

WiMa Tage 2025

MaKing Leadership: Wie Künstliche Intelligenz die Führung verändert

Prof. Dr. Swetlana Franken

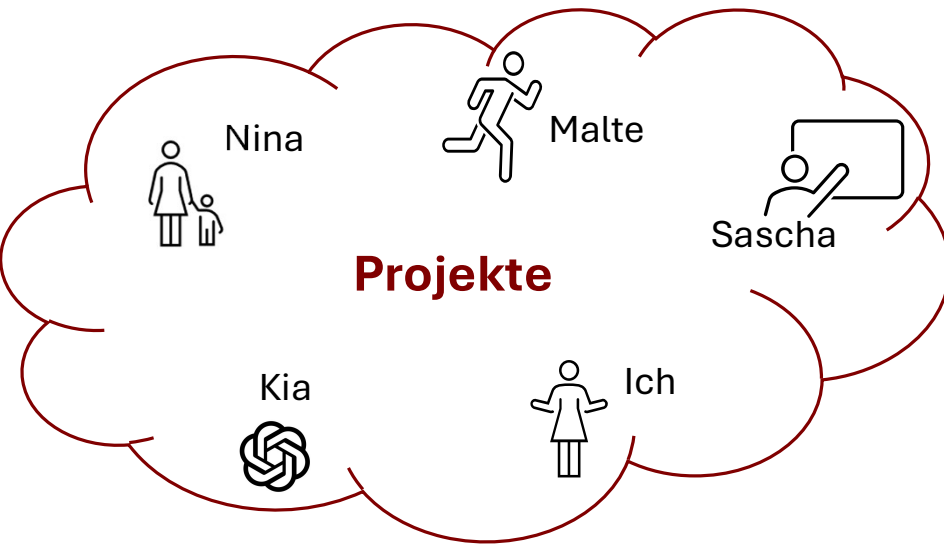
HS'BI
Hochschule
Bielefeld
University of
Applied Sciences
and Arts


Denkfabrik
Digitalisierte Arbeitswelt

 **Deutsche Hochschule**
für angewandte Wissenschaften

Einleitung und Agenda

Denkfabrik – unser Team



- Warum KI ein neues Führungsverständnis fordert?
- Neue Rolle der Führungskräfte
- Kann und darf KI führen?
- Meine Zukunftsvision: symbiotische Ko-Intelligenz und Führungs-Ambidextrie

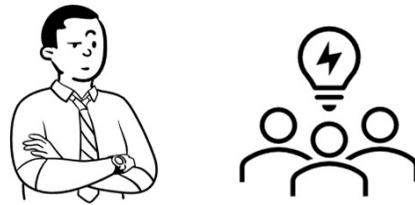


KI und Automatisierung erfordern ein neues Führungsverständnis:

1. Sie verändern die Aufgaben einer Führungskraft



2. Sie fordern mehr Flexibilität und ein neues Rollenbild der Führung



3. Sie verursachen Change-Prozesse, die gemanagt werden sollen



1. KI als Partnerin im Führungsprozess



- KI unterstützt in Analyse, Planung und Kommunikation – durch Entscheidungsassistenz, Personalprognosen, Skill-Matching oder Feedback-Systeme.
- KI hilft, komplexe Zusammenhänge schneller zu erkennen und Strategien datenbasiert zu entwickeln.
- Die Führungskraft bleibt jedoch verantwortlich für Sinnstiftung, Werte und Prioritäten – für das „Warum“ hinter den Daten.
- Führungskräfte gewinnen Zeit für strategische Steuerung, ethische Orientierung, Gestaltung von Veränderungsprozessen, persönliche Kommunikation.

Praxisbeispiele für den Wandel der Führungsaufgaben durch KI

Bill McDermott führte neun Jahre lang SAP, bevor er 2019 zum US-Clouddienstleister Service Now mit Sitz in Santa Clara wechselte. Wenn er wissen will, wie es in seinem Unternehmen läuft, **fragt er sein Smartphone**: „Wie läuft es in diesem Quartal? Wo stehen wir gerade?“ KI, die auf alle Unternehmensdaten in Echtzeit zugreifen kann, gibt ihm umgehend einen detaillierten Überblick. (Merten et al, Handelsblatt 27.10.2025)

Sergey Brin, Mitgründer von Google, nutzt seit 2023 KI, um Führung effizienter zu gestalten. Die KI **fasst Gruppenchats zusammen, delegiert Aufgaben automatisiert** und hilft dabei, **stille Talente sichtbar** zu machen. (Businessinsider 2025)

Christian Klein, CEO von SAP: KI **erhöht die Produktivität** und **unterstützt Entscheidungen**, aber die menschliche Verantwortung bleibt unverzichtbar, besonders bei Audits, kultureller Steuerung und komplexen Verhandlungen. Klein sieht **KI nicht als Ersatz, sondern als Verstärker menschlicher Urteilskraft**: Führungskräfte werden zu „Stewards“, die KI steuern, kontrollieren und strategisch einsetzen. (The Time 2025)

Chancen und Risiken KI-gestützter Führung



- Chancen: schnellere Entscheidungsfindung, Transparenz, Entlastung von Routine.
- Risiken: Verlust von Beziehung, „emotionales De-Skilling“, algorithmische Voreingenommenheit.
- Führung muss lernen, digitale Verantwortung zu übernehmen – KI-Entscheidungen nachvollziehbar zu machen und ethisch einzuordnen.

2. Führungskräfte werden gefordert, ihre Rolle zu hinterfragen



Mit KI können Unternehmen ihre Kunden individualisiert ansprechen, ihre Strukturen, Prozesse und Führung flexibler gestalten.

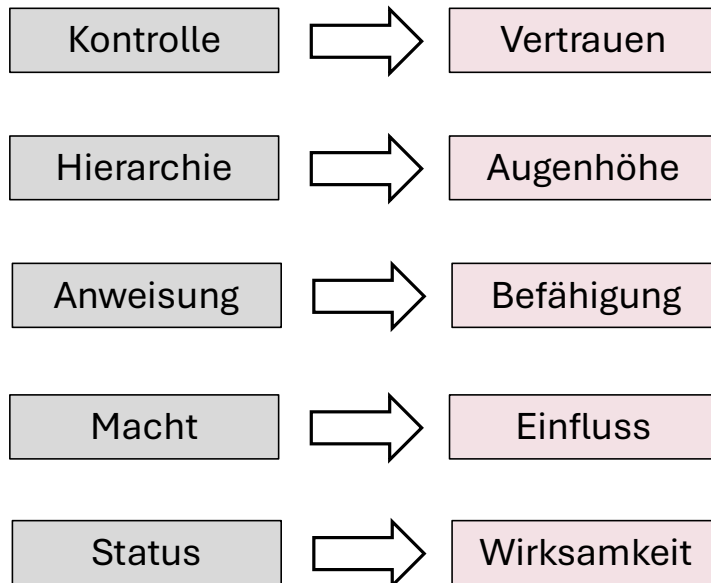
Führung soll weniger hierarchisch und autoritär, sondern stärker kooperativ, beratend und sinnorientiert sein.

Führungsrolle verändert sich von einem alleinigen Entscheider zum Coach in einem teilautonom arbeitenden Team.

Zukünftige Führung als Orchestrierung



Wandel von klassischer zu moderner
Führung:



- Führungskräfte müssen künftig Orchestratoren heterogener Systeme sein: Menschen, Algorithmen, Prozesse.
- Führung der Zukunft ist weniger Hierarchie als Resonanz – die Fähigkeit, auf technologische Signale menschlich zu antworten.
- Meta-Kompetenz: Balance zwischen Vertrauen in Daten und kritischer Distanz zu maschinellen Urteilen.

Kann und darf KI führen?

Pro

- Algorithmen werden als schnell, gerecht und unvoreingenommen wahrgenommen (Logg et al, 2019)
- Mitarbeitende erleben mehr Autonomie wegen Transparenz und Schnelligkeit der KI-Führungsentscheidungen (Lochner/Kaiser, 2025)

Contra

- KI spiegelt menschliche Vorurteile und Bias in den Daten wider
- Bedürfnis nach sozialen Beziehungen der Mitarbeitenden wird nicht erfüllt (Siemon, 2022)

Ersetzbarkeit der Führungskräfte durch KI

- Der Job-Futuromat, ein Online-Tool des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), berechnet, wie viel Prozent der Aufgaben eines Jobprofils von einem Algorithmus übernommen werden können.
- Das Ergebnis bei Führungskräften: **67 %**. Aufgaben wie Ressourcenplanung, Kalkulation, Kostenkontrolle und Organisation lassen sich weitgehend automatisieren. Besonders betroffen ist das **mittlere Management** (Reiseanträge genehmigen, Urlaubspläne für die Ferienzeit erarbeiten, Kostenstellen überwachen).
- Für **Topmanagement** und Geschäftsführung liegt der Automatisierungsgrad laut dem Futuromat bei **55 %**.

Quelle: Merten et al, Handelsblatt 27.10.2025

Menschliche Stärken als Führungsressource



- **Kreativität, Empathie, Intuition und moralisches Urteilsvermögen** sind nach wie vor unersetzlich. Diese Fähigkeiten werden im KI-Zeitalter nicht weniger, sondern wertvoller denn je.
- **Vertrauen** ist die neue Währung der Führung. KI-gestützte Entscheidungen müssen transparent, nachvollziehbar und überprüfbar sein.
- Führungskräfte werden zu Katalysatoren des Menschlichen in digitalisierten Organisationen.

Exkurs: kann KI emotional führen?

-
- KI kann Empathie vortäuschen...
 - genauso, wie sie Intelligenz vortäuscht!
 - KI kann empathisches Verhalten lernen und die Mitarbeitenden wertschätzend, verständnisvoll, motivierend behandeln.
 - Sind die menschlichen Führungskräfte immer geduldig, freundlich, optimistisch? Lassen sie immer neue Ideen zu? ...
 - Risiken: großes Vertrauen in eine empathische KI!

3. Führungskräfte als Change-Manager



Eine weitere Aufgabe der Führung ist es, Mitarbeitende durch einen tiefgreifenden Wandel zu begleiten: Unsicherheit, neue Kompetenzanforderungen und ein steigender Bedarf an lebenslangem Lernen, vor allem im Umgang mit neuen Technologien und KI, prägen die digitalisierte Arbeitswelt, verursachen oft Ängste und Widerstände.

Vertrauensvolle Kommunikation, transparente Entscheidungen und eine **innovationsfreundliche Fehlerkultur** sollten zu zentralen Elementen einer zukunftsfähigen Führungskultur werden.

Zukunftsbild I: Ko-Intelligenz als Leitidee der Führung

- Das Zukunftsbild der Führung ist nicht die Ablösung des Menschen durch KI, sondern die Ko-Intelligenz – das bewusste Zusammenspiel von menschlicher und künstlicher Intelligenz.
- Beide Intelligenzen haben unterschiedliche Stärken: KI steht für Analytik, Mustererkennung und Effizienz. Der Mensch steht für Kreativität, Kontextsensibilität und ethische Orientierung.
- In einer ko-intelligenten Organisation ergänzen sich diese Fähigkeiten: Führung wird zu einem gemeinsamen Lernprozess von Mensch und Maschine.
- Beispiele: datenbasierte Entscheidungsassistenz kombiniert mit menschlicher Empathie; KI-gestützte Lernsysteme, die durch Führung emotional eingebettet werden.

Zukunftsbild II: Ambidextre Führung als praktische Ausprägung der Ko-Intelligenz

- Ambidextrie (Beidhändigkeit) bezeichnet die Fähigkeit, Stabilität und Wandel zugleich zu gestalten.
- KI stärkt die exploitativen Aspekte der Führung: Effizienz, Struktur, operative Präzision.
- Der Mensch bleibt Träger der explorativen Führung: Innovation, Kreativität, Sinngebung.
- Erfolgreiche Führungskräfte entwickeln die Kompetenz, zwischen beiden Modi zu wechseln – datenbasiert entscheiden und zugleich menschlich inspirieren.

Fazit und Diskussion

- KI ist nicht nur ein technisches Tool, sondern ein Katalysator für ein neues Führungsverständnis: agil, menschenzentriert, empathisch und lernorientiert.
- KI verändert Führung – aber sie ersetzt sie nicht.
- Die wichtigste Kompetenz der Zukunft ist Reflexionsfähigkeit: zu verstehen, wann man KI vertraut und wann nicht.
- Die Zukunft der Führung liegt in der Balance beider Intelligenzformen – einer symbiotischen Ko-Intelligenz.