

AT THE WORKPLACE · FÜHRUNG & KULTUR

Führung im Zeitalter von KI

Teil 2: Wer Tempo anpasst, führt.

Situative Entschleunigung als Führungskompetenz

Ein Positionspapier von AT THE WORKPLACE



Respekt – Führung – Kultur

www.at-the-workplace.eu

1. Tempo ist kein Plan

KI ist ein leistungsstarkes Werkzeug mit überzeugender Wirkung. KI entlastet von Routineaufgaben, schafft Raum für strategische und innovative Arbeit und unterstützt bei der Entscheidungsfindung. Gerade deshalb braucht es Führung, die Entscheidungen einordnet, begründet und in den Kontext des Unternehmens stellt.

KI macht alles schneller. Schneller schreiben, schneller analysieren, schneller entscheiden. Das ist das Verkaufsargument jeder KI-Einführung. Das ist nicht falsch.

Es ist nur **unvollständig**. Geschwindigkeit beantwortet die Frage, wie schnell wir irgendwo ankommen. Sie beantwortet nicht die Frage, ob das der richtige Ort ist.

Wo KI gestaltet, trägt der Mensch noch größere Verantwortung. Sorge ist das Stichwort: die aufmerksame Zuwendung zu dem, was gefährdet ist, wenn Macht wächst. Sorge ist eine Haltung. Haltung allein hält kein Meeting auf, in dem gerade eine KI-Empfehlung angenommen wird, weil alle im Raum es eilig haben.

Wo genau – an welcher Stelle, in welchem Moment – wird aus Sorge eine Handlung?

Die Antwort: **Tempo anpassen**.

2. Die Geschwindigkeitsfalle

KI funktioniert, indem sie tausende Datenpunkte filtert und in wenige Empfehlungen verdichtet. Das spart Zeit. Genau darin liegt das Problem: Zeitersparnis ist die Währung, in der **Urteilkraft** gehandelt wird. Niemand merkt, dass gerade ein Tausch stattfindet.

Forschungen des Stanford Human-Centered AI Institute zeigt: Entscheider, denen KI-generierte Zusammenfassungen vorliegen, verbringen bis zu **40 Prozent** weniger Zeit mit Primärquellen. Bei Routineaufgaben steigt dadurch oft die Genauigkeit. Bei strategischen Entscheidungen sinkt die Nuancierung.

Das Tückische: Niemand hat „**weniger nachdenken**“ vorgeschlagen. Es ist das Nebenprodukt von „schneller arbeiten“. Was sich nebenbei ergibt, ist niemandes Entscheidung. Und was niemandes Entscheidung ist, ist auch niemandes Verantwortung. Bis etwas schiefgeht.

3. Die Verteidigung der Entschleunigung

In den meisten Organisationen ist „Bremser“ eine Beleidigung. Bremser ist, wer Tempo herausnimmt, Prozesse aufhält, „Ja, aber“ sagt, während alle anderen längst weiter sind. Niemand möchte Bremser in einem Projekt sein.

Hier eine unpopuläre Beobachtung: Ein Auto ohne Bremse fährt nicht schneller. Es fährt nur kürzer.

Bremsen ist nicht das Gegenteil von Fahren. Es ist Teil des Fahrens. Wer schon einmal mit jemandem im Auto saß, der das nicht verinnerlicht hat, weiß, aus Tempo wird manchmal ein abrupter Halt.

Übersetzt in Führung:

Entscheidungskompetenz bedeutet Mut zu haben, den Fuß vom Gas zu nehmen, auch wenn alle anderen im Auto gerade Spaß am Tempo haben.

Entschleunigung ist nicht der Verzicht auf Geschwindigkeit. Sie hilft uns erkennen, an welcher Stelle Geschwindigkeit aufhört, eine gute Idee zu sein.

Zum Vergleich: In der Fahrschule lernt man bremsen, bevor man Gas geben darf. In Unternehmen ist es oft umgekehrt: zuerst wird beschleunigt und gebremst wird erst nach dem ersten Unfall.

4. Entschleunigen ist nicht Stehenbleiben

Dieser Unterschied entscheidet, ob aus Entschleunigung eine Führungskompetenz oder eine neue Verhinderungskultur wird.

Stehenbleiben	Entschleunigen
Gilt überall, für alles, ständig	Gilt an wenigen, ausgewählten Stellen
Reflex aus Misstrauen	Entscheidung aus Erfahrung
Verlangsamt den gesamten Prozess	Geht bewusst in die nächste Tempo-Strecke
Erzeugt neue Formulare und Freigaben	Erzeugt eine Frage, einen Blick, einen Moment der Reflexion
Reaktion auf Angst	Proaktiver Ausdruck vom Umgang mit Herausforderungen
Ziel: Risiko vermeiden	Ziel: Urteilskraft erhalten

Stehenbleiben verzögert das Risiko. Entschleunigen schützt an einer bestimmten Stelle, zu einer bestimmten Zeit, mit einer bestimmten Intention. Der Unterschied ist bedeutend.

5. Die drei Bremspunkte

In jeder Kurve gleichartig bremsen, ist dauerhafte Verzögerung. Gutes Bremsen ist punktuell: Es erkennt die Kurve und die Gefahr im Voraus und agiert gezielt und mit Verantwortung.

Für Führung im KI-Kontext sind drei Momente erkennbar, wo Verantwortung eine besondere Rolle spielt.

Diese drei Punkte sind bewusst platziert.

1. Zeitlich: Vor der Kurve	Bevor eine KI-gestützte Empfehlung zur Entscheidung wird, liegt eine bewusste Pause. Keine Formalität, sondern eine konkrete Frage: Was ist hier das Schlimmste, das passieren kann – für Vertrauen, für Würde, für die Person, um die es geht? Das ist die Heuristik der Furcht in eine verantwortungsvolle Handlung umgesetzt.
2. Sozial: Der Widerspruch hat einen Platz	In jedem Prozess, der KI-Empfehlungen übernimmt, gibt es eine Rolle, die widersprechen darf und manchmal muss. Nicht als Dauerkritiker, sondern rotierend: heute du, nächste Woche ich. Wer diese Rolle hat, fragt: Was, wenn die Empfehlung falsch ist?
3. Strukturell: Die Hand bleibt am Lenkrad	An mindestens einer Stelle im Prozess bleibt ein manueller Schritt, auch wenn die KI ihn übernehmen könnte. Dort wo Klarheit und Handlungsmacht im Verantwortungsraum besonders gefragt sind. Wer nie selbst steuert, verlernt, wie sich Steuern anfühlt.

Wenn ein Prozess mehr als diese drei Bremspunkte verlangt, gibt es ein Vertrauensproblem mit dem ganzen Prozess.

„Wo bremsen wir“ ist dann nicht ausreichend.

Die richtige Frage lautet: „Sollten wir den Weg überhaupt fahren?“.

6. Entschleunigungskompetenz: Das Modell

KI-Kompetenz als Führungskompetenz hat drei Dimensionen: Urteilen, Schützen, Gestalten.

Entschleunigungskompetenz hat auch drei Teile.

I. Erkennen: Tempokompetenz	<p>Wissen, wie die Kurve verläuft, bevor man in ihr steckt. Das ist keine allgemeine Vorsicht, sondern eine erlernbare Fähigkeit: Muster erkennen, an denen KI-Empfehlungen typischerweise zu schnell zu Entscheidungen führen.</p> <p><i>Wo wird in meinem Bereich am häufigsten aus „die KI schlägt vor“ - „wir haben entschieden“ – ohne dass dazwischen wirklich etwas passiert?</i></p>
II. Setzen: Bremspunkt-Kompetenz	<p>Die drei Bremspunkte sind keine Checkliste, die einmal abgehakt wird. Sie müssen aktiv platziert, kommuniziert und sichtbar gemacht werden. Ein Bremspunkt, von dem niemand weiß, ist kein Bremspunkt. Er ist ein Geheimnis.</p> <p><i>Wissen die Menschen in meinem Team, wo die Bremspunkte sind oder erfahren sie es erst, wenn sie mittendrin sind?</i></p>
III. Tragen: Aushaltekompetenz	<p>Wer bremst, während andere Gas geben wollen, bekommt Gegenwind. „Wir haben doch keine Zeit.“ „Das hat die KI doch schon geprüft.“ Aushaltekompetenz heißt, diesen Druck zu tragen und ihn nicht an die nächste Person weiterzugeben, die genauso bremst. Das ist Rückendeckung.</p> <p><i>Wenn jemand in meinem Team einen Bremspunkt zieht und dafür Kritik bekommt, stehe ich davor, oder daneben?</i></p>

7. Fünf Fragen für die Entschleunigungs-Praxis

1	Wo wird in meinen Prozessen aus einer KI-Empfehlung am schnellsten eine Entscheidung? Ist das die Stelle, an der ich das eigentlich will?
2	Habe ich für mein Team einen zeitlichen, einen sozialen und einen strukturellen Bremspunkt benannt oder, verlasse ich mich darauf, dass irgendjemand irgendwann irgendwie widerspricht?
3	Wann habe ich zuletzt selbst gebremst und wann habe ich eine andere Person dafür gedeckt, dass sie es getan hat?
4	Was würde in meinem Bereich passieren, wenn ab morgen alle KI-Empfehlungen ungeprüft durchliefen und wie weit ist das eigentlich schon Realität?
5	Bekäme bei mir jemand einen Nachteil dafür, dass sie rechtzeitig „Moment“ gesagt hat?

8. Wer entschleunigt, führt

KI gibt Gas. Das ist ihre Funktion, nicht ihr Fehler.

Ein Werkzeug, das nicht beschleunigt, wäre kein nützliches Werkzeug.

Ein Fahrzeug, das nur beschleunigen kann, ist kein Fahrzeug. Es ist ein gefährliches Geschoss.

Führung ist die verantwortungsvolle Bremse im System. Führung ist nicht gegen hohe Geschwindigkeit. Führung ist auch dafür verantwortlich, dass die Richtung stimmt und dass kein Schaden entsteht.

Schnelle Fahrzeuge brauchen starke Bremsen, weil situative Entschleunigung zur guten Strategie gehört. Wie merken wir, dass Verantwortung übernommen wird? Es wird vor der Kurve entschleunigt.

Wer ist verantwortlich, wenn KI gestaltet?

Die Antwort: wer die Macht hat.

Wer Tempo anpasst, führt - auch wenn KI Gas gibt.