



Whitepaper

Führung im KI-Zeitalter

Neue Anforderungen an Führungskräfte und das Führungssystem

Dieses Whitepaper richtet sich an Entscheider:innen in Personal-, Organisations- und Kulturfragen sowie Führungskräfte, die sich mit den Auswirkungen Künstlicher Intelligenz auf Führung auseinandersetzen und konkrete Ansatzpunkte für den Umgang mit den neuen Anforderungen suchen.

IMAP

Inhalt

Das Wichtigste in Kürze	2
Warum es mehr braucht als neue Kompetenzen	3
Was Organisationen für erfolgreiche Führung klären müssen	5
Worin Führungskräfte konkret befähigt werden sollten	6
Fazit	10
Ihre Ansprechpartnerin	11

Das Wichtigste in Kürze

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur den Arbeitsalltag von Führungskräften, sondern **das gesamte Führungssystem** von Organisationen. Die verbreitete Antwort – Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte – ist ein wichtiger Baustein, greift allein jedoch zu kurz. Denn KI legt bestehende organisationale Unklarheiten offen: bei Zuständigkeiten, Entscheidungslogiken und Governance-Strukturen.

Dieses Whitepaper zeigt, dass wirksame Führung im KI-Zeitalter einen integrativen Ansatz erfordert. Es identifiziert **fünf zentrale Klärungsfelder auf Organisationsebene** – KI-Rolle, Entscheidungshoheit, Haftung, Transparenz und Qualifizierung – und beschreibt die Kompetenzen, die Führungskräfte auf drei Ebenen benötigen: in der Selbstführung, der Mitarbeitendeführung sowie der Team- und Bereichsführung. Das zentrale Ergebnis: **Führungsentwicklung und Führungskräfteentwicklung bedingen einander**: Strukturelle Klarheit ermöglicht Handlungssicherheit, während kompetente Führungskräfte den notwendigen Klärungsbedarf aktiv an die Organisation zurückspielen.



1 Warum es mehr braucht als neue Kompetenzen

Die Herausforderungen der Führungskräfte steigen rasant

Künstliche Intelligenz verändert die Spielregeln. Und das nicht irgendwann in der Zukunft, sondern heute. Die Technologie entwickelt sich in einem Tempo, das bestehende Strukturen und Prozesse überfordert. Gleichzeitig spüren Führungskräfte den **Druck, Antworten zu geben**: auf Erwartungen der Geschäftsleitung, auf Unsicherheiten der Mitarbeitenden und auf die unklare Frage, was KI eigentlich für den eigenen Bereich bedeutet.

Die **konkreten Herausforderungen** sind dabei vielseitig: Rollen, Verantwortlichkeiten und die Zusammenarbeit im Team verändern sich spürbar. Im Alltag fehlen Leitplanken für den Umgang mit KI: Was darf ich nutzen, worauf kann ich mich verlassen, welche Entscheidungen kann und darf ich der KI überlassen? Darüber hinaus lösen mehr Daten und Entscheidungsoptionen oft zunächst Mehraufwand aus, bevor KI-gestützte Prozesse Entlastung bringen können. Und all das wird begleitet von Mitarbeitenden, die verunsichert in die Gegenwart und Zukunft schauen und sich von der Führungskraft Orientierung wünschen, obwohl diese dieselbe Verunsicherung spürt.

Warum der „Qualifizierungsreflex“ nicht ausreicht

Viele Organisationen beantworten diese neuen Anforderungen mit **Qualifizierungsprogrammen** für Führungskräfte. Das ist nachvollziehbar und ein wichtiges Puzzlestück. Doch die gewünschten Veränderungen bleiben aus, wenn aufgeschlaupte Führungskräfte und brandneue Tools auf **ungeklärte Strukturen und Prozesse** treffen. Mehr Wissen über Prompting-Techniken hilft wenig, wenn unklar ist, wer KI-Ergebnisse eigentlich freigeben darf. Workshops zu KI-Ethik bleiben abstrakt, wenn es keine Governance gibt, die regelt, wie ethische Fragen im Alltag entschieden werden. Change-Kompetenz läuft ins Leere, wenn die Organisation selbst nicht geklärt hat, wohin die Veränderung führen soll.

Das Ergebnis ist mehr Wissen, mehr Tools und mehr Erwartungen an Führungskräfte, aber nicht mehr Orientierung im unübersichtlichen Arbeitsalltag.

Führungsverantwortung beginnt auf Organisationsebene

Denn hinter den spürbaren Herausforderungen für Führungskräfte liegen in der Regel strukturelle Unklarheiten auf Ebene der Organisation. Aus Perspektive von Organisationen könnten die Erwartungen an die Künstliche Intelligenz größer kaum sein. Sie soll Prozesse und Aufgaben radikal beschleunigen, Routinen automatisieren und somit in einem nie da gewesenen Ausmaß die Effizienz steigern. Doch auch, wenn KI dieses Potenzial mit sich bringen mag, stellt sie zunächst einmal neue Anforderungen an die Organisationen selbst.

► KI macht sichtbar, was vorher verdeckt war

Viele der organisationalen Herausforderungen, die im Zusammenhang mit KI auftreten, sind im Grunde nicht neu. Unklare Zuständigkeiten, widersprüchliche Erwartungen, überforderte Entscheidungsrollen, all das existierte vorher, wurde aber durch „brauchbare Illegalität“, also hilfreiche informelle Routinen und Absprachen und Workarounds, überdeckt. Diese Bruchstellen werden jetzt jedoch zunehmend freigelegt, wodurch KI zum Sichtbarmacher organisationaler Unklarheiten wird.

► KI ist schneller als die Organisation, die sie einführt

KI beschleunigt operative Abläufe, aber Organisationen sind verhältnismäßig langsam darin, Verantwortlichkeiten und Strukturen zu etablieren, die erfolgreiche Führung ermöglichen. Strategien brauchen Abstimmung, Rollendefinitionen brauchen Aushandlung und Governance-Strukturen brauchen Legitimation. Deshalb mag zwar das operative Tempo steigen, aber Organisationen haben häufig Schwierigkeiten, darin Schritt zu halten, passende Rahmenbedingungen zu schaffen.

Aus Perspektive der Führung verlagert sich die zentrale Frage deshalb von „Wie arbeiten wir mit KI?“ hin zu „Wer entscheidet was, auf welcher Grundlage und mit welcher Verantwortung?“ Solange Organisationen diese Frage nicht ausreichend beantworten, wird Verantwortung diffus und Erwartungskonflikte zwischen Effizienz, Qualität und Ethik treten offen zutage.

Unsere Erfahrung ist deshalb, dass Führung im KI-Zeitalter beides braucht: die **Klärung grundlegender struktureller Fragen und befähigte Führungskräfte**. Anstelle einer reinen Führungskräfteentwicklung braucht es eine ganzheitliche Führungsentwicklung.

Während Führungskräfteentwicklung auf die einzelne Person ausgerichtet ist, also auf ihr Wissen, ihre Haltung und ihre Fähigkeiten, nimmt Führungsentwicklung die **Strukturen und Rahmenbedingungen** in den Blick, in denen Führung überhaupt stattfindet.

Deshalb soll dieses Whitepaper als Kompass dienen, indem es Antworten auf die folgenden beiden Fragen gibt:

- ▶ Welche strukturellen Rahmenbedingungen muss die Organisation entwickeln, damit Führung im KI-Zeitalter wirksam sein kann?
- ▶ Und welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um in diesem neuen Rahmen sicher und erfolgreich zu handeln?

Die richtige Ebene finden

Führungsentwicklung

- ▶ Fokus auf das gesamte Führungssystem
- ▶ Rollen, Entscheidungslogiken, Governance, Kultur
- ▶ „Was muss die Organisation klären, damit Führung gelingt?“

Führungskräfteentwicklung

- ▶ Fokus auf individuelle Kompetenzen
- ▶ Trainings, Workshops, Coaching
- ▶ „Was muss die Führungskraft können?“



2 Was Organisationen für erfolgreiche Führung klären müssen

Bevor sich Führungskräfte sinnvoll mit KI auseinandersetzen können, braucht es übergeordnete Rahmenbedingungen, die organisationsweit geklärt werden sollten. Dabei geht es nicht um Mikromanagement, sondern um grundlegende Leitplanken, an denen sich alle weiteren Entscheidungen auf unteren Führungsebenen orientieren. Nur so erhalten Führungskräfte genügend Handlungssicherheit und können auch bereichsübergreifend einheitlich agieren. Nachfolgend sind einige zentrale Fragestellungen aufgeführt:

► Rolle der KI

Den Anfang bildet eine strategische Grundsatzentscheidung darüber, welche Rolle KI für die Organisation überhaupt spielen soll. In welchen Geschäftsfeldern soll KI führend eingesetzt werden und welchen Beitrag soll sie dort leisten? Wo soll KI bewusst nicht eingesetzt werden? Nach welchen Spielregeln können Führungskräfte entsprechend neue Tools vorschlagen und erproben?

Eng mit dieser strategischen Festlegung verbunden ist die Frage nach Spannungsfeldern in der Zielerreichung. Effizienz, Qualität und Ethik lesen sich auf dem Papier zwar schön, in der Praxis geraten sie jedoch regelmäßig in Konflikt: Wenn die schnellere Lösung der KI qualitativ schlechter ist als die menschliche, was erhält man den Vorzug? Wo liegt eine ethische Grenze, die nicht überschritten werden darf, auch wenn der KI-Einsatz wirtschaftlich attraktiv wäre? Das betrifft besonders sensible Bereiche wie automatisierte Personalentscheidungen oder die Überwachung von Mitarbeitenden, aber auch den Umgang mit Daten von Kunden- und Bewerber:innen. Um in solchen Einzelfällen im Sinne der Organisation entscheiden zu können, braucht es die Vorgabe, welcher Wert mit welchen „roten Linien“ priorisiert werden soll.

► Entscheidungshoheit

Auf dieser strategischen Grundlage baut eine zweite Klärung auf, die den Status der KI im Verhältnis zum Menschen betrifft. Wird KI durchgehend als Hilfsmittel verstanden, das Vorschläge liefert oder gibt es definierte Felder, in denen sie verbindliche Entscheidungen trifft? Oder erhalten Führungskräfte den Spielraum, dies in ihrem Verantwortungsbereich selbst zu entscheiden?

Hier könnten zum Beispiel klar definierte Verbindlichkeitsstufen hilfreich sein. Sie schaffen eine für alle Bereiche gemeinsame Sprache, die etwa zwischen „rein informativ“, „zu prüfender Empfehlung“ und „verbindlicher Vorgabe“ unterscheidet.

► Haftung

Eine weitere Klärung betrifft die formale Verantwortung. Wer haftet, wenn eine KI-gestützte Entscheidung sich als falsch erweist? Insbesondere dann, wenn das System bereichsübergreifend eingesetzt wurde und der Fehler nicht eindeutig einem Team oder einer Person zuzuordnen ist? Damit verbunden ist auch die Frage, wie Leistungsbewertung und Anreizsysteme angepasst werden müssen, wenn KI maßgeblich am Ergebnis beteiligt ist. Wem wird ein gutes Ergebnis zugeschrieben, und wer trägt die Folgen bei einem schlechten?

► Transparenz

Und auch zum Aspekt der Transparenz benötigen Führungskräfte Orientierung: Welche Offenheit schulden wir Mitarbeitenden, Kunden:innen und Bewerber:innen darüber, wo und wie KI in Entscheidungen einfließt? Welche personen- oder teambezogenen Informationen werden nun sichtbar, die vorher für Entscheidungsträger:innen nicht zugänglich waren? Die Antwort darauf bestimmt, inwiefern Vertrauen in den KI-Einsatz entstehen kann oder die Technologie als verdeckte Instanz wahrgenommen wird.

► Qualifizierung

Darüber hinaus gilt es zu klären, welche Ressourcen die Organisationen bereitstellt, damit Qualifizierung, Begleitung der Veränderung und die oben skizzierten strukturellen Klärungen selbst tatsächlich stattfinden können. Welche konkreten Lernpfade werden Mitarbeitenden zum Beispiel ermöglicht, deren Aufgabenprofil sich durch KI grundlegend verändert? Solange diese finanziellen und zeitlichen Kapazitäten nicht aktiv eingeplant werden, kann das zu einer Veränderungsträgheit der Betroffenen führen.

3 Worin Führungskräfte konkret befähigt werden sollten

Selbstführung: Entscheidungsfähig bleiben in einer Welt voller Optionen

Die im vorherigen Kapitel aufgezeigten organisationalen Klärungen erfolgen nicht von heute auf morgen. Vieles ist (konstant) in Bewegung und braucht bei neuen Veränderungen auch erneute Reflexionsschleifen. Für Führungskräfte heißt das, dass sie nicht warten können, bis alle Voraussetzungen geschaffen sind. Sie müssen handeln, auch wenn der Rahmen teils noch unklar ist und im eigenen Bereich pragmatisch Spielregeln setzen, wo übergreifende noch fehlen.

Genauso wichtig ist es gleichzeitig, die Klärung organisationaler Fragen nicht als Einbahnstraße zu sehen. Führungskräfte spüren im Alltag, an welchen Stellen die fehlenden Klärungen zu Reibungsverlusten oder Unsicherheiten führen. Diese Erfahrungen aktiv an die eigenen Vorgesetzten oder die Geschäftsführung zurückzuspielen, ist eine eigenständige Führungsaufgabe. So wird einerseits der Handlungsdruck erhöht, andererseits sind die Entscheidungsträger auf höherer Organisationsebene auch auf die Informationen zu strukturellen Lücken angewiesen.

Nachfolgend betrachten wir, welche Kompetenzen benötigt werden, um – unter bestenfalls klaren Rahmenbedingungen – handlungssicher führen zu können. Dabei geht es nicht um eine vollständige Aufzählung, sondern um ein ausgewähltes „Best of“. Dazu wird die Lupe auf bekannte Führungskompetenzen gelegt, die im KI-Zeitalter besonders an Bedeutung gewinnen sowie jene Fähigkeiten, die sich gänzlich neu ergeben. Dafür unterscheiden wir die Ebenen der Selbstführung, Mitarbeitendeführung und der Team- bzw. Bereichsführung.

► Fundiertes KI-Verständnis als Grundlage

Zunächst bilden ein sicherer Umgang (z. B. Prompt Engineering) und ein grundlegendes Verständnis der KI-Systeme aber natürlich eine Grundvoraussetzung. Dazu gehört eine solide KI-Literacy, also die Fähigkeit, einzuschätzen, was die Technologie leisten kann, ihre Möglichkeiten und Grenzen realistisch einzuordnen sowie ihre Ergebnisse kritisch zu prüfen. Ebenso wichtig ist ein ausreichendes Verständnis der rechtlichen Rahmenbedingungen, etwa zum Datenschutz oder zu den Anforderungen des EU AI Acts, um einschätzen zu können, was im eigenen Arbeitskontext zulässig ist und was nicht.

► KI-Ergebnisse richtig einordnen

Eng damit verbunden ist ein „kalibriertes“ Urteil darüber, wann man einem KI-Ergebnis folgen kann und wann gesunde Skepsis angebracht ist. Eine Vertriebsprognose für das kommende Quartal verlangt einen anderen Umgang als eine KI-gestützte Empfehlung zur Besetzung einer Schlüsselposition. Die Kunst liegt darin, weder jeder Zahl Glauben zu schenken noch aus Misstrauen jede Empfehlung zu verwerfen. Entscheidend ist dabei die Fähigkeit, datenbasierte Erkenntnisse und das eigene Erfahrungswissen – sprich: Kopf und Bauch – gemeinsam zu nutzen. Das setzt kritisches Denken und einen sicheren Umgang mit Daten voraus, also auch die Fähigkeit zu erkennen, wann eine Aussage statistisch belastbar ist und wann sie nur überzeugend klingt.

Spannungsfelder der Selbstführung

- Datenbasiert entscheiden oder auf Erfahrung und Bauchgefühl vertrauen?
- Schnell handeln oder sorgfältig prüfen?
- An die KI delegieren oder Verantwortung selbst übernehmen?

Erfolgreiche Selbstführung geht weit darüber hinaus, die Nutzung von KI-Systemen zu beherrschen. Vielmehr gewinnt die Fähigkeit an Bedeutung, in einer neuen Fülle von Entscheidungsoptionen **handlungsfähig** zu bleiben.



► Mit Unsicherheit souverän umgehen

Hinzu kommt eine ausgeprägte **Ambiguitätstoleranz**, also die Fähigkeit, mit Mehrdeutigkeit umzugehen, ohne jede Einzelheit verstehen zu müssen – verbunden mit der Entschlossenheit, auch dann handlungsfähig zu bleiben, wenn nicht jede Option ausgeschöpft ist. Gerade weil KI ständig neue Alternativen sichtbar macht, ist die Versuchung groß, Entscheidungen immer weiter aufzuschieben, bis noch eine Analyse geprüft ist. Souveränität zeigt sich hier darin, einen Punkt zu setzen und zu entscheiden, obwohl theoretisch noch mehr Information verfügbar wäre. Damit verknüpft ist eine **ausgeprägte Lernagilität (Adaptive Agility)**, denn die KI-Landschaft verändert sich in einem Tempo, das klassische Lernkurven sprengt. Führungskräfte müssen sich kontinuierlich auf neue Tools, veränderte Fähigkeiten und neue Anwendungsfelder einstellen, ohne sich jedoch von jeder Neuerung treiben zu lassen.

► Entscheidungen an Werten und Strategie ausrichten

Wo Daten allein keine eindeutige Antwort liefern, braucht es schließlich ein **werte- und strategie-basiertes Urteilsvermögen** als Kompass. Wenn die effizienteste Lösung der KI im Widerspruch zur Organisationskultur oder zu langfristigen Zielen steht, ist es die Führungskraft, die abwägt, was im Zweifel schwerer wiegt. Und nicht zuletzt gehört ein bewusstes **Energie- und Zeitmanagement** zum Repertoire erfolgreicher Führungskräfte, denn gerade zu Beginn der Arbeit mit KI kann die Belastung zunächst steigen, bevor erste Entlastungen eintreten. Wer das weiß, kann diese anstrengende Übergangsphase bewusst einplanen.

Dashboards, Prognosen und Handlungsempfehlungen können erhebliche Entlastung bringen und Komplexität spürbar reduzieren. Doch wer auf ein Dashboard blickt, richtet den Blick auf das Messbare – **was sich nicht in Kennzahlen fassen lässt, gerät leichter aus dem Bild**. Die eigentliche Leistung besteht darin, die Entlastung durch KI zu nutzen, ohne den Blick für das zu verlieren, was „zwischen den Zahlen“ liegt.

Mitarbeitende führen und entwickeln: Orientierung geben inmitten von Unsicherheit

► Individuelle Begleitung statt Standardansatz

Ein Schlüssel ist die Fähigkeit, die einzelnen Mitarbeitenden **in der Veränderung aktiv zu begleiten**. Zentral ist dabei ein ausgeprägtes Maß an **Empathie und emotionaler Intelligenz**, also die Fähigkeit, zu erkennen, was KI bei einzelnen Mitarbeitenden auslöst. Während die eine Person KI vielleicht als Spielwiese erlebt und voranprescht, fürchtet die andere um ihre Position und wehrt sich gegen die Nutzung. Den individuellen Umgang passend zu adressieren, ist dabei ein wichtiger Hebel für eine zielgerichtete Personalentwicklung.

► Emotionen ernst nehmen und Sinn stiften

Dazu gehört, **Emotionen aufzufangen** und das Spannungsfeld zwischen Automatisierung und Jobängsten nicht zu beschönigen, sondern offen anzusprechen. Gerade wenn äußere Sicherheiten wegbrechen, wird die Fähigkeit wichtig, Sinn zu stiften und Mitarbeitenden zu zeigen, wo ihr Beitrag weiterhin gebraucht wird.

► Wenn Mitarbeitende selbst zu „Führungskräften“ werden

Eine besondere Rolle spielt dabei eine Verschiebung, die leicht übersehen wird: Wenn Mitarbeitende mit KI-Systemen arbeiten, übernehmen sie faktisch selbst eine **Führungsrolle**. Sie delegieren Aufgaben (= Prompting) an einen Agenten oder ein ganzes Team aus Agenten, bewerten dessen Ergebnisse und optimieren mitunter eigenständig Abläufe. Dieselbe Technologie, die Ängste auslöst, überträgt Mitarbeitenden also auch eine ganz neue Verantwortung. Eine zentrale Kompetenz der Führungskraft besteht darin, Mitarbeitende durch **Zutrauen und Anleitung** gezielt darin zu unterstützen, dass sie sich dieser erweiterten Rolle bewusst werden und sie erfolgreich erfüllen.

► Feedback neu denken im KI-Kontext

Darüber hinaus bedarf es einer ausgeprägten **Feedbackkompetenz**, denn Mitarbeitende benötigen regelmäßig wertschätzende Rückmeldung und gemeinsame Reflexion über die neue Einbindung der KI-Systeme, insbesondere dann, wenn sie weniger KI-affin sind.

► Vertrauen entsteht durch Transparenz, nicht durch Appell

Von Führungskräften wird zudem häufig erwartet, durch die richtige Haltung **Vertrauen zu schaffen**. Diese Vorstellung greift jedoch oft zu kurz, denn Vertrauen lässt sich nicht verordnen oder antrainieren. Es entsteht, wenn Mitarbeitende wissen, woran sie sind. Im KI-Kontext heißt das konkret, transparent zu machen, wie KI im Arbeitsalltag eines Mitarbeitenden eingesetzt wird, welchen Einfluss sie auf seine Bewertung hat und welche Erwartungen mit ihrer Nutzung verbunden sind.

► Psychologische Sicherheit aktiv gestalten

Eng damit verbunden ist die Fähigkeit, Bedingungen für „psychologische Sicherheit“ zu schaffen, also dem einzelnen Mitarbeitenden das begründete Gefühl zu geben, dass Fehler im Umgang mit KI nicht bestraft werden und Bedenken offen geäußert werden können, ohne Nachteile zu befürchten.

► Mit neuer Transparenz verantwortungsvoll umgehen

Schließlich braucht es einen bewussten Umgang mit der neuen Transparenz. **KI macht Dinge erkennbar, die vorher verborgen lagen**, etwa Stimmungen im Team, Leistungsunterschiede oder Ineffizienzen in Prozessen. Das klingt zunächst nach einem Gewinn, kann aber bei Mitarbeitenden schnell das Gefühl ständiger Beobachtung und Vergleichbarkeit auslösen. Eine Führungskraft sollte unterscheiden können, wann eine datengestützte Erkenntnis über Mitarbeitende tatsächlich hilft und wann sie mehr Schaden anrichtet als Nutzen bringt. Manchmal besteht die reifste Führungsentscheidung darin, eine KI-generierte Information bewusst nicht zu nutzen.

Employee-Listening-Tools und Stimmungsanalysen können emotionale Verschiebungen im Team früh erkennbar machen und so proaktives Handeln ermöglichen. Doch jede dieser Erkenntnisse erzeugt sofort eine neue Entscheidung: Eingreifen oder abwarten? Ansprechen oder beobachten? Das Werkzeug liefert Signale, aber es nimmt der Führungskraft nicht die Verantwortung ab, zu entscheiden, welches Signal eine Reaktion verdient und welches besser unkommentiert bleibt.

Team und Bereich führen: Zusammenarbeit neu organisieren

Spannungsfelder der Team- und Bereichsführung

- Effizienz durch KI nutzen oder Sinn und Identifikation im Team erhalten?
- Geschwindigkeit der KI-Einführung mitgehen oder Veränderung geordnet begleiten?
- KI-Autonomie zulassen oder menschliche Kontrolle sicherstellen?

Bei der Team- und Bereichsführung gerät vor allem die Fähigkeit in den Fokus, neu entstehende Dynamiken aktiv aufzugreifen und das Zusammenspiel von Mensch und KI bewusst zu strukturieren.

► Neue Rollen durch KI im Team gestalten

Mit KI-Agenten kommen regelmäßig und doch oft plötzlich neue Mitarbeitende ins Team. Während die Auswirkungen eines neuen Mitarbeitenden sonst vor oder während der ausführlichen Onboarding-Phase reflektiert werden können, wirbeln neue Chatbots in kürzester Zeit Rollen- und Aufgabenzuschnitte durcheinander.

► Arbeit zwischen Mensch und KI sinnvoll verteilen

Um in diesem Umfeld wirksam zu führen, rückt die Fähigkeit in den Vordergrund, die Zusammenarbeit von Mensch und KI aktiv zu gestalten. Dazu gehört es, Aufgaben stärken- und ressourcenorientiert zwischen Mensch und System zu verteilen (Task Allocation), bestehende Arbeitsabläufe zu reflektieren und sinnvolle neue Use-Cases für den eigenen Bereich zu erkennen. Dabei lohnt es sich, die Erfahrungen und Perspektiven einzelner Mitarbeitenden bewusst einzubinden, gerade wenn diese in bestimmten KI-Anwendungsfeldern fundierter urteilen können als die Führungskraft selbst.

► **Unterschiedliche Betroffenheiten ausbalancieren**

Eng damit verbunden ist die Fähigkeit, **Veränderung im Team kommunikativ zu begleiten** und die Dynamiken in Übergangsphasen zu steuern, gerade weil KI nicht alle Personen gleich stark betrifft und bewegt. Wenn eine geliebte Aufgabe ab sofort von der KI übernommen wird oder von einem „menschlichen“ Teammitglied, weil sich Aufgabenzuschnitte ganz neu sortieren, kann Widerstand entstehen. Führungsaufgabe ist es, unterschiedliche Betroffenheiten so auszubalancieren, dass der Teamzusammenhalt nicht geschwächt wird.

► **Konflikte im KI-Kontext konstruktiv moderieren**

So hilft eine ausgeprägte **Konfliktlösungskompetenz** dabei, Spannungen im Team zu moderieren, die aufgrund neuer Aufgabenverteilungen und unterschiedlicher KI-Affinität entstehen können.

► **KI-Einsatz verantwortungsvoll gestalten**

Schließlich gewinnt das **Urteilsvermögen für die ethische und rechtliche Einordnung** an Gewicht. Führungskräfte gestalten die KI-Governance im eigenen Bereich mit, stoßen die Überprüfung von Systemen auf Verzerrungen (Bias Testing) an und sorgen dafür, dass transparent bleibt, wo und wie KI in Entscheidungsprozesse einfließt.

► **Menschliche Verantwortung bewusst sichern**

Eine zentrale Aufgabe ist dabei die Sicherstellung von **Human Oversight**, also der menschlichen Kontrolle bei Entscheidungen mit erheblicher Tragweite. Welche Schwelle dafür gilt, lässt sich nicht pauschal definieren, aber Führungskräfte müssen für ihren Bereich klar benennen können, an welchen Stellen ein menschliches Urteil unverzichtbar bleibt. Das ist weniger eine Frage juristischer Detailkenntnis als vielmehr eine Frage der Haltung, Verantwortung für den verantwortungsvollen Einsatz im eigenen Bereich zu übernehmen.



Fazit

Künstliche Intelligenz verändert Führung. Nicht nur im konkreten Arbeitsalltag von Führungskräften und Mitarbeitenden, sondern im gesamten Führungssystem der Organisation selbst. Welches **bereichsübergreifende Führungsverständnis** macht es wahrscheinlich, dass sich die Organisationsstrategie im Handeln aller Ebenen widerspiegelt? Und welche **konkreten Rahmenbedingungen und Rollenerwartungen** leiten sich für Führungskräfte daraus ab?

Diese Fragestellungen sind nicht per se neu. Das Ausmaß, in dem Künstliche Intelligenz auf Strukturen, Prozesse und Kultur Einfluss nimmt, macht es aber erforderlich, **sie erneut zu reflektieren**. Denn nur auf dieser Basis kann eine **gezielte Weiterentwicklung der Führungskompetenzen** tatsächlich Wirkung entfalten.

Somit gehen Führungsentwicklung und Führungskräfteentwicklung Hand in Hand: Strukturelle Klarheit ermöglicht Führungskräften Handlungssicherheit, während kompetente Führungskräfte notwendigen Klärungsbedarf aktiv erkennen und an die Organisation spiegeln können. Und die positive Nachricht: So komplex die Auswirkungen von KI-Systemen auch erscheinen, es gibt einen strukturierten Weg zu wirksamer Führung – um nicht trotz, sondern wegen der KI erfolgreich zu sein.



Ihre Ansprechpartnerin



Katharina Rapp
Senior Consultant
rapp@imap-institut.de
+49 211 513 69 73 12

IMAP GmbH
Cantadorstr. 3
40211 Düsseldorf