

## Künstliche Intelligenz

### „Selbst eine mittelmäßige KI ist schon heute besser als eine mittelmäßige Führungskraft“

Dass Algorithmen schneller und oft auch besser analysieren, entscheiden und delegieren als der Mensch, ist keine Überraschung. Dass sie aber auch das Zeug dazu haben, viele Chefs und Chefinnen in Sachen Führung abzuhängen, ist neu. Ein Gespräch mit José Parra Moyano, Professor für Digital Strategy am IMD Lausanne, darüber, was von uns Menschen übrig bleibt.

Das Interview führten [Gesine Braun](#) und [Christiane Sommer](#) • 03.10.2025, 08.38 Uhr • aus [Harvard Business manager 7/2025](#)

### Harvard Business manager: Professor Parra Moyano, Sie untersuchen, wie künstliche Intelligenz Führung verändern wird. Worauf müssen wir uns vorbereiten?

**José Parra Moyano:** Auf eine krasse Neuausrichtung von Skills. Ganz früher brauchten Führungskräfte vor allem fachliche Expertise. Und als klar wurde, dass Leadership an sich ein Handwerk ist, mussten Spitzenkräfte auch auf diesem Feld performen. Künstliche Intelligenz wird beide Glaubenssätze auf den Prüfstand stellen. Die Technologie ermöglicht es uns, in Sekunden auf einen immensen Wissensschatz zuzugreifen, und sie beginnt uns auch im Bereich Soft Skills Konkurrenz zu machen.

#### In anderen Worten: KI wird Führung bald übernehmen?

Das ist sehr zugespitzt. Aber ja: In vielen Führungsaufgaben wird uns KI überlegen sein, dafür gibt es schon jetzt Belege. In einer aktuellen Studie, die ich kürzlich zusammen mit meiner Kollegin Katharina Lange durchgeführt habe, haben wir 167 Führungskräfte aus ganz unterschiedlichen Branchen und Ländern in Coachingsituationen begleitet. Dabei bekamen die Teilnehmer sowohl von einem menschlichen Coach als auch von einer KI Feedback. Die Mehrheit der Teilnehmenden empfand das Feedback der KI als ausgesprochen hilfreich – viele fanden es sogar aufschlussreicher als das der Coaches. Was die Probanden besonders positiv hervorhoben, war die Fähigkeit der KI, sogenannte Blind Spots sichtbar zu machen. Wir Menschen sind nicht so gut darin, blinde Flecken bei uns und anderen zu erkennen, und übersehen sie deshalb oft.

#### Das mag aber auch daran gelegen haben, dass Sie die KI extra trainiert haben, oder?

Nein. Katharina und ich haben einfach eine aktuelle Version von GPT-4 bei den Coachings mitlaufen lassen – wir haben die KI allerdings darum gebeten, ihre Ratschläge anhand des Coachingstilmodells von John Heron auszurichten. Der britische Sozialwissenschaftler Heron ging davon aus, dass wir Menschen im Grunde nur auf sechs unterschiedliche Weisen miteinander interagieren: präskriptiv, also Ratschläge geben oder Lösungen vorschlagen; informativ, dadurch dass wir Wissen oder

Erkenntnisse weitergeben; katalytisch, damit ist die Einladung zur Selbstentdeckung und Problemlösung gemeint; kathartisch, also den emotionalen Zustand auslotend; unterstützend oder konfrontierend. Allein diese recht simple Sortierung hat schon gereicht, um von der KI sehr präzises Feedback zu bekommen, wie man gerade kommuniziert.

### **Welchen Prompt haben Sie genutzt? „Wie war ich?“**

*(lacht)* Ein wenig ausgefeilter war er schon. Unsere Probanden sollten die KI möglichst offen um Feedback bitten. Etwa durch Fragen wie: Wie würdest du meinen Coachingstil gemäß dem Rahmenkonzept von Heron bezeichnen? Welche Stile verwende ich am häufigsten – und sind sie effektiv? Wie wirksam war ich als Coach? Was ist im Gespräch besonders gut gelaufen? Welche Muster erkennst du in meiner Art, Fragen zu stellen? Wo könnte ich mich verbessern? Neige ich womöglich dazu, das Gespräch zu dominieren? Und wenn ja, wie?

### **All diese Fragen hätte ein menschliches Gegenüber genauso beantworten können. Warum wurde die KI besser bewertet?**

Ganz einfach: Weil sie nicht parteiisch ist. KI-Anwendungen analysieren Kommunikation ausschließlich auf der Ebene der Sprache. Sie blenden Dinge wie Tonfall, Gestik oder Mimik komplett aus. All das, was uns Menschen im Gespräch beeinflusst, bleibt außen vor. Dadurch entsteht eine ganz andere, oft viel objektivere Sichtweise. Nicht besser oder schlechter – nur anders. Die KI bewertet nur die Worte, nicht, wie sie gesagt werden. Aufgrund dieser Limitation und weil der Fokus auf einer anderen Ebene liegt (was gesagt wird und nicht wie es gesagt wird), erkennt sie oft Dinge, die uns im menschlichen Miteinander entgehen. Etwa weil wir versuchen, uns gegenseitig zu beeindrucken, oder bestimmte Themen lieber vermeiden. Wenn man eine Unterhaltung durch eine andere Linse betrachtet, treten andere Aspekte zutage.

### **Etlliche Studien belegen inzwischen klar, dass auch KI nicht unparteiisch ist.**

In der Tat. Aber das ist ein lösbares Problem – und hängt auch von der Benchmark ab. Bevor KI die Prozesse aufgemischt hat, konnten wir uns nur auf uns Menschen verlassen. Da haben wir die Fähigkeit, Position zu beziehen, in gewisser Weise sogar glorifiziert. Wenn eine Führungskraft sich zwischen zwei guten Bewerbenden entscheiden musste, begründete sie ihre Entscheidung beispielsweise oft mit ihrem „Bauchgefühl“ oder ihrer „Erfahrung“.

### **Beides sind wichtige Indikatoren zwischenmenschlicher Resonanz ...**

... und beide werden nicht an Bedeutung verlieren. Aber KI wird auch im Zwischenmenschlichen zu einem wichtigen Werkzeug, das uns hilft, zusätzliche oder andere Informationen zu gewinnen. Spannend ist, dass viele Menschen im Gespräch mit einer KI oft offener sind, weil sie wissen, dass keine Emotionen im Spiel sind und dass die KI nicht urteilt. Manche teilen ihr sogar Dinge mit, die sie einem Menschen vielleicht

nicht anvertrauen würden. Im Gespräch mit der KI fällt diese selbst auferlegte soziale Kontrolle weg. Das kann dazu führen, dass wir schneller zum Kern eines Problems kommen – und ehrlicher zu uns selbst sind. So entsteht durch die Technologie auf paradoxe Weise eine neue Form von Intimität. Sie wird zum Spiegel, der uns hilft, uns selbst besser zu verstehen.

### **Wie können Chefinnen und Chefs das für sich nutzen?**

KI sollte zunehmend in die tägliche Führungsarbeit integriert werden – von der E-Mail-Kommunikation bis hin zur Analyse von Dynamiken im Team. Die Technologie kann beispielsweise extrem hilfreich sein, wenn Sie sich auf schwierige Gespräche vorbereiten müssen. Bitten Sie sie, Rollenspiele durchzuführen, oder fordern Sie nach schwierigen Gesprächen Feedback zu Ihrem Kommunikationsstil ein. Sie werden sehen: KI kann Ihnen etwa dabei helfen, Ihre Wahrnehmung im Umgang mit Mitarbeitenden deutlich zu schärfen.

### **Das klingt noch ziemlich abstrakt. Wie könnte das konkret aussehen?**

Nehmen wir an, Sie müssen ein schwieriges Gespräch führen. Sie bereiten sich darauf vor, indem Sie Ihr Problem oder Ihre konkrete Situation zuvor in etwa 250 Wörtern formulieren. Das hilft nicht nur der KI bei der Arbeit – es hilft auch Ihnen, wenn Sie das eigene Anliegen strukturiert auf den Punkt bringen müssen. Je konkreter sie formulieren, desto passgenauer wird die Antwort. Im daraus resultierenden Dialog mit der KI haben sich offene Fragen als besonders hilfreich herausgestellt: „Was würden Sie als Coach raten?“ oder „Wie kann ich mit dieser Situation am besten umgehen?“.

Die KI kann aber auch auf spezifischere Fragen eingehen, etwa: „Welche Kommunikationsstile würden Sie in diesem Fall empfehlen?“ oder „Wie kann ich ein unterstützendes Feedback formulieren?“. Und wenn Ihnen das alles zu mühsam erscheint, können Sie die KI auch einfach mal bei einigen Ihrer Meetings mitlaufen lassen. Dazu sollten Sie aber unbedingt die anderen Teilnehmer um ihr Einverständnis bitten. Oder Sie setzen die KI ein, um für eine Präsentation zu üben. Ich verspreche Ihnen: Sie werden ganz sicher den einen oder anderen hilfreichen Hinweis mitnehmen.

### **Wird die Technologie verändern, was Führungskräfte künftig können müssen?**

Chefs und Chefinnen müssen lernen, KI als Werkzeug gezielt einzusetzen – nicht als Ersatz für eigene Reflexion oder Kreativität. Wer sich nur auf Standardratschläge verlässt, bleibt schnell im Mittelmaß stecken. Wirklich spannend wird es, wenn Führungskräfte die KI nutzen, um ihren eigenen Kontext, die Unternehmenskultur und individuelle Herausforderungen einzubringen. So entstehen maßgeschneiderte Impulse, die echten Mehrwert bieten. Das setzt allerdings voraus, dass Chefinnen und Chefs auch wirklich bereit sind, sich mit ihren eigenen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Nur wer sich selbst gut kennt und offen für neue Perspektiven ist, kann das volle Potenzial von KI im Führungsalltag ausschöpfen.

Entscheidend ist, wie wir KI in unseren Führungsalltag integrieren. KI kann zwar Wissen aus unzähligen Quellen bündeln, doch sie kennt den spezifischen Kontext eines Unternehmens oder Teams längst nicht so gut wie ein Mensch. Setzt eine Führungskraft KI jedoch als Partner für Reflexion, Feedback und Weiterentwicklung ein, kann sie daraus echten Mehrwert ziehen und sich profilieren. Denn klar ist: Mithilfe von KI können neue, komplexe Probleme angegangen werden. Wer das tut, kann einen echten Beitrag zum Gelingen des großen Ganzen leisten. Aber am Ende ist es eine Frage der eigenen Haltung: Sehe ich KI als Bedrohung – oder als Chance, mein Team und mich weiterzuentwickeln?

Exkurs: So werden Sie durch KI zum besseren Chef

1. Bitten Sie die KI, Ihre Aussagen in verschiedenen Tonalitäten zu formulieren – etwa spielerisch, analytisch, bestätigend oder empathisch. Vergleichen Sie die Varianten und wählen Sie die Tonalität, die am besten zu Ihnen und Ihrer Situation passt.
2. Fordern Sie das Tool auf, typische Füllwörter oder Satzkonstruktionen, die Sie häufig verwenden, zu erkennen und prägnantere Alternativen vorzuschlagen. So transportieren Sie Ihre Botschaft klarer und überzeugender.
3. Lassen Sie die KI ein Feedbackgespräch in Sprechblasen gliedern. Erstellen Sie jeweils eine Rolle „Feedbackgeber“ und „Feedbacknehmer“ mit ihren Aussagen und Reaktionen. Achten Sie dabei auf eine klare Struktur (Einleitung, Beobachtung, Wirkung, Wunsch). So lernen Sie, konstruktives Feedback systematisch und wertschätzend zu formulieren.
4. Bitten Sie die KI, ein Führungsgespräch mit unterschiedlichen Rollen zu simulieren: Teammitglied, Kunde und Vorgesetzter. Formulieren Sie aus deren Perspektive typische Anliegen und Fragen. So üben Sie, flexibel auf verschiedene Erwartungen zu reagieren und Empathie aufzubauen.
5. Fordern Sie die KI auf, für eine konkrete Führungssituation (etwa Projektdeadline mit Ressourcenkonflikt) die Aufgaben nach der Eisenhower-Matrix (wichtig/dringend) zu priorisieren. Analysieren Sie gemeinsam, welche Maßnahmen Sie sofort ergreifen sollten und welche delegiert werden können.
6. Bitten Sie die KI, auf Basis Ihrer persönlichen Entwicklungsziele – etwa Entscheidungsfindung oder Teamführung – einen SMART-basierten Plan mit klaren Meilensteinen und Zeitrahmen zu erstellen. SMART steht dabei für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Ihr Ziel soll also klar formuliert, überprüfbar, motivierend, erreichbar und an eine konkrete Frist gebunden sein. So erhalten Sie eine strukturierte Roadmap für Ihr Führungstraining und behalten Ihre Fortschritte stets im Blick.

## **Wie könnte ein Arbeitsalltag in der Zukunft aussehen? Werden künftig Avatare von uns unsere E-Mails beantworten und an unserer Stelle in Meetings sitzen?**

Technisch ist das teilweise schon heute möglich. Ein KI-Avatar kann Routineaufgaben wie das Beantworten von E-Mails übernehmen, Meetingzusammenfassungen erstellen oder Feedbackgespräche simulieren. Aber: Ein Avatar kann nur mit dem arbeiten, was wir ihm an Kontext mitgeben. Die wirklich wichtigen Entscheidungen, die auf Erfahrung, Intuition und zwischenmenschlichem Gespür basieren, bleiben vorerst dem Menschen vorbehalten. Je besser der Avatar aber auf eine bestimmte Person trainiert ist, desto mehr Aufgaben kann er nach und nach übernehmen – bis hin zu komplexeren Situationen wie Verhandlungen oder Konfliktgesprächen.

## **Und wo ist die Grenze? Werden künftig in einem Mitarbeitergespräch zwei Avatare miteinander verhandeln?**

Das ist ein spannendes Gedankenexperiment. Wenn beide Avatare nur mit einem begrenzten Ausschnitt an Informationen arbeiten, können sie zwar zu Lösungen kommen, doch die werden oft an der Realität vorbeigehen – einfach weil die Technologie interne Regeln oder Budgetgrenzen nicht kennt. Hier kann der Mensch sein implizites Wissen und seine Erfahrung einbringen, die der KI bislang noch fehlen. Doch je weiter sich die Technologie entwickelt, desto mehr Kontext wird KI künftig erfassen können.

## **Was bleibt dann im Führungsjob noch für die Menschen übrig?**

Das Herzstück menschlicher Beziehungen sind gemeinsame Erlebnisse, kleine Gesten und zufällige Begegnungen – all das kann KI nicht ersetzen. Die besondere Bindung, die etwa durch eine unerwartete Begegnung auf einer Reise entsteht, bleibt einzigartig menschlich. Wenn eines Tages nur noch Avatare miteinander interagieren, geht diese Tiefe verloren. Dann wird es in der Tat heikel. KI kann uns zwar dabei unterstützen, Konflikte zu reflektieren, neue Perspektiven einzunehmen und die Kommunikation zu verbessern. Die eigentliche Kunst wird aber darin liegen, die technologische Ebene mit echten, menschlichen Erfahrungen zu verbinden.

Ein weiterer, enorm wichtiger Aspekt ist die Verantwortung. Wir Menschen tragen die volle Verantwortung für unsere Entscheidungen und unsere Arbeit. Wenn ich einen Artikel verfasse, kann mich theoretisch jede Person darauf hinweisen, dass die Inhalte fehlerhaft, veraltet oder unzureichend seien. Aber gerade weil ich diese Verantwortung habe, muss ich uneingeschränkt hinter meinen Beiträgen stehen. Dasselbe gilt, wenn eine Führungskraft ein Dokument erstellt oder jemand eine Präsentation vorbereitet: Verantwortung lässt sich nicht abgeben – sie bleibt bei uns.

Überlassen wir jedoch unkritisch der KI die Generierung unserer Arbeit, gefährden wir das ganze System und riskieren, dass es zusammenbricht. Stattdessen sollten wir KI als Mitdenker einsetzen. Sie kann unsere Annahmen hinterfragen, alternative Perspektiven

aufzeigen und uns dazu antreiben, unsere Arbeit kontinuierlich zu verbessern – statt uns die Arbeit einfach abzunehmen und fertigzustellen.

### **Wird KI uns Menschen nicht auch in gewisser Hinsicht entzaubern? Sind wir am Ende womöglich nur noch ein Datenpunkt?**

Diese Frage beschäftigt mich sehr. KI hält uns vor Augen, dass vieles, was wir für einzigartig halten, letztlich vorhersehbar ist. Für manche Charaktere mag das eine narzisstische Kränkung sein – gleichzeitig bietet es aber auch die Chance, sich auf das Wesentliche zu besinnen. Es geht mehr denn je darum, Antworten auf Fragen zu finden wie: Wie fühle ich mich? Was bewirke ich bei anderen? Und das muss man vermutlich in aller Härte sagen: Selbst eine mittelmäßige KI ist vermutlich schon heute besser als eine mittelmäßige Führungskraft. Chefinnen und Chefs, die Menschen wirklich begeistern und mitnehmen wollen, brauchen mehr als passable kommunikative Fähigkeiten. Wir brauchen auch in Unternehmen eine neue Form von Spiritualität oder Gemeinschaft, die über das hinausgeht, was KI leisten kann.

### **Was raten Sie Führungskräften, die sich durch KI bedroht fühlen?**

Zunächst: Akzeptieren Sie, dass KI gekommen ist, um zu bleiben. Daran werden wir nichts mehr ändern. Wir können das Rad nicht zurückdrehen. Versuchen Sie lieber, die Technologie als Werkzeug zu sehen, nicht als Gefahr. Nutzen Sie KI, um eigene blinde Flecken zu erkennen und sich weiterzuentwickeln – so treffen Sie bessere Entscheidungen. Wichtig ist aber, die Kontrolle zu behalten: Die wertvollste Ressource bleibt der Mensch mit seiner Erfahrung, Intuition und der Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten. Es hat durchaus auch seine Schattenseiten. Wenn wir uns zu sehr auf KI verlassen, bleibt unsere eigene Kreativität schnell auf der Strecke.

In einem unserer Experimente haben wir Teams mit und ohne KI-Unterstützung an einer Innovationsaufgabe arbeiten lassen. Die Gruppen, die die KI einfach nur als Ideengenerator genutzt haben, kamen meist auf erstaunlich ähnliche und wenig originelle Lösungen. Erst als wir die Teams dazu ermutigt haben, eigene Ideen zu entwickeln und die KI gezielt als kritischen Sparringspartner einzusetzen, wurden die Ergebnisse deutlich überraschender und individueller. KI entfaltet ihr volles Potenzial also dann, wenn sie nicht die Führung übernimmt, sondern als Impulsgeber dient.

### **Wie sieht Ihre persönliche Praxis aus? Nutzen Sie KI bereits im Alltag?**

Ja, und zwar regelmäßig. Wenn ich vor einer komplexen Aufgabe stehe, entwickle ich zunächst meine eigene Lösung – und lasse sie dann von der KI hinterfragen. Oft sind die Vorschläge der KI banal, manchmal aber auch überraschend und inspirierend. Das Entscheidende ist, dass KI mein eigenes neuronales Netzwerk anregt, neue Perspektiven zu entwickeln. Ich nutze KI auch gezielt, um meine eigenen blinden Flecken zu entdecken. Etwa indem ich bei meinen Gesprächen ein Band mitlaufen lasse – natürlich nur, wenn der Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin einverstanden

ist. Nach dem Gespräch bitte ich die KI zum Beispiel, meinen Kommunikationsstil zu bewerten. Auch hier gilt: je spezifischer die Frage, desto besser das Ergebnis. Die Aufforderung, konkrete Beispiele zu nennen, liefert nützliche – und manchmal unerwartete – Erkenntnisse.

### **Welche Kompetenzen werden in der Führung der Zukunft wichtig bleiben – oder an Wichtigkeit gewinnen?**

Wir Menschen agieren und reagieren – wenn man es vereinfacht betrachtet – immer auf drei Ebenen: mit unserem Gehirn, mit unserem Herzen und mit unseren Händen. Momentan werden unsere kognitiven Fähigkeiten teilweise von KI übernommen. In der Produktion sind KI-gesteuerte Systeme längst gang und gäbe. Maschinen verrichten schwere Hebe- und Tragearbeiten. Exoskelette werden Menschen zunehmend bei anderen körperlich herausfordernden Aufgaben unterstützen. Was uns bleibt, sind unsere emotionale Intelligenz, unser Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, echte, vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten. Dazu kommt unsere Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, Neues zu lernen und uns immer wieder neu zu erfinden. Und nicht zuletzt: die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen – für uns selbst, für unser Team und für die Gesellschaft als Ganzes.

### **Gibt es Bereiche, in denen KI Führung nicht ersetzen können wird?**

Immer dort, wo es um echte menschliche Nähe, Empathie und das „Fühlen“ geht, stößt KI an ihre Grenzen. Zwar kann sie medizinische Diagnosen inzwischen oft schneller und präziser stellen als viele Ärztinnen und Ärzte. Doch wenn es um die Behandlung, das Einfühlen und das Erspüren von Zusammenhängen im Körper geht, bleibt der Mensch unersetzlich. Ähnlich verhält es sich in der Führung: Die Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen, eine Vision zu vermitteln und auf die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitenden einzugehen, ist zutiefst menschlich und kann von KI nicht ersetzt werden. KI kann Führungskräfte unterstützen, aber der „Human Touch“ bleibt gerade in diesen Bereichen unverzichtbar.

### **Ist das der Grund, warum viele Unternehmen derzeit verstärkt auf die Entwicklung von Soft Skills setzen? Ist das die richtige Strategie?**

Wir sehen gerade tatsächlich, wie sogenannte weiche Kompetenzen immer wichtiger werden. Schon Peter Drucker wusste, dass es die vorrangige Aufgabe von Führungskräften ist, sich selbst zu führen – und das hat eben nicht nur mit Disziplin, sondern auch mit Selbstkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung zu tun. Große Personalberatungen laden inzwischen sogar zu Auszeiten ein, in denen Spitzenkräfte an ihren Traumata und Triggern arbeiten. Zugegeben: Das mag auf den ersten Blick auf manche esoterisch wirken, ist aber hochrelevant. Denn je mehr Routineaufgaben von KI übernommen werden, desto wertvoller wird genau das, was KI nicht leisten kann: echte Menschlichkeit.

## **Wird KI die Gesellschaft insgesamt verändern?**

Ja, und zwar tiefgreifend. KI beschleunigt nicht nur Prozesse, sondern löst uns teilweise auch aus traditionellen Gemeinschaften heraus. Das birgt die Gefahr, dass wir uns durch ständiges Feedback und permanente Selbstoptimierung zunehmend von uns selbst und anderen entfremden. Gleichzeitig eröffnet sich aber auch die Chance, dass daraus neue Formen von Gemeinschaft entstehen, die auf anderen Werten und einem veränderten Miteinander basieren

## **Wie können wir verhindern, dass KI zur Gefahr für Demokratie und Gesellschaft wird?**

Indem wir Verantwortung übernehmen. Wer Algorithmen kontrolliert, kann Meinungen lenken – das erleben wir bereits heute in der Politik. Deshalb ist es entscheidend, dass wir unsere demokratischen Systeme weiterentwickeln und an die technologische Entwicklung anpassen. Transparenz, Bildung und ein neuer gesellschaftlicher Konsens sind dafür unerlässlich.

## **KI ist nicht nur Enabler, sondern auch Herausforderung. Immer mehr Menschen klagen über die Verdichtung ihrer Aufgaben ...**

In der Tat sorgt KI dafür, dass unser Alltag immer schneller wird: Aufgaben werden automatisiert, Abläufe optimiert, vieles läuft wie von selbst. Der Soziologe Hartmut Rosa hat schon früh darauf hingewiesen, dass technische Neuerungen nicht nur die Wirtschaft, sondern auch unser soziales Leben beschleunigen. Das Paradoxe daran: Obwohl wir Zeit sparen, fühlen wir uns oft noch gestresster, weil wir immer mehr in immer weniger Zeit erledigen wollen. Sich miteinander verbinden zu wollen, ist jedoch ein urmenschlicher Wunsch. Wir möchten ein sinnvolles Leben führen – und dabei ist entscheidend, wie wir uns fühlen, was wir tun und was unser Handeln und unsere Gegenwart bei anderen Menschen auslöst, dass wir in Verbindung gehen.

Je schneller und komplexer unser Leben wird, desto wichtiger werden Gemeinschaft und neue Formen von Spiritualität, die uns Halt geben und Sinn stiften. Ich bin mir sicher: Diese Fähigkeiten – die durchaus unabhängig von Religion sein können – sind nur uns Menschen vorbehalten. Und sie werden angesichts der technischen Entwicklung um uns herum stark an Bedeutung gewinnen.

## **Sie sind auch in der Lehre tätig. Was geben Sie dem Führungsnachwuchs mit?**

Die Zukunft ist offen – und es liegt an uns, wie wir sie gestalten. KI ist ein mächtiges Werkzeug, doch wie wir es nutzen, bestimmen wir selbst. In einer Welt, in der Kommunikation und Zusammenarbeit immer wichtiger werden, eröffnet KI Führungskräften ganz neue Möglichkeiten, Gespräche wirkungsvoll zu gestalten. Sicher scheint mir aber auch: KI-Tools ersetzen keine menschlichen Coaches und können die Feinheiten zwischenmenschlicher Beziehungen, kulturelle Kontexte und echte Empathie nicht vollständig erfassen. Für Führungskräfte, die bereit sind, sich

weiterzuentwickeln und offen zu reflektieren, bieten KI-Werkzeuge jedoch enormes Potenzial, um zu lernen und zu wachsen.

Am Ende bleibt die wichtigste Aufgabe von Führung, Menschlichkeit und Technologie in Einklang zu bringen. Und dank der neuen Technologie und ihrer vielen Anwendungen können wir als Gesellschaft komplexe Probleme angehen und eine bessere Zukunft gestalten. Auch wenn die rasante Entwicklung und die geopolitischen Verwerfungen viel Unsicherheit auslösen, gibt es Grund zur Zuversicht. Wer die Chancen nutzt, die KI bietet, und dabei seine eigenen Werte nicht aus den Augen verliert, wird die Zukunft der Führung aktiv mitgestalten können. Hybrid zu führen, heißt, offen zu bleiben, sich einzubringen – und auch in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt erfolgreich zu sein.