

Next Level Leadership

Führung mit KI, nicht durch KI

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein mächtiges Hilfsmittel beim Führen. Doch sie kann menschliche Führung nicht ersetzen – unter anderem, weil sie keine Verantwortung übernehmen kann und über kein Gewissen und Bauchgefühl verfügt.



Führungskräfte stehen vor der größten Transformation denn je. Höchste Zeit, Führung in die Hand zu nehmen – und das nicht nur als Führungskraft, sondern auch als Mensch. Barbara Liebermeister verbindet neueste neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit den aktuellen Veränderungen im Management und hat den Begriff der Alpha Intelligenz geprägt.

Bild: Haufe

- Was passiert mit den Menschen, die betroffen sind?
- Ist meine Entscheidung moralisch vertretbar?

KI-Systeme hingegen folgen nur Algorithmen, ohne Einsicht oder Intention. Sie berechnen Wahrscheinlichkeiten, erkennen Muster und optimieren Entscheidungen auf Basis statistischer Zusammenhänge: Aber sie verstehen nicht, was richtig oder falsch ist.

Dies wird insbesondere dann problematisch, wenn KI-Systeme mit verzerrten oder falschen Daten arbeiten. Denn letztlich sind sie nur so gut wie das Datenmaterial, mit dem wir sie füttern – und genau hier liegt die größte Gefahr. Fehler oder überholte Annahmen, die in Daten stecken, werden von der KI nicht nur übernommen, sondern oft sogar „perfektioniert“. Dafür gibt es sogar einen Begriff: GIGO – garbage in, garbage out (Müll rein, Müll raus). Doch die eigentliche Gefahr wird häufig übersehen: Eine KI hat kein Gewissen und kein „Bauchgefühl“. Sie hat keine innere Stimme, die ihr sagt: „Moment mal, da stimmt was nicht“. Sie spult lediglich ab, was die Daten ihr vorgeben. Rutschen zum Beispiel alte Vorurteile in Auswahlverfahren oder bei Kreditvergaben unbemerkt in die Trainingsdaten, die bestimmte Personengruppen in der Vergangenheit systematisch benachteiligten, übernimmt die KI das – nur effizienter, unsichtbarer und ohne jedes Schuldgefühl. Dies gilt für alle Anwendungsbereiche.

Und hier wird es unbequem für Führungskräfte: Wer KI einsetzt, übernimmt Verantwortung. Punkt! Die Ausrede „Das war die Technik“ zieht nicht. Führung heißt, genau hinzuschauen: Woher kommen die Daten? Wessen Blick fehlt? Werden die richtigen Fragen gestellt? Wer prüft die

Künstliche Intelligenz? Das ist doch ChatGPT, oder? – Führungskräfte, die über KI sprechen, sollten nicht nur deren prominentesten Vertreter kennen, denn: Künstliche Intelligenz ist längst mehr als ein cleverer Chatbot. Sie durchdringt Entscheidungsprozesse, lenkt Geschäftsmodelle und verändert unsere Arbeitsweise.

KI kann menschliche Führung nicht ersetzen

Die eigentliche Frage ist also nicht mehr, ob die KI die (Arbeits-)Welt verändert, sondern wie Führungskräfte sie sinnvoll einsetzen – beispielsweise zur Teamführung. Denn KI trifft heute bereits Entscheidungen, die früher Chefsache waren: Sie filtert Bewerbungen, bestimmt Preise, bewertet Leistung, optimiert Abläufe. Sie analysiert, steuert, prognostiziert – und verändert damit Führung. Doch nicht, indem sie Führungskräfte ersetzt, sondern neue Anforderungen schafft. Die Frage lautet also nicht mehr, ob Führung mit KI funktioniert, sondern wie Führungskräfte

diese so nutzen, dass sie menschliche Führung ergänzt sowie wirkungsvoller macht. KI kann menschliche Führung nicht ersetzen, denn Führung bedeutet auch Verantwortung übernehmen – für Menschen, für Entscheidungen und deren Konsequenzen. Es geht darum, Situationen nicht nur analytisch zu bewerten, sondern sie auch im richtigen Kontext zu verstehen und entsprechend zu handeln. Genau hier liegt die Grenze von KI: Maschinen können keine Verantwortung übernehmen, weil sie weder verstehen, was Verantwortung bedeutet, noch ihr Handeln rechtfertigen können.

Ein entscheidender Grund hierfür ist: Maschinen haben kein Bewusstsein. Sie „wissen“ nicht, dass sie existieren, und reflektieren ihre Entscheidungen nicht. Verantwortung setzt Bewusstsein voraus – das Wissen um die eigenen Handlungen und deren Konsequenzen. Eine Führungskraft überlegt, bevor sie handelt:

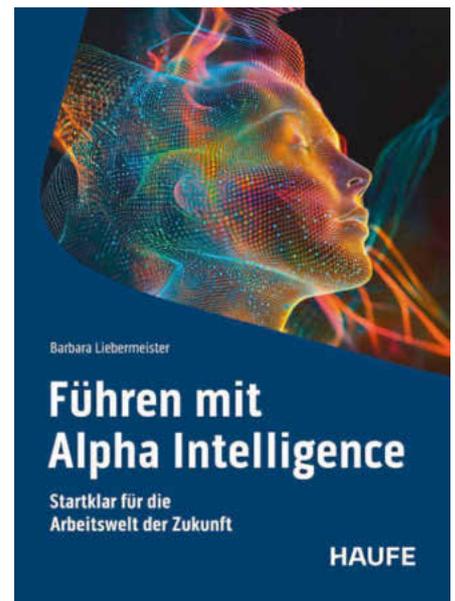
- Welche Auswirkungen hat meine Entscheidung?

Ergebnisse? Gute Führung weiß: Datenqualität ist kein IT-Thema. Sie ist eine Frage der Kultur – geprägt von Haltung, Ethik und echter Führungsverantwortung. KI kann zudem keine neuen Kontexte erschließen oder unvorhergesehene Situationen eigenständig bewältigen. Führungskräfte müssen jedoch verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten einer Situation antizipieren und ihre Entscheidungen daraufhin ausrichten können. Gerade in einer Welt, die von Krisen, Unsicherheiten und ständigen Veränderungen geprägt ist, ist ein szenariobasiertes Denken unerlässlich – also die Fähigkeit, alternative Zukunftsszenarien durchzuspielen und sich flexibel auch auf unvorhergesehene Ereignisse einzustellen. KI kann zwar Wahrscheinlichkeiten berechnen, sie versteht aber nicht, welche Szenarien wirklich realistisch, poli-

tisch oder emotional brisant sind. Sie kann nicht intuitiv erkennen, wann ein Risiko trotz guter Datenlage nicht tragbar ist – ein erfahrener Mensch kann das.

Eine weitere Dimension, die sich nicht programmieren lässt, ist: kulturelle und soziale Sensibilität. Eine Führungskraft liest zwischen den Zeilen. Sie erkennt, wann und wo Klartext gefragt ist und wann eher leise Töne angesagt sind, zum Beispiel, weil in gewissen kulturellen Kontexten und Konstellationen ein klares „Nein“ – aufgrund übergeordneter Ziele – wenig zielführend wäre. All diese Aspekte zeigen: KI kann zwar ein mächtiges Werkzeug beim Führen sein, sie ist aber nie ein Ersatz für echte menschliche Führung.

Barbara Liebermeister, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Wiesbaden (www.ifidz.de)



Führen mit Alpha Intelligence. Barbara Liebermeister. Haufe Verlag, 2025, 208 Seiten, 39,99 Euro, ISBN 978-3-648-18441-7

Bild: Haufe

i

Verantwortungsvolle KI-Nutzung

Das Manifest entstand im Rahmen der Arbeit des Fachbeirats der Integrata Stiftung – noch bevor generative KI breite öffentliche Aufmerksamkeit erlangte. Es formuliert Leitlinien für eine verantwortungsvolle Nutzung von KI in der Führung: als unterstützendes Werkzeug, nicht als Ersatz für menschliche Beziehungsarbeit.

1. Menschliche Führung bleibt zentral – Führung bedeutet, Beziehungen zu gestalten. KI kann zwar Daten liefern, doch keine authentische Empathie zeigen. Die Kernverantwortung bleibt deshalb in menschlicher Hand.

2. Verantwortlichkeit ist nicht an Technik delegierbar – KI darf nie als Verantwortungsersatz dienen. Wer sie einsetzt, muss ihre Handlungen überblicken und die Verantwortung dafür tragen.

3. KI als Unterstützung, nicht als Entscheider – Automatisierung kann den Alltag erleichtern, doch

am Ende braucht es immer eine Führungskraft, die das letzte Wort hat.

4. Klare Grenzen für den KI-Einsatz – Der Rahmen des KI-Einsatzes muss klar definiert sein: Welche Aufgaben kann sie übernehmen, wo endet ihre Rolle?

5. Regulierte Autonomie – Wenn KI gewisse Entscheidungen vorbereiten oder treffen soll, muss es abgestufte Kontrollsysteme geben.

6. Transparenz als Grundprinzip – Führungskräfte und Mitarbeitende müssen verstehen, wie die KI zu ihren Vorschlägen und Analysen kommt.

7. Jede KI-Entscheidung muss überprüfbar sein – Menschen müssen nachvollziehen können, welche Mechanismen hinter einer KI-basierten Entscheidung stehen, um sie bei Bedarf korrigieren zu können.

8. Hohe Qualitätsstandards als Maßstab – Vor der Implementie-

rung von KI müssen klare Kriterien definiert werden, die deren Wirksamkeit, Sicherheit und Verlässlichkeit sicherstellen.

9. Gesetzliche Anpassungen mitdenken – Der Einsatz von KI in der Führung erfordert auch rechtliche Rahmenbedingungen, die Verantwortung und Haftung eindeutig klären.

3 wesentliche Bedingungen:

1. Klare Rahmenbedingungen. Zeitlich, räumlich und organisatorisch muss festgelegt sein, wie KI im Führungskontext eingesetzt wird.

2. Eindeutige Haftung. Die Verantwortung für jede Entscheidung, die KI beeinflusst oder trifft, muss einer Führungskraft zugeordnet sein.

3. Lückenlose Dokumentation. Jede KI-gestützte Entscheidung, die Menschen betrifft, muss transparent und nachvollziehbar sein.