

HOME > KARRIERE > PROFESSORIN FÜR PERSONALMANAGEMENT: WELCHE ROLLE KI KÜNFTIG FÜR CHEFS SPIELT

Eine Professorin, die Personalmanagement an der Universität St. Gallen unterrichtet, erklärt, wie sich Führung durch KI verändert

Frank Schabel

🕒 17 Jul 2023



Die Autorin ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen.



Universität St. Gallen

BI+

GEBURTSTAGSANGEBOT: 1 JAHR BI+ FÜR NUR 49€

JETZT 6

Künstliche Intelligenz (KI) spielt bereits eine erhebliche Rolle im operativen Geschäft und beeinflusst die Führungsebene deutscher Unternehmen.

Professorin Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen glaubt, es brauche damit eine Neudefinition von Führung mit mehr Fokus auf die Auswirkungen von KI.

Die Zusammenarbeit mit KI sollte ihr zufolge so ausgestaltet sein, dass Führungskräfte mehr Verantwortung übernehmen und „sich nicht hinter Daten verstecken“.

Meldet Euch hier für den Karriere-Newsletter von Business Insider an

E-Mail-Adresse eingeben

JETZT ANMELDEN

Durch den Klick auf "Anmelden" stimme ich zu, dass mir Business Insider mit dem Newsletter auch Medienangebote (z.B. Abos, Events) und sonstige Werbung zusendet. Mein Einverständnis kann ich jederzeit widerrufen. [Hinweis zu Versand](#), [Datenschutz & Widerruf](#)

Künstliche Intelligenz (KI) spielt bereits eine nicht unerhebliche Rolle im Geschäft deutscher Unternehmen. Damit beeinflusst sie nicht nur Workflows und operative Arbeit, sondern auch die Art, wie Führungskräfte ihre Aufgaben wahrnehmen. Neue KI-Technologien unterstützen Chefs und Chefinnen etwa bei der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden oder schlagen Empfehlungen für Beförderungen und Weiterbildungen vor. Doch wohin geht künftig die Reise? Was

wollen Unternehmen hinsichtlich ihrer Führung mit KI erreichen? Geht es um Effizienzsteigerung – oder Kontrolle?

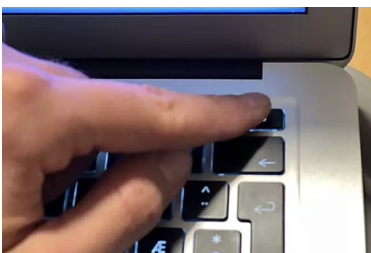
Durch die KI könnte das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sich grundlegend wandeln und das gegenseitige Vertrauen beeinflussen, sagt Antoinette Weibel. Sie ist Professorin für Personalmanagement an der Universität St. Gallen in der Schweiz. Wir haben sie im Interview gefragt, was Künstliche Intelligenz für Führungsaufgaben in Zukunft bedeuten kann. Sie glaubt: Es besteht noch Bedarf an einer umfassenden Neudefinition von Führung – und einer Sensibilisierung für die Auswirkungen von KI.

Business Insider: Wie wird KI derzeit – auch für Führung – genutzt?

Antoinette Weibel: Unternehmen nutzen bereits intelligente Technologien, um anhand der verfügbaren Daten geschäftliche Vorhersagen zu treffen oder Shortlists von Bewerbern zu generieren. Neue generative KI-Lösungen unterstützen die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden. Dazu nutzt sie verschiedene Datenquellen, wie Präsenzzeiten, Kundenbewertungen oder Krankheitstage. Wenn Führungskräfte von den aus der KI generierten Leistungsbeurteilungen abweichen, müssen sie dies mittlerweile begründen.

Zudem schlägt KI vor, wer befördert oder in eine Weiterbildung geschickt werden soll. Das alles finden wir in unserer Forschung häufiger vor. Also Aufgaben, die zur klassischen Führung zählen. Natürlich gibt es auch einfachere KI-Bots, die aufzeigen, welche Tätigkeiten und welche Prozesse automatisierbar sind. Dann übernimmt KI die Steuerungsprozesse von Sacharbeitern.

Empfohlen von  Outbrain



Mac-Benutzer können ab sofort alle Anzeigen...

Secure Tech News



[Fotos] 27 wilde Dubai-Bilder unzensuriert

Fanbrace



Der BH, von dem Frauen auf der ganzen Welt schwärmen

Heute ist Ihr Glückstag! Ein revolutionärer neuer BH wurde...

Wmbra BH

Grundsätzlich stellt sich dabei die Frage, was Unternehmen mit KI bewirken wollen. Geht es um Kontrolle, um Effizienzsteigerung? Heute dient sie vor allem letzterem, aber sie kann auch anders verwendet werden.

BI: Was steht für die Zukunft der Arbeit an?

Weibel: In der Steuerung von Personen wird einiges auf uns zukommen. In diesem Kontext wird KI auch die Koordination und Kollaboration zwischen Menschen verbessern. Und KI wird kreative Aufgaben übernehmen und ihren Datenpool durch sozioökonomische Daten erweitern. Wir müssen uns daher fragen, was wir mit KI wollen und was nicht, das bringt uns zum Nachdenken. Wenn Menschen Algorithmen mehr vertrauen als anderen Menschen, ist dies nicht das, was wir wollen: Wir müssen Führung neu aufstellen.

KI überrollt derzeit Firmen, aber bei vielen ist noch nicht angekommen, was KI für sie und ihre Führungskräfte wirklich bedeutet und welche neuen Aufgaben daraus entstehen. Ja, es gibt eine gewisse Sensitivität, aber die wird nicht systematisch angegangen. Es ist ihnen nur klar, dass sie sich damit auseinandersetzen müssen. Einige gehen damit bewusst um, andere delegieren das Thema still an ihre Hausjuristen. Auch der HR-Bereich weiß nicht so recht, was in Sachen KI passieren soll. Es sind eher die Analytics-Akteure, die auf fehlgeleitete Entwicklungen hinweisen. Die EU hat Unternehmen nun auf den Weg gegeben, sich Gedanken über hochriskante KI-Anwendungen zu machen. Ich hoffe, dies stößt einen Prozess an.

LEST AUCH



Ein Muss für Chefs: Diese vier Ebenen des Selbstmanagements solltet ihr beherrschen



BI: Wie wird sich das Verhältnis von Mitarbeitenden zu ihrer Führungskraft verändern?

Weibel: Bisher lag der Fokus in der Wissenschaft auf der eigentlichen Technologie: Wie machen wir KI vertrauenswürdiger und zuverlässiger, wie bekommen wir die Biases in den Griff? Was KI für uns Menschen bedeutet, haben wir bisher kaum mitgedacht.

In unseren Fallstudien untersuchen wir, was es für Mitarbeitende bedeutet, wenn sie kein Mensch mehr anweist und ihre Leistung bewertet, sondern KI. Um diese Frage formieren sich zwei Gruppen: Die eine sagt, das ist hilfreich, KI ist der bessere Boss. Das wäre ein Anlass für Unternehmen, bessere Führungskräfte zu entwickeln. Auf der anderen Seite steht die Gruppe, die KI als big brother empfindet. Ich werde überwacht, das ist unfair. Ich kann meinen Job nicht mehr mit Stolz ausüben, er wird sinnentleert. Wir müssen also in jedem Fall die Rolle von Führungskräften umdefinieren, aber das ist noch nicht flächendeckend angekommen.

BI: Geht Vertrauen in Führung und der Einsatz von KI zusammen?

Weibel: Alles andere als einfach. Der Einsatz von KI zieht menschliche Verletztheit nach sich und wirft existenzielle Fragen auf: Was kann ich in meiner Arbeit noch gestalten? Was ist meine berufliche Identität? Worauf kann ich stolz sein? In dieser Situation wird Vertrauen noch wichtiger. Gibt es dann keine fürsorgliche Führung,

keine Möglichkeit, sich offen auszudrücken, steigt die Unsicherheit von Menschen. Als Führungskraft muss ich diese Fragen daher aufgreifen und aktiv angehen. Ich muss verstehen, was passiert und meinem Team aufzeigen, dass ich mich kümmere. Das muss die oberste Unternehmensebene nicht nur zulassen, sondern fördern.

Wir haben dann eine Matrix mit einem menschlichen und einem virtuellen Boss. In einer Matrix steigt die Gefahr von Verletzlichkeit und Unsicherheit, vor allem, wenn etwas schief läuft. Dann wollen Menschen eine Führungskraft, die beherzt ist, die nachdenkt und die sich für sie einsetzt. Sie sollte genauer hinschauen, um spezifische Situationen besser zu verstehen. Sie sollte zuhören, nachdenken und sich konzentrieren, auch wenn wir diese Fähigkeiten teils verloren haben. Das heißt, in der neuen Matrix verändern sich die Erwartungen an Führungskräfte.

Natürlich steht auch der Arbeitgeber in der Verantwortung. Er darf nicht zulassen, dass sich Führungskräfte hinter Daten verstecken. Und wenn ihm KI nur dazu dient, die Effizienz zu steigern, wird er nicht bewirken, dass Menschen offener mit neuen Technologien umgehen.

LEST AUCH



KI-Skills im Job: Beschäftigte sind besser vorbereitet als sie glauben, zeigt repräsentative Erhebung

Die Matrix funktioniert nur, wenn die menschliche Führung anders auftritt. Sie muss stärker werden, wärmer, moralisch. Sie muss mehr kritisch denken und mehr Mut zeigen. Und als geführte Person muss ich selbstständiger werden, muss Dinge benennen, die nicht gut funktionieren, muss mich trauen, mein Spielfeld zu vergrößern.

Natürlich spielt der andere „Boss“ KI, ihr Design und ihre Umsetzung, ebenfalls einen wichtigen Part. Wir sollten sie überstimmen und ausschalten können sowie die Kontrolle über sie behalten – von der Entwicklung bis zur Umsetzung. Es braucht daher eine KI, die mitarbeiterfreundlich entwickelt wird und an deren Entwicklung Mitarbeitende von Anfang an beteiligt sind. KI muss also so gestaltet sein, dass sie gut mit Menschen zusammenspielt. KI sollte Menschen noch mehr zu Menschen machen.

BI: Was sollte sich ändern?

Weibel: Die Betriebswirtschaftslehre betrachtet sich selbst als eine wertfreie Management Sciences – für mich persönlich ist das eine Illusion. Gerade Führung bedeutet, mit Wertekonflikten umgehen. Wir Menschen haben widerstreitende Werte und müssen uns damit konstruktiv auseinandersetzen. Im Umgang mit KI sehe ich diesen Prozess noch nicht. Wir brauchen dazu eine Diskussion um ethische Werte und ein kritisches Denken. Natürlich ist es alles andere als einfach, Mitarbeiterwohl und Profit zu verbinden.

Vielleicht bräuchte es im Sinne unseres Modells der „Good Organisations“ auch Wächter, die genau darauf achten und – falls notwendig – gegensteuern. Darüber hinaus braucht es kluge Regulierungen seitens des Gesetzgebers. Als Gesamtgesellschaft müssen wir für KI die Verantwortung übernehmen. Ein CEO, der darüber nachdenkt und verantwortlich handelt, genauso wie Mitarbeitende oder Wissenschaftler.

KI kann uns dabei helfen, uns ständig zu verbessern. Sie kann uns langweilige Aufgaben abnehmen. Aber ihr Einsatz ist kein Selbstläufer; unser Zusammenspiel mit KI funktioniert nur, wenn wir parallel daran arbeiten, uns als Menschen zu verändern. Genau hierbei hilft uns KI oder zwingt uns gar dazu. Darin liegt ihre große Chance für uns Menschen.

LEST AUCH



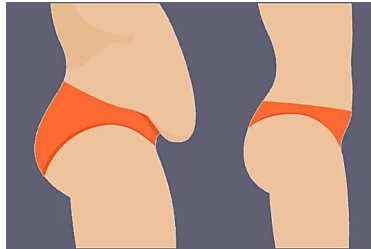
Diese Top-Jobs erfordern Erfahrung mit Chat GPT und werden mit bis zu 700.000 Euro bezahlt

Mehr aus dem Netz



[Fotos] Das Paar verstand nicht, warum ihr Foto viral wurde, bis sie die Kommentare lasen

Factsandfun.de



Darmexperte bittet: "Werfen Sie Ihr Müsli weg, nehmen Sie stattdessen jeden Morgen das"

gesundheitsdarm.com



Harald Glöckler: Von früher bis heute!

inTouch

Gesponsert 5/5

[Read More >](#)



Mit diesen Innovationen führt uns KI in die Zukunft

Business Insider



Ich bin US-Amerikanerin und habe Island zum ersten Mal besucht —...

Business Insider



Gefeuerte Twitter-Managerin berichtet erstaunliche Details: So...

Business Insider

Verwandte Artikel

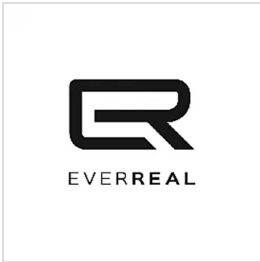
- **Wer keine Chancen in der KI sieht, ist ein „kompletter Idiot“, sagt der Chef des norwegischen Staatsfonds, dem größten Aktieninvestor der Welt**

- Ein Unternehmer hat 21 Milliardäre gefragt, wie sie erfolgreich wurden – diese sechs Gewohnheiten haben alle von ihnen
- Microsoft-Managerin Annahita Esmailzadeh über Vorurteile im Job: „Lasst eure Schubladen offen!“
- KI-Experte verrät elf Tools, mit denen er jeden Monat mehr als 100 Stunden Arbeit spart
- Passives Einkommen aufbauen: Analysefirma Morningstar nennt zehn günstige Dividenden-Aktien für euer Depot

Mehr zum Thema

- Führungskompetenz
- Karriere
- Künstliche Intelligenz

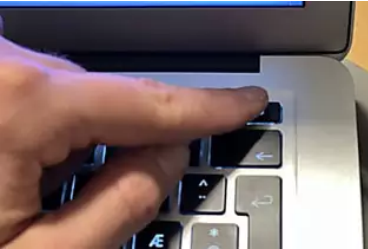
Stellenanzeigen



- Projektmanager Elektromobilität (all genders)**
- Marketing Manager - Intrapreneur (m/w/d)**
- Innovationsmanager (m/w/d) Business Development / Gründungsberatung**

Mehr aus dem Netz

Anzeige



Warum hat mir niemand gesagt, dass ich in Mac's Werbung blockieren kann?

Secure Tech News

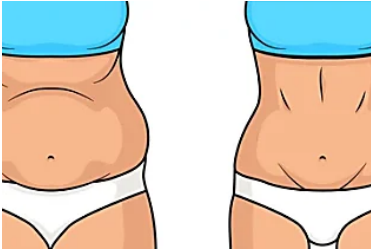
Anzeige



[Fotos] Das Paar verstand nicht, warum ihr Foto viral wurde, bis sie...

Factsandfun.de

Anzeige



Darmexperte bittet: "Werfen Sie Ihr Müsli weg, nehmen Sie stattdessen..."

Darm Gesundheit

Empfehlungen

- Anzeige

Das Apple-Lexikon für Senioren

Die 45 wichtigsten Apple-Fachbegriffe - endlich verständlich erklärt! GRATIS
- Anzeige

Muskelaufbau im Alter:

Sport-Experte teilt sein Wissen über Heimfitness + gratis Trainingsplan!
- Anzeige

Unschlagbare Reichweite von 800km

Auftanken in wenigen Minuten! Neue Technologie schlägt E-Autos um Meilen!
- Anzeige
- Anzeige
- Anzeige



[Fotos] Das ist real und passiert jeden Tag in Dubai

Fanbrace



[Galerie] 20 Schamlose Fotos, Die Dich Umhauen Werden!

legentale



[Bilder] Heute ist sie nicht mehr so begeistert von ihrer...

Investing Magazin

Mehr aus dem Netz



Anzeige

Der BH, von dem Frauen auf der ganzen Welt schwärmen

Wmbra BH



Anzeige

[Fotos] Überholte Modetrends die alte Frauen immer noch tragen

Happy-woman.com



Anzeige

Harald Glöckler: Von früher bis heute!

inTouch

[Bilder] Eve Jobs ist Alleinerbin des gesamten Vermögens ihres Vaters

Investing Magazin

[Fotos] Diese Kreaturen sind noch größer als wir uns vorstellen können

Factsandfun.de

Tierarzt: Wenn Ihr Hund Trockenfutter frisst, tun Sie das jeden Tag

Hundeapotheke Bayern

Aktuelle News

- „Billigstes Haus der Welt“: Diese Immobilie in den USA kostet nur 92 Cent – das ist der Grund
- Drei Selbständige erzählen, welche Kleinigkeit sie verändert haben, um endlich Geld zu verdienen
- Obwohl er als veraltet gilt: Baerbock forderte bereits Ende Juni den Pannen-Airbus als „bevorzugtes“ Flugzeug für ihre Australien-Reise an
- Škoda Enyaq iV 50: So günstig ist der vollelektrische SUV im Privatleasing
- Ninja Foodi Max: So sichert ihr euch 80 Euro Sofort-Rabatt auf XXL-Heißluftfritteuse



Business

Krypto:
Börsenvergleich, Coins
& Prognosen

Durchschnittsgehalt in
Deutschland

Rezession Definition

Passives Einkommen
aufbauen

News & Infos zur
Inflation

Einkommen in der
Mittelschicht

Fähigkeiten im
Lebenslauf

Gründerszene

Startup Gehälter

Startup Pitchdecks

Startup-Finanzierung

Enpal Erfahrungen

Bootstrapping: Vor- und
Nachteile

Die Höhle der Löwen
2023

Insider Picks

Beste Smartwatch 2023

Akku Staubsauger
Stiftung Warentest

Testsieger: Beste
Gesichtscreme

Stiftung Warentest:
Smartphone Testsieger

Kreditvergleich: Die
besten Anbieter

Elektrische
Zahnbürsten Stiftung
Warentest

Aktuell

Netflix-Kosten: Das
zahlt ihr für ein Abo

Kriegswirtschaft
Russland

Die reichsten Frauen
der Welt

Beamten-Pension vs
Rente

Durchschnittliche
Lebenserwartung

Themen von A-Z

[Startseite](#) | [Newsletter](#) | [Newsticker](#) | [Mediadaten](#)

[Unsere Abo-Angebote](#) | [FAQ](#) | [Abo kündigen](#)

[Impressum & Kontakt](#) | [Datenschutz](#) | [AGB](#) | [Jobs & Karriere](#)

[Privatsphäre](#) | [Disclaimer](#) | [Widerrufsbelehrung](#)

Copyright © 2023 Business Insider Deutschland GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

BUSINESS
SIDER