



POLICY BRIEF

Führung mit Künstlicher Intelligenz

Was Führungskräfte heute über KI denken –
und was das für die Führung von morgen bedeutet

LIZ MOHN
STIFTUNG

Impressum

© Liz Mohn Stiftung, Gütersloh
September 2025

Herausgeber

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon: +49 5241 2133-0
www.liz-mohn-stiftung.de

Verantwortlich

Dr. Johannes Busold
Dr. Jörg Habich

Autor:innen

Dr. Johannes Busold
Janna Ehrlich
Ingrid Feinstein
Dr. Jörg Habich

Unter Mitarbeit von:

Maximilian von Boehm-Bezing,
Sanny Pulka und Hendrik Schulten

Layout

VISIO Kommunikation GmbH

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz

Bildnachweis

stock.adobe.com – Thanaporn, KI-generiert

Druck

Gieselmann Druck und Medienhaus

Papier

Circleoffset Premium White, 100 % Altpapier,
zertifiziert mit dem Blauen Engel und FSC Recycled

POLICY BRIEF

Führung mit Künstlicher Intelligenz

Was Führungskräfte heute über KI denken –
und was das für die Führung von morgen bedeutet



Inhalt

1	Einleitung	5
1.1	Künstliche Intelligenz: Disruption in der Führung	5
1.2	Hintergrund: Künstliche Intelligenz und Führung	6
2	Einsatz von KI für Führungsaufgaben	8
2.1	Aktueller Einsatz von KI für Führungsaufgaben	8
2.2	Erwarteter Einsatz von KI für Führungsaufgaben	9
2.3	Erwarteter Ersatz von Führungsaufgaben durch KI	10
3	KI-Akzeptanz und Auswirkungen auf die Organisationskultur	12
3.1	Chancen und Risiken: KI im Spannungsfeld der Organisationskultur	12
3.2	Akzeptanz und KI-Readiness der Organisationen	14
3.2.1	Alter und Geschlecht	16
3.2.2	Disziplinarische Führungserfahrung und Führungsspanne	18
3.2.3	Wahrnehmung von KI als strategischer Wettbewerbsvorteil	20
4	Fazit: KI-Integration zwischen Potenzialen und Vorbehalten	21
5	Handlungsempfehlungen: KI als Schlüssel zur erfolgreichen Führung	22
5.1	Handlungsimplicationen für Führungskräfte	22
5.2	Handlungsimplicationen für Organisationen	23
5.3	Handlungsimplicationen für die Gesellschaft	24
6	Literaturverzeichnis	25
Anhang		
	Methodik	26
	Kontakt	27

1 EINLEITUNG

1.1 Künstliche Intelligenz: Disruption in der Führung

Künstliche Intelligenz (KI) zählt zu den zentralen, disruptiven Entwicklungen unserer Zeit. Sie durchdringt zunehmend alle Lebens- und Arbeitsbereiche und verändert, wie Entscheidungen getroffen, Strategien entwickelt und der Arbeitsalltag gestaltet werden. Durch ihre Fähigkeit, auch komplexe Aufgaben zu übernehmen, hat KI das Potenzial die Arbeitswelt und ganze Berufsfelder nachhaltig zu transformieren. Besonders die jüngsten Entwicklungen im Bereich der Large Language Models (LLMs) – zu den bekanntesten und meist genutzten gehören ChatGPT und Google Gemini – zeigen, dass KI heute in der Lage ist, natürliche Sprache zu verstehen, komplexe Kontexte zu erfassen und in Echtzeit zielgerichtete Vorschläge zu generieren. In der Führungspraxis bedeutet dies, dass solche Systeme nicht nur Routineaufgaben automatisieren, sondern auch bei anspruchsvollen Führungsaufgaben wie strategischen Entscheidungen oder der Personalentwicklung eingesetzt werden können.

Gleichzeitig zeigen Beschäftigte in Deutschland deutliche Wissensdefizite über den Nutzen von KI im Arbeitskontext und stehen einer Nutzung häufig ambivalent gegenüber (IPSOS KI-Monitor, 2025). Chancen wie Effizienzsteigerungen, präzisere datenbasierte Entscheidungen und die Förderung von Innovation stehen dabei Risiken wie Kontrollverlust, algorithmischer Voreingenommenheit (Bias) und mangelnder Akzeptanz gegenüber.

Während die Anwendungsfelder von KI in der Arbeitswelt breit diskutiert werden, sind die Auswirkungen auf Führung bislang nur unzureichend erforscht. Noch ist offen, wie sich die Rolle von Führungskräften verändern wird, welche Rolle Führung künftig spielt und in welchem Umfang KI klassische Führungsaufgaben übernimmt. Eins scheint jedoch sicher: Mit der grundlegenden Transformation der Arbeitswelt wird sich auch die Rolle von Führung tiefgreifend verändern. Führungskräfte tragen Verantwortung, diesen Wandel vorausschauend zu gestalten und im Sinne einer verantwortungsvollen Führung weiterzuentwickeln. Sie sind dabei gleichermaßen Treiber wie Betroffene: Zum einen sind sie gefordert, die Transformation in ihren Organisationen voranzutreiben, zum anderen verändert sich ihre eigene Führungsrolle fundamental.

Vor diesem Hintergrund hat die Liz Mohn Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut IPSOS eine Studie durchgeführt. Ziel ist es, systematisch zu erfassen,

- ▶ wie Führungskräfte KI derzeit tatsächlich in ihrem Führungsalltag einsetzen,
- ▶ welche Führungsaufgaben KI übernehmen kann,
- ▶ welche Chancen und Risiken sie mit KI verbinden,
- ▶ welche Auswirkungen auf Organisations- und Führungskultur erwartet werden,
- ▶ wie vorbereitet bzw. KI-ready sie ihre Organisationen heute einschätzen und
- ▶ welche Faktoren den Einsatz von KI in Organisationen fördern oder hemmen.

Dazu wurden bundesweit 1.000 Führungskräfte aus den Bereichen Wirtschaft, Politik und Kultur befragt.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeichnen ein aktuelles Bild der KI-Nutzung durch Führungskräfte für originäre Führungsaufgaben und verdeutlichen sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Sie machen sichtbar, welche Faktoren unterstützend oder hemmend wirken, und sollen Führungskräfte ermutigen, sich aktiv mit der Rolle von KI in der Führung auseinanderzusetzen, ihre eigene Rolle kritisch zu reflektieren und zukunftsfähig zu gestalten.

1.2 Hintergrund: Künstliche Intelligenz und Führung

Was ist Künstliche Intelligenz?

Künstliche Intelligenz (KI) wird klassisch als die Wissenschaft und Technik verstanden, intelligente Maschinen zu erschaffen (McCarthy 2007). Diese können menschenähnliche kognitive Funktionen wie Lernen, Problemlösung und Entscheidungsfindung ausführen. In der neueren KI-Forschung wird KI vor allem als rationaler bzw. intelligenter Agent verstanden – ein System, das seine Umwelt wahrnimmt und Handlungen ausführt, um die Wahrscheinlichkeit zu maximieren, seine Ziele zu erreichen (Russell und Norvig 2021).

Um mögliche Anwendungsfelder von KI im Bereich der Führung zu klären, ist es zunächst notwendig, den Blick auf die Rolle und das Aufgabenprofil von Führungskräften zu richten. Denn nur wenn klar umrissen ist, welche vielschichtigen Verantwortlichkeiten, Gestaltungsaufgaben und Beziehungsdimensionen mit Führungsarbeit verbunden sind, lässt sich verstehen, an welchen Stellen KI unterstützend und entlastend oder möglicherweise nicht gewinnbringend eingesetzt werden kann. Führung umfasst im Kern den zielgerichteten, wechselseitigen Einflussprozess, bei dem das Verhalten, die Einstellungen und die Leistungen von Individuen oder Gruppen so beeinflusst und koordiniert werden, dass gemeinsame Ziele erreicht werden (vgl. u. a. Wunderer 2011; Neuberger 2011). Während sich strukturelle Führung auf die Gestaltung der Prozesse und organisatorischen Strukturen zur Verhaltensbeeinflussung konzentriert, steht bei der direkten Führung die persönliche Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen im Fokus.

Zweifelsohne wird KI Strukturen und Prozesse im Rahmen der strukturellen Führung beeinflussen und ähnlich wie Automa-

tisierung und Fließbandfertigung weite Teile der Rahmenbedingungen wie z. B. Abflachung von Hierarchien für Führungskräfte determinieren. Für Führungskräfte ist jedoch maßgeblicher, inwieweit durch KI auch die direkte Beziehung zwischen Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten Veränderungen unterlegen ist. Diese interaktive Führung ergibt sich aus dem direkten Kontakt durch Kommunikation, Austausch und Beziehungsgestaltung und der gegenseitigen Einflussnahme, in der Führungskraft und Mitarbeiter:innen aktiv aufeinander reagieren.

Wenngleich diese Beziehungen und die daraus resultierenden Aufgaben vielschichtig sind, gibt es wiederkehrende Tätigkeiten, die interaktive bzw. direkte Führung maßgeblich kennzeichnen. Die nachfolgende Systematisierung der sechs Aufgabenfelder orientiert sich an etablierten Ansätzen der Führungsforschung (vgl. u. a. Neuberger 2011; Rosenstiel und Nerdinger 2011; Malik 2019; Wunderer 2011; Scholz 2013; Glasl 2013):

1. PLANUNG:

umfasst die vorausschauende Gestaltung von Zielen, Aufgaben und den gezielten Einsatz von Ressourcen. Sie bildet das Fundament für wirksames Handeln, lässt sich methodisch gut unterstützen und ist häufig durch strukturierte Routinen geprägt.

2. KOMMUNIKATION:

stellt die operative Verständigung im Arbeitsalltag sicher. Sie ermöglicht unter anderem Abstimmung, Motivation und Informationsfluss.

3. KONTROLLE:

beinhaltet sowohl die Überwachung des Fortschritts als auch die Bewertung der Zielerreichung. Dieser Aufgabenbereich rückt in Zeiten digitaler Kennzahlensysteme zunehmend in den Fokus datenbasierter Führung.

4. ENTWICKLUNG:

bündelt alle Aufgaben, die auf die individuelle und kollektive Weiterentwicklung von Mitarbeiter:innen zielen – darunter Feedback und Coaching, Teamentwicklung und Karriereförderung. Sie erfordert neben methodischem Wissen vor allem Empathie und Reflexionsfähigkeit.

5. KONFLIKTLÖSUNG:

ist ein Aufgabenbereich, der besonders stark von emotionaler und sozialer Kompetenz abhängt. Konflikte im Team erfordern Aufmerksamkeit, Klärungsstrategien und oft eine Vermittlerrolle durch die Führungskraft – eine Fähigkeit, die sich nur bedingt standardisieren lässt.

6. ENTSCHEIDUNG:

bezieht sich auf strategische und operative Weichenstellungen im Umgang mit Mitarbeiter:innen – etwa Auswahl, Beförderung oder Neuzuschnitt von Rollen. Diese Entscheidungen sind oft hochrelevant, da sie mit Verantwortung, Zielkonflikten und unternehmerischer Steuerung verbunden sind.

2 EINSATZ VON KI FÜR FÜHRUNGSAUFGABEN

Das folgende Kapitel gibt Einblick in die Ergebnisse der Befragung: Es zeigt, wie Führungskräfte KI derzeit für Führungsaufgaben nutzen und welche Einsatzmöglichkeiten sie für die Zukunft erwarten.

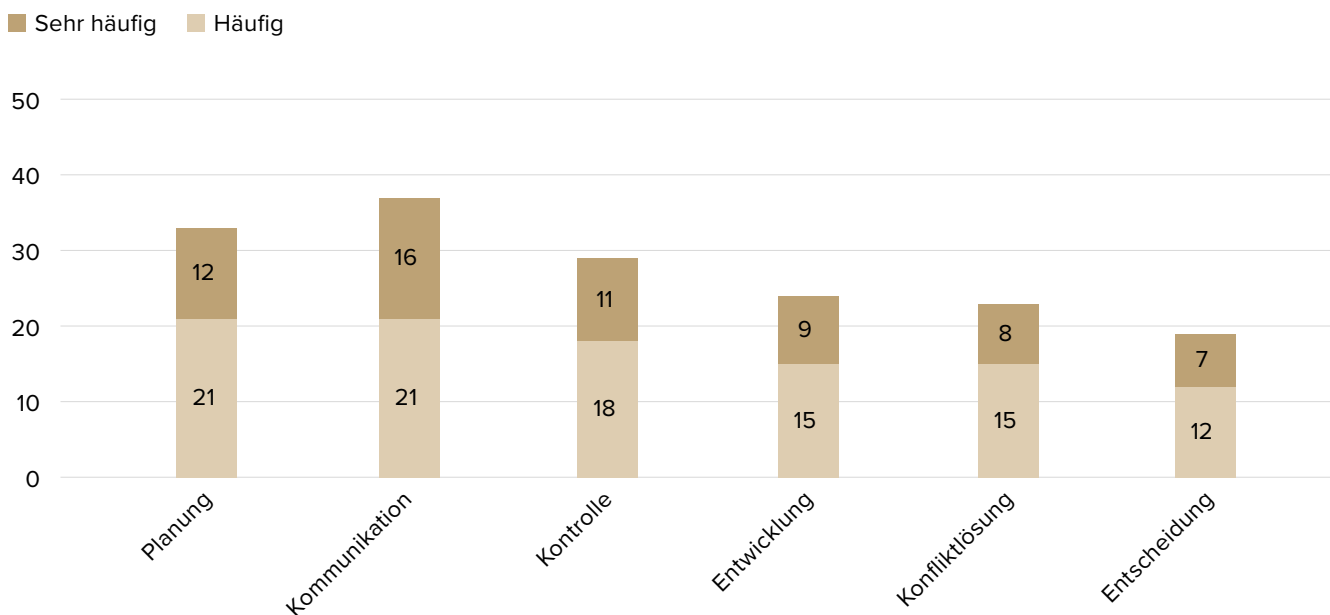
2.1 Aktueller Einsatz von KI für Führungsaufgaben

Derzeit setzt die Mehrheit der befragten Führungskräfte KI nicht regelmäßig – also weder häufig noch sehr häufig – für Führungsaufgaben ein.

Der Einsatz variiert stark nach Art und Komplexität der Führungsaufgabe. Es gibt eine klare Präferenz für die Nutzung von KI in standardisierten Prozessen wie der Planung und der Kommunikation (siehe Abbildung 1). Etwa ein Drittel der Führungskräfte gibt in diesen Bereichen eine regelmäßige Nutzung an. Diese Bereiche profitieren von KI-Anwendungen, da durch Automatisierung die Effizienz und Präzision gesteigert werden können. Die Fähigkeit von KI, Routineaufgaben zu übernehmen, entlastet Führungskräfte und ermöglicht es ihnen, sich auf strategische Tätigkeiten zu konzentrieren.

Im Gegensatz dazu bleibt der Einsatz von KI in komplexeren Aufgaben, insbesondere bei Personalentscheidungen und in der Konfliktlösung, bemerkenswert gering. So nutzen gerade einmal 19 Prozent der Führungskräfte KI bei Personalentscheidungen. Diese Zurückhaltung zeigt, dass Führungs-

Abbildung 1 | Aktueller Einsatz von KI für Führungsaufgaben (nach steigender Komplexität der Führungsaufgabe)



Darstellung in Prozent

Frage: Bitte geben Sie an, wie häufig Sie bei den folgenden Tätigkeiten KI einsetzen ..., N=1.000, sehr häufig & häufig

Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

kräfte bei Entscheidungsprozessen – bei denen bisher ein hohes Maß an menschlichem Urteilsvermögen gefragt ist – skeptisch gegenüber einer KI-Integration sind.

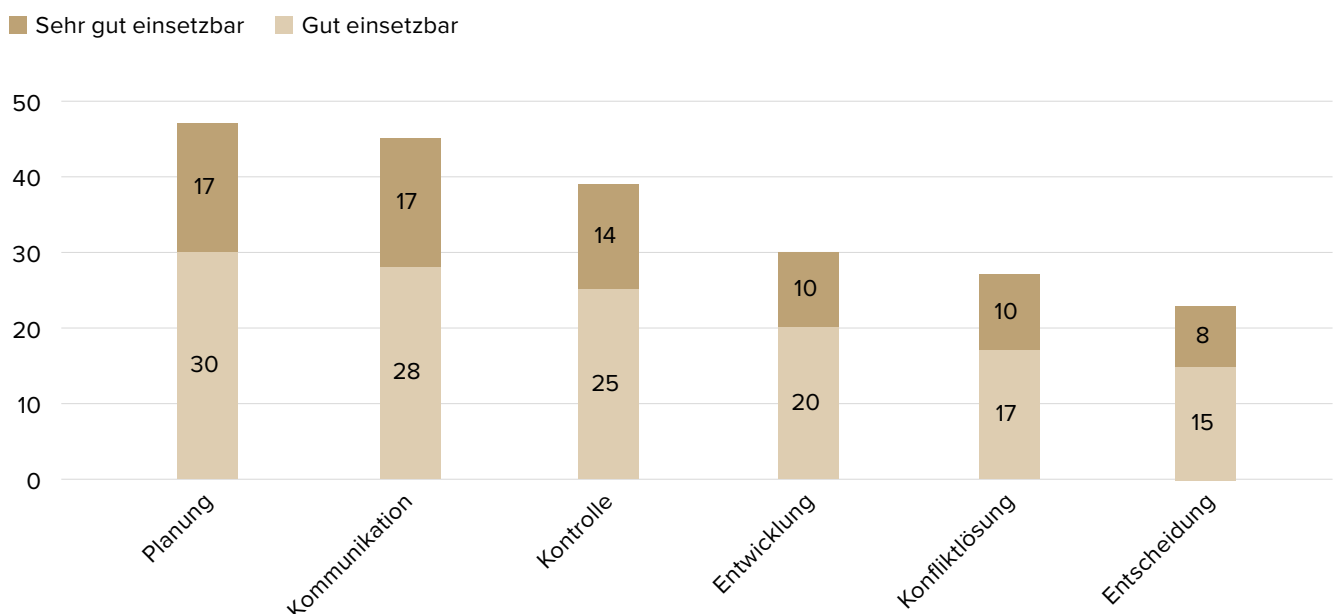
Als zentrale Hemmnisse gelten vor allem fehlendes Vertrauen in die Fähigkeit von KI, nuancierte menschliche Urteile und Emotionen angemessen zu berücksichtigen. Hinzu kommt die Sorge vor einem KI-Bias – also der Gefahr, dass Voreingenommenheit in den Daten von KI-Systemen Diskriminierung, Vorurteile und Stereotypen verstärkt. Darüber hinaus besteht insbesondere beim Einsatz von KI in risikoreichen Entscheidungssituationen häufig ein Bedarf an zusätzlicher Mitbestimmung und organisatorischer Absicherung.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Nutzung von KI mit zunehmender Komplexität der Führungsaufgaben abnimmt. Führungskräfte halten KI für besser geeignet, wiederkehrende und klar definierte Aufgaben zu unterstützen, während sie in Bereichen, die kreatives Denken, Empathie und komplexes Problemlösungsverhalten erfordern, noch nicht als Hilfsmittel oder gar Ersatz angesehen wird.

2.2 Erwarteter Einsatz von KI für Führungsaufgaben

Bei der Einschätzung der potenziellen Nutzung von KI für Führungsaufgaben ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der aktuellen Anwendung: Führungskräfte sehen zukünftig mehr Potenzial für KI in weniger komplexen Aufgabenbereichen wie der Planung (47 Prozent) und der Kommunikation (45 Prozent) (siehe Abbildung 2). Die Skepsis gegenüber dem Einsatz von KI in komplexeren und damit

Abbildung 2 | Potenzieller zukünftiger Einsatz von KI für Führungsaufgaben



Darstellung in Prozent

Frage: Bitte geben Sie an, bei welchen dieser Aufgaben zukünftig KI eingesetzt werden kann ..., N=1.000, sehr gut einsetzbar & gut einsetzbar

Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

risikoreicheren Führungsaufgaben wie Konfliktlösung und Personalentscheidungen bleibt groß und Führungskräften fehlt oftmals die Vorstellungskraft einer stärkeren zukünftigen Einbindung von KI. Nur etwa 27 Prozent (Konfliktlösung) bzw. 23 Prozent (Entscheidung) der befragten Führungskräfte sehen Potenzial in diesen komplexen Bereichen. Auch bei der Entwicklung (Teamentwicklung, Feedback & Coaching, Karriereförderung) sieht weniger als ein Drittel der Führungskräfte Einsatzpotenzial.

Insgesamt wird allerdings auch bei weniger komplexen Führungsaufgaben nur begrenzt zusätzliches Potenzial gesehen. Die Mehrheit der Führungskräfte glaubt aktuell nicht an einen Einsatz von KI bei den abgefragten Führungsaufgaben. Dies legt die Vermutung nahe, dass sich Führungskräfte insgesamt noch nicht intensiv mit den Auswirkungen von KI auf Führung sowie den Potenzialen auseinandergesetzt haben. Insbesondere scheinen Führungskräfte, die aktuell noch keine KI für Führungsaufgaben nutzen, auch wenig Potenzial für eine zukünftige Nutzung zu sehen.

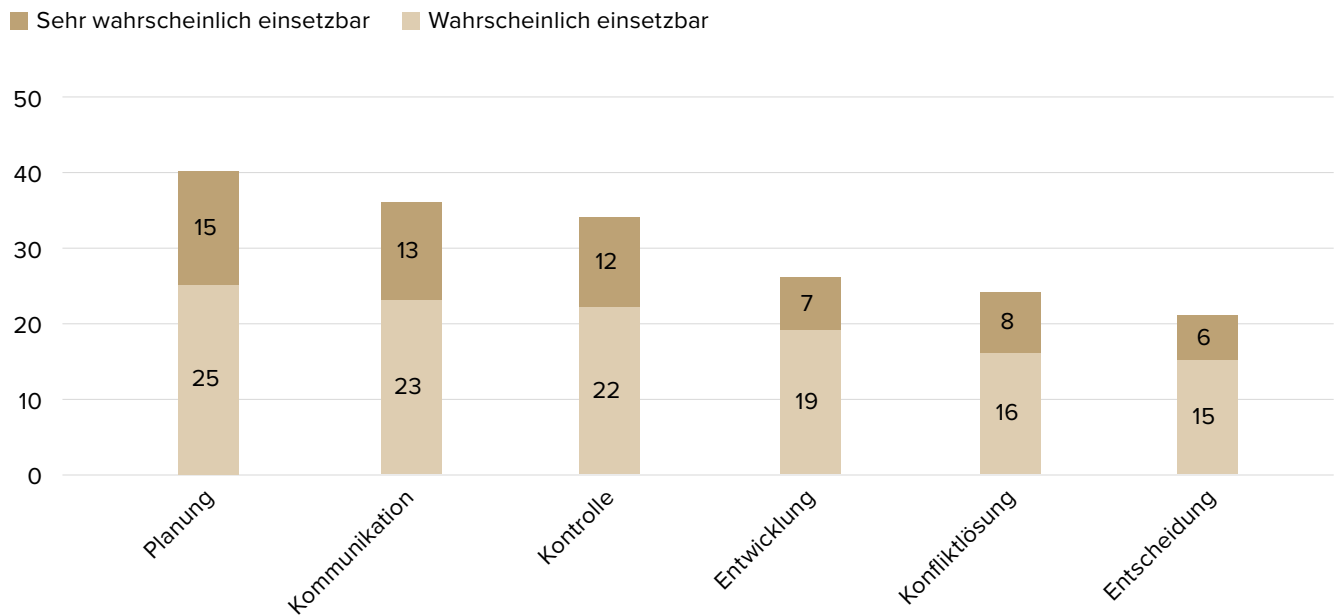
Im Gegensatz dazu ist die allgemeine Bevölkerung zuversichtlicher in Bezug auf die Einbettung von KI in Führungsaufgaben. So gehen beispielsweise 63 Prozent der Befragten davon aus, dass das Screening von Bewerbungen zukünftig von KI übernommen wird (Ipsos 2025). Diese Diskrepanz lässt darauf schließen, dass Führungskräfte zögern, einige ihrer traditionellen Aufgaben an maschinelle Systeme abzugeben – möglicherweise aus Sorge um den Verlust persönlicher Einflussnahme und Kontrolle in ihrer Führungsrolle oder weil sie stärker mit den Hürden der Implementierung in ihren Organisationen konfrontiert sind.

2.3 Erwarteter Ersatz von Führungsaufgaben durch KI

Zusätzlich zu einem potenziellen Einsatz von KI bei Führungsaufgaben wurde in der Befragung auch ein potenziell vollständiger Ersatz von Führungsaufgaben durch KI abgefragt. Einen vollständigen Ersatz von Führungsaufgaben durch KI, wird von den Führungskräften skeptischer gesehen als ein unterstützender oder begleitender Einsatz. Dennoch glauben knapp 40 Prozent der Führungskräfte, dass KI die Planung vollständig ersetzen kann; etwa 36 Prozent die Kommunikation und 34 Prozent Kontrollaufgaben (Abbildung 3). Bei komplexeren Führungsaufgaben wird ein vollständiger Ersatz von weniger Führungskräften erwartet (Entwicklung: 26 Prozent, Konfliktlösung: 24 Prozent, Entscheidung: 21 Prozent).

Insgesamt scheinen viele Führungskräfte, die sich einen generellen Einsatz von KI für Führungsaufgaben vorstellen können oder KI bereits nutzen, auch einen vollständigen Ersatz einzelner Führungsaufgaben vorstellen zu können. Da jedoch ein großer Teil der Führungskräfte skeptisch gegenüber einem Einsatz von KI ist, wird ein vollständiger Ersatz besonders skeptisch gesehen.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass menschliches Urteilsvermögen bei komplexen Führungsaufgaben weiterhin relevant ist. Führungskräfte sehen KI vor allem als unterstützendes Werkzeug – nicht als vollständigen Ersatz. Zugleich wird deutlich, dass in vielen Bereichen noch erhebliches Potenzial für einen zukünftigen Einsatz besteht.

Abbildung 3 | Potenzieller Ersatz von Führungsaufgaben durch KI

Darstellung in Prozent

Frage: Bitte geben Sie an, wie wahrscheinlich die folgenden Aufgaben zukünftig durch KI ersetzt werden können ..., N=1.000, sehr wahrscheinlich einsetzbar & wahrscheinlich einsetzbar

Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

3 KI-AKZEPTANZ UND AUSWIRKUNGEN AUF DIE ORGANISATIONSKULTUR

Das folgende Kapitel beleuchtet, wie Führungskräfte die Chancen und Risiken von KI einschätzen und welche Auswirkungen sie auf die Organisations- und Führungskultur erwarten. Zudem wird untersucht, wie hoch die Akzeptanz von KI in ihren Organisationen ist und wie KI-ready diese sind. Schließlich werden auch soziodemografische Faktoren wie Alter oder Führungsspanne berücksichtigt, um Unterschiede in der Nutzung von KI durch Führungskräfte sichtbar zu machen.

3.1 Chancen und Risiken: KI im Spannungsfeld der Organisationskultur

Während die Ergebnisse zu einer aktuellen oder potenziellen Nutzung von KI bei Führungsaufgaben vor allem Aufschluss über funktionale Einsatzbereiche geben, wirft der Blick auf Chancen und Risiken eine weitere, ebenso entscheidende Perspektive auf: den Einfluss von KI auf die Organisationskultur. Denn jenseits von Effizienzgewinnen und technischer Machbarkeit stellt sich die Frage, wie KI die Werte, Normen und das Miteinander in Organisationen prägt – und welche langfristigen kulturellen Entwicklungen daraus entstehen können.

Im Hinblick auf den Einsatz von KI sieht die Mehrheit der Führungskräfte eine große Chance, dass KI die Entwicklung einer lernenden Organisationskultur fördern und die Innovationsbereitschaft innerhalb der Führungskultur unterstützen kann. Zudem sind sie überzeugt, dass KI die Anpassungsfähigkeit der Führungskultur an neue Herausforderungen erhöht (siehe Abbildung 4). Diese positiven Erwartungen betonen das Potenzial von KI, eine zukunftsorientierte und innovationsfördernde Organisations- sowie Führungskultur zu etablieren.

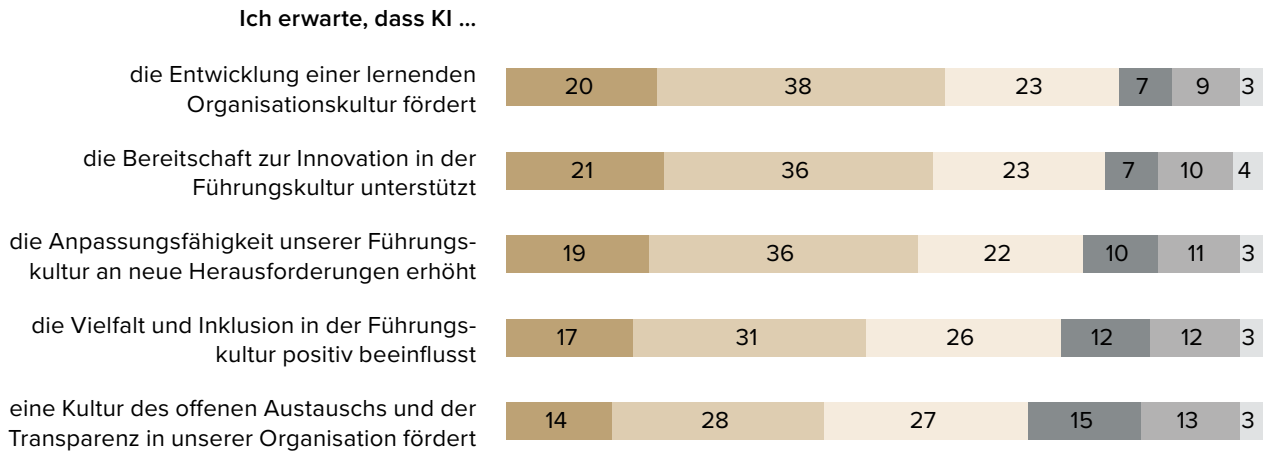
Auf der anderen Seite bestehen jedoch auch erhebliche Bedenken: Die Mehrheit der Führungskräfte befürchtet, dass KI zu einer Kultur der Überwachung und Kontrolle führen könnte und eine Abhängigkeit von Technologien in der Führung hervorruft. Zudem wird ein Bedeutungsverlust emotionaler Intelligenz sowie der menschlichen Komponente in der Führung befürchtet (siehe Abbildung 5).

Diese Ängste spiegeln eine weitverbreitete Unsicherheit wider, wie stark neue Technologien die zwischenmenschlichen Aspekte der Führung beeinflussen und möglicherweise negativ kontrollieren könnten. Diese Befürchtungen stellen ein wesentliches Innovationshemmnis dar und tragen zu der noch eher geringen Nutzung von KI für Führungsaufgaben bei.

Die Ergebnisse zeigen deutlich: Damit die Potenziale von KI in der Führung zum Tragen kommen, müssen Führungskräfte und ihre Organisationen aktiv gestalten. Es gilt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Vertrauen fördern, Ängste abbauen und Risiken begrenzen. Ziel ist eine lernende, innovationsfördernde Kultur, die Chancen nutzt, ohne in eine Kultur der Überwachung und Kontrolle abzugleiten. Entscheidend ist dabei auch, Regulierung so auszugestalten, dass sie Sicherheit bietet, ohne durch Bürokratie neue Innovationshemmnisse zu erzeugen (siehe auch Kapitel 5: Handlungsempfehlungen).

Abbildung 4 | Erwartungen an KI in Hinblick auf Organisations- und Führungskultur

■ Stimme voll und ganz zu ■ Stimme eher zu ■ Teils/teils ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme gar nicht zu
■ keine Antwort



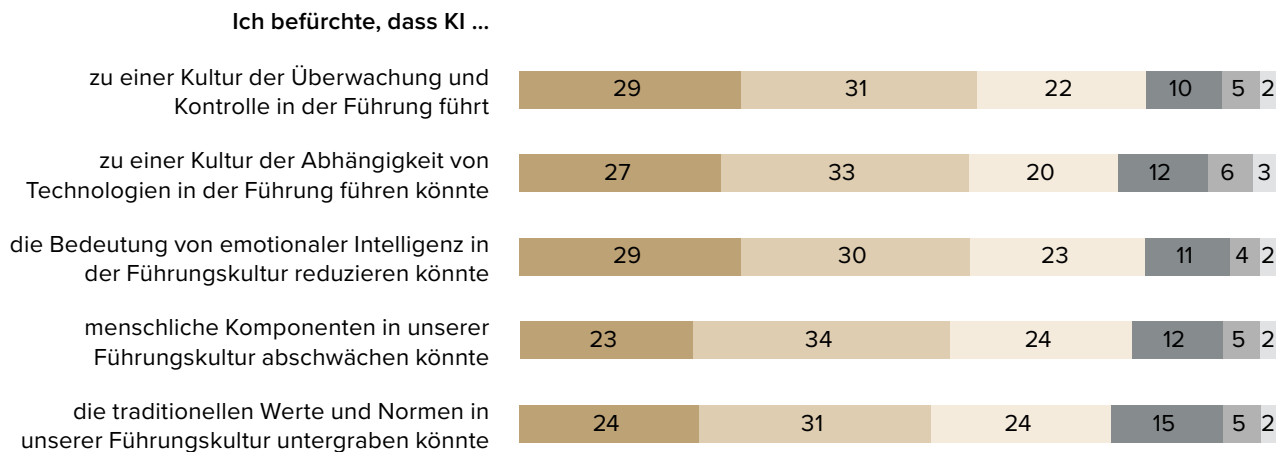
Darstellung in Prozent

Frage: Im Folgenden interessieren uns Ihre Erwartungen in Hinblick auf eine mögliche Veränderung der Führungskultur. – Ich erwarte, dass KI ..., N=1.000

Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

Abbildung 5 | Befürchtungen vor KI in Hinblick auf Organisations- und Führungskultur

■ Stimme voll und ganz zu ■ Stimme eher zu ■ Teils/teils ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme gar nicht zu
■ keine Antwort



Darstellung in Prozent

Frage: Im Folgenden interessieren uns Ihre Erwartungen in Hinblick auf eine mögliche Veränderung der Führungskultur. – Ich befürchte, dass KI ..., N=1.000

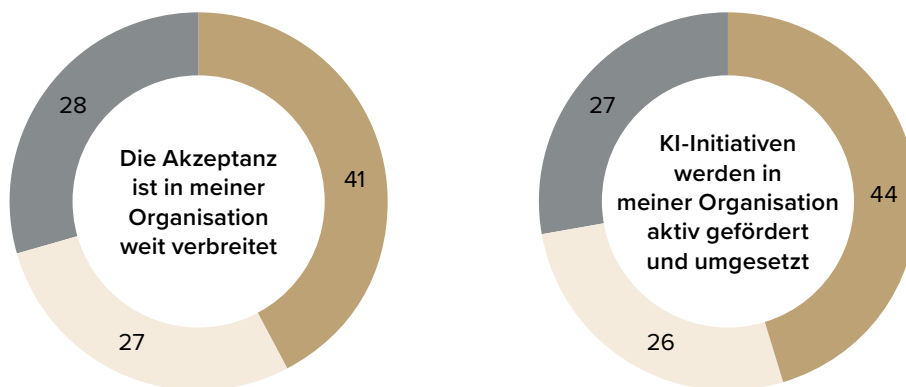
Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

3.2 Akzeptanz und KI-Readiness der Organisationen

In Bezug darauf, wie KI-ready Führungskräfte ihre eigene Organisation einschätzen und damit wie vorbereitet ihre Organisation für KI ist, zeigt sich eine gemischte Wahrnehmung. So sehen knapp über 40 Prozent der Führungskräfte eine weit verbreitete Akzeptanz von KI in ihren Organisationen sowie eine aktive Förderung und Umsetzung von KI-Initiativen (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6 | Akzeptanz und Förderung von KI in der eigenen Organisation

■ Zustimmung ■ Teils/teils ■ Ablehnung



Darstellung in Prozent

Frage: Wir möchten wissen, inwieweit Sie glauben, dass Ihre Organisation auf den Umgang mit KI vorbereitet ist. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen., N=1.000

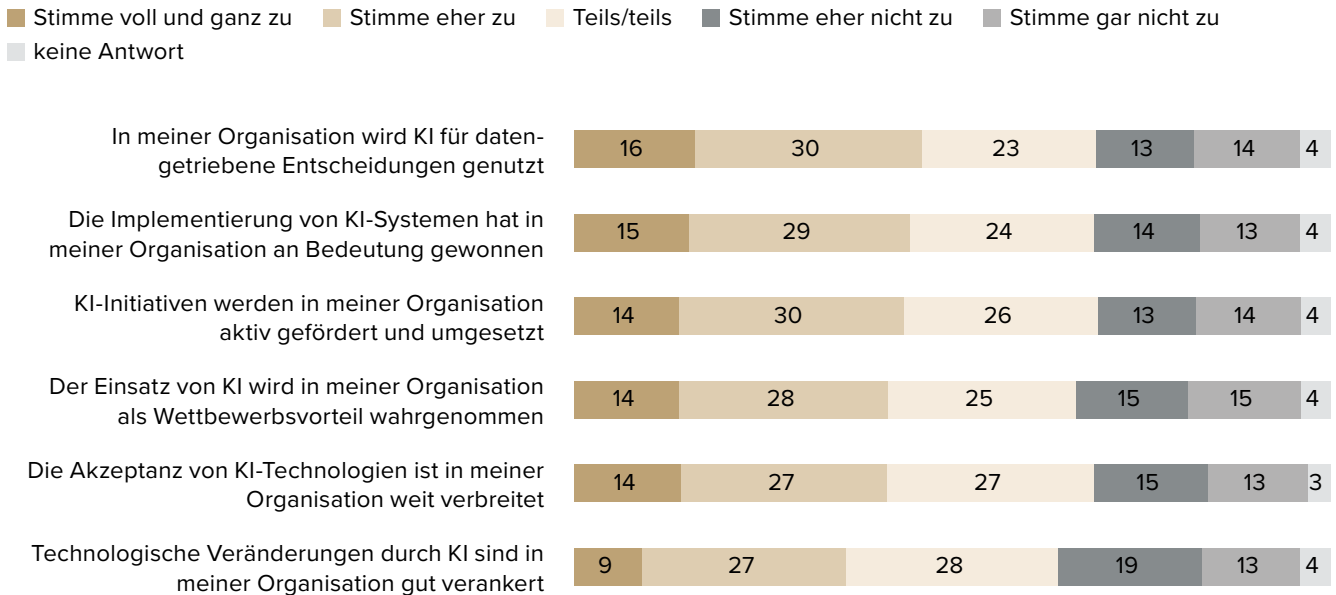
Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

Zudem wird KI in vielen Organisationen für datengetriebene Entscheidungen genutzt (46 Prozent) und die Führungskräfte geben an, dass die Implementierung von KI-Systemen in ihren Organisationen an Bedeutung gewonnen hat (44 Prozent) und KI als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen wird (42 Prozent).

Etwas skeptischer äußern sich die Führungskräfte darüber, wie gut diese technologischen Veränderungen tatsächlich in den Organisationen verankert sind. Jeweils ca. ein Drittel gehen von einer guten beziehungsweise keiner guten Verankerung aus.

Auffällig ist eine konsequente Ablehnung von KI in knapp 30 Prozent der Organisationen. So sehen die Führungskräfte keine weit verbreitete Akzeptanz von KI (28 Prozent) oder aktive Förderung und Umsetzung von KI-Initiativen (27 Prozent). Zudem wird KI in ihren Organisationen auch nicht für datengetriebene Entscheidungen genutzt (27 Prozent), hat nicht an Bedeutung gewonnen (27 Prozent) und wird auch nicht als Wettbewerbsvorteil (30 Prozent) wahrgenommen (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7 | KI-Readiness der eigenen Organisation



Darstellung in Prozent

Frage: Wir möchten wissen, inwieweit Sie glauben, dass Ihre Organisation auf den Umgang mit KI vorbereitet ist. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen: N=1.000

Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

Die Analyse zeigt zudem, dass die Akzeptanz von KI robuster ist, wenn sie in weniger traditionellen Bereichen wie der Personalentwicklung eingesetzt wird. Diese breitere Anwendung führt zu einem gesteigerten Vertrauen, da KI als Mittel zur Verbesserung der Organisationskultur, zur Förderung von Vielfalt und zur Unterstützung transparenter Entscheidungsprozesse wahrgenommen wird. Inklusive und vielfaltsfördernde KI-Systeme, die klar und transparent kommuniziert werden, genießen ebenfalls höhere Akzeptanzwerte. Diese Erkenntnisse verdeutlichen die Notwendigkeit klarer Kommunikationsstrategien und inklusiver Ansätze bei der Implementierung von KI in Organisationen.

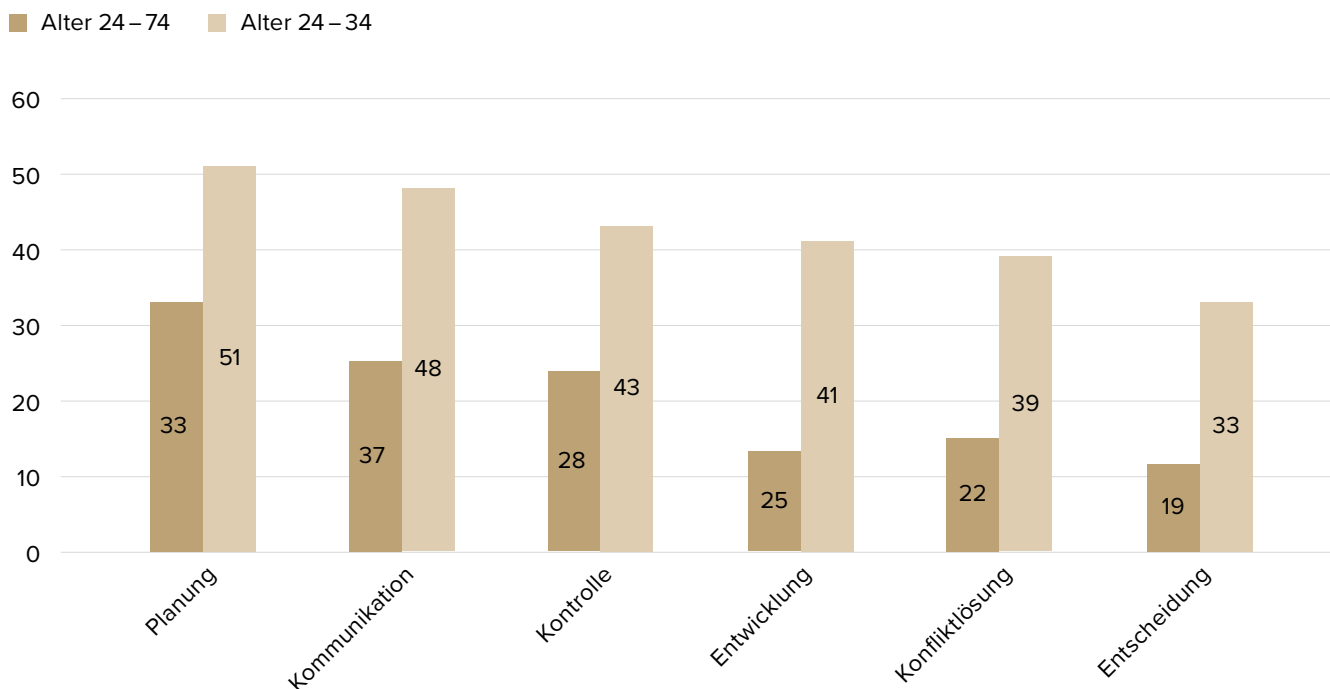
Insgesamt zeigen die Ergebnisse: Organisationen und Unternehmen in Deutschland sind beim Thema KI noch weit von einer flächendeckenden Readiness entfernt. Zwar nutzen viele Organisationen KI bereits aktiv und sehen darin einen Wettbewerbsvorteil – doch fast ebenso viele verweigern noch Akzeptanz, Förderung und Einsatz.

Diese Zurückhaltung spiegelt ein breiteres Muster wider: Laut der Ipsos Global Trends Studie (2024) glauben nur 35 Prozent der Deutschen, dass KI ihren eigenen Job erleichtern wird – verglichen mit 50 Prozent weltweit. Die Skepsis deutscher Führungskräfte reiht sich damit in eine allgemein eher vorsichtige Haltung gegenüber KI ein, die Deutschland von technologieoptimistischeren Ländern unterscheidet.

3.2.1 Alter und Geschlecht

Bei der genauen Analyse des Antwortverhaltens der Teilnehmer:innen zeigen sich erklärende Muster, die auf soziodemografische Unterschiede zurückzuführen sind. Jüngere Führungskräfte sind deutlich offener für die Integration von KI als ihre älteren Kolleg:innen. Abbildung 8 zeigt die aktuelle KI-Nutzung junger Führungskräfte zwischen 24 und 34 Jahren gegenüber der Gesamtstichprobe aller befragten Führungskräfte.

Abbildung 8 | Aktueller Einsatz von KI durch junge Führungskräfte (24–34 Jahre) im Vergleich zur Gesamtstichprobe (24–74 Jahre)



Darstellung in Prozent

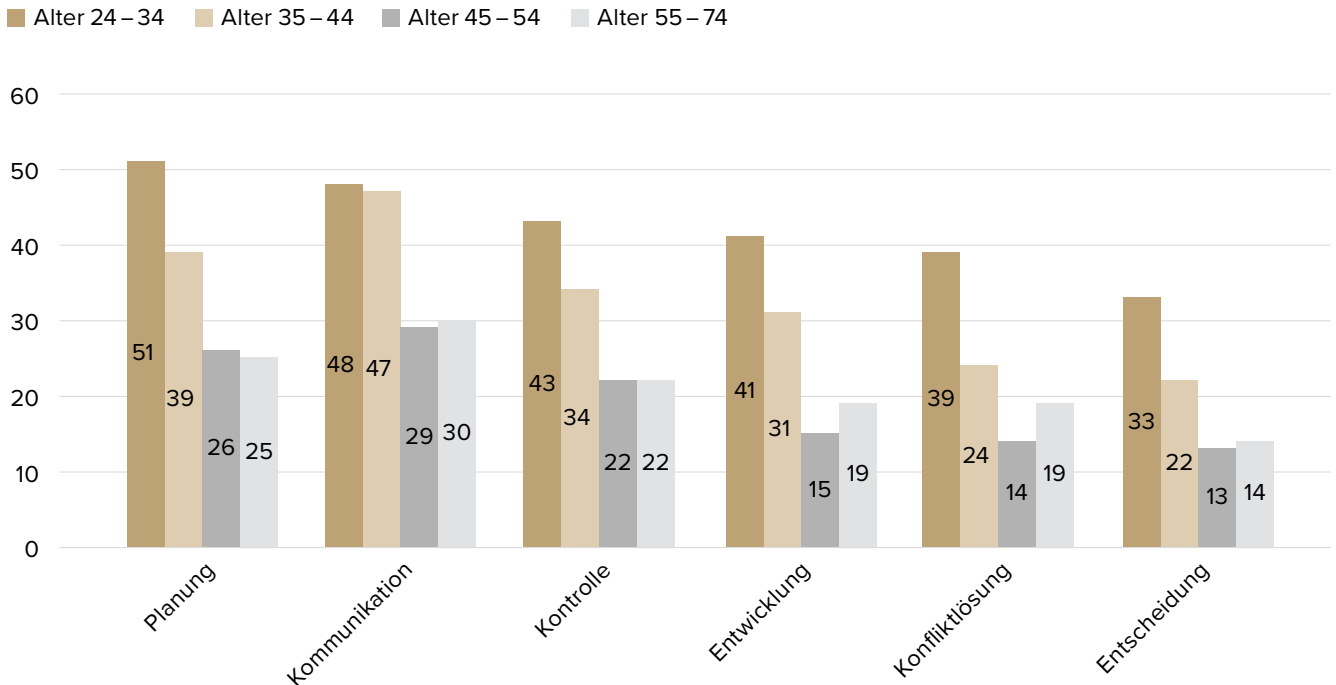
Frage: Bitte geben Sie an, wie häufig Sie bei den folgenden Tätigkeiten KI einsetzen. 24–34: n=153, 24–74: N=1.000, sehr häufig & häufig

Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

Dies könnte unter anderem auf eine größere Technologieakzeptanz jüngerer Führungskräfte zurückzuführen sein. Sie sind mit digitalen Technologien sozialisiert und dadurch experimentierfreudiger im Umgang mit neuen Tools. Zudem sehen sie im KI-Einsatz eine Chance, sich beruflich zu profilieren und Wettbewerbsvorteile zu sichern. Ältere Führungskräfte hingegen bringen häufiger eine höhere Risikosensibilität ein und wägen mögliche negative Folgen stärker ab.

Die aktuelle Nutzung von KI für Führungsaufgaben sowie eine potenzielle Nutzung ist dabei für alle Führungsaufgaben bei Führungskräften zwischen 24 und 34 Jahren – sowie in abgeschwächter Form zwischen 35 und 44 Jahren – signifikant höher als bei Führungskräften zwischen 45 und 54 Jahren sowie 55 und 74 Jahren (siehe Abbildung 9). So nutzt aktuell bereits etwa die Hälfte der

Abbildung 9 | Aktueller Einsatz von KI nach Alter und Führungsaufgabe



Darstellung in Prozent

Frage: Bitte geben Sie an, wie häufig Sie bei den folgenden Tätigkeiten KI einsetzen. 24–34: n=153, 35–44: n=258, 45–54: n=251, 55–74: n=338, sehr häufig & häufig

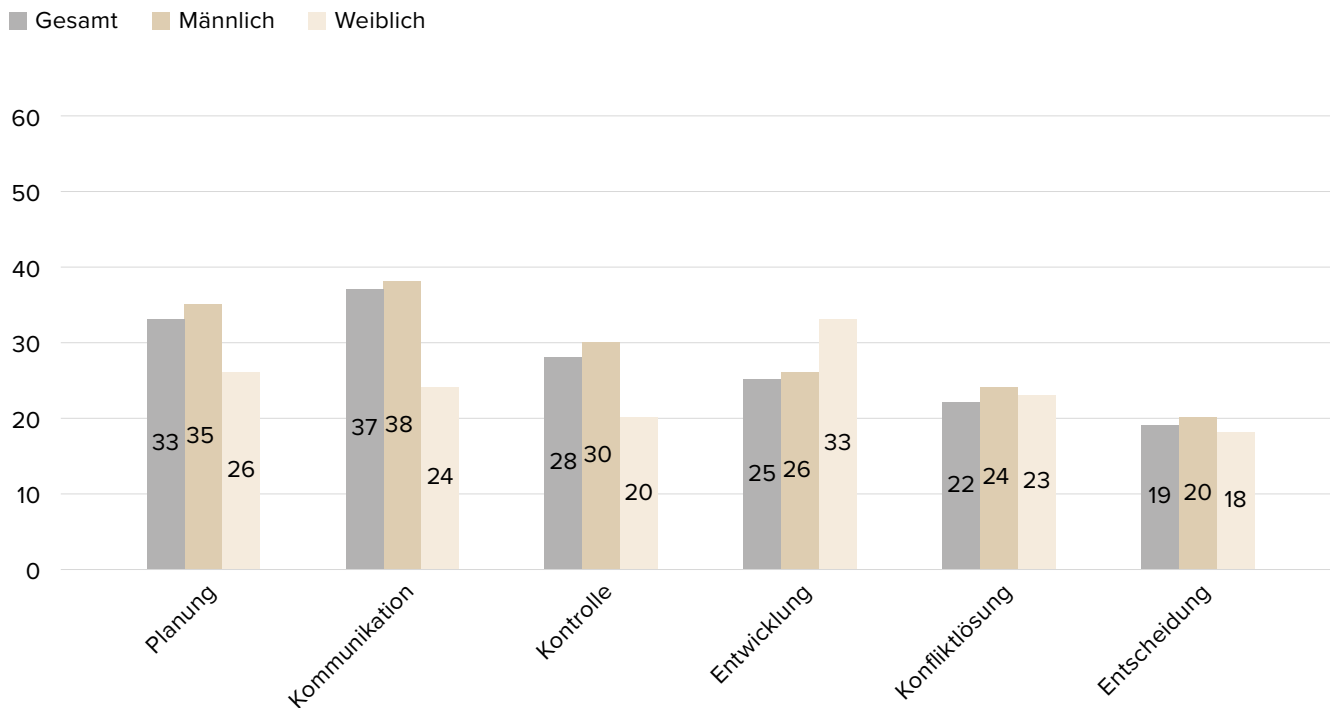
Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

24- bis 34-jährigen Führungskräfte KI für Planung und Kommunikation und ein potenzieller zukünftiger Einsatz wird noch deutlich höher eingeschätzt.

Auffällig ist ebenfalls eine deutliche höhere Akzeptanz bei komplexen Führungsaufgaben – beispielsweise nutzen aktuell fast 40 Prozent der Führungskräfte zwischen 24 und 34 Jahren KI für die Konfliktlösung.

Auch Geschlechterunterschiede sind zu erkennen: Männer nutzen KI bisher etwas häufiger für Führungsaufgaben als Frauen (siehe Abbildung 10). Gründe hierfür könnten in unterschiedlichen Zugängen zu Technologiethemen und abweichender Risikowahrnehmung liegen. Frauen gewichten Risiken wie Bias, Kontrollverlust oder ethische Fragen oft stärker und gehen daher vorsichtiger mit KI um. Gleichzeitig schätzen Männer ihre digitale Kompetenz oft höher ein, während Frauen trotz gleicher Kompetenz kritischer bleiben. Diese Zurückhaltung kann jedoch auch eine Chance darstellen, da sie eine reflektierte und verantwortungsvolle Integration von KI in Führungsaufgaben begünstigt.

Abbildung 10 | Aktueller Einsatz von KI nach Geschlechtern



Darstellung in Prozent

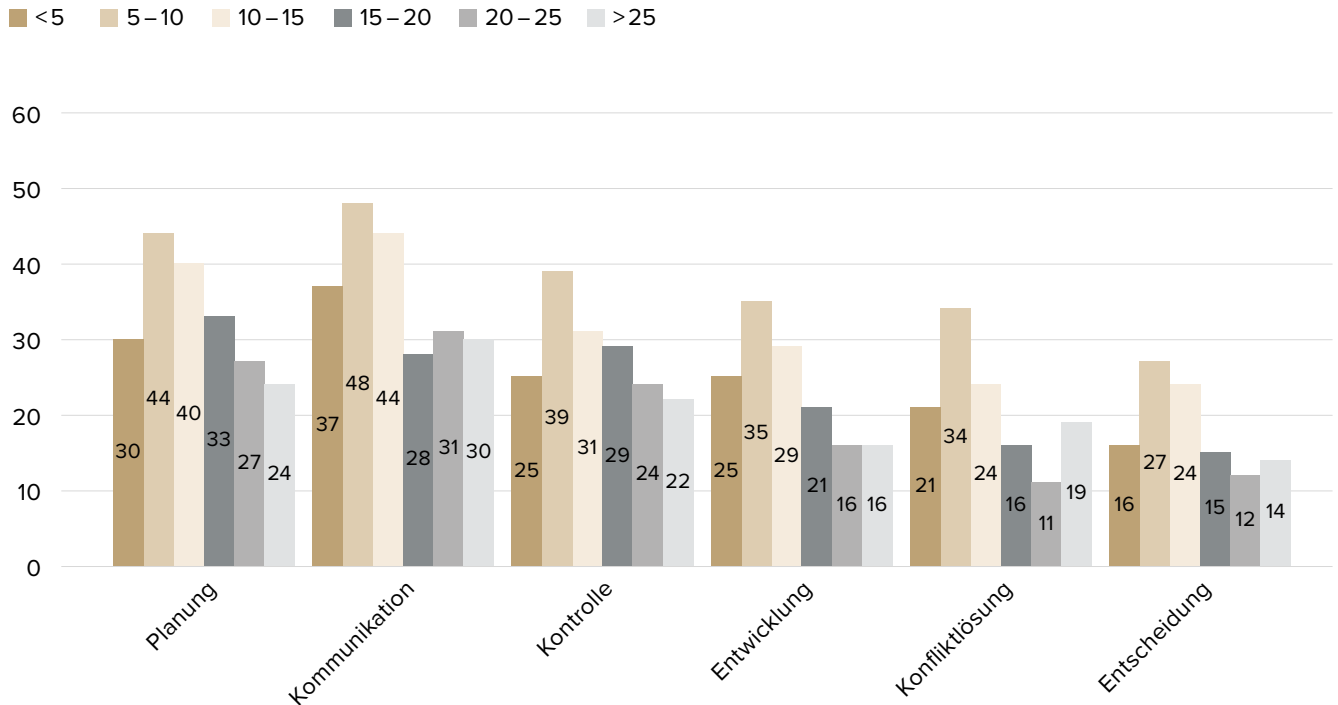
Frage: Bitte geben Sie an, wie häufig Sie bei den folgenden Tätigkeiten KI einsetzen. Weiblich: n=300, Männlich: n=700, sehr häufig & häufig

Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

3.2.2 Disziplinarische Führungserfahrung und Führungsspanne

Die Ergebnisse zeigen, dass die Nutzung von KI nach disziplinarischer Führungserfahrung variiert (siehe Abbildung 11). Am häufigsten setzen Führungskräfte mit fünf bis zehn Jahren Erfahrung KI für ihre Aufgaben ein – etwa 48 Prozent in der Kommunikation und 44 Prozent in der Planung. Danach nimmt die Nutzung tendenziell wieder ab, besonders bei über 20 Jahren Erfahrung. Führungskräfte am Beginn ihrer Karriere (< 5 Jahre) liegen in der Nutzung meist unter dem Niveau der mittleren Erfahrungsgruppen, aber noch über den Werten der sehr erfahrenen Kolleg:innen. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass KI vor allem in einer mittleren Karrierephase am intensivsten eingesetzt wird, während mit zunehmender Erfahrung Zurückhaltung erkennbar ist. Offensichtlich ist Führungserfahrung nicht maßgeblich für die KI-Nutzung.

Abbildung 11 | Aktueller Einsatz von KI nach disziplinarischer Führungserfahrung (in Jahren)



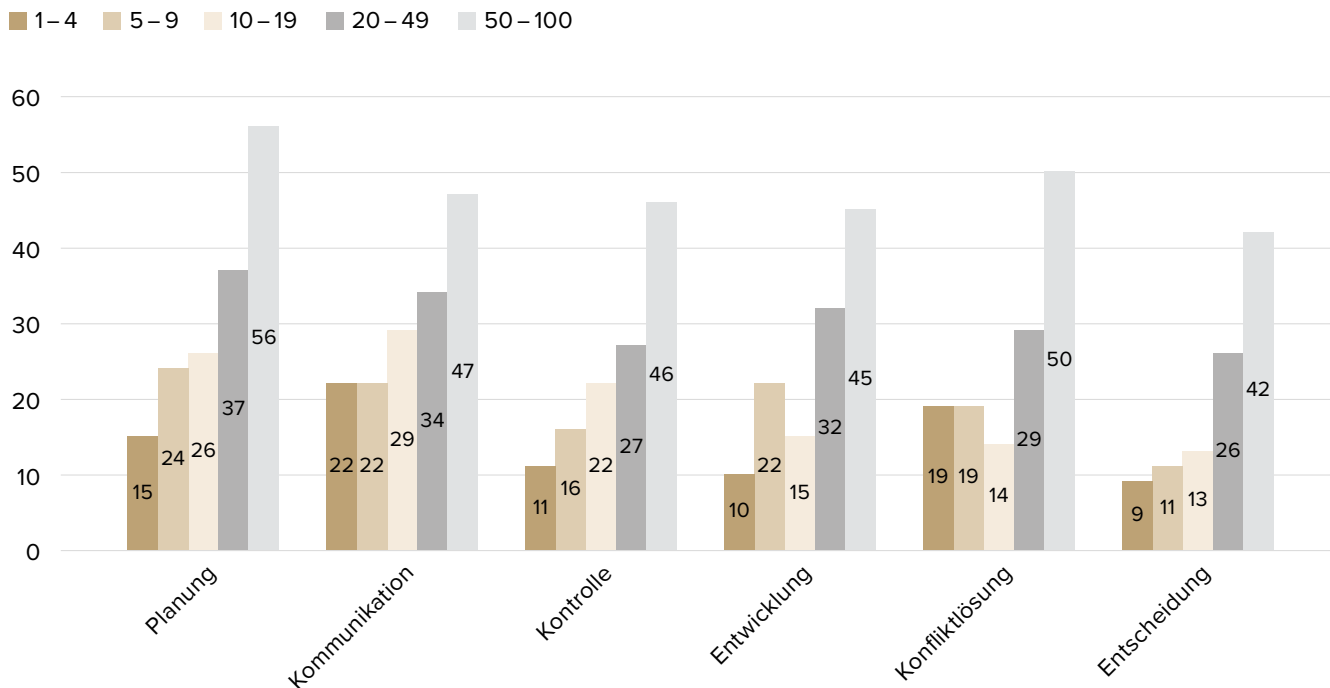
Darstellung in Prozent

Frage: Bitte geben Sie an, wie häufig Sie bei den folgenden Tätigkeiten KI einsetzen. <5 Jahre disziplinarische Führungserfahrung: n=163, 5–10: n=225, 10–15: n=162, 15–20: n=107, 20–25: n=108, >25: n=27, Weiß nicht: n=108, sehr häufig & häufig

Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

Einen deutlichen Einfluss auf die KI-Nutzung hat hingegen die Führungsspanne: Die Daten zeigen, dass die KI-Nutzung deutlich zunimmt, je mehr Mitarbeiter:innen eine Führungskraft direkt führt (siehe Abbildung 12). Größere Führungsspannen gehen demnach häufiger mit dem Einsatz von KI einher – was nahelegt, dass gerade in größeren Organisationen mit komplexeren Strukturen KI stärker in Führungsaufgaben integriert wird. Dies spricht dafür, dass KI in großen Konzernen bereits selbstverständlicher eingesetzt wird, während im Mittelstand noch Nachholbedarf bei der Implementierung besteht.

Abbildung 12 | Aktueller Einsatz von KI nach Führungsspanne



Darstellung in Prozent

Frage: Bitte geben Sie an, wie häufig Sie bei den folgenden Tätigkeiten KI einsetzen. 1-4 Mitarbeiter:innen, für die Führungskraft direkt verantwortlich ist: n=158, 5-9: n=170, 10-19: n=201, 20-49: n=180, 50-100: n=187, Keine Mitarbeiter:innen: n=104, sehr häufig & häufig

Quelle: Liz Mohn Stiftung 2025

3.2.3 Wahrnehmung von KI als strategischer Wettbewerbsvorteil

Ein zentraler Befund der Studie ist zudem, dass die Wahrnehmung von KI als strategischer Wettbewerbsvorteil die Akzeptanz innerhalb der Organisationen erheblich verstärkt. Organisationen, die KI klar als Schlüsselement zur Erreichung eines strategischen Vorsprungs positionieren, erleben eine signifikant höhere Akzeptanz bei Führungskräften. Dies unterstreicht, wie wichtig es ist, dass Führungskräfte die strategische Bedeutung von KI in ihrer Abteilung und der gesamten Organisation kommunizieren und implementieren. Die sorgfältige organisatorische Vorbereitung auf die Einführung von KI spielt dabei eine entscheidende Rolle. Die Förderung von KI-Initiativen und die strategische Integration technologischer Veränderungen unterstützen den Übergang zu KI-gestützten Prozessen und fördern deren Akzeptanz.

4 FAZIT: KI-INTEGRATION ZWISCHEN POTENZIALEN UND VORBEHALTEN

Ziel der Studie war es herauszufinden, wie sich Führungsaufgaben im Zeitalter Künstlicher Intelligenz verändern – welche Möglichkeiten entstehen, welche Grenzen sichtbar werden und wie Führungskräfte ihre Rolle künftig verstehen und gestalten.

Die Ergebnisse zeigen: KI hat die Führung erreicht, wird jedoch noch nicht flächendeckend eingesetzt. KI kommt bislang vor allem in eher standardisierten Führungsaufgaben zum Einsatz – etwa bei Planung und Kommunikation, wo ein Drittel der Befragten bereits regelmäßig auf diese Technologien zurückgreift. In komplexeren Feldern wie Entscheidung, Entwicklung oder Konfliktlösung bleibt der Einsatz dagegen selten. Fehlendes Vertrauen, Sorgen um Bias und ein hohes Bedürfnis nach menschlicher Urteilskraft verhindern bislang eine breitere Anwendung.

Auch für die Zukunft sehen Führungskräfte vor allem Potenzial in klar strukturierten Aufgaben, während anspruchsvollere Tätigkeiten weiterhin primär menschlicher Verantwortung zugeschrieben werden. Ein vollständiger Ersatz durch KI wird nur von einer Minderheit für realistisch gehalten. Damit wird KI heute vor allem als unterstützendes Werkzeug, nicht als Ersatz für Führung wahrgenommen.

Für die Organisations- und Führungskultur bleibt KI ein ambivalenter Faktor: Sie eröffnet Chancen für Innovation und Lernbereitschaft, weckt aber ebenso Befürchtungen hinsichtlich Überwachung und eines Verlusts an Menschlichkeit. In der Praxis spiegelt sich diese Spannung wider: Während rund 40 Prozent der Organisationen KI aktiv fördern, verweigern knapp 30 Prozent ihren Einsatz konsequent. Von einer flächendeckenden KI-Readiness sind deutsche Unternehmen daher noch weit entfernt.

Soziodemografische Unterschiede verstärken dieses Bild: Jüngere Führungskräfte sind offener, experimentierfreudiger und nutzen KI häufiger. Ältere sind zurückhaltender, stärker risikosensibel und werten mögliche Nachteile höher. Männer setzen KI bislang etwas häufiger ein, während Frauen Risiken kritischer betrachten – was wiederum eine reflektierte Integration fördern kann. Deutlich wird auch: Je größer die Führungsspanne, desto eher wird KI genutzt. Organisationen, die KI klar als Wettbewerbsvorteil positionieren, verzeichnen ebenfalls höhere Akzeptanz.

Insgesamt zeigt die Studie: KI ist auf dem Weg in die Führung, doch die Integration bleibt von Ambivalenz geprägt – zwischen erkennbaren Potenzialen und anhaltenden Vorbehalten. Für die Zukunft wird entscheidend sein, dass Führungskräfte Vertrauen in die Technologie aufbauen, unterschiedliche Perspektiven in den Integrationsprozess einbeziehen und ihre Rolle als aktive Gestalter des Wandels begreifen. Führung im Zeitalter der KI bedeutet, die Effizienzgewinne technischer Systeme zu nutzen – ohne den menschlichen Kern von Führung aus den Augen zu verlieren: Empathie, Urteilskraft und Verantwortung.

5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: KI ALS SCHLÜSSEL ZUR ERFOLGREICHEN FÜHRUNG

Aus den Ergebnissen dieser Studie lassen sich zentrale Handlungsimplikationen für Führungskräfte, Organisationen und die Gesellschaft ableiten. Sie verdeutlichen, wie der Einsatz von KI nicht nur technische, sondern auch kulturelle und strukturelle Veränderungen erfordert. Im Folgenden werden diese Implikationen spezifiziert.

5.1 Handlungsimplikationen für Führungskräfte

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz in Organisationen macht es für Führungskräfte notwendig, ihre Aufgaben und ihre Rolle grundlegend neu zu reflektieren.

Ein zentraler Schritt besteht darin, die klassischen Führungsaufgaben klar zu benennen und zu prüfen, welche davon künftig sinnvoll durch KI unterstützt oder sogar ganz übernommen werden können. Diese Klärung schafft Transparenz und ermöglicht es, Prioritäten dort zu setzen, wo der Mensch unersetzlich bleibt. KI macht zudem deutlich, dass bestimmte Führungsaufgaben zunehmend substituierbar werden. Gleichzeitig gilt es daher, die eigene Rolle als Führungskraft kritisch zu hinterfragen: Warum sollte die Arbeitswelt nur Mitarbeiter:innen verändern, während Führung unverändert bleibt? Auch Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, sich selbst neu zu definieren.

Wesentlich ist dabei die bewusste Entscheidung, wie mit den durch KI entstehenden Zeit- und Ressourcengewinnen umgegangen wird. Ob mehr Raum für strategisches Denken, intensivere Mitarbeiterentwicklung oder die Stärkung von Innovationsprozessen bis hin zu gesamtgesellschaftlichen Aufgaben – es liegt in der Verantwortung der Führung, diese Freiräume sinnvoll zu gestalten. Umso wichtiger ist es, klar zu identifizieren, welche Tätigkeiten auch in Zukunft ausschließlich von Menschen übernommen werden können oder sogar an Bedeutung gewinnen: das Führen im Sinne von Inspiration, Werteorientierung, Konfliktlösung oder die Förderung von Kreativität und Empathie.

Die Integration von KI verlangt daher nicht nur technisches Wissen, sondern auch eine bewusste Neupositionierung. Führungskräfte sollten aktiv entscheiden, für welche Aufgaben sie in Zukunft gebraucht werden wollen und wie sie ihre Rolle neu definieren. Dieser Prozess der Selbstklärung eröffnet die Chance, Führung stärker auf die Dimensionen auszurichten, die Organisationen im digitalen Zeitalter menschlich, resilient und zukunftsfähig machen.

Um diese Rolle ausfüllen zu können, sollten Führungskräfte ihre Datenkompetenz ausbauen, ethische Führungskompetenzen stärken und ein besseres Grundverständnis von KI-Systemen entwickeln. Nur so können sie Chancen realistisch einschätzen, Risiken kritisch hinterfragen und die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI aktiv gestalten. Sie sollten ihre Rolle aktiv als Gestalter des Wandels verstehen – nicht nur als Nutzer von KI, sondern als Treiber der Transformation in ihren Organisationen.

5.2 Handlungsimplicationen für Organisationen

Die Einführung von Künstlicher Intelligenz bringt für Organisationen nicht nur Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen, sondern auch tiefgreifende Veränderungen in den Strukturen und im Selbstverständnis von Führung. Die Möglichkeit, dass einzelne Führungsaufgaben oder sogar ganze Führungspositionen durch KI substituiert werden können, birgt ein erhebliches Potenzial für Verunsicherung – sowohl bei Mitarbeiter:innen als auch bei Führungskräften selbst. Damit dies nicht zu Blockaden, Widerständen oder Ängsten führt, braucht es eine klare Kommunikation über Ziele, Nutzen und Grenzen von KI-Einsatz. Entscheidend ist, dass Organisationen diese Transformation nicht als reinen Rationalisierungsprozess begreifen, sondern als Chance zur Weiterentwicklung.

Ein zentrales Handlungsfeld ist die Frage, was mit der durch KI gewonnenen Zeit, dem freigesetzten Potenzial und den freiwerdenden personellen Ressourcen geschieht. Organisationen, die hier bewusst gestalten, können diese Freiräume für Innovation, Weiterqualifizierung und die Stärkung von Kreativität nutzen. Statt Personal nur als „Kostenfaktor“ zu betrachten, entsteht die Möglichkeit, Menschen gezielt dort einzusetzen, wo ihre einzigartigen Fähigkeiten – Empathie, soziale Intelligenz, Gestaltungswille – den größten Mehrwert stiften. So wird KI nicht zur Bedrohung, sondern zum Hebel für eine bessere, menschlichere Zusammenarbeit.

Damit dies gelingt, muss die Organisation eine Kultur schaffen, die Ängste ernst nimmt und offen adressiert. Sorgen über Arbeitsplatzverlust oder Bedeutungsverlust sind nachvollziehbar, doch sie können durch transparente Dialogformate, Beteiligungsmöglichkeiten und kontinuierliche Weiterbildung in eine konstruktive, KI-offene Haltung verwandelt werden. Ziel sollte es sein, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Vertrauen fördern und eine konstruktive Nutzung von KI ermöglichen – ohne dabei durch übermäßige Regulierung oder bürokratische Hürden auszubremsen und Innovationshemmnisse zu erzeugen. Wenn Führungskräfte als Gestalter des Wandels vorangehen, Orientierung geben und den Nutzen von KI im Sinne gemeinsamer Ziele aufzeigen, entsteht Vertrauen. Der Wandel hin zu KI-gestützten Organisationen erfordert also nicht nur technische Lösungen, sondern vor allem eine klare Werteorientierung und die aktive Gestaltung von Zukunftsbildern, in denen der Mensch im Zentrum bleibt.

Entscheidend ist zudem, dass KI als strategischer Bestandteil der Organisationsentwicklung verankert wird. Organisationen, die KI als Wettbewerbsvorteil ansehen und dies konsequent kommunizieren, erzielen nachweislich eine höhere Akzeptanz. Gleichzeitig sollten sie die mit KI verbundenen Ambivalenzen bewusst adressieren: Chancen für Innovation und Lernkultur einerseits, aber auch Sorgen über Überwachung, Kontrollverlust oder den Verlust menschlicher Qualitäten andererseits. Eine offene Kommunikation über Nutzen und Grenzen sowie gezielte Unterstützung unterschiedlicher Gruppen von Führungskräften – etwa durch Trainings oder partizipative Formate – kann hier Vertrauen schaffen. Darüber hinaus sollten Organisationen eine inklusive und transparente KI-Kultur fördern, etwa durch Pilotprojekte und den Einbezug vielfältiger Perspektiven. Dies erhöht nicht nur das Vertrauen in KI-Systeme, sondern unterstützt auch Vielfalt, Fairness und die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft.

5.3 Handlungsimplicationen für die Gesellschaft

Die Einführung von KI wirkt aber auch weit in die Gesellschaft hinein. Besonders das Verhältnis zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen wird neu austariert werden müssen. Ein intensiver Austausch mit Sozialpartnern ist unerlässlich, um die Neugestaltung dieses Verhältnisses konstruktiv und zukunftsfähig zu gestalten. KI verändert die Logik von Arbeitsteilung, Verantwortlichkeiten und Wertschöpfung grundlegend – und damit auch die Erwartungen an Führungskräfte und Beschäftigte. Hier braucht es gemeinsame Leitlinien, die Sicherheit und Orientierung bieten und den sozialen Zusammenhalt stärken.

Zugleich führt das Phänomen zu einer grundlegenden Verschiebung in der Definition von Führung. Wenn klassische Führungsaufgaben zunehmend von KI unterstützt oder ersetzt werden, stellt sich die Frage neu, was eine Führungskraft ausmacht. Ist es die Steuerung von Prozessen, die KI übernimmt, oder vielmehr die Fähigkeit, Menschen zu inspirieren, Sinn zu stiften und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen? Diese Neudefinition von Führung muss nicht nur in Organisationen, sondern auch auf gesellschaftlicher Ebene diskutiert werden – denn sie betrifft die Rolle von Führungskräften als Vorbilder und Orientierungsgeber in Zeiten des Umbruchs.

Ein besonderer Gewinn liegt darin, dass durch Automatisierung mehr Zeit für gesellschaftlich relevante Aufgaben entstehen kann. Führungskräfte haben die Möglichkeit, ihre frei werdenden Kapazitäten in Themenfelder einzubringen, die für das Funktionieren unserer Demokratie und für das Gemeinwohl von zentraler Bedeutung sind – etwa in der Stärkung zivilgesellschaftlicher Strukturen, in der Förderung von Dialog und Partizipation oder in der aktiven Verteidigung demokratischer Werte. So können sie über die Grenzen ihrer Organisation hinaus zu Gestalter:innen einer lebendigen, verantwortungsvollen Gesellschaft werden.

6 LITERATURVERZEICHNIS

Glasl, Friedrich (2024). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation*. 13. Auflage. Bern: Haupt.

Ipsos (2025). „The Ipsos AI Monitor 2025. A 30 country Ipsos Global Advisor Survey, June 2025“. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2025-06/Ipsos-AI-Monitor-2025.pdf> (Download 10.9.2025).

Ipsos (2024). „AI at work: Global trends 2024“. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-11/Ipsos%20Global%20Trends%202024%20-%20AI%20at%20Work%20-%20Australia.pdf> (Download 10.9.2025).

Malik, Fredmund (2019). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*. Frankfurt am Main.

McCarthy, John (2007). „What is artificial intelligence?“ Stanford CA: Stanford University. <http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai.pdf> (Download 10.9.2025).

Neuberger, Oswald (2011). *Führen und führen lassen*. 6. Auflage. Stuttgart.

Rosenstiel, Lutz von, und Friedemann W. Nerdinger (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. 7. Auflage. Stuttgart.

Russell, Stuart J., und Peter Norvig (2021). *Artificial intelligence: A modern approach*. 4. Auflage. London: Pearson.

Scholz, Christian (2013). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. 6. Auflage. München.

Wunderer, Rolf (2011). *Führung und Zusammenarbeit*. 9. Auflage. Frankfurt am Main.

ANHANG

Methodik

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf einer Online-Befragung, die die Liz Mohn Stiftung im Januar 2025 durchgeführt hat. Befragt wurden 1.000 Führungskräfte aus Wirtschaft, Politik und Kultur im Alter von 24 bis 74 Jahren; davon 30 Prozent Frauen und 70 Prozent Männer. Das Durchschnittsalter beträgt 47,9 Jahre. Die Befragten verteilen sich auf die oberste, mittlere und untere Führungsebene, sind für unterschiedlich viele Mitarbeiter:innen verantwortlich und verfügen über verschieden lange disziplinarische Führungserfahrung (vgl. Infobox). Zwei Drittel der Führungskräfte sind in der Wirtschaft tätig, vor allem in Industrie, Handel, Baugewerbe, Immobilienwirtschaft, IT sowie im Finanzwesen.

Die Daten wurden zunächst deskriptiv ausgewertet; ergänzend kam eine Random-Forest-Analyse zum Einsatz, um komplexe Zusammenhänge zwischen den Variablen und die wichtigsten Einflussfaktoren der KI-Nutzung in Führungsaufgaben zu identifizieren. So bietet die Studie sowohl einen Überblick über den aktuellen Stand der KI-Integration als auch vertiefte Einblicke in zentrale Einflussgrößen.

Übersicht

Befragungszeitraum: Januar 2025 (Online-Befragung)

1.000 Führungskräfte aus Wirtschaft, Politik und Kultur

Alter: 24 – 74 Jahre (Ø 47,9 Jahre)

Geschlecht: 30 Prozent Frauen, 70 Prozent Männer

Führungsebene: 16 Prozent oberste, 53 Prozent mittlere, 31 Prozent untere

Verantwortungsbereich: 33 Prozent bis 9 Mitarbeiter:innen, 20 Prozent 10 – 19, 33 Prozent mehr als 20; 10 Prozent ohne direkte Mitarbeiter:innen

Disziplinarische Führungserfahrung: 39 Prozent unter 10 Jahre, 27 Prozent 10 – 20 Jahre, 24 Prozent über 20 Jahre

Datenanalyse: Deskriptive Auswertung + Random-Forest-Analyse

Alle Prozentangaben im Dokument wurden auf ganze Zahlen gerundet; Rundungsdifferenzen sind möglich.

Kontakt

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon: +49 5241 2133-0

Dr. Johannes Busold
busold@liz-mohn-stiftung.de
Telefon: +49 5241 2133-120

Dr. Jörg Habich
habich@liz-mohn-stiftung.de
Telefon: +49 5241 2133-277

Creating Leadership Cultures:
www.liz-mohn-stiftung.de/projekt/creating-leadership-cultures

Liz Mohn Stiftung

Die gemeinnützige Liz Mohn Stiftung hat vier Handlungsfelder: International Relations, Creating Leadership Cultures, Power of Culture und Global Talents. Ein besonderes Anliegen von Liz Mohn und der Stiftung ist es, Brücken der Verständigung über Sprachen und Grenzen hinweg zu bauen und auf diese Weise Menschen aus unterschiedlichen Nationen und Kulturen, mit verschiedenen Professionen und Positionen sowie aus verschiedenen Generationen in den Dialog zu bringen. Die Stiftung führt die Aktivitäten der Liz Mohn Center gGmbH und der Liz Mohn Kultur- und Musikstiftung in einer eigenständigen Institution weiter.

Weitere Informationen:
www.liz-mohn-stiftung.de

Ipsos

Ipsos ist die Nummer 3 weltweit in der Marktforschungsbranche mit mehr als 20.000 Mitarbeiter:innen und starker Präsenz in 90 Ländern. Die Forschungsexpert:innen, Analyst:innen und Wissenschaftler:innen verfügen über das breite Know-how von Multi-Spezialist:innen, das tiefe Insights in Handlungen, Meinungen und Motivationen von Bürger:innen, Konsument:innen, Patient:innen, Käufer:innen oder Mitarbeiter:innen ermöglicht. Ipsos hat die große Bandbreite der Lösungsansätze in 18 Service Lines zusammengefasst und unterstützt damit über 5.000 Kund:innen weltweit. 1975 in Paris gegründet, wird Ipsos bis heute von Forscher:innen geführt. In Deutschland sind ca. 600 Mitarbeiter:innen an fünf Standorten präsent: Hamburg, Berlin, Frankfurt, Nürnberg und München.

Weitere Informationen:
www.ipsos.com

Kontakt

Liz Mohn Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Dr. Johannes Busold
busold@liz-mohn-stiftung.de

Dr. Jörg Habich
habich@liz-mohn-stiftung.de