

Hinweis: Die Nutzer(innen) dürfen die Inhalte nur zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung ansehen, drucken, kopieren, herunterladen, sowie für Text- und Datamining verwenden. Die Inhalte dürfen weder ganz noch teilweise wörtlich (wieder)veröffentlicht oder für kommerzielle Zwecke verwendet werden. Die Nutzer(innen) müssen sicherstellen, dass die Urheberpersönlichkeitsrechte des Autors sowie gegebenenfalls bestehende Rechte Dritter an den Inhalten oder Teilen der Inhalte nicht verletzt werden.

Führung 4.0: Zwischen Code und Charisma

Wie Künstliche Intelligenz die Rolle der Führungskraft beeinflusst

In einer Welt, in der Algorithmen immer mehr Entscheidungen treffen, stellt sich die provokante Frage: Brauchen wir Führungskräfte überhaupt noch? Künstliche Intelligenz kann Daten schneller analysieren, Prozesse effizienter planen und Teams präziser koordinieren – doch reicht das aus, um Menschen zu führen? Die apokalyptische Demontage der Führungskraft ist populär, aber ist sie auch realistisch?

Text — Prof. Dr. Martin Kersting

Henri Fayol

Henri Fayol (1841-1925) war ein französischer Bergbauingenieur und Pionier der modernen Managementlehre. Er entwickelte die Theorie, dass Management universellen Prinzipien folgt. Seine Hauptbeiträge umfassen die Definition von fünf Managementfunktionen (Strategie, Organisation, Weisung, Koordination und Kontrolle) sowie 14 Prinzipien, die bis heute das Management beeinflussen.

Was macht eine Führungskraft eigentlich den ganzen Tag und was davon könnte eine KI übernehmen?¹ Vor mehr als 100 Jahren beschrieb Henri Fayol die folgenden fünf Führungsfunktionen: Strategie, Organisation, Weisung, Koordination und Kontrolle. Auch wenn das funktionale Konzept für moderne Organisationen mit ihren Netzwerken, Kollaborationen und Co-Kreationen nicht passt, repräsentieren die fünf Bereiche noch immer (Führungs-)Aufgaben, anhand derer wir Mensch und Maschine vergleichen können: Was hat sie, die KI, was ich nicht habe? Die Antwort fällt leicht: Eine unvergleichbar breitere und tiefere Datenbasis und eine immens größere Fähigkeit, diese enormen Datenmengen in kürzester Zeit in mannigfaltiger Form zu analysieren, Muster und Modelle abzuleiten und für Prognosen fortzuschreiben. Aber ist sie deshalb eine gute oder gar bessere Führungskraft?

Datenbasierte Führung

Führung hat mehr mit Daten zu tun, als manch einer Führungskraft bewusst und lieb ist. Bei der Einsatzplanung ist die Datenkomplexität offensichtlich. Sie erfolgt schon seit langem digitalisiert sowie weitgehend automatisiert und kann nun mithilfe der KI weiter optimiert werden. Die entsprechenden Programme sorgen nicht nur für die

optimalen Einsatzpläne und berücksichtigen dabei die prognostizierten Ausfallquoten an Mensch und Material pro Arbeitstag sowie die idealen Bedingungen (Maschinen, Logistik, Teamzusammensetzung). Sondern sie generieren zugleich blitzschnell die notwendige Kommunikation der Pläne an die Mitarbeitenden sowie bei kurzfristigen Ausfällen auch die Kommunikation des Ersatzbedarfes. Dabei können die Vorschläge des Rechners, wer jeweils die „guten Schichten“ erhält, nach unterschiedlichen Kriterien gestaltet werden, beispielsweise nach dem Gesundheitsschutz, nach dem Sozialprinzip oder dem Leistungsprinzip. Die KI kann so planen, dass Kosten und Risiken minimiert werden.

Mitarbeiterbeurteilung und -förderung

Die Leistungsbeurteilung, eine genuine Führungsaufgabe, kann der Rechner auf der Grundlage zahlreicher Daten vornehmen und für ein kontinuierliches, zeitnahes Feedback nutzen. Lassen wir die rechtlichen Restriktionen beiseite, so können für die Beurteilung insbesondere Bewegungsdaten genutzt werden. Seien es tatsächliche Bewegungen in Raum und Zeit (von Mitarbeitenden bei Lieferdiensten, von Produktionsmitarbeitenden, von Mitarbeitenden, die Sociometric Badges tragen, etc.) oder die „Bewegungen“ am Rechner und im digitalen Raum. Der „digitale Fußabdruck“ der Mitarbeitenden kann aufgezeichnet und ausgewertet werden: Wer hat wann welche Datei aufgerufen und wie lange bearbeitet? Wer hat wann wem E-Mails gesendet, wer hat wie viele Meetings und mit wem? Auf dieser Basis lässt sich

¹ Dieser Artikel wurde bereits in *people&work* (6/2022) veröffentlicht und erscheint hier mit freundlicher Genehmigung zur Zweitveröffentlichung.

ein Produktivitätsindex berechnen. Ein derartiges Vorgehen erregt häufig Empörung bei edlen Gemütern, die aber in der Regel wenig Mitleid mit all den (insbesondere stilleren) Mitarbeitenden haben, deren Leistung von Führungskräften seit Jahren systematisch übersehen wird.

Gleichzeitig kann der Rechner aus Daten individuelle Vorschläge zur Optimierung der Arbeitsabläufe, zum Gesundheitsschutz oder zur Qualifizierung und zur persönlichen Entwicklung ableiten. Der Computer kennt, entsprechend gefüttert, die Skills der Mitarbeitenden und matcht diese mit Entwicklungsangeboten und internen Vakanzen.

Computer als Coach

Obwohl man Computer häufig mit dem Wort „unpersönlich“ verbindet, liegt ihr Vorteil gerade darin, dass sie besonders individuell auf jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin eingehen können – individueller zumindest als Führungskräfte mit einer hohen Führungsspanne. Die Maschine sammelt und analysiert Daten, segmentiert die Mitarbeiterschaft und agiert in Echtzeit mit jeder einzelnen Person. Die gesamte Arbeit kann passgenau an die Interessen und Bedürfnisse jedes Einzelnen angepasst werden, Unterweisungen und Entwicklungsmaßnahmen können am jeweiligen (Kenntnis-)Stand der Beschäftigten ansetzen. Außerdem lassen sich computerbasierte Trainings in den individuellen Arbeitsalltag einbauen. Sofern Fort- und Weiterbildungskurse mit Zertifizierung anstehen, können die Prüfungsformate individuell an den Prüfling angepasst werden.

Kommunikation, Kontrolle und Strategie

Was der Beurteilung und Entwicklung dient, kann auch zu Kontrollzwecken genutzt werden. KI-Systeme können anhand von Kennzahlen in Echtzeit und mit hoher Präzision feststellen, ob vorab festgelegte Ziele erreicht wurden. Das funktioniert besonders gut für alles, was sich quantifizieren lässt, qualitative Ziele stellen eine größere Herausforderung dar. Die Reaktionszeit lässt sich leicht messen, die Angemessenheit der Reaktion ist ungleich schwerer zu beurteilen – aber auch dafür lassen sich Indikatoren etablieren, zum Beispiel auf der Basis von Natural Language Processing. Eine automatisierte Kontrolle kann – insbesondere durch das Feedback in Echtzeit – maßgeblich zu einer geringen Fehleranfälligkeit und hohen Regelkonformität beitragen.

Wie ist gewährleistet, dass die „richtigen“ Informationen den „richtigen“ Mitarbeitenden zur „richtigen“ Zeit zur Verfügung stehen? Die Aufgabe, Informationen zu sammeln und zu verteilen, wurde (zum Beispiel bereits in der Führungstypologie von Henry Mintzberg) und wird immer noch häufig der Führungskraft zugeordnet – de facto kann vieles die Maschine übernehmen. Beim Onboarding können die „Neuen“ beispielsweise alle notwendigen Informationen über Apps erhalten, die gleichzeitig den Erledigungsstand protokollieren.

Der Vorteil der Datenbasierung zeigt sich nicht nur bei Koordinations- und Kontrollaufgaben, also bei der personalen Führung, sondern gerade auch bei strategischen Entscheidungen. Diese können erfolgreicher sein, wenn sie auf einer Vielzahl von unterschiedlichen, historischen bis tagesaktuellen Kennzahlen beruhen, die für Analysen und Prognosen genutzt werden. Der Rechner kann mehr Daten verarbeiten als der Mensch.

Sollten wir also die Kommandobrücke dem Computer überlassen? Abgesehen davon, dass das rechtlich nicht zulässig ist (weil Entscheidungen, die für die Betroffenen weitreichend sind, nicht ausschließlich durch die automatisierte Verarbeitung personenbezogener Daten erfolgen dürfen; weil es weitgehende Auskunftspflichten gibt; weil es ein Weisungsrecht und eine Fürsorgepflicht gibt und so weiter), ist es auch nicht sinnvoll. Denn so extrem die Stärken der KI sind, so extrem sind auch ihre Schwächen. Abbildung 1 zeigt führungsbezogene Vorteile von Mensch und Maschine.

Henry Mintzberg
Henry Mintzberg (*1939) ist ein kanadischer Forscher, der u.a. für seine Kritik an traditionellen Managementtheorien und -ausbildungen bekannt ist. Seine zentrale Idee ist, dass Manager nicht nur planen und organisieren, sondern viele verschiedene, oft unstrukturierte Rollen ausfüllen. Er identifizierte zehn Rollen, die Manager in drei Kategorien (interpersonell, informativ, entscheidend) einnehmen.



Prof. Dr. Martin Kersting
Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen

Martin Kersting ist Diplom-Psychologe und beschäftigt sich wissenschaftlich und praktisch mit Personalpsychologie. Er war über 10 Jahre als Berater für Eignungsdiagnostik sowie Personalentwicklung tätig, u.a. für die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen und für Kienbaum. Seit Oktober 2011 ist er Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Mehr zum Autor unter <https://kersting-internet.de/>

■ ■

**Wer denkt,
eine KI kann eine
Führungskraft
ersetzen, hat ein
mechanisches
Führungsverständnis.**

Abbildung 1: Führungsbezogene Vorteile von Mensch und Maschine (Beispiele für den Fall von gelungener KI und „guten“ Führungskräften)

| Vorteile der Führung | |
|--|--|
| ... durch Maschinen | ... durch Menschen |
| <ul style="list-style-type: none"> • transaktional (Austausch, etwa Leistung gegen „Belohnung“, command and control) • rational • berechenbar • lösungsorientiert • kontinuierlich • logisch • individualisiert • neutral • nüchtern • vernünftig • verbindlich | <ul style="list-style-type: none"> • transformational (Umgestaltung) • vertrauensvoll • emotional • sinnstiftend • disruptiv • kreativ • ganzheitlich • authentisch • empathisch • fürsorglich • sozial |

Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst gilt es zu beachten, wer Koch ist und wer Kellner ist: Es sind die Führungskräfte, welche die KI zu verantworten haben, die die „richtige“ KI für den „richtigen“ Zweck auswählen müssen, die die Spielwiese (welche Entscheidungen sollen datenbasiert erfolgen?) und die Spielregeln (etwa die Entscheidungskriterien) bestimmen. Führungskräfte müssen für die Datenbasis der KI sorgen sowie die Qualität der Daten sicherstellen. Es gilt, die Transparenz der Entscheidungen zu gewährleisten und die potenziellen und tatsächlichen Effekte ihrer Anwendung kontinuierlich zu kontrollieren und kritisch zu hinterfragen, damit weiterhin der Mensch bestimmt. Und es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Beschäftigten und die Vertretungsgremien in diese Planung einzubinden, ihnen die damit verbundenen Sorgen zu nehmen (zum Beispiel um den Verlust der informationellen Selbstbestimmung, der Autonomie, die Sorgen vor Datenmissbrauch und um die Etablierung von Überwachungssystemen).

Digitale Kompetenz

Damit Führungskräfte diesen Aufgaben gerecht werden und damit KI in einer Organisation nützlich ist, bedarf es eines Grundlagenverständnisses über ihre Möglichkeiten und Grenzen. Wer KI nutzt, muss verstanden haben, welche Bedeutung die Trainingsdatensätze spielen, muss sich bewusst sein, auf welcher Datenbasis die

Maschine arbeitet. Die KI ist vielleicht ein guter Kapitän bei ruhigem Wetter – sie prognostiziert die Zukunft auf der Basis dessen, wie es früher einmal war. Was gestern noch richtig war, muss aber morgen nicht mehr stimmen, wenn eine Pandemie, ein Krieg und eine Klimakatastrophe ausbrechen, die nicht im Trainingsdatensatz enthalten waren. Maschinen brechen nicht mit Mustern, sie sind nicht kreativ und sie haben keinen moralischen Kompass. Wer die Zukunft gestalten will, wer in Zukunft etwas anders machen will als bisher, wer etwas kopieren und nicht nur kopieren will, kann sich nicht damit begnügen, Kennwerte abzulesen, sondern muss Ziele vorgeben. „Historische Daten, die genutzt werden, um KI-Lösungen zu entwickeln und zu trainieren, sind von normativen Vorgaben zu unterscheiden“ – so hat es der Ethikbeirat HR-Tech² formuliert.

² Der Ethikbeirat HR Tech (<http://www.ethikbeirat-hrtech.de>) ist ein interdisziplinäres Gremium, das 2019 gegründet wurde. Ziel des Beirats ist es, ethische Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Technologien, insbesondere Künstlicher Intelligenz (KI), in der Personalarbeit zu entwickeln. Er bietet kostenlose Tools, wie den „Ethik Check KI“, mit dem Personalabteilungen überprüfen können, ob ihre eingesetzten Technologien ethischen Grundsätzen entsprechen.

Digital und sozial

Wer denkt, eine KI kann eine Führungskraft ersetzen, hat ein mechanisches Führungsverständnis. Vieles aus dem Bereich der transaktionalen Führung lässt sich über eine KI regeln, die KI kann Daten bereitstellen, analysieren, planen, Tauschprozesse (Leistung gegen [im-] materiellen Lohn) organisieren. Vermutlich gibt es Mitarbeitende, die sich aufgrund dieser rationalen und – im Idealfall – transparenten Vorgehensweise wohlfühlen. Dennoch braucht es mehr, damit Menschen sich einem Team, einer Organisation verbunden fühlen, engagiert und kreativ miteinander arbeiten. Erreicht wird dies – so die Theorie der transformationalen Führung – mit Inspiration, Emotion, Empathie, Vermittlung von Sinn (Purpose), intellektueller Stimulierung und einem sehr mitarbeiterzentrierten, individuellen Vor-

gehen. Umso digitaler die Arbeit wird, umso wichtiger wird das Soziale, umso bedeutsamer wird der Vertrauens- und Loyalitätsaufbau, das beziehungsförderliche Führungsverhalten. Die Führungskraft, nicht die KI, ist verantwortlich für die soziale Identität der Teams, der Gruppe, der Organisation.

Menschliche Führung wird nicht durch KI ersetzt, aber ergänzt. Die Maschine hilft dem Menschen, seine Führungsaufgaben zu bewältigen, sie nimmt ihm Arbeit ab, damit er sich mehr auf das Wesentliche – das Menschliche konzentrieren kann. KI schafft keine Führungskräfte ab, aber sie schafft ein neues Arbeitsumfeld für Führungskräfte. Mit der Führungsaufgabe passiert in Zeiten der Digitalisierung das, was mit ihr zu allen Zeiten passiert ist: Sie wandelt sich. ■

ANZEIGE

**JURISTINNEN
netzwerken TAG**

PERSONAL BRANDING & KI
Tools & Tipps, Austausch & Vernetzung

AM 4. APRIL 2025

dr.anjaschäfer

jetzt Ticket sichern! → www.juristinnennetzwerkentag.de

ZURE

REthinking:Law inside

Zeitschrift für Unternehmensjuristen, Rechtsabteilungen und deren Berater

11 • 2024

November 2024
2. Jahrgang

Chefredaktion
Viola C. Didier

Herausgeberkreis
Dr. Daniel Half
Martin W. Huff
Esther Kremer
Dr. Christina Sandersen
Dr. Dierk Schindler

www.zure-zeitschrift.de

04

Neun Jahre Syndikusgesetz

Fragen an Justizminister
Dr. Marco Buschmann, MdB

42

Datentransfers in die USA unter dem EU-US Data Privacy Framework

Der Angemessenheitsbeschluss der
EU-Kommission im Praxistest

57

Hilfe – mein Kollege ist ein Narzisst!

Der positive Umgang mit Machtspielen
und Manipulationen

Titelthema • 16

KI-Washing

Nicht drin, was draufsteht

ZURE digital in Owlit lesen!

In Ihrem Abonnement enthalten:
Digitaler Zugriff auf alle ZURE-Ausgaben inkl. Archiv-
ausgaben der ZUJ und REthinking Law, sowie Urteile,
Gesetze und Verordnungen – laufend aktualisiert.

Owlit
Suchen. Finden. Wissen.

