

Der Kern menschlicher Führung

Wenn KI führt: Was bleibt dann noch vom Menschen?

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Prozesse, sondern auch den Umgang mit Wissen, Kommunikation und Entscheidungen. Viele Mitarbeitende nutzen KI bereits heute selbstverständlich im Arbeitsalltag. Damit verschieben sich Erwartungen, Rollen und teilweise auch klassische Hierarchien. Gleichzeitig wird sichtbar, welche Fähigkeiten auch in Zukunft zutiefst menschlich bleiben.

Von Andrea Rutishauser

KI kann Führung heute an verschiedenen Stellen sinnvoll begleiten: bei der Vorbereitung von Gesprächen und Prozessen, bei der operativen Entlastung, in der Kommunikation über kulturelle Grenzen hinweg sowie bei der Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen. Genau diese Breite macht die Diskussion spannend. Denn je mehr KI leisten kann, desto drängender wird die Frage, ob sie Führung nur unterstützt oder irgendwann sogar ersetzt.

Kann KI Führung ersetzen?

Eine kürzlich durchgeführte repräsentative Befragung im Auftrag des Digitalverbands Bitkom zeigt, wie stark KI bereits in der Arbeitswelt angekommen ist. Befragt wurden 550 Erwerbstätige in Deutschland. Besonders aufhorchen lässt dabei eine Aussage: Rund 29% der Befragten sind überzeugt, dass eine KI ihre Vorgesetzten ersetzen könnte.

Diese Aussage wirft eine unbequeme Frage auf: Welche Art von Führung erleben Menschen heute eigentlich, wenn fast ein Drittel der Befragten glaubt, dass eine Maschine diese Rolle übernehmen könnte? Möglicherweise zeigt sich darin weniger die Stärke der KI als vielmehr die Schwäche der Führung. Dort, wo Führung primär aus Informationsweitergabe, Kontrolle, Standardkommunikation oder administrativer Koordination besteht, erscheint sie offensichtlich bereits heute automatisierbar. Gerade deshalb lohnt sich ein genauerer Blick darauf, in welchen Bereichen KI Führung sinnvoll unterstützen kann und wo die Grenzen dieser Technologie liegen.

a) KI vorbereitend einsetzen

Besonders hilfreich ist der Einsatz von KI in der Vorbereitung von Führungssituationen, etwa bei Mitarbeitergesprächen, Workshops, Konfliktsituationen oder Präsentationen. Führungspersonen können verschiedene Gesprächsverläufe simulieren, schwierige Fragen vorbereiten oder unterschiedliche Perspektiven einholen. Auch komplexe Themen lassen sich vereinfachen oder strukturieren. KI kann zudem als Sparringspartner zur Reflexion dienen. Sie hilft dabei, Hypothesen zu entwickeln, Denkfehler sichtbar zu machen oder Situationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten.

Beispiel-Prompt:

«Du bist Expertin bzw. Experte für schwierige Mitarbeitergespräche. Ich muss mit einer Mitarbeiterin sprechen, die Verantwortung vermeidet, Aufgaben zurückschiebt und weniger liefert als erwartet. Zeige mir mögliche Reaktionen der Mitarbeiterin und passende, klare Antworten darauf. Die Antworten sollen ruhig, klar, wertschätzend und verbindlich sein.»

b) KI unterstützend einsetzen

Auch bei operativen Tätigkeiten kann KI sinnvoll entlasten: Sitzungen vorbereiten, Informationen zusammenfassen, Protokolle erstellen oder Daten analysieren. Viele Aufgaben lassen sich effizienter erledigen. Dadurch entsteht mehr Raum für echte Führungsarbeit: für Gespräche, für Entwicklung und für Kulturarbeit.

Zudem unterstützt KI beim Lernen und bei der persönlichen Entwicklung. Wissen, Modelle und Methoden werden

schneller zugänglich. Was früher oft nur im Coaching oder in Weiterbildungen verfügbar war, steht heute jederzeit zur Verfügung.

Beispiel-Prompt:

«Erstelle aus dem Sitzungsprotokoll eine strukturierte Zusammenfassung mit den wichtigsten Entscheidungen, offenen Punkten und konkreten nächsten Schritten.»

c) KI in Kommunikation und Kultur

KI kann Kommunikation vereinfachen und verbessern. Beispielsweise beim Formulieren schwieriger Botschaften, bei mehrsprachigen Texten oder beim Einnehmen unterschiedlicher kultureller Perspektiven. Gerade im internationalen Umfeld kann dies sehr hilfreich sein. Wer einer KI genügend Kontext liefert, erhält oft wertvolle Hinweise darauf, wie Aussagen in verschiedenen Kulturen wahrgenommen werden könnten.

Beispiel-Prompt:

«Du bist Expertin bzw. Experte für interkulturelle Kommunikation und chinesische Arbeitskultur. Ich führe ein Mitarbeitergespräch mit einer Person vom chinesischen Festland. Zeige mir, worauf ich kulturell besonders achten sollte, damit das Gespräch respektvoll, vertrauensvoll und zielführend verläuft.»

d) KI bei der Entscheidungsfindung

KI kann Entscheidungen vorbereiten, Muster erkennen und Risiken sichtbar machen. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten, beispielsweise bei Mitarbeiterbefragungen, Datenanalysen oder der



Ausgerechnet die technologische Entwicklung zwingt Organisationen dazu, sich wieder stärker mit zutiefst menschlichen Fähigkeiten auseinanderzusetzen.

Auswertung von Entwicklungen. Dennoch bleibt eine zentrale Aufgabe beim Menschen: Verantwortung. KI kann Empfehlungen liefern. Entscheidungen vertreten und mit Konsequenzen umgehen müssen weiterhin Menschen.

Beispiel-Prompt:

«Analysiere die Ergebnisse dieser Mitarbeiterbefragung. Zeige mögliche Muster, Risiken und Spannungsfelder auf und formuliere Hypothesen, welche Ursachen hinter den Ergebnissen stehen könnten.»

Die Essenz guter Führung

Je leistungsfähiger KI wird, desto sichtbarer werden jene Fähigkeiten, die nicht automatisierbar sind:

- Präsenz
- Verantwortung
- Integrität
- Echtes Zuhören
- Authentisches Commitment

Vielleicht liegt genau darin die eigentliche Erkenntnis dieser Entwicklung: KI verändert die Führung. Aber die Essenz guter Führung bleibt zutiefst menschlich. Denn KI kann heute bereits analysieren, formulieren, strukturieren und simulieren. Sie kann in Sekunden Informationen verarbeiten, Muster erkennen und scheinbar überzeugende Antworten liefern. Sie wird

zunehmend Aufgaben übernehmen, die lange als typische Wissensarbeit galten. Es stellt sich eine viel grundlegendere Frage: Was bleibt eigentlich übrig, wenn alles Übernehmbare von KI erledigt wird? Eben genau das, was den Kern einer Rolle überhaupt erst ausmacht.

Der Kern der Rolle

Eine KI kann ein Mitarbeitergespräch vorbereiten. Aber sie kann nicht wirklich präsent sein, wenn ein Mensch emotional wird, zweifelt oder scheitert. Sie kann Empfehlungen abgeben, aber keine Verantwortung tragen. Sie kann Werte beschreiben, aber keine Haltung leben. Sie kann Kommunikation simulieren, aber keine echte Beziehung aufbauen.

Vertrauen entsteht nicht durch perfekte Formulierungen. Vertrauen entsteht dort, wo Menschen über längere Zeit hinweg ernsthaft zusammenarbeiten, Versprechen einhalten und auch in schwierigen Situationen Haltung zeigen. Gerade in der Führung wird dies entscheidend bleiben. Denn Führung bedeutet letztlich nicht nur, Informationen weiterzugeben oder Entscheidungen effizient vorzubereiten. Führung bedeutet vor allem, Unsicherheit auszuhalten, Orientierung zu geben und Verantwortung zu übernehmen, wenn es keine eindeutigen Antworten gibt.

Die Rückkehr des Menschlichen

Die ironische Pointe dabei: Ausgerechnet die technologische Entwicklung zwingt Organisationen dazu, sich wieder stärker mit zutiefst menschlichen Fähigkeiten auseinanderzusetzen und auch in komplexen Situationen Mensch zu bleiben.

Es kann gut sein, dass es am Ende genau das ist, was sich zeigt, wenn alles Automatisierbare von KI übernommen worden ist: die Essenz der jeweiligen Rolle. Und mit ihr all das, was zutiefst menschlich ist.

Mehr zum BWI:



Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Team- und Einzelcoaching, Konfliktmanagement und Mediation im betrieblichen Kontext.

Kontakt: andrea.rutishauser@bwi.ch