

Revolution im Arbeitsalltag: KI als Gamechanger?

Dr. Margarita Samo Tchouvakhina, Vice President Knowledge Management

REVOLUTION IM ARBEITSALLTAG

New (hybrid) Work und KI als Gamechanger: Wie verändert sich die Führungsrolle?



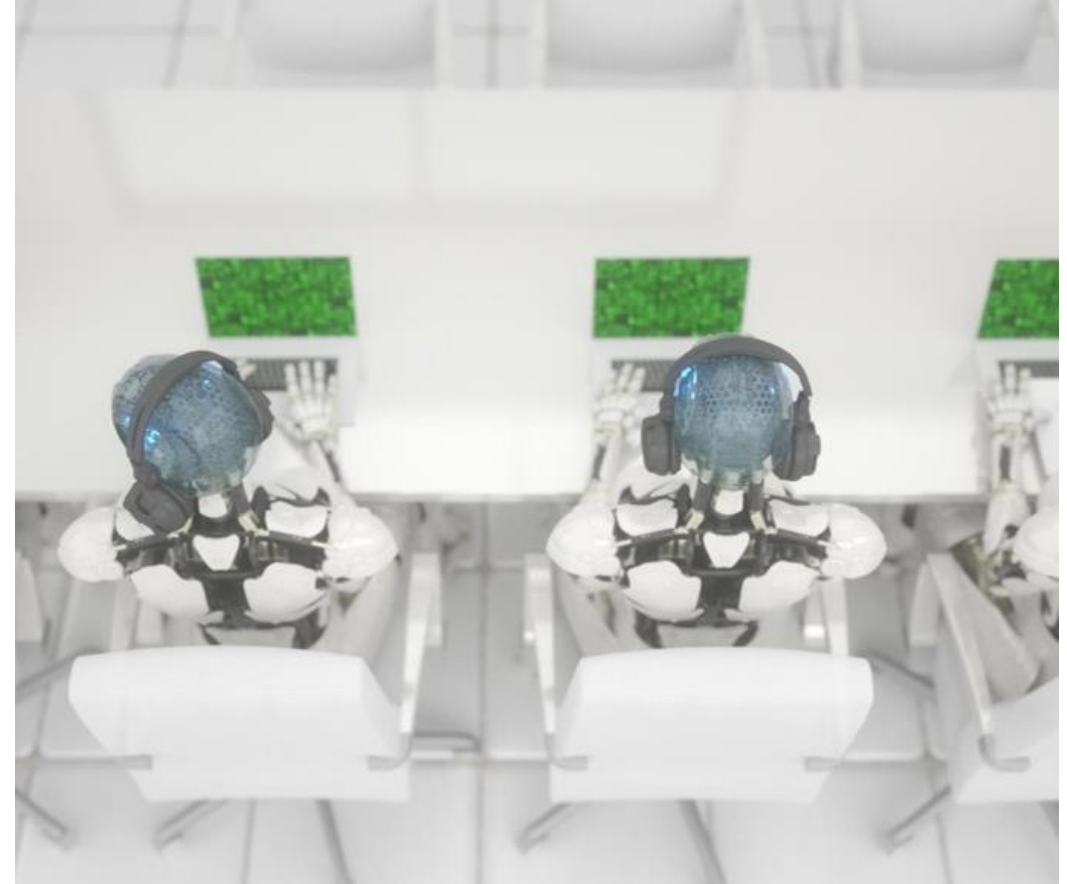
Tiefgreifender Wandel der Arbeitswelt

Revolution statt Evolution?

- **2010+:** Agile Zusammenarbeit & Selbstorganisation
- **2020+:** Corona-Pandemie: Hybride Arbeiten, digital führen ➡ Digital Leadership?
- **2023+:** Einführung von KI-Systemen ➡ Artificial Leadership?

➡ Künstliche Intelligenz verändert beschleunigt Arbeitsprozesse, bringt Effizienz & Innovation und gleichzeitig Risiken.

➡ Alle Rollen können hinterfragt werden, auch die Führungsrolle



Paradigmenwechsel durch New Work

Frithjof Bergmanns Vision und Bruch mit alten Modellen

Bruch mit Tradition: New Work widerspricht der tayloristischen Betonung von Effizienz und Kontrolle.

Zentrale Werte: Sinnstiftung, Selbstverwirklichung und Freiheit stehen im Mittelpunkt der neuen Arbeitskultur.

Veränderte Führung: Führung schafft Entwicklungsräume und fördert individuelle Potenziale, statt Anweisungen zu geben.

Menschenbild Wandel: Traditionelle Sicht auf Mitarbeitende als austauschbar wird ersetzt durch schöpferische Wesen, die Werte schaffen.



Hybrides Arbeiten – Flexibilität & Verantwortung

Selbstorganisation – Vertrauen – Kommunikation

Hybrides Arbeiten etabliert: Hybrides Arbeiten kombiniert Präsenz- und Remote Work und verändert die Arbeitswelt grundlegend.

Selbstorganisation der Mitarbeitenden: Mitarbeitende arbeiten zunehmend ortsunabhängig und selbstorganisier, ohne klassische Kontrolle.

Vertrauen und Kommunikation: Vertrauen und klare Kommunikation gewinnen an Bedeutung in der neuen Arbeitsstruktur.

Führungsrolle im Fluss: Führungskräfte müssen Teams auf Distanz führen und dabei individuelle Bedürfnisse berücksichtigen.

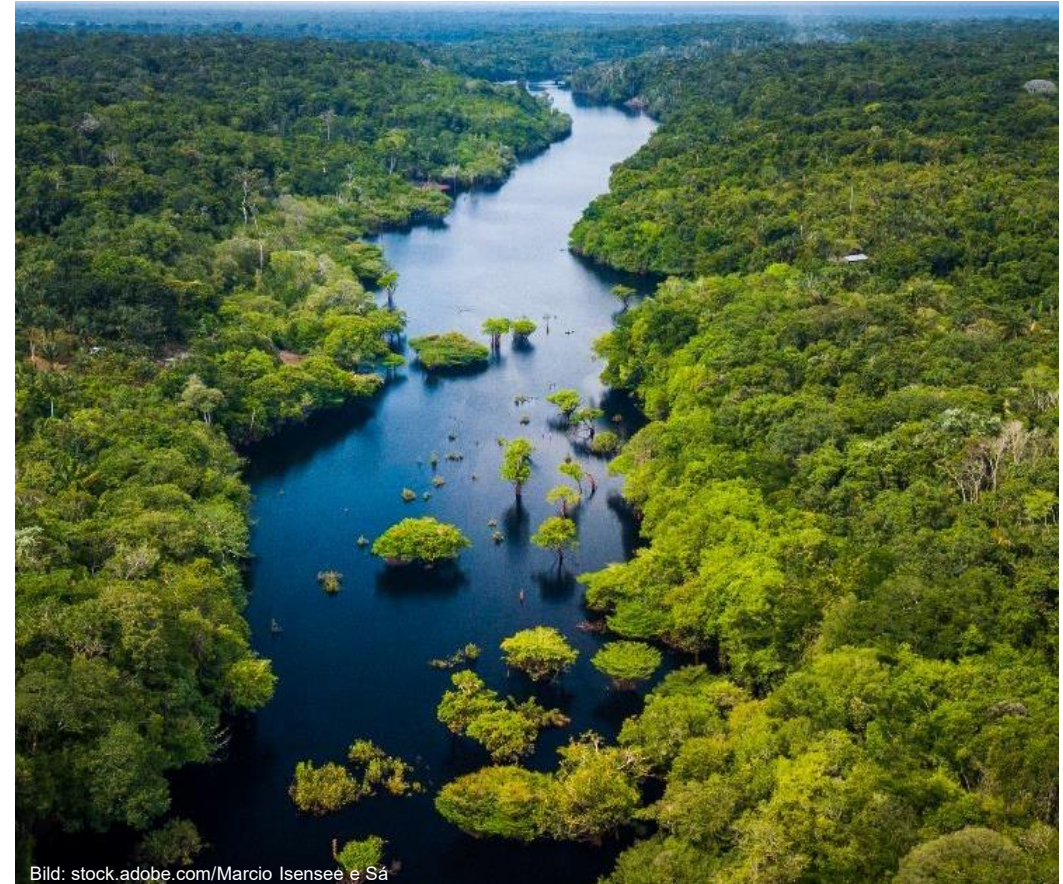


Bild: stock.adobe.com/Marcio Isensee e Sá

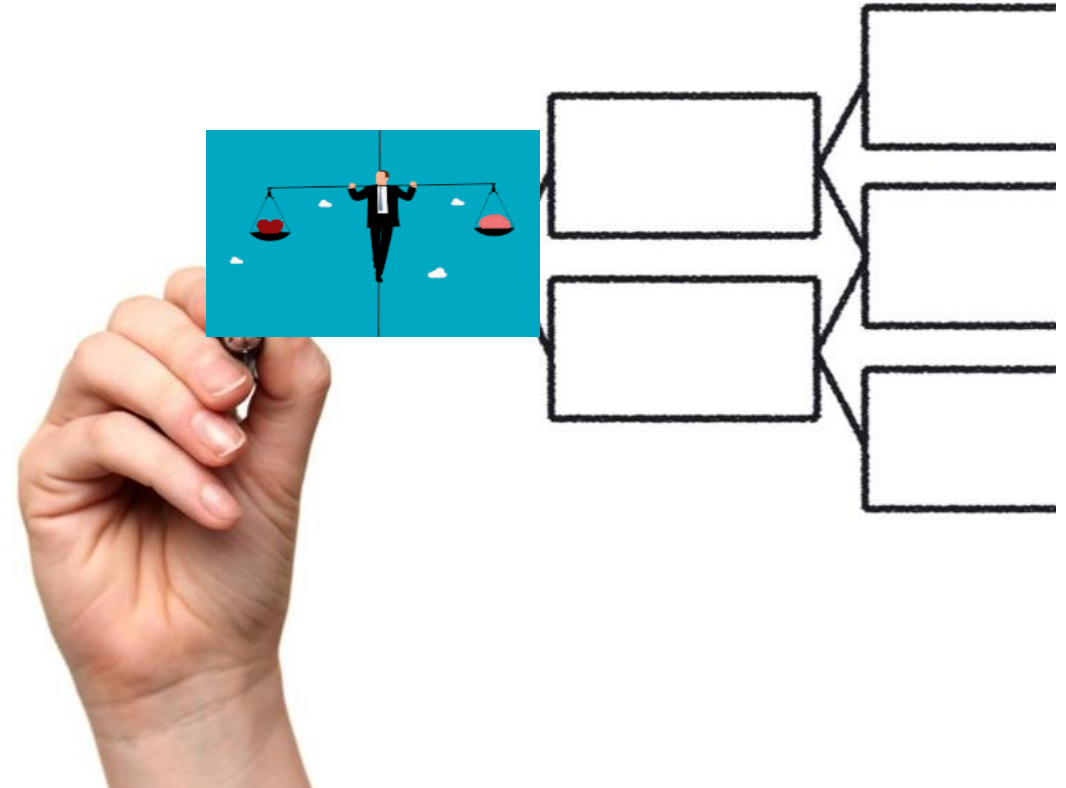
Spannungsfeld zwischen alten und neuen Modellen

Balancieren auf einem Seil

Koexistenz von Systemen: Traditionelle Hierarchien existieren neben agilen Strukturen und schaffen Spannungen.

Führung in Dualität: Führungskräfte balancieren zwischen Stabilität und Innovationsförderung.

Herausforderungen der Führung: Erforderlich sind Reflexion, Kommunikation und strategisches Denken.



Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Mentale Überforderung

Zeitaufteilung der Führungskräfte: Führungskräfte verbringen fast 40 % ihrer Zeit mit administrativen Aufgaben und kurzfristiger Problemlösung.

Mangelnde Vorbereitung: 36 % der Führungskräfte fühlen sich unzureichend auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet.

Mentale Gesundheit leidet: 40 % berichten von einer Verschlechterung der mentalen Gesundheit nach Übernahme der Führungsrolle.

Dringender Handlungsbedarf: Führungskräfte benötigen Entlastung und Ressourcen für ihre Rolle.



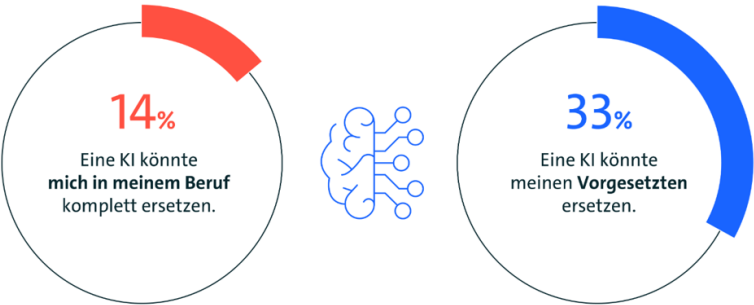
KI als Gamechanger?

Automatisierung von Führungsaufgaben

KI übernimmt Führungsaufgaben: KI übernimmt zunehmend Aufgaben, die früher Menschen vorbehalten waren. Beispiele reichen von Planung, Entscheidungsfindung, Personalauswahl bis Konfliktmanagement.

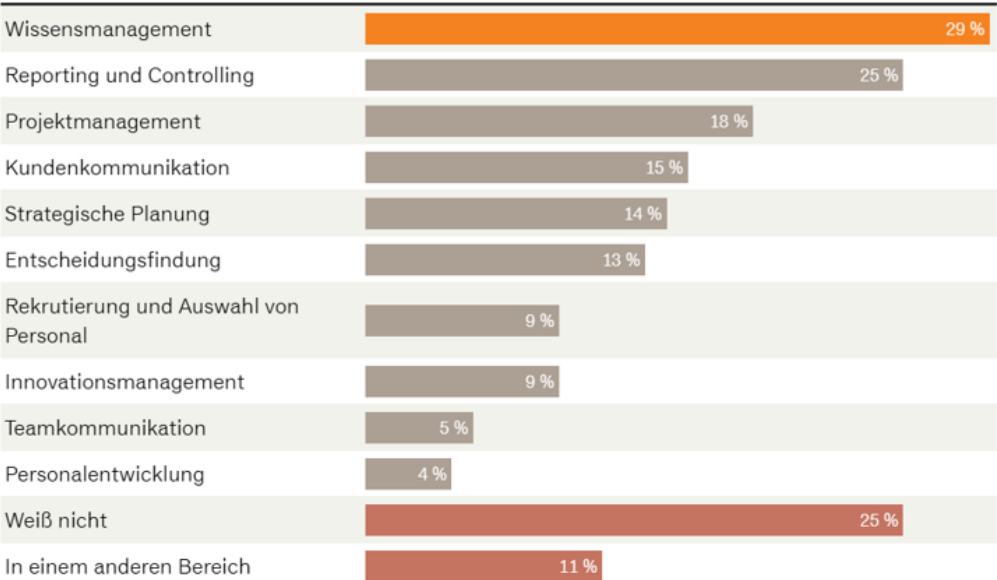
KI unterstützt FK als Sparringspartner rund um die Uhr

Veränderte Führungsrollen: Mitarbeitende gewöhnen sich an Zusammenarbeit ohne direkte Führungskraft. KI verändert die Rolle von Führungskräften nachhaltig.



Hier sehen Führungskräfte das meiste Potenzial

Umfrage: **In welchem Bereich sehen sie das größte Potenzial durch den Einsatz von KI in Ihrer Führungsrolle?** Antworten der Befragten in Prozent



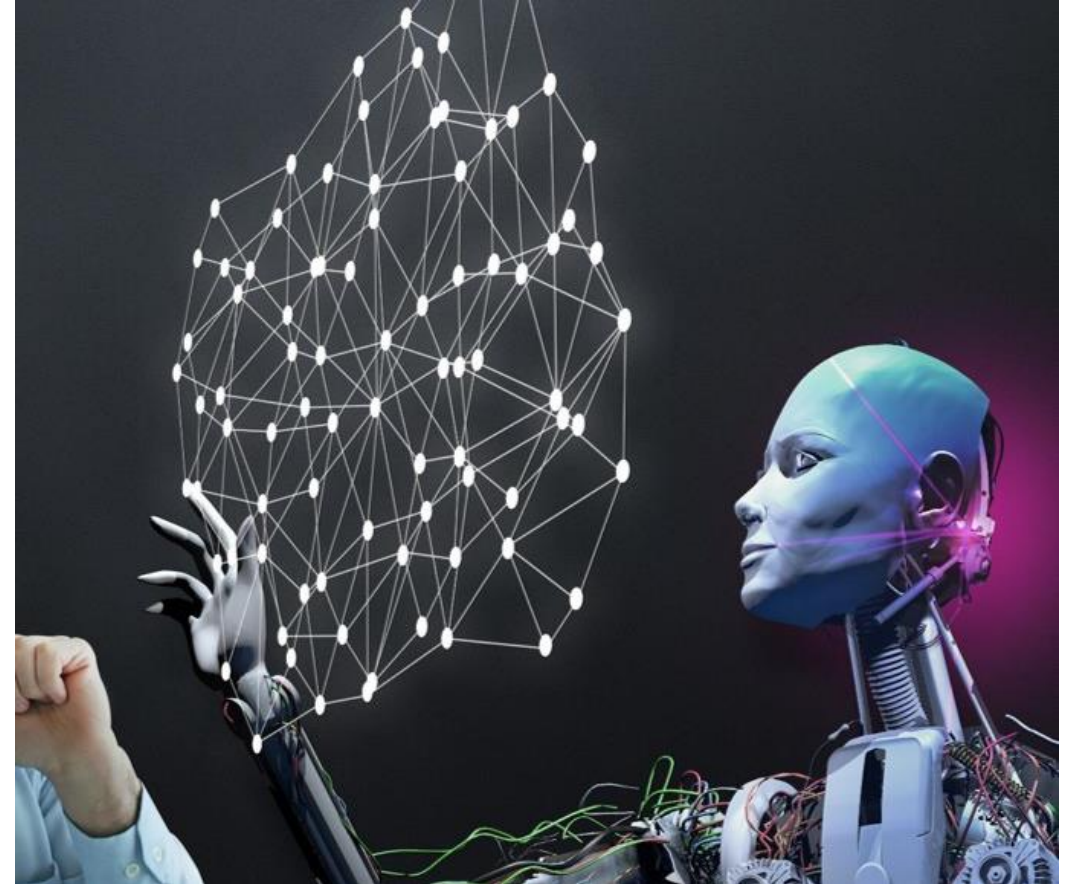
Basis: Umfrage unter 1.000 deutschen Führungskräften im September 2025; Mehrfachnennung möglich
HANDELSBLATT • Quelle(n): Civey

Kontroverse um Führungsfähigkeit von KI

KI kann keine Führung übernehmen: KI fehlt Empathie und Fähigkeit zur menschlichen Beziehung. Sie ist auf unvollständige oder ungenaue Daten angewiesen.

KI übernimmt Führungsaufgaben: KI kann Ergebnisse liefern, Mitarbeitende qualifizieren und Entscheidungen moderieren. Sie gestaltet Führungsprozesse effektiv.

KI unterstützt, ersetzt aber nicht: KI ergänzt menschliche Führung, ersetzt sie aber nicht vollständig. Die Wahrheit liegt zwischen den Extremen.



KI fehlt Empathie und Fähigkeit zur menschlichen Beziehung

ELIZA-Effekt: Was Computer nicht kann, dafür sorgt der Mensch selbst

KI als Projektionsfläche: Menschen neigen dazu, sich emotional auf KI einzulassen und menschliche Eigenschaften wie Gefühle, Verständnis und Empathie zuzuschreiben – selbst wenn sie wissen, dass sie mit einer Maschine interagieren.

Überschätzung: Systeme werden oft überschätzt: Nutzer glauben, sie seien intelligenter oder empathischer, als sie tatsächlich sind.

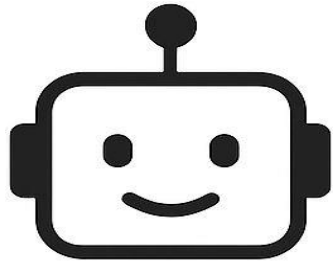
Verwechslung von „Schein und Sein“: Der ELIZA-Effekt zeigt, wie leicht Menschen Maschinen vertrauen, sobald diese „menschlich“ wirken.



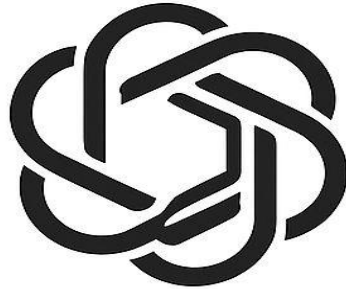
KI-Entwicklung: Vom Sprung zum Quantensprung



Evolution of AI



Chatbot
ELIZA



LLM
GenAI



Agentic AI



SuperAI

Mit KI lässt sich der tayloristische Ansatz auf die Spitze treiben

Maximale Prozessoptimierung: KI analysiert Arbeitsabläufe in Echtzeit und eliminiert jede ineffiziente Handlung – weit über klassische Zeitstudien hinaus.

Algorithmische Steuerung statt menschlicher Planung: Entscheidungen über Arbeitsverteilung und Priorisierung werden von KI getroffen, wodurch die Trennung von Planung und Ausführung vollständig automatisiert wird.

Individualisierte Kontrolle und Anpassung: KI kann nicht nur standardisieren, sondern auch dynamisch anpassen: Jeder Arbeitsschritt wird auf Basis von Daten personalisiert, um Produktivität zu maximieren.



Machtverschiebung durch KI-Investitionen

Große Investitionen: US-Tech-Giganten investieren 2025 über 320 Milliarden US-Dollar in KI.

Vergleich mit BIP: KI-Investitionen übersteigen das BIP von Ländern wie Portugal und Finnland.

Globale Ausgaben: Weltweite KI-Ausgaben steigen 2025 auf 1,5 Billionen US-Dollar laut Gartner.

Zukunftsgestaltung: Wer gestaltet die Zukunft – Regierungen oder Tech-Giganten?

Gartner Says Worldwide AI Spending Will Total \$1.5 Trillion in 2025
STAMFORD, Conn., September 17, 2025



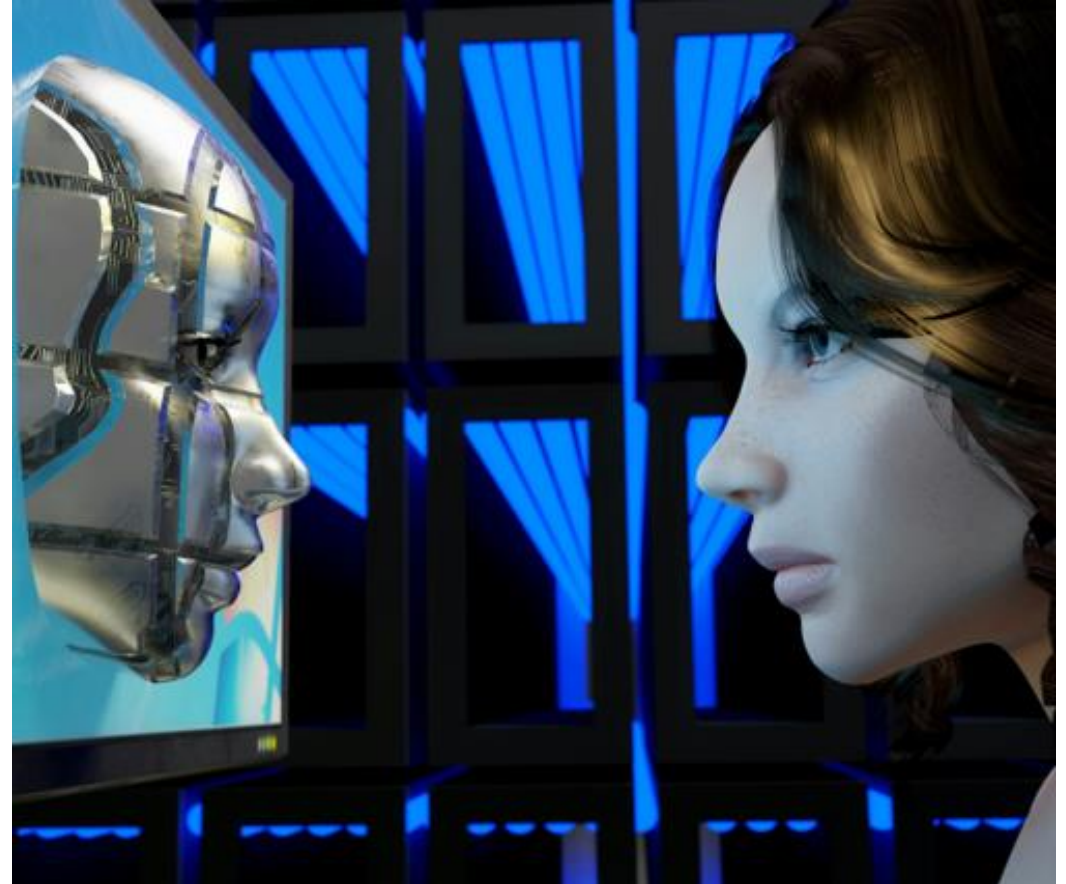
Zusammenspiel von Menschen und KI?

Wenn wir Menschen unsere Macht an KI abgeben, haben wir mit Zitronen gehandelt!

Verlust menschlicher Autonomie: Entscheidungen, die ethische, soziale oder kreative Aspekte betreffen, dürfen nicht von Algorithmen bestimmt werden.

Risiko von Fehlentscheidungen: KI basiert auf Daten und Modellen, die fehlerhaft oder voreingenommen sein können – das kann gravierende Folgen haben.

Abhängigkeit und Kontrollverlust: Je mehr Macht wir abgeben, desto schwieriger wird es, im Notfall einzugreifen oder Systeme zu korrigieren.



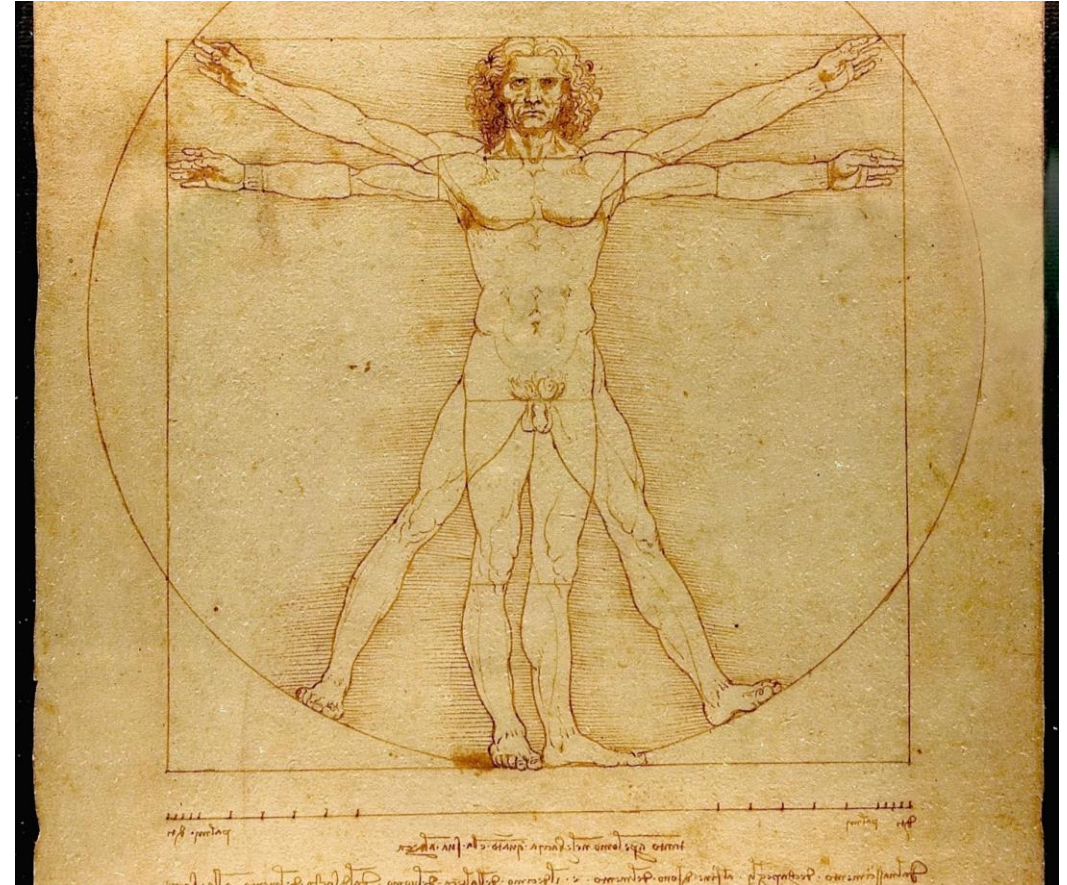
Beim Thema KI ist nicht nur die Führung gefragt – jeder Einzelne trägt Verantwortung in seiner Rolle

Führung soll menschlich bleiben: Es ist nicht sinnvoll, die Führungsrolle an KI zu übertragen. KI kann unterstützen, sollte nicht ersetzen, was menschliche Urteilskraft und Verantwortung ausmacht.

KI als Werkzeug, nicht als Lenker: Der Weg ist, KI eine klare unterstützende Rolle zuzuweisen – als Instrument zur Effizienzsteigerung, nicht als Entscheidungsträger.

Schöpferkraft als Kernkompetenz: Menschen sollten sich auf das besinnen, was sie einzigartig macht: Kreativität, Sinnorientierung und die Fähigkeit, Neues zu gestalten – in jeder Rolle, nicht nur in der Führung.

Verantwortung für alle: Nicht nur Führungskräfte sind gefordert. Jeder Einzelne trägt Verantwortung, seine Talente und Fähigkeiten aktiv einzubringen.



Disclaimer: Diese Präsentation wurde mit Unterstützung von Copilot Chat erstellt. Alle Bilder, für die kein separater Nachweis angegeben ist, wurden von Copilot generiert.

Die DEG: Zahlen, Daten, Fakten

Die DEG im Überblick

Zahlen und Fakten

Gründungsjahr	1962
Beschäftigte	696
Hauptsitz	Köln
Gesellschafterin	KfW, Frankfurt
Neugeschäft (2024)	2,5 Mrd. EUR
Portfolio (2024)	11,6 Mrd. EUR
Eigenkapital (2024)	2,6 Mrd. EUR
Bilanzsumme (2024)	9 Mrd. EUR
Töchterunternehmen	DEG Impact, DEG Impulse



Teil einer starken Bankengruppe

Die DEG, ein Tochterunternehmen der KfW

Wir fördern in Deutschland			Wir unterstützen die deutsche und europäische Wirtschaft	Wir fördern Entwicklung weltweit	Wir fördern Unternehmen weltweit
Mittelstandsbank & Private Kunden	Individual- finanzierung & Öffentliche Kunden	KfW Capital	KfW IPEX-Bank	KfW Entwicklungsbank	DEG
Digitales Mengengeschäft	Individuelle Finanzierungs- lösungen & Kommunal- finanzierung	Venture Capital- Fondsbeteiligungen	Projekt- und Exportfinanzierung national / international	Förderung Entwicklungs- & Schwellenländer	Unternehmens- finanzierung in Entwicklungs- & Schwellenländern
KFW	KFW	KFW CAPITAL	KFW IPEX-Bank	KFW	KFW DEG

Vielen Dank