzufahren. Das sind häufig Effizienz- und Produktivitätssteigerungen. Im nächsten Schritt würde ich mir wünschen, GenAI mit noch mehr Innovationsgeist zu nutzen, um gänzlich neue Angebote oder Produkte zu schaffen. Dafür ist es wichtig, dass wir die Zusammenarbeit in und zwischen den Teams weiter fördern und gemeinsam mit GenAI experimentieren. Dabei geht es auch darum, den Faktor Unternehmertum weiter zu

fördern und mit Mut neue Ideen und Vorgehensweisen auszuprobieren, um Innovationen zu schaffen.

Maren Hauptmann

Bezogen darauf, mit GenAI etwas ganz neuartiges zu erfinden: Gibt es etwas, was HR dazu beitragen kann?

Immanuel Hermreck

Ein wichtiger Aspekt beim Umgang mit neuen Technologien ist, Führungskräften und Mitarbeitenden Ängste zu nehmen. Dafür bieten wir eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten, um GenAI kennenzulernen und auszuprobieren.

Ein weiterer Aspekt bei dem HR eine wichtige Rolle spielt, ist die Förderung von menschlicher Kreativität. Trotz des enormen Potenzials von GenAI, wird es nicht unseren nächsten Bestseller oder den nächsten TV-Blockbuster produzieren. Das wollen wir auch gar nicht. Im Gegenteil, GenAI führt dazu, dass wir noch kreativer werden müssen, um das Potenzial voll auszuschöpfen. Wie anfangs erwähnt, bieten wir verschiedene Angebote zur Förderung der Kreativität unserer Mitarbeitenden an. In dem Zusammenhang spielt das Thema „psychologische Sicherheit“ eine wichtige Rolle. Um kreativ zu sein und althergebrachtes in Frage zu stellen, müssen wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeitenden sich sicher fühlen und den Freiraum haben, neu zu denken. Um das zu vermitteln, bieten wir Führungskräften und Mitarbeitenden entsprechende Kurse und Trainings an, die das Konzept erläutern und bei der Umsetzung helfen.

Interview mit Dr. Immanuel Hermreck, Bertelsmann SE & Co. KGaA | Künstliche Intelligenz braucht menschliche Imagination

Maren Hauptmann

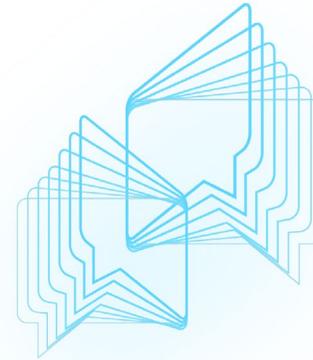
GenAI verändert auch Arbeitsprozesse in HR. Wie sieht die Personalarbeit in drei Jahren bei Bertelsmann aus?

Immanuel Hermreck

Die Personalarbeit wird sich in den kommenden Jahren enorm und beschleunigt wandeln. Das liegt zum einen an den Makrothemen wie Demographie, Fachkräftemangel, sich verändernden Fähigkeiten und Rollen, Diversität usw., wodurch die „klassischen“ Personalthemen wie Talent Management und Aus- und Weiterbildung noch relevanter für den Erfolg der Geschäfte werden. HR muss vor diesem Hintergrund noch schneller und agiler werden, um die Anforderungen, die auch von den Geschäften an HR gestellt werden, zu erfüllen. Hier kann GenAI zum Beschleuniger werden, auch wenn man natürlich berücksichtigen muss, dass im Personalbereich besonders sensible Daten vorliegen und wir deshalb eine hohe Verantwortung bei der Nutzung von GenAI haben. Dennoch kann GenAI zum einen die Personalarbeit effizienter werden lassen z.B. durch die Bereitstellung spezifischer Informationen durch Chatbots. Zum anderen kann GenAI die Arbeit datenbasierter und analytischer machen z.B. im Recruiting oder im Talent Management. Um diesen Wandel zu ermöglichen, werden die Themen lebenslanges Lernen und Kompetenzaufbau im HR-Bereich noch relevanter. Wir müssen noch stärker das eigenständige Lernen und das Lernen voneinander fördern, um mit der Entwicklung schrittzuhalten. Dafür ist insbesondere eine aktiv gelebte Lernkultur sowie die Schaffung

von Rahmenbedingungen, die das Lernen im Arbeitsalltag unterstützen, besonders relevant. Hierzu führe ich mit meinem HR-Team aktuell viele Diskussionen, um zu erforschen, wie wir hier noch besser werden können.

Ich denke auch, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Personalarbeit in den nächsten Jahren nochmal zunimmt. Themen wie zum Beispiel Nachhaltigkeit, Vielfalt, Inklusion und Employability werden immer wichtiger für die Geschäfte und werden von HR verantwortet. Diese Themen erfordern auch eine starke partnerschaftliche Zusammenarbeit. Zum einen mit den Führungskräften, aber auch mit Stakeholdern in der Politik und in der Bildung. Insgesamt bin ich sehr zuversichtlich, dass wir gut aufgestellt sind, um den Wandel in der Personalarbeit bei Bertelsmann zu gestalten und Maßstäbe zu setzen.



„Ich denke auch, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Personalarbeit in den nächsten Jahren nochmal zunimmt.“

Immanuel Hermreck

Menschliche Leistung in einer entgrenzten Welt



Kontakt



Maren Hauptmann

Partner

Portfolio Lead Human Capital

Tel: +49 89 29036 7919

mahauptmann@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.