



LEADERSHIP PERSPECTIVES

KI und die Zukunft der Führung

Sichtweisen aus Politik, Wirtschaft und Kultur

LIZ MOHN
STIFTUNG

Impressum

© Liz Mohn Stiftung, Gütersloh
Juli 2026

Herausgeberin

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon: +49 5241 2133-0
www.liz-mohn-stiftung.de

Verantwortlich

Dr. Johannes Busold
Dr. Jörg Habich
Hendrik Schulten

Unter Mitarbeit von

Simon Loch
Matthias Meis
Sanny Adam Pulka
Anja Schlenk
Ben Thiekötter

Interviews

Oliver Haas, osb-international, Wien
Heiko Schulz, Kröger Schulz, Köln

Layout

Ines Meyer Illustration + Design, Gütersloh

Bildnachweis

Titelbild: Lightfield Studios – stock.adobe.com
Porträts: Lukas Ilgner (Marc Elsberg)
Christian Schulz (Nico Hofmann)
Christina Körte (Martin Zierold)

Druck

Gieselmann Druck und Medienhaus

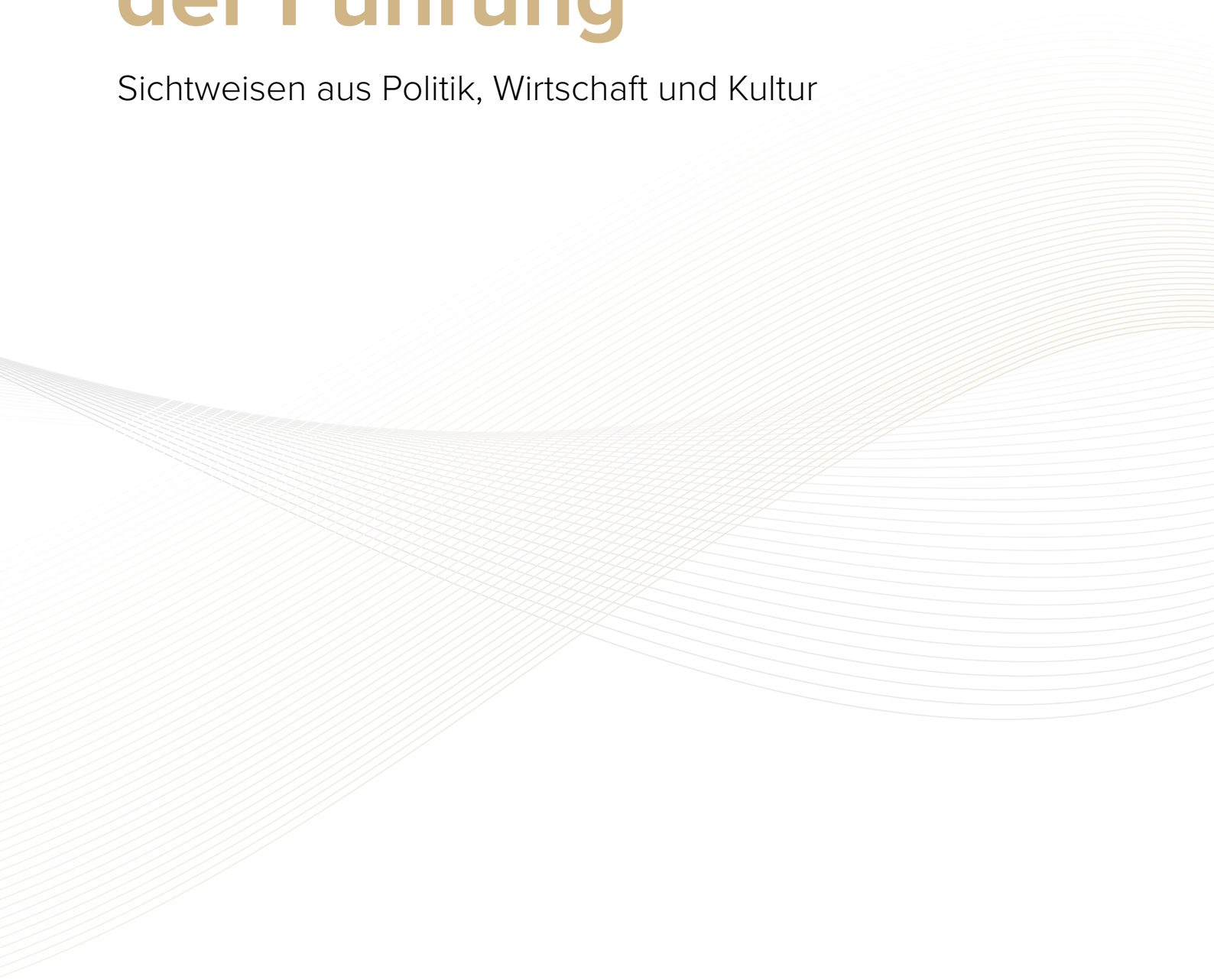
Papier

Circleoffset, 100 % Altpapier, zertifiziert mit dem
Blauen Engel und FSC Recycled

LEADERSHIP PERSPECTIVES

KI und die Zukunft der Führung

Sichtweisen aus Politik, Wirtschaft und Kultur



Inhalt

1	Einleitung	5
	KI als Führungsaufgabe	5
	Methodik	6
	Interviewübersicht	7
2	Interviews	9
	Über den dispositiven Faktor	10
	Prof. Dr. Andreas Pinkwart erklärt, woran sich KI-Systeme messen lassen müssen und warum wir gut auf die KI-Zukunft vorbereitet sind.	
	„Wir müssen eine KI-gebildete Gesellschaft werden.“	18
	Prof. Dr. Doris Weßels glaubt, dass hybride Führung – Mensch plus KI – demnächst ganz normal sein wird.	
	Vertrauen, Neugier, Urteilsvermögen – was KI nicht ersetzen kann.	26
	Ein Gespräch mit Angie Gifford über Führung, wenn Algorithmen mitentscheiden.	
	Wir müssen ein Denken fördern, das dabei hilft, selbständig Lösungen zu finden.	31
	Für Reiner Hoffmann lautet die große Zukunftsfrage: Wie kann KI die Arbeitswelt humaner machen?	
	Führung ist eine Praxis des Navigierens in Mehrdeutigkeiten.	37
	Prof. Dr. Martin Zierold erklärt, was typisch für Führung in Kulturinstitutionen ist und was KI damit zu tun hat.	
	„Ich glaube, dass eine Gegenbewegung stattfinden wird.“	47
	Ein Gespräch mit Prof. Nico Hofmann über Führung, Unternehmertum und die Frage, wie KI die Arbeitswelt der Medien verändert.	
	Es ist gut, wenn man sie in der Mannschaft hat. Aber sie entscheidet das Spiel nicht.	54
	Frank Dopheide sieht KI kritisch, aber auch das Gute: Sie kann uns viel Unerfreuliches abnehmen – und Freiraum für das Menschliche schaffen.	
	KI beschleunigt Fantasie – kreiert sie aber nicht.	61
	Der Autor Marc Elsberg schreibt Bestseller-Thriller. Zum Beispiel über Technologie und was sie mit uns macht.	
	Eine Sensibilitätsschulung für das Eintreten des Nicht-Erwartbaren. Das kann KI sein.	65
	Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte über Verunsicherungsfähigkeit, Komplexitätskompetenz und was KI sonst noch bringen wird.	
3	Fazit	72
4	Anhang	74

1 EINLEITUNG

KI als Führungsaufgabe

„Gute Führung bedeutet, Entwicklungen früh zu erkennen, Orientierung zu geben und Zukunft verantwortungsvoll zu gestalten.“

Liz Mohn (Stifterin und Vorsitzende des Vorstandes, Liz Mohn Stiftung)

Im Sinne ihrer Stifterin versteht sich die Liz Mohn Stiftung als Vordenkerin zukunftsfähiger Führung und setzt sich regelmäßig mit Trends und Entwicklungen auseinander, die für Führungskräfte heute und in Zukunft relevant sind.

Künstliche Intelligenz zählt zweifelsohne zu den disruptiven Entwicklungen unserer Zeit. Sie hat das Potenzial, unsere Arbeitswelt und die Art und Weise unseres Zusammenlebens grundlegend zu verändern. Sie beeinflusst Geschäftsmodelle, Arbeitsprozesse und öffentliche Debatten. Und sie verändert, wie Organisationen planen, kommunizieren, entscheiden und lernen. So wird KI unmittelbar zu einem Führungsthema. Denn überall dort, wo KI Szenarien berechnet, Entscheidungen vorbereitet, Kommunikation unterstützt oder Prozesse steuert, berührt sie zentrale Aufgaben von Führung: Orientierung geben, Verantwortung übernehmen, Menschen einbeziehen und Entscheidungen unter Unsicherheit treffen.

„KI ist keine reine Technologiefrage, sondern Führungsaufgabe. Führungskräfte tragen Verantwortung, die Transformation für ihre Organisation vorausschauend zu gestalten. Zugleich verändert sich ihre eigene Rolle fundamental.“

Johannes Busold (Projektleiter KI und Führung, Liz Mohn Stiftung)

Führungskräfte sind gleichermaßen Treiber und Betroffene des Wandels: Sie stehen zum einen vor der Herausforderung, die Transformation für ihre Organisationen verantwortungsvoll und zukunftsorientiert zu gestalten. Zum anderen sind sie in besonderer Weise selbst unmittelbar betroffen, da sich ihre eigene Rolle und ihre Führungsaufgaben durch den Einsatz von KI verändern. Hinzu kommt, dass auch KI-Agenten Führung benötigen.



”KI macht aus einer schlechten keine gute Führungskraft, aber sie kann einen Beitrag leisten, um Führung besser zu machen – beispielsweise indem sie die Reflexion des eigenen Handelns unterstützt, Perspektiven erweitert oder Weiterbildungsbedarf aufzeigt. Und sie kann Raum für klassische Aufgaben wie Kommunikation, Motivation, Entwicklung und Förderung des Teams schaffen.“

Jörg Habich (Geschäftsführer, Liz Mohn Stiftung)

Die vorliegende Broschüre zeigt auf, **wie KI Führung verändert – und wie Führungskräfte die Transformation verantwortungsvoll gestalten können**. Als Grundlage dienen Gespräche mit Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Kultur. Die Interviews eröffnen unterschiedliche Perspektiven darauf, wie technologische Veränderung so gestaltet werden kann, dass sie Menschen stärkt, Verantwortung klärt und Organisationen zukunftsfähiger macht.

Im Mittelpunkt stehen unter anderem die folgenden Fragen:

- Wie wirkt sich KI auf die Führung von Organisationen und die Rolle von Führungskräften aus?
- Wie kann Führung durch KI entlastet werden und wo liegen die Grenzen eines KI-Einsatzes in der Führung?
- Welche Aufgaben können durch KI unterstützt, vorbereitet oder sogar komplett übernommen werden – und welche sollten bewusst weiterhin beim Menschen verbleiben?
- Wie verändert KI das Verhältnis von Mitarbeitenden, Führungskräften und Organisationen?
- Und wie können Menschen so in den Transformationsprozess eingebunden werden, dass sie nicht nur Betroffene, sondern Beteiligte sind?

Die Interviews verstehen sich nicht als abschließende Expertisen über eine bereits vermessene Zukunft. Sie verstehen sich auch nicht als technisches Handbuch für KI-Implementierung oder als Sammlung von Best Practices. Aber sie sollen einen Beitrag zur Debatte leisten, indem sie Denkräume eröffnen und zur Reflexion anregen.

Methodik

Um unterschiedliche Perspektiven auf Führung im Kontext von KI sichtbar zu machen, hat die Liz Mohn Stiftung qualitative Interviews mit Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Kultur geführt. Dafür wurde zunächst eine Liste potenzieller Interviewkandidatinnen und -kandidaten erstellt. Anschließend wurden jeweils drei Persönlichkeiten aus den drei Bereichen ausgewählt.

Die Interviews wurden per Videokonferenz (Microsoft Teams) oder telefonisch geführt. Sie wurden aufgezeichnet, transkribiert und den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern anschließend zur Überarbeitung, Aktualisierung und Autorisierung zugesandt. Die Interviews wurden zwischen Oktober 2024 und Januar 2025 geführt; die Aktualisierung und Autorisierung erfolgte bis Juni 2026. Eine Übersicht der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie der Interviewzeitpunkte befindet sich im Anhang.

Zur Orientierung werden im Folgenden die zentralen Perspektiven und Inhalte der einzelnen Gespräche kurz vorgestellt. Anschließend werden die Interviews in voller Länge wiedergegeben.

Interviewübersicht

Prof. Dr. Andreas Pinkwart eröffnet die Debatte mit einem ordnenden betriebswirtschaftlichen Blick. Ausgehend vom „dispositiven Faktor“ beschreibt er, dass KI längst nicht mehr nur operative Arbeit unterstützt, sondern in Planung, Organisation, Kontrolle und Entscheidung vordringt. Damit verschiebt sich die Führungsfrage: Führung muss künftig definieren, welche Autonomie KI-Systeme erhalten dürfen, wo menschliche Aufsicht unverzichtbar bleibt und wie Verantwortung zurechenbar bleibt.



Prof. Dr. Doris Weßels formuliert diese Herausforderung als neue Kernkompetenz: AI Leadership. Für sie wird Führung zunehmend hybrid. Mensch und KI arbeiten zusammen, ohne dass die Entscheidungshoheit an die Technologie abgegeben werden darf. Führungskräfte müssen Experimentierfreude, Ambiguitätsbewusstsein, technisches Urteilsvermögen und ethisch-rechtliche Sensibilität verbinden. Entscheidend ist nicht, alles selbst zu wissen, sondern Lernräume zu schaffen und die Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI bewusst zu gestalten.



Angie Gifford versteht Führung mit KI als verantwortungsvolle Verbindung von technologischer Offenheit und menschlichem Urteilsvermögen. Als „verantwortungsvoller KI-Enthusiast“ betont sie das Potenzial von KI für die Erstellung von Szenarien, Entscheidungsgrundlagen und das Realisieren von Effizienzgewinnen. Zugleich bleiben Vertrauen, Neugier, Beziehungspflege, strategisches Denken und kritische Bewertung unersetzliche, beim Menschen liegende Führungsaufgaben. Entscheidend ist für sie, aus Betroffenen Beteiligte zu machen und KI-Transformation transparent zu gestalten.



Reiner Hoffmann richtet den Blick auf die Arbeitswelt. Für ihn entscheidet sich die Qualität von KI nicht allein an Effizienzgewinnen, sondern daran, ob Arbeit humaner wird. KI darf Beschäftigte nicht entmündigen, sondern sollte Handlungsspielräume erweitern. Führung bedeutet deshalb Transparenz, Zielklarheit, Beteiligung und Mitbestimmung, besonders bei der Einführung neuer technologischer Systeme.



Prof. Dr. Martin Zierold bringt die Kulturperspektive ein. Er versteht Führung als Praxis des Navigierens in Mehrdeutigkeiten. Gerade dort, wo es keine eindeutigen Antworten gibt, beginnt für ihn die eigentliche Führungsaufgabe. KI kann entlasten, strukturieren und als Sparringspartner dienen, doch Verantwortung für unentscheidbare Fragen, Zielkonflikte und professionsethische Urteile bleibt beim Menschen.



Prof. Nico Hofmann betont aus Sicht der Medien- und Kreativwirtschaft die menschliche Dimension von Führung. Für ihn ist Führung Arbeit am Menschen: Wertschätzung, Authentizität, Vertrauen und Wärme lassen sich nicht technologisch ersetzen. KI kann kreative und produktionstechnische Prozesse beschleunigen, doch die zentrale Aufgabe von Führung besteht darin, zwischen technologischem Fortschritt und Menschlichkeit zu vermitteln.



Frank Dopheide beschreibt KI als wichtigen Mitspieler, der das Spiel aber nicht entscheidet. Sie kann Daten sortieren, Muster sichtbar machen und Managementlast reduzieren. Dadurch entsteht Freiraum für das Eigentliche: Menschen zu führen, Intuition zu stärken, Relevanz zu erkennen und Verantwortung zu übernehmen.



Marc Elsberg vertieft diese Perspektive aus der Sicht des Autors. KI beschleunigt Recherche, Variantenbildung und gedankliches Sparring, erzeugt aber nicht automatisch bessere Kreativität. Das Kuratieren, Bewerten und Entscheiden bleibt menschlich. Fantasie wird durch KI schneller, aber nicht zwingend origineller.



Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte schließlich weitet den Blick auf Politik und Gesellschaft. KI verändert Wissensgenerierung, verschärft aber auch den Umgang mit Nichtwissen, Unsicherheit und Komplexität. Führung bedeutet unter diesen Bedingungen, Gewissheitsschwund auszuhalten, Mehrheiten zu organisieren und Freiheit gegen technologische Vereinfachung zu behaupten.



2 INTERVIEWS

INTER
VIEW
S →

INTERVIEW



Prof. Dr. Andreas Pinkwart ist Vorsitzender des Kuratoriums der Liz Mohn Stiftung und seit dem 1. Juli 2026 Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung.

Der Wirtschaftswissenschaftler und Politiker war unter anderem Mitglied des Deutschen Bundestages, stellvertretender Bundesvorsitzender der FDP sowie von 2005 bis 2010 stellvertretender Ministerpräsident und Wissenschafts- und Innovationsminister des Landes Nordrhein-Westfalen. Von 2017 bis 2022 leitete er dort das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie. Wissenschaftliche Professuren hatte er an der Universität Siegen, der HHL Leipzig Graduate School of Management und der TU Dresden inne. Zum 1. Oktober 2026 übernimmt er eine Seniorprofessur für Strategic Entrepreneurship an der Universität Bonn.

Über den dispositiven Faktor

Prof. Dr. Andreas Pinkwart erklärt, woran sich KI-Systeme messen lassen müssen und warum wir gut auf die KI-Zukunft vorbereitet sind.

Lieber Herr Professor Pinkwart, wenn Sie „Führung“ hören, an wen oder was denken Sie da?

Ich denke sofort an Erich Gutenberg, den Nestor der deutschen Betriebswirtschaftslehre. Er nennt drei elementare betriebliche Faktoren: die menschliche Arbeitsleistung, die Betriebsmittel (dazu gehören auch Computer und Roboter, in der Produktionshalle wie in der Verwaltung) und die Werkstoffe. Davon trennt er einen vierten Faktor ab, den dispositiven Faktor, alles, was Leitung, Planung und Organisation ist. Und Gutenberg unterteilt diesen dispositiven Faktor noch einmal in drei Ebenen:

das Irrationale, das Rationale und das gestaltend Vollziehende. Das Irrationale ist das, was wir mit der Unternehmerperson verbinden, ihre Führungseigenschaften, die getragen sind von persönlichem Antrieb und Ambiguitätstoleranz, von Kreativität und Überzeugungskraft. Das Rationale ist die Planung und alles, was wir Controlling, Unternehmensrechnung und Compliance nennen. Und das gestaltend Vollziehende, das ist die Organisation, das Koordinierende, die Umsetzung. Dieses komplexe Modell ist nach wie vor ein produktiver Ausgangspunkt, um Möglichkeiten und Grenzen der KI in der Führung von Unternehmen auszuloten.

Um es noch etwas komplexer zu machen: Wie und wo kommt da die KI ins Spiel?

Überall, und das ist gerade die Herausforderung. Die KI unterstützt und ersetzt den Elementarfaktor „menschliche Arbeit“ bereits in vielfältiger Form. Beispiele sind Chatbots und Sprachassistenten im Kundenservice, die Bilderkennung in der Qualitätskontrolle und kollaborative Robotik in der Produktion. Hinzu kommt, dass KI zunehmend in den dispositiven Faktor selbst vordringt. Mit Hilfe von lernenden Algorithmen, generativen und zunehmend auch agentischen KI-Systemen, die selbstständig planen, handeln und aus Ergebnissen lernen, übernimmt sie Aufgaben, die nach Gutenberg der Geschäftsleitung zuzuordnen sind: Alternativen bewerten, Entscheidungen treffen, Prozesse steuern. Die saubere Trennung zwischen Elementarfaktor und dispositivem Faktor, die bei Gutenberg konstitutiv war, wird dadurch durchlässig. Das ist theoretisch nicht trivial und praktisch hochrelevant, denn es verändert die Frage, was Führung eigentlich leistet, wenn Teile ihrer rationalen und organisatorischen Grundlagen maschinell erbracht werden.

Das klingt vor allem nach Unterstützung, die KI leistet. Sie übernimmt also noch nicht die Führung in Unternehmen?

Das wäre zu einfach formuliert. Wir sind aufgrund der Exponentialität der Wissensentstehung und beschleunigten Verbreitung zwingend darauf angewiesen, die riesigen Daten- und Wissensbestände besser zu ordnen, systematisch auszuwerten und schwierige Fragen schneller zu lösen, um mit dem enormen Tempo und der wachsenden Komplexität Schritt zu halten. Denken Sie nur an die Variantenvielfalt in der Fabrik 4.0 oder im Pharmaunternehmen von morgen, wo die Fertigung und Logistik von Produkten im industriellen Maßstab nach individuellen Wünschen und Bedürfnissen des Kunden mit Losgröße 1 abläuft. Was wir derzeit erleben, vor allem mit den sogenannten agentischen KI-Systemen, sind Technologien, die eigenständig Teilentscheidungen treffen, Prozesse koordinieren und sich auf Grundlage von Rückmeldungen selbst anpassen. Sie sind weder bloßes Werkzeug noch autonome Entscheider, sondern etwas kategorial Neues dazwischen. Diese Dualität zwischen Tool und Akteur stellt Führungskräfte vor die Aufgabe, Autonomiestufen zu definieren und Aufsichtsmechanismen zu entwickeln, die weder auf vollständiger menschlicher Kontrolle noch auf vollständiger Delegation an autonome Systeme beruhen.

Wir sind noch etwas entfernt von dem, was die Amerikaner „Superintelligenz“ nennen?

Die Superintelligenz ist als Grenzbegriff nützlich, aber für die gegenwärtigen Führungsfragen weniger ergiebig als der Blick auf das, was agentische KI schon jetzt verändert. So sind KI-Systeme heute bereits in der Lage, mehrschrittige Aufgaben autonom zu bearbeiten, sich an veränderte Bedingungen

gen anzupassen und dabei Entscheidungsautorität zu übernehmen, die bisher bei Personen lag. Aktuelle Studien zeigen, dass eine deutliche Mehrheit von Führungskräften in großen Unternehmen solche Systeme bereits eher als eine Art digitalen Mitarbeiter denn als Werkzeug betrachtet. Dabei sollten wir uns die entscheidende Frage stellen: Wie gelingt es, die Gutenberg'sche Dreiteilung des dispositiven Faktors unter diesen Bedingungen weiterzudenken? Das „Irrationale“, also die Unternehmerperson mit ihrer Kreativität und Überzeugungskraft, wird oft als sicheres menschliches Reservat betrachtet. Aber generative KI operiert bereits in Feldern, die wir traditionell dem Irrationalen zurechnen: Ideenfindung, Kreativität, der Umgang mit unstrukturierten Problemlagen. Wir müssen also genauer bestimmen, worin die besondere Qualität menschlicher Führung besteht, statt sie einfach vorauszusetzen. Ich denke, sie liegt vor allem in der Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und Sinn zu stiften, und zwar nicht als technische Leistung, sondern als soziale und ethische Praxis.

Sie haben selber ein Führungsmodell entwickelt. Worum geht es da? Und wie passt KI da hinein?

Im Zentrum unseres vor zehn Jahren in einem intensiven Theorie-Praxis-Dialog mit Wissenschaftlern, Unternehmensführern und Entrepreneuren entwickelten Leipziger Leadership Modells steht der Purpose, der Beitrag, den Einzelne und das Unternehmen fürs große Ganze leisten. Denn jedes Unternehmen, auch das mit KI operierende, braucht eine licence to operate; und die wird von den Bürgern und den von ihnen gewählten Repräsentanten ausgesprochen. Das heißt: Unternehmensführer müssen in dieser hochdynamischen, komplexen Welt nicht nur ihr Unternehmen im Blick haben, sondern auch die Frage mit ihren Stakeholdern erörtern: Was ist unser Beitrag für das große Ganze? Was ist unser Impact für Mensch, Umwelt und Gesellschaft, für unser wirtschaftliches und politisches System?

Führung mit KI bedeutet dann vor allen Dingen, dass der Purpose nicht abstrakt bleibt, sondern in konkreten Handlungen operationalisiert wird. Die Dimension der Verantwortung bekommt dabei eine ganz neue Ausprägung, wenn Entscheidungen auf algorithmischen Empfehlungen beruhen, deren Zustandekommen für die Führungskraft selbst nicht immer transparent ist. Und die Dimension der Effektivität muss sich daran messen lassen, ob Unternehmen in der Lage sind, die Ergebnisse KI-gestützter Entscheidungen kritisch zu prüfen und zu korrigieren, statt sie lediglich zu exekutieren. Auch die Frage der KI-Kompetenz von Führungskräften, ihre Fähigkeit, algorithmische Empfehlungen einzuordnen und Grenzen maschineller Urteilkraft zu erkennen, müsste als eigenständige Führungskompetenz in das Modell Eingang finden.

Wie genau kann KI auch sinnvoll für Führungsaufgaben und von Führungskräften eingesetzt werden?

KI unterstützt bei der Erfüllung von Führungsaufgaben auf vielen Ebenen, von der Planung über die Steuerung, die Personalauswahl und Kommunikation bis hin zur Kontrolle. Bei der Personalauswahl etwa muss man sehr genau hinsehen: Algorithmische Systeme können systematische Verzerrungen reproduzieren und verstärken, wenn sie auf Daten trainiert werden, die historische Diskriminierungsmuster enthalten. Verantwortliche Führung heißt hier, solche Systeme nicht blind einzusetzen, sondern sie auf Fairness und Diversität zu prüfen und die Ergebnisse kritisch zu hinterfragen. Und sicherlich unterstützt KI auch zunehmend bei unternehmenspolitischen Entscheidungen, die allerdings weiterhin ureigene Entscheidungen der Unternehmensführung bleiben.

Meinen Sie damit unternehmensstrategische Entscheidungen?

Nein, ich meine Entscheidungen, die in zeitlicher Dimension und inhaltlicher Tragweite über Strategien hinausreichen, die ja heute deutlich kürzere Reichweiten haben als früher, vielleicht 2 bis 3 Jahre. Eine unternehmenspolitische Entscheidung ist zum Beispiel diese: Stellen wir weiter Fahrzeuge her oder bieten wir Mobilitätslösungen an? Und: Wollen wir auf diesen Gebieten in einzelnen Regionen oder global Marktführer werden? Unterhalb dieser Entscheidungen kann dann strategisch geklärt werden: Stellen wir E-Autos her oder auch noch Verbrenner? Was sind Produktions- und Absatzziele für die nächsten Jahre? Bei solchen Entscheidungen kann die KI natürlich vielfältige Analysen liefern und Anregungen geben, etwa, was die Formulierung von Ziel-Alternativen und ihre Bewertung betrifft. Aber die endgültige Entscheidung und ihre Durchsetzung werden weiter bei der Unternehmensführung liegen. Denn mit solchen unternehmenspolitischen Entscheidungen ist die Verantwortung für das Unternehmen und seine vertraglichen Beziehungen als offenes, dynamisches und soziales System verbunden. Dies an Maschinen zu delegieren, halte ich aus rechtlichen wie ethischen Gesichtspunkten und aus unternehmerischer Sicht für äußerst fragwürdig. Zumal auch der europäische Regulierungsrahmen, der AI Act, hier klare Grenzen setzt, indem er KI-Systeme mit hohem Risiko strengen Anforderungen an Transparenz, menschliche Aufsicht und Dokumentation unterwirft. Die Regulation bestätigt insofern, was gute Führung ohnehin verlangen sollte.

Schauen wir auf ein Entscheidungsbeispiel aus dem Organisationskontext, das wir alle kennen: die Urlaubsplanung. Wann darf wer in Urlaub fahren? – das ist immer eine heikle Angelegenheit. Jetzt kann man diese unangenehme Aufgabe an eine KI abgeben, sie mit Daten füttern und ihr sagen: „Spuck mir eine effiziente, transparente Urlaubsplanung aus ...“

Natürlich gibt es solche Modelle schon. Mit Software unterlegte, optimierte Planungsmethoden für Einsatzzeiten, Logistik, Raumbelegung und auch den Urlaub helfen, Entscheidungen besser zu machen. Sie sind überall im Einsatz, in Schulen mit vielen Lehrern und Klassen bis hin zu neuen New-Work-Konzepten. Das ist meines Erachtens aber keine Führungsentscheidung im eigentlichen Sinne. Eine Führungsentscheidung ist vielmehr, eine derartige Methode auszuwählen, sie zu kommunizieren und einzusetzen, oder eben nicht. Und gerade hier zeigt sich etwas, das für den Umgang mit KI in der Führung generell gilt: Die Frage ist weniger, ob ein System eine gute Planung produziert, sondern ob die Belegschaft nachvollziehen kann, wie die Planung zustande gekommen ist, und ob sie das Verfahren als rechtskonform und fair empfindet. Das ist die Erklärbarkeitsanforderung, die an KI-gestützte Entscheidungen gestellt werden muss.

Da haben Sie mich missverstanden. Was ich meine, ist: Wie gestalte ich den Entscheidungsprozess zu diesem oder anderen Anlässen? Wir können gern statt Urlaubsplanung auch strategische oder unternehmenspolitische Zielsetzungen als Beispiel nehmen. Also: Wie gestalte ich als Führungskraft den Entscheidungsprozess? Entscheide ich allein: „Ich nutze diese KI und verkünde dann die Entscheidung.“ Oder nutzen alle zusammen die KI und treffen dann auch gemeinsam eine Entscheidung?

Natürlich kann eine Führungskraft im Rahmen ihrer Zuständigkeit und der unternehmenspolitischen Leitlinien entscheiden, ob und welche KI sie einsetzt, um ihre Führungsaufgabe effektiver zu erfüllen. Und soweit rechtlich zulässig, kann sie dies auch top-down machen und verkünden. Im Sinne

guter Führung, wo es darum geht, Mitarbeiter für Neuerungen zu gewinnen, halte ich es für ratsam, die Mitarbeiter so weit wie möglich in diesen Entscheidungsprozess mit einzubeziehen. Dass KI jetzt schon viele Aufgaben im Unternehmen übernimmt, ist klar. Aber das genaue Verfahren, das dahinter liegt, sollte für die Belegschaften transparent und nachvollziehbar sein, um Konflikte zu vermeiden und die Akzeptanz von KI zu erhöhen. Das ist übrigens auch eine wesentliche Aufgabe gestaltungsvollziehender Führung, der Organisations- und Koordinationsleistung von Führungskräften. Was sich verändert, ist der Charakter dieser Organisations- und Koordinationsleistung selbst: Führungskräfte müssen zunehmend auch definieren, welchen Grad an Autonomie sie KI-Systemen zugestehen, an welchen Stellen menschliche Aufsicht erforderlich bleibt und wie Eskalationspfade aussehen, wenn maschinelle Entscheidungen in Bereiche vordringen, die nach Gutenbergs Systematik bislang originäre Führungsentscheidungen waren.

Das wird nicht ohne Konflikte gehen.

Konflikte im Spannungsfeld von Effektivität, Erneuerungsfähigkeit und Verantwortlichkeit, die sich in einem Unternehmen ergeben, möglichst vorausschauend zu erkennen und produktiv zu bewältigen, ist eine zentrale Aufgabe von Führungskräften. Und das wird so bleiben. Auch mit KI. Wobei sich die Konfliktlinien verschieben: Es geht nicht mehr nur um Interessengegensätze etwa zwischen Ressorts oder zwischen Management und Belegschaft, sondern zunehmend auch um die Frage, wem eine Entscheidung zugerechnet wird, wenn sie auf einem Modell beruht, das niemand im Detail nachvollzogen hat. Das ist ein Verantwortungsproblem neuer Art, das Führungskräfte auf allen Ebenen beschäftigen wird.

Konflikte bleiben also das Hoheitsgebiet von Führungskräften? KIs können aber schon durchaus überzeugend simulieren, empathisch und verständnisvoll zu sein. Wie kann man sich als Führungskraft davor hüten, zu glauben, dass die KI auch soziale Prozesse besser analysieren und leiten kann als der Mensch? Das kann die KI doch nicht, oder?

Das ist eine Frage, die man differenzierter beantworten muss, als es auf den ersten Blick scheint. Bei der generativen KI geht es ja sehr stark darum: Wie ist sie trainiert worden? Das Training auf Störungen, Ausnahmen und Stresssituationen rückt zunehmend in den Fokus der KI-Entwicklung, etwa im Bereich des autonomen Fahrens, wo Crash-Szenarien massiv trainiert werden, oder bei der Simulation zwischenmenschlicher Konfliktsituationen in virtuellen Umgebungen. Generative KI kann überzeugend empathisch formulieren, ja. Aber das Simulieren von Empathie und das Empfinden von Empathie sind grundverschiedene Dinge. Das eine ist eine sprachliche Leistung, das andere ist eine soziale Fähigkeit, die mit der Bereitschaft verbunden ist, Konsequenzen zu tragen und Beziehungen zu gestalten. Das sollte man nicht verwechseln, und Führungskräfte sollten sich davor hüten, diese Verwechslung bei ihren Mitarbeitern zu befördern.

Ich darf noch mal auf unser Leipziger Führungsmodell verweisen. Wir stellen darin im Gegensatz zu anderen Führungsmodellen stark auf das Entstehen und die Bewältigung von Konflikten ab, die im Spannungsfeld entstehen von Effektivität, Erneuerungsfähigkeit und Verantwortlichkeit sowie dem Purpose und den sich dynamisch verändernden Kontext-Faktoren. Um KI hierfür zu nutzen, müsste sie dies gezielt lernen. Aber was mir am Leipziger Modell unter den Bedingungen fortgeschrittener KI besonders wichtig erscheint, ist die Erweiterung um eine reflexive Dimension: Führungskräfte müssen in der Lage sein, nicht nur Konflikte zwischen Menschen zu bewältigen, sondern auch

die neuartigen Spannungen zu navigieren, die entstehen, wenn maschinelle Empfehlungen und menschliches Urteil auseinanderfallen, und sie müssen begründen können, warum sie in einem konkreten Fall der Maschine folgen oder von ihr abweichen.

Sie sehen die KI also auch kritisch. Sie ist eben nicht perfekt?

Man hat ja gerade den Eindruck: Die Künstliche Intelligenz tritt aus dem Schatten früher Enttäuschungen, und jetzt dürfen wir nur Großartiges erwarten. Die Künstliche Intelligenz nutzt bislang aber vor allem das, was die Menschheit an Wissen, auch verhaltensbezogenem Wissen, hervorgebracht hat und in riesigen Datenmengen über Computer zusammenträgt, und mit Hilfe der KI analysiert, auswertet und bedarfsbezogen verfügbar macht. Es ist also zuvorderst unsere Intelligenz mit all ihren Unzulänglichkeiten und Verzerrungen. Wenn KI-Systeme für Personalauswahl auf historischen Daten trainiert werden, die strukturelle Diskriminierungsmuster enthalten, dann reproduzieren sie diese Muster, sofern man dem nicht aktiv entgegenwirkt. Wir müssen daher Verantwortung dafür übernehmen, dass unsere und die durch Maschinen künftig erzeugte Intelligenz verantwortungsvoll eingesetzt wird. Das machen humanoide Roboter dadurch, dass sie sehr früh in ihrer Entwicklung aus Fehlern lernen. Und das ist, glaube ich, eine ganz entscheidende Bedingung, die wir an uns selbst wie an die KI stellen müssen: dass wir uns auf Fehler und Verzerrungen einstellen und institutionelle Mechanismen schaffen, um sie zu erkennen und zu korrigieren.

Blicken wir noch einmal in den unternehmerischen Alltag. Wie wird KI aus Ihrer Sicht da genutzt? Wie erleben Sie Führungshandeln in Unternehmen, bezogen auf KI?

Zunächst sei angemerkt: Wir haben in deutschen Unternehmen seit Jahrzehnten ein hohes Entwicklungsniveau, was die Nutzung von Informations-, Kommunikations-, Planungs- und Kontrollsystemen betrifft, um zu besseren Entscheidungen zu kommen. Das reicht weit in den Mittelstand bis in die Handwerksbetriebe und die Freien Berufe hinein. Man muss aber ehrlich sein: Diese Stärke liegt vor allem in der Prozessoptimierung und der Fertigungsautomatisierung. Bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, beim Aufbau von Plattformökonomien und bei der Digitalisierung der Verwaltung hat Deutschland erheblichen Nachholbedarf. Die Bereitschaft, Entscheidungen auf eine rationale Grundlage zu stellen, ist hoch, und in den letzten Jahrzehnten ist dies durch Compliance-, Corporate Governance- und Nachhaltigkeitsregeln noch verstärkt worden. Das heißt, je regelgebundener das Handeln in Unternehmen erfolgt, desto rationaler werden die Entscheidungen. Je rationaler die Entscheidungen getroffen werden, desto mehr sind sie zugänglich für Methoden, die helfen, sie zu optimieren. Und da kommt KI immer mehr ins Spiel. Gleichzeitig birgt genau diese Stärke ein Risiko: Die Gewöhnung an inkrementelle Optimierung kann dazu verleiten, KI nur als bessere IT zu begreifen, statt die transformativen Möglichkeiten in den Blick zu nehmen, die in der Neugestaltung ganzer Wertschöpfungsketten liegen.

Das heißt: Unsere Unternehmen sind gut vorbereitet auf die immer stärkere Nutzung von KI?

In der Spitze und in der Breite sind immer mehr Unternehmen auf dem Weg, sich mit KI nicht nur auseinanderzusetzen, sondern sie vielfältig zu nutzen. Auch Bäckermeister in Ostwestfalen nutzen sie längst, um etwa die Menge nicht verkaufter Backwaren am Ende des Tages so gering wie mög-

lich zu halten. Und das heißt auch: Firmen, die KI für Führungsunterstützung und Prozessoptimierung entwickeln, finden einen schnell wachsenden Markt. Deswegen bin ich überzeugt: Wir haben eine große Chance, durch KI in der Führung und dem Management von Unternehmen, wissenschaftlichen Einrichtungen und der öffentlichen Verwaltung, Fortschritte zu erzielen und die Produktivität zu steigern.

Im Fertigungsbereich ist die Tradition der datengetriebenen Optimierung lang und exzellent. Ich kenne Maschinenbau-Unternehmen in Westfalen, die schon vor 25 Jahren neuronale Netze und Machine Learning eingesetzt haben und damit auf dem Weltmarkt Wettbewerbsvorteile erzielen konnten. Auch die Chemie und der Pharmabereich mit vielen biomedizinischen Startups haben beste Voraussetzungen, um ihre Forschung und Entwicklung mit Hilfe von Quantencomputing und künstlicher Intelligenz zu revolutionieren. Aber die eigentliche Bewährungsprobe liegt darin, ob es gelingt, das, was in der Forschung und der Produktion funktioniert, auf die Ebene der Unternehmensführung und der organisationalen Entscheidungsarchitekturen zu übertragen, und zwar nicht als technisches Upgrade, sondern als kulturelle Transformation.

Sie sagen also auch: Unsere Führungskräfte sind KI-fit for future. Habe ich Sie da richtig verstanden?

Das haben Sie jetzt sehr positiv zugespitzt. Ich habe nicht gesagt: Wir sind schon da, wo wir sein könnten, alles ist bestens. Das nicht. Was mir Sorge bereitet, ist weniger die technische Verfügbarkeit von KI als die Frage, ob Führungskräfte über die Kompetenzen verfügen, die der Umgang mit KI auf der dispositiven Ebene verlangt. Die internationale Forschung identifiziert hier drei Dimensionen: technische KI-Kompetenz, also die Fähigkeit, Möglichkeiten und Grenzen der Systeme einzuschätzen; adaptive Kompetenz, also die Bereitschaft, Führungsroutinen und Organisationsstrukturen an KI-gestützte Prozesse anzupassen; und transformationale Kompetenz, also die Fähigkeit, das Mindset von Führungskräften und Belegschaft zu ändern.

Die gute Nachricht ist: Aufgrund der starken technischen Qualifizierung der Fach- und Führungskräfte trifft KI in der Breite des Führungshandelns in der deutschen Wirtschaft auf ein gut vorbereitetes Feld. Die Hidden Champions, die definitionsgemäß Großunternehmen sind, aber wie Mittelständler geführt werden, haben ihren Erfolg auch dank modernster Informations- und Kommunikationstechnologien erzielt und gelernt, sie ständig weiterzuentwickeln. Und dafür nutzen sie in wachsendem Maße KI-bezogene Unterstützungssysteme, nicht selten ohne es explizit so zu benennen. Aber die soziokulturelle Transformation hin zu einem neuen Führungsverständnis, die eigentliche Herausforderung der nächsten Jahre, steht den meisten Unternehmen noch bevor.

Sie sind selber auch wissenschaftlich tätig. Wie nutzen Sie da KI?

KI ist Treiber der nächsten Stufe der Informationellen Revolution. Dies verändert die Wirtschaft ebenso wie die Wissenschaft und unsere Gesellschaft insgesamt. In meinem Forschungsbereich des Innovations- und Technologiemanagements und Entrepreneurship eröffnet die KI in einer großen Bandbreite von evidenzbasierter Forschung auf Basis großer Datenmengen bis zur Beschleunigung von Ideengewinnung, Validierung und Kommerzialisierung von Neuerungen völlig neue Möglichkeiten. Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass das, was bislang am Markt an KI angeboten wird, häufig nicht die besten Lösungen verspricht. Es braucht vielmehr der Anpassung an die spezifischen Belange und ständiger Weiterentwicklung.

So testen wir auch im Bereich von Patenten den Einsatz von KI – von der Recherche bis zur Anmeldung und späteren Verwertung. Dabei stellen sich ähnlich wie bei der Begutachtung wissenschaftlicher Arbeiten besondere Anforderungen an die Geheimhaltung, die es mit dezentralen Cloud-Lösungen zu lösen gilt.

Ein Schlusswort, bitte.

In einer Welt schnellen Wandels hilft uns KI, Orientierung zu bewahren und die Informationen verfügbar zu machen, um Führungsentscheidungen schneller und valider treffen zu können. Das begrüße ich sehr. Aber ich möchte hinzufügen: Wir stehen vor der Aufgabe, sowohl unsere bewährten Führungsmodelle als auch unsere theoretischen Grundlagen weiterzuentwickeln. Die Durchdringung des dispositiven Faktors durch KI verlangt nach einer Neubestimmung dessen, was menschliche Führungsleistung ausmacht und wie sie im Zusammenspiel mit KI in Zukunft dazu beitragen kann, die großen Herausforderungen unserer Zeit besser zu bewältigen und einen nachhaltigen Beitrag zum großen Ganzen zu leisten.

Hierzu zählt für mich auch, die Vorstellung von der künftigen Rolle der Menschen nicht auf den Bezug von Grundeinkommen zu verengen, sondern den Blick zu weiten im Sinne neuer Kompetenzen, Entfaltungsmöglichkeiten und Sinnstiftung. Warum sollte den Menschen in der gerade beginnenden zweiten Informationellen Revolution nicht ein vergleichbarer evolutorischer Fortschritt gelingen, wie in den sozio-technischen Revolutionen zuvor? Je klüger es gelingt, die KI für neues Unternehmertum und zusätzliche Wertschöpfung zu nutzen, umso hilfreicher wird ihr Beitrag zur Beantwortung dieser Frage sein. ■

INTERVIEW



Prof. Dr. Doris Weßels ist Wirtschaftsinformatikerin und Wissenschaftliche Leiterin des Zukunftslabors Generative KI am KI-Anwendungszentrum Schleswig-Holstein der FuE-Zentrum FH Kiel GmbH. Zudem ist sie Mitgründerin und Mitglied des Kernteams des „Virtuellen Kompetenzzentrums: Künstliche Intelligenz in Bildung, Wissenschaft und Arbeitswelt“ (VK:KIWA). Bis Februar 2025 lehrte sie an der Fachhochschule Kiel mit den Schwerpunkten Projektmanagement und Natural Language Processing. Seit 2018 beschäftigt sie sich in ihrer Forschung intensiv mit dem Einsatz generativer KI in Bildungsprozessen.

„Wir müssen eine KI-gebildete Gesellschaft werden.“

Prof. Dr. Doris Weßels glaubt, dass hybride Führung – Mensch plus KI – demnächst ganz normal sein wird.

Liebe Frau Professorin Weßels, nennen Sie doch mal eine wichtige Aufgabe von Führungskräften heute?

Ich glaube, dass so etwas wie „authentisch sein“ immer wichtiger wird, um als Führungskraft akzeptiert zu werden und erfolgreich zu sein. Es geht darum, in der Führungsrolle glaubwürdig zu handeln und deutlich zu machen, dass man die formulierten Ziele nicht nur vertritt, sondern auch selbst dahintersteht. Diese Schauspielerei, wie wir sie leider oft auf der politischen Ebene sehen, wollen wir genau nicht, insbesondere nicht bei unseren Vorgesetzten, weil ein derartiges Verhalten unser Vertrauen nachhaltig zerstört.

Wenn Sie sich Führungskräfte heute anschauen: Was, würden Sie sagen, fällt denen besonders schwer?

Gerade wenn das Umfeld sehr dynamisch ist – wie wir es gerade bei den KI-Technologien erleben – haben Führungskräfte mit dem Anspruch, dort die Wissensträger und diejenigen zu sein, die die Ziele vorgeben und die Richtung bestimmen, ein großes Problem: Sie müssen heute mehr Freiräume gewähren, und zwar denjenigen – meist jüngeren – Mitgliedern in der Organisation, die technikaffiner sind. Coach oder Enabler zu sein, der den Raum gibt, damit Expert:innen ihr Wissen in die Organisation hineintragen können und alle sich gemeinsam entwickeln – dieses „Sich-selber-Zurücknehmen“, das fällt vielen Führungskräften schwer. Die Alphonse-Typen werden sich damit wohl nie arrangieren können.

Ich habe zum Beispiel schon viele polarisierende Diskussionen zum Thema „Strategie“ miterlebt – nach dem Motto: „Die Top-Führungsebene legt in einem Meeting die Strategie für die nächsten 5 Jahre fest.“ Ich habe dann immer wieder darauf hingewiesen: „Bildet euch doch bitte nicht ein, dass ihr mit Blick auf das hochdynamische Unternehmensumfeld heutzutage in eurem kleinen Führungszirkel etwas vorgeben könnt, das nicht nach einem halben Jahr schon wieder hinfällig ist.“

Früher waren das Rollenverständnis und auch die Erwartungshaltung üblicherweise so: Top-Führungskräfte geben vor allem Sicherheit und Ordnung, reduzieren Komplexität, vermitteln ein Gefühl von Geborgenheit. Dieses tradierte Modell existiert in dieser Einfachheit nicht mehr. Führungskräfte müssen ihre Rolle neu interpretieren. Ich kann mich an keinen einzigen Vorgesetzten in den letzten Jahren erinnern, der deutlich gesagt hat: „Ich weiß auch nicht, wohin die Reise geht. Wir legen jetzt mal eine Experimentierphase ein und entwickeln gemeinsam ein Gefühl dafür, wie wir diese Technologie nutzen können.“

Wir brauchen jetzt aber die Bereitschaft für Partizipation, Experimentierfreude und Offenheit für neue Wege.

Führungskräfte müssen nicht nur jüngeren, technikaffineren Mitarbeitenden Freiräume geben, sie müssen sich auch selbst mit KI-Technologien auseinandersetzen und ein „Feeling“ dafür entwickeln.

Das ist das nächste große Problem. Denn die KI-Technologie ist ja nicht nur ein Assistenzwerkzeug, sie ist zunehmend ein eigenständiger Akteur. Die modernen KI-Agentensysteme imitieren menschliche Planungsprozesse, suchen Werkzeuge aus, interagieren mit ihrer Umwelt und können auf diese Weise eigenständig Entscheidungen treffen und Prozesse steuern.

Das heißt: Wir müssen auch diesen Technologien immer mehr Freiraum, immer mehr Gestaltungsmöglichkeiten gewähren, gleichzeitig aber die neuartigen Risiken sehr genau unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte im Blick behalten und sie verantwortungsvoll managen. Als Führungskraft muss ich auch in diese Richtung etwas von meiner Macht, meinem Einfluss abgeben.

Wie viel Macht sollten wir diesen KI-Lösungen zugestehen?

Ich finde es wichtig, dass die Macht prinzipiell bei uns Menschen bleibt. Wir müssen der „Agent Boss“ sein und das Steuer in der Hand behalten. Aber das Bewusstsein für diese Machtfrage – wie viel von der Macht gebe ich ab, wann und inwieweit lasse ich mich dominieren durch diese KI-Systeme – das müssen wir stärker in die Führungsebene hineinbringen. Wir müssen die positiven

KI-Aspekte aufzeigen, aber gleichzeitig immer wieder betonen: „Mache dir bewusst, dass die Macht in deinen Händen bleibt und du die Verantwortung für den gesamten Prozess trägst.“ Ich verwende den Begriff AI Leadership für diese anspruchsvolle kognitive Kompetenz, eine Führungskompetenz im agentischen Zeitalter zu sein. Sie beschreibt die Fähigkeit, den Einsatz von KI-Systemen werteorientiert, transparent und reflektiert zu steuern, ohne die Entscheidungshoheit an die Technologie abzugeben. Dazu gehören strategische Steuerung, technisches Urteilsvermögen, ethisch-rechtliche Sensibilität und die Gestaltung der Zusammenarbeit von Mensch und KI. Für mich ist AI Leadership die zentrale Zukunftskompetenz im agentischen Zeitalter.

Bei der Entwicklung dieser Kompetenz betreten wir natürlich Neuland. Das haben wir noch nie gemacht, das haben wir nicht gelernt. Daher benötigen wir hierzu eigene Experimentierfreude, aber auch gemeinsame Lernräume und umfassende Qualifizierungsmaßnahmen.

Es gibt Vordenker und Ermöglicher durchaus auch auf Topmanagement-Ebene. Ich erinnere mich, dass es schon relativ am Anfang dieser rasanten KI-Entwicklung einen Bericht über die Otto Group in Hamburg gab. Dort wurde schon 2023 eine konzernweite „Discover AI“-Community eingerichtet, mit Austauschformaten und Angeboten zur Weiterbildung für die Mitarbeitenden.

Die Regel ist das aber nicht.

In der ganzen KI-Thematik steckt bis heute ungebremste Dynamik, auch Irritations- und Disruptionsdynamik. Was macht das mit mir als Führungskraft, mit meinem Status, mit meinem Einfluss, wenn Entscheidungen stärker datenbasiert gefällt werden; wenn die KI sich als neuer Machtplayer etabliert; wenn ich aber auch immer noch mein Führungsbauchgefühl habe ...

Und es kommt, wie angedeutet, auch noch die Generationendynamik hinzu.

Ich hatte neulich Gespräche mit zwei sehr erfahrenen und zugleich erfolgreichen Unternehmenslenkern, beide in meiner Altersklasse (*Anm.: Frau Weßels ist Jahrgang 1962*). Sie traten mit ihren Söhnen in Erscheinung, die auch schon Mitglieder in der Geschäftsführung sind. Was sehr interessant zu beobachten war: In beiden Fällen waren die Väter Treiber des Gesprächs, beide extrem ungeduldig, sie scharften quasi mit den Hufen und wollten unbedingt mit KI experimentieren. Die Söhne, 30 Jahre jünger und durch Top-Business-Schools gegangen, waren eher im alten Modus, betont vorsichtig unterwegs: „Wir müssen den Datenschutz und Betriebsvereinbarungen usw. beachten.“ Während die Väter ihren Söhnen quasi predigten: „Die Konkurrenz überholt uns. Wir müssen jetzt aktiv werden, wir müssen ausprobieren, was geht.“

Vielleicht ist das auch ein Faktor: Meine Generation hat erlebt, wie das Internet über uns kam und welche Disruption das brachte – eine im Verhältnis zu KI übrigens wohl eher kleine disruptive Welle. Wir haben gelernt, was es bedeuten kann, nicht schnell genug, nicht adaptiv genug zu sein. Und das prägt uns. Wir wissen: „Das Internet haben wir am Anfang vielleicht falsch eingeschätzt, haben gedacht, das braucht die Welt nicht, und jetzt können wir uns die Welt ohne gar nicht mehr vorstellen.“

Das wiederholt sich offensichtlich.

Können Sie weitere Klarheit in die Mensch-vs.-KI-Debatte bringen? Wie werde ich mir als Führungskraft darüber klarer, wann die KI aufgrund ihrer Stärken entscheiden sollte – und wo der Mensch überlegen ist?

Da gibt es kein klares Muster oder gar eine Liste zum Abhaken als Arbeitsverteilungsmodell. Das kann es in absehbarer Zeit auch nicht geben, weil sich diese Technologie so unglaublich rasant entwickelt.

Vielmehr stellt sich immer häufiger die Frage: Ist das schon wieder ein Game Changer, der alles verändert, was wir gerade überlegt, geplant, vorhergesehen hatten?

Sich einzulassen auf die Unvorhersehbarkeit, also auf die Mehrdeutigkeit, die solche Entwicklungen haben – das ist jedenfalls eine ganz wichtige Zukunftskompetenz. Wir brauchen Menschen, die damit leben können, unter diesen Unwägbarkeiten zu managen und auch zu führen. Und das heißt: Wir müssen Unvorhersehbarkeit und Ambiguitätsbewusstsein als Zukunftskompetenzen lehren. Und wir benötigen zukünftig „new skills“, die sich in der Interaktion mit den modernen KI-Systemen häufig noch unbewusst als metakognitiv-reflexive Kompetenzen entwickeln. Wir entdecken zunehmend mehr den Wert von KI als Sparringspartner, um neue Perspektiven zu entdecken und Experimente zu wagen. Gleichzeitig müssen wir unsere eigene Adaptionfähigkeit kontinuierlich weiterentwickeln, unser persönliches Handeln und die eigene Verantwortung kritisch reflektieren. Aber wir nehmen uns selbst mit den eigenen menschlichen Stärken auch viel bewusster wahr als in der Prä-KI-Ära. Das ist in der Abgrenzung zu KI-Systemen wichtig: Es geht darum, die eigenen Stärken – das sind unsere menschlichen USPs – kontinuierlich zu stärken.

Ich möchte kurz den Blick auf meinen Tätigkeitsbereich Bildung richten. Die klassische Bildungsforschung ist traditionell eine rückwärtsgerichtete, auf empirischen Daten beruhende Forschung. Das erweist sich nun bei digitalen Disruptionen als Problem. Denn was hilft uns eine empirische Analyse der letzten fünf Jahre, wenn diese Disruptionen die Rahmenbedingungen für die Lehre und das Lernen ständig verändern? Dann sind die empirisch gewonnenen Erkenntnisse der letzten 5 Jahre vielleicht „historisch“ relevant und interessant, aber nur sehr begrenzt für die aktuelle und zukünftige Gestaltung von Bildungsprozessen nutzbar.

Also ist KI auch für die Bildungsforschung ein Game Changer?

Ja, zweifelsohne. Das Empirische verliert an Bedeutung, weil es vergangenheitsorientiert ist. Die Haltung „Wir wissen nicht, was ChatGPT mit den Kindern macht. Wir müssen jetzt erst mal 5 Jahre empirisch forschen, und dann wissen wir, was das gebracht hat und wie wir vorgehen sollten.“ ist nicht sinnvoll und sogar gefährlich. Denn diese Haltung suggeriert, dass wir nicht gestalterisch aktiv werden sollten, solange keine empirisch fundierten Ergebnisse vorliegen. In fünf Jahren kann und wird sich schon wieder so vieles geändert haben. Das heißt: Wir brauchen viel stärker eine begleitende Forschung oder auch Aktionsforschung, also wirklich ganz andere Forschungsansätze. Das stellt für viele Bildungsforschende offenbar eine große Hürde im Sinne eines Paradigmenwechsels dar.

Die Forschung muss aber nicht nur begleitender, sondern auch interdisziplinärer werden, oder?

Wir stecken leider immer noch an vielen Stellen in unserem Silo-Denken und der eigenen Disziplin als Fach- und Denkrichtung fest. Wir predigen zwar immer Inter- und Cross- und Transdisziplinarität, praktizieren das aber noch viel zu wenig.

Und jetzt kommt so eine Technologie, die multilingual, multimodal und multidisziplinär ist – und das sogar in Kombination als Tripel. Das irritiert natürlich und wirft fundamentale Fragen für die Zukunft der Bildung auf: Welche Schulfächer braucht man noch? Ist das Denken in Fächern überhaupt noch sinnvoll? Sind nicht projektorientierte Lehr- und Lernformen der Schlüssel zum Erfolg? Welche Studiengänge braucht man heute, morgen und in der Zukunft?

John Hattie, der einflussreiche neuseeländische Bildungsforscher, rät dazu, auch das Curriculum auf den Prüfstand zu stellen und von nicht mehr relevanten Inhalten zu befreien.

Die Technologien aus dem Bereich der generativen KI stellen eine Zäsur dar – und natürlich nicht nur für den Bildungsbereich, sondern auch für die Wirtschaft und für uns als Gesellschaft. Wir müssen vieles von dem, was wir in der Vergangenheit „selbstverständlich“ gemacht haben, selbstkritisch reflektieren. Wir brauchen als Reaktion auf diese KI-Revolution an vielen Stellen einen Musterwechsel im Sinne eines „new thinking“. Das bedeutet, dass wir viel stärker als in der Vergangenheit den Mut zu Experimenten aufbringen müssen – und auch den Mut zur Umsetzung der Erkenntnisgewinne. Meine These lautet: Die technologische Disruption pflanzt sich als organisationale Disruption fort.

Springen wir noch mal zur Führung. Wo steckt denn die KI konkret die Führungskräfte in die Tasche? Wo ist sie menschlichen Entscheidungsträgern weit voraus?

KI übertrifft menschliche Fähigkeiten sehr gut sichtbar in Bezug auf Geschwindigkeit und Effizienz bei der Verarbeitung großer Datenmengen. Wir Menschen werden in diesem Bereich mit KI nicht konkurrieren können, sondern sie als immer leistungstärkeres Assistenzsystem nutzen. Es mangelt in den Unternehmen schon seit langem nicht an Daten, ganz im Gegenteil: Big Data lässt grüßen bei Verkaufsdaten, Marktstudien, Kundenanalysen usw. Es gibt riesige Datenberge, die zugleich ungenutzte Datenschätze sind, und es gibt auch das Berufsbild des Data Scientists für die Analyse der Unternehmensdaten. Schon allein dafür ist diese KI-Technologie extrem hilfreich, weil sie immens große und wertvolle Datenschätze schnell analysieren kann, nach ganz unterschiedlichen Kriterien. Sie kann Muster und Strukturen erkennen, die uns bislang verborgen geblieben sind.

Eine KI kann ja sogar unsere menschliche Sprache analysieren und reproduzieren. Daran erkennt man die Kraft und die Stärke solcher Softwarelösungen ganz eindrücklich.

Aufs Entscheidungsverhalten bezogen, kann KI zumindest vermeintlich objektivere Entscheidungen treffen, die auf großen Datenmengen basieren. Sie ist effizienter, kann potenziell früher strukturellere Probleme oder Vorboten von Problemen erkennen und daher als leistungstarkes Frühwarnsystem dienen.

Sie kann auch helfen, Entscheidungen transparenter zu belegen, wobei es natürlich auch die starke Anti-Position gibt: Eine KI steckt immer in der Bias- und Blackbox-Problematik. Das sogenannte Reasoning der KI-Modelle im Sinne logischen Schlussfolgerns imitiert nur unseren menschlichen Denkprozess. Allein ein Mensch kann wirklich authentisch begründen.

Ich glaube übrigens, dass die KI tragischerweise auch bei bestimmten kreativen Ansätzen Vorteile hat. Wenn ich mir als Unternehmerin per Knopfdruck zehn, zwanzig Produktideen generieren lassen kann, mit denen ich dann weiterarbeiten und die ich verfeinern kann – dann ist das ein echter Mehrwert.

Ich habe vom Land Schleswig-Holstein ein Projekt gefördert bekommen: „AI-assisted Entrepreneurship Education and Development“. Bei unserer Projektarbeit mit Gründerteams und auch Innova-

tionsteams in Unternehmen erleben wir immer wieder, dass KI-Lösungen als Booster für Innovations- und Gründungsprozesse dienen können. Durch KI-Einsatz kann ich Ideen generieren, die ich weder allein noch im Team in der Kürze der Zeit entwickeln könnte. KI kann in diesen Prozessen sichtbar qualitätsförderlich wirken, denn unsere festgefahrenen Perspektiven und kognitiven Limitationen schränken den Lösungsraum bei der Ideengenerierung oft ein.

Was wir mittlerweile auch machen, sind sogenannte Promptathons, neue Workshop-Formate, in denen wir vermitteln, wie hilfreich diese Technologie bei Innovationsprozessen sein kann.

Mal ganz konkret gefragt: Mitarbeitendengespräche mithilfe von ChatGPT zu führen – was halten Sie von solchen Ansätzen?

Wenn man diese Vorgehensweise transparent macht und beide Seiten zustimmen, warum nicht? Das passiert so aber nicht.

Es lohnt sich, einen Blick auf das „big picture“ der heutigen Bewerbungsprozesse zu werfen: Man kann davon ausgehen, dass die meisten Bewerbungen heute KI-gestützt erstellt sind: Texte, und vor allem die Bilder, die heute im Rahmen von Bewerbungen eingereicht werden, sind meist KI-geschönt, also im Grunde Täuschungen. Das sind keine „echten“ Porträt-Fotos. Das sind keine wirklich von Menschen geschriebenen Texte. Der gesamte Prozess der Bewerbungskommunikation ist inzwischen KI-geprägt, von beiden Seiten. Und wenn ich dann in einem Mitarbeitergespräch auch noch ein Feedback von meinem Vorgesetzten bekomme, das ChatGPT geschrieben hat ...

Diese wechselseitige Täuschung durch intransparenten KI-Einsatz stellt aus meiner Sicht ein gesellschaftliches Problem dar, das immer häufiger auftritt. Ich finde, Täuschung, egal wo sie auftritt, ist immer etwas, das wir kritisch betrachten und ursächlich analysieren sollten.

Deshalb müssen wir in den Organisationen mehr KI-Transparenz schaffen.

Ich kann als Führungskraft bei Problemfällen am Arbeitsplatz meinen Mitarbeiter:innen auch sagen: „Lass uns dein Problem mal gemeinsam analysieren. Wir nutzen dafür gemeinsam einen KI-Bot und schauen, ob uns dieser Einsatz bei der Problembehandlung hilft.“

Nehmen wir noch mal die menschlichen Führungsfähigkeiten in den Fokus.

Der Mensch bleibt für andere Menschen eine sehr attraktive Option. Denn wir Menschen haben im Gegensatz zu einer KI ein Gefühl für Recht und Unrecht. Wir haben ein Verständnis von Moral, wir sind zu echter Empathie fähig. Wir sind auch manchmal so wunderbar unberechenbar – obwohl die Marketingexperten das wahrscheinlich nicht bestätigen würden. Und natürlich haben wir ein Bewusstsein und nehmen mit allen Sinnen wahr.

Das sind Stärken, die nur der Mensch hat. Wir sollten uns also wirklich über unsere menschlichen Stärken mehr Gedanken machen: Was zeichnet uns als Menschen aus im Vergleich zur KI? Und dieses Bewusstsein für die eigenen Stärken sollten wir betonen und auch in Führungsprozesse einbauen. Also: Stärken stärken!

Betrachten wir explizit die Intuition als Erfolgsfaktor für Führungsaufgaben. Meine Position dazu hat sich stark verändert. Früher, wenn ich ein Bauchgefühl in einer Situation hatte, habe ich eher gedacht: „Das ist eine Empfindung, die ich nicht objektiv begründen kann. Und wenn ich die nicht ob-

ektiv begründen kann, nicht mit Zahlen, Daten, Fakten belegen kann, dann ist sie nicht so wichtig. Dann sollte ich sie mangels Beweisbarkeit ausblenden.“

Das sehe ich heute ganz anders. Ich empfinde unser Bauchgefühl, das durch unsere Erfahrungen und Sinneswahrnehmungen maßgeblich geprägt ist, als einen unglaublichen Schatz. Wenn ich das Gefühl habe, irgendwas rumort da in mir, dann berücksichtige ich diese Signale viel stärker als früher.

Die Intuition ermöglicht es uns, auch mit unwägbaren Situationen, völlig überraschenden Vorkommnissen umzugehen. Hier sind wir einem KI-System auch nach aktuellen Studien deutlich überlegen.

Es fällt auf, dass es in Führungsdiskussionen immer schnell um KI versus Mensch, Mensch versus KI geht. Was sagen Sie dazu?

Es geht nicht um „versus“. Es geht um „gemeinsam“, um die Synergien eines hybriden Ansatzes. Das bedeutet, sich seiner menschlichen Stärken bewusster zu werden und sich dann auf die Kollaboration mit KI einzulassen: „Okay, ich mache Führung nicht mehr alleine, sondern ich akzeptiere, dass es diese neue KI-Unterstützung gibt.“

Für mich ist klar: Wir werden immer mehr hybride Führungsteams haben, Mensch und Maschine werden gemeinsam führen.

Sobald es darum geht, datengesteuerte Aufgaben zu erledigen, ist eine KI überlegen. Sobald aber unvorhergesehene Störungen eintreten, sobald etwas auftaucht, das quasi in den Trainingsdaten, hier verstanden als Knowledge Base, nicht abgedeckt ist – zum Beispiel bei Black Swans – sind Menschen glücklicherweise einer KI deutlich überlegen.

„Der Mensch bleibt eine attraktive Option“, sagen Sie. Wie sollten Menschen in Führungsrollen agieren, um das menschliche Potenzial stärker zu fördern? Haben Sie einen Appell oder Wunsch oder eine Vision dazu?

Ich habe kein Patentrezept, weil das alles auch für mich ein neuer Lernprozess, eine neue Erkenntnis war.

Was auf jeden Fall sein muss: Selbstvertrauen, Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion lernen und üben, sich Zeit nehmen, um über seine Rolle, sein Wirken, seine Ziele selbstreflektiert nachzudenken. Dabei können zum Beispiel auch gut ausgebildete Coaches helfen. Sie können Führungskräften professionelles Feedback und Inspirationen geben, über sich, „das Menschliche“ und „neue Führung“ nachzudenken. Das wird zukünftig ganz wichtig sein.

Ich erlebe in den Organisationen noch ein großes Schweigen der Führungsebene in Bezug auf KI und „menschliche Führung“. Dieses große Schweigen führt zu Verunsicherung – und ist eigentlich ein Führungsversagen.

Was muss in den nächsten 2 bis 3 Jahren in den Organisationen und aus den Organisationen heraus passieren, damit wir mit den KI-Entwicklungen Schritt halten?

Dafür habe ich eine klare Antwort und Empfehlung. Bildung, Bildung, Bildung! Wir müssen eine KI-gebildete Gesellschaft werden, denn diese Technologie kommt mit einer solchen Wucht, mit einer

solchen Geschwindigkeit über uns – wir brauchen dafür ein grundlegendes Verständnis. Wir brauchen die Fähigkeit, damit halbwegs kompetent und verantwortungsbewusst umzugehen. Wenn wir das nicht schaffen, haben wir keine Basis mehr und bewegen uns quasi täglich auf Glatteis.

Bildung ist die Basis, aber auch der Schlüssel zum Erfolg. Nur eine gut informierte und KI-gebildete Gesellschaft kann die Vorteile generativer KI nutzen und potenzielle Risiken im Umgang mit dieser Technologie erfolgreich managen. Meine große Sorge ist, dass das noch immer nicht ausreichend verstanden wird auf den Führungsebenen von Politik, Wirtschaft und Bildung in Deutschland. ■

INTERVIEW



Angie Gifford blickt auf mehr als 30 Jahre Führungserfahrung in der Technologiebranche zurück. Sie hatte Spitzenpositionen bei Hewlett-Packard und Microsoft inne. Bei Meta war die gebürtige Essenerin als Vice President für Europa, den Nahen Osten und Afrika für die Geschäftsentwicklung von Facebook, Instagram, WhatsApp und Messenger verantwortlich. Im Jahr 2025 beriet sie als Senior Advisor den Chief Operating Officer von Meta. Seit Januar 2026 ist sie als Value Accelerator Advisor bei Goldman Sachs Asset Management tätig. Seit 2020 gehört sie zudem dem Aufsichtsrat von thyssenkrupp an.

Vertrauen, Neugier, Urteilsvermögen – was KI nicht ersetzen kann.

Ein Gespräch mit Angie Gifford über Führung, wenn Algorithmen mitentscheiden.

Liebe Frau Gifford, was ist Ihre Idee von guter Führung? Wie führen Sie?

Ich habe für mich einige Grundprinzipien aufgestellt. Zuerst ist mir in der Führung eine echte Vertrauenskultur wichtig: People work with people. Zwischenmenschliches Vertrauen kann man sich aber nicht erkaufen, es wächst über Zeit und braucht viel Aufmerksamkeit und Hingabe. Es hat außerdem viel mit Transparenz zu tun. Das ist zum Beispiel besonders wichtig in der EMEA-Region (also Europa, Naher Osten und Afrika), die ich als Vice President für Meta leiten durfte. Da haben Sie

es mit vielen unterschiedlichen Kulturen, Business-Ansätzen, Normen und Nuancen zu tun. Vertrauen etabliert sich in einem so diversen Umfeld in unterschiedlicher Geschwindigkeit und Ausprägung. Es braucht also Geduld und die Bereitschaft, die eigenen Entscheidungen und Beweggründe so transparent und verständlich wie möglich zu machen.

Zum Vertrauen gehört außerdem eine konstruktive Fehlerkultur, also zu sagen: „Ich habe Vertrauen in dich. Auch wenn du mal einen Fehler machst, sehen wir den Fehler doch als Chance zu lernen.“ Das ist für mich Empowerment. Wenn Sie eine solche Kultur etabliert haben, erhalten Sie meistens automatisch eine höhere Motivation und bessere Arbeitsergebnisse in ihrem Team.

Was ist Ihnen – neben einer ausgeprägten Vertrauenskultur – noch wichtig?

Für mich gelten die drei C, die ich mir definiert habe und an die ich meine Teams immer wieder erinnere: Curiosity, Culture und Commitment. Ich ermutige Mitarbeitende immer wieder: „Seid neugierig auf die Welt da draußen und auch innerhalb des Unternehmens. Verharrt nicht in eurem funktionalen Tunnel, sondern schaut in eurer Organisation, eurer Branche und darüber hinaus links und rechts, und zwar proaktiv. Wo passieren spannende Dinge, wo können wir anknüpfen, was können wir weiterdenken, wo können wir aus eins plus eins drei machen, worauf müssen wir Acht geben?“ Ich als Führungskraft muss meinen Mitarbeitenden dabei Raum für kreatives Ausprobieren und Lernen geben und gleichzeitig das Spielfeld, das übergeordnete Ziel, grob abstecken.

Das zweite C ist die Culture: Die darf nicht nur auf dem Papier definiert sein, sondern ich muss sie als Führungskraft vorleben: „Wie gehen wir respektvoll miteinander um, auch und besonders in schwierigen Situationen?“

Und zuletzt: C wie Commitment: „Sage, was du denkst, und tue, was du sagst.“ Ich erwarte, dass mein Team Verantwortung übernimmt und die vereinbarten Ergebnisse erbringt, gerne auch auf kreative Weise. All das aber mit Empathie: In welcher Situation steckt ein Mensch im Moment, gibt es vielleicht private oder berufliche Probleme?

Apropos „In welcher Situation ist der Mensch im Moment?“, Reden wir über das Thema KI. Würden Sie sich eigentlich eher als KI-skeptisch oder -enthusiastisch bezeichnen?

Ich bin ein verantwortungsvoller KI-Enthusiast. Ich stehe ebenso für klare und wirksame Leitplanken für den Einsatz von KI. Denn wir müssen das Potenzial von KI heben, aber wir müssen auch Risiken vorhersehen und als Wirtschaft und Gesellschaft pragmatische und verlässliche Rahmenbedingungen für die Nutzung von KI gemeinsam aufstellen. Dabei müssen wir transparent bleiben und dürfen wichtige wirtschaftliche Chancen nicht aushebeln.

Wie wird die Arbeitsteilung zwischen KI und Mensch künftig aussehen?

Strategisches Denken, Kreativität, der Aufbau von starken Beziehungen – das wird weiterhin in Menschenhand liegen, wobei KI inzwischen weit über reine Routinearbeiten hinausgeht: Autonome KI-Agenten übernehmen zunehmend komplexe, mehrstufige Workflows und unterstützen auch bei strategischer Planung und kreativen Prozessen. Die Rolle des Menschen verschiebt sich dabei stärker in Richtung Steuerung, Qualitätskontrolle und kritisches Urteilsvermögen. Das World Economic Forum sprach Anfang des Jahres vom Aufstieg der „Judgement Work“: Während KI die Ausführung

übernimmt, gewinnen menschliches Urteilsvermögen, kritisches Denken und Entscheidungskompetenz immer mehr an Wert. Zu diesem Schluss kommen auch diverse Studien: KI wird solche originär menschlichen Fähigkeiten ergänzen und unterstützen, aber nicht zu 100 % ersetzen. Laut dem aktuellen Microsoft Work Trend Index etwa nutzen 76 % der Beschäftigten KI in irgendeiner Form bei der Arbeit, und die fortschrittlichsten Nutzer agieren bereits als „Direktoren“, die KI-Agenten steuern. Dabei zeigt sich: 86 % der KI-Nutzer behandeln KI-Ergebnisse als Ausgangspunkt, nicht als fertige Antwort – Qualitätskontrolle und kritisches Denken gelten als die wichtigsten menschlichen Fähigkeiten im Umgang mit KI. Viele Routinearbeiten und zunehmend auch wissensintensive Aufgaben kann perspektivisch eine KI übernehmen, und darin liegen Implikationen für Unternehmensprozesse, Wertschöpfungsketten und ganze Geschäftsmodelle, die ich als Führungskraft im Blick haben muss.

Und KI und Führung?

KI kann mich als Führungskraft in der unternehmerischen Entscheidungsfindung unterstützen: beim Aufbau von Szenarien, Optionsräumen oder einfach bei kreativen Prozessen. Durch die zügige Analyse großer Datenmengen komme ich unkompliziert an viele verschiedene Alternativen und Empfehlungen, naheliegende und weniger naheliegende. Das kann auch für Krisen- oder Konfliktmanagement und Mitarbeitercoaching spannend sein. In diesen Bereichen sind schon größere KI-Anbieter aktiv, aber es freut mich sehr, dass auch viele Start-ups in diese Felder drängen. Das trägt zur Vielfalt der Angebote in diesem Feld bei. Entscheidend ist dabei, dass KI-Transformation immer auch eine Führungsaufgabe ist: Laut dem aktuellen BCG AI Radar sehen sich inzwischen fast drei Viertel der CEOs als Hauptentscheider in Sachen KI – doppelt so viele wie im Vorjahr. Unternehmen, deren Führungskräfte KI aktiv in ihren Alltag integrieren, erzielen tendenziell deutlich bessere Ergebnisse als solche, die KI als rein technisches Thema betrachten und delegieren.

Wie gestaltet man Entscheidungsprozesse mithilfe von KI?

Zum Beispiel indem Sie Analysen über Geschäftsvorgänge in Echtzeit aufstellen und Schlussfolgerungen oder verschiedene Szenarien für die Zukunft ableiten lassen können. So können Sie im Unternehmen datengestützt und faktisch argumentieren, mit einer sauberen Entscheidungsgrundlage. Dabei müssen wir bedenken, dass KI-Systeme nicht automatisch neutral oder objektiv sind – sie können Verzerrungen aus Trainingsdaten übernehmen und verstärken. Entscheidungen werden durch KI tendenziell konsistenter und nachvollziehbarer, aber nicht zwangsläufig frei von Vorurteilen. Es bleibt deshalb umso wichtiger, KI-gestützte Analysen kritisch zu hinterfragen und menschliche Urteilskraft einzusetzen, um algorithmische Verzerrungen zu erkennen und zu korrigieren. Deloitte's aktueller Global Human Capital Trends Report bestätigt das: 60 % der Führungskräfte nutzen KI zwar bereits für Entscheidungen, aber nur 5 % geben an, dies auch gut zu managen. Klare Entscheidungsrechte und Verantwortlichkeiten zwischen Mensch und KI zu definieren ist daher eine der zentralen Governance-Aufgaben unserer Zeit.

Wichtig ist also einmal mehr: Ich muss gerade in Zeiten von KI mein kritisches Bewusstsein und meine Erfahrung als Führungskraft genauso mit einbringen wie die Datenlage. Aus beiden Elementen zusammen gelingt die Entscheidungsfindung tendenziell am besten.

Wo gibt es aus Ihrer Sicht Grenzen bei der Nutzung von KI? Wo sagen Sie: „Stopp“?

Erstens, wenn es um langfristige Innovation geht. Ich denke, strategisches Denken erfordert auch ein tiefes Verständnis menschlichen Verhaltens, kultureller Nuancen, gesellschaftlicher Zusammenhänge, geschichtlichen Kontexts. Diese Komplexität kann KI aus meiner Sicht nicht vollständig erfassen, und man sollte ihr dieses Feld auch nicht in Gänze überlassen. Innovative Ideen entstehen oft aus unkonventionellen Denkansätzen, die dem Mainstream entgegenstehen, nicht unbedingt aus naheliegenden. Das kann KI unterstützen, aber nicht ersetzen.

Als Zweites würde ich den Aufbau und die Pflege menschlicher Beziehungen und Netzwerke nennen. KI kann diese Kommunikation erleichtern, beschleunigen, automatisieren und professionalisieren, E-Mail-Entwürfe schreiben, Redemanuskripte erstellen. Aber sie kann eben Feinheiten noch nicht vollständig nachbilden, jede ethische Grauzone richtig bewerten. Da braucht es die menschliche Einordnung und letzte Entscheidungsinstanz.

Wenn Sie ein bisschen Pulsmessung betreiben würden: Was müssen Führungskräfte tun, um das Thema KI gut in ihre Organisationen zu bringen?

Es geht darum, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Natürlich ist oft Angst da, manchmal wird zugespitzt: Was passiert mit mir als Talent, wenn alles mit KI erledigt wird? Müssen jetzt alle umlernen? Oder in die Frührente? Natürlich gibt es manche tradierten Arbeitsmodelle, die in Frage gestellt werden, übrigens auch tradierte Leadership-Modelle. Aber in der KI-Transformation liegen genauso Chancen, mehr Arbeitszeit und menschliche Kapazität für wirklich kreative und strategische Arbeit freizuräumen. Es gilt, die Leute mitzunehmen und ihnen zu zeigen, wo KI wirklich Vorteile hat und auch wo KI an Grenzen stößt. Das schließt ein, KI konkret an Anwendungsfällen erlebbar zu machen, statt sie abstrakt und überwältigend wirken zu lassen. Ängste und Vorurteile nehmen durch Transparenz und Wissen ab. Aktuelle Forschung unterstreicht diesen Punkt: Laut BCG haben „Trailblazer“-Unternehmen bereits rund 75 % ihrer Belegschaft im Umgang mit KI weitergebildet. Gartner prognostiziert zudem, dass bis 2027 die Hälfte der Unternehmen ohne menschenzentrierte KI-Strategie ihre besten KI-Talente an Wettbewerber verlieren wird. Darauf muss ich als Führungskraft heute genau Acht geben.

Was ist mit den Führungskräften selbst? Wie gelingt es Menschen, die schon viele Jahre in einer Führungsrolle sind, vielleicht auch ein gewisses Alter erreicht haben, mit dieser – ich nenne es jetzt bewusst mal „Scham“ – umzugehen, etwas nicht zu verstehen?

Natürlich müssen wir auch diese Manager mitnehmen. Wenn eine Führungskraft in Sachen KI unsicher ist, dann kann sich das auf das Unternehmen als Ganzes auswirken. Da kann ich mir Impulse von außen in die Firma holen, mit externen Experten, die aufzeigen, wie schon heute KI-Anwendungsfälle in derselben Branche und auch in unterschiedlichen Industrien etabliert sind. Und das bitte nicht als einmalige Aktion, sondern regelmäßig, etwa als Strategietag, der fest auf der Agenda und im Kalender steht. Das Ganze ist ein Prozess, der Weg ist das Ziel. Dabei verändert KI nicht nur die unteren Ebenen der Organisation: Auch C-Suite- und Aufsichtsratsrollen werden durch KI grundlegend neu definiert – von der strategischen Steuerung über Governance bis hin zur Talententwicklung. Führungskräfte müssen in der Lage sein zu entscheiden, wo automatisiert, wo augmentiert und wie Arbeit neugestaltet wird.

Eine Frage, die auf gewisse Weise daran anschließt: Müssen wir nicht auch in unserem Bildungssystem viel interdisziplinärer mit einem Thema wie KI umgehen?

Ich bin ein Fan davon, unser Bildungssystem im Hinblick auf digitale Fertigkeiten neu zu denken, damit wir nicht den Anschluss verpassen. Stand 2025 verfügen 40 % der EU-Bürger nicht einmal über digitale Grundkenntnisse – immerhin eine Verbesserung gegenüber 44 % im Jahr 2023 –, ganz abgesehen von den infrastrukturellen Einschränkungen, die wir im Bereich Internetanbindung vor allem in Deutschland immer noch haben – wobei der DigitalPakt 2.0 mit einem Volumen von 5 Milliarden Euro seit 2025 den Breitbandausbau und die Digitalisierung der Schulen vorantreibt. Wir müssen beispielsweise damit beginnen, früher anzusetzen, in den Schulen, mit dem Aufbau von echtem technischen Know-how und digitalen Kompetenzen. Da sind uns etwa die USA sehr weit voraus. Ich habe zwei Töchter, die in Amerika aufgewachsen sind; daher kenne ich die Unterschiede aus eigener Erfahrung. Ich denke, unser streng föderalistisches System kann man im Bereich Bildung in Frage stellen.

Die Entfaltung digitaler Kompetenzen als große gesellschaftliche Aufgabe – in der Schule wie im Unternehmen. Da ist offensichtlich noch viel zu tun.

Ja, und wir müssen dabei immer die Menschen mitnehmen! Die Leute müssen spüren, erleben, verinnerlichen: KI bringt mir bestimmte Erleichterungen und Vorteile, ich kann mit ihr souverän umgehen und sie für meine Ziele und Belange einsetzen – sie kann letztlich ein sinnvolles Handwerkszeug in meinem täglichen beruflichen und privaten Leben sein, aber mich nicht replizieren. Wir als Menschen haben immer noch eine Art Wettbewerbsvorteil durch unsere Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Urteilsvermögen inmitten von Unsicherheit und Wandel. ■

INTERVIEW



Reiner Hoffmann, Diplom-Ökonom, war bis 2022 Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB). Aktuell ist er unter anderem Mitglied im Verwaltungsrat des ZDF, stellvertretender Vorsitzender der Friedrich-Ebert-Stiftung und stellvertretender Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung.

„Wir müssen ein Denken fördern, das dabei hilft, selbständig Lösungen zu finden.“

Für Reiner Hoffmann lautet die große Zukunftsfrage: Wie kann KI die Arbeitswelt humaner machen?

Lieber Herr Hoffmann: Was ist für Sie das Wichtigste an Führung?

Verantwortung und Transparenz sind für mich die wichtigsten Aspekte. Wenn wir als Gesellschaft ein Ziel wie CO₂-freies Wirtschaften erreichen wollen – dann geht das ohne neue Technologien schlicht und ergreifend nicht. Wir werden also auch die KI brauchen. Bei neuen Technologien, neuen Produkten und neuen Strategien sorgen jedoch die Unternehmen für rasante Veränderungen. Aber Unternehmen sind eben auch übergeordneten gesellschaftlichen Werten und Zielen verpflichtet. In Deutschland haben wir einen ganz klaren Kompass in Richtung einer sozialen nachhaltigen Marktwirtschaft. Deshalb braucht Führung für mich vor allem Verantwortungsbewusstsein – auch für die gesellschaftlichen Ziele.

Führung hat vieles zu beachten und zu managen: Soziales, Wirtschaftliches, Ökologisches. Das Technologische kommt mit neuer Wucht dazu. KI-Systeme krempeln die Arbeits- und Führungswelten um. Welche Stärken hat eine KI gegenüber menschlicher Führungspraxis, was kann sie besser?

Vieles. Sie ist zum Beispiel in der Verarbeitung von Informationen viel schneller. Nehmen wir den Medizinbereich, wo KI in der Diagnose von Krankheitsbildern und daraus resultierenden Therapien enorme Vorteile bringt. KI leistet hier bei der Analyse und Diagnose, was ein einzelner Arzt oder auch ein Ärzteteam gar nicht leisten kann. KI-gesteuert viel präziser medizinische Versorgung und Therapie anbieten zu können – das ist eine echte Erleichterung.

KI-Anwendungen sind allerdings auch schon dabei, Führungsaufgaben zu übernehmen. Ein Beispiel ist die Plattformarbeit, wo das algorithmische Management allerdings durch Überwachung und enge Vorgaben extremen Arbeitsdruck entfaltet. KI als Tool für die Arbeitsorganisation kann aber auch Vorteile haben, weil sie – gut gemacht – auch effektiver „führen“ kann. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass durch KI die Handlungsspielräume der Beschäftigten erweitert werden und die KI diskriminierungsfrei ist. Das ist eine neue Führungsaufgabe, die mit einem neuen Verständnis von Kooperation funktioniert.

KI hat Vorteile im Umgang mit großen Datenmengen, die der Mensch kognitiv nicht mehr verarbeiten kann. Wo noch?

Beispielsweise in der Steuerung von Netzen – gerade in Infrastrukturbereichen. Das gilt für die Bahn genauso wie für Netze im Energiebereich, wo wir große Volatilitäten haben. Auch in der Meteorologie, bei Klima- und Wettervorhersagen, wo ja möglicherweise umwälzende Ereignisse auf uns zukommen, können KI-Systeme deutlich schneller Daten erfassen und analysieren. Das heißt: Solche Netze können mit KI wesentlich besser gesteuert werden.

Kann KI auch ein Hilfsmittel oder sogar Ersatz für Entscheidungsprozesse sein? Wie blicken Sie auf das Thema „Entscheidungen treffen mit oder durch KI“?

KI kann Entscheidungen sicher erleichtern und beschleunigen. Auch um die Tragweite von Entscheidungen einzuschätzen, bei der Berücksichtigung nicht intendierter Folgen von Entscheidungen kann KI eine große Stütze sein. Aber am Ende müssen Menschen diese KI überwachen und im Zweifel immer die letzte Entscheidung treffen. Grundsätzlich müssen wir KI immer kontextbezogen betrachten. So hat KI zur Qualitätskontrolle eine andere Relevanz als KI im Personalbereich. Wir brauchen eine Unternehmenskultur, in der die Beschäftigten aktiv und informiert über den Einsatz von KI mitentscheiden können und nicht von ihr beherrscht werden.

Heißt das auch: KI wird zukünftig menschliche Führung – ob in der Medizin oder in anderen Bereichen – nicht komplett ersetzen können?

Ich glaube, dass KI da auch überschätzt wird. Die Frage ist immer: Welche Daten stehen der KI zur Verfügung? Mit welchen Daten wird sie von Menschen gefüttert oder angereichert?

Ich denke: KI wird und sollte Menschen nicht komplett ersetzen. Sie ist ein Tool, eine Technik, die uns vieles einfacher machen kann.

Wie würden Sie sagen, steht es um die Daten- und KI-Kompetenz deutscher Führungskräfte?

Die ist unterentwickelt. Wir haben zu meiner Zeit als DGB-Vorsitzender eine Umfrage in Betrieben gemacht: Wie sind Unternehmen auf den Einsatz von KI vorbereitet? Das Ergebnis war: Es herrscht viel Unwissenheit und Unsicherheit. Das trifft übrigens nicht so sehr auf die großen DAX-Unternehmen zu, aber auf das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, den Mittelstand, die vielen Tausend kleineren und mittleren Unternehmen.

Ich bin überzeugt: Diese Unterentwicklung ist eine Frage der Bildung. Wir müssen Menschen mit diesen neuen Technologien früh vertraut machen, damit wir die neuen technologischen Kompetenzen entwickeln, die wir brauchen.

In einer digital vernetzten Arbeitswelt werden die Dinge mit KI komplexer. KI zu verstehen und damit umzugehen, setzt ganz andere, neue kognitive Fähigkeiten voraus. Komplexität verstehen, Komplexität reduzieren können, Gesamtzusammenhänge in einen Kontext stellen: Solche Fähigkeiten sind extrem anspruchsvoll und setzen spezifische Kompetenzen und Qualifikationen voraus. Und diese zu entwickeln, das beginnt bei der frühkindlichen Erziehung und hört beim lebensbegleitenden Lernen auf.

Das heißt: Wir brauchen ganz andere Lernkonzepte im Umgang mit emergenten, lernfähigen, immer intelligenter werdenden Technologien?

Ich bin kein Pädagoge, aber es braucht mit Sicherheit ganz andere, zum Beispiel agile Lernformen.

Da fällt unser Bildungssystem, auch unser Ausbildungssystem, sowohl in der betrieblichen Berufsausbildung wie in der universitären Ausbildung zurück. Da müssen die Art des Lernens und auch die Inhalte rasch erneuert werden. Das ist natürlich eine enorme Herausforderung für unser Bildungssystem, für Lehrerinnen und Lehrer im gesamten Bildungsbereich.

Wir müssen die Menschen in der Bildung so schulen, dass sie allein Probleme lösen können und nicht vor allem Fakten auswendig lernen.

Kann es auch sein, dass wir mit der Idee „durch optimierte Anpassung an die Gegenwart die Zukunft beherrschen“ beim Thema Technologie/Digitalisierung an Grenzen stoßen? Brauchen wir vielleicht ein grundsätzlich anderes Veränderungs-Mindset?

Was ich für entscheidend beim Stichwort Optimierung halte, ist die Frage: Was genau sind denn die Ziele? Was soll am Ende der Optimierung herauskommen? Ich glaube, darüber muss man größte Klarheit haben.

Das heißt: Auch beim Einsatz von neuen Technologien sollten wir immer vom Ergebnis her denken: Was will ich mit dem Einsatz von KI erreichen? Es braucht zunächst genaue Ziele. Und dann die Frage: Wie komme ich dahin, wie genau kann ich das Ziel erreichen? Dies setzt natürlich eine Verständigung über Ziele und Zielkonflikte in den Betrieben voraus. Auch dafür braucht es Transparenz.

Von vielen Unternehmen werden gerade möglichst passgenaue KI-Lösungen erwartet; aber diese dann auch im Unternehmen zu implementieren, ist ja die eigentliche, große Aufgabe.

Denn bei der Implementierung brauche ich die Beschäftigten, ohne die die Umsetzung solcher Innovationen und solche Optimierungen gar nicht möglich sind.

Mir fällt zur Optimierung noch ein Stichwort ein, das auch in Richtung neue Lernformen und Schwarmintelligenz geht, nämlich: Interdisziplinarität. Also die Fähigkeit, nicht nur aus fachdisziplinären Perspektiven heraus zu denken, was ja – wie wir wissen – häufig zu suboptimalen Ergebnissen führt. Design Thinking ist so ein interdisziplinärer Ansatz. *(Anm.: Design Thinking ist eine spezielle Herangehensweise zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen. Das Vorgehen orientiert sich an der Arbeit von Designern und Architekten und umfasst oft diese Schritte: Empathiegewinnung, Definition, Ideenfindung, Prototyping und Test. Wesentliches Kennzeichen ist die fokussierte Anwenderorientierung.)*

Ich habe im DGB angefangen, Design Thinking einzuführen. Das ist eine große Herausforderung, weil Führungskräfte extreme Rollenwechsel vornehmen und ganz andere Kompetenzen entwickeln müssen; Kompetenzen, von denen sie bis dahin nichts wussten oder die sie nicht für relevant gehalten hatten.

Aber wenn man sich drauf einlässt – siehe da: Auf einmal kann dieses neue Denken zu neuen Lösungen beitragen. Für KI im Betrieb brauchen wir eine Art „KI-Instanz“, denn KI ist kein schlichtes IT-Projekt. Alle relevanten Akteursgruppen müssen an einen Tisch und den Prozess auch gemeinsam steuern. Was am Anfang aufwändig klingen mag, erweist sich als hochproduktives Schnellboot – das zeigen uns Best-Practice-Beispiele.

Es dürfte also entscheidend sein, wie offen, positiv, lustvoll sich Führungskräfte zu KI verhalten, um echte Veränderungen möglich zu machen. Haben Sie das Gefühl, dass Führungskräfte hier in Deutschland mutig und neugierig genug sind?

Ich glaube, es fällt vielen Führungskräften ungeheuer schwer, sich auf diesen KI-Pfad zu begeben, weil zum Teil noch ein ganz traditionelles Führungsverständnis vorherrscht.

Dabei kommt es für Führungskräfte heute wirklich nicht mehr darauf an, immer alles wissen oder noch schlimmer: alles kontrollieren zu wollen. Es geht darum zuzulassen, iterativ vorzugehen, besser zuzuhören. Es geht darum, Kompetenzen, Qualifikationen, Ideen von anderen zu bündeln – und dann gemeinsam Lösungen zu generieren.

Das setzt ein Führungsverständnis voraus, in dem soziale Kompetenz sehr wichtig ist.

Dazu gehört für mich übrigens auch eine gesunde Fehlerkultur. Wir wissen ja von Start-ups, dass sie erst mal in drei, vier unterschiedliche Richtungen denken und experimentieren, bevor entschieden wird, in welche Richtung es dann präzise geht. Da dürfen Fehler passieren.

In vielen Unternehmen wird einfach immer noch zu linear gedacht. Dieses lineare Denken hilft uns nicht mehr weiter. Und um das zu erkennen und da herauszukommen, braucht man zunächst mal vor allem soziale Führungskompetenzen. Möglicherweise sehen sich Führungskräfte aber auch von KI in ihrer Rolle bedroht, weil auch die eigenen Kompetenzen transparenter werden.

Mit KI kann man Gutes, aber natürlich auch die düstersten Sachen machen. Welche Rolle sehen Sie für Führungskräfte in der Regulierung von KI oder technologischen Entwicklungen generell?

Da bin ich wieder bei meinen zentralen Begriffen: Ziel-Klarheit, Transparenz und Verständigungskultur.

Ich nehme gerade überall in den Betrieben viel Verunsicherung bei Beschäftigten wahr: Was macht KI mit meinem Job, mit meiner Arbeit? Komme ich noch mit? Werde ich wegrationalisiert? Diese Fragen und Sorgen beschäftigen Menschen – und machen sie nicht unbedingt technikaffin.

Deshalb bin ich sicher, dass man die Mitarbeiter:innen und ihre betrieblichen Interessenvertretungen (Betriebs- und Personalräte) schon vor der Einführung neuer technologischer Systeme einbinden muss, ihre Neugierde und ihre Kompetenzen nutzen, Akzeptanz fördern und zeigen muss, dass es am Ende auch Spaß machen kann, mit neuen Dingen wie KI umzugehen. Wir haben in Deutschland ja keine sehr innovationsfreudige Kultur. Alles Neue wird immer erst mal mit Skepsis gesehen. Das ist prinzipiell nicht schlecht, verursacht aber eben auch Verunsicherung.

Ich glaube: Transparenz in der Zielsetzung – was genau haben wir mit KI vor? – und ein gemeinsames Vorgehen schaffen Sicherheit. Und Sicherheit ist ganz entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung.

Braucht es mehr konkrete Beispiele, Prototypen, wirkliche Situationen, die für Menschen erlebbar machen: KI kann uns helfen, uns unterstützen, sie macht uns nicht obsolet ...?

Wenn wir historisch auf massive technologische Veränderungen schauen, etwa auf die ersten Roboter in den Unternehmen, an den Fließbändern der Autobauer, dann haben die natürlich auch Rationalisierungseffekte gehabt. Sie haben die Arbeit verändert, aber eben auch enorm erleichtert, vor allem die physisch anstrengenden Tätigkeiten. Heute sind doch alle froh, dass es robotergestützte Lösungen gibt.

Was jetzt neu ist und alles noch viel komplexer macht: Die technologische Entwicklung betrifft heute nicht nur die Produktion, sondern sie ist umfassend, geht ganz tief auch in den Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich hinein, wo nicht nur repetitive Arbeiten ersetzt werden können, sondern auch viele Jobs in Gefahr sind.

Die große KI-Frage lautet für mich deshalb: Was machen wir mit den Menschen im Hinblick auf ihre Handlungsspielräume am Arbeitsplatz und ihre Berufsperspektive? Arbeit hat einen extrem hohen Stellenwert für die Strukturierung von Alltag, für Identität und Identifikation, für gesellschaftlichen Zusammenhalt. Arbeit war und ist immer schon viel mehr als Broterwerb.

Also: Wie genau soll KI die Arbeitswelt verändern?

Wie kann KI die Arbeitswelt am Ende humaner machen?

Wenn Führung und technologische Entwicklung immer symbiotischer werden, immer näher aneinanderrücken – was müssen wir jetzt besonders scharf in den Blick nehmen und angehen?

Wir müssen den Menschen die Unsicherheit nehmen; die Angst vor dem Überflüssigwerden und vor Kontrollverlust. Wer entscheidet über mich? Werde ich noch wahrgenommen? Kann ich mich ein-

bringen? Oder ist alles fremdbestimmt, KI-gesteuert – und ich spiele mit meiner Eigenständigkeit gar keine Rolle mehr? Das sind die ganz wichtigen Fragen für das Verhältnis Mensch/Maschine, Mensch/Technologie, Mensch/KI.

Zu dieser Sorge vor Kontrollverlust und Überflüssigwerden kommt die Angst vor Über-Kontrolle im Arbeitsleben. Man muss sich nur anschauen, wie KI bei Unternehmen wie Amazon eingesetzt wird. Dort herrscht absolute Kontrolle über jeden Einzelnen – jede Pause, jeder Toilettengang, jede „Inaktivität“ wird registriert und ggf. sanktioniert.

Und in China und Russland nutzt man neueste Technologien unter anderem für politische Propaganda, für Social Scoring und solche Dinge – das ist unmenschlich und demokratiegefährdend. Ähnliches sehen wir in aller Offenheit auch in den USA.

So etwas sorgt für eine Ablehnung von KI. Fremdbestimmung – das wollen Menschen nicht.

Man muss Menschen zu Beteiligten in diesem Veränderungsprozess machen – und das geht nur, indem man Transparenz herstellt. Wenn das Ganze human funktionieren und KI zum Wettbewerbsvorteil werden soll, dann brauchen wir einen neuen Mitbestimmungsmodus: transparenter, präventiver, schneller und ganzheitlich.

Vielleicht ist eine menschenbasierte und -zentrierte, technologische Vision genau das, was uns in Deutschland oder Europa einzigartig machen kann?

Wir brauchen auf jeden Fall eine Offenheit für diese Entwicklung – und müssen raus aus der Chancen-Risiken-Debatte, denn die führt zu nichts. Im DGB haben wir zu meiner Zeit das Konzept „KI: Gute Arbeit by Design“ entwickelt. Die Idee ist simpel: Alle relevanten Akteure, also auch die Beschäftigten und Betriebsräte frühzeitig und auf Augenhöhe in die KI-Prozesse einbinden und alles möglichst transparent machen. Das reduziert Aufwand und bringt das nötige Tempo. Gleichzeitig wirkt KI so nachhaltig, weil Vertrauen da ist: miteinander und gegenüber der KI.

In den Unternehmen ist es aber oft noch so: Die Führung weiß selber nicht genau, welche KI-Systeme sie da einkauft, was sie da implementiert – und die Mitarbeiter:innen wissen nicht, was auf sie zukommt. In den 1970er Jahren hieß es auch: Die Roboter machen uns arbeitslos. Aber wir haben dann erlebt, dass technologische Innovationen keine reinen Jobkiller sind, weil sie sozialpartnerschaftlich, d. h. mit Beteiligung von Betriebs- und Personalräten, eingeführt wurden. Die KI-Systeme von heute und morgen werden einzelne Berufsbilder verändern, einzelne Berufe werden komplett wegfallen, aber es entstehen eben auch neue.

Es geht darum, Brücken zu bauen zu neuen Perspektiven, das heißt aber auch: Für die Menschen muss das Ufer am Ende der Brücke erkennbar sein. Wenn die Brücke bei der Hälfte aufhört und die Menschen nicht wissen, ob sie überhaupt ans andere Ufer kommen, dann wird es eine Aufbruchstimmung, eine positive Orientierung nicht geben.

Wir brauchen eine positive Vision, ein Leitbild, das den Menschen Zukunftsperspektiven gibt – auch und gerade, was den Einsatz neuer Technologien, was die Anwendung von KI betrifft.

Wir müssen also die alte Welt im Guten verabschieden ...

... und dann müssen wir sagen: Herzlich willkommen, Zukunft! ■

INTERVIEW



Prof. Dr. Martin Zierold lehrt und forscht am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, wo er zudem das Weiterbildungsprogramm Cultural Leadership leitet. Darüber hinaus ist er freiberuflich als Coach und Berater für Kulturorganisationen tätig.

„Führung ist eine Praxis des Navigierens in Mehrdeutigkeiten.“

Prof. Dr. Martin Zierold erklärt, was typisch für Führung in Kulturinstitutionen ist und was KI damit zu tun hat.

Lieber Herr Professor Zierold, Sie leiten das Institut für Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Wie führen Sie denn so?

Na ja, ich bin sicher nicht der Typ „Patriarch“, der nach dem Motto führt: „Ich bin an der Spitze, habe die Ideen und treibe euch an, die mit mir umzusetzen.“ Ich mag es lieber, Räume zu schaffen, in denen möglichst viele sich engagieren können, und ich arbeite gern über Resonanzen. Das hat auch etwas damit zu tun, dass ich ja an einer Hochschule Führungsverantwortung habe – als Studiendekan bin ich nicht ganz klassisch „der Chef“, für die Kolleg:innen gilt weiter die Freiheit der Wissenschaft, von Forschung und Lehre. Ich versuche auch deshalb, viel mit Eigenmotivation und

Resonanzen zu arbeiten. Aber ich weiß auch, dass das nicht für alle Menschen passend ist. Es gab immer mal wieder Phasen in meiner Karriere, wo dieses Beharren auf Eigenverantwortung, Initiative, Selbstorganisation auch in Hochschulen nicht unbedingt auf Gegenliebe gestoßen ist. Es gab immer wieder mal Wünsche wie: „Gib doch einfach mal die Richtung vor!“ Manchmal habe ich das dann auch ganz bewusst enttäuscht ...

Und wenn Sie in Kulturorganisationen schauen, mit denen Sie ja viel zu tun haben, welche Führungsstile sehen Sie da?

Wir haben da ein großes Spektrum. Es gibt immer noch – wenn auch immer weniger – die fast feudalen, patriarchalen Systeme mit dem heroischen Modell der vermeintlichen Intendanz-Genies an der Spitze. Das ist übrigens auch ein spannender Unterschied zwischen Hochschulen und Kultureinrichtungen: Die Wissenschaftsfreiheit können an Hochschulen ja mindestens alle Professor:innen für sich in Anspruch nehmen. Aber in Kultureinrichtungen greift die Kunstfreiheit rechtlich eigentlich nur an der Spitze. Wenn ich mir zum Beispiel Theater angucke, ist nur die Intendanz Trägerin der Kunstfreiheit und kann „nach unten“ oft nach wie vor quasi Alleinherrscheransprüche in der Durchsetzung des eigenen Kunstverständnisses anmelden. Das könnte ein:e Hochschulpräsident:in niemals vergleichbar tun. Sie kann den Professor:innen gegenüber nicht einfach sagen: „Das ist meine Vision der Hochschule, und ihr müsst die jetzt umsetzen.“

Dieses personalisierte „Alleinherrscher-Modell“ im Kunstbereich ist allerdings auch schon eine Weile massiv in der Kritik und verliert langsam an Bedeutung. Es gibt immer mehr Experimente mit Doppelspitzen und auch Menschen, die nominell weiter allein die Intendanz innehaben, sich aber als kollaborations- und teamorientiert verstehen. Ich denke da an Führungspersonen wie Steven Walter, den Intendanten beim Beethovenfest Bonn: eine andere Generation mit einem ganz anderen Selbst- und Führungsverständnis.

Und in vielen kleineren Institutionen gibt es eh schon lange Teams, die in agilen und kollaborativen Zusammenhängen sehr gut funktionieren.

Wir sind da leider bisweilen ein bisschen geschichtsvergessen. Das Lernen aus den Erfahrungen, die es schon gibt, kommt oft zu kurz. Es ist ja nicht so, als würde man heute zum ersten Mal über kollaborative Führung und partizipative Führungsprozesse nachdenken. Es gab schon in den 1970er Jahren in Theatern Experimente mit kollektiver Leitung und zum Beispiel im Bereich von Orchestern Ensembles, die sich als demokratisch verfasst verstehen.

Wir wollen über Führung und KI sprechen. Wie nutzen Sie den Begriff KI eigentlich? Was fällt für Sie alles darunter?

Ich habe das Gefühl, im Moment weiß keiner genau, was er damit bezeichnen soll und wo die Grenzen sind. Manches, was man vor einiger Zeit vielleicht schlicht „digital“ genannt hätte, wird jetzt schnell als KI bezeichnet. Auch ziemlich einfache Tools für Mustererkennung nennt man oft vor-schnell KI.

Ich ringe da auch selbst um mehr Präzision.

Was ich sagen kann: An der Hochschule beschäftigen uns derzeit vor allem die Large Language Models und die Frage: Wie verändern diese Sprachmodelle – die ja im Grunde so etwas wie computerlinguistische Wahrscheinlichkeitsmodelle sind – wie ChatGPT und Co. die Verwaltungsprozesse, aber auch die Lernprozesse bei uns?

Wir wissen natürlich, dass unsere Studierenden KI nutzen, und sie sollen sie ausdrücklich auch reflektiert und kritisch nutzen und lernen, damit umzugehen. Reflektiert und kritisch heißt: Sie sollen sich nicht ihre Hausarbeiten von der KI schreiben lassen, sondern sie nutzen für das Lektorieren oder Strukturieren von Texten, für das Erstellen von Lernplänen, für den Zugang zu neuen Themen, für ein effizientes Vor- und Nachbereiten von Sitzungen, für Übersetzungsmechanismen usw.

Bei uns – einer künstlerischen Hochschule mit Fokus auf Musik – kommt dazu, dass die generative KI auch im Kontext des Musizierens immer wichtiger wird, oft aber auch als bedrohlich erlebt wird: Da geht es um kompositorische Dinge, darum, was KI in der Audibearbeitung und beim Üben von Musik leisten kann.

Das heißt: Generative KI ist nicht nur sprachlich-textlich für uns relevant, sondern auch bezogen auf die Medienform Musik. Das ist zum Beispiel in meinem Kontext aktuell noch viel wichtiger als das Generieren und Bearbeiten von Bildern und Videos, das aber natürlich in anderen Feldern schon eine große Bedeutung hat.

Was hat das mit Ihren Führungsthemen und -aufgaben zu tun? Was ergibt sich daraus für Sie?

KI wird definitiv das, was eine Hochschule ist – aber auch was ein Theater, was ein Museum, was ein Orchester ist – fundamental verändern. Ebenso was es heißt, Kunst zu machen und zu lernen. Deshalb gehört es natürlich zur Führungsaufgabe, sich mit KI und den Möglichkeiten und Risiken in unserem Kontext intensiv zu beschäftigen.

Eine Führungsrolle zu haben heißt eben auch, in die Zukunft zu denken.

Die andere Frage ist: Wie nutze ich KI-Apps in meiner Führungsrolle selbst? Da würde ich sagen: In meiner eigentlichen Führungsrolle kommt KI bis jetzt noch gar nicht so viel vor – da bleibt der direkte Kontakt mit Menschen das wichtigste Instrument. Aber natürlich ist KI auch für Führungsarbeit ein Tool, das zum Beispiel beim Konzipieren von Projekten helfen kann, auch ganz konkret im Bearbeiten von Texten, vor allem von Gebrauchstexten, etwa beim Schreiben und vor allem Lektorieren von Anträgen.

KI schafft für mich Effizienzgewinne bei Aufgaben, die mir dann mehr Zeit für die eigentlichen Führungsaufgaben verschaffen; und die sehe ich nach wie vor stark im Face-to-Face-Kontakt, in menschlichen Interaktionen.

Klar, man kann auch bei einem Mitarbeitergespräch eine KI mitlaufen lassen, die dann ein Protokoll schreibt. Aber gerade wenn es um Führungsthemen, um Zwischenmenschliches wie im Rahmen von Mitarbeitergesprächen geht, finde ich die menschliche Nachbereitung nach wie vor essentiell.

Das heißt: Ich habe noch kein richtig gutes Beispiel erlebt, wo ich sagen würde: Da ist eine eigentliche Führungsaufgabe von KI übernommen oder massiv verändert worden.

Können Sie dieses „eigentliche Führen“ deutlicher machen?

Ich hole etwas aus: Wir haben hier an der Hochschule in unserem Institut ein Weiterbildungsprogramm entwickelt, mit dem wir Führungspersonen im Kulturbereich in ihrer Entwicklung unterstützen möchten. Dafür nutzen wir ein Framework von „Cultural Leadership“, das unsere Mitarbeiterin Marlene Troidl in der Auseinandersetzung mit vielen Führungskonzepten entwickelt hat. Dabei

unterscheiden wir vier Kerndimensionen von Cultural Leadership: 1. Leading Self, also Selbstführung. 2. Leading Collaboration: die Führungsarbeit über Resonanzen und Kollaborationen. 3. Leading Change: visionär dafür zu sorgen, dass eine Einrichtung nicht zu sehr verhardt und verhärtet, sondern beweglich bleibt, proaktiv gestaltet und veränderungs- und lernfähig ist. Und 4. Leading the discourse. Das heißt: Kultureinrichtungen und Wissenschaftseinrichtungen haben einen Wirksamkeitsanspruch zur Gesellschaft hin; sie sollten sich einbringen in die Diskurse um große gesellschaftliche Fragen: Wie wollen wir leben? Welche Zukunft ist wünschenswert? Welche Zukünfte wollen wir verhindern? Also: Diskurs-Meinungsführerschaft oder wenigstens das Partizipieren und Reflektieren von Diskursen als Teil von Führung.

Die eigentlichen Führungsdinge innerhalb dieser Dimensionen brauchen Zeit und Aufmerksamkeit – und sie sind immer gefährdet, im operativen Grundrauschen in den Hintergrund zu geraten. KI kann uns Effizienzpotenziale und freie Kapazitäten ermöglichen; und diese freien Kapazitäten kann man dann bewusst für die wesentlichen Führungsaufgaben nutzen.

KI ersetzt also nichts im Kontext Führung, sie trägt eher bei?

Ja, ich glaube eher, dass KI beitragen und begleiten kann. Zum Beispiel in der Dimension Leading Self: Da kann KI sicher nicht einen echten Coach ersetzen, aber zeitweise die Rolle eines Coaches einnehmen, als jederzeit verfügbarer Sparringspartner. Als Reflexionsinstanz zum Beispiel, etwa zur Vorbereitung eines schwierigen Gesprächs. Das auf jeden Fall.

Oder in der Dimension Leading Collaboration, wo es ja immer auch um Projektmanagement geht. Auch da kann KI eine wichtige Akteurin werden. Sie kann zum Beispiel jemanden, der Projektleitungsaufgaben hat, unterstützen im Antizipieren von Ressourcen oder im Moderieren von Prozessen. Aber wirkliche Führung komplett an KI zu delegieren – das sehe ich im Moment nicht.

Das wäre auch ethisch heikel, vielleicht sogar gefährlich, oder?

Da sind wir in der Tat im moralisch und professionsethisch hochproblematischen Bereich. Nehmen wir zum Beispiel so etwas wie Auswahlverfahren an einer Hochschule. Recruiting und Entscheidungen, wen man einstellt, oder auch die Praxis der Studienzulassung, das sind zweifellos Führungsaufgaben. Sicher ist es jetzt schon möglich, Kriterien für die Einstellung oder auch Zulassung zu definieren, Bewerbungsunterlagen von einer KI prüfen zu lassen und ihr zu sagen: „Mach mir eine Vorauswahl oder sag mir, wen ich einstellen soll.“ Wahrscheinlich kämen sogar solide Ergebnisse heraus. Und Gleiches gilt für die Benotung von Hausarbeiten. Natürlich kann ich eine Hausarbeit einer KI einspeisen und befehlen: „Sag mir die Stärken und Schwächen dieser Hausarbeit.“ Vielleicht ist das als Korrektiv für eigene Stimmungs- und Leistungsqualitätsschwankungen sogar sinnvoll („Heute bin ich müde und lese, prüfe, korrigiere in einem anderen Modus als direkt nach dem Sommerurlaub“).

Ich fände es aber tatsächlich professionsethisch völlig falsch, Verantwortung in dieser Form komplett an die KI zu delegieren. Wir dürfen nicht vergessen: KIs sind für die Mehrheit der Anwender, mich eingeschlossen, Blackboxes.

Und das heißt: KIs sind nie wirklich neutral?

KIs sind höchstens pseudoneutral. Wir wissen ja, dass die KIs massiv von den Daten abhängen, mit denen sie trainiert worden sind – und damit sind sie alles andere als neutral, sondern sie reproduzieren Biases und Vorurteile, die in den Daten stecken.

Aber auch eine zweite Dimension von nur vermeintlicher Neutralität müssen wir betrachten: Wird es, wenn ich eine Hausarbeit jetzt, heute, in diesem Moment von einer KI bewerten lasse, zu einer gleichen oder ähnlichen Bewertung führen wie in einer Woche? Wissen wir das wirklich? Beeinflusst nicht auch das, was im Hintergrund im Modell trainiert wird, das Ergebnis? Führt also nicht vielleicht mein Feedback, das ich inzwischen zu einer anderen Hausarbeit eingegeben habe, dazu, dass die gleiche Arbeit von einer KI einmal als sehr gut und einmal als nur durchschnittlich bewertet werden würde?

Sicher wäre es eine große Entlastung mit Blick auf Arbeitszeit, wenn ich sagen könnte: „Okay, ich lasse diesen ganzen Berg an Arbeiten automatisiert korrigieren und begutachten.“ Und das wäre vordergründig technisch sicher auch schon umsetzbar.

Aber es würde für mich die Verabschiedung aus seriösem Arbeiten bedeuten. Ich würde einen Teil meines Rollenselbstverständnisses aus meinem Selbstbild entfernen: Wofür bin ich da? Wofür werde ich gebraucht? Wofür bin ich verantwortlich?

Das ist eine der größten Gefahren im Umgang mit KI: Menschen nehmen sich aus der Verantwortung. Die Entscheidungen in der Führungsrolle und in der Rolle als Lehrende, also in den in unserem System von Hochschule ja immer auch bewertenden Rollen, sollten bei den Menschen bleiben.

Wofür genau sind Sie denn verantwortlich als Führungsperson – gemäß Ihrem professionsethischen Selbstverständnis?

Eine Definition von Führung, die mir viel bedeutet und über die ich viel reflektiere, lautet:

Eine der zentralen Aufgaben von Führung ist das Entscheiden von unentscheidbaren Fragen.

Das geht zurück auf Heinz von Foerster, einen österreichisch-amerikanischen Philosophen und Kybernetiker, der diesen Satz geprägt hat: Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind, können wir überhaupt entscheiden. Womit er meint: Es gibt Situationen, die sind eindeutig, und es gibt mehrdeutige Situationen. Bei eindeutigen Situationen braucht es gar keine Entscheidungen: Zum Beispiel bei einer rein logischen Frage – also zugespitzt: Was ist eins plus eins? – befinden wir uns nicht im Bereich von Entscheidungen, sondern im Bereich von „objektiv richtigen oder falschen Antworten“. Da geht es darum, die nötigen Informationen und Kompetenzen zu erwerben, um die richtige Antwort zu finden. Das ist in dem Sinne dann aber gar kein Entscheiden mehr, da arbeitet man Schritte ab, die zu einem korrekten Ergebnis führen sollen.

Eine Führungsperson ist aber unter anderem dafür da und wird dafür bezahlt, dass sie unentscheidbare Fragen entscheidet, also im Bereich der Uneindeutigkeit und Unsicherheit Verantwortung übernimmt. Dass sie zum Beispiel mit Zielkonflikten umgeht und verantwortungsvoll Position bezieht – und von solchen Dilemmata wimmelt es ja im Führungsalltag nur so.

Ein konkretes Beispiel für eine unentscheidbare Frage, bitte.

Klassisches Beispiel: Personenorientierung versus Ergebnis- und Sachorientierung: „Ich weiß, es gibt eine Deadline, bis dahin muss ein Antrag abgegeben werden. Aber ich weiß auch, das Team ist eigentlich gerade überlastet.“ Es gibt kein „richtig“ in dieser Situation. Es ist nicht richtig zu sagen: „Team ist wurscht, Antrag ist alles.“ Aber zu sagen: „Antrag ist wurscht, Hauptsache alle fühlen sich wohl“, wäre auch nicht richtig, wenn an diesem Antrag sehr viel hängt. Sich in solchen Dilemmata zu bewegen, das ist eine typische Führungsaufgabe. Vielleicht kann man sogar sagen:

Führung ist immer eine tragische Praxis – in diesem alten Verständnis von Tragik: „Egal, wie ich handle, ich mache mich auf jeden Fall ein bisschen schuldig. Auf jeden Fall verletze ich etwas, was mir eigentlich etwas bedeutet, denn die eindeutig gute Alternative gibt es nicht.“

Im Führungsalltag ist genau das die Herausforderung, dass wir nicht die eine gute Lösung finden, sondern immer einen Preis zahlen, egal welche Entscheidung wir treffen. Verantwortungsvoll zu entscheiden, das ist die Aufgabe. Eine Position, eine Entscheidung auch mit einem Element von Subjektivität zu verantworten.

Ich kann nicht so tun, als gäbe es eine richtige Antwort, die die KI schon finden wird.

Denn auch die KI wird am Ende ja nur eine von mehreren möglichen Antworten herausgreifen oder aber mir einfach verschiedene Optionen als mehr oder minder gleichwertig präsentieren.

Ich glaube, dass es in vielen Situationen von Führung mehrere mögliche Entscheidungen gibt, die auch eine KI nicht vereindeutigen könnte. Und als Führungskraft hat man die ethische Verpflichtung, Verantwortung zu übernehmen und nicht eine vermeintlich neutrale Vereindeutigung vorzunehmen. Ich darf selbst nicht so tun, als wären uneindeutige Entscheidungen eindeutig – und ich sollte erst recht keine KI einspannen, das für mich zu übernehmen.

Wir leben offenbar in einer Zeit, in der es eine große Sehnsucht nach Eindeutigkeit gibt.

In der Tat. Und jede Blackbox-Technologie, die anbietet: „Gib mir was rein, ich gebe dir eine Antwort raus“, ist ein Beitrag dazu. Meinem Professionsverständnis nach geht es in den Feldern Wissenschaft und Kultur aber im Kern darum: Mehrdeutigkeit auszuhalten. Für die Kunst kann man sogar sagen: eine Kernkompetenz ist hier, Mehrdeutigkeit ganz bewusst zu produzieren.

Und da ist die Frage schon wichtig: Sind KI-Anwendungen in der Lage, Mehrdeutigkeiten zu respektieren? Eine Sache fällt ChatGPT ja wirklich schwer einzugestehen, nämlich, was es nicht weiß. Da wird jede Antwort mit dem Gestus von Eindeutigkeit hervorgebracht.

Führung ist nach meiner Überzeugung aber eine Praxis des Navigierens in Mehrdeutigkeiten.

Der Begriff des Cultural Leadership prägt seit einigen Jahren auch den deutschen Diskurs über Führungskonzepte im Kultursektor. Was steckt hinter dem Konzept?

Cultural Leadership lässt sich zweideutig lesen. Die erste Lesart: Cultural Leadership meint einfach „Führung in Kultur-Einrichtungen“. Das verweist dann auf die Spezifik von Führung, denn es gibt durchaus einen Unterschied in der Führungspraxis beispielsweise eines Theaters gegenüber der Führungspraxis in einem mittelständischen Industrieunternehmen. In beiden gibt es Führung, aber nur die Kultureinrichtungen brauchen Cultural Leadership, in anderen Kontexten würde man eher von Business Leadership sprechen.

Man kann das „cultural“ in Leadership aber auch noch anders lesen, und zwar so: Ich will mit meiner Organisation eine kulturelle Führungsrolle übernehmen.

Die erste Lesart verweist ins Innere der Organisation: gute Führung in einer Kulturinstitution. Die zweite Lesart verweist ins Außen der Organisation und auf einen gesellschaftlichen Führungsanspruch, eine Wirksamkeit etwa in die Stadtgesellschaft hinein, nach dem Motto: „Wir sind ein Haus

für die ganze Stadt. Wir sind ein Ort, wo die Stadtgesellschaft sich trifft, wo die aktuellen Themen verhandelt werden, wo man reflektiert, wo die Gesellschaft inspiriert wird.“ Ohne diesen Anspruch wäre ja auch das Verwenden von Steuergeldern nur schwer legitimierbar. Wobei „kulturelle Führungsrolle“ kein Primat oder gar eine Leitkultur bedeuten soll – es geht einfach darum, dass Kulturorganisationen sich wirksam einbringen in die Gestaltung von Gesellschaft.

Für mich sind beide Lesarten zwei Seiten einer Medaille, und ich spreche ausdrücklich über große wie kleine Kulturinstitutionen.

Auffällig ist: Es gibt jetzt eine stark wachsende Zahl gesellschaftlicher Akteur:innen, die die Perspektive und Haltung haben: „Ich glaube euch Kulturinstitutionen nur, dass ihr Gesellschaft inspirieren könnt, wenn ihr auch nach innen praktiziert, was ihr predigt. Ihr könnt nicht auf der Bühne sagen, wir sind hier für das Gute, Schöne, Wahre zuständig und hinter der Bühne alle möglichen Schweinereien dulden.“ Das ist eine spannende Veränderung, die viel mit wachsender Transparenz zu tun hat. Das heißt: diese Stimmigkeit von innerer Praxis als Grundlage für äußeres Wirken und zugleich eine äußere Wirksamkeit, die die Attraktivität nach innen steigert und dazu animiert, sich in der Organisation zu engagieren – das ist für mich das Zusammenspiel, um das es bei Cultural Leadership geht.

Woher kommt diese Idee?

Der Begriff ist um 2000 in Großbritannien aufgekommen, der britische Sozialwissenschaftler Jonathan Price hat eine sehr lesenswerte Geschichte des Begriffs geschrieben. Er zeigt, dass der Ursprung viel zu tun hat mit Krisen britischer Kultureinrichtungen: Führungskrisen, Finanzierungskrisen, aber auch Relevanzkrisen. Da kam verstärkt die Forderung auf: Wir brauchen eine andere, eine kulturspezifischere Führung in unseren Einrichtungen.

Price bietet ein noch differenzierteres Modell, was die innere Führung angeht, als ich es eben skizziert habe: Es unterscheidet Führung in Kulturorganisationen in zwei Dimensionen: nämlich a) das, was eher Business Leadership, auf Effizienz und Effektivität achtende Leadership ist. Und b) Es gibt in Kulturorganisationen auch so etwas wie Generous Leadership, also eine Form von Führung, die von den eigenen Bedürfnissen absieht und sich zur Verfügung stellt. Diese Rahmung mit dem Generösen finde ich dabei sehr schön und treffend. Es geht eben nicht nur um Effizienz, sondern manchmal eben auch um eine Form von Maßlosigkeit im Sich-zur-Verfügung-stellen.

Cultural Leadership ist also ein Versuch zu beschreiben, dass Führung in Kulturinstitutionen auch – aber nicht in erster Linie – betriebswirtschaftlich zu denken ist, sondern dass sie gleich wichtig letztlich der Kunst dient.

Es gibt in diesem Bild dann drei Ebenen: Die ersten beiden Ebenen, die ökonomische und die generöse, spielen sich innerhalb der Organisation ab. Dazu gibt es diese Form von nach außen gerichteter Leadership. Sie hat das Ziel, Personen, Organisationen oder Netzwerke in die Lage zu versetzen, eine im weiten Sinne kulturgestaltende Führungsrolle für die Gesellschaft einzunehmen.

Höchste Zeit, dass dieses Konzept auch in gesellschaftliche Bereiche jenseits der Kultur hineinstrahlt, oder?

Auf jeden Fall. Was wird denn „in der Wirtschaft“ gerade gesucht? Sinnorientierung, eine Kompetenz, mit Unsicherheit umzugehen. Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz.

Darin waren Künstler:innen und bisweilen auch Kultureinrichtungen schon kompetent, lange bevor es Cultural Leadership als Begriff gab.

Ich glaube auch, dass es vieles gibt, was Kultureinrichtungen an Praxis- und Reflexionstools anderen gesellschaftlichen Bereichen zur Verfügung stellen könnten. Es wäre viel gewonnen, wenn zwischen Hochschulen und Kultureinrichtungen, aber eben auch zwischen Wirtschaft und Kultureinrichtungen mehr wechselseitige Neugierde herrschte.

Die zweite Lesart von Cultural Leadership verweist auf System- oder Gesellschaftsrelevanz.

Natürlich bleibt die Hoffnung, dass Kultureinrichtungen gesellschaftlich relevant und wirksam sind. Viele von uns hatten ja während der Coronazeit die Fantasie: „Wenn die Lockdowns vorbei sind, kommen kulturausgehungerte Menschen und rennen uns die Türen ein.“ Das ist so nicht passiert, jedenfalls in den meisten Einrichtungen nicht.

Und da habe ich mich gefragt: Was unterscheidet die Einrichtungen, die relativ schnell wieder volle Häuser hatten, von denen, die teils massive Publikumseinbußen zu verzeichnen hatten?

Das hat mich zum Begriff „Beziehung“ geführt.

In meiner Wahrnehmung waren Einrichtungen erfolgreich, die schon lange vor Corona lebendige Beziehungen mit ihrem Publikum hatten.

Von der Hamburger Kulturfabrik Kampnagel und ihrer Intendantin Amelie Deuffhard beispielsweise weiß ich: Die hatten bis 2020 schon 10 Jahre lang Audience Development und Community Building gemacht. Und das hat sie durch die Pandemie getragen. Es hat dafür gesorgt, dass nach der Pandemie ein Vertrauen da war. Und auch eine Sehnsucht, schnell wiederzukommen.

Das habe ich auch in vielen anderen Beispielen gefunden, zum Beispiel bei der Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz. Die haben es in der Pandemie-Phase sogar geschafft, ihre Abozahlen zu steigern. Sie haben danach sehr schnell ihr Publikum live wieder zurückgehabt.

Das ist ein Orchester, das viel an der Beziehung zu seinem Publikum arbeitet. Überspitzt gesagt, ist ihnen klar: „Wir werden nie die Berliner Philharmoniker, also das beste deutsche Orchester mit Welt-ruf. Wir müssen unsere Existenzberechtigung anders erbringen.“ Und sie schließen daraus: „Unsere Existenzberechtigung und unser Leitbegriff sind: Nähe. Wir wollen präsent sein im Leben der Menschen, in unserer Region.“

Wie macht und zeigt man das: nah sein?

Eine exemplarische Aktion: Beim ersten Konzert nach den Lockdowns haben alle Abonnent:innen eine Karte auf ihrem Sitzplatz gefunden: „Liebe Frau Schulz, wie schön, dass wir wieder für Sie spielen können. Wir freuen uns, dass Sie da sind.“ Handschriftlich unterzeichnet von beispielsweise Martin Zierold, Bratsche, drittes Pult.

Das ist so einfach. Aber es versinnbildlicht dieses Beziehungselement. Statt „Ich kaufe mir da irgend-wo ein Ticket und höre mir Beethoven an“ heißt es: „Ich sehe und höre mein Orchester spielen.“

Die Wege und Möglichkeiten, solche Aktionen umzusetzen, sind natürlich unterschiedlich, je nach Institution. Aber ich glaube, dass diese Beziehungsfähigkeit für Kultureinrichtungen essenziell ist, um wirksam zu sein. Natürlich hat das auch mit Cultural Leadership zu tun.

Ganz basal muss man „nach innen“ wissen, wer man selbst ist, um beziehungsfähig zu sein.

Also: Nach innen muss ich klar und gut aufgestellt sein, aber dann brauche ich auch einen Wunsch nach Offenheit und Neugierde, mich auf mein Publikum, mein Gegenüber einzulassen. Ich muss wirklich interessiert sein. Oft ist das in Kultureinrichtungen so.

Aber es gibt eben auch Fälle, wo man so sehr mit sich selbst beschäftigt ist, dass man gar kein richtiges Interesse für die „Außenwelt“ hat. Oder so verkrampft nach außen giert – „Wir müssen junge Zielgruppen erreichen!“ –, dass man vergisst, wer man selber ist, was das eigentliche Angebot ist.

Welche Rolle kann KI in diesen Beziehungsgestaltungen spielen?

Mal banal angefangen: Diese Idee mit den Postkarten auf dem Platz, das ist wahrlich keine Rocket Science. Aber man muss sie erst mal haben und umsetzen. Ich würde schon hart sagen: Viele kulturelle Einrichtungen beschäftigen sich keine Sekunde damit, was sie in Richtung Beziehungsarbeit machen könnten; welche vom Aufwand her kleinen Dinge groß auf die Beziehungsebene einzahlen würden.

Wenn wir beide jetzt hier ChatGPT öffnen und beauftragen: „Wir brauchen Audience Development für ein Orchester oder: Wir brauchen 15 gute Ideen, wie wir die Beziehung zu unserem Publikum stärken können“, würde die KI wahrscheinlich ein paar gute Ideen ausspucken.

Also die KI als Unterstützung für die Beziehungsarbeit zu nutzen, da ginge sicher einiges.

Vor allem vor dem Hintergrund, dass ich die Rückmeldung aus Kultur-Einrichtungen nur zu gut kenne, wenn es um so etwas wie Organisations-Entwicklung oder Community Building geht: „Das ist ja alles schön und gut, aber wie sollen wir das zusätzlich auch noch hinkriegen? Wir können jetzt nicht einen Organisations-Entwicklungsworkshop machen, wo wir uns mit Community Building beschäftigen und unser ganzes Team sechsmal vier Stunden Post-its an Wände klebt.“

Man muss sich klar machen: Es gibt Kontexte, in denen läuft Beziehung nur Face-to-Face. Aber es gibt auch Kontexte, in denen wir es letztlich mit One-to-many-Riesenzahlen zu tun haben. Beispielsweise kann auch ein gutes targeted Newsletter-System auf die Beziehungsarbeit einzahlen. Wenn das rein automatisiert abläuft – und ich muss als Empfänger den Eindruck bekommen: „Ach, die wollen nur das nächste Konzert verkaufen“, dann wird das nicht funktionieren. Aber wenn es den Eindruck unterstützt: „Eine Institution, die ich im persönlichen Kontakt als zugewandt erlebe, schickt mir zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen in die Inbox“, dann denke ich schon, dass man auch da viel mit KIs machen kann. KI hat ja ein Riesenpotenzial, die Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse in der Kommunikation passgenau zu bedienen. Das ist noch nicht Beziehung, aber das kann Beziehung unterstützen.

Man braucht als Führungsperson aber ein Bewusstsein für Beziehung, für Beziehungsgestaltung – und kann dann begleitend, unterstützend KI einsetzen.

Ganz genau.

Kultur lebt von Innovation, Originalität, Kreativität. Was kann eine KI aus Ihrer Sicht selber schaffen?

Viele Menschen haben bestimmt schon alles Mögliche mit generativen KIs ausprobiert: „Mach mir einen Rap zum Thema sowieso, ändere diese Pressemitteilung um in eine Ballade im Stile von Theodor Fontane“ usw. Da kommt es immer wieder zu Überraschungen, was die KI alles kreieren kann; aber auch, was alles völlig in die Hose geht. Klar ist für mich deshalb: Wir müssen vor allem im professionellen Kontext immer kritisch bleiben und reflektieren: Können wir KI hier nutzen? Was geht hier, was geht nicht?

Was KI auf jeden Fall schaffen kann – da habe ich eine vielleicht auch etwas romantische Hoffnung – ist: Kreativität wecken, ein spielerisches Auseinandersetzen mit Unbekanntem und Neuem anfeuern.

Ich würde die Hände überm Kopf zusammenschlagen, wenn mir jemand sagt: „Wir machen ab sofort keine kollaborativen Ideenfindungsprozesse mehr, wir lassen uns jetzt von einer KI die Ideen schreiben.“ Aber die KI mit an den Tisch zu holen und zum Beispiel zu sagen: „Hier ist ein Team, das schaut und prüft mal, was mit KI generiert werden kann an Ideen zum Thema XY. Und hier ist ein anderes Team aus drei Menschen, und ihr guckt, was ihr bei einem Kaffee aus euren Gehirnen für Ideen generieren könnt“ – das auf jeden Fall.

KI kann eine kreative Bereicherung für Ideenfindungsprozesse in der Konzeptionsphase sein, ein weiterer Akteur. Aber nicht der Kreativdirektor. ■

INTERVIEW



Prof. Nico Hofmann ist Regisseur, Filmproduzent, Drehbuchautor und Medienmanager. Von 2015 bis 2023 war er Geschäftsführer der UFA GmbH, Deutschlands größtem Film- und TV-Produktionsunternehmen, danach bis Februar 2024 Chairman des Unternehmens. Aktuell ist er selbstständiger Filmproduzent – außerdem Intendant der Wormser Nibelungenfestspiele und Professor an der Filmakademie Baden-Württemberg.

„Ich glaube, dass
eine Gegenbewegung
stattfinden wird.“

Ein Gespräch mit Prof. Nico Hofmann über Führung, Unternehmertum und die Frage, wie KI die Arbeitswelt der Medien verändert.

Hallo Herr Professor Hofmann, Sie kennen Führung in unterschiedlichen Positionen und Institutionen. Sie waren bzw. sind Geschäftsführer, CEO, Professor, Intendant. Was ist kennzeichnend für Ihre Art zu führen?

Ich komme ursprünglich vom Journalismus, habe dann Filmregie gemacht, bin also eigentlich ein künstlerischer, kreativer Mensch. Erst später habe ich in verschiedenen Führungspositionen richtig Management und Führung gelernt. Das war eine Riesenumstellung, aus dem kreativen Führen und der Gestaltung hinaus ins reine Management, weil die Aufgabenstellung eine völlig andere ist.

Was ich aus dem Kreativen übernommen habe, ist die Teamorientierung. Ich habe beim Filmemachen gelernt, mit Teams zwischen 30 und 100 Leuten zu arbeiten, vom Kabelträger bis zum Produzenten. Mit Teamorientierung meine ich vor allem die echte Wertschätzung für unterschiedlichste Charaktere. Das ist für mich das Wichtigste an Führung, egal ob am Set oder im Management eines Unternehmens.

Gibt es Führungsprinzipien, -modelle, -konzepte, -personen, an denen Sie sich dabei orientiert haben oder noch orientieren?

An Personen. Ich habe Reinhard Mohn noch gekannt und fand ihn sehr glaubwürdig auf der persönlichen Vertrauensebene. Das ist etwas, das man nicht künstlich herstellen kann. Aus dem Bereich Film und TV-Produktion waren außerdem wichtig für mich: Wolf Bauer, der mein Chef war, und Jan Mojto, einer der großen europäischen Produzenten. Beide sind, wenn Sie so wollen, Vaterfiguren, die mich mit großem Sinn für Freiraum unterstützt haben, ganz im Geiste von Reinhard Mohn. Was mich an ihrer Art der Führung besonders beeindruckt hat, ist: Offenheit. Die absolute, vertrauensvolle Offenheit. Sie haben mir gezeigt: „Ich vertraue dir, ich lass dich machen, gebe dir das Backup.“ Das hat mir unheimlich geholfen.

Führen Sie eigentlich gern?

Ja. Ich nehme an, das hängt damit zusammen, dass ich ein missionarischer Typ bin.

Ich habe die Filmakademie in Ludwigsburg mitgegründet und irgendwann gemerkt, dass Studierende kreativ besser sind als ich selbst. Das war eine ganz schreckliche, lehrreiche Erfahrung. Ich habe mich dann ehrlich gefragt: Worin bin ich denn besser? Und durch die Erfahrungen mit tollen Produzenten wie Bernd Eichinger und Regina Ziegler habe ich gemerkt: Wow, als Produzent kannst du 10, 12, 15 Projekte im Jahr machen und hängst nicht wie als Regisseur an einem einzigen. Das war ein Vervielfältigungsmoment, der mit einem kompletten Berufswechsel einherging – vom Regisseur zum Produzenten.

Vervielfältigung heißt auch: mehr Wirkung oder mehr Macht haben?

Das hat auf jeden Fall auch mit einem Geltungsbedürfnis und der Idee zu tun: „Ich will etwas Großes hinkriegen.“ Und etwas Großes, das geht nur im großen Team.

Die Produktionsfirma war dann relativ schnell erfolgreich und massenwirksam. So entsteht eine große Lust am Machen, auch eine Lust auf Geltung und öffentliche Wirkung.

Ich war immer daran interessiert, dass das, was ich mache, etwas auslöst, gern auch Kontroversen. Und wenn ein Film in der Erstausstrahlung 13 Millionen Menschen erreicht, kann man schon von einer publizistischen Wirkung sprechen.

Ich sage übrigens nicht, dass das nur positiv ist. Das ist wie in der Politik: Sie spüren auch schnell die Gegnerschaft gegen ein Thema – und gegen mich als Person.

Also: Ich habe eine große Lust auf das Publizistische, auf Wirkung. Aber man muss auch aushalten können, hart, manchmal überhart kritisiert zu werden.

Fassen Sie bitte mal kurz zusammen: Welche sind heute die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft?

Erstens: Authentisch sein, nichts vorspielen, sich selbst zeigen. Bei der eigenen Linie, bei der eigenen Moral bleiben. Nicht viele Führungskräfte können das, finde ich, viele wirken fremdgesteuert. Ich denke manchmal: Man weiß gar nicht, warum sie den Job machen.

Der zweite Punkt ist, wie schon angedeutet, eine große Offenheit für das Team, und das heißt bei der UFA zum Beispiel: für 350 Menschen in Festanstellung. Das Team muss respektiert werden. Man muss es schaffen, vom Betriebsrat über den Koch in der Kantine bis zum Produzenten alle zu begeistern. Alle sind unterschiedlich, aber alle wollen Wertschätzung.

Das Wichtigste dabei ist: Es muss eine wirklich empfundene Wertschätzung sein. Kein Blabla.

Wie leben oder pflegen Sie Wertschätzung in einem riesigen Team? Sie haben ja nicht dauernd direkten menschlichen Kontakt mit allen.

Das geht nur über echtes, ehrliches Interesse. Das hat bei mir viel mit meiner Herkunft zu tun, beide Eltern waren Journalisten, also professionell Interessierte.

Sie hatten wirkliches Interesse an den Menschen und am Produkt, das sie erzeugen, da war nichts künstlich. Das habe ich auch in mir, so eine journalistische Getriebenheit.

Man muss diese Offenheit und den Respekt und das Interesse aber echt empfinden. Es hat keinen Sinn, sich in die Kantine zum Koch zu setzen und ein Gespräch zu beginnen, wenn Sie das eigentlich langweilt.

Authentisch und offen sein, echtes Interesse an Menschen haben – gibt es noch etwas, das man als Führungskraft heute können muss?

Ein dritter Aspekt ist ganz wichtig: komplett abstrahieren können. Das Schwierige am Führen ist ja, Empathie und klare unternehmerische, wirtschaftliche Entscheidungen zusammenzubringen. Dieses Dilemma, diese Art Druck, der in allen Unternehmen herrscht, hat mich übrigens immer belastet.

Sie haben zuerst über echtes Interesse und Empathie gesprochen – und dann erst über „das Wirtschaftliche“, übers „Entscheidenmüssen“. Bewusst?

Wirtschaftlich relevante Entscheidungen treffen können, das sehe ich als wirklich nachrangige Führungsfähigkeit. Denn Entscheidungen zu begründen funktioniert nur, wenn Sie mit Empathie die Menschen, das ganze Team mitnehmen.

Wir springen zu etwas, das die Gesellschaften, Unternehmen und natürlich auch die Führung gerade stark prägt oder sogar revolutioniert: KI. Welche KI-Apps nutzen Sie professionell?

Ich bin überhaupt nicht technikfremd oder gar technikablehnend. Ich nutze sehr oft Perplexity und ChatGPT, als Ergänzung zu Google, vor allem zur Wissensweiterentwicklung. Ich mache quasi einen Dreiklang der Informationssuche: Ich sammle mit Perplexity, ChatGPT und Google alles Mögliche zu

Themen, die mir wichtig sind – egal, ob es die Recherche für ein Filmprojekt, Ideen für Drehbücher oder Kochrezepte sind. Außerdem nutze ich eine KI für Grafik und Design. Ich finde, man muss eine lustvolle Sparringspartnerschaft mit der Technik eingehen.

Wenn man die Technologie verinnerlicht, kann man sie kreativ unglaublich gut nutzen wie ein Maler einen Pinsel.

Wie sieht es mit KI-Apps als Leadership-Tools aus?

Ich sehe das so: Führungskräfte in der Kultur sind vor allem dafür verantwortlich, eine Abgrenzung zu machen: Wo ist die KI nützlich? Wo ist sie eine wirkliche Lebens- und Arbeitserleichterung?

Und wo ist sie eine wirkliche Bedrohung – ich nenne da nur mal das Urheberrecht, die drohende Ersetzung von kreativen Menschen.

Ich frage mich als Führungskraft also: Wo kann KI wirklich helfen?

Und meine Antwort, Stand jetzt, ist: Es hilft mir überall da, wo ich es professionell technologisch anwenden kann; dort ist es viel schneller (und damit günstiger). In der Grafik, in der Bild- und Farbgestaltung, beim Ton, bei der Vertonung, bei der Produktion von Trailern, im Schnitt, bei den Mischungsabläufen, bei all diesen technologischen Dingen ist KI unglaublich hilfreich. Auch beim Ideensammeln.

Die eigentliche Führungsarbeit ist aber etwas anderes. Die ist Arbeit am und für Menschen. Dazu gehört zum Beispiel, Mitarbeitern klarzumachen, dass sie eben nicht ersetzbar sind. Zur Führung gehört, dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, in fünf Jahren regiert nur noch die KI.

Wird denn die KI in 5 oder 10 Jahren nicht die Kultur- und Kreativindustrie regieren?

Ich bin der festen Überzeugung, dass das nicht passieren wird. KI wird nicht regieren, zumindest nicht in der Kultur. Denn nach wie vor gilt: Thomas Mann kann man im Computer speichern. Aber Thomas Mann ist Thomas Mann.

Oder schauen wir uns konkret die Zeitungen an. Da werden einerseits natürlich schon diverse Digitaltools und KIs genutzt. Und das heißt natürlich auch: Hunderte von Stellen sind schon weggefallen, etwa im Bereich der Grafik – und viele mehr werden wegfallen.

Führung muss entscheiden, wo KI sinnvoll einzusetzen ist und wo es auch kostenmäßig gar nicht mehr anders geht – aber auch, wo Mitarbeitende nicht ersetzbar sind. Eine Chefredakteurin lässt sich eben nicht durch eine KI ersetzen.

Der Haupttriggerpunkt der ganzen KI-Debatte ist aus meiner Sicht: die Kreativität. Wollen wir demnächst wirklich Filme sehen, wo quasi alle Lebenswelten durch KI hergestellt werden, wo auch ein Schauspieler wie Tom Hanks digital nachempfunden und hineinkopiert wird? Technisch ist das ja möglich.

Das ist übrigens auch der Hintergrund für den großen Streik der Drehbuchautor:innen und Schauspieler:innen in Hollywood gewesen: Da haben die Kreativen gegen die Studiobosse und gegen KI-Macht protestiert: „Was macht ihr eigentlich mit uns? Was macht ihr mit unseren Gesichtern, mit unseren Stimmen, mit unserer Kreativität?“

Das bleibt ein Riesenthema in der Kreativindustrie, eine Riesendebatte.

Technologisch, in der Datenverarbeitung, im Tempo ist die KI den Menschen und damit auch Führungskräften schon weit überlegen. Aber kann sie nicht auch als Akteur in Führungsprozessen Gutes tun, zum Beispiel für eine humane Arbeitsgestaltung sorgen?

Da ist man schnell im Bereich der Lebenshilfe. Sie können bei Perplexity Konfliktfälle eingeben, juristische Konfliktfälle oder zwischenmenschliche Konfliktfälle, und die KI gibt Ihnen dann Ratschläge zur Lösung. Sie wirkt mal wie ein juristischer Widerpart, mal wie ein Psychotherapeut, der anstelle eines Menschen aus seinem gebündelten Wissen etwas anbietet – und KI bündelt ja immer nur tausendfach Wissen. Natürlich können Sie es so anwenden.

Ich selber benutze KI aber eben sehr pragmatisch. In meinem Kopf gibt es eine klare Trennung zwischen der technologischen Anwendung und der für das, sagen wir mal, Zwischenmenschliche.

Führung können Sie nicht ersetzen durch KI. Menschliches Wesen, menschliche Ausstrahlung kann man nicht ersetzen durch Elektronik. Das ist und bleibt der große Konflikt: die mögliche Ersetzbarkeit von Menschen, von menschlicher Authentizität. Ich kann nur sagen: KI vermittelt keine Wärme und keine Authentizität.

Muss man KI deshalb vielleicht stärker regulieren?

Das finde ich zu harsch. Ich kenne einfach zu viele Bereiche, wo KI wirklich enormen Sinn macht. In der Medizin wäre jede Reglementierung Quatsch.

Ich glaube, dass die ganze KI-Debatte eine sehr moralische werden wird. Und ich finde es wichtig, dass man dabei die gesellschaftlichen Bereiche und die Bedeutung und Anwendung der KI darin klar unterscheidet.

Im Moment wird unter dem Oberbegriff Digitalisierung oder KI alles über einen Kamm geschoren. Das entspricht nicht der Wirklichkeit.

Die Kultur hat ja ganz andere Aufgaben als die Medizin.

Ich nehme mal die Charité, also die echte Charité in Berlin. Natürlich wird da KI eingesetzt in allen möglichen Bereichen. In der Neurologie oder Krebsforschung werden KI-gestützt Befunde weltweit verglichen und es werden Prognosen getroffen für ganz elementare Krankheiten.

Aber das entbindet ja nicht von der menschlichen Führung.

Da sitzt ja nach wie vor ein Chefneurologe und führt ein Team hochgradig gebildeter neurologischer Spezialisten, die Tag und Nacht Operationen ausführen. Selbst wenn KI-gesteuerte OP-Computer zum Einsatz kommen, was ja schon der Fall ist, liegt die menschlich-moralische Führung des Teams doch beim Chefarzt: Wie stelle ich die Verbindung zum Patienten her? Wie kläre ich Patienten vor der OP auf, wie beruhige ich Patienten, bevor sie in Narkose gehen? Wo und wie genau setzen wir KI ein?

Die große Führungsaufgabe ist die Vermittlungsaufgabe: Wie gehen wir in unserem Unternehmen mit der KI um? Wo bleiben wir ganz Mensch?

Glauben Sie, dass das so bleibt?

Ich hoffe es. Ich sehe die Entwicklungen im Moment mit großer Skepsis. Die Technologiegläubigkeit in Amerika, die Einmischung von Techmilliardären in die Politik, das alles ist eigentlich unmöglich, hochgradig bedenklich. Denn es treibt uns vom authentischen Menschsein weg.

Ich will auf den Punkt hinaus, dass es eine Führungsverantwortlichkeit gibt, die mit Menschsein und Menschlichkeit zu tun hat. Auf einer anderen Ebene gibt es eine technologische Entwicklung, die überall eingreift, auch in das Menschsein und die menschlichen Beziehungen. Noch mal: Die Vermittlung zwischen Menschlichkeit und Technologie, das ist für mich das riesengroße Führungsthema.

Können die Führungskräfte, mit denen Sie zu tun haben, das schon gut? Sind sie schon gute Mensch/KI-Vermittler:innen?

Ich würde sagen, wir lernen im Moment alle stündlich dazu. Und das ist mühsam. Das ist ja alles so neu und überraschend und rasend schnell.

Führungskräfte müssen im eigenen Unternehmen, in den einzelnen Bereichen definieren, wie und warum sie KI einsetzen; und sie müssen die Mitarbeitenden dabei mitnehmen. Es ist ja ein Unterschied, ob Sie – am Beispiel Zeitung – über KI-Unterstützung fürs Layout reden oder über die Haltung eines Blattes zum Qualitäts-Journalismus.

Wo ist die Technologie nützlich für uns, wo wollen wir sie umarmen, wo grenzen wir uns ab?

Blicken wir noch einmal auf Ihr Metier: die Kultur- und Kreativwirtschaft. Beobachten Sie da spezielle Entwicklungen im Umgang mit KI?

Ich beobachte, dass man in der Kultur gerade mehr in Richtung des Authentischen, des Zwischenmenschlichen rückt.

Die Kultur ist vielleicht eine Art Gegenspieler. Sie spielt das technologische Spiel mit, in der Perfektionierung von Abläufen. Nehmen wir eine TV-Institution wie die Tagesschau, da wirkt im Hintergrund ein komplett KI-getriebenes System, das selbst die Kamera bewegt. Aber der Sprecher ist der Sprecher, die Sprecherin ist die Sprecherin. Und die Menschen gucken die Sprecherin an, sie finden die sympathisch oder nicht. Die journalistischen Beiträge werden auch von Menschen verantwortet, die vor Ort berichten. Sie können alles von der KI zusammenschneiden lassen, aber das, was der Zuschauer empathisch erlebt, ist die Frau, die vor Ort berichtet.

Das gilt fürs Schauspieler:innen genauso. Wenn ich eine Serie drehe, dann sind da am Set 60 Leute, die interessieren sich nicht wirklich für KI. Die benutzen KI in der Kamera, im Ton, überall. Aber am Ende stehen da die Schauspieler:innen und Schauspieler mit einer Regisseurin oder einem Regisseur. Und es ist eine rein emotionale, zwischenmenschliche Begegnung, ein geschützter Raum.

Als Führung eines Unternehmens oder Projekts muss man in der Lage sein, alle beteiligten Menschen unter einen Hut zu bringen. Wir haben zum Beispiel KI-Besessene in der Digitalisierungsabteilung. Wir haben aber auch die Künstler:innen am Set, die wollen geliebt werden; die sind auch nur dann richtig gut, wenn sie menschliche Wärme spüren. Da leistet die KI gar nichts.

Was schafft eine KI wirklich selber?

Eine KI ist für mich auf keinen Fall ein individueller Charakter, der sich im Laufe eines Lebens komplett unterschiedlich komplex entfaltet. Sie ist eben kein Mensch. Auch kein Künstler. KI kann nichts, was der menschlichen Urheberschaft gleichkommt. KI kann malen und kann Malerei herstellen. Aber es ist immer gepropft und gefüllt mit dem, was schon ist, was wir Menschen geschaffen haben.

Für Sie ist die klare Trennung des Menschlichen vom Technologischen, von KI wichtig.

Im Moment wird KI überall ganz toll bewertet. Aber es macht ja was mit den Menschen. Es verführt dazu, sich immer weiter vom Leben wegzubewegen, von der Berührung mit dem wirklichen Leben und immer technologischer zu werden. Das halte ich für schwierig. Führung entsteht dadurch, dass Menschen sich begegnen. Das ist meine tiefe Überzeugung, auch wenn es etwas pathetisch klingt. Am Ende des Tages zählt das menschliche Miteinander. Ich mache eine klare Trennung. Ich nehme KI nicht ins Herz und sage: Es ist meine Freundin.

Sie glauben nicht, dass KI zukünftig Führungskräfte komplett ersetzen kann.

Definitiv nicht. Ich glaube eher, dass eine Gegenbewegung stattfinden wird. Je technologischer getrieben die Welt wird, desto stärker wird der Wunsch des Einzelnen nach wirklicher, authentischer, direkter Berührung und Begegnung.

Das gilt auch für das Führungsthema. ■

INTERVIEW



Frank Dopheide war unter anderem Kreativchef internationaler Werbe- und Kommunikationsagenturen, Gründer der Marken- und Strategieagentur Deutsche Markenarbeit und Sprecher der Geschäftsführung der Handelsblatt Media Group. 2020 hat er „human unlimited“ gegründet, eine „KI-Agentur der menschlichen Art“.

„Es ist gut, wenn man sie in der Mannschaft hat. Aber sie entscheidet das Spiel nicht.“

Frank Dopheide sieht KI kritisch, aber auch das Gute: Sie kann uns viel Unerfreuliches abnehmen – und Freiraum für das Menschliche schaffen.

Lieber Herr Dopheide, welche ist die wichtigste Aufgabe von Führungskräften in Organisationen?

Als jemand, der früher Diplomsport studiert hat, steige ich mal mit einer Sportmetapher ein: Als Führungskraft muss man schon das ganze Spiel lesen können – und mitrennen. Die wichtigste Aufgabe ist aber vielleicht: Man muss die richtigen Spieler auf den Platz stellen, ihnen die Taktik klar machen, sie als Menschen mit ihren technischen und kognitiven Fähigkeiten stärken – und dann nachvollziehbare Entscheidungen treffen.

Jetzt ist aber mit der KI ein weiterer Spieler auf dem Platz. Wie verändert sie das Spiel?

Die KI ist in der Abwehr, die übernimmt die langweiligen, ein bisschen weniger spektakulären und eher abräumenden Aufgaben. Es ist gut, wenn man die in der Mannschaft hat, aber das Spiel entscheidet sie nicht.

Sie netzt nicht ein.

Sondern wer macht das?

Das macht der Mensch.

Das heißt übersetzt: Die KI kann uns die unangenehme Arbeit abnehmen. Aber am Ende zählt der Mensch, und der Mensch steuert auch?

Aus meiner Sicht schon. Der Mensch muss steuern und entscheiden, weil er nur dann das Gefühl hat, Verantwortung für das zu tragen, was passiert. Wenn das Entscheiden automatisiert wird, steigt die Verantwortungslosigkeit. Und das ist schlecht.

Mal etwas konkreter, bitte: Was sind die Vorteile davon, eine KI mit im Team zu haben?

Sie kann sich durch große Datenmengen, durch geschichtsträchtige Ansammlungen von Erfahrung wälzen. Sie kann Dinge gut sortieren, sie ist sehr schnell, sie vergisst auch nichts. Sie kann Muster detektieren, so dass man ein Sprungbrett hat, um auf neue Gedanken zu kommen. Und – eine große Stärke: Sie kann Dinge visualisieren und greifbar machen, die sonst nicht so leicht sichtbar zu machen sind.

Ich bin ja im Kreativbusiness tätig. Bei uns ist Ideenfindung das Thema. Bis man auf neue Ideen kommt, muss man aber erst mal die ganzen alten durchdenken. Man kommt nie von Null auf eine wirklich neue Idee, sondern man schwingt sich ein. Bei uns geht es darum, Überschriften, strategische Sprungbretter oder Bildwelten zu kreieren – und da kann die KI so etwas wie Möglichkeitsfindung sehr schnell erledigen.

Dann aber kommt die Entscheidung: Wo spüre ich Relevanz? Wo ist was wirklich Ungesehenes? In welche Richtung gehen wir weiter? Da ist die KI völlig unbedarft, weil sie keine Intuition hat. Für die sind alle ihre zehn oder 100 oder 10.000 ausgespuckten Möglichkeiten gleich interessant und gleich wertig. Die wüsste nicht, auf welches Pferd sie im weiteren Prozess setzt. Bei der kreativen Grundlagenarbeit ist sie eine echte, schnelle und doch eindrucksvolle Hilfe. Aber diese entscheidende Steuerung – vom Grund in das wirklich Neue – das schafft sie nicht.

Intuition ist also menschliches Hoheitsgebiet, und da kommt die KI nicht hinterher?

Ja. Und zur Intuition gehört auch Relevanz. Gefühlte Relevanz.

Nutzen Sie KI, wenn es um die Wirksamkeit Ihrer Arbeit geht?

Nur im Nachgang. Das Interessante an der Wirkung kreativer Arbeit, kreativer Produkte ist, dass sie unmittelbar und emotional ist. Die Temperatur im Raum verändert sich, die Haltung von Menschen verändert sich, die Blicke verändern sich, das Sprechen verändert sich. Man spürt, wenn man mit Kreation Menschen berührt. Das gilt fürs Kino, fürs Theater, wenn Sie eine Rede halten – das löst immer etwas Starkes aus. So etwas kann eine KI nicht messen.

Was sie wunderbar kann, ist: dabei helfen, Vorher-Nachher-Betrachtungen zu machen, Entwicklungen sichtbar zu machen, Vergleiche mit Wettbewerbern oder unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu visualisieren. Da hilft KI auf lange Sicht sogar sehr, weil man klar sieht: Da hat sich was bewegt. KI ist sehr gut darin, in transformativen Prozessen Veränderungsmacht darzustellen. Der Mensch denkt ja immer nur in Tagen, der kriegt gar nicht mit, wie groß die Veränderung in einem Jahr dann doch war, weil sich Change von Tag zu Tag gar nicht so dramatisch anfühlt.

Die KI ist wunderbar komplexitätsreduzierend. Auf schwierige Fragen hat sie immer schnell Antworten parat. Das hat etwas Verführerisches ...

... ja, total. Und das ist gefährlich.

Alles, was technologisch ist – und KI ist technologisch gerade Champions League – funktioniert über Convenience. Der Mensch ist ein Bequemlichkeitstier. Was erleichtert mir das? Was macht es mir bequemer? Das ist bei jeder App, bei jedem Navi, bei jeder KI so ... Und was hat das zur Folge? Erstens: Ich entscheide gar nichts mehr selber. Ich gebe mich dem hin. Zweitens: Ich begreife es auch gar nicht mehr selbst, kann es also auch gar nicht mehr verifizieren. Und drittens: Alle meine Sinne bilden sich zurück. Ich kann schlechter sehen und hören und riechen, brauche ich alles ja auch gar nicht, ich habe ja jetzt einen Bildschirm für alles.

Das ist eine große Gefahr, und die kann durch KI potenziert werden.

Aber die KI kann auch einen Mehrwert im Kontext Führung haben, oder?

Der große KI-Mehrwert ist für mich allerdings nicht: Entscheidungen besser zu treffen. Der große Mehrwert ist: Freiraum zu schaffen, um wegzukommen vom Managen hin zum Führen.

Ich will mich ja wirklich mit Menschen beschäftigen.

Die große Aufgabe von Führungskräften ist, Vorbild zu sein, andere zu ermächtigen, Neues zu denken, Intuition wieder auszubilden.

Meistens ist der Alltag aber zugemüllt mit Millionen Dingen, die gemanagt werden müssen. Terminfindung. Reiseplanung. Besprechungsberichte schreiben. Oder oder oder.

Wenn ich das alles wegräumen und automatisieren kann, habe ich viel mehr Zeit für das Eigentliche – und dann wird aus Managen eben Führen.

Warum brauchen wir eine Technologie, um besser zu entscheiden, was wir tun und lassen sollten? Ist das nicht generell die Aufgabe von Führung: weniger zu managen, mehr zu führen?

Trotzdem muss es ja gemacht werden. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz muss verstanden und ausgefüllt werden; nützt alles nix. Wenn man das alles wegräumen kann, dann hat man viel mehr Freiraum für das eigentliche Führen, fürs eigentliche Werteschaffen.

Wie diskutiert man in Ihrer Branche gerade generell über KI?

Wenn ich es mal möglichst breit zu fassen versuche, dann ist der Kern unserer Branche: das Content-Kreieren. Also eine:r schreibt, erfindet, kommuniziert immer etwas. Man sieht jetzt, dass diese Branche zum großen Teil davon gelebt hat, mittelmäßige Sachen wiederholend zu produzieren. Und da ist KI ein bedrohliches Szenario. Keiner muss mehr Börsenkurse abschreiben. Keiner muss mehr Vergleiche machen, Bedienungsanleitungen schreiben etc. Das alles fällt weg. Oder nehmen wir den Bereich Fotografie. Die alte, persönliche, aber eben auch infrastrukturell aufwändige Fotografie ist in Gefahr. Midjourney ersetzt schon eine Menge – auch weil der Umgang mit Persönlichkeits- und Bildrechten nicht gut geklärt ist.

Das ist der große und erschreckende Teil.

Der interessante, helle Teil ist eher: Wie schnell können ChatGPT und Midjourney usw. wirklich interessante Gedanken, Inhalte visueller und textlicher Art produzieren?

Und da muss ich sagen, dass in unserer Branche Ernüchterung eingesetzt hat. Viele denken mittlerweile: Ich habe mich daran satt gesehen. Am Ende ist es doch immer dasselbe. Man hat mal eine unterhaltsame Perspektive auf den Papst und Donald Trump, aber am Ende entsteht nichts Neues. Durch den entstehenden Einheitsbrei wird es eher schneller durchschnittlich.

Also, es entwickelt sich nicht nach oben, sondern es entwickelt sich nach unten, wird belangloser, wird gesehener und damit für kreative Gewerke uninteressanter, denn: Wir leben ja vom Unerwarteten. Das ist eine Lernkurve, die man nicht unbedingt vorausgesehen hätte und von der ich natürlich auch nicht genau weiß, wo sie landet.

Das Thema KI nimmt also in Ihrer Branche gerade keine positive Dynamik auf. Es erzeugt eher Ernüchterung.

Gucken Sie sich nur mal die großen Kino-Blockbuster an. Die werden – KI-getrieben – immer spektakulärer, immer actiongeladener, immer mehr explodiert, immer mehr Superhelden tauchen in einem Film auf. Daran sieht man sich satt. Fast & Furious 24 erreicht niemanden mehr. Diese gelernte Mechanik, die spektakulär inszeniert ist, die berührt Menschen nicht mehr. Und das ist für Kreative der entscheidende Mehrwert. Wir brauchen Ideen, die unkalkulierbar, unberechenbar sind.

Das fällt den Algorithmen natürlich schwer.

Gilt denn dieses Phänomen der Übersättigung für alle kreativ schaffenden Menschen?

Es gilt auf jeden Fall für den Topbereich, für die Kulturschaffenden im ganz ernstesten Sinne.

Im Bereich Musik zum Beispiel ist doch auffällig, dass Livekonzerte auf einmal wieder so bedeutsam geworden sind. Warum? Weil da Sinnlichkeit komplett angesprochen wird – nicht nur die Ohren. Und weil die Imperfektion wahrscheinlich der Moment ist, der einen berührt. Es fühlt sich live doch ein bisschen anders, eben lebendiger an als auf der Platte.

Das sollte man in der Verbindung von Mensch zu Mensch nicht unterschätzen.

Deshalb bin ich der tiefen Überzeugung, dass diese letzte Verbindung immer vom Menschen zum Menschen sein muss – alles davor oder dahinter, das kann KI weiterverarbeiten. Aber der Sprung von Technologie auf Mensch ist nur halb so wirksam, wie wir glauben.

Braucht es gerade aufgrund dieser technologischen Entwicklungen auch mehr Menschlichkeit in Organisationen?

100 %, und zwar in allen Bereichen. Wie gehen wir miteinander um? Wie sehen unsere Büros aus? Wie stricken wir unsere Agenda am Montagmorgen?

All das Menschliche braucht wieder mehr Raum.

Wie ist Ihre Perspektive auf KI-Regulierung? Wo und wann sollte Ethik ins Spiel kommen?

Ein Riesen-Thema. Auch ein Riesen-Führungsthema, übrigens.

Es ist doch so: KIs machen immer, was geht; und der Mensch muss entscheiden, was nicht geht, was wir nicht machen.

Im Moment fühlt es sich so an, dass Ethik und Moral der technologischen Entwicklung hinterherhinken und dass man schnell Richtlinien und Leitplanken einziehen muss. Das Recht auf freie Meinungsäußerung ist nun mal nicht das Recht auf Lügen, Betrügen und Beschimpfen. Das kann man eigentlich leicht auseinanderhalten.

Da ist viel zu tun – und in der Geschwindigkeit, in der gerade technologisch alles passiert, ohne ich, dass das kompliziert ist. Das Thema muss man jetzt aber angehen, auf wirklich höchster Ebene.

Mein Gefühl ist: So nervig die Deutschen und Europäer mit ihren Vorschriften und Regeln prinzipiell sind – im KI-Kontext kann das ein Wettbewerbsvorteil sein. Weil wir das Thema tief durchdringen, während alle anderen es fluten.

Gibt es in Bereichen, Branchen, Unternehmen jetzt schon solche ethischen Richtlinien nach dem Motto: „So was machen wir nicht“?

Ich bin mir nicht bewusst, dass es wirklich allgemeine Regeln gibt. Ich weiß nur: Die Deutschen sind sehr empfindsam, und die werbetreibenden Unternehmen allemal, was Persönlichkeitsrechte betrifft. Schon lange. Einfach, weil die Gefahr von Shitstorms und Klagen so groß ist. Es grassiert die

Vorsicht. Manche Fotos von Führungskräfte-Veranstaltungen mit 200 eigenen Mitarbeiter:innen kann man einfach nicht mehr machen, weil ja jeder unterschreiben müsste: „Ich bin damit so einverstanden.“

Also: Die Sensibilität auf Unternehmensseite ist hoch, aber KI-Ethik-Standards, an die sich alle halten, gibt es meines Wissens in unserer Branche nicht.

Das ist aber ein zukunftsentscheidendes Thema.

Stichwort Zukunft und Verantwortung, ein klassisches Führungsthema. Wie können wir für Technologiekompetenz, für einen menschenzentrierten Umgang mit Technologie auch bei den Jüngeren, bei den nachwachsenden Generationen sorgen?

Zunächst mal glaube ich: Technologiekompetenz als Wort führt in die falsche Richtung. Wir brauchen ja bald gar keine Kompetenz mehr. Jeder kann die Technologie in Zukunft bedienen. Das wird so einfach sein: Man muss nur noch eine Frage in irgendein Mikrofon sprechen – und die Antwort kommt. Also diesen Kompetenzbegriff, den würde ich so mal ausblenden.

Ansonsten habe ich – gespeist aus Erfahrungen mit drei Kindern, die jetzt zwischen 13 und 33 Jahre alt sind – das Gefühl: Die Jüngeren erleben immer mehr, was das anrichten kann. Es wird in den Schulen thematisiert, die Sensibilität für die Gefahren wächst. Und es ist natürlich einfach auch so: Das Können wächst mit dem Umgang. Mit zunehmendem Alter bildet sich eine Sensibilität und manchmal auch eine Dickfelligkeit aus, die hoffentlich hilft.

Und wenn wir noch einmal zukunftsorientiert auf Organisationen und Führungskräfte blicken: Wie wird sich der Umgang mit KI da weiterentwickeln?

Es gibt zwei Perspektiven. Die eindimensionalen Denker denken, KI ist gleichbedeutend mit Effizienz, Optimierung. „Ich brauche statt 1.000 Leute nur noch 300 Leute. Alles, was ich dank KI raus-schmeißen kann, schmeiße ich raus. Mitarbeiter, Büromöbel, alles.“ Das ist wirklich sehr eindimensional, weil am Ende der Effizienzkette ja dann buchstäblich nichts mehr da ist.

Klüger und zukunftsorientierter dürfte das sein: KI nutzen, um Kapazitäten frei zu machen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, um die Kundenbindung zu erhöhen, um den erlebten Wert von Dienstleistungen, Services, Angeboten neu zu denken und neu in die Welt zu bringen. Also: Freiraum schaffen für das Menschliche.

Die gesamte Wirtschaftswelt hat ja vor allem die linke Gehirnhälfte im Einsatz. Da sitzt der Preis, da ist die Logik, da ist die Effizienz. Auf der rechten Hälfte ist der Wert, da ist die Treue, da ist die Zugehörigkeit. Und dieses Bedeutsame, Verbindende, die persönliche Begegnung, die rechte Hirnhälfte, wird an Bedeutung gewinnen. Das Schulterklopfen ist viel mehr wert als 100 Likes. Einmal in den Arm nehmen ist viel mehr wert als 1000 Likes.

Die Menschen werden erkennen, dass es mit künstlicher Intelligenz auch künstliche Intimität gibt. Sie sind heute einsamer als je zuvor, wollen sich aber verbinden, wieder als Teil von etwas Größerem fühlen. Das ist tief in uns drinnen.

Deshalb werden auch Begegnungen in Büros an Bedeutung gewinnen. Vielleicht heißen Büros dann nur nicht mehr Büros.

Das klingt ziemlich zuversichtlich. Es wird also von Effizienz zu Menschlichkeit kippen?

Wir werden erkennen, dass KI alles weiß, aber am Ende überhaupt nichts begreift.

Ich darf kurz historisch und ein bisschen bissig werden. Vor 2000 Jahren war Weisheit das höchste Gut. Das war mehr als der Verstand. Da galt: „Ich habe Erfahrung, habe Intuition. Und ich weiß: Das ist richtig und das ist falsch.“ Dann kam das Verstehen als höchstes Gut, mit der Aufklärung. Dann kam das Wissen – und ketzerisch gesagt galt dann: Man muss nur noch auswendig lernen, nicht mehr verstehen, kann nach Prüfungen alles wieder vergessen. Schließlich kam, noch eine Ebene tiefer, die Information. Und jetzt sind wir auf der untersten Ebene, dem Granulat: den Daten als dem Höchsten. Jetzt weiß ich nichts mehr. Ich verstehe nichts mehr. Und Weisheit habe ich schon gar nicht mehr.

In Zukunft wird es eine Gegenbewegung geben, die fragt: Wie komme ich wieder Stufe für Stufe höher – und warum ist es wertvoll, den weiten Blick zu haben, die Zusammenhänge zu durchdringen?

Es ist doch ein Unterschied, ob ich mit Google Translate ein Essen bestelle oder ob ich zehn Sätze Französisch echt sprechen kann. Das macht auch in der Reaktion des Gegenübers einen Unterschied. Insofern ist das ein Pendel.

Ein knackiges Schlusswort, bitte.

KI kann ein Befreiungsschlag für die Mühsal des Alltäglichen werden und mehr Raum für das Menschliche schaffen. KI rechnet, der Mensch denkt und fühlt – das ist der Unterschied und die Zukunft. ■

INTERVIEW



Marc Elsberg war Strategieberater und Kreativdirektor für Werbung sowie Kolumnist der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“. Heute lebt er als Autor in Wien und führt mit Science-Thrillern wie BLACKOUT, ZERO und °C – CELSIUS regelmäßig die Bestsellerlisten an.

KI beschleunigt Fantasie – kreiert sie aber nicht.

Der Autor Marc Elsberg schreibt Bestseller-Thriller. Zum Beispiel über Technologie und was sie mit uns macht.

Wie führen Sie sich als Autor eigentlich selbst durch die Unternehmung, ein 800-Seiten-Buch zu schreiben, Herr Elsberg?

Geordnet chaotisch, würde ich sagen. Zuerst ist da eine halbintuitive Idee, Interesse an einem Thema, einer Figur oder einem Konflikt. Und daran, was das eigentliche Thema dahinter ist. Zum Beispiel: Was passiert, wenn der Strom ausfällt – welches größere Thema steckt eigentlich dahinter? Dann verstehe ich: das Funktionieren der modernen, vernetzten Welt – beziehungsweise das Nichtmehrfunktionieren.

Aus dem Kern eines solchen Metathemas oder -konflikts entwickle ich dann eine Geschichte, einen Plot und seine Umsetzung. Man kennt das aus dem Drehbuchschreiben. Sobald die Idee zur Geschichte halbwegs steht, dauert es 1 bis 1,5 Jahre bis zum fertigen Buch.

Ich muss natürlich darauf achten, dass ich keine Themen aussuche, die womöglich nächstes Jahr überholt sind. Bücher sollten ja einige Jahre interessant bleiben.

Im Schreibprozess gibt es für mich zwei Phasen: erst planen und strukturieren, dann das eigentliche Schreiben. In der Planungsphase schreibe ich oft nur ein, zwei Stunden pro Tag: Die Hauptarbeit besteht aus Recherchieren, Nachrecherchieren, ein paar Skizzen machen, ein paar Notizen machen, wieder recherchieren, Szenen hin- und herschieben usw. Ich bin viel im Internet unterwegs, was nur teilweise mit der Arbeit zu tun hat. Zumindest vordergründig nicht. Ich bin leider gut im Prokrastinieren.

In der Schreibphase tippe ich zwei bis neun Stunden am Tag.

Ich nehme mir vor, täglich fünf Seiten zu schreiben. Wenn es gut läuft, schreibe ich auch mehr – dann habe ich für die nächsten Tage einen Puffer. De facto schaffe ich im Schnitt eher 2 bis 3 Seiten pro Tag.

Alles mit echter Intelligenz? Oder hilft Ihnen KI beim Prokrastinieren?

KI ist nicht länger Science-Fiction, sie ist jetzt Realität. Deshalb sehe ich sie mir natürlich an. Ich experimentiere vorwiegend mit ChatGPT und Claude. Perplexity verwende ich für die Recherche, wenn ich Quellenklarheit haben will.

ChatGPT und Claude nutze ich vor allem als Sparringpartner beim Nachdenken, zum Beispiel um herauszubekommen: Worum geht es in meiner Geschichte eigentlich? Das ist etwas, was ich üblicherweise mit mir selbst, meinem Literaturagenten, meiner Lektorin, meiner Frau oder Freunden diskutiere. Jetzt mache ich es auch mit ChatGPT und Claude. Ich finde das ein amüsantes und lehrreiches Hirntraining – gut für Leute wie mich, die grundsätzlich gern diskutieren und Dinge in verschiedensten Varianten durchdenken. Meist gehe ich ergebnisoffen in die Diskussion. Das heißt, ich führe nicht ein Gespräch im Sinne von „dorthin oder dorthin soll es gehen“, sondern ich führe ein Gespräch im Sinne von: „Mal sehen, wo es mich hinführt.“

Grundsätzlich stecken natürlich unglaubliche Möglichkeiten in der KI. Wer weiß, wie sie auf Quantencomputer-Basis ausschauen wird? Oder wie eine KI auf Basis des genetischen Codes und organischer Quasi-Schaltkreise aussähe?

Sie sind Kreativer. Was kann die KI Ihrer Ansicht nach für Kreativität leisten? Pusht sie die Fantasie?

Wirklich kreative Lösungen habe ich von den KIs bis jetzt nicht bekommen. Was sie mir im Wesentlichen bis jetzt geliefert haben, war: Beschleunigung von Standardprozessen. Recherche, Wort-Variationen. Aber nichts Neues.

Ich gehe ja so vor: Ich habe eine Idee für eine Geschichte, für ein gewisses Szenario oder für bestimmte Figuren. Oder für beides. Und denke: Vielleicht steckt da ein ganzes Buch drin. Dann schreibe ich ein kurzes Exposé. Dafür brauche ich eine Woche, mit allem Durchdenken, mit allem Nachrecherchieren, mit allen Zwischenversionen. Manchmal auch zwei oder drei Wochen.

Mit dem Auftauchen von ChatGPT und den anderen KIs habe ich begonnen, parallel dazu diesen Prozess auch mit den KIs zu probieren. Ich habe also schon ein Exposé, kann aber meine Szenario-idee oder Figurenidee auch ChatGPT geben und sagen: Schreib mir auch mal ein Exposé. Die Ergebnisse sind allerdings nicht gut. Zumindest nicht nach meinen Maßstäben. Aber es ist in einer Se-

kunde fertig. Und in den zwei Seiten Exposé sind vielleicht drei, vier Sätze, aus denen ich eventuell mehr machen kann. Und dann drücke ich nochmals auf „Regenerate“. Und nochmal. Und nochmal. In den Ergebnissen sind keine Ideen, die ich nicht selbst gehabt habe oder hätte. Es ist ein bisschen wie Zwischenversionen meiner Exposés. Aus fünf oder zehn mittelprächtigen Exposés und eigenen Ideen baue ich ein besseres zusammen. Die Maschine beschleunigt einfach die Möglichkeit, Varianten gegeneinander abzuwägen und diese auch gleich zu formulieren – im Prinzip eine bessere Schreibmaschine inklusive Thesaurus. Dann habe ich ein Exposé fertig und habe dafür statt einer Woche ein, zwei Tage gebraucht. Sie pusht also die Fantasie – aber nicht deren Qualität, sondern deren Entstehungstempo. Das Entscheidende: Dieses Kuratieren von Ideen – ob ich die selber aufgeschrieben habe oder ob ChatGPT die auf Basis meiner Ideen aufgeschrieben hat – das mache immer noch ich. Das kann die Maschine nicht. Noch nicht.

Ich wundere mich allerdings schon, dass die KI nicht kreativer ist. Oder ich kann es nicht rauskitzeln. Denn theoretisch müsste sie superkreativ sein. 99 % von dem, was wir kreativ nennen, sind Neukombinationen bekannten Wissens. Da müsste eine Maschine, die ein unmenschlich größeres Reservoir an bestehendem Wissen hat, eigentlich eine deutlich höhere Anzahl an neuen Kombinationen bestehender Dinge zustande bringen als jeder Mensch. Tut sie aber in meiner Beurteilung nicht. Vielleicht liegt das aber auch nur an meinem eingeschränkten Kuratorenauge.

Dank des beschleunigten Arbeitsprozesses glaubt man nun: „Jetzt könnte ich ja statt einem Buch in zwei Jahren ein Buch in einem Jahr schreiben. Ich werde also viel produktiver.“ Es endet aber eher damit, dass ich etwas anderes mit der gewonnenen Zeit mache. Zum Beispiel weiter mit der KI experimentieren. Oder etwas gänzlich anderes.

Noch gar nicht können die KIs lange komplexe Geschichten. Die muss ich wie bisher selber gliedern, Schritt für Schritt, Detail für Detail.

Letztendlich verlasse ich mich derzeit immer noch auf eine Mischung aus Intuition und persönlichem Wissen. Inhaltliche Entscheidungen überlasse ich nicht der Maschine.

Der Autor und Filmemacher Alexander Kluge sagte: „Wenn ich meine KI in Not bringe, dann versucht sie zu raten und dann kommt etwas Verblüffendes, Überraschendes heraus.“

Das ist ähnlich dem, was ich vorher beschrieben habe: In ein paar KI-kreierten Exposés sind immer auch einige Sätze drin, bei denen ich genauer hinschaue.

Meiner Erfahrung nach wäre ich auf diese Ideen auch selber gekommen, hätte nur mehr Zeit gebraucht. Oder ich war schon darauf gekommen und habe sie sofort wieder verworfen, weil sie zwar neu waren, aber völlig unbrauchbar. Nicht jede neue Idee ist ja per se gut – oft im Gegenteil. Ich weiß nicht, ob das für Herrn Kluge auch gilt, vielleicht hätte er auch nur mehr Zeit gebraucht, um auf das zu kommen, was ihm die KI vorschlägt. Vielleicht ist er aber auch einfach besser in der Bedienung der KI. Oder er ist offener gegenüber fremden Vorschlägen als ich.

Interessant bei der Bemerkung finde ich, dass Alexander Kluge die KI vermenschlicht, wenn er sagt: „Ich bringe die in Not.“ Was ich verstehe, denn auch mich fasziniert, amüsiert und beunruhigt an KI am meisten etwas Menschliches, nämlich dieses Halluzinieren. Dass die KIs Dinge erfinden, dass sie dich wie ein kleines Kind glatt anlügen, um eine Antwort zu geben. Es gibt kaum etwas Menschlicheres.

Die KI ist eben nicht kühl kalkulierend. Das Ding ist nicht Spock im Raumschiff Enterprise: „Darauf kann ich Ihnen aufgrund der mir zur Verfügung stehenden Daten gerade keine Antwort geben.“

So ehrlich sind die KIs – noch – nicht. Aber wie sollten sie auch? Am Ende beruhen sie auch nur auf Bündeln von Algorithmen – die von Menschen mit all ihren Eigenheiten geschaffen wurden.

Wir haben zu Beginn unseres Gesprächs über „Selbst-Führung“ gesprochen. Haben Sie zum Schluss noch eine Antwort darauf, wie Sie auf das Thema Führung im „klassischen“ Sinne schauen?

Als kreativer Mensch steht man jeglicher Form von Autorität wohl immer ein bisschen kritisch gegenüber, die löst Widerstand in Kreativen aus. Manchmal ist man aber auch nicht unglücklich, wenn man zumindest so etwas wie Guidance bekommt. Manchmal braucht es diesen Moment, wo einer hergeht und den Knoten zerschlägt. Es darf nur nicht das einzige Instrument sein.

Wenn ich an gute Führung denke, dann denke ich an meine Erziehung durch mein Elternhaus. Vertrauensvolle, vielfältige Inspiration und offene Diskussionen über Entscheidungsoptionen. ■

INTERVIEW



Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte ist emeritierter Professor für Politikwissenschaft an der Universität Duisburg-Essen und Gründungsdirektor der NRW School of Governance, deren Leitung er bis Februar 2025 innehatte. Darüber hinaus ist er Vizepräsident des Deutschen Hochschulverbandes und einem breiten Publikum als Analyst und politischer Kommentator in Fernsehen und Radio bekannt.

Eine Sensibilitätsschulung für das Eintreten des Nicht-Erwartbaren. Das kann KI sein.

Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte über Verunsicherungsfähigkeit, Komplexitätskompetenz und was KI sonst noch bringen wird.

Lieber Herr Professor Korte, führen Sie eigentlich gern?

Ja. Weil ich über Führung auch gestalten kann. Ich bin Gestalter. Ich bin keiner, der gerne konsolidiert, sondern einer, der gerne voranläuft. Sammeln und Führen, wie in der Politik. Einfach etwas Neues ausprobieren und leidenschaftlich dafür werben, dass andere mitmachen.

Wie führen Sie denn die NRW School of Governance?

Ich versuche, Politikmanagement auch als Kunst des Führens zu vermitteln. Aber über die eigenen Führungsprinzipien macht man sich selten eigene Gedanken.

Vom Typus her bin ich eher jemand, der moderierend antreibt, und keiner, der dirigistische Entscheidungen vorträgt und dem dann alle folgen müssen. Wie es ohnehin aus meiner Sicht bei der Führung heute nicht darum geht, Hierarchie zu dokumentieren, sondern darum, Partner und Bündnisse zu organisieren und diese dann zusammen zielorientiert hinzubringen. Also: die Schließung von Bündnissen als machtpolitischer Ansatz.

Reden wir über „Führung und KI“: Wie beschäftigt Sie das Thema?

Seit ChatGPT für jede:n Studierende:n zugänglich ist, stellt sich für uns an der NRW-School und für mich als Führungskraft dort natürlich dauernd die Frage, wie wir schriftliche Leistungen überhaupt überprüfen können. Die Textur von Prüfungsfragen steht in einem völlig neuen Kontext. KI spielt im Alltag meines Berufs eine zunehmend große Rolle. Wenngleich wir noch in einer Experimentierphase sind, wie wohl viele. Es gibt noch keine fertigen Lösungen.

Sind Sie eher KI-skeptisch oder KI-euphorisch?

Ich bin immer erst mal euphorisch bei neuen Sachen. Ich bin kein sicherheitsorientierter Typ, eher risikofreudig als abwartend. Prinzipiell ist KI aus meiner Sicht eine Möglichkeit, Wissen zu generieren. Und als Wissenschaftler, der auf Wahrheitssuche ist und Erkenntnisgewinn haben möchte, ist das kein Nachteil.

Ich komme aus der Zeit, als man in Bibliotheken gegangen ist und sich dort lernend umgesehen und Bücher angefasst hat. So, und jetzt ist das zum Ende meiner offiziellen Dienstzeit noch mal ein Sprung, die Entwicklung in Richtung KI.

Wie nutzen Sie selber KI?

Wir verständigen uns hier in den Seminaren, wenn es um Informationsbeschaffung, um Texterstellungen geht, was ChatGPT da anbietet – und diskutieren gemeinsam kritisch, was dort zusammengetragen ist. Das ist die einzige konkrete Anwendung, die ich für mich nutze. Ein kleiner Superminiauschnitt also, mehr nicht.

Lassen wir KI noch mal kurz beiseite. Also: kleiner Sprung, große Frage: Was ist gute politische Führung heute?

Gute politische Führung muss immer Sach- und Machtfragen zusammendenken. Das macht die politische Rationalität eines Politikers aus. Es geht um Problemlösung. Und dazu brauche ich eine Mehrheit. Insofern ist der Ausgangspunkt immer ein Problem als Sachfrage, die aber ohne die Machtfrage nicht lösbar ist. Und je nach Thema muss ich unterschiedliche Machtkonstellationen bedienen.

Das Gute tritt dann ein, wenn nicht nur das Problem gelöst ist, sondern es so gelöst ist, dass ich auch die Chance habe, wiedergewählt zu werden. Das macht das Besondere in der Politik aus.

Das heißt auch, immer im Bewusstsein eines prekären Arbeitsverhältnisses zu leben und zu agieren. Politik zu betreiben ist ungesichert, ein Geschäft ohne Kündigungsschutz. Man muss sich immer wieder selbst um Mehrheiten bemühen. Das kennt kein anderer Beruf, das ist irre. Darauf muss man richtig Lust haben, robust sein. Sonst geht man unter.

Geben Sie mal ein Beispiel für gute Führung aus der letzten Zeit?

Da fällt mir ein: Führung beweist man natürlich auch im Abtritt, im Rückzug. Im Rücktritt. Im Verzicht. Die Zukunftsmacht, die einem zuwächst, wenn man aufhört. Es ist super schwer zu entscheiden, wann der richtige Moment dafür ist, nicht nur in der Politik, auch in vielen anderen Bereichen, aber vielleicht besonders in der Politik.

Gute Beispiele gibt es einige, von Angela Merkel, die das auf höchster Ebene vorgemacht hat, bis zu Malu Dreyer. Annalena Baerbock hat auch verzichtet, und in der großen Weltpolitik hat Joe Biden es gezeigt. Das läuft mal freiwillig, mal weniger freiwillig.

Mein Punkt ist: Wie wird man würdevoll bedeutungslos? Das ist die große Kunst in der Politik. Das muss sich jede:r fragen. Es ist eine große Führungsleistung, wenn man zum richtigen Zeitpunkt den Raum freimacht für andere.

Ansonsten gibt es in Deutschland keine Übereinstimmung darüber, welches Konzept von „Führung“ gut, besser oder am besten ankommt. Was man sagen kann: Wählerinnen und Wähler wählen keine unsicheren Politiker. Aber wodurch drückt sich Sicherheit aus?

Es gibt sehr unterschiedliche Kommunikations- und Führungsstile. Herr Scholz und Herr Habeck etwa, das ist ja wie hell und dunkel, unterschiedlicher konnte Führung nicht sein. Jeder sprach ganz andere Wählersphären an, und es entwickelten sich dann unterschiedliche Fankulturen gegenüber solchen Politikern.

Betriebswirtschaftlich gibt es ja diese Managementmoden, durch die sich Führungsstile immer wieder mal wandeln, das sehe ich in der Politik so nicht. Es bleibt stark personalisiert.

Machen Sie den Scholz-Habeck-Führungs-Kontrast bitte etwas klarer.

Bei Habeck war es so, dass er eine dilemmabewusste Offenheit ins Zentrum seines Führungsstils gerückt hat. Jeder von uns hat Dilemmata, aber er machte sie öffentlich. Das hat es in dieser Form so nie gegeben. Man sah ihm geradezu das Ringen um ein Ergebnis an, er stellte uns ganz öffentlich das Thema, das Problem und sein Ringen damit vor. Dieses Ringen war etwas Neues. Dieses Unentschiedene, die Moderation von Widersprüchen, sogar die Umarmung von Widersprüchen öffentlich zu machen, das war sein Konzept.

Irgendwann musste auch er aber eine Entscheidung fällen und eine Mehrheit dafür finden.

Das ist fundamental anders als bei Scholz, der unbeirrt davon ausging, dass er das Richtige tut; aber mit Erklärgeiz und fast schon aggressivem Schweigen nichts dazu kommunizierte. Scholz stand für entschleunigtes Agieren, weil er wusste, dass die Langsamkeit politische Möglichkeiten schafft. Zaudern unterbricht Handlungsketten und verschafft Zeit. Scholz führte im Stillen, Habeck im expressiven Erklären. Und das ist großartig an der Demokratie, dass wir das alles haben: keine gleiche Typologie, sondern Heterogenität.

Welche sind die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft in politischen Organisationen?

Die wichtigste Aufgabe ist, die Mehrheit im Blick zu behalten. Wir haben es mit fluiden Machtkonstellationen zu tun. Das Politische ist nämlich nicht, wie Max Weber sagte, das Bohren dicker Bretter. Politiker:innen sind keine Dickbrettbohrer, die mit Leidenschaft und Augenmaß vorgehen, zumindest nicht vorrangig. Ein Holzstück durchzubohren, das wäre eine Freude für einen Politiker.

Nein, der Werkstoff der Politik ist flüssig und nimmt deswegen auch immer unterschiedliche Formen an, kennt weder Anfang noch Ende. Politiker:innen müssen permanent in Bewegung bleiben, um sich oben zu halten, sie müssen auf Unerwartetes strategisch, auch mal experimentell reagieren – und dabei die Mehrheiten nicht aus dem Auge verlieren. Das ist viel anspruchsvoller als Dickbrettbohren. Natürlich auch interessanter.

Politiker:innen sind immer daran interessiert und darauf ausgerichtet, einen gewissen Entscheidungsspielraum zu behalten. Das merkt man eben auch in der Sprache der Politiker, die für uns oft so floskelhaft daherkommt, aber hoch funktional ist. Wir erkennen sofort, ob ein/e Politiker:in spricht oder ein/e Fußballer:in. Gar nicht vom Thema her, sondern von der Art, wie sie sprechen. Und es ärgert uns oft, dass wir von Politiker:innen so wenig an Neuigkeiten, an echten Informationen erfahren, und wir hoffen dann, dass Journalist:innen da besser nachfragen.

Aber Politiker:innen müssen so formulieren, dass sie am Ende des Satzes auch noch eine Mehrheit behalten, und zwar vor allem in der eigenen Partei. So etwas ist für Fußballer:innen irrelevant. Also muss ich als Politiker:in vage bleiben. Ich muss souverän unscharf formulieren. An den souverän unscharfen Formulierungen kann man Politiker:innen erkennen. Und es ist schwer so zu formulieren.

Es geht immer um die eigene Partei, erst mal muss ich die eigenen Leute überzeugen, weil ich nur mit dieser Mehrheit vorangehen kann und muss.

So bleiben die Hintertüren der Macht geöffnet.

Also geht es in der Politik gar nicht vorrangig ums Entscheiden?

Politiker entscheiden, um Macht zu generieren oder zu erhalten, Probleme zu bewältigen und damit die Ordnung der Freiheit zu sichern. Sie brauchen aber Zeit, um zu entscheiden und um Mehrheiten zu organisieren. Auch um zu beobachten, wie sich Mehrheiten verändern. Jede Entscheidung polarisiert. Das ist gefährlich in der Politik, denn Polarisierungen erschweren Mehrheiten.

Deswegen ist das Wichtigste in der Politik: erst mal nicht zu entscheiden, Entscheidungen offen zu halten. Wir meinen immer nur, Politiker:innen seien Entscheider:innen. Manche suggerieren das ja auch und pflegen diese Pose, denn sie suggeriert politische Macht. Und es gibt natürlich auch Phasen, da muss schnell entschieden werden.

Aber vom Grundsatz her ist erst mal zu überlegen, ob ich wirklich heute entscheiden muss oder nicht. Im Prinzip gilt: besser morgen entscheiden.

Zurück zum Thema KI: Wie kann und wird KI „die Politik“ demnächst bestimmen und beeinflussen?

Aus meiner Sicht liegt die KI-Besonderheit in diesem speziellen Lernmodus. KI-Systeme, die selbst lernen, verändern die Wissensgenerierung.

Wir haben bisher immer angenommen: Wissen ist Macht. So ist es natürlich auch noch: Das Wissens- und Informationsmanagement bleibt wichtig für politische Spitzenakteure, weil Informationen zu den zentralen Machtressourcen gehören. Eine auch weiterhin gültige Maxime lautet: Es ist nicht wichtig, wie man die Entscheidung trifft, sondern wie man sie machterhaltend vorbereitet. Und da kann KI natürlich eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

Aber wir wissen als Wissenschaftler eben auch, dass die Menge an Nichtwissen zunimmt.

Gerade Spitzenpolitiker können Sie daran erkennen, wie intelligent sie mit Nichtwissen umgehen. Weil sie nicht alles wissen können, ständig unter Bedingungen von Unberechenbarkeit und Gewissheitsschwund agieren müssen.

Das finde ich das Interessante, und so ordne ich KI hier ein:

Das ist nicht nur anders automatisierte Wissensgenerierung, sondern wir alle – und auch die Politiker:innen – werden durch die lernenden Systeme irritationsfester. Vielleicht lernen wir durch KI-Anwendungen moderne Verunsicherungsfähigkeit, vielleicht ist das eine große Sensibilitätsschulung für das Eintreten des Nicht-Erwartbaren.

Das erwarte ich von KI.

Kennen Sie Führungskräfte in den politischen Organisationen, die das auch so sehen? Oder die KI sogar so nutzen?

Nein. Ich kann mir momentan auf der Ebene von Verwaltungen, von Parteizentralen sehr gut Anwendungen vorstellen, die mit und über KI funktionieren: also KI nutzen, um Mitglieder anzuschreiben, Statements zu entwickeln usw. So wie das in anderen Verwaltungen mit textbasierten und sicher auch bildbasierten Kontexten auch schon funktioniert. Also auf der Verwaltungsebene, ja.

Aber im Sinne der politischen Gestaltungsebene, der Spitzenakteure: nein. Sicher erwarten die von ihren Mitarbeiter:innen, von der Zulieferung, von der Info-Aufarbeitung, dass die auf der Höhe des KI-Wissens sind. Aber dass politische Spitzenakteure KI so reflektiert für sich anwenden – das sehe ich nicht.

Sie betonen den „Gewissheitsschwund“ – was ist das genau, wie ist der entstanden?

Wir haben bisher die Vorstellung gehabt – und das lieben wir, wir sind nicht zufällig Serienjunkies – dass sich alles seriell entwickelt, also linear oder vielleicht zyklisch. In komplexen Gesellschaften ist das aber eine Fehlannahme. Rückkopplung ist der Alltag, die Unberechenbarkeit ist der Alltag, die Ambiguität und Kontingenz. Alles, was ist, könnte auch anders sein. Und das führt zu Gewissheitsschwund.

Das war vor 20, 30 Jahren einfacher, als die Gesellschaft deutlich weniger komplex war.

Jetzt ist es wie ein Schachbrett, auf dem die Figuren alle miteinander verbunden sind. Sie versuchen, an einer Figur zu ziehen. Dann wissen Sie nicht, welche genau wie umfallen.

Kohärenz im Handeln in der Führung herzustellen, ist umso wichtiger unter diesen Bedingungen von Gewissheitsschwund.

Gaukelt KI-Sicherheit und Gewissheit auf Basis immenser Datenmengen vielleicht nur vor?

Ich betreibe hier sicher kein Heiligschreiben von KIs. Dahinter stecken Menschen, die die KIs schaffen und einrichten. Selbstverständlich müssen wir eine natürliche Algorithmen-Vorsicht walten lassen und die Angst vor Manipulation aufrechterhalten. Wir – die meisten von uns – sind nur Anwender. Ich weiß nicht, wie man eine KI programmiert, schreibt, baut. Ich kann mich nur zu wehren versuchen, wenn mir etwas seltsam vorkommt. Wir müssen aufpassen, formatierte Freiheit zu verhindern.

Ich war neulich auf der Buchmesse und muss sagen: Es ist schon irre, was da an Datenklau passiert, um die KIs zu füttern. Da werden Urheberrechte fundamental verletzt.

Man kann das Recht gar nicht so schnell nachgestalten, wie es verletzt wird.

Müssen Politiker:innen nicht auch besonders KI-kritisch sein, brauchen sie nicht ein besonderes Ethikbewusstsein? Man hat nicht das Gefühl, dass diese Diskussion intensiv geführt wird.

Das ist ein großes Problem. Wie sichern wir die Qualität unserer Freiheit unter Bedingungen von KI? Das ist die Schlüsselfrage. Nicht nur, dass das gleiche Recht im Digitalen wie im Analogen gilt, sondern auch bezogen auf die ethische Dimension von Freiheit. Formatierte Freiheit, wer will die schon?

Wir alle – vor allem die verantwortlichen Politiker:innen – müssen sehr aufpassen, was da passiert.

Was meinen Sie: Gibt es Führungsprobleme, die man mit KI lösen kann?

Eine wichtige Führungs-Variable ist, Komplexitätskompetenz in die Fläche zu bringen. Über Demokratiebildung oder Medienmündigkeit zum Beispiel.

Ohne ein Verständnis für Komplexität verfallen wir in reinen Populismus, der sich immer mit einfachen Antworten durchsetzt – und wichtige Aspekte wie Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgenlastigkeit einfach ignoriert.

Ich hoffe, dass KI dabei unterstützt, Komplexität transparenter zu machen; dass durch KI ein Verständnis dafür wächst, dass diese Komplexität existiert; und einfache Lösungen, einfache Antworten sich nicht eignen, nichts besser machen. Das wäre meine Hoffnung.

KI also vor allem als Wissens- und Erkenntnismaschine, die Politiker:innen nutzen können, um uns komplexitätssensibler zu machen?

Genau. KI kann der Politik und uns allen vielleicht dabei helfen, produktiv mit Komplexität umzugehen.

Wird KI-Führungskräfte komplett ersetzen? Sehen Sie das für die Politik?

Politik ist extrem personalisiert. Das sind keine Maschinen. Und die Unterschiede zwischen den Menschen, die sind interessant, nicht nur für uns als politische Beobachter und Analysten, sondern das interessiert auch Wähler:innen. Klar, wir wählen meist das Bekannte, nicht das Unbekannte. Aber das Bekannte muss schon erkennbar unterschiedlich sein. KIs, die Politiker ersetzen – das sehe ich auf keinen Fall.

Wer entscheidet oder wer führt zukünftig in den politischen Organisationen?

Gute Frage. Also bestimmt nicht die Parteiführer. Vielleicht ist es die Demoskopie, die fragt, welche Themen gerade wichtig sind – und die man dann für „Führung“ nutzt? Also: Welche sind die wirklich messbaren Probleme, um die sich gekümmert werden muss?

Oder sind es die Medien, die Eskalationsspiralen in Gang setzen und Gereiztheiten vorantreiben? Und kann ich als politische Führungskraft meine Sichtbarkeit erhöhen, wenn ich besonders versiert in Sachen Eskalation und Gereiztheit bin?

Zum Schluss: Wie kann eine KI-unterstützte Führung in der Politik aussehen?

KI könnte, was Steuerungsprozesse für Governance anbelangt, schnellere Hilfestellung bieten. Auch in Bezug auf Probleme, deren Existenz wir uns jetzt noch nicht vorstellen können. KI ist vielleicht dafür gut, die Sensibilität gegenüber dem Nicht-Erwartbaren zu erhöhen. Und je schneller man so etwas praktisch aus der Hosentasche herausziehen kann, desto schneller kann man agieren in der Politik. ■

3 FAZIT

Die Frage zu beantworten, wie Künstliche Intelligenz Führung in all ihren Facetten verändern wird, war als Anspruch im Rahmen eines derzeit andauernden Prozesses von Beginn an sehr ambitioniert. Entsprechend können die vorliegenden Erkenntnisse nur einen ersten Ansatzpunkt für notwendige und vertiefende Diskussionen darstellen.

Dennoch zeigen die Gespräche mit den Expertinnen und Experten bereits deutlich, dass die Veränderungen vielschichtig sind und an mehreren Stellen gleichzeitig wirksam werden. Eine zentrale Erkenntnis der Gespräche lautet: KI kann Führung unterstützen, aber KI ersetzt keine Führung.

Der Mehrwert eines Einsatzes liegt vor allem dort, wo Informationen verarbeitet, Optionen vorbereitet, Prozesse strukturiert oder Managementaufgaben erleichtert werden. Dadurch kann Freiraum entstehen – für Reflexion, bessere Zusammenarbeit, Entwicklung, Kreativität und für jene Aufgaben, die im Führungsalltag häufig zu kurz kommen. Dieser Freiraum wird sich aber nicht automatisch entwickeln, sondern hängt maßgeblich davon ab, wie die Entwicklung im Einzelnen gestaltet wird. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, KI nicht nur einzusetzen, sondern bewusst zu entscheiden, wofür gewonnene Zeit, neue Daten und bessere Analysen genutzt werden.

Eine Konstante sehen die Befragten in der Bedeutung von Beziehungen. Die Interviews gehen von der Annahme aus, dass Beziehungen zwischen Menschen eine besondere Qualität besitzen, die nicht durch KI zu ersetzen ist. Für Organisationen bleiben Vertrauen, Zugehörigkeit und persönliche Verbundenheit zentrale Voraussetzungen. Entsprechend werden Führungsaufgaben wie die Fähigkeit, Sinn zu stiften, Orientierung zu geben, Konflikte zu moderieren oder Menschen für gemeinsame Ziele zu gewinnen, auch künftig zentraler Bestandteil von Führung sein.

Besonders anspruchsvoll wird Führung dort, wo KI Komplexität reduziert und zugleich neue Unsicherheit erzeugt: Die Interviews zeigen, dass KI helfen kann, große Datenmengen auszuwerten, Entwicklungen besser einzuordnen und komplexe Problemlagen zu strukturieren. KI kann dann in hohem Tempo und in großen Mengen Empfehlungen geben, Alternativen bewerten oder Entscheidungen vorbereiten und verringert so die Komplexität. Gleichzeitig entsteht neue Unsicherheit, denn Künstliche Intelligenz erzeugt dabei häufig einen Eindruck von Eindeutigkeit, der den tatsächlichen Zielkonflikten und Mehrdeutigkeiten vieler Entscheidungssituationen nicht gerecht wird. Hinzu kommt, dass selbst dort, wo Ergebnisse eindeutig erscheinen, oft unklar bleibt, wie sie konkret zustande gekommen sind. In diesen Kontexten bleiben besonders Urteilskraft und das Übernehmen von Verantwortung als Führungsaufgaben unersetzlich: Urteilskraft, um souverän aus den von KI vorbereiteten Optionen auswählen zu können. Verantwortung meint hier nicht in erster Linie Haftungsfragen oder die Möglichkeit, jemanden im Nachhinein „zur Verantwortung zu ziehen“. Vielmehr geht es darum, auch künftig nachvollziehen und erklären zu können, wie Entscheidungen in komplexen Situationen zustande gekommen sind.

KI wird auch nicht jede Mehrdeutigkeit auflösen können. Im Gegenteil: Gerade dort, wo unterschiedliche Werte, Interessen und Ziele aufeinandertreffen, bleibt Führung unverzichtbar. Führungskräfte müssen lernen, mit Unsicherheit, Nichtwissen und scheinbar eindeutigen KI-Antworten umzugehen. KI-Kompetenz bedeutet deshalb nicht nur, Werkzeuge bedienen zu können. Sie umfasst ebenso die Fähigkeit, Grenzen zu erkennen, Verantwortung zu klären und menschliches Urteilsvermögen zu stärken. KI wird Unsicherheiten nicht aufheben.

KI kann nicht die Erfahrung ersetzen, gesehen, ernst genommen und beteiligt zu werden – aber genau diese Erfahrungen sind wichtig, damit Transformationsprozesse gelingen. Das gilt auch für den gegenwärtigen Transformationsprozess durch KI. Die Einführung und Integration von KI erfordern nicht nur technische Entscheidungen, sondern vor allem Kommunikation, Orientierung und Vertrauen. Um den Wandel nachhaltig zu gestalten, braucht es das geduldige Erklären von Entscheidungen, den empathischen Umgang mit Mitarbeitenden und die Fähigkeit, Unsicherheit produktiv zu begleiten. Da KI diese Aufgaben nicht übernehmen kann, ist die Gestaltung der KI-Transformation selbst eine wesentliche Führungsaufgabe.

Was folgt daraus für Führungskräfte? Aus den Gesprächen lässt sich kein technisches Rezept für die Zukunft ableiten. Auch wenn die Expertinnen und Experten nicht ausdrücklich nach Handlungsempfehlungen gefragt wurden, lassen sich aus den Gesprächen einige Orientierungen gewinnen.

Führungskräfte sollten sich nicht darauf ausruhen, dass KI derzeit noch Grenzen hat. Vielmehr macht die Dynamik der technologischen Entwicklung deutlich, wie wichtig es ist, die eigenen menschlichen Stärken weiter auszubauen. Urteilsvermögen, Konfliktfähigkeit, Empathie, Sinnstiftung und die Fähigkeit, Orientierung zu geben, werden künftig noch stärker in den Mittelpunkt erfolgreicher Führungsarbeit rücken.

Ebenso wichtig wird der bewusste Umgang mit den durch Effizienzsteigerungen gewonnenen Freiräumen sein. Die Herausforderung besteht nicht darin, lediglich mehr vom Gleichen in kürzerer Zeit zu erledigen. Vielmehr eröffnet sich die Möglichkeit, Abstand vom operativen Tagesgeschäft zu gewinnen, kreative Perspektiven zu entwickeln und sich intensiver mit den grundlegenden Fragen der Zukunft auseinanderzusetzen. Der eigentliche Wert der technologischen Entlastung liegt somit nicht allein in der Beschleunigung, sondern in der Möglichkeit, neue Formen von Führung zu entwickeln.

Schließlich müssen Führungskräfte die besondere Rolle annehmen, die ihnen im Transformationsprozess zukommt. Teilt man die Einschätzung vieler Interviewter, dass die Integration von KI in nahezu allen Bereichen von Organisationen unausweichlich ist, dann stellt sich nicht mehr die Frage, ob dieser Wandel stattfinden wird, sondern wie er gestaltet werden soll. Führungskräfte müssen heute nicht wissen, wie jede Phase dieser Transformation konkret aussehen wird. Ihre Verantwortung besteht vielmehr darin, offen zu bleiben, Lernprozesse zu ermöglichen und sowohl sich selbst als auch ihre Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, den Wandel aktiv mitzugestalten. Nur so können Menschen zu Beteiligten der Transformation werden, statt sich als von ihr Betroffene zu erleben. ■

4 ANHANG

Interviewübersicht

Interviewpartnerin / Interviewpartner	Interviewzeitpunkt	Aktualisierung & Freigabe	Interviewer	Interviewdurchführung
Prof. Dr. Andreas Pinkwart	17.10.2024	03/2026	Heiko Schulz	Videokonferenz
Prof. Dr. Doris Weßels	18.11.2024	04/2026	Heiko Schulz	Videokonferenz
Angie Gifford	18.10.2024	06/2026	Heiko Schulz	Videokonferenz
Reiner Hoffmann	31.01.2025	06/2026	Heiko Schulz	Telefon
Prof. Dr. Martin Zierold	24.10.2024	04/2026	Oliver Haas	Videokonferenz
Prof. Nico Hofmann	17.01.2025	03/2026	Oliver Haas	Videokonferenz
Frank Dopheide	19.10.2024	03/2026	Oliver Haas	Videokonferenz
Marc Elsberg	04.11.2024	03/2026	Oliver Haas	Videokonferenz
Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte	18.10.2024	04/2026	Oliver Haas	Videokonferenz

Kontakt

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon: +49 5241 2133-0

Dr. Johannes Busold
busold@liz-mohn-stiftung.de
+49 5241 2133-120

Dr. Jörg Habich
habich@liz-mohn-stiftung.de
+49 5241 2133-277

Hendrik Schulten
schulten@liz-mohn-stiftung.de
+49 5241 2133-122

Liz Mohn Stiftung

Die gemeinnützige Liz Mohn Stiftung arbeitet in den Handlungsfeldern: „International Relations“, „Creating Leadership Cultures“, „Power of Culture“ und „Global Talents“. Ein besonderes Anliegen von Liz Mohn und der Stiftung ist es, Brücken der Verständigung über Sprachen und Grenzen hinweg zu bauen und auf diese Weise Menschen aus unterschiedlichen Nationen und Kulturen, mit verschiedenen Professionen und Positionen sowie aus verschiedenen Generationen in den Dialog zu bringen und jungen Menschen eine Stimme zu geben.

Weitere Informationen: www.liz-mohn-stiftung.de

Kontakt

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Dr. Johannes Busold
busold@liz-mohn-stiftung.de

Dr. Jörg Habich
habich@liz-mohn-stiftung.de

Hendrik Schulten
schulten@liz-mohn-stiftung.de