



gfm

Wie künstliche Intelligenz Führung verändert

Forschungsreihe 3-26

Wie künstliche Intelligenz Führung verändert

Sophie Klüser & Mara Jordan

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte im Bereich Digitalisierung gemacht. Prozesse wurden digital abgebildet, Daten strukturiert und neue Technologien in bestehende Abläufe integriert. Betrachtet man diese Entwicklung genauer, zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Organisationen durchlaufen typischerweise drei Stufen der Digitalisierung – von der reinen Umwandlung analoger Informationen in digitale Formate («Digitalization») hin zur Anwendung digitaler Technologien zur Verbesserung bestehender Prozesse («Digitalization») bis zur tatsächlichen «Digital Transformation». Die meisten Organisationen bleiben dabei auf der zweiten Stufe, der «Digitalization», stehen – also dort, wo digitale Technologien eingesetzt werden, um bestehende Prozesse effizienter zu gestalten oder punktuell zu verbessern. Diese Form der Digitalisierung ist zweifellos wertvoll. Sie ermöglicht bessere Kundenerlebnisse, effizientere Abläufe und datenbasierte Entscheidungen. Gleichzeitig bleibt die Organisation in ihrer grundlegenden Funktionsweise oft unverändert. Entscheidungen werden weiterhin nach bekannten Mustern getroffen, Führungslogiken bleiben bestehen und technologische Initiativen sind häufig auf einzelne Bereiche oder Projekte begrenzt.

Mit dem Aufkommen künstlicher Intelligenz verändert sich diese Situation jedoch grundlegend. Anders als frühere digitale Technologien greift KI nicht nur in einzelne Prozesse ein, sondern stellt zentrale Fragen an die Organisation als Ganzes. Unternehmen sehen sich zunehmend damit konfrontiert, wo und in welchem Ausmass KI überhaupt eingesetzt werden soll, welche ethischen Implikationen damit verbunden sind und welche Fähigkeiten und Denkweisen erforderlich sind, um diese Technologien sinnvoll zu nutzen (Tagscherer & Carbon, 2023). Damit verschiebt sich der Fokus von der reinen Anwendung von Technologie hin zur grundlegenden Transformation der Organisation. In der dritten Stufe, der «Digital Transformation» geht es nicht mehr nur um die Optimierung der Prozesse durch Technologie, sondern um den Prozess, wie Technologie Strategie, Struktur und insbesondere Kultur und Mindset verändert (siehe Abbildung 1). Gerade hier zeigt sich jedoch eine zentrale Lücke: Während technologische Lösungen zunehmend verfügbar sind, bleibt die Frage offen, wie Organisationen – und insbesondere Führungskräfte – diese tiefgreifende Transformation gestalten können. Zugleich wird zunehmend deutlich, dass diese Herausforderung über die klassische Gestaltung von Transformationsprozessen hinausgeht. Mit dem Einsatz von KI sind Organisationen nicht nur gefordert, neue Technologien zu implementieren, sondern auch grundlegender darüber nachzudenken, wie Arbeit, Führung und Zusammenarbeit in Zukunft ausgestaltet sein sollen.

Warum KI-Transformation mehr als Technologie erfordert

Wie gelingt also der Sprung von «Digitalization» zu «Digital Transformation» tatsächlich – und warum glückt er in der Praxis so häufig nicht? Dieser Sprung erfordert eine grundlegende Veränderung des Unternehmens auf organisationaler, sowie auf Team- und individueller Ebene. Um mit der hohen Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung mithalten zu können, gilt es, flexibler und agiler zu werden. Dafür eignen sich flache Hierarchien, kurze Kommunikationswege und dezentrale Entscheidungsfindungen (Tagscherer & Carbon, 2023). Diese

prozessualen Veränderungen allein reichen allerdings nicht aus. Für die einschneidenden Veränderungen, die künstliche Intelligenz mit sich bringt, brauchen Unternehmen eine offene Kultur, in der vertrauensbasiertes Experimentieren und Lernen gefördert wird. Zudem braucht es auf der individuellen Ebene ein unternehmerisches Mindset (Tagscherer & Carbon, 2023). Mitarbeitende, die offen gegenüber der Nutzung und Integration von KI sind, sind zugleich motivierter, den Umgang mit der neuen Technologie zu erlernen und ihr Potential auszuschöpfen. Wichtig ist, dass die Organisation holistische Ansätze implementiert, um KI sinnvoll und effektiv einzusetzen und die Wertschöpfung des Unternehmens systematisch zu unterstützen.

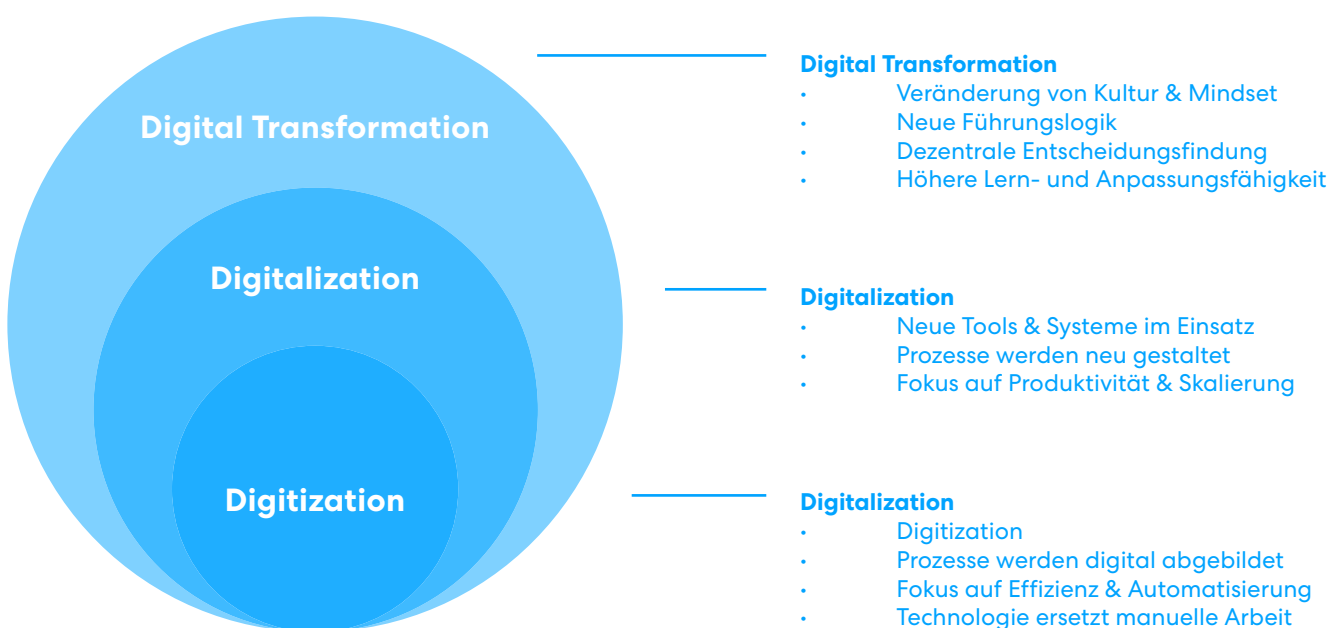


Abbildung 1: Digitale Transformation: Stufen des Wandels

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Saarikko et al. (2020); Tagscherer & Carbon (2023)

Ein zentraler Hebel in der Schaffung dieser Voraussetzungen ist Führung. Während die digitale Transformation einerseits grosse Anforderungen an die Führung stellt, ist sie zugleich ein wichtiges Schlüsselement, um den Wandel erfolgreich meistern zu können. Weber et al. (2022) identifizieren sieben spezifische Führungsrollen, die für den Erfolg der digitalen Transformation entscheidend sind. Darunter fallen unter anderen die Rolle des «Digitalen Pioniers», des «Innovators», des «Mentors» und gleichzeitig des «Mentees». Diese Führungsrollen definieren bestimmte Verhaltensweisen, die dabei unterstützen, die Komplexität der disruptiven Arbeitswelt aufzubrechen. In der Rolle des digitalen Pioniers entwickeln Führungskräfte beispielsweise eine digitale Vision und erkennen technologische Trends frühzeitig. Die Rolle des Innovators fördert Kreativität und motiviert Mitarbeitende, die technologische Entwicklung des Unternehmens weiter voranzutreiben. Darüber hinaus ist eine Führungskraft zugleich MentorIn, indem er oder sie auf die individuellen Bedürfnisse, Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden eingeht, und Mentee, indem er oder sie von Mitarbeitenden lernt, die hohe digitale Kompetenzen mitbringen (Weber et al., 2022).

Die Gestaltung dieser Voraussetzungen erfordert nicht nur strukturelle und kulturelle Veränderungen, sondern in besonderem Masse auch die Bereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitenden, neue Arbeitsweisen aktiv mitzutragen. Genau hier zeigt sich jedoch eine zentrale Herausforderung: Selbst gut durchdachte

Transformationsinitiativen scheitern häufig nicht an der strategischen Ausrichtung, sondern an den sozialen Dynamiken innerhalb der Organisation.

Die soziale Dimension von Wandel

Ein zentrales Hindernis für den erfolgreichen Wandel liegt oftmals nicht in fehlenden Strategien oder Technologien, sondern vielmehr in der sozialen Dynamik innerhalb von Organisationen. Durch klare Visionen, festgelegte zukünftige Kompetenzanforderungen und Kommunikationskampagnen entsteht auf der formalen Ebene ein klares Bild davon, wie Veränderung gelingen soll. Im organisationalen Alltag werden allerdings häufig andere Signale gesendet: Hinter vorgehaltener Hand äussern Führungskräfte Zweifel, relativieren Initiativen oder zeigen Skepsis gegenüber neuen Arbeitsweisen. Mitarbeitende orientieren sich daran und entwickeln ein implizites Verständnis dafür, was tatsächlich erwartet wird. So entsteht ein Kontext, in dem offiziell Veränderung gefordert wird, jedoch zugleich stiller Widerstand sozial erwünscht scheint. Diese Dynamiken sind entscheidend. Wandel muss explizit gelebt werden, damit er wirksam ist. Nur aktive Formen der Unterstützung von Veränderung – etwa das Einbringen von Ideen, das konstruktive Hinterfragen bestehender Ansätze oder die eigenständige Umsetzung neuer Arbeitsweisen – tragen dazu bei, Wandel tatsächlich voranzutreiben (Oreg et al., 2018).

Gerade im Kontext künstlicher Intelligenz gewinnt diese soziale Dimension zusätzlich an Bedeutung. Der Einsatz von KI ist nicht nur eine technische Entscheidung, sondern auch sozial und normativ aufgeladen. Studien zeigen, dass bereits die Offenlegung von KI-Nutzung soziale Prozesse beeinflusst und Vertrauen untergraben kann, da sie als Abweichung von etablierten Erwartungen wahrgenommen wird (Schilke & Reimann, 2025). Vor diesem Hintergrund wird deutlich: Ob und wie Mitarbeitende Veränderung mittragen, hängt nicht allein von individuellen Einstellungen ab, sondern wesentlich davon, welche sozialen Signale und Normen innerhalb der Organisation wirksam sind.

KI als Treiber für grundlegendes organisationales Lernen

Anders als frühere digitale Technologien greift künstliche Intelligenz zunehmend in Bereiche ein, die stark durch menschliches Urteilsvermögen, soziale Interaktion und implizite Normen geprägt sind. Damit verschiebt sich der Fokus von der Frage, wie KI eingesetzt werden kann, hin zu der Frage, wo und in welchem Ausmass ihr Einsatz überhaupt sinnvoll ist.

Diese Verschiebung erfordert einen anderen Umgang mit organisationalem Lernen. Während Unternehmen im Zuge der Digitalisierung häufig darauf fokussiert waren, bestehende Prozesse effizienter zu gestalten,

zwingt der Einsatz von KI zunehmend dazu, die ihnen zugrunde liegenden Annahmen und Zielsetzungen zu hinterfragen. Es geht nicht mehr nur darum, Abläufe zu optimieren, sondern darum, bewusst zu entscheiden, welche Aufgaben delegiert werden sollen und welche gezielt in menschlicher Verantwortung bleiben.

Damit rücken Fragen in den Mittelpunkt, die über technologische Implementierungsentscheidungen hinausgehen. Der Einsatz von KI ermöglicht nicht nur Effizienzgewinne, sondern geht auch mit potenziellen Risiken für Zusammenarbeit, Wohlbefinden und soziale Einbindung einher. Welche Rolle spielen Empathie und zwischenmenschliche Interaktion in einer zunehmend technologisierten Arbeitswelt? Welche Formen von Zusammenarbeit wollen Organisationen künftig fördern? Welche Kosten gehen mit der Nutzung von KI in der Zusammenarbeit einher und welche Kosten sind wir bereit für Effizienz- und Produktivitätsgewinne zu bezahlen?

In diesem Sinne wird KI nicht nur zu einem Werkzeug der Effizienzsteigerung, sondern zu einem Auslöser für organisationales Lernen. Sie macht implizite Annahmen über Arbeit, Führung und Zusammenarbeit sichtbar und zwingt Organisationen dazu, diese bewusst zu reflektieren. Gerade darin liegt eine zentrale Chance der KI-Transformation: nicht nur bestehende Prozesse zu optimieren, sondern die Grundlagen organisationalen Handelns neu zu denken. Um die Tragweite dieser Veränderungen zu verdeutlichen, lohnt sich ein Blick auf einen

Bereich, in dem diese Dynamiken besonders deutlich werden: die Rolle von künstlicher Intelligenz in der Führung.

Der Anwendungsfall: Führung im Zeitalter von KI

Gerade in diesem Bereich zeigt sich eindrücklich, wie tiefgreifend KI bestehende Aufgaben, Entscheidungsprozesse und Erwartungen verändert. Um diese Entwicklung systematisch zu verstehen, lässt sich die Rolle von KI in der Führung entlang von drei Entwicklungsstufen betrachten: dem heutigen Stand technologischer Integration in Führungsprozesse (NOW), der nächsten Integrationsstufe, die durch KI ermöglicht wird (NEW) und einer möglichen vollständigen Übernahme von Führungsaufgaben durch KI (NEXT) (vgl. Quaquebeke & Gerpott, 2023).

In der aktuellen Phase (NOW) wird KI vor allem als Unterstützungstool eingesetzt, das klassische Führungsaufgaben entlang zentraler Führungsdimensionen ergänzt. So unterstützt KI aufgabenorientierte Führung etwa durch die Analyse von Leistungsdaten und die Strukturierung von Entscheidungsprozessen, ermöglicht beziehungsorientierte Führung durch verbesserte Kommunikations- und Feedbackprozesse und trägt zur veränderungsorientierten Führung bei, indem sie die Erstellung und Anpassung von Kommunikationsinhalten an verschiedene Zielgruppen erleichtert (Quaquebeke & Gerpott, 2023). Gleichzeitig zeigen erste

Studien, dass KI zunehmend in Aufgabengebiete vordringt, die traditionell als genuin menschliche Führungsaufgaben galten. So können aktuelle KI-Systeme teilweise auf einem Niveau Unternehmensstrategien und Business Pläne entwickeln, das mit dem von UnternehmerInnen vergleichbar ist (Csaszar et al., 2024).

In der nächsten Entwicklungsstufe (NEW) rückt die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI in den Vordergrund. Forschung zu sogenanntem Human-AI Ensembling zeigt, dass Entscheidungen verbessert werden können, wenn menschliche und algorithmische Einschätzungen kombiniert werden (Köchling & Wehner, 2020). Neuste Erkenntnisse deuten zudem darauf hin, dass solche Kombinationen helfen können, systematische Verzerrungen zu reduzieren, etwa in Auswahlentscheidungen (Keppeler et al., 2025). Gleichzeitig verändert KI die Art und Weise, wie Führung wahrgenommen wird. So können KI-Systeme kommunikative Aufgaben übernehmen und beispielsweise im Stil einer Führungskraft formulieren, wobei Mitarbeitende diese Inhalte teilweise nicht von menschlicher Kommunikation unterscheiden können (Choudhoury et al., 2024). Wird jedoch wahrgenommen, dass Inhalte von KI stammen, sinkt ihre wahrgenommene Glaubwürdigkeit. Ähnlich zeigt sich, dass KI-gestützte Kommunikation zwar die wahrgenommene Kompetenz von Führung erhöhen kann, gleichzeitig jedoch die wahrgenommene menschliche Nähe reduziert (Buss et al., 2025). Dies ähnelt Forschungsbefunden zu KI und Empathie. KI-generierte Antworten auf emotionale Situationen

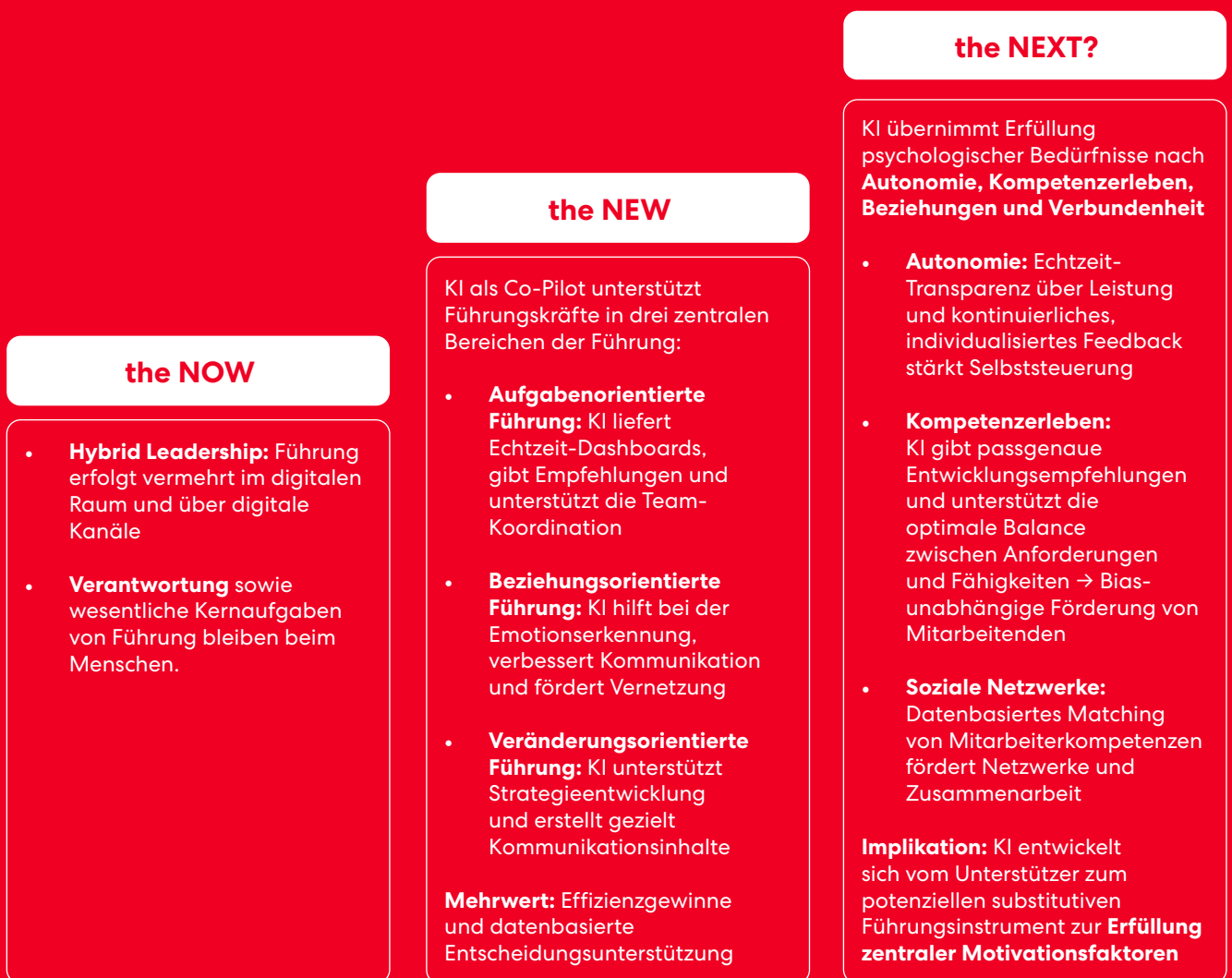


Abbildung 2: Gegenwart und Zukunft von KI-Integration in der Führung.
 Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Quaquebeke & Gerpott (2023)

werden anfänglich als empathischer und unterstützender wahrgenommen. Sobald jedoch bekannt wird, dass diese Antworten KI-generiert sind, reduziert sich dieser Effekt (Rubin et al., 2025; Perry, 2023).

In einer möglichen zukünftigen Entwicklungsstufe (NEXT) stellt sich schliesslich die Frage, inwieweit KI selbst Führungsfunktionen übernimmt (siehe Abbildung 2). Bereits heute werden algorithmische Systeme in Bereichen eingesetzt, in denen sie Entscheidungen treffen, die zuvor menschlichen Führungskräften vorbehalten waren. So zeigen empirische Studien beispielsweise, dass KI-gestütztes Leistungsfeedback aufgrund präziserer Datenanalyse und stärkerer Individualisierung als hilfreicher wahrgenommen wird als menschliches Feedback und somit zu höherer Arbeitsleistung beitragen kann (Tong et al., 2021). Zugleich hängt die Akzeptanz KI-generierter Informationen oder Empfehlungen stark vom Kontext ab: Während algorithmische Entscheidungen bei eher technisch geprägten oder standardisierten Aufgaben – wie etwa der Erstellung von Schichtplänen – als vergleichsweise objektiv und fair wahrgenommen werden, werden sie in stärker menschenbezogenen Kontexten – etwa im Performance Management oder bei Personalentscheidungen – kritisch gesehen (Lee, 2018). Ein zentraler Grund dafür liegt darin, dass algorithmische Entscheidungen häufig als weniger individuell gelten, selbst wenn sie nicht als explizit unfair wahrgenommen werden (Chun et al., 2024). Auch kann der Einsatz solcher Systeme unbeabsichtigte soziale Effekte haben: So wird algorithmisches

Management im Vergleich zu menschlicher Führung mit geringerem wahrgenommenem Status assoziiert, da Mitarbeitende daraus schliessen, dass ihre Aufgaben weniger komplex und leichter ersetzbar sind (Jago et al., 2024). Darüber hinaus hängt die Akzeptanz algorithmischer Entscheidungen stark davon ab, wie diese wahrgenommen werden – insbesondere im Hinblick auf Aspekte wie Fairness, Individualität und Respekt (vgl. Tong et al., 2021).

Insgesamt zeigt sich damit ein ambivalentes Bild: Die Integration von KI in Führungsprozesse bietet durchaus substantielle Potenziale, etwa durch präzisere Analysen, individualisierte Rückmeldungen und effizientere Entscheidungsunterstützung. Gleichzeitig erscheint eine vollständige Substitution menschlicher Führung aktuell nicht realistisch. Ein zentraler Grund hierfür liegt darin, dass algorithmische Führung von Mitarbeitenden bislang nur eingeschränkt akzeptiert wird.

Der «Deployment vs. Disclosure» Effekt von KI

Diese Spannung wird in der Forschung als Deployment versus Disclosure Effect beschrieben (Tong et al., 2021). Während der Einsatz von KI («Deployment») aufgrund höherer Datenverarbeitungskapazität und Individualisierung die Qualität von Feedback verbessern und so die Leistung von Mitarbeitenden steigern kann, entfaltet die Offenlegung dieses Einsatzes («Disclosure») häufig gegenteilige Effekte (siehe Abbildung 3).

Dieser Effekt tritt unabhängig davon auf, ob die Offenlegung freiwillig geschieht oder gesetzlich vorgeschrieben ist (Schilke & Reimann, 2025). Sobald Mitarbeitende wissen, dass Rückmeldungen oder Entscheidungen auf KI basieren, sinkt ihr Vertrauen in die Qualität dieser Inhalte, und gleichzeitig steigen Sorgen über potenzielle Ersetzbarkeit durch Technologie (Tong et al., 2021). Beides führt dazu, dass KI-generierte Leistungen, wie beispielsweise Feedback, weniger angenommen und umgesetzt wird. Die Integration von KI in Führung ist damit weniger eine rein technologische als vielmehr eine sozial eingebettete Herausforderung.

Entscheidend ist nicht nur, was KI leisten kann, sondern auch, wie ihr Einsatz von Mitarbeitenden wahrgenommen und interpretiert wird.

Um dieser Herausforderung effektiv zu begegnen, gilt es die Ursachen dieses Effekts herauszufinden. Aus der Perspektive der sozialen Normen, die sich über die Jahre in unserer Gesellschaft gefestigt haben, ist Arbeit das Ergebnis menschlicher Expertise und Urteilsvermögen (Schilke & Reimann, 2025). Wir sind es nicht gewohnt, dass nicht-menschliche Wesen oder Werkzeuge schneller und besser darin sein können,

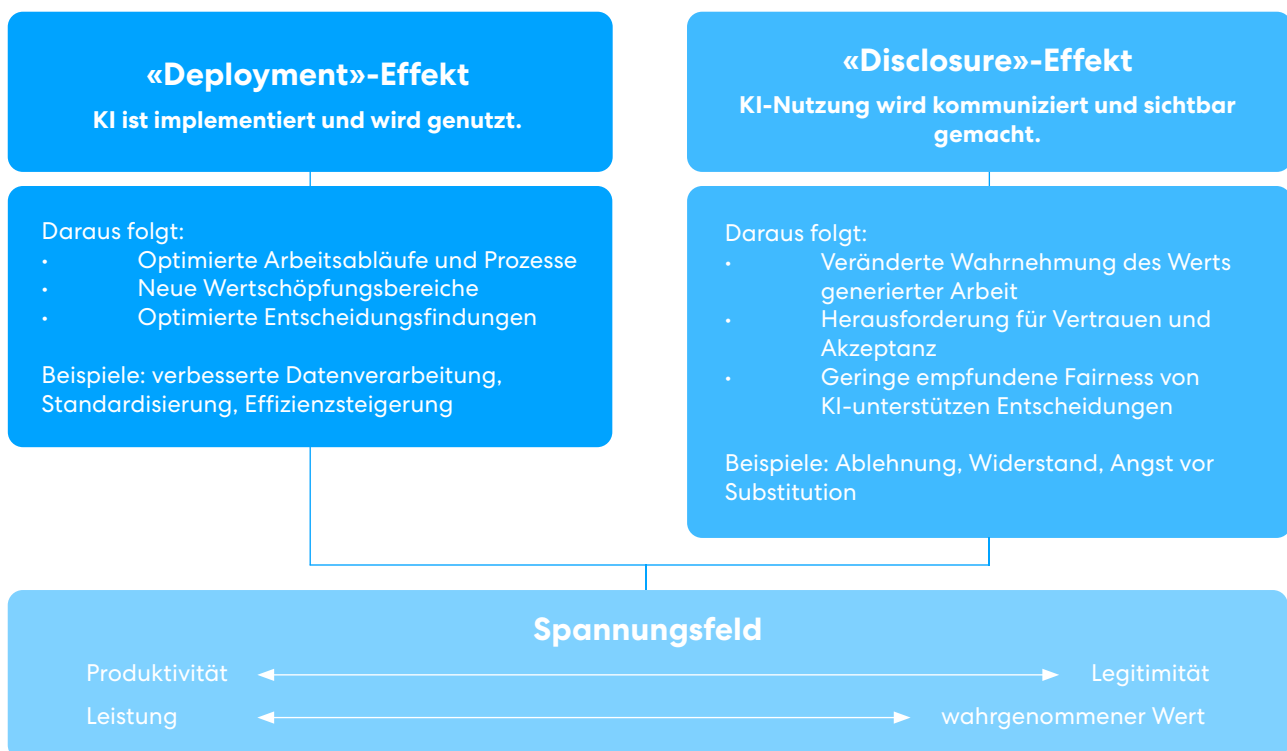


Abbildung 3: Deployment vs. Disclosure Effekt

Daten zu erfassen und zielgerichtetes Feedback daraus abzuleiten. Im Vergleich zu uns bekannten Werkzeugen, wie Taschenrechner oder Dashboards, nehmen wir künstliche Intelligenz als «agentischer», also autonomer und selbstbestimmter, wahr (Reif et al., 2025). Daher zweifeln wir an KI-beteiligten Arbeitsergebnissen und schreiben ihnen eine geringere Legitimität zu (Schilke & Reimann, 2025). Gleichzeitig nehmen wir die Eigenleistung von KI-NutzerInnen als geringer wahr. Mitarbeitende und Führungskräfte, die KI in ihrem Arbeitsalltag nutzen, werden als weniger kompetent, weniger selbstsicher und mehr hilfsbedürftig eingeschätzt, was wiederum die Führungskompetenzen untergraben kann (Reif et al., 2025). Besonders im Kontext von Leistungsbeurteilungen und Feedback, die komplexere Führungsaufgaben darstellen, kann der Einsatz von KI geringe Kompetenz und Ersetzbarkeit der Führungskraft signalisieren (Reif et al., 2025).

Zudem kriert der Einsatz von KI bei der Arbeit eine Rollenambiguität zwischen Mensch und Maschine (Schilke & Reimann, 2025). Selbst wenn die Nutzung von KI offengelegt wird, bleibt eine gewisse Unsicherheit dahingehend, in welchem Masse KI beteiligt war: Welche Rolle hat KI genau eingenommen und welche Ergebnisse lassen sich der KI versus dem Menschen zuschreiben?

Insgesamt sind diese Effekte und Mechanismen weniger stark, wenn Mitarbeitende positiv gegenüber KI eingestellt sind (Schilke & Reimann, 2025) oder selbst regelmässig KI nutzen (Reif et al., 2025). Allerdings lässt sich der Effekt nicht gesamthaft mitgieren

und erste Evidenz zeigt, dass Mitarbeitende aufgrund des Disclosure-Effekts die KI-Nutzung häufiger verheimlichen, insbesondere gegenüber ihren vorgesetzten Personen (Reif et al., 2025). Dies wiederum kann sich negativ auf die Entwicklung einer offenen Unternehmenskultur auswirken.

Macht uns KI wirklich besser – oder nur schneller?

Die Diskussion um den Einsatz von KI ist in vielen Bereichen meist stark von Effizienzüberlegungen geprägt. In der Praxis zeigt sich jedoch ein differenzierteres Bild. KI ermöglicht es einerseits, Aufgaben schneller zu bearbeiten. Zugleich erlaubt sie, zusätzliche Tätigkeiten niedrighschwellig zu übernehmen, was dazu führen kann, dass sich das Arbeitsvolumen nicht reduziert, sondern vielmehr ausweitet (Ranganathan & Ye, 2026). So arbeiten Mitarbeitende und Führungskräfte durch den Einsatz von KI schneller, übernehmen ein breiteres Aufgabenspektrum und dehnen ihre Arbeit auf mehr Stunden des Tages aus – auch ohne explizite Anforderungen seitens des Unternehmens.

Diese Entwicklung geht mit einer grundlegenden Verschiebung der Arbeitsstruktur einher. In vielen Fällen werden vor allem Routine- und weniger komplexe Tätigkeiten an KI delegiert, während Mitarbeitende sich stärker auf die verbleibenden, kognitiv anspruchsvolleren Aufgaben konzentrieren. Insbesondere für Führungskräfte, die einen hohen operativen Anteil in ihrem



Aufgabenfeld haben, wirkt dies vorerst entlastend. Was allerdings wie ein Effizienzgewinn erscheint, kann eine zentrale Nebenwirkung haben: mentale Erholungsphasen im Arbeitsalltag gehen verloren. Tätigkeiten mit geringerer kognitiver Belastung erfüllen häufig eine wichtige Funktion als Übergangs- und Regenerationsphasen. Wenn diese wegfallen, entsteht ein Arbeitsmodus, in dem Mitarbeitende kontinuierlich zwischen anspruchsvollen Aufgaben wechseln. Gleichzeitig reduziert KI die natürlichen Einstiegshürden für Arbeit, wodurch selbst kurze Zeitfenster – etwa Pausen oder Übergänge – zunehmend für produktive Tätigkeiten genutzt werden. In der Folge entstehen Arbeitsabläufe mit weniger Unterbrechungen und geringeren Möglichkeiten zur kognitiven Erholung (Ranganathan & Ye, 2026).

Mitarbeitende bearbeiten Aufgaben zudem nicht mehr sequenziell, sondern koordinieren mehrere gleichzeitig laufende Aktivitäten – etwa durch paralleles Arbeiten mit KI-Systemen oder das gleichzeitige Verfolgen mehrerer Aufgabenstränge. Dabei verschiebt sich ihre Rolle zunehmend: Sie werden zu ManagerInnen von KI-Systemen, indem sie Aufgaben delegieren, Ergebnisse

evaluieren und iterativ Feedback geben. Gleichzeitig müssen sie entscheiden, wie mit den generierten Inhalten weiter verfahren wird – etwa ob diese direkt weiterverwendet, an andere KI-Systeme übergeben oder in bestehende Entscheidungsprozesse integriert werden. Diese Form der Arbeit geht mit häufigem Wechsel zwischen Aufgaben und kontinuierlicher Überprüfung von Zwischenergebnissen einher. Studien zur Nutzung von KI als augmentatives Werkzeug zeigen, dass diese Form der Zusammenarbeit zwar Lern- und Leistungsgewinne ermöglichen kann, gleichzeitig aber mit erhöhtem Informationsaufkommen und kognitiver Belastung einhergeht (Shao et al., 2025). Insbesondere kann die häufige Nutzung solcher Systeme zu Information Overload führen, der sowohl die Leistung als auch die Erholung nach der Arbeit beeinträchtigt.

Hinzu kommt, dass proaktive oder stark eingebettete KI-Systeme Arbeitsprozesse unterbrechen können. Solche Systeme erlauben zwar Effizienzgewinne, stören jedoch gleichzeitig Arbeitsabläufe und erzeugen zusätzlichen Aufwand für die Interpretation und Integration von Ergebnissen (Pu et al., 2025). Diese Unterbrechungen führen dazu,

dass Mitarbeitende Zeit und kognitive Ressourcen aufwenden müssen, um in ihre ursprünglichen Aufgaben zurückzufinden. Die Aufmerksamkeit wechselt dadurch kontinuierlich zwischen verschiedenen Tätigkeiten. Aus der Multitasking-Literatur ist bekannt, dass ein häufiger Wechsel zwischen Aktivitäten nicht nur kognitive Ressourcen beansprucht und ermüdet, sondern auch mit zeitlichen Kosten einhergeht (z. B. Rogers & Monsell, 1995). Dies wirft eine grundlegende Frage auf: Wer führt in diesem Kontext eigentlich wen – steuern wir die KI, oder beginnt sie zunehmend, Abläufe in unserem Arbeitsalltag zu prägen?

Neben diesen kognitiven Effekten zeigen sich auch soziale Konsequenzen. So kann der Einsatz von KI in Management- und Entscheidungsprozessen dazu führen, dass andere Teammitglieder stärker als funktionale Mittel zum Zweck wahrgenommen werden, was mit einer geringeren Bereitschaft einhergeht, KollegInnen zu unterstützen (Granulo et al., 2024). Der Einsatz algorithmischer Systeme signalisiert implizit, welche Fähigkeiten und Eigenschaften in einer Organisation priorisiert werden. Da Algorithmen primär instrumentelle Fähigkeiten – etwa Effizienz, Präzision und Output – abbilden, während emotionale und relationale Aspekte weniger berücksichtigt werden, kann ihr Einsatz dazu führen, dass diese «menschlichen» Dimensionen im Arbeitskontext an Bedeutung verlieren (Granulo et al., 2024). In der Folge verschieben sich nicht nur individuelle Wahrnehmungen, sondern auch soziale Normen innerhalb von Teams. Wenn Mitarbeitende von

ihren Führungskräften vorgelebt bekommen, dass Entscheidungen und Bewertungen primär entlang funktionaler Kriterien erfolgen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch im Umgang miteinander stärker instrumentell handeln. Kolleginnen und Kollegen werden dann weniger als soziale Gegenüber und stärker als Mittel zur Zielerreichung wahrgenommen – mit entsprechenden Konsequenzen für Kooperation und Unterstützung.

Damit entsteht ein neues Spannungsfeld: KI kann Prozesse beschleunigen und Entscheidungen unterstützen, gleichzeitig aber zu höherer Arbeitsintensität, erhöhter kognitiver Belastung und veränderten sozialen Dynamiken beitragen. Die zentrale Herausforderung für Führung besteht darin, diese Effekte bewusst zu steuern. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Organisationen zwar schneller arbeiten, aber nicht produktiver – und das auf Kosten von Zusammenarbeit, Vertrauen und sozialer Einbindung.

Insgesamt stellen uns diese Dynamiken vor eine grundlegende Frage: Wie weit wollen Organisationen beim Einsatz von KI gehen – insbesondere in Bereichen, die stark menschenzentriert sind? Welche Formen von Austausch wollen Organisationen bewusst gestalten, auch dann, wenn technologische Alternativen verfügbar wären? Und führt ein zunehmend breiter Einsatz von KI tatsächlich zu besseren Entscheidungen und Ergebnissen, oder entstehen dabei neue, bislang unterschätzte Herausforderungen im Arbeitsalltag?

Exkurs: KI im Kundenkontakt – Zwischen Automatisierung und menschlicher Nähe

Die beschriebenen Dynamiken beschränken sich nicht auf Führung und interne Zusammenarbeit. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich auch in anderen Bereichen, die klassischerweise durch menschliche Touchpoints gekennzeichnet waren. So auch im Marketing und der Kundeninteraktion – also genau dort, wo Organisationen traditionell in direktem Kontakt mit Menschen stehen.

Bereits heute übernehmen KI-Systeme zentrale Teile der Kundenkommunikation. Agentische Systeme können im Namen von KonsumentInnen mit Unternehmen interagieren, Beschwerden einreichen, Verträge verhandeln oder Dienstleistungen kündigen (About us | Pine AI) – während auf Unternehmensseite wiederum automatisierte Systeme diese Anfragen bearbeiten. In solchen Konstellationen interagieren nicht mehr primär Menschen miteinander, sondern zunehmend KI-Systeme, die stellvertretend für sie handeln.

Diese Verschiebung ist nicht nur eine theoretische Möglichkeit, sondern geht bereits heute mit klaren Wahrnehmungseffekten einher. Über verschiedene Kontexte hinweg wird Service durch KI-Systeme tendenziell negativer bewertet als identische Leistungen durch menschliche Mitarbeitende, etwa in Bezug auf Zufriedenheit, Vertrauen und Wiederverwendungsabsicht (Castelo et al., 2023; Markovitch et al., 2024; Lei et al., 2021). Ein zentraler Mechanismus liegt dabei in der wahrgenommenen Empathie: Während menschliche Interaktion als verständnisvoll und flexibel erlebt wird, werden KI-basierte Systeme trotz funktionaler Qualität häufig als weniger einfühlsam wahrgenommen (Huang et al., 2024). Entsprechend zeigt sich auch auf aggregierter Ebene ein klares Präferenzmuster: In einer kürzlichen Befragung bevorzugten 82% der Teilnehmenden menschliche Interaktion im Kundenservice, wobei viele KI als erste Anlaufstelle akzeptieren, sofern eine menschliche Rückfalloption besteht (Glos & Karwot, 2025).

Ähnliche Spannungsfelder zeigen sich auch in anderen Bereichen. So wird beispielsweise in Pflegekontexten der Einsatz sozialer Roboter geprüft, die emotionale Interaktion mit älteren Menschen übernehmen, sodass menschliche Pflegekräfte sich stärker auf organisatorische oder administrative Aufgaben konzentrieren können. Damit verschiebt sich nicht nur die Aufgabenverteilung, sondern auch die Frage, welche Aspekte menschlicher Interaktion wir als besonders schützenswert betrachten.

Übertragen auf Marketing und Kundenmanagement bedeutet dies: Organisationen stehen vor der Entscheidung, ob sie menschliche Kontaktpunkte vollständig automatisieren – oder bewusst erhalten. Während Organisationen zunehmend auf Automatisierung setzen, zeigen Kundenpräferenzen, dass menschliche Interaktion weiterhin als zentraler Bestandteil von Servicequalität wahrgenommen wird. Gerade in einer Zeit, in der personalisierte und empathische Ansprache als zentraler Erfolgsfaktor gilt, könnte der vollständige Ersatz menschlicher Interaktion durch KI also langfristig auch mit Verlusten verbunden sein.

Fazit: KI bietet eine einzigartige Chance für «Double-Loop-Learning»

Viele Organisationen reagieren auf die Möglichkeiten von KI mit einem hohen Mass an Aktivität: Prozesse werden automatisiert, Aufgaben delegiert und neue Systeme eingeführt. In vielen Fällen bewegen sie sich damit weiterhin primär auf der Ebene der «Digitalization», also der Anwendung von Technologie zur Optimierung bestehender Prozesse (Tagscherer & Carbon, 2023). Was dabei jedoch häufig fehlt, ist ein bewusstes Innehalten. Die zentrale Frage lautet nicht nur, was wir mit KI tun können, sondern was wir überhaupt tun wollen.

Genau hier setzt das Konzept des Double-Loop Learning an (Agyris, 1977). Während Organisationen im Sinne eines «Single-Loop Learning» bestehende Prozesse effizienter gestalten, geht es beim Double-Loop Learning darum, die zugrunde liegenden Annahmen und Werte zu hinterfragen (siehe Abbildung 4). Übertragen auf den KI-Kontext bedeutet dies, dass nicht nur Verhalten (z. B. Automatisierung von Aufgaben), sondern auch grundlegende Überzeugungen über Zusammenarbeit, Führung und Interaktion reflektiert werden müssen. Denn diese Überzeugungen prägen, wie wir handeln und damit auch, welche Ergebnisse wir erzielen.

Und gerade hier liegt eine zentrale Chance der KI-Transformation. Viele dieser Annahmen wurden über lange Zeit kaum bewusst

reflektiert, weil menschliche Interaktion, Empathie oder persönlicher Austausch als selbstverständlich galten. Die Möglichkeit, genau diese Elemente nun technologisch zu substituieren, macht ihren Wert erstmals explizit sichtbar. Organisationen sind damit in der Lage und zunehmend gezwungen, bewusst zu entscheiden, welche Aufgaben sie aus Effizienz- und Produktivitätsgründen auslagern wollen und wo sie menschliche Interaktion gezielt erhalten oder sogar stärken möchten.

Für Führungskräfte bedeutet dies eine zentrale Verschiebung ihrer Rolle: Sie gestalten nicht mehr nur die Umsetzung von Technologie, sondern den Rahmen für bewusste Entscheidungen darüber, wie Arbeit, Zusammenarbeit und Interaktion künftig aussehen sollen. Dazu gehört insbesondere die Auseinandersetzung mit Fragen wie: Welche Führungsaufgaben können sinnvoll durch KI unterstützt oder übernommen werden – und welche Auswirkungen hat dies auf die Wahrnehmung von Führung durch Mitarbeitende? Wo wird der Einsatz von KI als hilfreich und legitim erlebt – und wo kreiert er unbeabsichtigte Folgen?

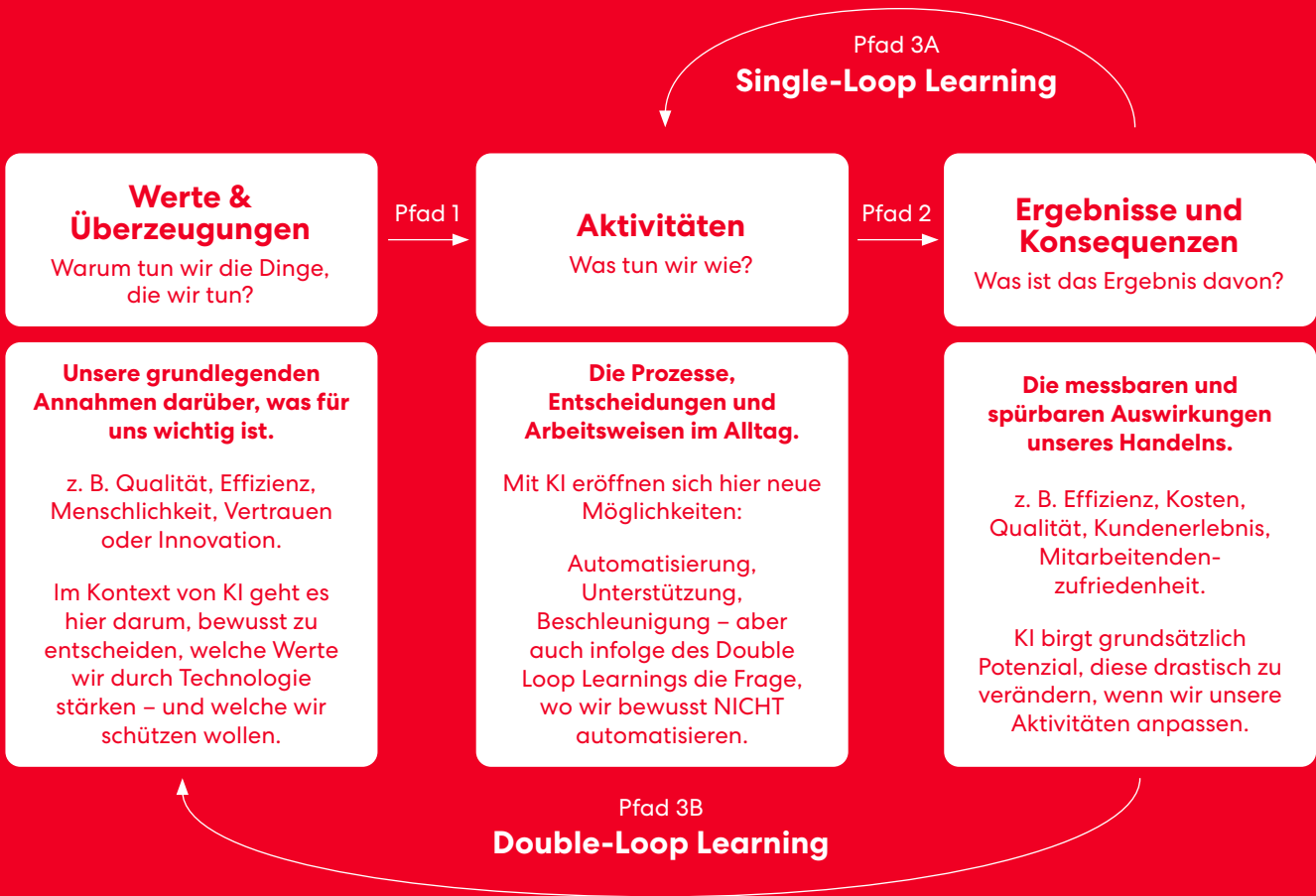
Nicht alles, was automatisiert werden kann, sollte auch automatisiert werden. Die eigentliche Führungsaufgabe besteht darin, diese Entscheidungen nicht dem technologischen Fortschritt zu überlassen, sondern aktiv und reflektiert zu treffen – insbesondere mit Blick auf die zwischenmenschlichen Aspekte von Führung und Zusammenarbeit, die für Vertrauen, Akzeptanz und langfristige Wirksamkeit entscheidend sind.

Wir verbessern, wie wir Dinge tun – ohne zu hinterfragen, warum wir sie tun.

Leitfragen im Kontext der KI-Transformation:

- Wie können wir diesen Prozess mit KI schneller machen?
- Wo können wir Kosten durch Automatisierung senken?
- Wie steigern wir durch KI Integration Output bei geringerem Aufwand?

Fokus: Effizienz, Skalierung, Automatisierung



Wir reflektieren und verändern unsere zugrunde liegenden Annahmen, Ziele und Werte.

Leitfragen im Kontext der KI-Transformation:

- Wo ist der «Human Touch» bewusst wertvoll – auch wenn er möglicherweise weniger effizient ist?
- Was bedeutet Qualität für uns in einer KI-Welt neu?
- Welche Entscheidungen wollen wir bewusst nicht an KI delegieren?
- Welche Rolle sollen Menschen künftig spielen – und welche nicht?

Fokus: Sinn, Werte, bewusste Gestaltung

Wie entstehen Verhalten und Lernen im Arbeitsalltag?

Pfad 1 – Annahmen → Handeln

Grundlegende Annahmen, Erwartungen und Werte über Zusammenarbeit und Führung prägen Prozesse, Entscheidungen und Arbeitsweisen im Alltag.

Pfad 2 – Handeln → Ergebnisse

Prozesse und Entscheidungen prägen organisationale Ergebnisse.

Pfad 3A – Ergebnisse → Anpassung des Verhaltens (Single-Loop)

Ergebnisse werden bewertet: Erfolgreiche Handlungen werden wiederholt, weniger erfolgreiche angepasst. Das Lernen erfolgt primär auf der Ebene des Handelns – die zugrunde liegenden Annahmen bleiben unverändert.

Pfad 3B – Ergebnisse → Anpassung der Annahmen (Double-Loop)

Ergebnisse führen dazu, dass grundlegende Annahmen hinterfragt werden. Dadurch verändern sich nicht nur Handlungen, sondern auch die zugrunde liegenden Werte und Erwartungen.

Abbildung 4: KI Als Chance für Double-Loop Learning in Unternehmen.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1977, September 1). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>
- Buss, M., Metzger, M. J., & Kearney, E. (2025). Should leaders outsource visionary leadership to AI? The effects of AI vision delivery and perceived AI-Generated Vision content on follower perceptions and motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 55(12), 1049–1062. <https://doi.org/10.1111/jasp.70028>
- Castelo, N., Boegershausen, J., Hildebrand, C., & Henkel, A. P. (2023). Understanding and improving consumer reactions to service bots. *Journal of Consumer Research*, 50(4), 848–863. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucad023>
- Choudhury, P., Vanneste, B. S., & Zohrehvand, A. (2024). The Wade Test: Generative AI and CEO Communication. CESifo GmbH, Munich.
- Chun, J. S., De Cremer, D., Oh, E., & Kim, Y. (2024). What algorithmic evaluation fails to deliver: respectful treatment and individualized consideration. *Scientific Reports*, 14(1), 25996. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-76320-1>
- Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*, 9(4), 322–345. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- Glos, J., & Karwot, J. (2025). Study of Customer attitudes toward AI-Driven Solutions in Customer Support Services. *Knowledge Economy and Lifelong Learning*, 1(2), 24–49. [https://doi.org/10.61093/kell.1\(2\).24-49.2025](https://doi.org/10.61093/kell.1(2).24-49.2025)
- Granulo, A., Caprioli, S., Fuchs, C., & Puntoni, S. (2023). Deployment of algorithms in management tasks reduces prosocial motivation. *Computers in Human Behavior*, 152, 108094. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.108094>
- Huang, D., Markovitch, D. G., & Stough, R. A. (2023). Can chatbot customer service match human service agents on customer satisfaction? An investigation in the role of trust. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103600. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103600>
- Jago, A. S., Raveendhran, R., Fast, N., & Gratch, J. (2023). Algorithmic management diminishes status: An unintended consequence of using machines to perform social roles. *Journal of Experimental Social Psychology*, 110, 104553. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104553>
- Keppeler, F., Borchert, J., Pedersen, M. J., & Nielsen, V. L. (2025). How ensembling AI and public managers improves decision-making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 35(3), 261–276. <https://doi.org/10.1093/jopart/nuaf009>
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *BuR - Business Research*, 13(3), 795–848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5(1). <https://doi.org/10.1177/2053951718756684>
- Lei, S. I., Shen, H., & Ye, S. (2021). A comparison between chatbot and human service: customer perception and reuse intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 3977–3995. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2020-1399>
- Markovitch, D. G., Stough, R. A., & Huang, D. (2024). Consumer reactions to chatbot versus human service: An investigation in the role of outcome valence and perceived empathy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103847. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103847>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2016). An Affect-Based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Perry, A. (2023). AI will never convey the essence of human empathy. *Nature Human Behaviour*, 7(11), 1808–1809. <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01675-w>
- Pu, K., Lazaro, D., Arawjo, I., Xia, H., Xiao, Z., Grossman, T., & Chen, Y. (2025). Assistance or Disruption? Exploring and Evaluating the Design and Trade-offs of Proactive AI Programming Support. *Exploring and Evaluating Proactive AI Programming*, 1–21. <https://doi.org/10.1145/3706598.3713357>
- Schilke, O., & Reimann, M. (2025). The transparency dilemma: How AI disclosure erodes trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 188, 104405. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2025.104405>
- Shao, Y., Huang, C., Song, Y., Song, Y., Wang, M., Song, Y. H., Song, Y. H., & Shao, R. (2024). Using Augmentation-Based AI Tool at Work: A Daily investigation of Learning-Based Benefit and Challenge. *Journal of Management*, 51(8), 3352–3390. <https://doi.org/10.1177/01492063241266503>
- Ranganathan, A., & Ye, X. M. (2026, February 9). AI Doesn't Reduce Work—It Intensifies It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2026/02/X>
- Reif, J. A., Larrick, R. P., & Soll, J. B. (2025). Evidence of a social evaluation penalty for using AI. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 122(19), e2426766122. <https://doi.org/10.1073/pnas.2426766122>
- Rogers, R. D., & Monsell, S. (1995). Costs of a predictable switch between simple cognitive tasks. *Journal of Experimental Psychology General*, 124(2), 207–231. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.124.2.207>
- Rubin, M., Li, J. Z., Zimmerman, F., Ong, D. C., Goldenberg, A., & Perry, A. (2025). Comparing the value of perceived human versus AI-generated empathy. *Nature Human Behaviour*, 9(11), 2345–2359. <https://doi.org/10.1038/s41562-025-02247-wB>
- Tagscherer, F., & Carbon, C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039>
- Tong, S., Jia, N., Luo, X., & Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.3322>
- Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). The now, new, and next of digital leadership: How artificial intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265–275. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
- Weber, E., Krehl, E., & Büttgen, M. (2022). The Digital Transformation Leadership Framework: Conceptual and Empirical Insights into Leadership Roles in Technology-Driven Business Environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.2810>

Referentenprofile



Dr. Sophie Klüser ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Ihre Forschung beschäftigt sich mit dem Einfluss widersprüchlicher und konkurrierender Anforderungen – etwa dem Spagat zwischen Innovation und Effizienz – auf Unternehmen sowie den Bedingungen, unter denen Individuen und Organisationen diese Spannungsfelder produktiv und gesund bewältigen können. Ein besonderer Fokus ihrer Arbeit liegt auf den paradoxen Auswirkungen von KI auf moderne Führung und Zusammenarbeit sowie den daraus entstehenden Chancen und Herausforderungen für Individuen, Organisationen und die Gesellschaft. Als Speakerin und Dozentin unterstützt sie Führungskräfte und Unternehmen ausserdem mit wissenschaftlich fundierten und praxisnahen Impulsen bei der erfolgreichen Gestaltung der KI-Transformation.



Mara Jordan ist Psychologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Green Leadership und Mitarbeitendenbindung. In ihrer Forschung betrachtet sie die Rolle der Führung und des Personalmanagements im grünen Wandel und wie es gelingt Mitarbeitende nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Darüber hinaus beschäftigt sie sich mit dem Einfluss von künstlicher Intelligenz auf die Arbeitswelt.



gfm
Postfach 8021 Zürich 1
Telefon +44 202 34 25
www.gfm.ch | info@gfm.ch