

Eine Welt, in der Künstliche Intelligenz (KI) Menschen Anweisungen erteilt, galt vielen lange als unvorstellbar. Heute zeigt sich, wie nah die Arbeitswelt dieser Vorstellung mittlerweile ist. Dabei geht es weniger um die Frage ob, sondern welche Führungsaufgaben KI-Systeme künftig übernehmen sollen.

Wenn Künstliche Intelligenz die Führung übernimmt

Von Thorsten Petry

● Vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklung von KI diskutieren Wissenschaft und Praxis zunehmend die Frage, welche Führungsaufgaben von KI-Systemen unterstützt oder sogar übernommen werden könnten. „Artificial Leadership“ ist der Oberbegriff, der sich in drei Entwicklungsstufen unterscheiden lässt (siehe Abbildung auf Seite 42).

In der ersten Entwicklungsstufe nutzen Führungskräfte digitale Technologien, um Menschen und Teams in virtuellen oder hybriden Umfeldern zu führen. Digitale Medien ermöglichen, dass Führungskräfte auch in virtuellen Umfeldern ihre gewohnten Führungsaufgaben wie in Präsenz erfüllen können (digital-unterstützte Führungskommunikation). Dieser Aspekt hat im Zuge der Covid-19-Pandemie in den Jahren 2020 bis 2022 stark an Aufmerksamkeit gewonnen und sich deutlich weiterentwickelt. Digital-unterstützte Führungskommunikation ist heute der Standard.

KI-Systeme werden zum Co-Piloten

Seitdem sich Chat GPT und weitere KI-Modelle seit Ende 2022 etabliert haben, entwickeln sich KI-Systeme immer mehr

zum Co-Piloten, die dem Menschen mehr oder weniger aktiv Empfehlungen geben. Dies gilt auch bei Führungsthemen.

- Eine KI kann beispielsweise große Mengen an Daten analysieren und daraus Hintergrundinformationen, Analysen und Empfehlungen für Führungsentscheidungen liefern,
- eine KI kann mit kurzen Pulse Checks Teamanalysen vornehmen,

- eine KI kann E-Mails von Führungskräften analysieren und Vorschläge für eine bessere, respektvollere Kommunikation liefern,
- eine KI kann inspirierende Kommunikationsinhalte entwerfen und diese auch noch auf unterschiedliche Zielgruppen anpassen,
- eine KI kann in einem Meeting Gesichtsausdrücke, Körperhaltungen oder Tonlage der Mitarbeitenden auswerten und

Warum eine KI die bessere Führungskraft sein könnte

Oft sehen Mitarbeitende eine KI-Führungskraft als Schreckensszenario („Algorithm Aversion“). Genannt wird dann häufig das Beispiel Amazon, wo Mitarbeitende schon von einer KI gekündigt wurden. Aber eine KI-Führungskraft muss aus Sicht der Menschen nicht zwingend negativ sein. Denn KI-Systeme ermöglichen Echtzeittransparenz über den eigenen Leistungsfortschritt und geben individualisierte Rückmeldungen, wann immer gewünscht. Die Führungskraft ist dabei also nicht mehr der limitierende Faktor. Die Mitarbeitenden bekommen so gegebenenfalls sogar mehr Kontrolle über die eigene Arbeit und erfahren mehr Autonomie. Eine KI kann Aufgaben und Trainings so gestalten, dass sie zu den vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden passen. Zudem kommunizieren KI-Systeme oft „empathischer“ als stressgeplagte Führungskräfte, denen es an Hintergrundinfos und Zeit fehlt.



Hinweise zum passenden Führungsverhalten liefern,

- Führungskräfte können sich von einer KI coachen lassen.

Führungskräfte durch KI zu unterstützen, wird derzeit zum neuen State of the Art. Ein KI-System verfügt über etliche Fähigkeiten, die ein Mensch nicht besitzt, und es ist sinnvoll, diese zu nutzen. Ein Beispiel: Der weltweit größte Hedgefonds Bridgewater Associates hat eine KI entwickelt (intern auch „Management-GPS“ genannt), die aus den Entscheidungen des Top-Managements, einem 360-Grad-Bewertungssystem und anderen Quellen lernt und daraus Formeln für zukünftige Entscheidungen erstellt. Führungskräfte bekommen über solche Systeme Denkanstöße sowie daten- und evidenzbasierte Empfehlungen, die ihr Bauchgefühl und ihre Erfahrungen ergänzen. Der menschliche Entscheidungshorizont wird somit

angereichert, aber auch herausgefordert. Über einen solchen Ansatz lässt sich auch typisch menschlichen Wahrnehmungsverzerrungen entgegenwirken („De-Biasing“).

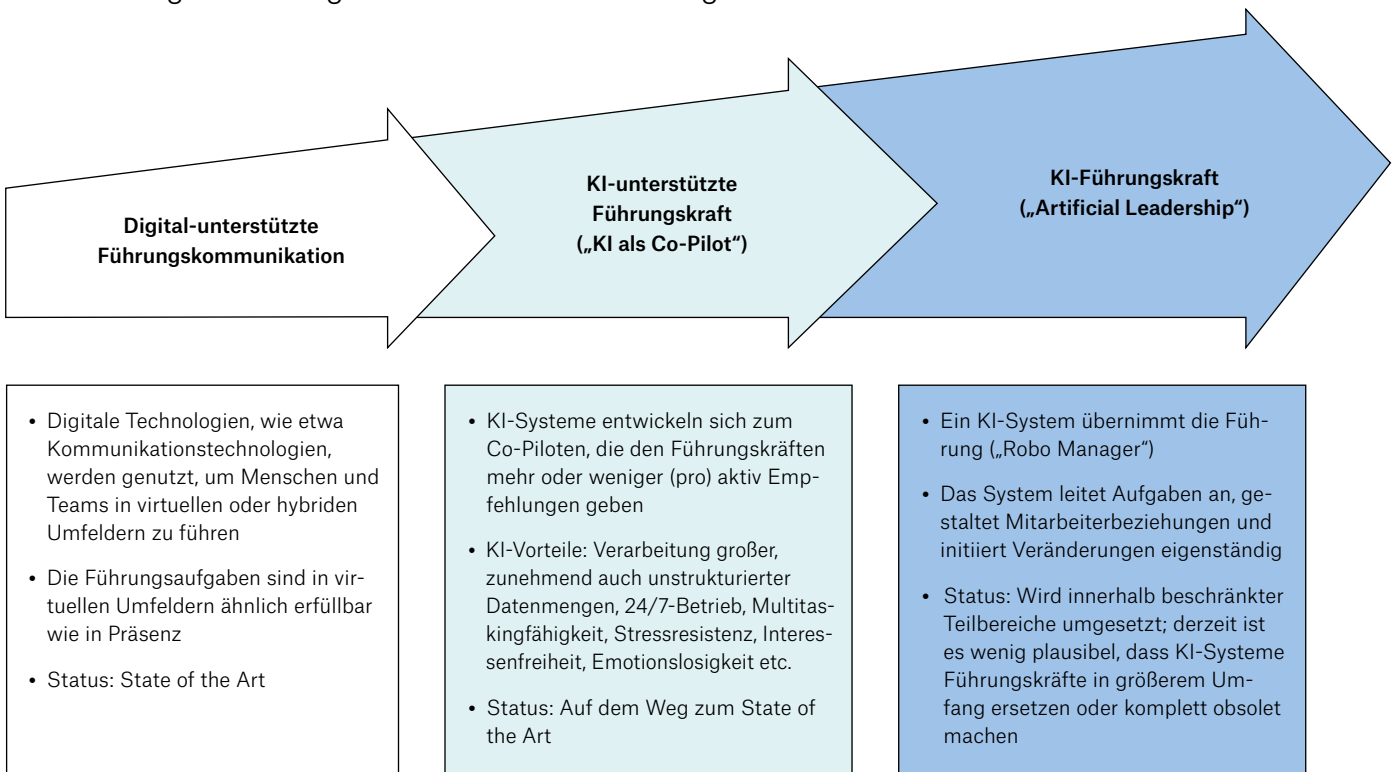
Empathischer dank KI

Und es ist sogar zu erwarten, dass menschliche Führungskräfte ihre Soft Skills verbessern, wenn harte Daten durch Algorithmen analysiert werden. Empirische Studien haben gezeigt, dass eine KI als empathischer wahrgenommen werden kann als Menschen, die nicht immer die Zeit und Muße haben, sich intensiv mit den spezifischen Bedürfnissen anderer auseinanderzusetzen. Ayers et al. kommen beispielsweise in einer Studie zur Erkenntnis, dass eine KI empathischer auf Patientenfragen reagiert als Ärzte. Die KI-generierten Ant-

worten schnitten sowohl bei der Qualität als auch beim Einfühlungsvermögen der Antworten besser ab.

In der dritten Entwicklungsstufe übernimmt ein KI-System die Führung: Das System leitet Aufgaben an, gestaltet Mitarbeiterbeziehungen und initiiert Veränderungen eigenständig. Die KI wird zur Führungskraft (KI-Führungskraft, manchmal auch Robo-Manager genannt). An dieser Stelle werden gerne die Beispiele einer Tochtergesellschaft des chinesischen Softwareunternehmens Net Dragon Websoft oder der kolumbianische Rumhersteller Dictator genannt, die jeweils eine KI zum CEO ernannt haben. Hier spielt aber sicherlich auch Marketing eine Rolle. Es erscheint derzeit wenig plausibel, dass KI-Systeme Führungskräfte in größerem Umfang ersetzen oder diese gar komplett obsolet machen, denn dafür werden zu

Entwicklungsstufen digital-unterstützter Führung



viele verschiedene Anforderungen an eine Führungskraft gestellt. Ein KI-gesteuerter Avatar, der sämtliche Aufgaben einer ehemals menschlichen Führungskraft übernimmt, ist aktuell noch nicht in Sicht. Spätestens wenn keine relevanten Daten für eine spezifische oder ähnliche Entscheidung verfügbar sind, stößt die Entscheidungsfähigkeit der KI an ihre Grenzen.

KI braucht keine Ruhepausen

Aber eine KI besitzt klare Vorteile gegenüber dem Menschen. Denn die KI kann große, zunehmend auch unstrukturierte Datenmengen schnell verarbeiten, braucht keine Ruhepausen, ist multitaskingfähig, stressresistent, frei von Interessen und emotionslos. Etliche Führungsaufgaben, die heute noch von einem Menschen erfüllt werden, könnten künftig vollständig und ohne menschliche Prüfung oder „Absegnung“ („Human in the loop“) von einem KI-System übernommen werden – wenn das KI-System entsprechend qualitäts-

gesichert ist. Bereits existierende Beispiele finden sich bei Fahrdiensten wie Uber, wo Fahrer ihre täglichen Arbeitsanweisungen und Evaluationen ausschließlich von smarten Algorithmen erhalten. Bei Amazon und Hitachi erfassen KI-Systeme nicht nur die Arbeitsabläufe einzelner Mitarbeitender, sondern registrieren in kürzester Zeit auch die Auslastung sowie die Produktivität der gesamten Betriebsstätte – und können diese mit variablen, externen Faktoren verrechnen. So fordern die Systeme beispielsweise selbstständig zusätzliche Arbeitskräfte an, wenn die Nachfrage besonders hoch ist. Und auch der deutsche Mittelständler Aqua Römer Mineralbrunnen hat eine KI namens Mary implementiert, die die Logistikmitarbeitenden im Lager selbstständig via Funk steuert und ihnen Anweisungen gibt.

Diese Beispiele verdeutlichen, wie wahrscheinlich es ist, dass KI künftig eine größere Rolle in der Führung spielen wird. Die entscheidende Frage ist, wie das Zusammenspiel zwischen KI und Mensch bestmöglich ausgestaltet

werden soll: Welche Führungsaufgaben kann welches KI-System übernehmen? Welches KI-System kann bei welcher Führungsaufgabe die menschlichen Verantwortlichen wie unterstützen? Und: Wie lässt sich sicherstellen, dass Führungskräfte kompetent und aufmerksam genug sind, um zu erkennen, wann sie sich eben nicht auf die KI verlassen können? Hier gilt es, die möglichen Optionen offen, aber sorgfältig zu prüfen – und gegebenenfalls auch einmal auszuprobieren. ■■■



PROF. DR. THORSTEN PETRY lehrt Strategie, Organisation und Personal an der Hochschule Rhein-Main. Ein Schwerpunkt ist die Digitalisierung von HR.