



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Michael Barz

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Die Auswirkungen Generativer Künstlicher
Intelligenz (KI) auf Führungsstrukturen in modernen
Organisationen**

R
TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit	2
1.2 Herleitung der Forschungsfrage	2
1.3 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen	3
2. Theoretische Grundlagen	3
2.1 Künstliche Intelligenz.....	3
2.1.1 Maschinelles Lernen und Deep Learning	5
2.2 Generative Künstliche Intelligenz	5
2.4 Überblick über generative KI-Modelle.....	6
3. Führungstheorien.....	7
3.1 Transaktionale Führung	8
3.2 Transformationale Führung	11
3.3 Situative Führung	13
3.4 Synthese der Führungsstile: Entwicklung eines hybriden Modells.....	15
4. Generative KI in der Führung: Möglichkeiten, Herausforderungen und Auswirkungen.....	18
4.1 Automatisierung und datenbasierte Entscheidungsfindung.....	18
4.2 Ethik, Datenschutz und gesellschaftliche Verantwortung	20
4.2.1 Ethik.....	20
4.2.2 Datenschutz.....	22
4.2.3 Urheberrecht	24
4.2.4 Gesellschaftliche Verantwortung	25
4.3 Menschliche Führung vs. KI-gestützte Führung	25
4.3.1 Menschliche Führung.....	25
4.3.2 Menschliche Führung vs. generative KI – eine Kompetenzanalyse	29
5. Erweiterte theoretische Betrachtung der KI-gestützten Führung.....	33
5.1 Weiterentwicklung hybrider Führungsmodelle	34
5.1.1 Dynamische Rollenverteilung zwischen Mensch und KI.....	34
5.1.2 Integration von LLMs in Entscheidungsprozesse.....	34
5.1.3 Anforderungen an Führungskräfte in hybriden Modellen	36
5.1.4 Perspektiven für ein hybrides Führungsverständnis	36

5.2 Ethische, strategische und organisationale Perspektiven der KI-gestützten Führung	36
5.2.1 Ethische Herausforderungen im Führungsprozess mit generativer KI	37
5.3 Szenarien und strategische Implikationen der KI in Führungsprozessen.....	39
5.4. Die Phasen der Einführung generativer KI in Organisationen	40
5.4 Leitlinien zur Nutzung generativer KI.....	43
6. Fazit und Ausblick.....	46
6.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse.....	47
6.2 Kritische Reflexion und offene Forschungsfragen	49
6.3 Zukunftsperspektiven: KI in der Führung von morgen	54
6.3.1 Zusammenfassung und Implikationen für die Praxis.....	57
Literaturverzeichnis.....	IV
Eigenständigkeitserklärung	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterscheidung KI, maschinelles Lernen und Deep Learning	5
Abbildung 2: Situative Führungstheorie	14
Abbildung 3: Klassifizierung und Zulässigkeit der Datenverarbeitung nach DSGVO	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: LMarena	7
--------------------------	---

Abkürzungsverzeichnis

KI.....	Künstliche Intelligenz
GPT	Generative Pre-Transformer
LLM	Large Language Model
EU.....	Europäische Union
AI-Act.....	Artificial Intelligence Act
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
Art.....	Artikel
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
UrhG.....	Urheberrechtsgesetz
vs.	versus

1. Einleitung

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI), hier insbesondere generativer KI, gewinnt nicht zuletzt durch Oberflächen wie ChatGPT zunehmend an Bedeutung und prägt die Arbeitswelt seither in vielfältiger Weise. Im Jahr 2022 wurden in Deutschland 4,8 Milliarden Euro für KI ausgegeben. Bis zum Jahr 2025 sollen es bereits 10 Milliarden Euro sein (vgl. Anon, 2024, S. 6). KI ist als Megatrend für Unternehmen zu sehen, um beispielsweise die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und diese Zukunftstechnologie entsprechend für Wettbewerbsvorteile zu nutzen (vgl. Dahm & Twesten, 2023, S. 2). Besonders stark wirkt sich diese Technologie auf die Führungsstrukturen moderner Organisationen aus. KI wird teilweise bereits als Entscheidungsträger zwischen alternativen Auswahlmöglichkeiten genutzt (vgl. Scharff, 2024, S. 54). KI ermöglicht es, große Datenmengen in Echtzeit zu analysieren und darauf folgend eine entsprechende datenbasierte Entscheidung zu treffen, die eine neue Dimension der Effizienz und Agilität eröffnet. Es geht dabei nicht nur um die technische Optimierung bei dieser Entwicklung, es geht um die zentralen Aspekte der Führungsverantwortung und -kultur. Die Rolle von Führungskräften muss vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen mit großer Wahrscheinlichkeit neu gedacht werden, da KI in der Lage ist, zunehmend eigenständige Entscheidungen zu treffen und den traditionellen Führungsansatz grundlegend zu verändern. Führungskräfte werden hierbei entlastet werden und haben mehr Zeit für die qualitative Führung (vgl. Dahm & Zehnder, 2023, S. 46).

Mit der zunehmenden Integration generativer KI in modernen Unternehmen stellt sich jedoch nicht nur die Frage nach den Vorteilen, sondern auch nach entsprechenden langfristigen Auswirkungen auf bestehende Führungsstrukturen. Während generative KI in den ersten repräsentativen Jahren vor allem als unterstützendes Werkzeug für datenbasierte Analysen diente, tritt sie heute zunehmend als eigenständiger Akteur im Entscheidungsprozess auf. Dadurch ist es möglich, dass sich klassische Hierarchien verschieben und sich die Rolle der Führungskraft verändert.

Diese Transformation eröffnet neue Chancen, bringt aber auch Herausforderungen mit sich. Zum einen können Führungskräfte durch den Einsatz generativer KI in Entscheidungsprozessen effizienter arbeiten und sich auf strategische Themen fokussieren. Zum anderen erfordert die zunehmende Automatisierung eine Anpassung der Führungskompetenzen, da technologische Kenntnisse bei Mitarbeitenden und auch Führungskräften,

sowie ethische Verantwortung eine immer größere Rolle spielen. Gleichzeitig bleibt zumindest derzeit noch unklar, inwieweit generative KI in der Lage sein wird, nicht nur analytische, sondern auch emotionale und soziale Aspekte der Führung zu übernehmen.

Neben der technischen Integration ist daher auch ein kultureller Wandel innerhalb von Unternehmen notwendig. Mitarbeitende müssen sich an eine Arbeitswelt gewöhnen, in der KI-gestützte Systeme nicht nur unterstützend tätig sind, sondern auch aktiv in Entscheidungsprozesse eingreifen.

Vor diesem Hintergrund wird die Untersuchung der Auswirkungen generativer KI auf Führungsstrukturen und -prozesse immer relevanter. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Balance zwischen technologischer Innovation und menschlicher Führungskompetenz zu finden, um die Potenziale der generativen KI bestmöglich zu nutzen, ohne die soziale und ethische Verantwortung aus den Augen zu verlieren.

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt das Ziel, eine Rekonstruktion der Auswirkungen von generativer KI auf die Strukturen und Rollen innerhalb der Führungsebene moderner Organisationen in einer theoretischen Abarbeitung durchzuführen und damit verbundene ethische und gesellschaftliche Fragen zu prüfen. Die neue Rolle von Führungskräften in einer von generativer KI gestützten Arbeitsumgebung soll in der Folge dargestellt werden und aufzeigen, welche Anforderungen und Herausforderungen sich durch den vermehrten Einsatz von generativer KI in Führungsprozessen ergeben. Es gilt herauszuarbeiten, inwieweit traditionelle Führungsmodelle weiterhin zeitgemäß sind und ob gegebenenfalls Anpassungen notwendig sind, um die Potenziale generativer KI folgerichtig in die Unternehmensführung zu integrieren. Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle in diesen Veränderungsprozessen ein, sowohl als Begleitperson der Mitarbeitenden, als auch als Multiplikator der Technologie (vgl. Stowasser, 2023, S. 182).

1.2 Herleitung der Forschungsfrage

Die leitende Fragestellung der Masterarbeit lautet demnach wie folgt: „Inwieweit verändert der Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz die Strukturen und Anforderungen in modernen Führungsprozessen?“ Diese Fragestellung nimmt die verschiedenen Facetten der KI-basierten Transformation von Führungsstrukturen auf. Ferner zielt sie auf eine Rekonstruktion der veränderten Anforderungen an Führungskräfte ab.

Der Fokus liegt dabei auf einer theoretischen Analyse, um die Implikationen von generativer KI in Bezug auf Entscheidungsfindung, Hierarchiestrukturen und ethische Verantwortung zu erfassen. Es ist hierbei zu beachten, dass die Anforderungen, die an Führungskräfte bei der Einführung und Anwendung von KI gestellt werden, stark different und interdisziplinär sind (vgl. Stowasser, 2023, S. 182).

Es stellt sich die Frage, ob generative KI als Unterstützung für Führungskräfte agiert oder ob sie langfristig autonome Führungsentscheidungen übernehmen kann. Dabei soll untersucht werden, inwieweit Führungskräfte ihre Rolle neu definieren müssen, um KI verantwortungsvoll in Entscheidungsprozesse zu integrieren.

1.3 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine rein theoretische Untersuchung. Eine empirische, quantitative oder qualitative Erhebung von Daten erfolgt nicht. Die Bearbeitung der Masterarbeit erfolgt durch eine entsprechende systematische Literaturrecherche, bei der aktuelle wissenschaftliche Beiträge zur KI, respektive zur generativen KI zu modernen Führungskonzepten sowie zu ethischen Herausforderungen im Kontext von KI-gestützter Führung untersucht werden. Ziel ist es, die in der Literatur gewonnenen Erkenntnisse entsprechend aufzuarbeiten und zusammenzuführen, mit dem Ziel, die Auswirkungen von generativer KI auf Führungsprozesse zu rekonstruieren.

2. Theoretische Grundlagen

Im Sprachgebrauch ist generative KI, insbesondere ChatGPT, bereits offenkundig bekannt. Dennoch ist eine wissenschaftliche Darlegung notwendig, um eine qualitativ hochwertige Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage gewährleisten zu können. So wird im Folgenden generative KI erklärt. Darüber hinaus werden diverse Abgrenzungen weiterer Begrifflichkeiten vorgenommen, insbesondere bezogen auf Führung.

2.1 Künstliche Intelligenz

KI bezeichnet allgemein, dass Maschinen zu intelligentem Verhalten fähig sind. Es ist nicht vergleichbar mit der natürlichen Intelligenz von Menschen oder Tieren, die auf biologischen Prozessen beruht, es geht bei der KI vielmehr um von Menschen entwickelte Algorithmen. Diese KI-Systeme sind so programmiert, dass sie Aufgaben erledigen können, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern, wie beispielsweise bei der

Erkennung von Mustern oder dem Treffen von Entscheidungen. Sie besitzen die Fähigkeit, autonom und anpassungsfähig zu sein, was meint, dass sie aus Erfahrungen und Rückmeldungen lernen können und sich mit der Zeit verbessern. (vgl. Krauss, 2023, S. 119)

Die KI ist hierbei vielfältig und wird, teilweise auch unbewusst, von jedem im Alltag genutzt, beispielsweise beim Fotografieren mit dem Smartphone, beim Entsperren des Smartphones mittels Face-ID bzw. bei der Nutzung von Sprachassistenten. Auch bei der intelligenten Steuerung von Heizungen, Rollläden oder bei der intelligenten Routenplanung von Paketlieferdiensten wird KI genutzt. Damit einhergehen sollen Kosteneinsparungen, Produktivitätssteigerungen oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. KI kann demnach vollständig oder teilweise bisher manuell auszuübende Tätigkeiten beschleunigen oder vollständig ersetzen. (vgl. Harlacher et al., 2023, S. 2)

Innerhalb der KI wird in ‚schwache‘ und ‚starke‘ Intelligenz unterschieden. Die derzeitige KI ist als schwache KI einzustufen, da diese nur klar abgrenzbare Aufgaben mithilfe möglichst großer trainierter Datenmengen bewältigen kann. KI erkennt auf Basis von ‚maschinellern Lernen‘ bzw. ‚Deep Learning‘ Muster und zieht daraus entsprechende Schlüsse. (vgl. Hasenbein, 2023, S. 24)

Starke KI hingegen ist jene, welche die gleichen intellektuellen Fähigkeiten von Menschen erlangen kann. Mit menschlicher Intelligenz ist in diesem Zusammenhang die Fähigkeit gemeint, zu denken, Probleme zu lösen, die Umwelt zu verstehen, zu planen, zu lernen usw. (vgl. Vieweg, 2023, S. 86)

Es soll nachfolgend veranschaulicht werden, was KI, maschinelles Lernen, Deep Learning und generative KI bedeuten.

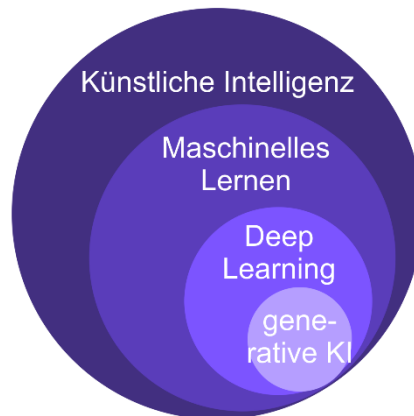


Abb. 1: Unterscheidung KI, maschinelles Lernen und Deep Learning (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Krauss, 2023, S. 120).

2.1.1 Maschinelles Lernen und Deep Learning

Maschinelles Lernen ist ein Teilbereich der KI, der aufgrund entwickelter Algorithmen aus Daten lernt bzw. Muster erkennen kann. Ferner kann er eigenständig Vorhersagen oder Entscheidungen treffen, ohne dazu programmiert worden zu sein. Es findet beispielsweise Bild- und Spracherkennung Anwendung. Eine Mustererkennung ist hierbei ein zentrales Konzept, bei dem Algorithmen Strukturen in Daten identifizieren. Dies erfolgt in Analogie bei der Verarbeitung von Sinneseindrücken im menschlichen Gehirn. *Deep Learning* ist eine spezialisierte Form des maschinellen Lernens, basierend auf vielschichtigen künstlichen neuronalen Netzwerken. Diese Modelle sind besonders leistungsfähig bei der Verarbeitung großer Datenmengen wie Bilder oder Sprache. (vgl. Krauss, 2023, S. 121)

2.2 Generative Künstliche Intelligenz

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, ist *generative KI* eine Ausprägung des *Deep Learning*.

„Generative KI geht über die Nachahmung menschlichen Verhaltens hinaus und ist in der Lage, selbstständig neue Inhalte wie Texte, Bilder und Musik zu generieren. Von besonderer Bedeutung sind dabei Deep-Learning-Modelle und Large Language Models (LLMs), die in verschiedenen Bereichen, insbesondere im Marketing, Anwendung finden. Der Einsatz von Generativer KI hat jedoch auch (vor allem rechtliche) Grenzen und bringt zudem ethische Herausforderungen mit sich.“ (Wecke, 2024, S. 5)

Die Unterscheidung, insbesondere zu Deep Learning, ist demnach die, dass generative KI zusätzlich zur leistungsfähigen Verarbeitung großer Datenmengen einzigartige neue Inhalte wie Text, Codes, Bilder oder Musik produzieren kann. Der Mensch gibt der generativen KI einen Input und diese produziert hieraus einen völlig neuen Inhalt (Output)

anhand der gelernten Daten. Besondere Vertreter der generativen KI sind die GPT-Sprachmodelle (vgl. Stricker, 2024, S. 26). Im Zusammenhang mit dieser Masterarbeit sind vor allem die LLM relevant, da diese die Fähigkeit besitzen, komplexe Textstrukturen zu erzeugen, die einem menschlichen Schreibstil ähneln. Wie man ersehen kann, besitzen LLM die Möglichkeit, Prozesse der Kommunikation und Entscheidungsfindung innerhalb einer Organisation grundlegend zu verändern. Insbesondere im Bereich der Führungsaufgaben spielt dies womöglich eine entscheidende Rolle, so dass etwa Routineaufgaben wie die Erstattung von Berichten, die Analyse komplexer strategischer Dokumente oder die Erstellung dieser zunehmend automatisiert werden. Diese LLM agieren derzeit noch unterstützend, als eine Art Assistent, jedoch ist es durch richtige Prompts bereits jetzt möglich, dass durch die generative KI eigenständig Entscheidungen vorbereitet und beeinflusst werden können. Prompts sind Anfragen, die man der generativen KI als Input gibt (vgl. Krauss, 2023, S. 249). Authentische und empathische Kommunikation im Rahmen der Führungstätigkeit bleibt hierbei exorbitant entscheidend und wird im Folgenden aufgrund der enormen Herausforderungen des Einflusses der neuen Technologie näher beleuchtet. Ferner ist in diesem Zusammenhang eine kulturelle und auch ethische Auseinandersetzung mit diesem Thema notwendig, so dass etwaige Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse der Führungskräfte dargelegt werden können.

Die Funktionsweise des LLM basiert auf dem Prinzip der neuronalen Netze, wobei es sich um biologisch inspirierte Modelle handelt, die menschenähnliche Denkprozesse nachahmen können. Sie bestehen aus einer Vielzahl von sogenannten Neuronen. Jedes davon empfängt einen entsprechenden Input, verarbeitet diesen und gibt ihn an die nächste Schicht weiter. Durch diesen Prozess wird erlernt, Muster in den Daten zu erkennen und Vorhersagen zu treffen. Die Erstellung eines LLM erfolgt dabei in 2 Schritten: Füttern von Daten (bspw. Textdaten, wie Bücher, Artikel, Social Media sowie Analyse der Daten) sowie das Lernen der Muster und Zusammenhänge daraus. (vgl. Wecke, 2024, S. 8)

2.4 Überblick über generative KI-Modelle

Ein Beispiel für ein LLM-Modell ist ChatGPT. ChatGPT ist ein Chatbot (auf Basis generativer KI), der die menschliche Sprache versteht und entsprechend Antworten auf Fragen generiert.

ChatGPT kann in vielen Bereichen eingesetzt werden, darunter: Automatisierung von Routineaufgaben, persönliches Lernen, Brainstorming und Ideenfindung bei der Arbeit, Erstellung von Inhalten bei der Arbeit, Verfassen von E-Mails, Zusammenfassen von Besprechungen und viele mehr. (vgl. Anon, 2024, S. 25).

Es gibt weitere LLM-Modelle wie ChatGPT, die nachfolgend aufgelistet werden:

Sprachmodell	Unternehmen
Gemini	Google (USA)
ChatGPT	OpenAI (USA)
DeepSeek	DeepSeek (China)
Llama	Nvidia (USA)
Claude	Anthropic (USA)
Mistral	Mistral SAS (Frankreich)

Tabelle 1: aktuelle LLM-Modelle (in Anlehnung an LMArena, 2025)

In der Folge wird ChatGPT in der aktuellen Version 4o vom 29.01.2025 als Grundlage für die weitere Forschung herangezogen. ChatGPT ist eines der größten LLM. Die Aufrufe der Seite von ChatGPT haben sich von 2,4 Milliarden Besuchen im Juli 2024 auf 3,8 Milliarden im Januar 2025 verändert (vgl. Statista, 2025, o. S.).

3. Führungstheorien

Es ist zunächst festzuhalten, dass eine Heranziehung von theoretisch nicht verankerten Führungstheorien lediglich abstrakt wäre. Es sind demnach die Führungstheorien zu rezipieren, die sich in der Führungsforschung bezogen auf ihre historische Einbettung in der Gesellschafts- und Theorieentwicklung anhand ihrer Strukturkerne unterscheiden. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 45)

„Führungstheoretische Ansätze sind nach unserem Verständnis Aussagensysteme über Führungsphänomene und das Führungsgeschehen, um diese zu beschreiben und zu erklären.“ (Rybnikova et al., 2021, S. 18). Insbesondere wird hierbei in verhaltensorientierte sowie personalistische Führungsansätze unterschieden (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 45).

„Der rein personalistische Ansatz konzentriert sich allein auf Persönlichkeitsdispositionen der Führungskräfte. Weitere Faktoren wie situative Bedingungen, Merkmale der Geführten oder die Aktualisierung von Eigenschaften im Verhalten (Führungsstil) werden nicht

berücksichtigt. Die Kausalrichtung ist einseitig und unvermittelt: Wer bestimmte Eigenschaften hat, wird erfolgreich sein.“ (Blessin & Wick, 2021, S. 45).

Beim verhaltensorientierten Führungsansatz geht man davon aus, dass eine bestimmte Verhaltensweise als Muster den Erfolg garantiert (vgl. ebd., S. 45).

Diese kontextbezogenen führungstheoretischen Ansätze sind jedoch nicht ausreichend, um in einer Welt der immer weiter voranschreitenden Digitalisierung Stand zu halten, insbesondere nicht, wenn es um die Interaktion mit generativer KI in einem modernen Unternehmen gehen soll. Es ist notwendig, dass mit der Zeit weitere dynamischere Modelle entwickelt wurden, die stärker die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden fokussieren. In den vergangenen 60 Jahren hat sich hierzu herauskristallisiert, dass sich zwei Führungsstile in einer Art Dualität etabliert haben (vgl. Heidbrink et al., 2023, S. 25). Im Folgenden werden die beiden etablierten Führungsstile der transaktionalen und transformationalen Führung unterschieden. Es werden weiterhin Vor- und Nachteile aufgegriffen.

3.1 Transaktionale Führung

Im Begriff *transaktional* verbirgt sich bereits der Grundgedanke des Führungsstils. Es geht hierbei um die Transaktion, also den Austausch. Gemeint ist hiermit die Beziehung zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft. Der Mitarbeitende stellt seine Arbeitsleistung dem Unternehmen zur Verfügung und erhält dafür unter anderem eine monetäre Gegenleistung. Die Wirtschaftswelt funktioniert genau nach diesem Austauschprinzip. Das Prinzip des Austausches ist demnach der wesentliche Wesenskern des transaktionalen Führungsstils. Beispielsweise ist die Ausprägung des Arbeitsvertrages ein Instrument der transaktionalen Führung. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden ist zweckrational und muss demnach nicht persönlich sein. Alles, was über die Inhalte des Arbeitsvertrages hinausgeht, muss entsprechend mit einer Gegenleistung erbracht werden. (vgl. Heidbrink et al., 2023, S. 26)

Die Mitarbeitenden müssen nach Erteilung von Aufträgen selbst schauen, wie sie zurechtkommen, und die Führungskraft tritt nur auf direkte Aufforderung des Mitarbeitenden in Aktion (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 124). Gleichzeitig werden Erwartungen an das Verhalten oder die gewünschten Ergebnisse möglichst präzise dargelegt (vgl. Heidbrink et al., 2023, S. 26).

Mitarbeitende müssen ebenfalls mit Konsequenzen rechnen, für das, was sie tun, positiv wie negativ (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 124). Es gibt demnach nicht nur die Belohnung, sondern auch die Bestrafung in der Unternehmenspraxis (vgl. Heidbrink et al., 2023, S. 27). Die transaktionale Führung zeichnet sich demnach zusammengefasst darin aus, dass die Führungskraft klare Anweisungen und Regeln kommuniziert und diese im Rahmen von Belohnungen bei guten Leistungen und Bestrafungen bei schlechten Leistungen entsprechend umsetzt. Der Fokus der Führungskraft liegt auf Effizienz, Kontrolle und entsprechender kurzfristiger Ergebnismitteilung. Die Vorteile sind damit einhergehend, dass klare Erwartungen der Führungskraft zu einer hohen Berechenbarkeit führen. Ferner erscheint der Führungsstil als gut geeignet für standardisierte Prozesse bzw. Routineaufgaben.

Die transaktionale Führung stößt jedoch oftmals an Grenzen, da sich Ziele immer wieder dynamisch verändern und somit auch nicht immer eindeutig und klar definieren lassen, als auch weil Rahmenbedingungen volatil sind und weil der Zielerreichungsweg nicht eindimensional ist, sondern komplex, ambivalent und teilweise unbekannt (vgl. ebd., S. 28).

Die Darlegungen machen ersichtlich, dass man bei klar definierten Zielen diese auch erreichen kann, jedoch immer unter den zuvor genannten Gesichtspunkten. Es wird sich auf Fehler, Defizite und Abweichungen von Vorgaben und nicht auf die etwaigen Potenziale von Mitarbeitenden oder Teams konzentriert. Die transaktionale Führungskraft unterstellt, dass sie zu jeder Zeit das richtige Ziel benennen kann, den entsprechenden Zielerreichungsgrad einzuschätzen weiß und die Probleme der Mitarbeitenden kennt. Hier zeigen sich auch schon die Grenzen des Führungsstils: Überall, wo es keinen idealen Weg der Bearbeitung gibt, bspw. bei Problemlösungsaufgaben oder Forschungsfragen. Diese mangelnde Kreativität lässt sich auch nicht durch monetäre Aspekte steuern. Darüber hinaus ist es möglich, dass externe Anreize die Motivation verringern können, da sie suggerieren, eine Tätigkeit nur für Belohnungen auszuüben. (vgl. ebd., S. 29-30)

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die transaktionale Führung wenig Wert darauflegt, Mitarbeitende zu motivieren. Wenn der Aspekt der Motivation zum Tragen kommt, ist dieser immer extrinsisch bedingt, da der Führungsstil klar auf Belohnungen bzw. Sanktionen abzielt. Der Fokus liegt dazu auf Effizienz und Kontrolle der Mitarbeitenden. Die Führungskraft nimmt als Führungsrolle lediglich eine überwachende und

anweisende Funktion ein, nicht mehr und nicht weniger. Die Einsatzbereiche sind ebenfalls klar begrenzt auf Routineaufträge in stabilen Umfeldern. Nicht geeignet ist der Führungsstil bei aufstrebenden Unternehmen, die innovative Bereiche bearbeiten müssen – hierzu zählt auch der Einsatz generativer KI. Die Mitarbeitenden haben im transaktionalen Führungsstil lediglich die Aufgabe, diese abzuarbeiten. Eine Selbstständigkeit zu weiterem Denken ist hier nicht ermöglicht.

Sofern die Parameter, insbesondere bezogen auf die einfachen Routineaufgaben, erfüllt sind, wie bspw. in Produktionsunternehmen, hat der transaktionale Führungsstil entsprechende Vorteile. Mitarbeitende wissen klar, was die Führungskraft von ihnen erwartet, aufgrund der klaren Prozessdefinition. Auch Missverständnisse sind kaum möglich, da eine effiziente Organisation der Arbeitsabläufe gewährleistet ist. Eine Kontrolle der Leistung erfolgt hierbei anhand objektiver Kriterien, so dass faktenbasierte Entscheidungen getroffen werden können. Diese Entscheidungen sorgen dafür, dass eine Art Transparenz bei den Mitarbeitenden vorherrscht, bezogen auf die Bewertung der Mitarbeitenden. Leistungsstarke Mitarbeitende profitieren durch entsprechende Anreizsysteme wie Sonderzahlungen oder Boni, was durchaus die Leistungsbereitschaft steigern kann. Insbesondere COVID-19 hat gezeigt, dass sich ein Unternehmen in Krisenzeiten bewähren muss. Durch die klaren Hierarchien ist eine ebenso klare und schnelle Handlungsweise der Führungskräfte möglich.

Die Schwächen überwiegen jedoch bei diesem Führungsstil, insbesondere bezogen auf die Kreativität, Motivation und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Innovatives Denken muss fast völlig ausgeblendet werden, da stark auf vorgegebene Strukturen und Prozesse gesetzt wird. Der Führungsstil blendet auch eine intrinsische Identifikation mit dem Unternehmen aus. Eine leistungsbezogene Bewertung der Mitarbeitenden kann dazu führen, dass die emotionale Bindung zum Unternehmen nach und nach abgebaut wird, mit der etwaigen Folge der inneren Kündigung. Der zuvor genannte Kontrollmechanismus könnte ebenfalls als Misstrauenssignal verstanden werden. Hochqualifizierte Mitarbeitende setzen häufig auf einen größeren Gestaltungsspielraum, welchen der Führungsstil nicht vorgibt, um ihre Expertise entsprechend im Unternehmen einbringen zu können. Die zuvor genannten strikten Hierarchien, die in Krisensituationen tatsächlich sinnvoll sind, stehen stark im Gegensatz zu modernen Arbeitskonzepten.

3.2 Transformationale Führung

„Ein wahrer Held handelt altruistisch, zum Wohle anderer und somit im gemeinschaftlichen Sinn. Eigene Macht und Stärke wird also nicht für egoistische Zwecke benutzt oder gar missbraucht, sondern für das Allgemeinwohl eingesetzt. Andere blicken zu dieser Art von Held auf. Man ersetze nun vor allem die Wörter Held durch Führungskraft sowie gemeinschaftlichen Sinn und Allgemeinwohl durch Mitarbeiter- und Firmenwohl. Zusätzlich beachte man das selbstlose Verhalten beim Ausüben der eigenen Macht und Stärke.“ (Held, 2022, S. 30)

Dieses Zitat spiegelt den transformationalen Führungsstil prägend wider.

Man könnte diese auch als Führung des Wandels bezeichnen, da die Führungskraft ihre Aufmerksamkeit darauflegt, die Entfaltung von angelegten Stärken und verdeckten Potenzialen zu fokussieren. Hierbei geht es um die Inspiration und Gestaltung des Wandels. Die Führungskraft muss hierzu ihre Mitarbeitenden gut kennen und im engen Austausch mit ihnen sein. Es geht dabei insbesondere um einen intensiven und persönlichen Austausch, den die Führungskraft mit den Mitarbeitenden haben muss. Die Führungskraft weiß, welche Kompetenzen Mitarbeitende mitbringen. Die Führungskraft hat hierbei die Aufgabe, ein Klima der Entwicklung zu schaffen, in dem neue Ideen willkommen sind, bestehendes kritisch hinterfragt werden darf und eine Offenheit vorherrscht, Neues erproben zu können. (vgl. Heidbrink et al., 2023, S. 33)

In der Literatur ist der Begriff der transformationalen Führung teilweise in vier Ebenen aufgegliedert (4 Dimensionen). Es geht hierbei um charakterliche Verhaltensweisen, durch die eine Führungskraft gekennzeichnet ist.

a. Vorbildfunktion

Das Vorleben der eigenen Werte wird das Verhalten der Mitarbeitenden positiv beeinflussen. Es wird hierdurch Respekt erzeugt und Vertrauen gefördert und sogar Raum für Stolz geschaffen. Das Vorbildverhalten der Führungskraft soll demnach das Verhalten der Mitarbeitenden prägen. (vgl. Held, 2022, S. 31)

b. Inspirierende Motivation

Die Führungskraft vermittelt positiv mit Begeisterung das Streben nach persönlicher Verbesserung sowie die Zuversicht in die eigenen Möglichkeiten der Zielerreichung. (vgl. ebd., S. 32)

c. Intellektuelle Stimulation

Neues kann nur entstehen, wenn Raum zum Hinterfragen, Ausprobieren und Fehlermachen geschaffen wird. Dieser Raum wirkt stimulierend und fördert die

Auseinandersetzung mit Problemen und deren innovativer Lösung. Es wird kein langweiliger Stillstand erduldet. (vgl. ebd., S. 32)

d. Individuelle Berücksichtigung

Nicht jeder Mitarbeitende kann gleichermaßen angesprochen, motiviert, kritisiert und gefördert werden, was durchaus zeitintensiv ist, aber unabdingbar für eine erfolgreiche Führung. (vgl. ebd., S. 32)

Prägend für diesen Führungsansatz ist, dass es ausreichend ist, eine vage Vorstellung davon zu haben, was in der Zukunft passieren wird. Man bewegt sich demnach grob in die richtige Richtung und nach der Bewältigung der ersten Schritte entsteht ein neuer Zustand, der dann neue weitere Schritte nach sich zieht. Das Absolvieren des guten Weges dahin kann mitunter genauso motivierend sein, wie ein guter Zielzustand. Im Gegensatz zur transaktionalen Führung kommt der persönlichen Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft eine wesentliche Bedeutung zu. Hierzu zählen unter anderem das emphatische Ergründen der Stärken und Potenziale des Mitarbeitenden, das ergebnisoffene Diskutieren über die Zukunft sowie den gemeinsamen Weg dorthin bzw. das gegenseitige Kritisieren mit dem Ziel der beidseitigen Weiterentwicklung. Es ist hierbei eine vertrauensvolle Beziehung zwischen beiden Akteuren unumgänglich. (vgl. Heidbrink et al., 2023, S. 33-34)

Es wird aus den Ausführungen ersichtlich, dass im Bereich der transformationalen Führung Sinn und Inspiration im Vordergrund stehen – weniger Kontrolle, mehr Entwicklung und Innovation stehen hier im Fokus. Die transformationale Führung zeichnet sich demnach durch eine inspirierende und sehr mitarbeiterorientierte Führung aus, bei welcher die Führungskraft als Vorbild der Mitarbeitenden agiert und zu entsprechenden überdurchschnittlichen Leistungen motivieren soll. Insbesondere die intrinsische Motivation steht bei den Mitarbeitenden im Vordergrund, extrinsische rücken eher in den Hintergrund, werden aber nicht gänzlich ausgeblendet. Es geht für die Mitarbeitenden darum, eine Förderung zu erfahren, die durch persönliche Entwicklung, Sinnstiftung und die Identifikation mit den Unternehmenszielen einhergeht. Damit werden die Bindung zum Unternehmen sowie die Zufriedenheit am Arbeitsplatz gefördert, was in der Folge auch zu einer gesteigerten Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden führt. Im Gegensatz zum transaktionalen Führungsstil werden die Kreativität und Innovationen entsprechend gefördert, indem Mitarbeitende ermutigt werden, kreative Lösungsansätze zu entwickeln.

In modernen Unternehmen, in welchen kontinuierliche Veränderungsprozesse stattfinden, ist dies durchaus von Vorteil. Durch die genannte Weiterentwicklung der Mitarbeitenden entstehen anpassungsfähigere und leistungsstärkere Teams. Gleichzeitig geht hiermit eine Steigerung des Arbeitsklimas einher. Führungskräfte sind hier Mentoren und Supporter, was dazu führt, dass Mitarbeitende besser auf Veränderungen vorbereitet werden können und somit Transformations- oder Veränderungsprozesse besser begleiten können. Dies könnte insbesondere für den Einsatz von generativer KI sprechen. Neben den positiven Aspekten gehen auch Herausforderungen mit diesem Führungsstil einher. Der Fokus ist klar auf die Führungskraft fokussiert, an welche folglich hohe Anforderungen zu richten sind. Die Führungskraft muss sich unter anderem auszeichnen durch emotionale Intelligenz, Charisma und visionäres Denken. „Nebst transformationaler Führung belegt auch charismatische Führung seit gut 30 Jahren top Plätze in der Führungsforschung“ (Held, 2022, S. 35), dies ist jedoch hiermit nicht gemeint. Die Führungskraft muss seine Führungstätigkeit authentisch ausführen, um einen Widerstand zu erfahren. Sofern ein Unternehmen vom transaktionalen Führungsstil zu einem transformationalen Führungsstil entwickelt wird, könnte auch dies bei Mitarbeitenden zu Problemen führen. Die klare Struktur und Anweisung von ‚damals‘, wird abgelöst durch eine kreativere Arbeitsausübung. Einige Mitarbeitende profitieren sicherlich von dieser gestiegenen Eigenverantwortung, andere werden möglicherweise verunsichert. Ein Unternehmen macht sich weiterhin stark abhängig von entsprechenden charismatischen Führungspersönlichkeiten, was bei Verlust dieser ggf. zu Motivationsverlusten bei Mitarbeitenden führen könnte. Es lässt sich zusammenfassend feststellen, dass transformationale Führung enorme Vorteile für Unternehmen bietet, welche innovativ und kreativ arbeiten.

3.3 Situative Führung

Als drittes Modell der Führung ist die situative Führung bekannt, entwickelt durch Hersey und Blanchard (vgl. Frehner, 2023, S. 278).

Situativ führen meint, dass die Führungskraft je nach Reifegrad der Aufgabe des Mitarbeitenden den jeweils anderen Führungsstil einsetzt. Es geht dabei vor allem um die fachliche Qualifikation sowie ihre Motivation bei der Aufgabenerledigung. Insbesondere werden 4 Führungsstile eingesetzt. *Dirigieren* meint, dass genaue Instruktionen und klare Vorgaben notwendig sein können, sofern der Reifegrad eines Mitarbeitenden niedrig ist. *Überzeugen* meint, dass auch bei einem mittleren Reifegrad des Mitarbeitenden das

Anweisen im Vordergrund steht, sie werden aber bereits bei Entscheidungen nach ihrer Meinung gefragt. *Einbeziehen* bedeutet, dass bei fortgeschrittenem Reifegrad des Mitarbeitenden ein selbstständiges Agieren möglich sein soll, wobei die Führungskraft unterstützend tätig wird. Zuletzt meint *Delegieren*, dass bei einem motivierten Mitarbeitenden die Aufgaben vollkommen übertragen werden können, ohne dass die Führungskraft sich darum in besonderem Maße kümmern muss. (vgl. ebd., S. 278)

Aus diesen 4 Führungsstilteilen entwickelten Hersey und Blanchard eine sogenannte Reife-Skala, die am Ende eine Gesamtreife in einem Summenwert zusammenfasst. Wenn der Reifegrad durch die Führungskraft ermittelt wurde, kann eine senkrechte Linie gezogen werden, wobei man dann den Führungsstilteil ableiten kann, wie die nachfolgende Abbildung veranschaulicht. (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 147)

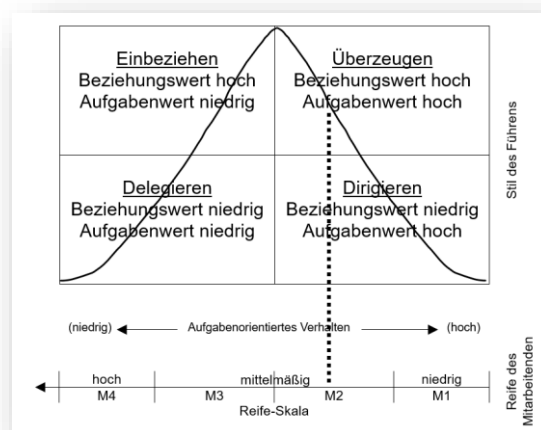


Abb. 2: Situative Führungstheorie (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Blessin & Wick, 2021, S. 147).

Die vier Führungsstile werden hier in Abhängigkeit vom Reifegrad der Mitarbeitenden dargestellt. Die Reife-Skala ist auf der horizontalen Achse dargestellt, die von niedriger bis hoher Reife unterscheidet (M1 bis M4). Das Verhalten der Führungskraft wird auf der vertikalen Achse dargestellt, unterteilt nach Aufgaben- und Beziehungsorientierung.

Der passende Führungsstil ist je nach Reifegrad der Mitarbeitenden auszuwählen. Die Glockenkurve in der Abbildung veranschaulicht die Übergänge zwischen den einzelnen Führungsstilen, die man entsprechend der jeweiligen Reife des Mitarbeitenden anpassen muss.

In der Wissenschaft gibt es Hinweise darauf, dass das Modell wenig praxistauglich erscheint. Nur wenige Führungskräfte konnten sich in Untersuchungen einigermaßen modellkonform verhalten und einen der vier Führungsstilteile auswählen. Ferner erscheinen Messproblematiken, so dass bspw. die Ziele nicht inhaltlich analysiert werden. Es geht nur um ein Zusammenpassen von Situationsanforderungen und Führungsstil. (vgl. ebd., S. 149)

Zusammengefasst ist zu konstatieren, dass der situative Führungsstil eine dynamische und flexible Führung ermöglicht, die an den individuellen Reifegrad des Mitarbeitenden angepasst ist. Der Führungsstil intensiviert die Entwicklung von Eigenverantwortung und kann durch den korrekten Führungsstilteil die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden steigern. Zudem ist es, im Hinblick auf die Abbildung 2, leicht verständlich und umsetzbar für Führungskräfte. Zumindest in der Theorie. In der Praxis gestaltet sich die Umsetzbarkeit eher schwierig, da Führungskräfte in der Realität eher selten exakt nach den 4 Führungsstilen agieren können. Die Messung des Reifegrades erscheint ebenfalls schwierig, da eine Führungskraft hierfür sowohl die Kompetenzen als auch die Motivation erkennen können muss. Es ist abschließend festzustellen, dass dieses Modell eher schematischer Natur ist und keine weitere Relevanz für moderne Unternehmen haben kann.

3.4 Synthese der Führungsstile: Entwicklung eines hybriden Modells

In der Führungspraxis sind viele Führungsstile vertreten. Neben den zuvor genannten könnten noch die Laissez-faire-Führung, die agile Führung oder die autoritäre Führung genannt werden. Aufgrund des Ziels der Masterarbeit, die Veränderungen durch generative KI auf Führungsprozesse und -strukturen darzulegen, erscheinen die drei zuvor genannten Führungsstile als besonders geeignet, da diese konkrete Entscheidungsprozesse, Mitarbeitermotivation und Strategien der Anpassung beinhalten. Laissez-faire-Führung wird in der Wissenschaft oftmals mit einer disruptiven Wirkung verbunden (vgl. Rybnikova et al., 2021, S. 330). Ferner wird Laissez-faire-Führung so versinnbildlicht, dass die Führungskraft faktisch untertaucht, sich nicht kümmert und weder an der Leistung noch am Verhalten der Mitarbeitenden Interesse zeigt (vgl. Held, 2022, S. 27). Agile Führung ist vor allem verbunden mit Aussagen über die Schaffung von flachen Hierarchien und Freiräumen oder auch mehr Teamarbeit (vgl. ebd., S. 137). Generative KI greift jedoch vor allem in Entscheidungsfindung und Führungshandlungen ein, so dass auch dieser Führungsstil nicht weiterverfolgt wird. Autoritäre Führung setzt auf Befehlsketten,

legitimierte Macht und klare Machtstrukturen, was kaum Kreativität, Innovation oder Mitarbeitenden-Initiative zulässt (vgl. ebd., S. 10).

Die drei Führungsstile transaktional, transformational und situativ repräsentieren unterschiedliche Ansätze in der Führungspraxis, die entsprechende Stärken und Schwächen bzw. Herausforderungen aufweisen. *Transaktionale Führung* ist gekennzeichnet durch klare Strukturen und einen leistungsorientierten Austausch, wogegen die transformationale auf die Motivation, Sinnstiftung und die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden setzt. Der situative Führungsstil berücksichtigt individuelle Reifegrade der Mitarbeitenden und soll die Führungskraft darauf aufbauend die Führungshandlungen anpassen lassen.

Alle drei Ansätze eint die Erkenntnis: Führung ist kein statischer Prozess, sondern muss sich an individuelle Gegebenheiten (auch organisatorische) anpassen. Dennoch unterscheiden sie sich in ihrer grundlegenden Ausrichtung, welche in den zuvor genannten Punkten deutlich wurde.

Kurz gesagt basiert *die transaktionale Führung* auf Austausch und Kontrolle. Hierzu sind klare Hierarchien, Zielvorgaben und extrinsische Motivation notwendig. Dies eignet sich für standardisierte Prozesse, bei dynamischen Umfeldern zeigt dieser Führungsstil jedoch Schwächen. Die *transformationale Führung* fördert intrinsische Motivation. Mitarbeitende werden inspiriert und entwickeln sich langfristig, was jedoch eine starke Führungspersönlichkeit mit emotionaler Intelligenz erfordert. Der *situative Führungsstil* kombiniert beide Ansätze teilweise. Er versucht sich an den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeitenden anzupassen. Hierzu benötigt es eine hohe diagnostische Fähigkeit der Führungskraft.

Die jeweiligen Vor- und Nachteile der Führungsstile haben bewiesen, dass jedes Modell für sich genommen die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt nicht bzw. nicht vollständig abdecken kann. Während sich der transaktionale Führungsstil in stabilen und strukturierten Umfeldern als effektiv erweist, fehlt es an Innovationskraft. Dies kann im Gegenzug der transformationale Führungsstil mit sich bringen, der Mitarbeitende stark motivieren kann. Hier gibt es das Risiko der übermäßigen Personalisierung der Führungskraft. Ferner erscheint dies in hierarchischen Strukturen als nur schwer umsetzbar. Die situative Führung bietet eine hohe Flexibilität. Praktisch ist dieser Führungsstil nur

umsetzbar, wenn eine zuverlässige Bestimmung des Reifegrades der Mitarbeitenden möglich ist. Es erscheint notwendig, eine Synthese der Führungsstile in einer hybriden Form zu forcieren. Dies ist angesichts der zunehmenden Komplexität und Dynamik, insbesondere auch durch den Einsatz von generativer KI, zielführend. Es sollen die Stärken der Modelle kombiniert werden, während die Schwächen ausgeblendet werden, sofern möglich.

Der hybride Führungsstil wird anhand eines Beispiels dargestellt. Im Anschluss werden die Kernelemente genannt, die ein hybrider Führungsstil ausweisen sollte.

Angenommen, ein modernes Unternehmen forciert den Einsatz von ChatGPT als generative KI im Unternehmen. Es soll nunmehr im Rahmen eines Projektes mittels klassischem Projektmanagement, ermittelt werden, welche Bereiche betroffen sind, wer zunächst für welche Aufgaben verantwortlich ist und welche Stakeholder in das Projektteam geholt werden sollen. Zu Beginn sollten die Elemente des transaktionalen Führungsstils genutzt werden, wonach die Führungskraft (hier: der Projektleiter) die Verantwortlichkeiten festlegt, welche Meilensteine erreicht werden sollen usw. Ferner wird durch die Führungskraft ein Anreizsystem in Form von Boni-Zahlungen für die erfolgreiche Implementierung implementiert. Feste Strukturen, klare Regeln und Kontrolle des Projekts werden somit gewährleistet.

Während der sich anschließenden Umsetzungsphase könnte es zu Widerständen gegenüber der Technologie kommen. Hier könnte die transformationale Führungskraft als Mentor agieren und den Mitarbeitenden die Vision hinter der Veränderung darlegen. Es wird durch sie die langfristige Arbeitserleichterung dargestellt. Im Weiteren reagieren nicht alle Mitarbeitenden gleich auf Veränderungen, so dass auch situative Elemente genutzt werden müssen. Der IT-Technik-affine Mitarbeitende soll die Freiheit haben, mit ChatGPT zu experimentieren, während der weniger IT-Technik-affine Mitarbeitende eng begleitet werden muss.

Eine hybride Form der Führung erscheint sinnvoll, insbesondere bezogen auf die Implementierung von generativer KI in modernen Unternehmen. Führung ist zunehmend datenbasiert und dynamisch. Weitere Analysen zu etwaigen Wechselwirkungen erfolgen in den folgenden Kapiteln.

4. Generative KI in der Führung: Möglichkeiten, Herausforderungen und Auswirkungen

Die klassische KI ist bereits seit einigen Jahren in Einsatzbereichen zugegen, welche nicht immer zwingend sichtbar sind, wie bspw. bei Firewalls, Anti-Virus-Software, oder Virenskannern (vgl. Altenburger et al., 2021, S. 142). Generative KI erreicht aufgrund der Fähigkeit zur eigenständigen Erkennung von Mustern, Sprachen oder Problemen eine völlig neue Qualität für die Unterstützung der Führungskräfte. In diesem Kapitel wird untersucht, inwieweit eine Beeinflussung der generativen KI auf Führungsstrukturen besteht, welche neuen Herausforderungen sich daraus ergeben und was es für Grenzen in diesem Zusammenhang gibt.

Dieses Kapitel bildet somit die Grundlage für die weitere Diskussion darüber, wie generative KI in der Praxis sinnvoll in Führungsprozesse integriert werden kann. Darüber hinaus soll dargelegt werden, inwiefern und in welcher Form sich strategische Implikationen daraus für Unternehmen ergeben könnten.

4.1 Automatisierung und datenbasierte Entscheidungsfindung

Es ist im Weiteren die Veränderung der Entscheidungsfindung in Unternehmen im Rahmen der immer zunehmenden Verbreiterung generativer künstlicher Intelligenz zu hinterfragen. Hierbei geht es unter anderem um die Automatisierung kognitiver Prozesse, welche es Unternehmen möglich macht, große Datenmengen effizient zu analysieren oder strategische Prozesse datenbasiert zu steuern. Die einst klassische Entscheidungsfindung durch menschliche Erfahrung kann ggf. zukünftig durch KI im Rahmen der systematischen und kontinuierlichen Analyse von Informationen erfolgen. Die damit einhergehende Effizienzsteigerung ist nur ein kleiner Teil, da sich möglicherweise auch die Art und Weise verändern wird, Entscheidungen zu treffen, wenn diese in die Hand der generativen KI gegeben werden. Eine Automatisierung von Entscheidungsprozessen könnte hierbei relevant sein. KI-Systeme überwinden hierbei Limitationen menschlicher Entscheidungsträger (vgl. Scharff, 2024, S. 156).

Besonders neuronale Netzwerke zeigen hierbei eine hohe Leistungsfähigkeit, da sie sich selbst weiterentwickeln und eigenständig neue Verknüpfungen innerhalb von Datenstrukturen erstellen können (vgl. Dahm & Zehnder, 2023, S. 5). Klassische Automatisierungsansätze, wie bspw. in der Produktion arbeiten immer regelbasiert, folglich nach

vordefinierten Einstellungen. KI-Modelle verändern diese Rahmenmodelle stark. Die KI kann eigenständig neuronale Netzwerke weiterentwickeln und durch neue Verbindungen ergänzen, was eine Eigenständigkeit der Maschine darstellt (vgl. ebd., S. 4). Dies stellt demnach einen entscheidenden Schritt in Richtung Automatisierung von Entscheidungen dar. Die dadurch wesentliche Steigerung der Effizienz führt dazu, dass Führungskräfte mehr Freiräume haben werden, um auf zukünftige technologische Entwicklungen besser reagieren zu können (vgl. ebd., S. 53).

Daneben bringt die Automatisierung durch die generative KI eine Konsistenzsteigerung bei Entscheidungsprozessen mit sich. Menschliche Entscheidungen sind immer tagesformabhängig oder von subjektiven Einschätzungen geprägt. Intelligente Systeme wie die generative KI bringen keine kognitiven Einschränkungen mit sich, womit bspw. eine gleichbleibende Aufmerksamkeitsspanne, keine Ermüdung oder emotionale Befangenheit gemeint ist, was in der Folge zu einer besseren Reproduzierbarkeit und Einheitlichkeit von Entscheidungen führen kann (vgl. Grotenhermen et al., 2020, S. 6). Dadurch geht ebenfalls eine großflächige Fehlerreduktion einher. Wie bereits genannt, ermöglichen KI-gestützte Systeme es, große Datenmengen in Echtzeit zu analysieren und damit schneller fundierte Entscheidungen zu treffen. Die Kapazität der Informationsverarbeitung im Umgang mit Daten wird dadurch deutlich erhöht, indem die KI diese vollautomatisch in Struktur und Entscheidungen überführt (vgl. Scharff, 2024, S. 164).

Trotz der Vorteile bringt die Automatisierung durch KI auch erhebliche Herausforderungen mit sich. Die Dinge, die in die generative KI mit Hilfe von Prompts eingebracht werden und nach einigen Verarbeitungsschritten wieder als Output dargestellt werden, geschehen innerhalb eines Algorithmus, der auch als Blackbox bezeichnet wird, da man nicht hineinschauen kann, was dort genau passiert (vgl. Kersting et al., 2019, S. 14-15). Hier stellt sich die Frage der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, wenn diese nicht unmittelbar durch die generative KI nachvollziehbar gemacht werden. Entscheidungen der Systeme könnten hierbei weniger akzeptiert werden. Weitere Problematiken könnten sich aus der Qualität und der Verfügbarkeit der Daten ergeben. Die von der generativen KI genutzten Trainingsdaten könnten unerwünschte Inhalte enthalten, wie rassistische Äußerungen oder einfach Bias, die in der automatisierten Deutung der Sprache sichtbar werden (vgl. Kovács et al., 2023, S. 7-8).

Die Einführung automatisierter Entscheidungsprozesse ist stark abhängig von einer strategischen Anpassung der gesamten Unternehmensstruktur. Die Führungskräfte müssen lernen, mit der neuen Technik umzugehen und mit dieser passend zu interagieren.

Es ist zusammenfassend festzustellen, dass die Automatisierung und datenbasierte Entscheidungsfindung durch generative KI eine bedeutende Entwicklung darstellen. Sie ermöglicht eine hohe Effizienz sowie objektivierte Entscheidungen. Führungskräfte müssen sich mit den Möglichkeiten und Herausforderungen (Grenzen) von generativer KI auseinandersetzen und die entsprechenden Ansätze für die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden entwickeln. Auch hier ist wiederum ersichtlich, dass die Elemente der *transaktionalen Führung* wichtig sind, da diese von der Automatisierung profitiert. Ferner ist der *transformationale Führungsstil* ebenfalls wesentlich, um alle Mitarbeitenden in dem digitalen Wandel einzubinden und eine Kultur der Akzeptanz und Innovation zu fördern. Letztlich wird der Erfolg von generativer KI in modernen Unternehmen nicht allein von technologischen Fortschritten abhängen, sondern maßgeblich ergänzend dazu davon, dass die Unternehmen die Führungsstrukturen anpassen und diese Technik verantwortungsvoll nutzen.

4.2 Ethik, Datenschutz und gesellschaftliche Verantwortung

Wie bereits im vorherigen Punkt angesprochen, gibt es Hürden beim Einsatz generativer KI in modernen Unternehmen. Jedes Unternehmen hat weitreichende ethische und gesellschaftliche Verantwortung und nimmt diese auch entsprechend wahr. Generative KI wird zunehmend auch in sensiblen Bereichen, wie im Personalmanagement (vgl. Grotenhermen et al., 2020, S. 1) oder im Gesundheitswesen (vgl. Pfannstiel, 2022, S. 1) genutzt, wobei es essenziell wichtig ist, die ethischen Herausforderungen zu prüfen, die mit einer Automatisierung von Entscheidungsprozessen einhergehen. Auch dem Datenschutz kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu.

4.2.1 Ethik

Für die Akzeptanz und die Gewährleistung einer menschenzentrierten KI sind Grundsätze für die Ethik aufzustellen. Diese werden in Anlehnung an Bartneck et al. aus dem Jahr 2019 vorgenommen. Zunächst geht es um die *Nichtnachteiligkeit*, was bedeutet, dass KI für den Menschen grundsätzlich nicht nachteilig sein soll und ihm keinen Schaden zufügen darf. Das Prinzip der *Vorteilhaftigkeit* beinhaltet, dass Vorteile in Bezug zu den

etwaigen Nachteilen deutlich überwiegen müssen. Im Rahmen der *Autonomie* muss die KI Ziele und Wünsche von Menschen respektieren, wobei der Mensch am Ende selbst entscheiden können sollte. Ein Ersetzen menschlicher Entscheidungen soll nicht durch eine KI einhergehen. Eine KI muss ferner *gerecht* und unvoreingenommen handeln können. Dies ist bereits durch die Problematik der Trainingsdaten schwierig, da diese nicht ohne Weiteres diskriminierungsfrei sind. Zuletzt muss eine KI *erklärbar* sein. Gemeint ist hiermit nicht das Wort ‚Transparenz‘, vielmehr geht es bei der Erklärbarkeit darum, dass verständlich gemacht werden muss, wie ein KI-System entwickelt und trainiert wurde. (vgl. Hasenbein, 2023, S. 164-166)

In der Folge wird klar, dass eine generative KI sich nicht ausschließlich auf technische Aspekte wie Algorithmen beschränken. Das Unternehmen, welches generative KI nutzt, muss sicherstellen, dass KI-gestützte Prozesse mit den gesellschaftlichen und ethischen Werten einhergehen. Unternehmen sind daher angehalten, ethische Leitlinien zu implementieren, wenn generative KI genutzt wird. Es muss insbesondere den Führungskräften klar gemacht werden, dass mit der Nutzung keine Diskriminierung einhergehen darf und die Ergebnisse des Menschen überprüfbar und nachvollziehbar bleiben müssen. In einem Test mit einem KI-basierten Bewerbungsroboter wurden bspw. bevorzugt weiße, männliche Personen ausgewählt (vgl. Vieweg, 2023, S. 204), was eine Diskriminierung darstellen könnte.

4.2.1.1 Ethische Leitlinien des BMWK

Ethische Leitlinien erscheinen wichtig bei der Nutzung von generativer KI, insbesondere durch Führungskräfte. Das BMWK hat hierzu ‚Ethische Leitlinien für Künstliche Intelligenz‘ entwickelt, worauf aufbauend die ethischen Leitlinien für Organisationen abgeleitet werden sollten.

a) Vorrang menschlichen Handelns und menschlicher Aufsicht

KI darf den Menschen nicht bevormunden und alle wesentlichen Entscheidungen müssen vom Menschen getroffen werden. Ethisches Verhalten wird zwischen Menschen ausgehandelt, wonach ein autonom agierendes System in der KI nicht möglich ist (vgl. BMWK, 2025, S. 36).

b) Technische Robustheit und Sicherheit

KI-Systeme müssen zuverlässig sein und vor Schaden bewahren (vgl. ebd., S. 36). Sie müssen folglich so konzipiert sein, dass sie Schaden vermeiden und ihre Funktionalität gewährleistet ist.

c) Schutz der Privatsphäre und Datenqualitätsmanagement

Der Datenschutz und die Persönlichkeitsrechte der Nutzer müssen stets gewahrt bleiben. Die verwendeten Daten müssen hochwertig sein und dürfen nicht zu unfairen oder unrechtmäßiger Diskriminierung führen. (vgl. ebd., S. 36).

d) Transparenz und Erklärbarkeit

Entscheidungsprozesse durch generative KI müssen nachvollziehbar und erklärbar sein. Das meint, dass bei gleichem Input der gleiche Output generiert wird, um somit eine konsistente Nachvollziehbarkeit generieren zu können. (vgl. ebd., S. 37).

e) Vielfalt, Nichtdiskriminierung und Fairness

Kulturelle, religiöse oder geschlechtliche Merkmale dürfen keine Benachteiligung nach sich ziehen bei der Anwendung von generativer KI. Der Zugang zur Nutzung muss ebenfalls gleichberechtigt sein. (vgl. ebd., S. 37)

f) Gesellschaftliches und ökologisches Wohlergehen

Es ist zu überprüfen, welche Auswirkungen ein KI-System auf die Gesellschaft und Umwelt hat (vgl. ebd., S. 37).

g) Rechenschaftspflicht

Es muss geklärt sein, wer für die Entscheidungen der KI-Systeme verantwortlich ist und entsprechend rechtlich zur Rechenschaft gezogen werden kann (vgl. ebd., S. 37).

4.2.2 Datenschutz

Ein weiterer Aspekt bei der Nutzung generativer KI ist der Datenschutz. In der aktuellen Rechtsprechung gibt es keine eindeutigen oder speziellen Gesetze oder Rechtsrahmen, die den Einsatz von KI regulieren (vgl. Dahm & Twesten, 2023, S. 1). Insbesondere mit Inkrafttreten des AI-Acts am 21.05.2024 (vgl. Bundesregierung, 2025, o. S.) wurde ein rechtlicher Rahmen für den Einsatz von KI in der EU geschaffen. Bei Verstößen gegen die Vorgaben des AI-Acts kann es zu hohen Bußgeldern kommen, daher müssen

eingesetzte KI-Systeme entsprechend angepasst werden (vgl. Dahm & Twesten, 2023, S. 2) bzw. insbesondere die Handhabung derselben erlernt werden. Es sind jedoch teilweise in der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) Dinge niedergeschrieben, die dem Datenschutz zugeordnet werden können. Art. 22 Abs. 1 DSGVO sagt hierzu: „Die betroffene Person hat das Recht, nicht einer ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung – einschließlich Profiling – beruhenden Entscheidung unterworfen zu werden, die ihr gegenüber rechtliche Wirkung entfaltet oder sie in ähnlicher Weise erheblich beeinträchtigt“. Eine betroffene Person ist gemäß Art. 4 Abs. 1 DSGVO eine natürliche Person, die direkt oder indirekt identifiziert werden kann, z. B. durch Name, Kennnummer, Standortdaten oder besondere Merkmale. Dies bedeutet, dass eine automatisierte Verarbeitung personenbezogener Daten, einschließlich Profiling, nur möglich ist, wenn dies rechtlich zulässig ist. Hierzu ist Art. 6 Abs. 1 DSGVO heranzuziehen. In modernen Organisationen erscheint nur der Erlaubnistatbestand des Art. 6 Abs. 1 Buchstabe a) DSGVO plausibel, welcher aussagt, dass die betroffene Person (der Bewerbende bspw.) ihre Einwilligung zur Verarbeitung der personenbezogenen Daten gibt. Dies bedeutet wiederum in der Folge, dass eine Verarbeitung von Daten, automatisiert durch generative KI, nicht zulässig ist, solange die betroffene Person nicht ihre Einwilligung dazu gegeben hat. Dies gilt im Umkehrschluss jedoch nicht für anonymisierte Daten, da hier kein Rückschluss auf eine Person möglich ist. Dies sagt auch bereits der Erwägungsgrund 26, Satz 1 der DSGVO mit dem Wortlaut „Die Grundsätze des Datenschutzes sollten für alle Informationen gelten, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person beziehen.“. Eine Verarbeitung von Daten ist demnach, wie in Abbildung 3 dargestellt, möglich.

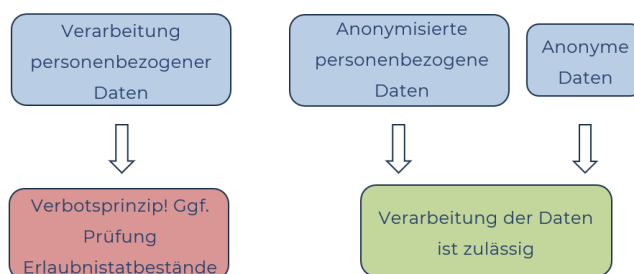


Abb. 3: Klassifizierung und Zulässigkeit der Datenverarbeitung nach DSGVO (Quelle: eigene Darstellung).

Führungskräfte müssen sich demnach darüber bewusst sein, dass der Einsatz von generativer KI im Bereich ihrer Mitarbeitenden nicht ohne datenschutzrechtliche

Einschränkungen möglich ist. Es ist in der Folge datenschutzrechtlich ausgeschlossen, dass eine Führungskraft bspw. durch ChatGPT eine Abwägung zwischen 3 Mitarbeitenden vornehmen lässt, um eine Beförderung anhand verschiedener Kriterien prüfen zu lassen. Hierzu wäre eine entsprechende Einwilligung der/des Beschäftigten notwendig. Selbst mit der Einwilligung könnte unterstellt werden, dass Mitarbeitende sich unter Druck gesetzt fühlen und diese Einwilligung nicht freiwillig erteilen, was dann die Rechtmäßigkeit dieser infrage stellen würde. Alternative Wege zur Nutzung sind jedoch datenschutzrechtlich möglich, indem im zuvor genannten Beispiel anonymisierte Daten zur Analyse bereitgestellt werden. Wichtig dabei ist, dass kein Rückschluss auf einzelne Mitarbeitende möglich ist.

Führungskräfte müssen den Datenschutz nicht nur als rechtliche Hürde betrachten, sondern als wichtigen und integralen Bestandteil ihrer verantwortungsbewussten Führungsstrategie begreifen. Neben der Effizienz der generativen KI ist eine Abwägung zu den Persönlichkeitsrechten der Mitarbeitenden vorzunehmen. Es ist zu empfehlen, dass eine für Datenschutz zuständige Person innerhalb oder außerhalb der Organisation diesen Themenkomplex aktiv begleitet und Hinweise zur rechtlichen Handhabung gibt.

4.2.3 Urheberrecht

Auch das Urheberrecht könnte eine ernstzunehmende Hürde sein. Wie in den zuvor geschriebenen Kapiteln ersichtlich, liefert die generative KI einen Output auf die Frage einer Führungskraft hin. In der Funktion einer Führungskraft des Bereiches Presse und Öffentlichkeitsarbeit eines Pharmaunternehmens könnte die Frage an die generative KI sein: „Schreibe mir einen Zeitungsartikel über die Entwicklung der Pharmaindustrie und wie die Bürger davon profitieren, bringe hierbei aktuelle Beispiele an“. ChatGPT wird in der Folge einen Output erstellen, der entsprechend dem Input und den Trainingsdaten generiert wird. Wie bereits erwähnt, können Trainingsdaten aus Textdaten wie Büchern, Artikeln, Social Media usw. entstanden sein. Es ist nicht ausgeschlossen, dass auch urheberrechtlich geschützte Werke in die Trainingsdaten eingeflossen sind.

Die Rechtsgrundlage zum Urheberrecht in Deutschland ist maßgeblich. § 2 Abs. 2 Urheberrechtsgesetz (UrhG) konstatiert, dass Werke im Sinne des Urheberrechtsgesetzes nur persönliche geistige Schöpfungen sind. In der Literatur ist dies vielumschrieben. Zusammenfassend kann jedoch festgestellt werden, dass der Anwender der generativen KI das

Urheberrecht erwirbt, auch wenn der Anwender (hier der Nutzer von ChatGPT) auf Trainingsdaten der generativen KI zurückgreift (vgl. Gomille, 2019, S. 975). Mangels fehlender Rechtspersönlichkeit ist es demnach möglich, den Output (aufgrund des eigenen Inputs) der generativen KI als sein urheberrechtlich geschütztes Werk zu deklarieren. Daraus folgt wiederum, dass am Beispiel des von der Führungskraft geforderten Zeitungsartikels die Antwort der generativen KI vollumfänglich im urheberrechtlichen Sinne genutzt werden kann.

4.2.4 Gesellschaftliche Verantwortung

Im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens muss bedacht werden, dass die Einführung von generativer KI Veränderungen in den Beschäftigungsstrukturen nach sich ziehen wird. Ein Abbau von Arbeitsplätzen ist somit zumindest nicht ausgeschlossen. Betroffen sind insbesondere Berufszweige mit Automatisierungspotenzial (einfache Büroarbeiten oder Verwaltungsarbeiten). Aufgrund der immer weiter entwickelten KI-Modelle ist jedoch auch ein Einsatz in Bereichen mit höher qualifizierten Mitarbeitenden möglich. Es ist wichtig, dass Unternehmen und insbesondere Führungskräfte die technischen Anforderungen, die mit der Implementierung von generativer KI einhergehen, schulen lassen müssen, um somit Mitarbeitende zukunftsorientiert für ihre Tätigkeitsfelder zu qualifizieren.

4.3 Menschliche Führung vs. KI-gestützte Führung

In den vorangegangenen Punkten wurde klargestellt, welche Veränderungen in Führungsstrukturen durch generative KI einhergehen können und welche Herausforderungen es hierbei geben wird. Im Folgenden werden insbesondere die menschlichen Führungseigenschaften dargelegt und ins Benehmen mit der KI-gestützten Führung gesetzt. Es soll hiermit erweitert aufgezeigt werden, ob und welche Grenzen es beim Einsatz generativer KI in der Führung gibt.

4.3.1 Menschliche Führung

Führung erfordert ein tiefgründiges Verständnis für Zwischenmenschliches, für emotionale Intelligenz und strategisches Denken. Es ist demnach nicht nur eine einfache Entscheidungsfindung, sondern ein komplexes Konstrukt. KI ist in der Lage, große Datenmengen zu analysieren und daraus folgend Entscheidungen zu treffen. Fraglich ist, ob die menschlichen Führungseigenschaften ebenfalls durch generative KI ersetzt werden

können. Generative KI müsste daher eine große Anzahl an Fähigkeiten innehaben, die es möglich macht, diese Art Herausforderungen zu bewältigen und nachhaltige Veränderungen herbeizuführen.

Die wichtigsten Kompetenzen und Fähigkeiten außerhalb der Fach- und Methodenkompetenzen sind:

- a) Persönlichkeitskompetenzen und Selbstführung,
- b) Emotionale Intelligenz,
- c) Soziale Kompetenzen,
- d) Leistungsvermögen und operative Fähigkeiten sowie
- e) Intellektuelle Fähigkeiten. (vgl. Frehner, 2023, S. XV-XVI)

4.3.1.1 Persönlichkeitskompetenzen und Selbstführung

Selbstführung nimmt eine Schlüsselrolle bei den Kompetenzen ein. Selbstführung meint hier die Beeinflussung von Gedanken, Gefühlen und Ressourcen zum Erreichen einer höheren Effektivität. Sie umfasst eine gute Selbstkenntnis, das Selbstmanagement, die Selbstmotivation und die Selbstentwicklung. (vgl. ebd., S. 62).

Zu den *Persönlichkeitskompetenzen* zählen unter anderem die *Lernbereitschaft und das Lernvermögen*, was die Grundlage für eine evolutionäre Entwicklung ist und feststellt, dass kontinuierliches Lernen essenziell ist, da Wissen immer schneller veraltet (vgl. ebd., S. 62).

Dazu zählen weiter *Resilienz und Belastbarkeit*. Belastbarkeit ist eine zentrale Fähigkeit für Führungspersönlichkeiten. Die Yerkes-Dodson-Regel stellt hierzu klar, dass zu wenig Stress zu einer Unterforderung führt, während ein mittleres Stressniveau die Produktivität steigern kann. Zu hoher Stress hingegen mindert erneut die Leistungsfähigkeit und kann langfristig gesundheitsschädlich sein. Kurzfristige Stressphasen sind hingegen bewältigbar, gemeint ist hierbei der anhaltende Stress, der auch körperliche Probleme nach sich ziehen kann. (vgl. ebd., S. 88-92)

Frustrationstoleranz ist die Fähigkeit, mit Rückschlägen und Widerständen konstruktiv umzugehen, um zu verhindern, sich frühzeitig von Hindernissen entmutigen zu lassen. Sie spielt eine zentrale Rolle für die Belastbarkeit und Ausdauer einer Führungskraft, speziell wenn Ziele verfolgt werden, die langfristig zu steuern sind. Ein bekanntes Beispiel

für Frustrationstoleranz ist der ‚Marshmallow-Test‘, bei dem Kinder belohnt wurden, wenn sie einer Versuchung widerstanden. Langfristige Studien zeigen, dass eine hohe Frustrationstoleranz dazu führt, dass man Belohnungen aufschiebt, um am Ende noch größere Erfolge zu erzielen. Moderne Führungskonzepte wie das agile Management verändern bereits das traditionelle Verständnis von Fehlern. Es wurde früher versucht, Fehler durch eine detaillierte Planung zu vermeiden. Agile Methoden setzen mittlerweile auf iteratives Lernen und eine positive. Fehler sind demnach keine Schwäche mehr, sondern gelten als notwendige Lernchancen. Mitarbeitende müssen das Vertrauen gewinnen, neue Wege ausprobieren zu dürfen, ohne Angst haben zu müssen, dass negative Konsequenzen erwartet werden. (vgl. ebd., S. 92-93)

Der *Umgang mit Unsicherheiten* ist ferner ein Punkt, der in einer immer komplexer werdenden Welt eine Rolle spielt. Die Konzepte VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) und BANI (Brüchigkeit, Angst, Nichtlinearität, Unverständlichkeit) verdeutlichen diese Herausforderungen. Um effektiv führen zu können, erfordert dies Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen. Nur dadurch ist eine klare Orientierung trotz Ungewissheit möglich. Entscheidungen müssen durch Führungskräfte teilweise getroffen werden, ohne vollständige Informationen zu besitzen. Gut zu führen meint an dieser Stelle, diese Unsicherheit zu akzeptieren, entsprechende Szenarien zu entwickeln und trotz dieser Ungewissheit entschlossen zu handeln. (vgl. ebd., S. 93-96).

4.3.1.2 Emotionale Intelligenz

Mit emotionaler Kompetenz ist eine Verbindung zwischen persönlicher und sozialer Kompetenz gemeint, welche essenziell für eine erfolgreiche Führung steht. Sie umfasst Nutzung, Verstehen, die Wahrnehmung und den Umgang mit Emotionen. Emotionen sind hierbei im limbischen System des Gehirns fest verankert und wirken teilweise stärker auf Entscheidungen, als es rationale Überlegungen tun. In Stresssituationen übernehmen die Emotionen häufig die Kontrolle und beeinflussen die Reaktionen und das Urteilsvermögen. Insbesondere für Führungskräfte ist die emotionale Intelligenz entscheidend, da diese im Rahmen der emotionalen Kompetenz eigenen Emotionen steuern kann, als auch die ihrer Mitarbeitenden richtig deuten kann. Wichtige Fähigkeiten sind hierbei die Empathie, sich in andere hineinzusetzen, das soziale Bewusstsein und die Stärke der Kommunikation. Zuletzt ist die Fähigkeit zu nennen, eigene emotionale Reaktionen zu erkennen, um Signale, die man erhalten hat, gezielt einsetzen zu können. Viele

Entscheidungen von Führungskräften sind hierbei emotional geprägt, wobei dies eine Schlüsselkompetenz für nachhaltigen Führungserfolg darstellt. (vgl. ebd., S. 111-112)

4.3.1.3 Soziale Kompetenzen

Die soziale Kompetenz umfasst alle Fähigkeiten, die eine zwischenmenschliche Interaktion möglich machen. Menschen sind soziale Wesen, welche nach Zugehörigkeit streben, beruflich oder auch privat. Im Arbeitsleben treffen hier jedoch unterschiedliche Erwartungen aufeinander. Manch einer legt großen Wert auf die sozialen Beziehungen, manch einer auf die sachliche Zusammenarbeit. Soziale Kompetenzen sind vielfältig und lassen sich kategorisieren. Hierzu zählen Empathie und Perspektivenübernahme, die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, sowie Hilfsbereitschaft, Fairness und Toleranz, um eine konstruktive Zusammenarbeit zu fördern. Ergänzend und essenziell sind Konfliktbereitschaft, die Fähigkeit, sich durchzusetzen, und Kommunikationsstärke, um die eigenen Interessen vertreten zu können und in der Folge kooperative Lösungen möglich zu machen. Die Selbst- und Fremdwahrnehmung, also das Bewusstsein über die eigene Wirkung auf andere, ist weiterhin ein zentrales Element. Hierzu zählt auch die Fähigkeit, zwischenmenschliche Dynamiken zu erkennen. Soziale Kompetenzen sind immer individuell unterschiedlich ausgeprägt und sind ferner umgebungsabhängig. Führungskräfte, die es verstehen, diese Fähigkeiten gezielt einzusetzen, schaffen Vertrauen und gestalten produktive Beziehungen. (vgl. ebd., S. 112-114)

4.3.1.4 Leistungsvermögen und operative Fähigkeiten

Ambitionierte Menschen erleben oft eine Dopamin-Ausschüttung, wenn sie ambitioniert sind. Hiermit werden die Zufriedenheit und Glücksgefühle verstärkt. Spezifische und herausfordernde Ziele wirken hierbei besonders motivierend, da sie die Konzentration und Problemlösungskompetenz steigern. Besonders wichtig hierbei ist der Glaube an die eigenen Fähigkeiten, diese Herausforderungen bewältigen zu können (Zielsetzungstheorie). Solche Zielsetzungsprozesse sind in der Führungspraxis weit verbreitet, wobei moderne Konzepte immer stärker auf Partizipation und intrinsische Motivation setzen. Fremdbestimmte Ziele führen langfristig zur Unzufriedenheit der Mitarbeitenden, wonach eine Selbstwahl von Zielen nachhaltig motiviert. Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, müssen daher herausfordernde, realistische und erreichbare Ziele gesetzt werden.

Die eigenen Maßstäbe sind regelmäßig zu hinterfragen, um einen gesunden Umgang mit Zielorientierung gewährleisten zu können. (vgl. ebd., S. 96-99)

4.3.1.5 Intellektuelle Fähigkeiten

Mit intellektuellen Fähigkeiten sind kognitive Prozesse gemeint, wie etwa die Problemlösung, Auffassungsgabe sowie das Lernen aus Erfahrung. Es wird in der Forschung zwischen fluider und kristalliner Intelligenz unterschieden, wobei erstere schnelle Denkprozesse ermöglicht und zweitere auf Erfahrung basiert und mit der Zeit wächst. Insbesondere in Führungspositionen ist neben der Denkgeschwindigkeit die Fähigkeit relevant, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Oft wird Intelligenz als kognitive Fähigkeit betrachtet, wobei in der Praxis auch emotionale und soziale Intelligenz entscheidend sind. Sofern eine Führungskraft intellektuelle Fähigkeiten innehat, kann diese Themen aus diversen Perspektiven betrachten, kritisch hinterfragen und strategisch denken. Nicht überall sind diese Fähigkeiten vonnöten. In operativen Bereichen werden meist Disziplin und Ausdauer benötigt, während man für strategische und konzeptionelle Arbeiten komplexe Problemlösungsfähigkeiten benötigt. Unternehmen sind angehalten, die richtigen Personen mit den passenden intellektuellen Anforderungen in die passende Rolle zu bringen. (vgl. ebd., S. 164-167)

4.3.2 Menschliche Führung vs. generative KI – eine Kompetenzanalyse

Die zunehmende Integration generativer KI, insbesondere der bekannten LLM wie ChatGPT, in Entscheidungsprozesse führt zu einer grundlegenden Auseinandersetzung mit der Fragestellung, inwieweit menschliche Kompetenzen der Führung durch diese Technologien gänzlich oder teilweise übernommen werden bzw. ergänzt werden können. Die klassische KI zeichnet sich insbesondere durch regelbasierte Automatisierungsprozesse aus (vgl. Buxmann & Schmidt, 2021, S. 45), während die generative KI die Fähigkeit hat, eine sprachliche Kommunikation darzulegen, welche menschenähnlich, wenn nicht sogar menschengleich ist. Ferner kann sie komplexe Daten analysieren und eigenständig Entscheidungsvorschläge generieren, auf Grundlage eines entsprechenden Inputs des Nutzers.

Wie zuvor konstatiert, gehen die wesentlichen Fähigkeiten einer Führungskraft über die Verarbeitung von Informationen oder die Optimierung von Prozessen hinaus. Führung kann nur erfolgreich sein, wenn die genannten Persönlichkeitskompetenzen und

Selbstführung, emotionale Intelligenz, soziale Kompetenzen, Leistungsvermögen sowie intellektuelle Fähigkeiten bei einer Führungskraft vorliegen. Diese beruhen nicht lediglich auf kognitiver Leistungsfähigkeit, sondern vielmehr auch auf emotionalen, motivationalen und zwischenmenschlichen Aspekten. In der folgenden Analyse sollen diese Kernkompetenzen in Bezug auf die generative KI gesetzt werden. In der Bewertung soll anschließend ermittelt werden, ob und inwieweit Sprachmodelle wie ChatGPT die Rolle einer Führungskraft übernehmen bzw. als unterstützendes Werkzeug fungieren können.

Menschliche Führungspersönlichkeiten sind geprägt von Selbstführungskompetenzen, wozu unter anderem die Selbstkenntnis, das Selbstmanagement, die Selbstmotivation bzw. die Fähigkeit zur persönlichen Weiterentwicklung zählen. Durch diese Skills wird es Führungskräften ermöglicht, sich selbst zu regulieren, klare Ziele in ihrer Arbeit zu setzen sowie langfristige Strategien zu verfolgen. Ferner ermöglichen diese, dass die Führungskräfte in stressreichen Situationen stabil bleiben können. Aufgrund des zuvor Genannten kann generative KI lediglich als Assistenzsystem fungieren, wozu bspw. eine Bereitstellung von Daten zu Arbeitsmustern zählt. Eine eigenständige Selbstführung im menschlichen Kontext ist jedoch nicht möglich, da generative KI kein eigenes Bewusstsein hat. Ferner fehlt es der KI an intrinsischer Motivation und genuiner Reflexionsfähigkeit. Auch generative KI lernt stetig durch neue Trainingsdaten dazu, jedoch entwickelt ein Mensch als Führungskraft seine Führungskompetenzen kontinuierlich weiter, durch Erfahrungen, Fehler und bewusstes Lernen. Eine Analogie könnte man nunmehr annehmen, da sowohl der Mensch als auch die KI entsprechende ‚Trainingsdaten‘ über die Zeit erlernen müssen. Der entscheidende Unterschied liegt jedoch darin, dass die generative KI lediglich auf zuvor erlernte Muster zurückgreifen kann, ohne sich selbstständig Ziele zu setzen oder eine persönliche Entwicklung anzustreben.

Als weiteres zentrales Element der Führung kommt die emotionale Intelligenz zum Tragen, die die Fähigkeit umfasst, sowohl eigene Emotionen zu regulieren als auch Emotionen anderer Personen wahrzunehmen. Diese Emotionen müssen weiterhin interpretiert werden sowie eine angemessene Reaktion in der Folge nach sich ziehen. Generative KI ist in der Lage, den entsprechenden Kontext, Emotionen oder Ironie in Texten zu verstehen (vgl. Stricker, 2024, S. 54) und darauf angemessen zu reagieren. Auch ein Generieren dieser sprachlichen Nuancen ist durch die generative KI möglich (vgl. ebd., S. 54). Es fehlt jedoch an der fundamentalen Fähigkeit, eigene Emotionen zu empfinden oder

zwischenmenschliche Beziehungen zu erkennen bzw. intuitiv zu steuern. Sofern man bei einer generierten Antwort emotionale Intelligenz unterstellen könnte, ist dies lediglich als ein ‚Simulieren‘ dessen zu verstehen (vgl. Kovács et al., 2023, S. 58). Das Sprachmodell simuliert, indem es auf Basis von statistischen Modellen Daten generiert. Das meint, dass eine generative KI zwar Sprache produzieren kann, die emotional klingt, jedoch ist sie nicht in der Lage, die zugrunde liegenden Emotionen zu verstehen. Ebenso fehlt es daran, situativ flexibel reagieren zu können. Diese kontextabhängige, auf Erfahrungswerten basierende und intuitive Intelligenz ist jedoch in vielen Führungsaufgaben maßgeblich entscheidend, insbesondere bei der Bewältigung von Konflikten oder Krisen. Auch bei der Motivation von Mitarbeitenden ist dies zwingend notwendig.

Weiterhin ist der Aufbau von Vertrauen, eine Lösungsfähigkeit in Konfliktsituationen sowie motivierende Kommunikation im Rahmen der sozialen Kompetenzen ein wichtiger Punkt, an welchem die generative KI erheblich an ihre Grenzen stößt. Auf Basis von Datenanalysen kann sie Handlungsempfehlungen aussprechen. Sie kann demnach dialogbasierte Interaktionen durchführen, jedoch fehlt es ihr an jeglichem sozialen Bewusstsein bzw. an der Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen aktiv zu gestalten. Eine Führungskraft hingegen interagiert zwischenmenschlich nicht nur aufgrund der Sprache, sie nutzt ebenso Körpersprache, Mimik und situatives Einfühlungsvermögen, um damit Gespräche aktiv steuern und auf nonverbale Signale reagieren zu können. Generative KI beschränkt sich auf text- oder sprachbasierte Kommunikation und kann in der Folge demnach keine sozialen Beziehungen zu Mitarbeitenden aktiv aufbauen. Ferner ist der Aufbau von Vertrauen durch authentische Interaktion nicht möglich.

Das bekannteste LLM, ChatGPT, kann jedoch indessen Empathie erzeugen. Dies ist aber nur als eine Simulation eines Bewusstseins zu sehen, sie erzeugt demnach eine Illusion von Empathie. Dies zeigt sich, wenn man mit ChatGPT als Sprachbot interagiert. Hier kann ChatGPT kontextbezogene und kohärente Gespräche führen und sogar Humor und Einfühlungsvermögen zeigen. (vgl. Telepolis, 2025, o. S.)

Es fehlt der generativen KI zudem an der Fähigkeit, intuitive Entscheidungen zu treffen, die auf feinen Nuancen menschlicher Interaktion basieren. In den Bereichen des Leistungsvermögens und der operativen Fähigkeiten zeigt sich, dass generative KI als effizientes Werkzeug in der Lage sein kann, Prozessoptimierung durchzuführen. Sie kann riesige Datenmengen auswerten, entsprechende Muster erkennen und darauf basierend

fundierte Entscheidungen bzw. Entscheidungsalternativen vorschlagen. Ebenfalls arbeitet generative KI ohne Ermüdung und kann repetitive Aufgaben präzise und konsistent erledigen. Bei der intrinsischen Motivation, welche für Führungskräfte von essenzieller Bedeutung ist, fehlt es ihr jedoch. Die Führungskraft arbeitet visionär, inspiriert Mitarbeitende und gibt ihnen eine klare Marschrichtung vor. Generative KI kann sich hierbei keine eigenständigen Ziele setzen oder langfristige Visionen verfolgen, welche über die Trainingsdaten hinausgehen. Führungskräfte zeichnen sich durch persönliche Werte aus, durch Ambitionen und entsprechende Ideale, generative KI arbeitet jedoch ausschließlich reaktiv und kann Vorschläge nur auf Basis der zuvor genannten Trainingsdaten liefern.

Wenn es um logische Schlussfolgerungen geht, die schnelle Bereitstellung von datenbasierten Erkenntnissen oder die Verarbeitung komplexer Informationen, zeigt die generative KI ihre Stärken. Sie liegen in der intellektuellen Analyse- und Problemlösungsfähigkeit. Es ist hierbei sogar möglich, dass generative KI Menschen in bestimmten Bereichen übertrifft, da sie in der Lage ist, in Bruchteilen von Sekunden Daten zu analysieren und daraus präzise Muster abzuleiten (vgl. Buxmann & Schmidt, 2021, S. 73). Sofern es also auf Datenkonsistenz und eine rationale Bewertung von Dingen ankommt, erscheint die generative KI sehr wertvoll (analytische Entscheidungsprozesse). Kreatives und interdisziplinäres Denken, das für eine strategische Führung essenziell ist, besitzt die generative KI nicht. Ethische und moralische Verantwortung kann man der KI ebenfalls nicht zuschreiben (vgl. Pfannstiel, 2022, S. 295), womit sich anschließt, dass ebenso keine gesellschaftlichen Entwicklungen mit langfristigen Perspektiven abgewogen werden können. Dies kann insbesondere damit begründet werden, dass sie lediglich das reflektiert, was in den vorhandenen Trainingsdaten vorhanden ist. Eigene Erfahrung oder gar moralische Dilemmata sind ihr nicht bekannt.

In der gesamten Analyse hat sich gezeigt, dass generative KI viele analytische und datenbasierte Aufgaben übernehmen kann, wobei sie in zentralen Bereichen der Mitarbeiterführung deutliche Einschränkungen aufweist. Ihre Stärken liegen klar bei der Datenverarbeitung, bei der Erkennung von Mustern und bei der reaktiven Unterstützung von Führungskräften in der Entscheidungsfindung. Nachteilig erweisen sich die Bereiche der Selbstführung, der emotionalen Intelligenz, strategischer Entscheidungsfindungen sowie sozialer Kompetenzen. Hier bleibt generative KI weit hinter den Fähigkeiten einer menschlichen Führungskraft zurück. Ferner ist in der Literatur ersichtlich, dass die

Akzeptanz bei den Unternehmen noch nicht vollumfänglich ausgeprägt ist, da die KI als unberechenbar gilt und man die Entscheidungsqualität anzweifelt (vgl. Scharff, 2024, S. 74).

Als Zwischenfazit lässt sich feststellen, dass eine vollständige Ersetzung menschlicher Führungskräfte durch generative KI derzeit nicht realistisch ist. Die Zukunft der Führung liegt in *hybriden Modellen*, bei denen die Stärken beider Parteien entsprechend genutzt werden. Generative KI kann hierbei als analytisches und organisatorisches Hilfsmittel genutzt werden, während die Führungskraft die genannten Elemente, wie Emotionen, Sozialkompetenzen oder Kreativität übernimmt. Eine Limitation der generativen KI ist demnach bestätigt. In der Folge soll geprüft werden, inwieweit die generative KI in Prozesse der Führung implementiert werden kann.

5. Erweiterte theoretische Betrachtung der KI-gestützten Führung

In den vorangegangenen Kapiteln wurden bereits grundlegende Einsichten in die Fähigkeiten und Grenzen generativer KI im Führungsprozess dargelegt. Wie klassische Führungsmodelle auf die Entwicklungen der generativen KI, hier insbesondere der LLM, reagieren können, wurde ebenfalls erörtert. Aufgezeigt wurde, dass eine rein menschliche Führung zwar generell unverzichtbare Kompetenzen wie Selbstführung, emotionale Intelligenz und soziale Fähigkeiten innehat, allerdings von den datenbasierten Stärken der generativen KI profitieren kann.

Darauf aufbauend soll dieses Kapitel vertieft die Integration der generativen KI in Führungsprozesse beleuchten. Hierbei geht es auch um die ethischen und organisatorischen Perspektiven. Die bisherigen Ausführungen, insbesondere aus Kapitel 4, haben sich mit den Chancen und Herausforderungen der KI-gestützten Führung in der Grundstruktur auseinandergesetzt. Nunmehr soll der Fokus darauf liegen, konkrete Konzepte und Ansätze zu erörtern, um weitere Effizienzpotenziale zu identifizieren sowie die kulturellen und normativen Auswirkungen für moderne Organisationen zu reflektieren.

Es handelt sich vorliegend um ein Spannungsfeld, welches näher beleuchtet werden muss. Dazu soll in Punkt 5.1 dargelegt werden, wie sich bestehende Führungsmodelle erweitern lassen, um technologische Unterstützung in den Arbeitsalltag zu integrieren. Im Punkt 5.2 soll der Blick auf die ethischen und organisatorischen Rahmenbedingungen gelenkt werden. Aufbauend darauf wird in Punkt 5.3 eine zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit

langfristigen Szenarien dargelegt, wie sich Führungsprozesse entwickeln könnten. Abschließend werden alle zentralen Ergebnisse gebündelt und reflektiert, so dass eine Einordnung in den Kontext bereits etablierter Theorien erfolgen kann.

5.1 Weiterentwicklung hybrider Führungsmodelle

Es deutet sich aufgrund der bisher ausgearbeiteten Kapitel an, dass eine hybride Form der Führung sinnvoll verzahnt werden sollte, die Potenziale für Unternehmen birgt. Es wird nachfolgend dargelegt, wie bereits bekannte Führungsmodelle um generative KI-Komponenten erweitert werden können. Dieses Kapitel ist demnach als eine Vertiefung zu Punkt 3.4 zu sehen.

5.1.1 Dynamische Rollenverteilung zwischen Mensch und KI

Führungskräfte müssen alltäglich unzählige Entscheidungen treffen. Es geht hierbei von Routineaufgaben bis hin zu strategischen Entscheidungen. Aufgrund der immer stärkeren Leistungsfähigkeit der generativen KI entwickelt sich für die Führungskräfte ein neues Rollenverständnis (vgl. Altenburger et al., 2021, S. 296). Insbesondere für Routinetätigkeiten kann die generative KI der Führungskraft Arbeit abnehmen (vgl. Stricker, 2024, Seite VI). Auf der anderen Seite setzt qualitative Führung die menschliche Seite voraus, bspw. bei emotional anspruchsvollen Situationen. In der Praxis sollte dies zu einer Entlastung der menschlichen Führungskraft führen (vgl. Blessin & Wick, 2021, S. 66), was jedoch nicht darin resultiert, die Entscheidungsverantwortung zu übernehmen.

5.1.2 Integration von LLMs in Entscheidungsprozesse

Klare Entscheidungsprozesse sind in Organisationen wichtig. Sie werden geprägt bzw. sollen geprägt werden durch die Mitglieder der Organisation sowie die generative KI, wobei die KI den ersten Impuls gibt, wozu sich die menschlichen Entscheidungsträger dann positionieren müssen (vgl. Scharff, 2024, S. 60). Es ist folglich zu definieren, in welchem Umfang die generative KI, wie ChatGPT in die Entscheidungsfindung eingebunden wird und wer die Letztverantwortung trägt. Um sinnvolle Outputs von der generativen KI generieren zu lassen, ist ein zielgerichteter Input notwendig (sogenannte Prompts). Hierzu ist ein Kompetenzbereich zu erwerben, der sich ‚Prompt-Engineering‘ nennt.

Prompt-Engineering ist eine relativ junge Disziplin, die sich auf die Entwicklung und Optimierung von Prompts konzentriert, um LLMs in einem breiten Spektrum von Anwendungen und Forschungsbereichen effektiv zu nutzen. Man stelle sich vor, man verfügt über eine gut organisierte Bibliothek, die mit einer umfangreichen Sammlung von Büchern gefüllt ist. Die Bücher repräsentieren das umfangreiche Wissen und die Fähigkeiten der LLMs, während die Bibliothek als KI-System dient. Wenn nun Informationen aus der Bibliothek abgerufen werden müssen, wendet man sich traditionell an den Bibliothekar und gibt ausdrücklich an, welche Informationen gesucht werden. In der KI-Sprache bedeutet dies, dem Sprachmodell explizite Anweisungen oder Abfragen zu geben. Das Prompt-Engineering bietet jedoch einen anderen Ansatz. Anstatt direkt mit dem ‚Bibliothekar‘ zu interagieren, platzieren Sie eine sorgfältig ausgearbeitete Frage oder Aufforderung in jedem Bücherregal. Die Fragen stellen die Aufgabenbeschreibungen oder Prompts dar, die das LLM zum gewünschten Ergebnis führen. Der Bibliothekar, oder in diesem Fall das LLM, wird geschickt darin, die Aufforderungen zu verstehen und zu nutzen, um relevante und genaue Informationen zu liefern. Diese Disziplin eröffnet neue Wege zur Verbesserung von KI-Systemen und zur Steigerung der Leistung, bspw. bezogen auf die Erstellung von Texten durch die generative KI. (vgl. Giray, 2023, S. 2629)

Die Führungskraft muss, nachdem sie die Kunst des Prompt-Engineerings erlernt hat, jedes Ergebnis, das die generative KI liefert, verifizieren und auf Plausibilität überprüfen. Generative KI neigt zum Halluzinieren (vgl. Buder et al., 2024, S. 8). Sie versucht, den Nutzenden stetig zu helfen und eine mithin informative Antwort zu geben; sofern dies nicht möglich ist, aufgrund von Nichtwissen, kann es möglich sein, dass sie sich Antworten ausdenkt, um eine Antwort generieren zu können, was als halluzinieren bezeichnet wird (vgl. Stricker, 2024, S. 110). In der Literatur wird als Beispiel angeführt, dass sich die generative KI beim wissenschaftlichen Arbeiten teilweise Literatur ausdenkt, die nicht existent ist (vgl. Buder et al., 2024, S. 8). Jeder Output ist demnach kritisch zu reflektieren. Ferner erscheint es wichtig, im Rahmen der Kommunikation innerhalb der Organisation, dass die Mitarbeitenden wissen, welche Entscheidungen auf Grundlage von generativer KI getroffen wurden und an welcher Stelle menschliche Einschätzungen eingeflossen sind, was schlussendlich Vertrauen fördern soll.

5.1.3 Anforderungen an Führungskräfte in hybriden Modellen

Insbesondere das zuvor genannte ‚Prompt-Engineering‘ zieht nach sich, dass Führungskräfte neue Kompetenzprofile mitbringen müssen. Technologische Fähigkeiten und ethische Sensibilität sind wichtig für die Ausübung dieser Funktion in Verbindung mit der Nutzung von generativer KI. Hierzu zählt nicht, dass diese ein Wissen über die KI haben müssen, welches Entwickler haben, es geht jedoch zwingend um die Funktionsweise der generativen KI, hier insbesondere der LLMs. Die Grenzen, die generative KI bietet, müssen ebenfalls verstanden sein. Dort, wo für Mitarbeitende der Einsatz generativer KI nicht sofort nachvollziehbar ist, muss eine Transparenz geschaffen werden, um Vertrauen herstellen zu können (vgl. Buxmann & Schmidt, 2021, S. 74). Notwendig ist ebenfalls eine organisatorische Verankerung der Kompetenzen, was durch Schulungen erreicht werden kann (vgl. Groß & Vieweg, 2023, S. 228).

5.1.4 Perspektiven für ein hybrides Führungsverständnis

In Weiterentwicklung des Punktes 3.4 wird konstatiert, dass ein lernender Austausch zwischen Mensch und KI erfolgen muss, um die jeweiligen Stärken und Schwächen kennenzulernen und entsprechend zu wissen, diese einzusetzen sind. Es ist eine Art Dualität ersichtlich – auf der einen Seite geschieht eine Entlastung der Führungskraft, auf der anderen Seite verstärken sich die kulturellen und zwischenmenschlichen Dimensionen. Das hybride Modell soll demnach Effizienzgewinne mit einer ganz bewussten Fokussierung auf die genannten Führungsbereiche, die derzeit nur ein Mensch ausfüllen kann, verbinden.

Es kann als Zwischenfazit festgestellt werden, dass klare Rollen zu definieren sind, insbesondere bezogen auf die Entscheidungsverantwortung sowie dass Mitarbeitende sich mit der Technik auseinanderzusetzen haben. Auf diese Weise kann generative KI zu einem wertvollen Faktor im Führungsalltag werden, ohne den menschlichen Führungsanspruch zu untergraben. Im folgenden Punkt 5.2 wird genauer betrachtet, wie sich Organisationen auf diese Veränderungen einstellen können.

5.2 Ethische, strategische und organisationale Perspektiven der KI-gestützten Führung

In diesem Abschnitt werden die ethischen und organisatorischen Rahmenbedingungen der KI-gestützten Führung intensiviert betrachtet, in Ergänzung zu den ersten

theoretischen Bedingungen. Es soll dabei explizit um die ethischen Herausforderungen gehen, die sich aus dem zunehmenden Einsatz generativer KI in Entscheidungsprozessen ergeben. Ferner wird eine Subsumtion der theoretischen Rahmenbedingungen im Bereich des Datenschutzes mit der praktischen Umsetzung in Organisationen vorgenommen. Zuletzt werden die gesellschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Auswirkungen thematisiert, die durch eine Integration von generativer KI in Führungsstrukturen entstehen.

5.2.1 Ethische Herausforderungen im Führungsprozess mit generativer KI

Die zuvor unter Punkt 4.2.1 genannten grundsätzlichen ethischen Grundsätze werfen erweiterte Fragen auf. Führungskräfte müssen nicht nur die technischen Möglichkeiten der generativen KI zu verstehen wissen, sondern ferner zentrale Werte wie Fairness, Transparenz und die Menschenwürde wahren.

a) Transparenz vs. ‚Blackbox‘

Generative KI nutzt einen Algorithmus, der auch als Blackbox bezeichnet wird, da man nicht hineinschauen kann, was dort genau passiert (vgl. Kersting et al., 2019, S. 14-15). Es erfolgt zwar eine effiziente Datenanalyse mit entsprechend fundierten Vorschlägen, jedoch ist die Funktionsweise der KI bei Führungskräften nur sehr eingeschränkt nachvollziehbar. Es besteht hierbei ein Risiko, dass Entscheidungen, die durch die generative KI getroffen werden, nicht hinreichend durchblickt werden können. Es erweist sich folglich als notwendig, dass Organisationen Verfahren implementieren, die zumindest grundlegend eine Nachvollziehbarkeit liefern können.

b) Risiko von Verzerrungen und Diskriminierung

Wie bereits zuvor festgestellt, ist eine Diskriminierung durch Trainingsdaten der generativen KI nicht ausgeschlossen. Unabhängig davon, wie sorgfältig diese ausgewählt werden, unterliegen diese immer dem Bias der Kuration (vgl. Wecke, 2024, S. 12). Ebenso ist das zuvor genannte Halluzinieren problematisch, was meint, dass die generative KI sich Inhalte frei ausdenkt (vgl. Stricker, 2024, S. 110). Führungskräfte sind angehalten, eine sorgfältige Kontrolle der Daten vorzunehmen sowie die intensive Prüfung von Ergebnissen, welche die generative KI liefert, um somit mögliche Verzerrungen zu verhindern.

c) Menschliche Autonomie und Verantwortung

Autonomie bezeichnet klassisch die ‚Selbstgesetzgebung‘, was die eigenständige Regulierung von Handlungen durch Gesetze im Allgemeinen und im Besonderen das Aufheben gegen Vorurteile betrifft (vgl. Funk, 2023, S. 122). Die zentrale Frage ist, in welchem Ausmaß man den Output der generativen KI nutzen kann, um selbstständige Entscheidungen zu treffen, und wo menschliche Führungsverantwortung erhalten bleiben muss. Es ist, insbesondere bei sensiblen Themen klar, dass die Letztverantwortung immer der menschliche Akteur hat, um sicherzustellen, dass die gesellschaftlichen Normen und Unternehmenswerte eingehalten werden. Das Auslagern von Verantwortung kann zu einer Entmenschlichung der Entscheidungen führen (vgl. Pfannstiel, 2022, S. 815).

d) Datenschutz und Persönlichkeitsrechte

Es besteht für Organisationen die Verpflichtung, die Datenschutzstandards, die im Abschnitt 4.2.2 niedergeschrieben sind, zu beachten. Hierbei geht es neben dem Vertrauensverlust (vgl. Grotenhermen et al., 2020, S. 8) auch um drohende Bußgelder, die bis zu einer Gesamthöhe von sechs Prozent des gesamten weltweiten Jahresumsatzes einer Organisation ausmachen können (vgl. Dahm & Twesten, 2023, S. 45). Weiterhin besteht gemäß Art. 4 AI-Act die Notwendigkeit, dass Mitarbeitende, die eine entsprechende KI nutzen, die entsprechende KI-Kompetenz hierüber besitzen. Es wird empfohlen, eine Unternehmensrichtlinie zu entwickeln, welche die datenschutzrechtlichen Anforderungen des AI-Acts berücksichtigt (vgl. ebd., S. 52).

e) Ethische Leitlinien und Regulierungen

Organisationen sollten Prinzipien für den Einsatz generativer KI niederschreiben. Entsprechende Inhalte sind zuvor unter Bezugnahme auf das BMWK bereits vorhanden. Die Einhaltung der ethischen Standards ist somit aktiv zu steuern. Diese zu entwickelnden Leitlinien sind praxisnah auszugestalten und zu leben, so dass dies nicht nur auf dem ‚Papier‘ existent ist. Durch regelmäßige Audits können diese dann regelmäßig überprüft werden (vgl. ebd., S. 52).

f) Balance zwischen Effizienz und Menschlichkeit

Die menschliche Komponente der Führungstätigkeit darf bei der Nutzung generativer KI nicht verloren gehen bzw. verdrängt werden. Das technologische Potenzial der generativen KI muss demnach genutzt werden, ohne den zwischenmenschlichen Führungskern zu vernachlässigen.

Es kann nunmehr konstatiert werden, dass es enorme Herausforderungen und teilweise Hürden beim Einsatz von generativer KI in Führungsprozessen gibt, welche aktiv bearbeitet werden müssen. Hierzu sollten Organisationen Kontrollmechanismen implementieren, um sicherzustellen, dass die zuvor genannten Herausforderungen verantwortungsvoll angegangen werden können.

5.3 Szenarien und strategische Implikationen der KI in Führungsprozessen

Es werden nachfolgend drei Zukunftsszenarien dargestellt, wie generative KI in eine moderne Organisation implementiert werden kann. Hierbei sind je nach Szenario unterschiedliche Entwicklungspfade und Implikationen für Organisationen und Mitarbeitende notwendig.

In einem *konservativen Szenario* soll generative KI hauptsächlich als Assistenzsystem genutzt werden, welches Führungskräfte unterstützen soll. Organisationen integrieren hierbei generative KI in Bereichen mit Routineaufgaben. Die Entscheidungsautonomie bleibt bei diesem Modell vollständig bei den Führungskräften, welche die generative KI vor allem nutzen, um Abläufe zu beschleunigen und eine Effizienzsteigerung zu erfahren.

Das *proaktive Szenario* ist dadurch geprägt, dass generative KI eng mit den Führungsprozessen verzahnt wird.

Ferner ist es dadurch gekennzeichnet, dass Organisationen eine offene Innovationskultur nicht nur verbreiten, sondern auch entsprechend aktiv fördern. In einem solchen Umfeld werden Anwendungen generativer KI von Anfang an eng mit den Prozessen der Führung verzahnt. KI ist hierbei nicht nur Analysewerkzeug, sondern entwickelt sich zu einem zentralen Bestandteil der strategischen Ausrichtung. Führungskräfte nehmen die KI in diesem Zusammenhang als gleichwertigen Partner wahr und schaffen Strukturen, in denen datenbasierte Analysen, Prognosen und die von der KI vorgeschlagenen Handlungsoptionen regelmäßig in Entscheidungsfindungen einfließen. Dies benötigt nicht nur gezielte Schulungsmaßnahmen, sondern auch einen Wandel der bestehenden Organisationskultur. Ein konsequentes Change-Management wird demnach vorausgesetzt. Gerade Führungskräfte stehen in der Verantwortung, ihre Mitarbeitenden im sachgerechten Umgang mit KI zu unterstützen und sie dazu zu befähigen, selbstständig Nutzen aus den neuen Technologien zu ziehen. Darüber hinaus ist dies bereits zwingend durch Art. 4 AI Act vorgesehen, wo es heißt, dass Personen, die mit KI-Systemen befasst sind, ein

ausreichendes Maß an KI-Kompetenz verfügen. Die verstärkte Orientierung an datengetriebenen Prozessen macht es darüber hinaus erforderlich, ethische Richtlinien und Kontrollmechanismen zu etablieren, um möglichen Verzerrungen oder Diskriminierungen in KI-basierten Verfahren frühzeitig entgegenzuwirken. Die Einführung eines solchen Modells ist zunächst mit einem erheblichen Aufwand verbunden, kann jedoch die systematische Zusammenarbeit von Mensch und „Maschine“ langfristig erhebliche Potenziale für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit aufwerfen.

Demgegenüber steht ein eher disruptives Szenario, in dem generative KI so umfassend in die Führungsprozesse eingebettet wird, dass der Wert klassischer Führungskompetenzen deutlich in den Hintergrund tritt. In einer solchen Konstellation könnten zentrale Managementaufgaben, so bspw. die Budgetplanung, weitgehend von KI-Systemen übernommen werden, während die verbleibenden Aufgaben der Führungskräfte sich im Wesentlichen auf Überwachung und Kontrolle beschränken. Dieses Szenario birgt jedoch erhebliche Risiken. Insbesondere der Mangel an sozial-kommunikativen Fähigkeiten, wie sie für menschliche Interaktion, Empathie oder Verantwortungsübernahme kennzeichnend sind, lässt sich durch KI nicht kompensieren. KI ist derzeit noch nicht intelligent, sie ist nur sehr gut darin, menschliche Verhaltensweisen zu imitieren (vgl. Krauss, 2023, S. 243). Zudem ergeben sich daraus komplexe ethische und rechtliche Fragestellungen, beispielsweise mit Blick auf die Zurechenbarkeit von Entscheidungen und die Verteilung von Verantwortlichkeiten. Es ist hierbei gut möglich, dass Unternehmen kurzfristig durch die radikale Automatisierung Effizienzgewinne erzielen, sie müssten aber gleichzeitig damit rechnen, dass Akzeptanzprobleme unter Mitarbeitenden und Verunsicherungen bei wichtigen Stakeholdern entstehen.

Unabhängig vom gewählten Ansatz zeichnen sich übergreifend strategische Faktoren ab, die für eine erfolgreiche Entwicklung in jedem dieser Szenarien von Bedeutung sind.

5.4. Die Phasen der Einführung generativer KI in Organisationen

Unabhängig vom Implementierungsszenario sollte ein Change-Prozess als Baustein des Erfolgs vorgeschaltet werden (vgl. Stowasser et al., 2021, S. 148). Zunächst sollte festgestellt werden, welchen digitalen Reifegrad ein Unternehmen in Bezug auf generative KI bereits hat (vgl. Haarmeier, 2021, S. 37), „Ziel ist es, mittels Gestaltungsdimensionen und Gestaltungsobjekten die Einführung und Implementierung von KI in Organisationen

strukturiert zu analysieren und auf dieser Basis Schlussfolgerungen für Anpassungen und Verbesserungen zu ziehen.“ (Hasenbein, 2023, S. 45). Der digitale Reifegrad zeigt, ob ein Unternehmen bereit für generative KI ist und welchen Handlungsbedarf es noch im Hinblick auf Digitalisierung gibt (vgl. Haarmeier, 2021, S. 38). Nachdem der digitale Reifegrad ermittelt ist, kann der Change-Prozess begonnen werden. Ein erfolgreicher Change-Prozess setzt sich aus vier Phasen zusammen: Zielsetzung und Folgenabschätzung, Planung und Gestaltung, Vorbereitung und Implementierung sowie Evaluation und Anpassung (vgl. Knappertsbusch & Gondlach, 2021, S. 151).

Phase 1 – Zielsetzung und Folgenabschätzung

Es ist zunächst wichtig, dass vor Einführung der generativen KI alle Akteure, die für diese Technologie wichtig sind (bspw. Personalabteilung, IT-Abteilung und andere), mit in den Prozess eingebunden werden, um somit Optimierungsziele für den betrieblichen Einsatz und die Anforderungen antizipieren zu können. Eine klassische Potenzialanalyse und eine Folgenabschätzung für das Unternehmen sind ferner notwendig, um Potenziale optimal zu nutzen und Risiken möglichst zu minimieren. Aufgrund dessen, dass es nicht ‚die‘ Standard-KI gibt, ist vorab eine anwendungsorientierte Betrachtung sinnvoll. (vgl. ebd., S. 149)

Phase 2 – Planung und Gestaltung

In der zweiten Phase geht es um das Design eines KI-Systems. Hiermit ist gemeint, dass es um die Gestaltung der Schnittstelle zwischen Mensch und KI geht, entlang von Kriterien für eine menschengerechte und produktive Umsetzung. Es muss ein ausgewogenes Verhältnis zwischen guten Arbeitsbedingungen und wirtschaftlichen und technologischen Potenzialen der KI geschaffen werden, um deren Akzeptanz im Change-Prozess zu erhöhen. Maßgeblich hierfür sind Transparenz, Erklärbarkeit, Systemrobustheit, Vertrauenswürdigkeit sowie sinnvolle Arbeitsteilung. (vgl. ebd., S. 150)

Phase 3 – Vorbereitung und Implementierung

Es muss eine Integration der KI in bestehende oder neue Arbeitsprozesse und möglicherweise in veränderte Organisationsstrukturen erfolgen. Hierzu sind rechtzeitige Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich, wobei es hierbei auch um die Gestaltung neuer Aufgaben- und Tätigkeitsprofile geht. Insbesondere bei KI soll es verstärkt Pilot- und

Experimentierphasen geben, in denen Erfahrungswerte gesammelt werden. In der Folge können dann unerwünschte Synergien ausgeschlossen werden. (vgl. ebd., S. 150)

Phase 4 – Evaluation und Anpassung

Sofern die Einführung erfolgt ist, sollte eine kontinuierliche Überprüfung und Bewertung des KI-Einsatzes erfolgen mit dem Ziel, mögliche Anpassungen vornehmen zu können. Ferner schürt eine regelmäßige Evaluation die Erfahrung der Mitarbeitenden und fördert weitere Innovationsprozesse. (vgl. ebd., S. 150)

Die strukturierte Einführung generativer KI durch einen vierphasigen Change-Prozess gewährleistet, dass die wirtschaftlichen, technologischen und organisationalen Anforderungen berücksichtigt werden. Ferner werden Mitarbeitende hiermit eingebunden und nachhaltige Optimierungspotenziale können realisiert werden.

Ein tragfähiges technisches Fundament – bestehend aus einer skalierbaren IT-Architektur, belastbaren Datenpipelines und konsequent gelebter Datenschutz-Compliance – ist die Grundvoraussetzung, um KI-Systeme überhaupt sicher, transparent und langfristig wirtschaftlich betreiben zu können. Darauf aufbauend gewinnt die Qualifikation der Mitarbeitenden zunehmend an strategischer Bedeutung: Führungskräfte wie Fachabteilungen benötigen ein solides Verständnis für Prompt-Engineering, Datenanalysemethoden und die spezifischen Risiken generativer Modelle (Bias, Halluzinationen, Urheberrecht). Ohne diese AI-Literacy drohen Fehlkonfigurationen, Akzeptanzprobleme oder sogar regulatorische Verstöße.

Gleichzeitig entfaltet KI ihr volles Potenzial nur in einer Unternehmenskultur, die Neugier honoriert, Fehler als Lernchance begreift und bewusst „Experimentierräume“ einrichtet – etwa in Form von Sandbox-Umgebungen oder interdisziplinären Innovationsteams. Je weiter der Automatisierungsgrad steigt, desto wichtiger werden klare ethische und rechtliche Leitplanken sowie regelmäßige Reflexionsschleifen (Ethik-Boards, Audits, Impact Assessments). Generative KI kann zwar immer mehr komplexe Aufgaben übernehmen, darf jedoch keinesfalls im „Blindflug“ operieren: Es braucht die abwägende, moralisch fundierte und empathische Perspektive menschlicher Entscheider*innen, um KI-Empfehlungen verantwortungsvoll einzuordnen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Es ist ersichtlich, dass die künftige Entwicklung von KI-gestützter Führung weniger vom Fortschritt der KI-Modelle abhängt, sondern maßgeblich von der Fähigkeit der

Organisation, eine Art Symbiose zwischen Mensch und Maschine herzustellen. Ein hybrides Führungsmodell, in dem die datenbasierte Analyse- und Automatisierungskraft der KI die zwischenmenschlichen Stärken menschlicher Führung ergänzt, verspricht den größten Mehrwert für nachhaltige Unternehmensentwicklung. Zugleich bleibt es unabdingbar, sich der Risiken bewusst zu sein und gezielt Gegenmaßnahmen zu verankern – von robusten Governance-Strukturen über moderne Datenschutz-Compliance bis hin zu umfassender Transparenz gegenüber Mitarbeitenden und Stakeholdern.

Die Rolle der Führungskraft wird dabei nicht ersetzt, es geht vielmehr darum, die Grenzen dieser zu übersteigen: Emotionale Intelligenz, Empathie und unmittelbare Verantwortung für Menschen bleiben weiterhin menschliche Alleinstellungsmerkmale, während die KI die genannten Vorteile in Datenanalyse, Mustererkennung und operativer Prozessunterstützung optimal nutzt. Die wesentliche Zukunftsaufgabe besteht darin, diese komplementären Qualitäten in ein kohärentes Gesamtkonzept zu integrieren. Gelingt dies, können Organisationen nicht nur ihre Effizienz steigern, sondern zugleich sozial verantwortungsvoll, vertrauenswürdig und innovationsfähig agieren.

5.4 Leitlinien zur Nutzung generativer KI

In diesem Abschnitt soll anhand der bisherigen Erkenntnisse ein Praxisleitfaden für ein modernes Unternehmen dargestellt werden (Theorie-Praxis-Transfer). Auf die Darlegung von Literatur wird verzichtet, da diese bereits im Theorieteil ausführlich dargelegt wurde. Ein praxisorientierter Leitfaden ist notwendig, um die theoretischen Erkenntnisse der Masterarbeit in konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte zu überführen. Die zunächst wissenschaftliche Auseinandersetzung mit generativer KI ermittelte insbesondere die theoretischen Chancen und Herausforderungen, ethische Fragestellungen usw. In der Praxis stehen die Führungskräfte jedoch vor der Herausforderung, diese Erkenntnisse in den jeweiligen Arbeitsalltag zu integrieren. Dieser strukturiert aufgebaute Leitfaden soll eine klare Orientierung bieten, wie generative KI verantwortungsvoll eingesetzt werden kann. Ferner sollen die Risiken aufgezeigt werden und welche Maßnahmen für eine erfolgreiche Implementierung notwendig sind. Dies soll als Brücke zwischen Theorie und Praxis dienen. Es erweist sich als notwendig, diesen Technologieansatz gezielt zu steuern, da sich generative KI zunehmend verbreitet (Anon, 2024, S. 17).

a) Einführung: Generative KI als Instrument der Führung

Generative KI eröffnet Führungskräften in ihrer täglichen Arbeit vielfältige Möglichkeiten, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, neue Impulse für strategische Überlegungen zu erhalten oder Routineprozesse zu automatisieren. Es geht hierbei im Kern darum, die menschliche Führungsrolle sinnvoll zu ergänzen, ohne sie dabei zu ersetzen. Wo Führungskräfte in der Vergangenheit mühsam Daten aus diversen Quellen zusammensuchen mussten, liefert die generative KI die Möglichkeit, Informationen geballt zu sammeln, diese dann aufzubereiten und in Sekundenbruchteilen Handlungsempfehlungen zu erteilen. Die Letztentscheidung liegt jedoch stets beim Menschen, insbesondere in Bereichen, in welchen zwischenmenschliche Aspekte sowie empathische Kommunikation unverzichtbar sind.

b) Transparenz und Nachvollziehbarkeit in der Anwendung

Entscheidender Erfolgsfaktor beim Einsatz generativer KI ist die Offenlegung dessen, wie die Technologie Entscheidungen vorbereitet. Mitarbeitende müssen darüber in Kenntnis gesetzt werden, in welchen Bereichen KI zum Einsatz kommt. Auf der einen Seite sollte folglich kommuniziert werden, wann und warum etwa durch KI eine Personalbedarfsprognose (mit)erstellt wurde. Andererseits muss deutlich gemacht werden, dass diese Empfehlungen der KI kein endgültiges Urteil darstellen, sondern einer komplexen Prüfung durch die Führungskraft bedürfen. Dies kann durch Art. 22 Abs. 1 DSGVO gestützt werden, wo es heißt, dass Personen das Recht haben, nicht einer ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung beruhenden Entscheidung unterworfen zu werden. Ein transparentes Aufzeigen der Datenherkunft bzw. der Grenzen des Systems lässt Misstrauen bei den Mitarbeitenden reduzieren und erhöht gleichzeitig die Bereitschaft, die neuen Instrumente anzunehmen.

c) Ethische Verantwortung und Schutz personenbezogener Daten

Generative KI verarbeitet große Datenmengen, wonach die Führungskraft eine äußerst herausragende Rolle beim Datenschutz einnimmt. Personenbezogene Daten werden im Unternehmen nicht der KI zur Verfügung gestellt, auch nicht unter Berücksichtigung etwaiger Erlaubnistatbestände. Sofern qualitative Daten von Mitarbeitenden verarbeitet werden sollen, bspw. im Rahmen einer Personalbedarfsplanung, sind diese Daten zu anonymisieren, so dass keinerlei Rückschluss auf eine Person vorgenommen werden kann. Ein Pseudonymisieren ist hierbei nicht ausreichend. Führungskräfte müssen bewusst

entscheiden, ob die Datensätze für die KI tatsächlich in der Form benötigt werden, da eine Anonymisierung in der Regel die gleichen Ergebnisse liefert. Beim Output der KI muss die Führungskraft mögliche Bias (Verzerrungen) prüfen. Sofern festgestellt wird, dass die KI systematisch bestimmte Personengruppen benachteiligt, ist es Aufgabe der Führungskraft, zu hinterfragen, welche Datengrundlage hierfür verantwortlich ist. Eine offene Fehlerkultur und regelmäßige Audits sollen dazu beitragen, Diskriminierungen vorzubeugen.

d) Entlastung bei Routineprozessen und Relevanz der menschlichen Entscheidung

Die generative KI zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass zeitraubende Routinetätigkeiten reduziert werden können. Datenauswertungen oder aufwendige Berichtslegungen kann fortan die KI vornehmen, welche im Anschluss daran Zusammenhänge darstellt und Vorschläge unterbreitet. Führungskräfte haben somit mehr Raum für eine qualifizierte Auseinandersetzung mit anderen Fragestellungen, welche auf kultureller, emotionaler oder organisationspezifischer Seite liegen. Gerade hier zeigt sich, dass die KI keine natürliche Empathie besitzt, sondern lediglich wiederkehrende Muster und statistische Wahrscheinlichkeiten bei der Output-Generierung nutzt. Die Letztverantwortung entsprechender Entscheidungen liegt demnach bei der Führungskraft, welche die automatisierten Empfehlungen reflektieren kann und mit dem eigenen Urteilsvermögen abgleicht. Es ist zwingende Voraussetzung bei der Nutzung der generativen KI, dass die Führungskraft die sozialen und ethischen Aspekte ins Feld führt, um eine Prüfung vornehmen zu können, ob die datenbasierte Entscheidung der KI den tatsächlichen Werten und Zielen der Organisation entspricht.

e) Einbindung und Befähigung der Mitarbeitenden

Um eine dauerhaft positive Auswirkung der Arbeit mit generativer KI auf den Führungsalltag zu gewährleisten, ist es unabdingbar, dass betroffene Teams einzubinden sind. Die Mitarbeitenden in den Teams müssen wissen, wie die KI zu ihren Ergebnissen gelangt ist und welchen Nutzen das im Kontext der täglichen Arbeit hat. Es ist notwendig, dass Workshops ins Leben gerufen werden, welche die Funktionsweise der Modelle erklären. Ferner ist es rechtlich erforderlich, dass alle Mitarbeitenden, die KI nutzen, entsprechend zur KI-Kompetenz geschult werden müssen. Führungskräfte müssen klar kommunizieren, dass die KI als Unterstützung gedacht ist, nicht als ersetzendes Medium. Eine konstruktive Haltung steigert hierbei die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.

f) Kontinuierliches Monitoring und Weiterentwicklung

Durch die Führungskräfte ist ein Monitoring zu implementieren, da die Leistungsfähigkeit generativer KI stetig verändernd ist. In regelmäßig festzulegenden Abständen ist zu ermitteln, wie genau Vorhersagen der KI gewesen sind und ob diese sich mit Fortentwicklung der Modelle weiter- und zurückentwickelt haben. In diesem Zusammenhang werden externe Audits empfohlen, um regelmäßig auf dem aktuellen regulatorischen Stand der Technologie zu sein (Datenschutz, Ethik usw.).

g) Bedeutung für moderne Führungskultur

Es erscheint nicht abwegig, dass sich aufgrund der generativen KI das Selbstverständnis von Führung verändert. Es verschiebt sich der Fokus von der Detailarbeit hin zur menschlichen Interaktionskompetenz. Führungskräfte sollen sich nach Implementierung der generativen KI in Führungspositionen stärker auf Dinge wie Sinnstiftung, Konfliktlösung oder Talentförderung konzentrieren können. Dabei kann die KI eine belastbare Datengrundlage liefern, jedoch ist und bleibt die Führungskraft letztverantwortlich, da diese nicht auf Algorithmen delegiert werden kann. Führungskräfte können von Handlungsempfehlungen der KI abweichen, was keinesfalls eine mangelnde Technologieakzeptanz darstellt, sondern vielmehr Ausdruck einer reflektierenden Führungspraxis ist. Führungskräfte behalten bei ihrer Entscheidungsfindung zwischenmenschliche Dynamiken und unternehmenskulturelle Faktoren im Blick. Hieraus wird ersichtlich, dass die Organisation zwar innovationsfähig dasteht, jedoch gleichzeitig an den ethischen und sozialen Verpflichtungen festhält.

6. Fazit und Ausblick

Mit Darlegung der zuvor geschriebenen Kapitel sind alle zentralen Elemente untersucht worden, um im folgenden Abschnitt 6 die zentralen Erkenntnisse zu evaluieren, die Forschungsfrage zu reflektieren sowie weitere Zukunftsaussichten aufzuzeigen. Es erfolgt ein nahtloses Anknüpfen an die dargestellten theoretischen Erkenntnisse und führt diese in eine Diskussion darüber, wie die Führungsrolle in einer von generativer KI geprägten Arbeitswelt zukunftsorientiert gestaltet werden kann.

6.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Nach Analyse der Kapitel 2 bis 5 konnte gezeigt werden, dass generative KI Grundlagen, aber auch die Praxis von Führung auf diversen Ebenen verändern kann und wird. Dabei steht nicht die menschliche Führung im Fokus, sondern die Entwicklung eines hybriden Führungsmodells, um somit alle komplementären Stärken des Menschen und der KI optimal nutzen zu können. Nachfolgend werden die sieben Kernbefunde ausführlicher dargestellt.

Erweiterte Führungskompetenzen

Generative KI agiert längst nicht mehr als reines Automatisierungstool, sondern übernimmt kreative Aufgaben: Es formuliert Entwürfe für Strategiepapiere, generiert Präsentationen und entwickelt sogar diverse Szenario-Simulationen. Führungskräfte müssen deshalb ein umfassendes KI-Verständnis aufbauen. Dazu gehört unter anderem das Prompt-Engineering, die Kunst, KI-Modelle mit präzisen Eingaben zu steuern. Zum anderen erfordert es ein Bewusstsein für die Grenzen der Modelle sowie die Unsicherheiten der Ergebnisse. Hier zählt bspw. das zuvor genannte Halluzinieren. Nur wer diese Dinge beherrscht, kann die Ergebnisse der generativen KI verantwortungsvoll prüfen und in bestehende Entscheidungsprozesse integrieren.

Automatisierung vs. Empathie

KI wertet große Datenmengen in Echtzeit auf Knopfdruck aus und liefert der Führungskraft Handlungsempfehlungen. Das Erleben von authentischen Emotionen oder das Verständnis, nonverbale Signale zu erkennen, übersteigt derzeit noch die Leistung generativer KI. Dies bleibt folglich dem Menschen überlassen. Kapitel 3 machte deutlich, dass transformationale Führungsaspekte wie die Sinnvermittlung, die individuelle Anerkennung sowie die vertrauensvolle Kommunikation auch in datengetriebenen Organisationen nicht ersatzbar sind. Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, müssen sie die leistungsfähige Effizienz der generativen KI mit der gelebten, individuellen Empathie, bspw. durch regelmäßige Feedback-Gespräche erfolgreich verbinden.

Struktur- und Rollenwandel in Organisationen

Mit der Integration generativer KI verflachen Hierarchien, weil relevante Informationen schneller und transparenter verfügbar werden. Führungskräfte wandeln sich zu

Moderatoren interdisziplinärer Teams: Sie sammeln und bündeln Erkenntnisse, die sie mittels generativer KI gewonnen haben, wägen anschließend widersprüchliche Analysen ab und leiten daraus entsprechende notwendige Maßnahmen ab. In Kapitel 4.3 wird die Notwendigkeit einer funktionsübergreifenden Einheit betont, die technische, fachliche und ethische Aspekte beim Einsatz generativer KI berücksichtigt. Dies geschieht bspw. durch eine kontinuierliche Überwachung der Modelle, der Qualitätssicherung und laufende Anpassungen entlang strategischer und datenschutzrechtlicher Anforderungen.

Ethisch-rechtliche Verantwortung

Generative KI operiert niemals wertneutral: Trainingsdaten können systemische Vorurteile enthalten, Entscheidungsprozesse bleiben oft undurchsichtig, und Datenschutzverstöße sind leicht denkbar. Führungskräfte müssen deshalb eine Governance-Architektur aufbauen, die Bias-Monitoring, Explainability-Standards und Datenschutz-Audits umfasst. In Kapitel 4.2 haben wir diskutiert, wie interne KI-Leitlinien, Ethik-Boards und regelmäßige Compliance-Schulungen dafür sorgen, dass Vertrauen gewahrt und regulatorische Vorgaben (DSGVO, AI-Act) eingehalten werden.

Hybride Führung als Leitbild

Die Kompetenzanalyse in Kapitel 5 zeigt, dass weder eine rein menschliche noch eine rein KI-gestützte Führung optimal ist. Ein hybrides Führungsmodell sieht hierbei vor, dass KI-Systeme etwaige Aufgaben wie die Prozessautomatisierung, Datenanreicherung und Szenario-Simulation übernehmen können, während Menschen normative Entscheidungen, Visionserarbeitung und Beziehungsmanagement verantworten müssen. Wesentlich sind dabei Schnittstellen und Eskalationsprotokolle, die regeln, wann die KI-Empfehlung unmittelbar ausgeführt und wann der Mensch die letzte Entscheidung trifft.

Datenorientierung und Lernkultur

Datengetriebene Führung setzt eine Kultur des Lernens voraus. Hierbei sind Wissenschaftlichkeit, Experimentierfreude und kontinuierliches Feedback als Anker wichtig. Kapitel 4.1 und 5.4 betonen, wie Sandbox-Projekte und Pilotstudien helfen können, KI-gestützte Verfahren möglichst risikominimiert zu testen. Es ist folglich wichtig, regelmäßige Retrospektiven, Ethik-Bewertungen sowie gezielte Weiterbildungsprogramme in Prompt-Engineering und kritischer Datenauswertung zu gewährleisten, so dass

Mitarbeitende in der Lage sind, die Leistung und Qualität der Ausgaben von generativer KI ständig zu hinterfragen und zu verbessern.

Chancen und Grenzen generativer KI

Generative KI erzeugt erhebliche Effizienz- und Innovationspotenziale: Sie beschleunigt Routinetätigkeiten, identifiziert Muster und schafft Raum für strategische Kreativität. Generative KI bleibt hierbei jedoch ohne eigenständige Urteilskraft. Wie Kapitel 2 bis 5 darlegen, sind Verantwortung, Wertorientierung und gesellschaftlicher Zusammenhalt ausschließlich menschliche Domänen. Die Führungsaufgabe der Zukunft besteht darin, diese komplementären Stärken in ein kohärentes Co-Leadership-System zu überführen.

Fazit

Generative KI revolutioniert Führung, indem sie Prozessgeschwindigkeit, Datenvielfalt und Analysepräzision drastisch erhöht. Nachhaltiger Erfolg entsteht jedoch nur in einem gegenseitig vorteilhaften Zusammenwirken der zwei Akteure (KI und Mensch), in dem Organisationen ein stabiles technisches Fundament bereitstellen, ihre Führungskräfte in den KI-Kompetenzen schulen, eine reflexive Lernkultur pflegen und klare ethisch-rechtliche Leitplanken verankern. So entsteht ein zukunftsfähiges Führungsmodell, das Effizienz, Innovation und gesellschaftliche Verantwortung in einem ausgewogenen Verhältnis vereint.

6.2 Kritische Reflexion und offene Forschungsfragen

Die bisherigen Ausführungen lassen die vielfältigen Chancen erkennen, aber auch die komplexen Herausforderungen, die mit dem Einsatz generativer KI in modernen Führungsprozessen einhergehen. Auf der einen Seite rücken die Potenziale zur Automatisierung, die Datenanalyse und die Entscheidungsvorbereitung stärker in den Vordergrund, auf der anderen Seite lassen sich technologische, organisatorische und ethische Grenzen nicht so einfach aus der Welt schaffen. Nachfolgend werden die wichtigsten Limitationen der vorliegenden Arbeit kritisch reflektiert (6.2.1), bevor in der Folge auf mögliche Fragestellungen eingegangen wird, die in zukünftigen Untersuchungen weiter zu beleuchten wären (6.2.2).

6.2.1 Kritische Reflexion der bisherigen Erkenntnisse

Die vorliegende Arbeit hat auf eine empirische Erhebung von Daten verzichtet und stützt sich stattdessen vollständig auf theoretische Ansätze sowie die Literaturanalyse. Dies ermöglicht es, eine ausführliche und fundierte Auseinandersetzung mit der Thematik zuzulassen. Es bleiben jedoch gewisse Aspekte unberücksichtigt, welche unter anderem in der gängigen Praxis auftreten können. Unter anderem bleibt offen, ob eine Realisierung in Unternehmen diverser Branchen möglich ist, mit den in der Literatur dargestellten Chancen und Hürden, die bei der Implementierung auftreten können. Weiterhin wurde bei der Recherche vornehmlich auf deutsch- und englischsprachige Literatur zurückgegriffen, so dass eine vollständige Darstellung von kulturellen Unterschieden nicht erfolgen konnte und dadurch Abweichungen möglich sind. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf unterschiedliche Organisationskontexte bleibt daher begrenzt und sollte in künftigen empirischen Arbeiten überprüft werden.

Diese Arbeit sollte als zentrales Anliegen darlegen, generative KI (im Gegensatz zu klassischer KI) in den Vordergrund zu rücken. Zwar erlaubt diese Fokussierung ein tieferes Verständnis der besonderen Eigenschaften von LLM und vergleichbaren Technologien, dennoch werden mögliche Synergieeffekte und Wechselwirkungen mit anderen KI-Arten (z. B. Robotik) nicht weiter thematisiert. In der Praxis ist jedoch oftmals ein Ineinandergreifen der KI-Systeme notwendig, so dass es sich vorliegend um eine isolierte Betrachtung von generativer KI handelt.

Die Arbeit konnte zeigen, dass Führungsprozesse unter Einbezug generativer KI unweigerlich ethische und rechtliche Fragestellungen aufwerfen: Datenschutz, Bias-Problematik, mangelnde Erklärbarkeit oder die mögliche Diskriminierung durch fehlerhafte Trainingsdaten sind nur einige Beispiele dafür. Gleichwohl ist das regulatorische Umfeld im Bereich KI derzeit starken Veränderungen unterworfen (u. a. neue EU-Richtlinien, nationale Gesetzesinitiativen). Die hier vorgestellten Handlungsempfehlungen und Leitlinien, wie etwa die Grundprinzipien des BMWK, können binnen kurzer Zeit veralten, wenn sich Technik und Rechtsrahmen weiterentwickeln. Eine langfristig tragfähige Aussage, wie sich die Rechtsprechung zur KI-Nutzung in Führungsentscheidungen konkret entwickeln wird, ist deshalb nur eingeschränkt möglich.

Aus den Analysen ging hervor, dass generative KI zwar zahlreiche Vorteile bei Automatisierung und Entscheidungsfindung bietet, jedoch auch Unsicherheiten und Widerstände hervorrufen kann – insbesondere bei Mitarbeitenden, deren Tätigkeiten potenziell durch

KI-Modelle mitübernommen werden. Da der Fokus dieser Arbeit hauptsächlich auf den Rollen und Anforderungen an Führungskräfte lag, blieb die breite Perspektive der organisationalen Change-Prozesse (z. B. Schulungen, Akzeptanzmanagement, Transformationsstrategien) vergleichsweise kursorisch. In der Praxis bedarf es meist umfassender Change-Ansätze, um Mitarbeitende nicht nur technologisch, sondern auch kulturell auf den Einsatz generativer KI vorzubereiten.

Die einbezogenen Führungsstile (transaktional, transformational, situativ) liefern wertvolle theoretische Ankerpunkte, zeigen jedoch Grenzen, sobald sie in hochdynamischen Umgebungen, in denen generative KI eine zentrale Funktion übernimmt, angewendet werden. Rein transaktionale Strukturen, bei denen Anweisungen und Kontrolle dominieren, erscheinen kaum geeignet, das Potenzial kreativer KI-Modelle auszuschöpfen. Gleichzeitig bleibt die Frage offen, inwieweit transformationsorientierte oder hybride Führungskonzepte in sämtlichen Branchen oder Unternehmenskulturen gleichermaßen erfolgreich sind. Somit lässt sich aus den betrachteten Ansätzen keine allgemeingültige Patentlösung ableiten, wie Führung in einer durch generative KI geprägten Arbeitswelt „idealerweise“ zu gestalten ist.

6.2.2 Offene Forschungsfragen

Ein zentrales Forschungsfeld der kommenden Jahre betrifft die Wechselwirkungen zwischen den nächsten Entwicklungsgenerationen generativer KI und den daraus resultierenden Führungsstrukturen. Mit jeder Leistungssteigerung großskaliger Sprachmodelle – insbesondere wenn diese Systeme zunehmend in der Lage sind, Problemstellungen eigenständig zu definieren, Lösungsräume vorzuformulieren und mögliche Handlungsoptionen zu simulieren – verschiebt sich die Rollenverteilung in Entscheidungsprozessen. Je ausgeprägter die Fähigkeit der KI wird, kontextabhängige Prioritäten zu setzen und strategische Implikationen abzuleiten, desto mehr stellt sich die Frage, ob klassische Hierarchien weiter erodieren oder sich vielmehr neue, intermediäre Funktionen herausbilden, die das Zusammenspiel zwischen menschlicher Urteilskraft und algorithmischer Analyse moderieren. Eine mögliche Entwicklung wäre die Etablierung fluider Führungsnetzwerke, in denen ressortübergreifende Teams gemeinsam mit KI-Systemen Entscheidungen herbeiführen, während spezialisierte Rollen – etwa als „KI-Integrator:innen“ – dafür sorgen, dass die maschinell erzeugten Handlungsempfehlungen mit unternehmenskulturellen Werten, rechtlichen Vorgaben und ethischen Leitplanken harmonisieren. Alternativ könnten

in hochregulierten oder sicherheitskritischen Kontexten neue Kontrollinstanzen entstehen, die die zunehmende Autonomie der Systeme überwachen und bei Bedarf übersteuern. Unabhängig vom konkreten Szenario zeichnet sich ab, dass jede weitere Ausbaustufe generativer KI nicht nur technologische, sondern auch organisationale Innovation erfordert: Führungsmodelle müssen so angepasst werden, dass sie sowohl die beschleunigte Datenverarbeitungskraft der KI als auch die unverzichtbare menschliche Verantwortung in einem kohärenten Entscheidungsrahmen vereinen.

Aus kultursoziologischer Perspektive bleibt bislang ungeklärt, in welchem Ausmaß digital affine Organisationen tatsächlich größere Vorteile aus der Einführung generativer KI ziehen als Unternehmen, deren Strukturen und Führungsansätze stärker von traditionellen, konservativen Mustern geprägt sind. Offen ist ebenso, ob sich mit der breiten Anwendung solcher Systeme ein neues Paradigma der Führungsethik etablieren wird, das menschliche Qualitäten wie Empathie, Begeisterungsfähigkeit und moralisches Urteilsvermögen in ein ausgewogeneres Verhältnis zu datengetriebenen, technologischen Ressourcen rückt. Langfristig stellt sich damit die Frage, ob generative KI lediglich bestehende Wert- und Machtstrukturen fortschreibt oder ob sie vielmehr den Anstoß zu einem tiefgreifenden kulturellen Wandel liefert, der die Bedeutung menschlicher Beziehungskompetenz und technologischer Effizienz in Führungsprozessen neu austariert.

Diese Arbeit hat den Fokus bewusst auf die verbreiteten Theoriemodelle transaktionaler, transformationaler und situativer Führung gelegt. Mit Blick auf die zunehmende Integration generativer KI stellt sich jedoch die Frage, ob künftig andere Ansätze – etwa agile, partizipative oder netzwerkorientierte Modelle – eine größere Anschlussfähigkeit besitzen. Sobald KI-Systeme fest in den Arbeitsablauf eingebettet sind, könnten kollektive Entscheidungsmechanismen und virtuelle Zusammenarbeit einen noch höheren Stellenwert erhalten, wodurch hierarchische Steuerungskonzepte an Wirkung verlieren. In diesem Zusammenhang gewinnt auch die mögliche Funktion von „KI-Coaches“ an Bedeutung, die als Schnittstelle zwischen technischer Infrastruktur und menschlichem Führungshandeln agieren. Zukünftige Untersuchungen sollten daher prüfen, inwieweit solche alternativen Führungsparadigmen eine passgenauere Grundlage bieten, um die Kooperation zwischen Menschen und generativer KI produktiv zu gestalten.

Die vorangegangenen Kapitel haben verdeutlicht, dass generative KI zwar eine überzeugende Simulation von Kreativität leisten kann, dabei jedoch weder genuine Emotionen

noch intrinsische ethische Werte besitzt. Offen bleibt gleichwohl, welche Auswirkungen dieses Defizit auf die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden hat. Wenn Teams einer KI-basierten Autorität gegenüberstehen, die in bestimmten Aufgabenbereichen offenkundig leistungsfähiger agiert als die menschliche Führungskraft, könnten Motivation und Vertrauen erheblich unter Druck geraten und die gewohnte Teamdynamik in eine Schieflage geraten. Um derartige Spannungsfelder zu vermeiden beziehungsweise konstruktiv zu bearbeiten, bedarf es einer fundierten theoretischen Klärung, wie Führungskräfte den Einsatz generativer KI gezielt moderieren und zugleich einen stabilen Rahmen für menschliche Selbstwirksamkeit und wechselseitiges Vertrauen gewährleisten können.

Ein weiteres, in dieser Arbeit nur am Rande erwähntes Thema ist der Ressourcen- und Energieverbrauch generativer KI-Modelle. „There is no AI without energy – specifically electricity“ (International Energy Agency, 2025, S. 3). Die Frage, welche ökologischen Kosten durch Training und Anwendung großer Sprachmodelle entstehen, könnte künftig stärker in das Bewusstsein von Unternehmensführungen rücken. Hieraus ergeben sich Anschlussfragen: Wie lässt sich ein nachhaltiger KI-Einsatz gestalten? Und welche Verantwortung tragen Führungskräfte dafür, die ökologische Bilanz ihrer technologischen Werkzeuge zu berücksichtigen? Der genannte Bericht der International Energy Agency gibt bereits jetzt den Hinweis darauf, dass Rechenzentren bis 2030 den Stromverbrauch mehr als verdoppeln werden und rund 945 Terawatt erreichen (vgl. ebd., S. 14).

Insgesamt offenbaren die oben genannten Reflexionspunkte und Forschungsfragen, dass die Integration generativer KI in Führungsprozesse keineswegs ein abgeschlossener oder eindimensionaler Vorgang ist. Vielmehr handelt es sich um einen fortlaufenden Entwicklungsprozess, bei dem technologische Weiterentwicklungen und organisatorische Anpassungen wechselseitig aufeinander einwirken. Die vorliegende Arbeit konnte erste theoretische Grundlagen, Chancen und Grenzen dieses Zusammenspiels aufzeigen, die jedoch je nach Kontext (Branche, Unternehmenskultur, Reifegrad der Technologie) unterschiedlich wirken.

Gerade weil generative KI weiterhin mit rasantem Tempo fortschreitet, wird es für Führungskräfte unabdingbar bleiben, sich regelmäßig über neue technische Standards, ethische Debatten und rechtliche Vorgaben zu informieren. Nur auf Basis eines ständig aktualisierten Wissens kann die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI in der Führung erfolgreich gestaltet werden. Die offenen Forschungsfragen legen dabei nahe, dass ein

interdisziplinärer Dialog zwischen Technologieforschung, Managementlehre und Ethik erforderlich ist, um generative KI dauerhaft verantwortungsvoll in den Führungsalltag zu integrieren.

6.3 Zukunftsperspektiven: KI in der Führung von morgen

In den bisherigen Abschnitten wurde dargelegt, dass generative KI bereits heute signifikant in Führungsprozesse eingreifen kann – und dies in Form von automatisierter Datenanalyse, textbasierter Assistenz oder ausgeklügelten Entscheidungsunterstützungen. Dennoch befindet sich diese Entwicklung erst in einem frühen Stadium, und viele Anzeichen sprechen dafür, dass sich die Rolle generativer KI in Unternehmen künftig erheblich ausweiten wird. Der Blick auf mögliche Zukunftsperspektiven zeigt, in welchen Bereichen sich Führung in den kommenden Jahren verändern könnte und welche strategischen Weichenstellungen bereits heute ratsam sind.

Bislang unterstützt generative KI Führungskräfte vor allem bei Routineaufgaben, standardisierten Reportings oder der Erstellung erster Entscheidungsentwürfe. Mit der nächsten Generation großskaliger Sprachmodelle – etwa zukünftigen GPT-Varianten, Gemini oder Claude – ist jedoch zu erwarten, dass sich diese Systeme deutlich tiefer in sämtliche Ebenen des Führungsalltags einbetten. Sie werden in der Lage sein, unstrukturierte Informationen in Echtzeit auszuwerten und daraus unmittelbar Handlungsempfehlungen abzuleiten. So könnten künftige Modelle kontinuierlich Gesprächsprotokolle, Team-Chats oder Kundenrückmeldungen analysieren, um verdichtetes Feedback zu laufenden Projekten bereitzustellen, noch bevor potenzielle Probleme eskalieren.

Darüber hinaus ist absehbar, dass generative KI ein präziseres Stimmungsbild der Organisation liefern kann. Durch die permanente Auswertung von Textfragmenten, Meetingnotizen oder internen Kommunikationsströmen lassen sich Frühindikatoren für Überlastung oder unterschwellige Konflikte identifizieren, die Führungskräfte rechtzeitig adressieren können. Parallel dazu wird die permanente Überwachung von Prozess- und Leistungsdaten automatisiert: Abweichungen werden sofort gemeldet, mögliche Engpässe prognostiziert, wodurch sich Führungskräfte stärker auf strategische Lösungsansätze konzentrieren können, anstatt administrative Kontrollaufgaben wahrzunehmen.

Diese weitergehende Entlastung im Tagesgeschäft erhöht einerseits die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen in einer zunehmend volatilen Umwelt.

Andererseits setzt sie robuste IT-Infrastrukturen, klar definierte Datenschnittstellen und konsistente Governance-Prozesse voraus, damit die erzeugten Analysen verlässlich, datenschutzkonform und ethisch vertretbar in den Führungsprozess einfließen können.

Die zunehmende Verbreitung leistungsstarker KI-Anwendungen verändert das Selbstverständnis von Führung grundlegend. Wo bisher hierarchische Strukturen dominierten, zeichnet sich mehr und mehr ein Übergang zu dynamischen Netzwerkorganisationen ab, in denen generative KI als zentraler Wissenshub fungiert und Informationen zielgerichtet bereitstellt. In solchen Konstellationen verschiebt sich die Rollenlogik von der klassischen Steuerungsautorität hin zu einer koordinierenden und moderierenden Instanz: Führungskräfte vermitteln zwischen den automatisierten Vorschlägen der KI und dem menschlichen Gespür für soziale, ethische und strategische Nuancen.

Durch den gleichberechtigten Zugang zu KI-gestützten Analysen stehen Mitarbeitende und Vorgesetzte häufiger auf derselben Informationsbasis, was die traditionelle Top-down-Kommunikation aufweicht und kooperative Entscheidungsprozesse fördert. Gleichzeitig rücken menschliche Qualitäten wie Empathie, Integrität und kreative Problemlösung stärker in den Vordergrund, weil gerade in diesen Bereichen die Grenzen künstlicher Systeme offenkundig werden. Indem Führungskräfte diese weichen Faktoren bewusst kultivieren und in Dialoge einbinden, sichern sie Akzeptanz für KI-gestützte Abläufe und schaffen ein organisationales Klima, in dem technologische Effizienz und menschliche Werte produktiv zusammenwirken.

Mit dem Übergang von generativer KI zur alltäglichen Assistenz verändert sich zwangsläufig auch die Rollenlandschaft in Unternehmen. Es entstehen Positionen, die explizit auf das Zusammenspiel zwischen Mensch und KI zugeschnitten sind und sowohl technisches als auch kommunikatives Know-how vereinen. So tritt etwa die Rolle eines „KI-Coaches“ hervor: eine Funktion, die nicht nur tiefes technologisches Verständnis generativer Modelle mitbringt, sondern Teams zudem pädagogisch begleitet, beim Einsatz von KI-Systemen schult und als übersetzende Instanz zwischen komplexer Technik und organisationalem Alltag fungiert. Parallel dazu gewinnt der Bereich des Datenschutzes und der KI-Ethik an Gewicht. Spezialisierte Verantwortliche definieren und überwachen ethische Leitplanken, identifizieren potenzielle Risiken – etwa im Hinblick auf Datenschutzverstöße oder algorithmische Verzerrungen – und beraten die Führungsebene hinsichtlich rechtlicher sowie moralischer Implikationen. Schließlich kristallisiert sich Prompt-

Engineering zunehmend als Schlüsselkompetenz heraus: Die Fähigkeit, KI-Systeme durch präzise Anfrageformulierung zielgerichtet zu steuern, wird nicht allein auf technische Fachkräfte beschränkt bleiben, sondern auch das Kompetenzprofil moderner Führungskräfte prägen. Wer generative Modelle wirksam nutzen will, benötigt ein profundes Verständnis dafür, wie Eingaben gestaltet werden müssen, um Fehlinterpretationen zu minimieren und qualitativ hochwertige Ergebnisse zu erzielen. Somit bringt die Ära der generativen KI nicht nur neue Technologien, sondern auch ein erweitertes Spektrum an Rollen und Skills hervor, das Unternehmen in ihre Personal- und Entwicklungsstrategien integrieren müssen.

Die gesellschaftliche Debatte über generative KI wird sich in den kommenden Jahren spürbar intensivieren, weil die Technologie immer stärker in Arbeitsmärkte, Persönlichkeitsrechte und Fragen unternehmerischer Verantwortung eingreift. Für künftige Führungskräfte bedeutet das, die Nutzung von KI-Systemen in einem deutlich erweiterten Verantwortungshorizont zu verankern. Dabei rücken Fragen nach einer rechtmäßigen und ethisch vertretbaren Datengrundlage ebenso in den Vordergrund wie die Sicherstellung von Fairness, wenn KI personalrelevante Empfehlungen ausspricht. Gleichzeitig gilt es, den Zielkonflikt zwischen Effizienzgewinnen und Transparenzanforderungen systematisch auszubalancieren, um Vertrauen bei Mitarbeitenden, Kunden und weiteren Stakeholdern zu erhalten. Hinzu kommt eine wachsende Sensibilität für den ökologischen Fußabdruck großer Sprachmodelle: Der beträchtliche Energie- und Ressourcenverbrauch solcher Systeme dürfte sich schon bald als fester Bestandteil unternehmerischer Strategie widerspiegeln. Moderne Führung muss daher wirtschaftliche Ziele konsequent mit nachhaltigen Kriterien verknüpfen und ökologische Verantwortung als integrales Element der Entscheidungsfindung begreifen.

Mit zunehmender technologischer Reife dürfte sich Künstliche Intelligenz weit tiefer in die Strukturen von Organisationen einschreiben, als dies heute der Fall ist. Anstelle isolierter Einzelwerkzeuge wäre dann eine hochvernetzte, auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Führungsperson zugeschnittene KI präsent, die kontinuierlich das gesamte unternehmens- und marktrelevante Wissensspektrum analysiert. In einer solchen Symbiose entwickelt sich zwischen Mensch und Maschine eine dauerhafte Lernpartnerschaft: Entscheidungen werden fortlaufend gemeinsam mit dem System reflektiert, sodass aus

vergangenen Erfolgen und Fehleinschätzungen konsistent neue Einsichten generiert werden.

Dieser kontinuierliche Dialog eröffnet zudem neuartige Formen kollaborativer Planung. Während KI-Modelle kurzfristige Markt-, Technologie- oder Wettbewerbsimpulse in Echtzeit aufnehmen und auswerten, verknüpft die Führungskraft diese datengetriebenen Signale mit kontextabhängigen Faktoren wie Motivation, Teamdynamik oder Unternehmenskultur, um strategische Anpassungen einzuleiten. Gleichwohl bleibt der menschliche Faktor unverzichtbar, denn nur er kann Werturteile fällen, Ambivalenzen interpretieren und Fehlentwicklungen rechtzeitig korrigieren. Die langfristige Perspektive zeichnet somit kein Szenario, in dem Künstliche Intelligenz traditionelle Führung ersetzt, sondern eines, in dem sie deren Wirkung substantiell verstärkt, sofern ein verlässlicher Rahmen aus Aufsicht, ethischen Leitlinien und kritischer Reflexion dauerhaft gewährleistet ist.

6.3.1 Zusammenfassung und Implikationen für die Praxis

Die künftige Führungslandschaft wird zunehmend von einer engen Ko-Evolution menschlicher Kompetenzen und generativer KI geprägt sein. Damit diese Symbiose produktiv gestaltet werden kann, bedarf es zunächst eines vorausschauenden Kompetenzaufbaus: Führungskräfte müssen sich frühzeitig fundiertes Wissen über Funktionsweise, Grenzen und Anwendungsszenarien generativer Modelle aneignen, um deren Potenziale verantwortungsvoll zu erschließen. Zugleich sind organisationale Strukturen so auszurichten, dass sie Agilität und vernetztes Arbeiten begünstigen; statische Hierarchien erweisen sich in einer durch KI beschleunigten Umwelt häufig als hinderlich. Unabdingbar ist ferner die institutionelle Verankerung ethischer und nachhaltiger Leitprinzipien, da nur auf dieser Grundlage etwaige Fehlanreize vermieden und das Vertrauen interner wie externer Stakeholder gesichert werden kann.

Eine Kultur des kontinuierlichen Lernens bildet das verbindende Element dieser Entwicklung. Indem Unternehmen Räume schaffen, in denen Beschäftigte wie Führungskräfte experimentieren, reflektieren und kollektives Wissen aufbauen, wird der kompetente Umgang mit KI-Systemen zur gelebten Praxis. So entsteht Schritt für Schritt eine neue Führungslogik, in der menschliche Stärken – etwa Kreativität, Intuition und Empathie – die algorithmischen Möglichkeiten generativer KI komplementär ergänzen. Die sich daraus ergebende Resilienz und Innovationskraft von Organisationen ist allerdings an die

Bereitschaft gebunden, etablierte Führungsverständnisse kritisch zu hinterfragen und Verantwortung neu zu definieren. Kapitel 6.3 markiert vor diesem Hintergrund nicht lediglich einen theoretischen Ausblick, sondern formuliert einen konkreten Handlungsauftrag, die absehbaren technologischen und gesellschaftlichen Umbrüche aktiv zu antizipieren und konstruktiv zu gestalten.

Literaturverzeichnis

- Altenburger, R. & Schmidpeter, R. (2021). CSR und Künstliche Intelligenz. 1. Auflage 2021 Edition. [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Anon (2024). Künstliche Intelligenz - Perspektive der deutschen Wirtschaft: Statista-Dossier zur Künstlichen Intelligenz in der deutschen Wirtschaft. Hamburg: Statista.
- Blessin, B. & Wick, A. (2021). Führen und führen lassen: Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung. 9. Edition. [Online]. Stuttgart: utb GmbH.
- BMWK (2025). Ethische Leitlinien für künstliche Intelligenz. [Online] https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Infografiken/Schlaglichter/2021/09/ethische-leitlinien-fuer-kuenstliche-intelligenz-download.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [abgerufen am 26.02.2025].
- Buder, J. et al. (2024). Generative Künstliche Intelligenz: Mögliche Auswirkungen auf die psychologische Forschung. Psychologische Rundschau. [Online]
- Bundesregierung (2025). Einheitliche Regeln für Künstliche Intelligenz in der EU. [Online] <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/ai-act-2285944> [abgerufen am 20.02.2025].
- Buxmann, P. & Schmidt, H. (2021). Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg. 2., aktualisierte und erweiterte Aufl. 2021 Edition. [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.
- Dahm, M. H. & Twesten, N. (2023). Der Artificial Intelligence Act als neuer Maßstab für künstliche Intelligenz: Das Spannungsfeld zwischen Regulatorik und Unternehmen. 1st Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Dahm, M. H. & Zehnder, V. (2023). Moderne Personalführung mit künstlicher Intelligenz: Chancen und Risiken. 1. Aufl. 2023 Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Frehner, T. (2023). Führung heute: Erfolgsfaktoren des New Leadership. 2023 Edition. [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Funk, M. (2023). Künstliche Intelligenz, Verkörperung und Autonomie: Theoretische Probleme - Grundlagen der Technikethik Band 4. 1. Aufl. 2023 Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Giray, L. (2023). Prompt Engineering with ChatGPT: A Guide for Academic Writers. *Annals of biomedical engineering*. [Online] 51 (12), S. 2629–2633.
- Gomille, C. (2019). Kreative künstliche Intelligenz und das Urheberrecht. *Juristenzeitung*. [Online] 74 (20), S. 969–975.
- Groß, M. & Vieweg, S. H. (2023). ‘Künstliche Intelligenz im Personalmanagement – Goldrausch im Spannungsfeld optimistischer Software-Anbieter und skeptischer Personalmanager’, in *KI für das Gute*. [Online]. Cham: Springer International Publishing. S. 203–239.
- Grotenhermen, J.-G. et al. (2020). Künstliche Intelligenz im Personalwesen. *Zeitschrift Führung + Organisation*. 89 (1), S. 4–9.

- Haarmeier, M. (2021). Künstliche Intelligenz für den Mittelstand: Erfolgreiche Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen in Unternehmen. 1. Aufl. 2021 Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Harlacher, M. et al. (2023). ‘Künstliche Intelligenz – Chance für Wirtschaft und Arbeitsgestaltung’, in Künstliche Intelligenz (KI) und Arbeit. [Online]. Germany: Springer Berlin / Heidelberg. S. 1–15.
- Hasenbein, M. (2023). Mensch und KI in Organisationen: Einfluss und Umsetzung Künstlicher Intelligenz in wirtschaftspsychologischen Anwendungsfeldern. 1. Aufl. 2023 Edition. [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.
- Heidbrink, M. & Debnar-Daumler, S. (2023). Selbstführung: Innere Klarheit für chaotische Zeiten. 3rd Edition. Freiburg: Haufe-Lexware Verlag.
- Held, C. (2022). Leadership - Trendresistent gedacht: Etablierte Führungstheorien und -modelle für die Praxis. 1. Aufl. 2022 Edition. [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.
- International Energy Agency (2025). Energy and AI. [Online] <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai> [abgerufen am 23.05.2025].
- Kersting, K., Lampert, C., Rothkopf, C. (2019). Wie Maschinen lernen: Künstliche Intelligenz verständlich erklärt. 1. Aufl. 2019 Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kovács, L. & Walter de Gruyter GmbH & Co. KG (2023). Künstliche Intelligenz und menschliche Gesellschaft. [Online]. Berlin; Boston: De Gruyter.
- Knappertsbusch, I. & Gondlach, K. (2021). Arbeitswelt und KI 2030: Herausforderungen und Strategien für die Arbeit von morgen. 1. Aufl. 2021 Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Krauss, P. (2023). Künstliche Intelligenz und Hirnforschung: Neuronale Netze, Deep Learning und die Zukunft der Kognition. 1. Aufl. 2023 Edition. [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.
- LMArena (2025). Chatbot Arena LLM Leaderboard. [Online] <https://lmarena.ai/?leaderboard> [abgerufen am 17.02.2025].
- Pfannstiel, M. A. (2022). Künstliche Intelligenz im Gesundheitswesen: Entwicklungen, Beispiele und Perspektiven. 1. Aufl. 2022 Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Rybnikova, I. & Lang, Reinhart (2021). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. 2. vollst überarb Aufl. 2021 Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Scharff, C. (2024). Wie Künstliche Intelligenz Entscheidungen prägt: Eine Multiple-Case-Study über Entscheidungen Künstlicher Intelligenz im Kontext von Unternehmen. 2024 Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Statista (2025). Anzahl der Visits von chatgpt.com von Juli 2024 bis Januar 2025 (in Milliarden). [Online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1535435/umfrage/anzahl-der-visits-pro-monat-von->

chatgpt.com/#:~:text=Anzahl%20der%20monatlichen%20Visits%20von%20chatgpt.com%20bis%20Januar%202025&text=Die%20Anzahl%20der%20Visits%20von,etwa%204%2C3%20Prozent%20gestiegen. [abgerufen am 18.02.2025].

- Stowasser, S. (2023). Künstliche Intelligenz (KI) und Arbeit: Leitfaden zur soziotechnischen Gestaltung von KI-Systemen. 1. Aufl. 2023 Edition. [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.
- Stowasser, S., Gondlach, K., Knappertsbusch, I. (2021). ‘Erfolgreiche Einführung von KI im Unternehmen: Bausteine für das Change-Management’, in Arbeitswelt und KI 2030. [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 145–153.
- Stricker, H.-P. (2024). Sprachmodelle verstehen: Chatbots und generative künstliche Intelligenz im Zusammenhang. 1. Aufl. 2024 Edition. [Online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Telepolis (2025). Die falsche Empathie von ChatGPT. [Online] <https://www.telepolis.de/features/Die-falsche-Empathie-von-ChatGPT-10177287.html> [abgerufen am 24.02.2025].
- Vieweg, S. H. (2023). KI für das Gute: Künstliche Intelligenz und Ethik. 1. Aufl. 2023 Edition. Springer.
- Wecke, B. (2024). Wachstum durch den Einsatz von generativer KI: Funktionsweise und Anwendungsgebiete im Marketing. 2024 Edition. [Online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Michael Barz

Pinnow, 04.07.2025