

Die KI entmystifizieren

Um ethisch zu führen, reicht es nach Sebastian Rosengrün nicht aus, sich auf rechtliche Standards zu berufen. Das gelte insbesondere beim Einsatz von KI, wo rechtliche Regelungen technischen Entwicklungen meist hinterherlaufen. Entscheidend sei, dass der Einsatz von KI bewusst und transparent organisiert werden müsse und die KI-Ergebnisse immer von Menschen zu verantworten seien.

Herr Dr. Rosengrün, bedingen die Digitalisierung und der Einzug von KI ein neues Führungsverständnis?

Dr. Sebastian Rosengrün Ja, aber nicht, weil wir ganz neue Führungsprinzipien erfinden müssten. KI ordnet Entscheidungswege und Arbeitsabläufe neu. Vieles wird von KI automatisiert oder zumindest vorbereitet. Die Verantwortung sollte aber immer beim Menschen verbleiben. Damit verändert sich Führung spürbar: weniger Ansagen machen, mehr Rahmen setzen, Urteilkraft organisieren und Vertrauen ermöglichen. Führung wird durch KI menschlicher als je zuvor. Dadurch wird sie auch anspruchsvoller.

Liegt Ihrem Buch ein bestimmtes Führungskonzept beziehungsweise Führungsmodell zugrunde? An welche Ansätze ist es anschlussfähig?

Rosengrün Unser Buch ist vor allem an die Praxis anschlussfähig. Entsprechend ist es auch nicht unser Ansatz, unsere praxisnahen Empfehlungen nachträglich in ein bestimmtes Modell einzusortieren oder gar ein neues Führungsmodell aufzurufen.

Was heißt „anschlussfähig“? Was verändert sich durch KI an Führungsaufgaben und -routinen?

Rosengrün Wir liefern einen handhabbaren Orientierungsrahmen dafür, welche Entwicklungen und Entscheidungen Führungskräfte im KI-Zeitalter im Auge behalten sollten. Gerade weil Maschinen immer mehr Aufgaben übernehmen, steht der Mensch bei allen Führungsaufgaben mehr im Zentrum. Gleichzeitig zeigen wir klare Grenzen auf, bei welchen Themen sich Führende und Geführte eben nicht durch den gegenwärtigen KI-Hype dazu verleiten lassen sollten, den Verführungen der Technik einfach nachzugeben. Dazu gehört es etwa, das Beziehungsmanagement an eine KI auszulagern oder aufgrund von technischen Entwicklungen das eigene Wertesystem über Bord zu werfen.

Sie geben Empfehlungen für „moralisch“ handelnde Leader. Aber Sie warnen auch vor „Moralisierung“ beziehungsweise „Moralaposteln“. Was heißt für Sie, ethisch zu führen?

Rosengrün Für mich heißt das vor allem, verantwortungsvoll mit Macht, Unsicherheit und Wirkung umzugehen. Gerade im gegenwärtigen KI-Hype bedeutet das, nicht jedem Trend hinterherzulaufen, sondern sauber zu klären: Wofür setzen wir KI ein und wofür nicht? Welche Risiken nehmen wir in Kauf? Wer trägt Verantwortung, und wie bleibt sie nachvollziehbar? Unsere Empfehlungen sind keine Moralisierung, wir verkaufen unsere Vorschläge nicht als absolute moralische Wahrheit. Eine Sache, die ich trotzdem absolut setzen würde, ist diese: Schalten Sie Ihr kritisches Urteilsvermögen nicht aus, und delegieren Sie es schon gar nicht an eine KI. Führen heißt, Entscheidungen zu treffen und dafür einzustehen. Wenn Sie eine Führungskraft sein wollen, dann führen Sie bitte schön auch!

Reicht es nicht aus, sich als Führungskraft an geltendem Recht zu orientieren?

Rosengrün Wir haben in Europa das Glück, dass es zwischen Recht und Moral große Schnittmengen gibt. Gleichwohl bleiben Recht und Moral zwei Paar Schuhe. Gesetze laufen dem technischen Wandel oft hinterher, sie sind zwangsläufig allgemein formuliert, und sie beantworten nicht die vielen Grauzonenfragen, die etwa ein Thema wie KI aufwirft. Selbst wenn etwas rechtlich zulässig ist, kann es trotzdem moralisch falsch oder schlicht unvernünftig sein, darüber hinaus Vertrauen zerstören, die Kultur vergiften oder langfristig Reputation kosten. Umgekehrt gibt es auch hierzulande Konstellationen, in denen es moralisch geboten sein kann, bewusst über das Gesetz hinauszugehen.

Diese Auffassung teilt möglicherweise nicht jeder. Geben Sie uns ein Beispiel aus der Arbeitswelt.

Rosengrün Für mich wäre es unmoralisch, von einem Mitarbeitenden seinen vollen Leistungseinsatz zu verlangen, wenn dieser etwa im familiären Umfeld einen Schicksalsschlag erlitten hat. Natürlich gibt es die Möglichkeit der Krankschreibung oder gesetzliche Ansprüche in Todesfällen. Aber so etwas allein auf einer rechtlichen Ebene zu behandeln, wäre zu wenig. Es reicht nicht aus, nur Standards umzusetzen oder sich hinter diesen zu

verstecken, wenn gut geführt werden soll. Es kommt auf Empathie, menschliches Urteilsvermögen und Ermessen an.

Wer als Führender wird mit Ihrem Buch angesprochen?

Rosengrün Wir sprechen bewusst alle an, die in Organisationen Verantwortung tragen – und zwar auf unterschiedlichen Ebenen. Führung fragt nicht danach, welcher Jobtitel auf der Visitenkarte steht, sondern vor allem nach Wirkung: Wer trifft Entscheidungen, setzt Regeln, prägt Kultur oder verantwortet Prozesse? Natürlich findet Führung im organisationalen Rahmen statt, deshalb sind die „17 Wege“ als Handlungsoptionen gedacht, nicht als moralische Checkliste. Nicht jede Person kann alles verändern. Aber selbst der Werkstudent kann Verantwortung dafür übernehmen, dass KI transparent und menschlich eingesetzt wird: durch klare Regeln, gute Kommunikation und seine Bereitschaft, im Zweifel auch „stopp“ zu sagen. Ich will damit sagen, dass Führung nicht allein hierarchisch gedacht werden sollte. Auch der einzelne Beschäftigte führt – zumindest sich selbst – und kann Verantwortung übernehmen und mit führendem Beispiel vorangehen.

KI wird von Mitarbeitenden nicht selten entweder als „heilig“ oder als „gefährlich“ angesehen. Wie können Führungskräfte darauf reagieren?

Rosengrün Das Wichtigste ist, den Mitarbeitenden die Ehrfurcht vor Technik zu nehmen, indem KI entmystifiziert wird. Führungskräfte sollten KI weder als Heilversprechen verkaufen noch als Bedrohung dramatisieren, sondern einen sicheren Rahmen für eine souveräne Nutzung schaffen. Wer KI verbietet, verschenkt Potenziale – oder be-

kommt Schattennutzung. Wer sie als Wunderwaffe anpreist, erntet Leichtgläubigkeit und verunsichert Mitarbeitende. Verantwortungsvolle Führung schafft klare Leitplanken: Wofür ist KI im Team sinnvoll? Was ist tabu? Was muss geprüft werden? Und wer entscheidet im Zweifel? Der beste Weg dorthin ist gemeinsames Üben. Wenn Mitarbeitende erleben, dass KI zwar Tempo bringt, aber auch Fehler macht, Dinge „erfindet“ und Kontext verfehlt, dann verschwindet der Mythos. Gleichzeitig entsteht Kompetenz.

Dr. Sebastian Rosengrün ist Geschäftsführer des AI Impact Lab Berlin und leitet an der Universität Augsburg ein Forschungsprojekt zur ethischen Führung in der KI-gestützten Produktion.



Christian Hugo Hoffmann / Sebastian Rosengrün Mensch. Macht. Maschine. 17 Wege zu ethischer Führung im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz. Haufe 2026 / 146 S. / 29,99 € / ISBN 978-3-648-19620-5

Wie können Standards für die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine aussehen?

Rosengrün Bei Alltags-KI genügen meist wenige, klare Standards: Erstens Transparenz- und Kennzeichnungsregeln, also wann und wie KI eingesetzt wird, was dokumentiert werden muss und ab wann Ergebnisse als KI-unterstützt gelten. Zweitens Qualitäts- und Prüfstandards: Was darf nur Entwurf sein, wann gilt das Vier-Augen-Prinzip, welche Mindestprüfungen sind verpflichtend, und wer zeichnet am Ende verantwortlich? Drittens Daten- und Sicherheitsstandards: Welche Daten sind tabu, wie werden sensible Informationen anonymisiert, welche Tools sind freigegeben, und wie wird sicher damit gearbeitet? Standards müssen hierarchieübergreifend in einem gemeinsamen Lernprozess entstehen. Erst dann werden sie tatsächlich gelebt. Und noch ein Punkt: KI-Standards sollten aus Werten abgeleitet werden – nicht umgekehrt.

Sie plädieren für einen offenen Umgang mit KI, um deren Möglichkeiten und Grenzen, aus Fehlern zu lernen, zu identifizieren und entscheiden zu können, was an

eine Maschine delegiert wird und was beim Menschen verbleiben soll. Was folgt daraus für Führung?

Rosengrün Der offene Umgang mit KI muss organisiert werden. Wer keinen offiziellen, sicheren Rahmen schafft, bekommt Schatten-Tools und Wildwuchs beim Einsatz von KI. Für Führung heißt das weiter: Vorbild sein und Kompetenzen aufbauen, bei sich selbst und den Mitarbeitenden. Führungskräfte müssen KI sichtbar selbst nutzen und vorleben, wie KI als Sparringspartner – und nicht als Entscheidungsinstanz – genutzt werden kann und wie ein kritischer Umgang mit Ergebnissen aussieht. Und Kompetenzaufbau bedeutet nicht „ein Mal Webinar und fertig“, sondern ein echtes Schulungskonzept aufzulegen – vom Grundverständnis über typische Risiken von KI bis hin zu praxisnahen Übungen im jeweiligen Kontext.

Wenn Aufgaben an KI delegiert werden, stellt sich die Frage nach der Verantwortung für die Ergebnisse und mögliche weitere Folgen. Wer trägt im Rahmen von ethischer Führung wofür Verantwortung?

Rosengrün KI oder Algorithmen tragen keine Verantwortung. Verantwortung heißt wörtlich: als Mensch Antwort geben zu können – also begründen, erklären, abwägen und im Zweifel auch für eine Entscheidung geradestehen. Ob und wofür KI eingesetzt

wird, also für Ziele, rote Linien, Ressourcen und eine Governance, die verhindert, dass riskante Systeme „nebenbei“ genutzt werden, dafür trägt die Unternehmensleitung die Verantwortung. Führungskräfte im Alltag verantworten, wie KI konkret im Team eingesetzt wird. Sie müssen Delegationsgrenzen ziehen, Prüf- und Qualitätsstandards durchsetzen, Kompetenzen aufbauen und dafür sorgen, dass Vorschläge von KI nicht einfach durchgewunken werden. Gleichzeitig liegt bei IT, Data, Legal / Compliance und Datenschutz die Verantwortung für den tragfähigen Rahmen: Tool-Auswahl, Datenfreigaben, Dokumentation, Monitoring und Kontrollen. Und Mitarbeitende tragen Verantwortung für den sachgerechten Gebrauch innerhalb dieses Rahmens – also Regeln einhalten, Ergebnisse prüfen, transparent machen, wenn KI beteiligt war, und eskalieren, wenn etwas nicht plausibel ist.

In der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine sehen Sie aktuell ganz klar Grenzen. Welche zum Beispiel?

Rosengrün KI erkennt Muster und produziert plausible Antworten. Sie hat aber kein Bewusstsein, kein Gewissen, kein Erleben von Folgen und keinen echten Kontextsinn für das, was zwischen Menschen passiert. Eine erste Grenze liegt bei Werturteilen und Zielkonflikten – überall dort, wo es um Gerechtigkeit, Zumutbarkeit,

Loyalität, Fürsorge oder Prioritäten zwischen Menschen geht. Eine zweite Grenze betrifft hochsensible Entscheidungssituationen mit existenziellen Konsequenzen, etwa Personalentscheidungen, Konfliktfälle oder disziplinarische Maßnahmen. Eine dritte Grenze ist Transparenz und Nachvollziehbarkeit: Viele Systeme liefern Ergebnisse, ohne dass die Gründe im Einzelfall erklärbar sind oder klar ist, welche Annahmen eingeflossen sind. Ethische Führung heißt, diese Grenzen im eigenen Kontext sauber zu definieren.

Die Potenziale von KI voll auszuschöpfen, bedeutet für Sie vor allem, auch aus Fehlern zu lernen. Was verstehen Sie unter „reifem, produktivem Scheitern“?

Rosengrün Reifes, produktives Scheitern ist nicht das „Fail fast“ der Silicon-Valley-Start-ups, sondern eine verantwortliche Fehlerkultur. Reif und produktiv wird es, wenn Fehler nicht glorifiziert, sondern als Teil jedes Lern- und Entwicklungsprozesses akzeptiert werden und dann systematisch ausgewertet werden, um daraus zu lernen. Gleichzeitig heißt das aber auch, dass Verantwortung nicht kleingeredet werden darf.

Herr Dr. Rosengrün, vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Rainer Spies.

INSERENTEN

	Seite
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) _2. U, 9, 69, 3. U, 4. U	
Hansefit GmbH	57
Rexx Systems GmbH	7

BILDNACHWEISE

Abe Mossop - stock.adobe; Anne K. Simon; ArtBox - stock.adobe; Asawin - stock.adobe; BalanceFormCreative - stock.adobe; BW-Bank; Celine Kumpf - Pinktum; Endress+Hauser; DGFP; E.ON Westnetz; Frank Beer photography - GEA; Frank Nuernberger; Gittings Photography; Hammad - stock.adobe; industrieblick - stock.adobe; IRStone - stock.adobe; Jegas RA - stock.adobe; Johannes Christopher - THA; Julia - stock.adobe; Kostis Sohorits - Lidl; LBBW; metamorworks - stock.adobe; Mr Creator - stock.adobe; Paracelsus Kliniken Deutschland; putri syakilla - stock.adobe; Slowlifetrader - stock.adobe; Sutaji - stock.adobe; terat - stock.adobe; thyssenkrupp AG; Tim Luhmann; Tom Ziora; Umair - stock.adobe; we.bond.creations - stock.adobe; Vitra International; weerapat1003 - stock.adobe; Yasmina Aust - mgp Merla Ganschow & Partner mbB