

AT THE WORKPLACE · RESPEKT - FÜHRUNG - KULTUR

Führung im Zeitalter von KI

Wer ist verantwortlich, wenn KI mitgestaltet?

KI-Kompetenz als Führungsverantwortung

Ein Positionspapier von AT THE WORKPLACE



Respekt – Führung – Kultur

www.at-the-workplace.eu

KI-Kompetenz als Führungsverantwortung

Executive Summary

Künstliche Intelligenz verändert Prozesse und Führungsverantwortung. Mit dem Einsatz von KI wächst die Reichweite von Entscheidungen, ihre Wirkung auf Menschen und die Notwendigkeit klarer Verantwortung. KI ist nicht nur eine Technologiefrage. KI ist eine Frage von Haltung und Führungskultur.

Wer KI in Organisationen einführt oder nutzt, bleibt für ihre Wirkung und Folgen verantwortlich. Verantwortung kann nicht an Systeme delegiert werden. Wenn eine KI-gestützte Entscheidung Fehlannahmen enthält, ist die Tragweite deutlich größer als bei einem operativen Fehler. **Macht und Verantwortung** müssen konsequent zusammengedacht werden: Je stärker Technologie in menschliche Arbeits- und Entscheidungsräume eingreift, desto höher ist die Pflicht, Risiken vorzudenken, Schäden zu vermeiden und menschliche Würde zu schützen.

KI verändert Führung in drei wesentlichen Feldern:

1. Vertrauen: KI-gestützte Entscheidungen sind oft schwer nachvollziehbar. Wenn Führungskräfte sich hinter Systemen verstecken, sinkt Vertrauen; wenn sie Entscheidungen einordnen, erklären und verantworten, wird Vertrauen gestärkt.

2. Würde: Nicht alles, was technisch optimierbar ist, darf optimiert werden. Gerade in sensiblen Situationen (Feedback, Personalentscheidungen oder Krisengesprächen) muss der Mensch das letzte Wort behalten.

3. Verantwortung: KI verteilt Einfluss, aber sie darf Verantwortlichkeit nicht vernebeln. „Das System hat es empfohlen“ ist keine tragfähige Führungsantwort.

Der Einsatz von KI braucht ein klares ethisches Fundament.

Verantwortung ist an Macht gebunden und kann nicht an technologische Systeme delegiert werden.

Daraus folgen vier Leitlinien:

- Der Mensch behält die Letztentscheidung, besonders in sensiblen Bereichen.
- Entscheidungen müssen nachvollziehbar und begründbar bleiben.
- Menschenwürde und Fairness haben Vorrang vor reiner Effizienz.
- KI soll Handlungsmacht stärken, nicht entmündigen oder überwachen.

Wo Unsicherheit besteht, sollte Führung den denkbar schlechtesten Ausgang mitdenken. Das zeigt Verantwortung und nicht Technologiefeindlichkeit.

Als Lösungsansatz beschreiben wir das Konzept des Verantwortungsraums. Gute Führung übernimmt nicht nur selbst Verantwortung, sondern gestaltet die Bedingungen, unter denen Mitarbeitende verantwortlich handeln können. Dafür erweitern wir das Kompetenzmodell für Führungskräfte.

KI-Einführung ist ein Führungs- und Kulturthema. Wer KI verantwortungsvoll nutzen will, braucht klare Verantwortungszuordnung, erklärbare Entscheidungspraktiken, geschützte Räume und eine Führungshaltung, die technologische Möglichkeiten nicht mit legitimer Führung verwechselt.

KI ist ein Werkzeug ohne Gewissen. Führung ist das Gewissen des Werkzeugs.

1. Die neue Situation

KI ist in Unternehmen als Alltagswerkzeug angekommen. Texte entstehen mit KI, Analysen laufen durch KI und Entscheidungen werden von KI vorbereitet und manchmal von ihr getroffen.

Die meisten Gespräche über KI handeln von Technik, Recht oder Effizienz.

Die entscheidende Frage ist aber:

Wer ist verantwortlich, wenn KI mitgestaltet?

Diese Frage muss jetzt in jedem Unternehmen beantwortet werden.

2. Hans Jonas: Das Prinzip Verantwortung

Hans Jonas hat 1979 ein Buch geschrieben, das damals radikal war und heute wie ein Kompass wirkt. In "Das Prinzip Verantwortung" argumentiert er: Moderne Technologie hat die menschliche Macht so weit vergrößert, dass die traditionelle Ethik nicht mehr ausreicht.

Wir brauchen eine Ethik der Zukunft. Eine Ethik, die Verantwortung für Wirkungen trägt, die wir nicht mehr vollständig überblicken können. Jonas schreibt das für die Technologiegesellschaft insgesamt, aber seine drei zentralen Gedanken treffen heutige Führungskräfte unmittelbar.

Asymmetrische Verantwortung

Verantwortung entsteht nicht aus Gegenseitigkeit, sondern aus Macht. Wer Macht über andere hat – über ihre Arbeit, ihre Würde, ihre Entwicklung – trägt Verantwortung.

KI vergrößert Führungsmacht. Algorithmen optimieren, filtern, empfehlen. Die betroffenen Menschen sehen das oft nicht. Die Asymmetrie wächst und damit wächst die Verantwortung jener, die diese Werkzeuge einsetzen und verantworten.

Heuristik der Furcht

Jonas formuliert eine ungewöhnliche Handlungsregel: Unter Unsicherheit sollten wir uns am schlimmstmöglichen Ausgang orientieren, um klug zu entscheiden.

Die Prophezeiung des Unheils ist wichtiger als die des Heils.

Hans Jonas, Das Prinzip Verantwortung, 1979

Für Führung bedeutet das: Bevor KI in einem Prozess eingesetzt wird, müssen wir fragen:

- Was ist das Schlimmste, das hier passieren kann?
- Was passiert mit Vertrauen, wenn dieser Algorithmus falsch liegt?
- Was passiert mit Würde, wenn diese Entscheidung nicht mehr erklärbar ist?

Der neue kategorische Imperativ

Jonas erweitert Kants Imperativ:

Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.

Hans Jonas

Für Organisationen übersetzt: Führungsverhalten unter KI-Bedingungen muss mit der Permanenz menschlicher Würde und sinnvoller Arbeit vereinbar sein. Wer KI so einsetzt, dass Würde dauerhaft beschädigt wird, führt schlecht, auch wenn das Ergebnis wirtschaftlich zunächst vorteilhaft ist.

3. Was KI konkret verändert

Jonas' Diagnose trifft präzise zu: Wo Macht wächst, muss Verantwortung mitwachsen. KI vergrößert Führungsmacht in drei Dimensionen.

Vertrauen

Vertrauen braucht Nachvollziehbarkeit. KI-Entscheidungen sind oft intransparent, weil niemand im Raum das Modell vollständig versteht. Wem vertraut man, wenn eine Empfehlung aus einem Algorithmus kommt? Führungskräfte, die sich hinter "dem System" verstecken, untergraben Vertrauen. Führungskräfte, die KI-Entscheidungen erklären und verantworten, stärken Vertrauen.

Würde

KI kann optimieren. Sie kann nicht würdigen. Sie kennt keine Ausnahme, die aus Respekt vor einer Person gemacht wird. Sie berechnet keinen Kontext, der nicht in ihren Trainingsdaten steckt. Führungskräfte müssen aktiv schützen, was nicht optimiert werden darf: das vertrauliche Gespräch, die Personalentscheidung, das Feedback – alles, was Menschen in ihrer Komplexität betrifft.

Verantwortung

KI verteilt Verantwortung auf viele Schultern und droht dabei, Verantwortung unsichtbar zu machen. "Das System hat entschieden" ist keine Führungsantwort. Wer als Führungskraft KI einsetzt, trägt Verantwortung für das, was dabei entschieden wird. Das ist keine Frage der Technik. Es ist eine Frage der Haltung.

4. Den Verantwortungsraum gestalten

Führung trägt nicht nur Verantwortung, sie gestaltet den Raum, in dem Verantwortung möglich wird. Wer Verantwortung nur trägt, konzentriert sie. Wer den Verantwortungsraum gestaltet, verteilt Verantwortung so, dass andere echte Handlungsfähigkeit entwickeln können. Das Ergebnis ist der Mensch, der eigenverantwortlich handeln kann. Verantwortung, die sich nicht auf Befähigung richtet, ist Kontrolle.

KI-Kompetenz als Führungsverantwortung

Zwei Ziele gleichzeitig

Verantwortungsvolle Führung beachtet zwei Ziele gleichzeitig:

Verantwortung selbst übernehmen	Übernahme von Verantwortung ermöglichen
<p>Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen, sind sichtbar. Sie sagen: Ich stehe dafür ein. Ich habe das entschieden. Ich trage die Konsequenz.</p> <p>Im KI-Kontext: Wer eine KI-gestützte Entscheidung trifft, trägt sie. "Der Algorithmus hat das empfohlen" ist keine legitime Antwort. Das ist Verantwortungsflucht.</p>	<p>Verantwortungsräume entstehen nicht durch Delegation auf dem Papier. Sie entstehen durch vier Bedingungen, die Führung aktiv gestaltet: Klarheit, Handlungsmacht, Sicherheit und Rückendeckung.</p> <p>Fehlt eine dieser Bedingungen, ist Verantwortungsübernahme nicht möglich.</p>

Die vier Bedingungen des Verantwortungsraums

Klarheit	Wer ist wofür verantwortlich? Die Grenzen sind sichtbar, nicht implizit. Im KI-Kontext: Wenn Algorithmen beteiligt sind, muss explizit benannt werden, wo menschliche Entscheidungsverantwortung liegt.
Handlungsmacht	Verantwortung ohne Entscheidungsbefugnis ist eine Zumutung. Wer Verantwortung trägt, muss auch entscheiden dürfen. KI darf Handlungsmacht den Menschen nicht schleichend entziehen.
Sicherheit	Fehler dürfen passieren, ohne dass Würde auf dem Spiel steht. Fehler sind Lernmomente. Wo KI jeden Fehler messbar macht, muss Führung aktiv Sicherheitsräume schützen.
Rückendeckung	Führungskräfte stehen hinter Teamentscheidungen, auch wenn sie kritisiert werden. Das ist die Grundvoraussetzung für Mut zur Verantwortung. Wer weiß, dass er allein dasteht, wenn es schwierig wird, übernimmt keine Verantwortung.

KI stellt Verantwortungsräumen unter Druck

KI stellt Verantwortungsräume auf zwei Arten unter Druck.

Erstens durch Intransparenz: Wenn Algorithmen entscheiden, verschwimmt, wer wofür verantwortlich ist. Die Grenzen des eigenen Einflussbereichs werden unscharf. Wenn niemand genau weiß, was die Maschine getan hat, übernimmt auch niemand Verantwortung für das Ergebnis.

Zweitens durch Überwachungsmöglichkeiten: KI kann Verhalten messbar machen. Das kann Angst und Rückzug erzeugen. Menschen übernehmen weniger Verantwortung, wenn sie das Gefühl haben, jeder Fehler wird registriert und bewertet.

Führung muss den Druck abwenden und die vier Bedingungen aktiv gestalten.

KI-Kompetenz als Führungsverantwortung

Sorge als Führungshaltung

Jonas nennt die Grundhaltung verantwortungsvoller Praxis: *Sorge*. Nicht als Angst, sondern als aktive, aufmerksame Zuwendung zu dem, was einem anvertraut ist.

Die Gestaltung vom Verantwortungsraum ist Sorge für die Bedingungen, unter denen andere wirklich verantwortlich handeln können. Das erfordert Aufmerksamkeit, nicht Kontrolle. Fragen, nicht Anweisungen. Rückendeckung, nicht Absicherung.

Sorge ist Aufmerksamkeit für das, was gefährdet ist.

Hans Jonas, sinngemäß

5. Das Kompetenzmodell

Führungskompetenz muss um drei Dimensionen erweitert werden.

Urteilskompetenz

KI liefert Empfehlungen, keine Urteile. Das Urteil ist menschlich. Führungskräfte, die KI-Ausgaben unreflektiert übernehmen, delegieren Verantwortung. Urteilskompetenz bedeutet: Ich weiß, wann ich KI vertraue. Ich weiß, wann ich widersprechen soll und warum.

Das setzt voraus, Kenntnis der eigenen Kriterien und Haltung.

Welchen KI-Entscheidungen vertraue ich und bei welchen behalte ich bewusst das letzte Wort?

Würdekompetenz

Jede Organisation hat Zonen, die nicht optimiert werden dürfen, ohne Würde zu beschädigen: das Mitarbeitergespräch, die Personalentscheidung, das Feedback in der Krise, das Zeugnis, das über eine Karriere mitentscheidet. Führungskräfte müssen diese Zonen kennen und aktiv verteidigen.

Würdekompetenz ist keine Technikskepsis. Sie ist die Fähigkeit zu unterscheiden, wo KI hilft und wo sie schadet.

Welche Bereiche meiner Führungspraxis darf KI nicht berühren und warum?

Kulturkompetenz

Wie eine Führungskraft KI nutzt, ist ein kulturelles Signal. Wer KI-Texte unreflektiert als eigene ausgibt, signalisiert: Effizienz vor Authentizität. Wer KI-Empfehlungen ohne Einordnung weiterleitet, signalisiert: Ich stehe nicht dahinter.

Kulturkompetenz bedeutet: Ich gestalte bewusst durch Vorbild, welche Normen im Umgang mit KI in meinem Team entstehen.

Welche kulturellen Signale sende ich durch meinen eigenen Umgang mit KI?

6. Fünf Fragen für die Führungspraxis

Fünf Fragen für die Führungspraxis

1. Welchen KI-Entscheidungen vertraue ich und bei welchen behalte ich bewusst das letzte Wort?
2. Welche Bereiche meiner Führungspraxis darf KI nicht berühren?
3. Sind die vier Bedingungen des Verantwortungsraums in meinem Team gegeben: Klarheit, Handlungsmacht, Sicherheit, Rückendeckung?
4. Was passiert mit Vertrauen in meinem Team, wenn KI mitentscheidet? Rede ich offen darüber?
5. Kann ich jede KI-gestützte Entscheidung gegenüber meinen Mitarbeitenden erklären und vertreten?

7. Haltung als Fundament

KI ist ein Werkzeug ohne Gewissen. Führung ist das Gewissen für den Einsatz des Werkzeugs.

Das ist keine romantische Behauptung. Es ist eine präzise Beschreibung der Lage: KI optimiert nach dem, was wir ihr beibringen. Sie hat keine Haltung. Sie kennt kein Warum. Sie kennt keine Ausnahme aus Mitgefühl oder Urteilsvermögen.

Führungskräfte haben das alles und genau deshalb kann Führungsverantwortung im KI-Zeitalter nicht kleiner werden, sie muss größer werden.

Das Schicksal des Menschen hängt von unserer Haltung ab.

Hans Jonas

Jonas hat das für die Technologiegesellschaft insgesamt geschrieben. Der Satz gilt für jede Führungskraft, in jeder Organisation, jeden Tag.

Wer ist verantwortlich, wenn KI mitgestaltet?

Die Antwort beginnt mit Führung.

Dieses Positionspapier ist auch eine Einladung zum Gespräch.

Gerne entwickeln wir passende Reflexionsformate für Führung, HR und die gesamte Organisation.

info@at-the-workplace.eu