Was muss eine Führungskraft heute eigentlich noch wissen?

KI liefert in Sekunden Antworten, Analysen und Entscheidungsgrundlagen. Doch je leichter Wissen verfügbar wird, desto wichtiger wird die Fähigkeit, es einzuordnen. Für Führungskräfte stellt sich deshalb die Frage: Was müssen sie heute noch selbst wissen?

Zur Person

Dr. sc. ETH Frithjof Müller ist Arbeits- und Organisationspsychologe und leitet das Departement Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Er beschäftigt sich mit der Frage, wie gute Führung vermittelt und mit Blick auf aktuelle und künftige Entwicklungen gestaltet werden kann. Sein Antrieb ist es, Menschen und Organisationen dabei zu unterstützen, besser zu werden in dem, was sie tun – mit oder ohne Technologie. Im Zusammenspiel mit KI betrachtet er Wissen als eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte Ergebnisse fundiert beurteilen können.

> *www.fh-hwz.ch*



© ZVG / HWZ

Frithjof Müller, Arbeits- und Organisationspsychologe und Leiter des Departements Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

VON ROBINE GEHRIG

Noch vor wenigen Jahren gehörte es zum Selbstverständnis von Führungskräften, sich Wissen anzueignen, Zusammenhänge zu verstehen und auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen. Heute kann generative KI in Sekunden Marktinformationen strukturieren, Argumente formulieren, Szenarien entwerfen oder einen ersten Strategieentwurf erstellen.

Das entlastet. Gleichzeitig entsteht eine neue Herausforderung: Wer die Antwort nicht selbst erarbeitet hat, muss trotzdem beurteilen können, ob sie stimmt, relevant ist und zum eigenen Unternehmen passt. Wissen verliert deshalb nicht an Bedeutung. Seine Funktion verändert sich.

«Für Führungskräfte bedeutet das nicht, weniger wissen zu müssen, nur weil KI mehr weiss. Im Gegenteil: Ihr Wissen über Kultur, Strategie, Strukturen und Menschen in der eigenen Organisation wird zum entscheidenden Referenzrahmen, um KI-Ergebnisse einzuordnen und sinnvoll in den Unternehmenskontext zu übertragen», sagt dazu der Arbeits- und Organisationspsychologe Frithjof Müller.

1. Die richtige Frage stellen

KI ist stark darin, Antworten zu erzeugen. Ob diese nützlich sind, hängt jedoch davon ab, wie gut das zugrunde liegende Problem verstanden wurde. Wer ein unklar formuliertes Problem an ein KI-System übergibt, erhält meist nur eine schnell formulierte Unklarheit zurück.

«Eine gute Entscheidung verbindet eine solide Datenbasis mit dem Erfahrungswissen einer Führungskraft.»

Frithjof Müller

Für Führungskräfte wird deshalb die Fähigkeit wichtiger, Probleme sauber zu definieren: Was wollen wir wirklich erreichen? Welche Annahmen treffen wir? Welche Interessen stehen im Konflikt? Und welche Information fehlt? Eine Antwort von Frithjof Müller: «Wir merken meist schnell, wenn uns ein Ergebnis nicht überzeugt. Schwieriger ist es, das eigentliche Problem sauber zu benennen und daraus die richtigen Fragen abzuleiten. Diese Fähigkeit wird für Führungskräfte zur Schlüsselkompetenz, sei es im Umgang mit KI oder im Gespräch mit Mitarbeitenden.»

2. Plausibilität beurteilen

Eine überzeugend formulierte Antwort ist noch keine gute Antwort. KI kann Informationen verdichten und Argumente schlüssig darstellen, auch wenn Annahmen falsch, Daten unvollständig oder Schlussfolgerungen zu pauschal sind.

Führungskräfte müssen nicht jedes Detail selbst beherrschen. Sie brauchen aber genügend Fach- und Kontextwissen, um nachfragen, widersprechen und Qualität einschätzen zu können.

Frithjof Müller betont: «Eine Führungskraft braucht genügend Fachwissen, um beurteilen zu können, ob ein KI-Ergebnis in die richtige Richtung weist. Ebenso wichtig ist ihr Wissen über Strategie, Strukturen, Prozesse und Menschen im eigenen Unternehmen. Nur so lässt sich einschätzen, ob ein Vorschlag in der Organisation tatsächlich funktioniert.»

3. Zusammenhänge erkennen

Unternehmensentscheidungen entstehen selten isoliert. Eine Kostensenkung kann Auswirkungen auf Servicequalität, Motivation oder Kundenbindung haben. Eine neue Technologie verändert Prozesse, Rollen und Erwartungen. In solchen Fällen reicht die beste Einzelantwort nicht aus.

Führung bedeutet, Informationen in einen grösseren Kontext einzuordnen: Was bedeutet eine Entscheidung für Kunden, Mitarbeitende, Finanzen und die langfristige Positionierung des Unternehmens? Diese Verknüpfung ist nicht nur Wissens-, sondern auch Erfahrungs- und Urteilssache.

«Jede Organisation hat ihre eigene DNA. Erfahrung und Wissen über das Unternehmen entscheiden deshalb wesentlich mit darüber, ob Veränderungen gelingen. Erfolgreiche Führung entsteht im Zusammenspiel zwischen den Fähigkeiten und Erfahrungen einer Person und den Strukturen, in denen sie handelt», sagt Frithjof Müller.

4. Unter Unsicherheit entscheiden

KI kann Optionen vergleichen, Risiken strukturieren und Szenarien formulieren. Sie nimmt einer Führungskraft aber nicht die Verantwortung für eine Entscheidung ab. Gerade in KMU gibt es oft keine perfekte Datenlage und keine eindeutig richtige Lösung.

Führung zeigt sich darin, Unsicherheit auszuhalten, Zielkonflikte offenzulegen und trotzdem einen Entscheid zu treffen. Technologie kann diese Arbeit unterstützen. Sie kann sie nicht abschaffen.

5. Menschen und Organisation verstehen

Viele Veränderungen scheitern nicht an der fachlich richtigen Lösung, sondern daran, wie sie im Unternehmen umgesetzt wird. Mitarbeitende müssen neue Rollen verstehen, Gewohnheiten verändern und Vertrauen in neue Prozesse entwickeln. Auch Kunden reagieren nicht immer so, wie es ein Modell prognostiziert.

Deshalb bleiben soziale und organisationale Fähigkeiten zentral: zuhören, Konflikte erkennen, Interessen verstehen, Orientierung geben und Veränderungen so gestalten, dass Menschen sie mittragen können. Dazu führt Frithjof Müller aus: «Je stärker sich Organisationen verändern, desto wichtiger wird die Fähigkeit, genau zuzuhören und zu beobachten, was diese Veränderungen mit den Menschen und der Organisation machen. Wer solche Signale aus dem Umfeld aufnimmt, kann Veränderungen besser steuern und nachhaltig verankern.»

Fünf Dinge, die Führungskräfte trotz KI selbst können müssen

1. Die richtigen Fragen stellen
2. Plausibilität beurteilen
3. Zusammenhänge erkennen
4. Entscheidungen unter Unsicherheit treffen
5. Menschen und Organisation verstehen

Autorin

Robine Gehrig ist Projektmanager Marketing & Corporate Communications an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.

Weiterbildung als Trainingsraum für Urteilskraft

Wenn Wissen jederzeit abrufbar ist, stellt sich auch für Weiterbildung eine neue Frage. Ihr Wert liegt künftig weniger darin, möglichst viele Inhalte zu vermitteln. Entscheidend wird, ob Teilnehmende lernen, Wissen anzuwenden, zu hinterfragen und mit anderen Perspektiven zu verbinden.

Diskussionen mit anderen Führungskräften, reale Fälle, Reflexion und der Transfer in den eigenen Unternehmenskontext gewinnen damit an Bedeutung. Weiterbildung wird vom Ort der Wissensvermittlung stärker zum Trainingsraum für Urteilskraft.

«Weiterbildung muss heute zwei Dinge leisten: Sie muss technologisches Verständnis schaffen. Etwa darüber, wie KI funktioniert und wo sie im eigenen Geschäftsbereich sinnvoll eingesetzt werden kann. Gleichzeitig muss sie jene Fähigkeiten stärken, die durch den technologischen Wandel an Bedeutung gewinnen: soziale Kompetenz, Coaching, Veränderungsbegleitung und Organisationsentwicklung», fasst Frithjof Müller zusammen.

Nicht weniger, sondern anders wissen

Die Führungskraft der Zukunft muss nicht jede Antwort kennen. Sie muss aber erkennen können, welcher Antwort sie vertrauen kann, welche Frage noch fehlt und wann ein Entscheid mehr verlangt als eine gut formulierte Empfehlung.

Je leistungsfähiger KI wird, desto weniger ist Wissen ein Vorteil, nur weil man es besitzt. Entscheidend ist, wie Führungskräfte es einordnen, verbinden und in verantwortliches Handeln übersetzen.