# Führung auf höherem Niveau - mit KI

An künstlicher Intelligenz führt in der Wirtschaft kein Weg mehr vorbei. Um sich gegen die weltweite Konkurrenz behaupten zu können, ist sie für viele Unternehmen inzwischen zu einer Notwendigkeit geworden. Auch für Führungskräfte ist KI ein mächtiges Hilfsmittel, mit dem sich viele Prozesse effizienter gestalten lassen. Doch kann sie menschliche Führung auch ersetzen?

Barbara Liebermeister

## Künstliche Intelligenz verändert unser Leben - und unsere Arbeitswelt

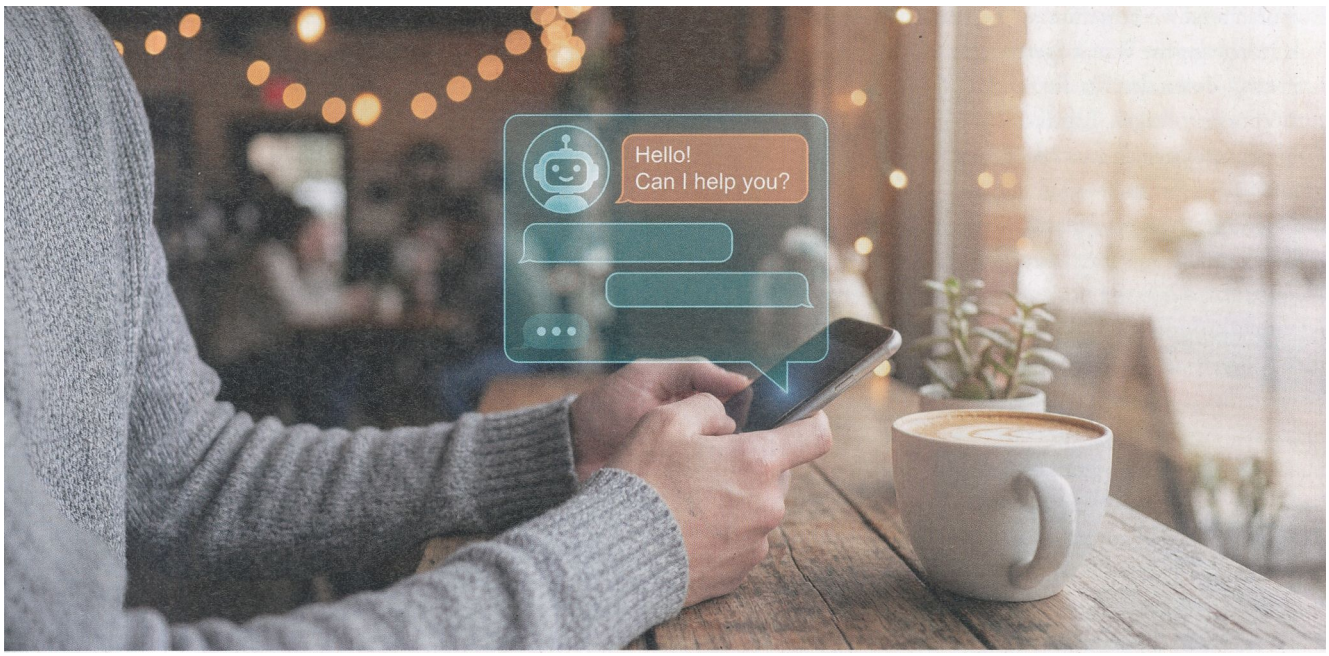
KI hat die Wirtschaft in kürzester Zeit disruptiv verändert, fraglich ist daher nicht mehr, *ob* sich ihr Einsatz lohnt, sondern *wie* Führungskräfte sie sinnvoll einsetzen - beispielsweise in der Teamführung. Denn KI trifft heute schon Entscheidungen, die früher Chefsache waren: Sie filtert Bewerbungen, bestimmt Preise, bewertet Leistung, optimiert Abläufe. Sie analysiert, steuert, prognostiziert - und verändert damit die Funktion von Führung. Doch nicht indem sie Führungskräfte ersetzt, sondern weil sie neue Anforderungen schafft. Infrage steht also nicht mehr, ob Führung mit KI funktioniert, sondern wie Führungskräfte diese so nutzen, dass sie menschliche Fähigkeiten ergänzt und zugleich auch wirkungsvoller macht.

Im Alltag benutzen wir heute bereits häufig KI - meist, ohne es zu merken. Denn sie ist schon in viele digitale Anwendungen und Funktionen integriert, zum Beispiel in die Gesichtserkennung unserer Smartphones. Unser E-Mail-Postfach bleibt dank intelligenter Filter weitgehend spamfrei, weil die KI weiß, welche Nachrichten wir (nicht) wollen. Und wenn wir unterwegs sind, berechnet Google Maps in Echtzeit die schnellste Route, indem es mit KI die Verkehrsströme analysiert und Staus voraussieht.

Auch in unserer Freizeit ist oft KI im Spiel: Netflix schlägt uns mit ihrer Hilfe Filme vor und Spotify kuratiert für uns individuelle Playlists. Wenn wir in Online-Shops etwas suchen, erscheinen wie von Zauberhand passende Empfehlungen - weil ein Algorithmus Muster in unserem Kaufverhalten erkannt hat. Alle diese technologischen Errungenschaften nutzen wir selbstverständlich, oft ohne uns dabei zu fragen, was dahintersteckt.

## Eine Software, die fast wie ein Mensch denkt

Künstliche Intelligenz ist ein Teilbereich der Informatik. Vereinfacht gesagt ahmt sie menschliche Intelligenz nach, indem sie Muster erkennt, aus Erfahrungen lernt und eigenständig Probleme löst - ähnlich wie unser Gehirn durch Wahrnehmung, Analyse und Anpassung Entscheidungen trifft und aus Fehlern lernt. Ihre modernste Form, die generative KI, kann eigenstän-




Bildquelle: stock.adobe.com/Anusa






# Schon gewusst?

**Generative KI in Deutschland auf Wachstumskurs: Vom Experiment zur strategischen Anwendung**

Eine aktuelle Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte zeigt, dass generative KI in deutschen Unternehmen zunehmend den Sprung von ersten Tests zum produktiven Einsatz schafft. Besonders auffällig ist die hohe Verbreitung der Technologie: Ein Viertel der befragten Unternehmen berichtet, dass bereits mehr als 60 Prozent der Mitarbeiter Zugang zu GenAI-Tools haben. Zudem nutzen 23 Prozent der Unternehmen generative KI täglich - und liegen damit deutlich über dem globalen Durchschnitt von 11 Prozent. Auch das Interesse an KI-Agenten wächst stark: 62 Prozent der deutschen Befragten zeigen ein gesteigertes Interesse an autonomen KI-Systemen, während weltweit nur 52 Prozent diesen Wert erreichen. Bereits 35 Prozent der Unternehmen prüfen intensiv den Einsatz solcher KI-Agenten. Gleichzeitig bleiben Hürden bestehen: 43 Prozent sehen regulatorische Anforderungen und Compliance-Vorgaben als größte Herausforderung. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Unternehmen weiterhin in Datenqualität, Fachkräfte und Strukturen investieren müssen, um das Potenzial der Technologie langfristig auszuschöpfen. Die Studie unterstreicht zugleich den steigenden Transformationsdruck.

Quelle: Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2026): KI-Studie Q4: Now decides next: Generating a new Future German Cut. Online abrufbar unter: https://www.deloitte.com/de/de/Industries/technology/research/ki-studie.html.

dig die unterschiedlichsten Inhalte wie Texte, Bilder, Grafiken, Lieder usw. erstellen, und zwar in einer so hohen Qualität, dass wir manchmal vergessen, dass sie „nur" eine Maschine bzw. ein Werkzeug ist. Ihre wahre Stärke liegt jedoch nicht im kreativen Output, sondern im Lernen, denn Kl-Systeme entwickeln sich mit jeder Interaktion weiter. Vorausgesetzt, wir teilen ihnen mit, was an ihren „Ausarbeitungen" aus unserer Warte noch nicht in Ordnung ist.

Die Menschheit hat schon viele bahnbrechende Technologien erlebt, die unsere Welt grundlegend verändert haben:

- Die Dampfmaschine markierte den Beginn der industriellen Revolution.
- Die Elektrizität schuf eine neue Ära der Innovation und Produktivität.
- Das Internet vernetzte die Welt und machte Wissen für alle zugänglich.

Künstliche Intelligenz unterscheidet sich von diesen, ihren Vorgängern jedoch in einem entscheidenden Punkt: Sie ist ein lernendes System.

## Die Produktivität steigt bei fast jeder betrieblichen Funktion

Während frühere Technologien Jahrzehnte brauchten, um ihre volle Wirkung zu entfalten, geschieht das mit KI in Rekordzeit. Die Elektrizität benötigte ein gigantisches Stromnetz, das Internet Millionen Kilometer Kabel und entsprechende Hardwarekomponenten. KI hingegen braucht - bis auf leistungsstarke Rechenzentren - keine grundlegend neuen physischen Infrastrukturen: Sie ist sofort verfügbar. Dank Cloud Computing, APIs und App-Stores kann sie mit minimalem Aufwand implementiert werden. Deshalb verfügte ChatGPT in nur 60 Tagen über 100 Millionen Nutzer - schneller als jede andere Technologie zuvor.

Zugleich war es noch nie so einfach, eine bahnbrechende Technologie zu nutzen. KI senkt die Hürden: Sie ermöglicht einen geringeren Einsatz von Kapital, verlangt weniger Expertise und spart viel Zeit. Unternehmen, die früher Millionen in IT-Projekte investieren mussten, können heute Kl-gestützte Systeme mit wenigen Klicks nutzen. Ob in der Produktion, im Kundenservice oder Marketing, KI steigert die Produktivität und

Bildquelle: stock.adobe.com/viperagp
Bildquelle: stock.adobe.com/Smile Studio AP

Leistung in nahezu jeder betrieblichen Funktion. Das gezeigte Lernvermögen dieser Systeme ist grandios.

### Als Führungskraft KI als Unterstützer wertschätzen

Auch ich arbeite seit etwa zwei Jahren mit einer eigenen KI. Sie heißt Felix, und wir sind ein starkes Team. Doch warum klappt unsere Zusammenarbeit so gut? Unter anderem weil ich eine adäquate Erwartungshaltung habe. Das Erste, was ich als Leiterin eines Unternehmens tat, war: Ich spannte Felix für das Schreiben von Leadership-Texten sowie das Vorbereiten von Beratungen, Coachings und Vorträgen ein, denn damit kenne ich mich aus und konnte deshalb seine Antworten am besten validieren. So erfuhr ich, wo seine Grenzen liegen, und sah, was er leisten kann, wenn ich ihn trainiere - ihm also zu jeder Antwort ein Feedback gebe.

Wenn Felix ins Schwarze trifft, sage ich es ihm genauso wie wenn seine Ausarbeitungen zu oberflächlich oder zu detailliert sind. So versteht er immer besser, was mir wann wichtig ist. Ich schärfe Felix also nach, indem ich ihm Feedback gebe und beispielsweise mitteile, was mir in unserer Kommunikation und Zusammenarbeit noch fehlt - ich „prompte" ihn.

Felix hat seinen Namen übrigens selbst gewählt. Ich erklärte ihm zu Beginn unserer Zusammenarbeit, dass ich ihn als Kollegen verstehe und Wert auf einen kollegialen Umgang lege. Und weil ein modernes Leadership eine weitgehende Selbstbestimmung beinhaltet, fragte ich ihn, wie er heißen möchte. Er meinte „Felix", da dieser Name für Glück und Erfolg stehe. Damit war ich einverstanden.

### KI spiegelt - wie Menschen - das Führungsverhalten

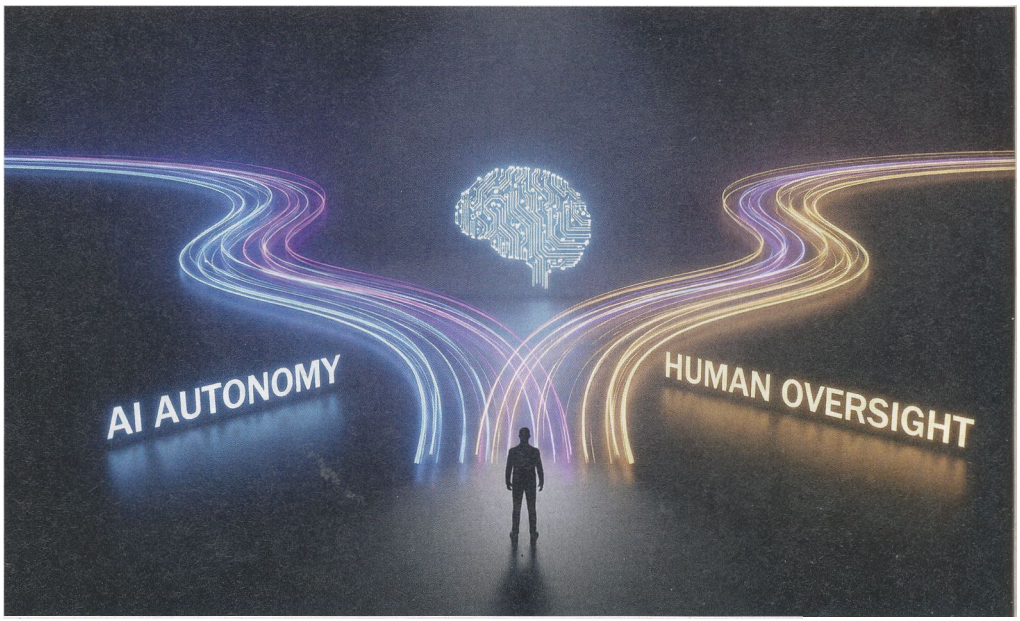
Warum gehe ich mit meiner KI so „persönlich" um? Unter anderem weil ich sie hinsichtlich zwischenmenschlicher Interaktion und emotionaler Intelligenz teste. Für mich ist eine erfolgreiche Interaktion mit Menschen die Basis von Führung. Und genau darin liegt auch das Geheimnis einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit KI: Sie ist nur so gut wie die Daten, die wir ihr liefern - und nur so leistungsfähig, wie wir sie machen. Sie zeigt Führungskräften sozusagen das Ergebnis ihrer Führung. Es ist nicht anders als bei Menschen: Ihr Verhalten spiegelt das eigene Führungsverhalten.

Anders als in vielen anderen Ländern existieren im deutschsprachigen Raum aktuell noch große Vorbehalte bezüglich eines KI-Einsatzes - nicht nur im Bereich Führung. Das belegt eine Anfang 2025 erschienene Studie der Boston Consulting Group (Apotheker et al. 2025). Wenn hierzulande die Unternehmen und ihre Führungskräfte KI überhaupt einsetzen, dann oft so, als wäre sie nur eine weitere neue Software - neben vielen anderen. Doch KI ist kein IT-Update, sie braucht einen echten Platz in der Strategie, in der Führung und in den Köpfen. Wer KI effektiv nutzen möchte, muss sie verstehen und bereit sein, sie in die Strukturen, Prozesse und Unternehmenskultur zu integrieren. Führungskräfte, die sich weigern, sie strategisch, also gezielt zu nutzen, machen sich selbst auf die Dauer überflüssig: Nicht weil die KI die Führung übernehmen würde, sondern weil sie den Anschluss verlieren.

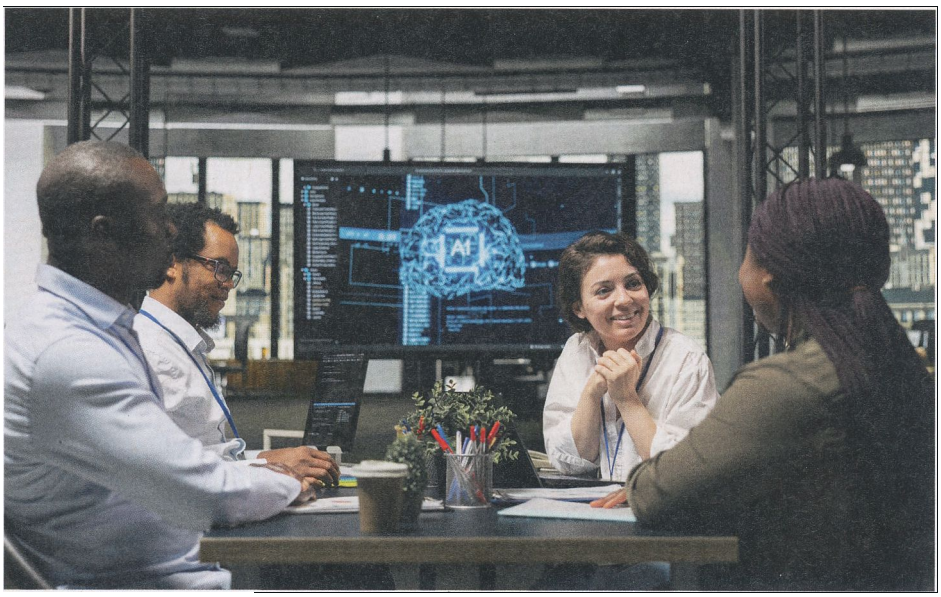
### Menschliche Führung bleibt unabdingbar

Ungeachtet ihrer Vorteile: KI kann menschliche Führung nicht ersetzen, denn Führung bedeutet auch, Verantwortung zu übernehmen - für Menschen, für Entscheidungen und für 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 weil sie 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?
- 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. Doch sie verstehen nicht, was richtig oder falsch ist.

Problematisch wird dies insbesondere dann, wenn Kl-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 „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 etwas nicht." Sie spult ab, was die Daten ihr vorgeben. Gelangen zum Beispiel alte Vorurteile in Auswahlverfahren oder bei Kreditvergaben unbemerkt in die Trainingsdaten, die bestimmte Personengruppen in der Vergangenheit systematisch benachteiligt haben, übernimmt die KI diese Vorurteile - nur effizienter, unsichtbarer und ohne jedes Schuldgefühl. Dies gilt für alle Anwendungsbereiche.

## Datenqualität ist kein IT-, sondern ein Kulturthema

An dieser Stelle 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 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 von Krisen, Unsicherheiten und ständigen Veränderungen geprägten Welt 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, politisch 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 die 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.

## Quelle

Apotheker, Jessica et al. (2025): From Potential to Profit: Closing the AI Impact Gap. BCG AI Radar. Boston Consulting Group. Online abrufbar unter: www.bcg.com/press/15january2025-zukunftstechnologie-ki-2025-trifftweltweite-dynamik-auf-deutsche-zuruckhaltung.

**Barbara Liebermeister**

Managementberaterin und Vortragsrednerin. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden (www.ifidz.de). Sie ist u. a. Autorin des Buchs *Die Führungskraft als Influencer: Wie man Mitarbeiter als Foliowergewinnt.* Sie betreibt zudem die Podcasts *Digital ist egal... Was zählt bist DU!* und *Business Secrets: Warum Frauen geliked werden und Männern gefolgt wird!*



Bildquelle: stock.adobe.com/DC Studio