

Next Leadership

# Wie digital wird Führung?

## Preview

### ► Plötzlich Bits und Bytes

**Bytes:** Wie die Corona-Pandemie Digital Leadership gepusht hat – und warum uns das für zukünftige Entwicklungen zu denken geben sollte

► **Digital Now:** Was digitale Führung derzeit ausmacht

► **Digital New:** Wie die nächste Entwicklungsstufe in Sachen Digital Leadership aussehen wird

► **Digital Next:** Was es bedeutet, wenn Maschinen menschliche Führungskräfte substituieren

► **New Job:** Welche neuen Aufgaben menschliche Führungskräfte in Zukunft haben werden



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)


**W**ir alle haben es erlebt. Während der Corona-Pandemie hat die Digitalisierung unserer Arbeitswelt einen riesengroßen Sprung gemacht. Quasi von einem Moment auf den anderen wurden Führungskräfte und Mitarbeitende ins Homeoffice – und damit in ein neues Zeitalter von Remote Leadership – katapultiert. Der Zeitsprung erfasste selbst Unternehmen, für die Zoom, Webex, Microsoft Teams, Slack und Slido bis dahin noch fremde Welten waren. Das ganze Business fand plötzlich in Bits und Bytes statt. Dies stellte eine enorme Herausforderung auf verschiedenen Ebenen dar – der technischen wie auch der sozialen. Dennoch haben viele Menschen in den vorigen zwei Jahren erstaunliche Lernleistungen hingelegt. Und sie haben, trotz aller Schwierigkeiten, die in Remote-Begegnungen liegen, den Wert der digitalen Tools schätzen gelernt.

In Sachen Leadership besteht dieser Wert bislang vor allem darin, dass digitale Technik *Führungseinfluss* über Distanz hinweg *vermitteln* kann. Das ist der aktuelle Stand – das „Now“ – von Digital Leadership: Die Technik ist ein Hilfsmittel für die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Doch stellt sich die Frage: Wenn digitale Führung innerhalb der vergangenen beiden Jahre innerhalb dieses Bereiches einen derartigen Sprung hinlegen konnte, was kommt dann als Nächstes? Könnte es sein, dass sich Digital Leadership in Zukunft ebenso rasant – oder vielleicht noch viel rasanter – weiterentwickeln wird? Mit Implikationen, die wir uns heute kaum vorstellen können?

Die Antwort lautet: Das ist sogar sehr wahrscheinlich. Denn alles, was ein Wettbewerbsvorteil sein kann, *wird* in unserer kompetitiven Welt irgendwann auch als ein solcher genutzt werden. Und das Digitale *ist* ein solcher Wettbewerbsvorteil. Weil es häufig schneller, kostengünstiger, einfacher und besser kontrollierbar ist als sein analoges Pendant. Das heißt: Sobald wir genug Daten haben und genug Rechenleistung, wird die Digitalisierung weitere große Sprünge machen, und zwar mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Digitalisierung von Führung.

## Im Next der digitalen Führung wird die Technik zum Führungsassistenten

Was aber könnte die nächste Stufe – das „New“ – der digitalen Führung sein? Es könnte ein Szenario sein, in dem die Technik Führung nicht mehr nur vermittelt, sondern in dem sie Führung gezielt digital unterstützt. Zum Beispiel so: In einem Zoom Meeting sieht die Führungskraft nicht nur die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Sitzung, sie erhält von ihrem Assistenten, der Software (die permanent Gesichtsausdrücke, Körperhaltungen, Tonlagen und so weiter auswertet), nebenbei auch Hinweise wie diesen: „Thomas verliert gerade das Interesse.“ Ergo könnte es klug sein, Thomas anzusprechen. Eine solche Entwicklung ist keine ferne Science Fiction, tatsächlich gab es bei Zoom eine entsprechende Funktion sogar schon einmal. Allerdings wurde diese aus datenschutzrechtlichen Gründen wieder abgeschafft – und wohl auch, weil eine solche



Mit fortschreitender Digitalisierung wird der Mensch im Kontext von Führung immer wichtiger, weil nur er menschliche Qualitäten mitbringt, Empathie zum Beispiel. Das hört man oft. Aber stimmt es auch? Niels Van Quaquebeke meldet Zweifel an. Laut dem Organisationspsychologen deutet vieles darauf hin, dass selbst zwischenmenschliche Führungsaufgaben zukünftig zunehmend von Maschinen übernommen werden können. Diese Entwicklung muss uns allerdings keine Angst machen.

Grafik: iStock/Sylverarts



Überwachung vielen Menschen doch auch etwas unheimlich erschien.

Dennoch lässt sich nicht daran rütteln: Optionen wie diese werden in der Praxis zunehmend verfügbar sein. Und es gibt bereits jetzt Unternehmen, in denen die E-Mail-Kommunikation durch Künstliche Intelligenz unterstützt wird: In Callcentern werden Algorithmen eingesetzt, die Kundenanschriften vor dem Absenden prüfen und den Mitarbeitenden, die die Schreiben aufgesetzt haben, Vorschläge für optimierte Formulierungen machen. Viele von uns haben überdies längst selbst entsprechende Helferlein auf ihren Rechnern installiert – ob gewollt oder ungewollt, als Dreingabe zu Textverarbeitungsprogrammen. Doch das sind erst die Anfänge. Was uns in Sachen Leadership-Entscheidungen noch erwarten

könnte, lässt sich durch einen Blick auf das US-amerikanische Justizwesen ermessen.

In den USA arbeiten viele Richterinnen und Richter längst mit Algorithmen zusammen. Die Programme geben in Prozentwerten an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Straftäter oder eine Straftäterin erneut ein Verbrechen begehen wird. Sie ermitteln diese Wahrscheinlichkeit anhand von Kriterien wie Alter, Milieu und anderen demografischen Faktoren. Dabei soll die Software nicht etwa *selbst* entscheiden, sie soll lediglich die Entscheidung des Richters unterstützen. Was aber passiert de facto? Tatsächlich entscheidet kaum noch ein Richter gegen die Maschine, wie entsprechende Erhebungen zeigen, in deren Rahmen die richterlichen Urteile mit den maschinellen Vorschlägen verglichen wurden. Und es ist auch relativ leicht nachvollziehbar, warum das so ist: Man stelle sich vor, man wäre selbst Richterin oder Richter. Wenn einem der Computer sagt, „der Straftäter wird mit 80-prozentiger Wahrscheinlichkeit wieder vor Gericht landen“, würde man dann etwa dafür verantwortlich sein wollen, dass dies tatsächlich geschieht, weil man die warnende Stimme des Algorithmus ignoriert hat? Man sieht: Es ist nicht leicht, der Überzeugungskraft der Maschinen zu trotzen. Nicht für Richter und Richterinnen. Und auch nicht für Führungskräfte.

## Digitalisierung und Leadership

### Was machen Algorithmen mit der Führung?

**Digital Leadership scheint im Moment noch auf die Zusammenarbeit mittels Zoom, Teams und Co. beschränkt zu sein. Aber dabei wird die Entwicklung mit Sicherheit nicht stehen bleiben. Organisationspsychologe Niels Van Quaquebeke sieht nach dem „Now“ der digitalen Führung, das wir gerade erleben, zwei weitere Stufen auf uns zukommen.**

**1. Now:** Digitalisierung bedeutet in Bezug auf Leadership, dass digitale Tools Führungskommunikation vermitteln.

**2. New:** Die nächste Entwicklungsstufe könnte darin bestehen, dass Algorithmen, Künstliche Intelligenzen und Co. Führungsleistung unterstützen. Zum Beispiel, indem sie durch Datenauswertung strategische Entscheidungsgrundlagen schaffen oder – im Kontext der Mitarbeitendenführung – Grundlagen für Interventionen seitens der Führungskraft liefern („Anna scheint einen Leistungsknick zu haben. Es könnte sinnvoll sein, sie einmal anzusprechen.“).

**3. Next:** In einer späteren Stufe der Digitalisierung könnte menschliche Führung nicht mehr nur unterstützt, sondern ersetzt werden. Es sind dann Maschinen – Algorithmen und andere KIs –, die mit Mitarbeitenden kommunizieren, die sie unterstützen und coachen. Das muss nicht dystopisch sein. Wie Beobachtungen und Studien zeigen, kann digitale Führung dieser Art auch Vorteile haben. Zum Beispiel deshalb, weil sie immer verfügbar und fairer ist als eine menschliche Führungskraft. Aber nur unter der Voraussetzung, dass sie nicht vorurteilsbehaftet programmiert ist. Genau hier liegt in Zukunft auch die neue Aufgabe menschlicher Führung: Sie muss die Kontrolle über die Maschinen mit allen – auch den ethischen – Implikationen wahren.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Niels Van Quaquebeke 2022

### Menschliche Führung wird in Zukunft durch Maschinen substituiert werden

Meine These ist deshalb, dass es noch eine weitere Stufe digitaler Leadership geben wird, und zwar eine sehr weitreichende. Der Mensch wird darin (zumindest teilweise) gegen eine Maschine, einen Algorithmus, eine Künstliche Intelligenz ausgetauscht. Wir werden es in diesem Next von Leadership also mit *digital substituierter* Führung zu tun haben. Wer glaubt, dass wir von solch einem Szenario noch Lichtjahre entfernt sind, täuscht sich. Tatsächlich lässt sich experimentell schon gut zeigen, dass Maschinen durchaus Leadership übernehmen *können*, und diverse Unternehmen erproben bereits entsprechende Tools.

Auch wer einwendet, dass Führung eine viel zu komplexe Tätigkeit ist, als dass KI diese problemlos übernehmen könnte, liegt falsch. So können – und damit gehen wohl die meisten Leserinnen und Leser dieses Textes noch d'accord – klassische Managementaufgaben von KI bestens abgebildet werden. Gemeint sind Tätigkeiten wie die

Einholung und Verteilung von Informationen, das Controlling und Monitoring von Mitarbeitenden, aber auch Tätigkeiten wie die Einstellung und Entlassung von Angestellten. Amazon zum Beispiel hat vor ein paar Jahren bereits versucht, beim Recruiting auf einen Algorithmus zu setzen. Dies ging zwar katastrophal schief, weil der Algorithmus auf rassistischen Vorurteilen fußte. Aber dennoch sind die Unternehmen, die an der Speerspitze der technologischen Entwicklung stehen, längst dabei, weiter an entsprechenden Systemen zu arbeiten.

### Innovation und Strategiebildung beherrschen auch Computer

Es mag natürlich sein, dass sich das Next digitaler Führung auf reine Managementaufgaben beschränken wird, doch sehr wahrscheinlich ist das nicht. Vielmehr sehen wir schon heute Bereiche, in denen noch ganz andere, vermeintlich genuin menschliche Leadership-Aufgaben von Maschinen übernommen werden – zum Beispiel Innovationsaufgaben. Innovation ist, zumindest in Teilen, die Rekombination von Altem zu

Neuem. Und dieses Rekombinieren beherrschten Maschinen schon heute recht gut. Sie können journalistische Texte schreiben, Romane erdichten, Musikstücke komponieren und Bilder malen, ohne dass die Rezipienten hinterher erkennen, ob hier Mensch oder Maschine am Werk war.

Das Next der digitalen Führung wird, darauf deuten die Zeichen hin, auch noch in weitere Domänen vordringen, von denen wir uns heute kaum vorstellen können, dass sie *nicht* Hoheitsgebiet menschlicher Führung bleiben werden, etwa die Strategiebildung. Zu bestimmen, wohin die Reise eines Unternehmens in Zukunft geht, gilt als Leadership-Aufgabe par excellence. Was aber ist eine gute Strategie? Sie ist eine Evidence Based Strategy, das heißt, eine Strategie, die auf Daten beruht, die extrapoliert werden, um lukrative Geschäftsfelder zu bestimmen, um Risiken zu minimieren und Gewinnmargen zu ermitteln. Will heißen: Strategische Entscheidungen werden in Unternehmen auch heute schon datenbasiert getroffen, wobei die Erhebung und Auswertung dieser Daten in der Regel an strategische Unternehmensberatungen wie McKinsey, Boston

In der Psychotherapie ist die Hemmschwelle von Menschen, sich einer Maschine gegenüber zu öffnen, oft niedriger als die, sich einem menschlichen Therapeuten gegenüber zu öffnen. Es besteht kein Grund, anzunehmen, dass dies beim Einsatz eines Algorithmus, der zwischenmenschliche Führungsaufgaben übernimmt, anders sein sollte.

## Digitale Führung: So sind Sie als Team und Führungskraft erfolgreich

Daniel leitet ein Team, das für die Vertriebsbereiche des mittelständischen Unternehmens internen Support anbietet. Seit jeher ist ein Teil seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutschlandweit zu Serviceeinsätzen an den Vertriebsstandorten unterwegs, während das Kernteam vor Ort an Konzepten und Programmierlösungen für die internen Kunden arbeitet und für die telefonische Betreuung sorgt. Seit dem ersten Lockdown vor mehr als zwei Jahren arbeitet auch das Kernteam nicht mehr zwingend im Büro, sondern agiert von zu Hause aus. Inzwischen funktioniert auch diese Verlagerung des Kernteams ins Home Office.

Was den Erfolg möglich macht, sind nicht allein die technischen Tools oder die zufällige Konstellation motivierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern vielmehr ein Führungssetting, das die wesentlichen Aspekte erfüllt.

- Klar kommunizierte Zielvorstellungen bei den Beteiligten
- Passende Standards und Methoden. Soviel wie nötig, so wenig wie möglich
- Eine belastbare Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und jedem einzelnen Teammitglied
- Individuelle Spielräume und die Motivation jedes einzelnen, diese auch zu nutzen
- Klares und transparentes Entscheidungsverhalten

Die hier genannten Anforderungen haben sich in gut 25 Jahren unserer Beratungstätigkeit als die entscheidenden Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Sie haben schon in den 90-er Jahren das Gelingen oder Scheitern von „Tele-Arbeit“ und damaliger „Groupware-Lösungen“ bestimmt und sind heute für die Gestaltung hybrider Arbeitswelten aktueller denn je. Sie spiegeln sich



auch im Manifest des Agilen Arbeitens, gleichwohl ihre Ausgestaltung immer wieder auf die individuellen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens abgestimmt sein müssen. In vielen Projekten schon lange vor Corona konnten wir diese zu einem Trainings- und Coaching-Inventar ausbauen, mit dem wir hybride Teams nachweislich auf die Erfolgsspur bringen.

**TOP**®

TRAINING | ORGANISATIONS- & PERSONALENTWICKLUNG



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS295AR01](http://www.managerseminare.de/MS295AR01)

# Tutorial

## 7 Thesen zur Digitalisierung von Führung



**Was passiert in Zukunft mit Führung? Und vor allem: Wie digital wird Leadership werden? Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen hat der Organisationspsychologe Niels Van Quaquebeke sieben Thesen dazu entwickelt.**

### 1. Führung hat einen ungeahnten Digitalisierungssprung erfahren.

Während der Corona-Pandemie hat sich – bei allen Schwierigkeiten – der Wert, den die Digitalisierung auch in Bezug auf das Thema Führung haben kann, gezeigt. Denn ohne digitale Techniken wäre es nur schwer möglich gewesen, Führungseinfluss über Distanz hinweg zu vermitteln. Mit Tools wie Zoom, Webex, Teams und Co. ging dies zwar auch nicht immer optimal, doch sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende legten im Laufe der Zeit erhebliche Lernschritte hin, auf der technischen wie auch der sozialen Ebene. So wurde digital vermittelte Führung zu etwas Normalem.

### 2. Die Digitalisierung von Führung wird rasant voranschreiten.

Alles, was ein Wettbewerbsvorteil sein kann, wird in unserer kompetitiven Welt irgendwann auch als ein solcher genutzt werden. Und das Digitale ist ein solcher Wettbewerbsvorteil, weil es häufig schneller, kostengünstiger, einfacher und besser kontrollierbar ist als sein analoges Pendant. Das heißt: Sobald wir genug Daten haben und über genug Rechenleistung verfügen, wird die Digitalisierung weitere große Sprünge machen – und zwar höchstwahrscheinlich auch die Digitalisierung von Führung.

### 3. Algorithmen und Co. werden zu Führungsassistenten.

Was auf die digital vermittelte Führung, die die meisten während der Pandemie kennengelernt haben, folgen wird, ist wahrscheinlich eine digital unterstützte Führung – in dem Sinne, dass Künstliche Intelligenzen (KIs) zu Führungsassistenten werden. Sie könnten z.B. strategische Entscheidungen vorbereiten. Und sie könnten Führungskräfte auch in der Führung ihrer Mitarbeitenden unterstützen, etwa, indem die KI das Mitarbeitendenverhalten analysiert und daraus Interventionstipps ableitet (z.B. KI-Hinweis im Meeting: „Jana verliert offenbar gerade das Interesse“).

### 4. Im nächsten Schritt wird menschliche Führung digital substituiert.

Die auf die digital unterstützte Führung folgende nächste Stufe könnte eine digital substituierte Führung sein. Das bedeutet: Digitale Systeme könnten bestimmte Führungsaufgaben komplett übernehmen. Beispiele dafür sind klassische Managementaufgaben wie die Einholung und Verteilung von Informationen, das Controlling und Monitoring von Mitarbeitenden, aber auch Tätigkeiten wie die Einstellung und Entlassung von Angestellten. Auch die Strategiebildung, die ohnehin auch heute schon auf der Basis von Datenanalysen erfolgt, könnte eine reine KI-Aufgabe werden.

### 5. Auch Mitarbeitendenführung kann von KI übernommen werden.

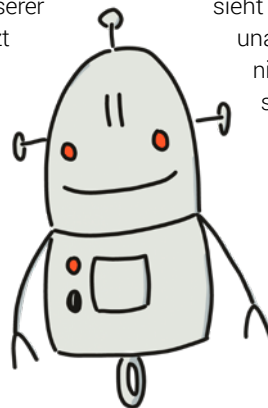
Für manche ist es eine erschreckende Vorstellung, aber schon heute deutet sich an, dass zukünftig auch Aufgaben der direkten Interaktion mit Mitarbeitenden von Algorithmen und Co. übernommen werden könnten, etwa Kommunikationsaufgaben wie ein coachendes Gespräch.

### 6. Digital substituierte Führung muss kein Horrorszenario sein.

Menschen sehnen sich nach Nähe, Verständnis und Verbundenheit. Und herausragende Leadership-Persönlichkeiten können hier Fantastisches bewirken. Doch bei einem fairen Vergleich zwischen Mensch und Maschine müssen wir zugeben: Der Durchschnitt sieht anders aus. Es gibt viele gestresste, überlastete, unaufmerksame, manchmal unbewusst unfaire und nicht besonders empathische Führungskräfte. Gegen sie könnte eine Maschine, die ihr Gegenüber in allen Einzelheiten wahrnimmt und dementsprechend auf es eingehen kann, durchaus in vielen Situationen im Vorteil sein. Indizien dafür, dass die Mensch-Maschine-Interaktion von Menschen keineswegs als belastend empfunden werden muss, liefern viele Erfahrungen aus dem Bereich der E-Therapy. Hier zeigte sich, dass die Hemmschwellen, sich einer Maschine gegenüber zu öffnen, manchmal weniger groß sind, als die, sich einem Menschen gegenüber zu öffnen. Mehr noch: Manche Therapieprogramme sind mittlerweile so gut, dass man kaum noch wahrnimmt, dass hier eine Maschine am Werk ist. Es gibt auch organisationssoziologische Beobachtungen, die zeigen, dass Mitarbeitende die Interaktion mit einem Algorithmus mitunter als fairer empfinden als die mit einer echten Führungskraft.

### 7. Menschliche Führungskräfte sind weiterhin gefragt – aber anders als bisher.

In einer neuen Digital-Leadership-Zukunft würden menschliche Führungskräfte trotz allem weiterhin gebraucht, wenn auch in geringerer Zahl als bisher – und für andere Aufgaben. In Zukunft werden Führungskräfte wahrscheinlich vor allem gebraucht, um die Maschinen zu führen, die die Menschen führen. Denn die moralische Instanz muss beim Menschen bleiben. Es muss Menschen geben, die darauf achten, anhand welcher Regeln die Maschinen lernen, sonst agieren die Algorithmen ihrerseits unfair und unethisch. Dazu müssen ethische Fragen beantwortet werden, nicht zuletzt die zentrale Frage danach, welche Zivilisation wir eigentlich miteinander kreieren wollen.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Niels Van Quaquebeke; Grafik: Manuela Kordel; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

Consulting Group und Roland Berger outsourct werden. Im Grunde ist das, was die Consultants tun, aber eine Rechenleistung, die letztlich auch in einem Computer stattfinden kann – und das viel effizienter und genauer. Das heißt, KI kann die Frage nach dem Wohin eines Unternehmens vermutlich früher oder später recht gut beantworten – zumindest nicht schlechter als Menschen mit ihrer zuweilen intuitiven Art, sich der Materie zu widmen.

Natürlich könnte man jetzt einwenden, dass letztlich alle Unternehmen in dieselbe Richtung rennen, wenn Algorithmen das strategische Wohin bestimmen. Und in der Tat: Der Einwand ist berechtigt. Nur heißt das trotzdem nicht, dass dadurch automatisch menschliche Regelbrecher umso wertvoller sind. Denn auch die Maschine kann zum Regelbrecher werden. Sie wird dereinst vielleicht antizipieren können, was andere Maschinen tun, und darauf wiederum reagieren.

### E-Therapie kann empathisch sein

Einige mögen jetzt sagen: „Es kann ja sein, dass Management-, Innovations- und von mir aus sogar Strategiebildungsaufgaben in Zukunft von Maschinen übernommen werden. Aber in *einem* wichtigen Feld können Algorithmen und Co. menschlichen Führungskräften gewiss niemals das Wasser reichen, nämlich da, wo es um Zwischenmenschliches geht, also um die Führung von Mitarbeitenden.“ Oft wird sogar mit besonders großer Vehemenz betont, dass in Zeiten, in denen die Rechner immer mehr Aufgaben übernehmen, menschenbezogene Führungstätigkeiten *umso stärker* an Bedeutung gewinnen und entsprechende menschliche Führungsqualitäten umso mehr gefragt sein werden. Zum Beispiel Empathie.

Dazu ein kurzes Gedankenexperiment: Man ist Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in einem Unternehmen und hat spontan ein persönliches Anliegen, das man gerne mit seiner Führungskraft besprechen würde. In Szenario eins ist die Führungskraft ein Mensch mit vollem Terminkalender – und deswegen gerade nicht abkömmlich. In Szenario zwei sitzt die Führungskraft als Algorithmus im Rechner – und kann sofort mit ein paar Klicks in ein persönliches Coachinggespräch

gezogen werden. Preisfrage: Was davon ist praktischer? Was ist näher dran am Mitarbeiter, der Mitarbeiterin?

Der Algorithmus kann (wir erinnern uns an die erwähnten Schreibassistenten) vielleicht sogar nicht nur reagieren, sondern von sich aus aktiv werden. Etwa, wenn er aus bestimmten Parametern ableitet, dass der Mensch vor dem Rechner gerade einen Leistungsknick haben könnte. Dann kann er sofort nachfragen, was los ist, erhält womöglich eine Antwort – und kann ein Coachinggespräch mit dem Mitarbeiter,



### Mehr zum Thema

► **Benedikt Herles: Zukunftsblind – Wie wir die Kontrolle über den Fortschritt verlieren.**

Droemer 2018, 19,99 Euro.

In seinem Buch erklärt Benedikt Herles, welche Gefahren darin liegen, wenn wir – wie es bisher der Fall ist – neue Forschungen und Entwicklungen aus dem Bereich von Künstlicher Intelligenz und Biohacking einigen wenigen Unternehmen überlassen und ansonsten die Augen vor den Implikationen verschließen. Statt nur ein düsteres Szenario zu malen, wartet der Autor auch mit einem politischen Zehn-Punkte-Programm auf, das uns helfen könnte, die Kontrolle über den Fortschritt zurückzuerlangen.

► **Cathy O'Neil: Angriff der Algorithmen – Wie sie Wahlen manipulieren, Berufschancen zerstören und unsere Gesundheit gefährden.**

Hanser 2017, 24 Euro.

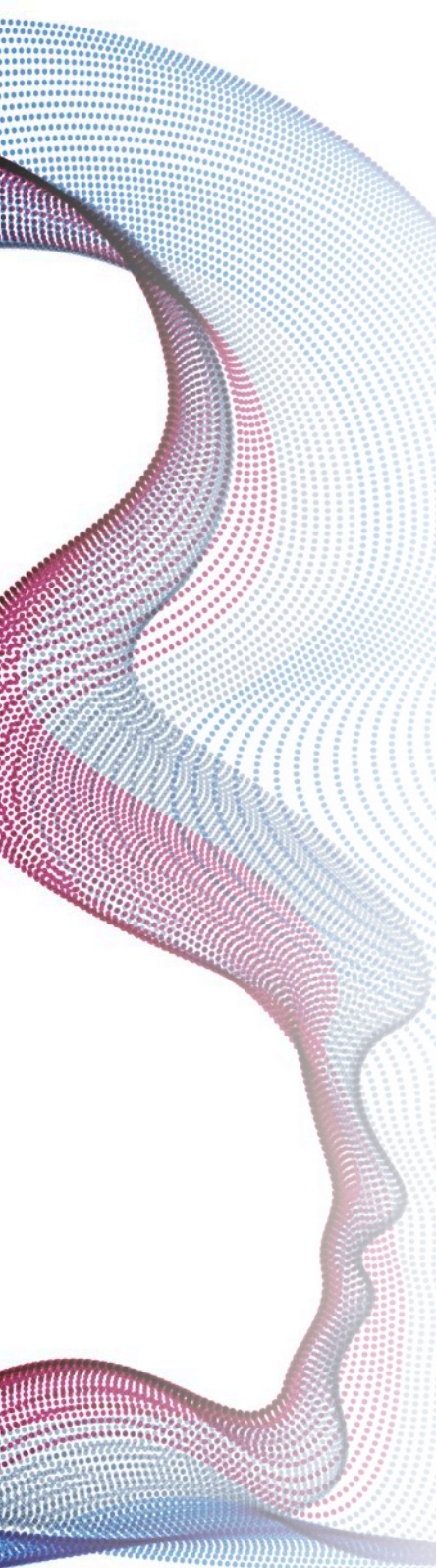
Cathy O'Neil sensibilisiert für die Risiken und Gefahren, die in der Algorithmenisierung unseres Lebens stecken. Das Buch zeigt eindringlich, wie wichtig es ist, dass wir uns mit den ethischen Implikationen von Künstlichen Intelligenzen beschäftigen.

► **Daniel Kahneman, Olivier Sibony und Cass R. Sunstein: Zufällig falsch entschieden – Die irrationale Organisation.**

[www.managerseminare.de/MS286AR01](http://www.managerseminare.de/MS286AR01)

Wird eine Marktlage als kritisch bewertet oder nicht? Eine Person befördert oder nicht? Das hängt oft weit mehr vom „Noise“ im System – der Zufälligkeit von Entscheidungen – ab, als Unternehmen lieb sein kann, warnen der Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman und die Berater Olivier Sibony und Cass R. Sunstein. Ihre Analyse des Phänomens zeigt, wie wichtig es ist, in den Führungsetagen eine bessere „Entscheidungshygiene“ zu etablieren und – mit der gebotenen Umsicht – dabei auch KI-basierte Systeme zu nutzen.

In Zukunft werden Führungskräfte vor allem gebraucht, um die Maschinen zu führen, die die Menschen führen.



der Mitarbeiterin beginnen. Diejenigen, die nun einwerfen, dass so ein Gespräch gewiss nicht den Wert eines echten menschlichen Kontakts hat, muss ich erneut enttäuschen. Denn jahrzehntelange Erfahrungen aus der gut erforschten E-Therapy zeigen, dass solche Therapien von Patienten überraschend gut angenommen werden. Viele nutzen zum Beispiel lieber einen algorithmischen Therapeuten, als sich auf eine endlos lange Warteliste für eine Therapie setzen zu lassen. Und manche Therapieprogramme sind mittlerweile so gut, dass man kaum wahrnimmt, dass hier eine Maschine am Werk ist.

Hinzu kommt, dass wir heutzutage dank Smart Watch und Co. schon derart daran gewöhnt sind, mit Technik zu interagieren und uns durch Technik motivieren zu lassen, dass die Hemmschwellen für solche Mensch-Maschine-Interaktionen merklich gesunken sind. Wobei sie in vielen Fällen nach Erfahrungen aus der E-Therapy ohnehin niedriger sind als die Hemmschwellen, sich einem Menschen gegenüber zu öffnen. Es besteht kein Grund, anzunehmen, dass dies beim Einsatz eines Algorithmus, der zwischenmenschliche Führungsaufgaben übernimmt, anders sein sollte – mal abgesehen davon, dass solch ein Algorithmus nie gestresst und immer für einen da ist. Stellen Sie sich nun noch vor, dass selbige Interaktion nicht rein schriftlich erfolgt, sondern über natürliche Sprache, die Wärme und Kompetenz ausstrahlt ...

In Unternehmen könnte die Betreuung durch Leadership-Algorithmen auch noch weit über das einzelne Individuum hinausgehen. So könnten Algorithmen beispielsweise die Aufgabe übernehmen, Mitarbeitende dazu anzuregen, sich zu verbinden. Etwa dann, wenn die Systeme aufgrund ihrer Berechnungen feststellen, dass es sich für das Unternehmen lohnen könnte, wenn Mitarbeiterin A und Mitarbeiterin B einmal ins Gespräch kämen. Eine gute Führungskraft macht Ähnliches: Menschen zusammenbringen, von denen sie meint, dass sich das lohnt.

### Eine Maschine agiert zuweilen sogar menschlicher als der Mensch

Es kann also sein, dass wir noch nicht einmal für viele Aspekte der *menschenbezogenen* Führung in Zukunft Führungskräfte brauchen. Natürlich haben Menschen Bedürfnisse nach Nähe, nach Intimität, nach Verständnis und nach Verbundenheit. Und es stimmt natürlich auch, dass herausragende Leadership-Persönlichkeiten hier ganz Wunderbares bewirken können. Aber seien wir fair im Ver-

gleich zwischen Mensch und Maschine, denn: Ist das denn wirklich der Durchschnitt? Sind die meisten menschlichen Führungskräfte so? Leider nein. Und ein Gros wird sich wohl auch nie dazu entwickeln können. Selbst bei bestem Willen und Training wird es immer noch jede Menge gestresste, überlastete, unaufmerksame, manchmal unbewusst unfaire und nicht besonders empathische Führungskräfte geben. Gegen sie könnte eine Maschine, die ihr Gegenüber in allen Einzelheiten wahrnimmt und dementsprechend auf es eingehen kann, durchaus im Vorteil sein.

Wenn KI menschliche Führung ersetzt, muss das also bei Weitem nicht so apokalyptisch sein, wie man es sich vorstellt. Spätestens seit dem Besuch in einer türkischen Textilfabrik, die für einen europäischen Hersteller produziert, frage ich mich sogar, ob die Maschinenführung nicht sogar etwas zutiefst Menschliches hat. Besagte Fabrik erwies sich als komplett durchdigitalisiert: Die Mitarbeitenden erhalten dort am Eingang ein Tablet, auf dem ihre Aufgaben des Tages stehen. So gerüstet beziehen sie ihre Stationen. Sobald etwas nicht funktioniert, können die Arbeiter und Arbeiterinnen dies ins Tablet eingeben und erhalten – schwups – das benötigte Ersatzteil für ihre Maschine. Merken sie, die Produktion ist aus irgendeinem Grund gerade ins Stocken geraten, können sie mit ein paar Klicks eine Kommunikation darüber anfordern, warum es gerade hakt. Und in der Mitte der Halle befindet sich ein riesiger virtueller Geldsack, der anzeigt, wie viel gerade verdient wird – und auch, welche individuellen und teambezogenen Boni gerade zustandekommen.

Schöne neue Welt im Sinne von Aldous Huxley, also total dystopisch? Das habe ich im ersten Moment tatsächlich gedacht, als ich die Fabrik gesehen habe. Aber dann haben wir Interviews mit den Arbeiterinnen und Arbeitern geführt – und waren zutiefst überrascht. Denn die Befragten fanden ihre Arbeitsumgebung alles andere als dystopisch, sie fanden sie super. „Endlich muss ich keinem Vorarbeiter mehr in den Hintern kriechen“, war ein typischer Kommentar. Dazu muss man wissen: Früher gab es Ersatzteile auf die Schnelle nur für diejenigen, die sich mit ihren Vorarbeitern gut gestellt hatten. Viele sagten auch: „Endlich weiß ich, wovon mein Bonus abhängt. Endlich weiß ich – und wissen auch die da oben –, dass meine Station sauber läuft, dass hier keine Fehler passieren.“ Noch wichtiger: Durch die digital induzierte Transparenz sehen die Mitarbeitenden genau, wie der

## New Leadership

# Wie Künstliche Intelligenz Führung verändert

Führung wandelt sich - dabei sind die fortschreitende Digitalisierung und der Einsatz künstlicher Intelligenz im Führungskontext starke Treiber, deren Bedeutung weiter zunimmt. Die Pandemie hat einen Digitalisierungsschub ausgelöst, der nicht mehr aufzuhalten ist: Arbeiten und damit auch Führen aus der Distanz sind zum Standard geworden. Die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungskraft hat sich durch den Generationenwandel grundlegend verändert. Der nächste große Meilenstein ist in Sichtweite: KI-Systeme gewinnen im Bereich von Führungsaufgaben an Relevanz. Sie können Prozesse effizienter machen und bieten großes Potenzial. Gleichzeitig sind sie aber auch mit Ängsten und Unsicherheiten behaftet: Wird KI zu einer Kontrollinstanz, die die Arbeitsleistung des Teams in Echtzeit erfasst? Werden manche Führungsaufgaben gar von einer künstlichen Intelligenz besser bewältigt als von Menschen?

Timo Taubitz, Geschäftsführer VDI Wissensforum, erklärt im Interview, warum Weiterbildung der Schlüssel für den erfolgreichen Umgang mit KI in der Führung ist, wie Führungskräfte sich auf den Wandel vorbereiten können und warum gerade Soft Skills im Bereich Leadership immer wichtiger werden.

*Was bedeutet für Sie der Begriff New Leadership?*

Wir leben in einer sich rasant wandelnden Welt. Die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich: Methoden und Strukturen der Vergangenheit reichen nicht mehr aus. Führungskräfte müssen heute Kommunikatoren, Motivatoren und Coaches sein. Sie sollten die Stärken von Mitarbeitenden erkennen und diese entsprechend fördern. Gerade beim Führen aus der Distanz sind Vertrauen, das Stärken von Selbstständigkeit im Team und gemeinsame Ziele sehr wichtig. Auch wenn es sich um sogenannte „weiche Fähigkeiten“ handelt: Die konkrete Umsetzung ist alles andere als ein Kinderspiel. Nicht umsonst gehören Weiterbildungen im Bereich Soft Skills zu den gefragtesten Angeboten aus unserem Portfolio. Die Anpassungsfähigkeit an wechselnde Bedingungen wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen wir die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen – das gilt für Führungskräfte aber natürlich auch für Mitarbeitende. Ein weiterer Aspekt des New Leadership ist der Einsatz von KI bei Führungsaufgaben – das wird die aktuellen Rahmenbedingungen von Führung noch einmal durchrütteln und verschieben.

*Heißt das, dass KI-Systeme auch zwischenmenschliche Führungsaufgaben übernehmen werden, für die heutzutage Soft Skills trainiert werden?*

Personalbezogene Führung mit Fokus auf den zwischenmenschlichen Aspekt wird in meinen Augen in absehbarer Zukunft Aufgabe von Menschen bleiben. KI-Systeme können Führungskräfte

entlasten, indem sie standardisierbare bzw. wiederholbare Routineaufgaben übernehmen. Das kann die Erstellung eines Dienstplans sein, aber auch die Bereitstellung und Auswertung von Daten, die die Führungskraft dann einordnet und für weitere Analysen verwenden kann. Idealerweise sollte KI also Zeit und Freiräume schaffen, damit sich Führungskräfte auf mitarbeiterbezogene Führung und strategische Themen fokussieren können. Von KI-Systemen generierte Daten könnten beispielsweise auch genutzt werden, um den Weiterbil-



**Timo Taubitz**, Geschäftsführer  
VDI Wissensforum

dungsbedarf eines Mitarbeitenden zu ermitteln. Wir müssen aber sicherstellen, dass solche KI-Analysen immer von der Führungskraft geprüft und bewertet werden. Das ist wichtig, um das Vertrauen zwischen Führungskraft und Team zu stärken und Ängste zu nehmen.

*Wie sollten sich Führungskräfte auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz bei Führungsaufgaben vorbereiten?*

Führungskräfte sollten sich dringend über Chancen und Risiken von KI in ihrem Bereich informieren und ein

grundlegendes Verständnis dafür entwickeln, wie KI-Systeme funktionieren und welche Auswirkungen sie in Zukunft auf Arbeitsprozesse, Teamgefüge und Führungsaufgaben haben können. Da traditionelle Führungsmodelle immer weiter nach hinten treten und KI idealerweise mehr Raum für zwischenmenschliche Führung geben wird, müssen Führungskräfte und ihre Unternehmen unbedingt schon heute in das Thema „New Leadership“ investieren: Das Rüstzeug, um jetzt den Grundstein für moderne kooperative, netzwerk- und wertorientierte Führungsstile zu legen, sind fundierte Soft-Skills-Weiterbildungen. Die Voraussetzungen sind Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, Neugier und Anpassungsfähigkeit.

*Herr Taubitz, danke für das Gespräch.*



#### Über das VDI Wissensforum

Das VDI Wissensforum ist seit 1957 Partner in der Weiterbildung für Ingenieur:innen und technische Fach- und Führungskräfte. In jährlich über 2.600 Kongressen, Tagungen, Technikforen, Lehrgängen und Seminaren decken sie nahezu jede technische Disziplin ab. Der Bereich Soft Skills und Management rundet das Portfolio ab. Über 37.000 Teilnehmer:innen bilden sich mit Hilfe des Angebots jedes Jahr weiter.

[www.vdi-wissensforum.de](http://www.vdi-wissensforum.de)

Teambonus von der Gesamtheit abhängt. Dadurch ist die Bereitschaft, Kollegen Hilfe anzubieten, wenn bei diesen etwas nicht funktioniert, deutlich gestiegen. Letztlich haben die Arbeiterinnen und Arbeiter durch die Digitalisierung ein hohes Maß an Freiheit und Autonomie gewonnen.

### Der neue Job von Führungskräften: Maschinen führen

Womöglich ist eine Arbeitswelt mit digital substituierter Führung also alles andere als ein Horrorszenario, zumindest nicht für die Mitarbeitenden. Was aber ist mit den Führungskräften? Braucht es die nicht doch noch, zumindest um die Frage nach dem Warum zu beantworten? Die Antwort lautet ja und nein. Denn, in der Tat: Die Frage nach dem Warum, nach dem Purpose, kann keine Maschine beantworten und wird das vielleicht auch in Zukunft so schnell nicht können – mal abgesehen von der Fabrikation der oft üblichen Bullshit-Phrasen. Aber Hand aufs Herz: Wie häufig müssen wir diese Frage eigentlich beantworten? Gewiss nicht täglich oder wöchentlich. Und einen einmal definierten Purpose *in Erinnerung* rufen – das können die Algorithmen im Führungsalltag wiederum bestens: „Hallo Anna, hast du mal darüber nachgedacht, wie das, was du hier tust, mit unserer Mission zusammenhängt?“

Unterm Strich muss man also feststellen: In einer neuen Digital-Leadership-Zukunft würden weit weniger menschliche Führungskräfte gebraucht als bisher, insbesondere Stellen auf den unteren und mittleren Ebenen könnten wegfallen. Doch vielleicht wäre auch das kein Drama. In der Vergangenheit gab es häufig eine Romantisierung von Führung. Deswegen übernahmen auch Menschen Führungsstellen, die nicht wirklich dafür geeignet waren und die hinterher darunter litten. Heute ist die Sicht

auf Führung nüchterner geworden, vielen Menschen gilt ein Führungsposten nicht mehr als die Krönung ihrer Karriere. Vor diesem Hintergrund ist es fraglich, wie sehr man sich darum sorgen muss, dass Maschinen Menschen vermeintlich begehrten Leadership-Jobs wegnehmen.

Natürlich wird es weiterhin menschliche Führungskräfte geben müssen. Doch deren Job wird ein anderer sein als der Führungsjob, wie wir ihn bisher kannten. In Zukunft werden Führungskräfte, so meine Prognose, vor allem gebraucht, um die Maschinen zu führen, die die Menschen führen. Denn natürlich muss die moralische Instanz beim Menschen bleiben. Wie wichtig das ist, zeigt etwa das Beispiel des gescheiterten Recruiting-Algorithmus bei Amazon: Hier nämlich basierte das Programm seinerseits auf Vorurteilen. Algorithmen lernen regelbasiert aus vorhandenen Daten, und das Amazon-Programm hatte daraus gelernt, dass bislang bei Amazon überwiegend weiße Männer eingestellt wurden. Folglich bevorzugte es diese im Recruiting und replizierte damit vorhandene verzerrte Einstellungen, sogenannte Bias.

Die Gefahr, dass so etwas geschieht, ist groß. Deswegen muss es Menschen geben, die darauf achten, anhand welcher Regeln die Maschinen lernen. Dazu müssen Fragen beantwortet werden, nicht zuletzt die wesentliche Frage: Welche Zivilisation wollen wir eigentlich miteinander kreieren? Doch die ethischen Implikationen und die Frage, was die Digitalisierung mit uns zivilisatorisch macht, bleiben in der Diskussion bislang extrem unterbelichtet. Dabei ist die Digitalisierung eine exponentielle Entwicklung. Spätestens seit der Corona-Pandemie sollte man wissen, was das bedeutet. Es ist gut möglich, dass wir noch ganz am Anfang stehen, dass die Dynamik dann aber in einer Geschwindigkeit zunimmt, die wir nicht mehr beherrschen können. Der Wendepunkt wird in der Forschung auch manchmal mit „Singularität“ betitelt. Es ist der Zeitpunkt, zu dem der Algorithmus nicht mehr nur der Algorithmus ist, sondern wirklich zu einer künstlichen Intelligenz wird. Eine Intelligenz, die sich selbst neu erschaffen, die sich selbst neu kreieren kann und in eine Evolution einsteigen kann. Wenn wir uns bis dahin nicht darüber verständigt haben, wie wir mit der Digitalisierung von Führung umgehen wollen und nach welchen Regelsystemen die Maschinen führen sollen, dann wird es zu spät sein.

Niels Van Quaquebeke

Foto: Dennis Williamson



Der Autor: Der promovierte und diplomierte Psychologe **Niels Van Quaquebeke** ist Professor of Leadership and Organizational Behavior an der Kühne Logistics University, Distinguished Research Professor an der University of Exeter Business School sowie Senior Associate Editor der wissenschaftlichen Publikation „The Leadership Quarterly“. Kontakt: [www.the-klu.org/quaquebeke](http://www.the-klu.org/quaquebeke)