

ARTIKEL

MOONROC INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH

FÜHREN, OHNE ZU WISSEN

FÜHRUNG IM KI-ZEITALTER

November 2026

MOONROC

WWW.MOONROC.DE

ÜBER MOONROC

MOONROC – AI Growth Advisors
MOONROC ist die führende Boutique-Beratung für unternehmerischen Erfolg. Unser Unternehmenscredo lautet: **Wir gestalten Zukunft.**

STRATEGY | TRANSFORMATION | AI & ANALYTICS
Als führende Managementberatung berät und unterstützt MOONROC insbesondere das Top Management deutscher und europäischer Unternehmen. Unser Leistungsspektrum umfasst die Entwicklung neuer Strategien, das Management komplexer Transformationsvorhaben, die Konzeption und Umsetzung KI-basierter Geschäftsmodelle sowie die Begleitung in M&A Vorhaben.

IMMER EINEN SCHRITT VORAUS
Die Berater/-innen bei MOONROC zählen zu den führenden Experten/-innen auf ihrem jeweiligen Fachgebiet. Sie unterstützen ihre Kunden in einer Vielzahl von Branchen, darunter Financial Services, Travel & Transport, Healthcare sowie Public & Professional Services. Unser Handeln gründet sich in drei elementaren Grundwerten: **Qualität, Engagement und Aufrichtigkeit.**

ÜBER DIE AUTOREN



Nadja Odendahl ist Director bei MOONROC und leitet den Bereich HR & Change-Management. Ihr Fokus liegt auf der Begleitung komplexer Veränderungsprozesse und strategischer Transformationen. Ein besonderer Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf der Frage, wie Künstliche Intelligenz Menschen, Organisationen und die Art unserer Zusammenarbeit verändert, und wie Unternehmen diesen Wandel aktiv, verantwortungsvoll und zukunftsorientiert gestalten können.



Dr. Torsten Stuska ist Managing Partner bei MOONROC und berät Unternehmen in großen Strategie- und Transformationsinitiativen. Am Ende gelingen Transformationen nur mit Menschen, Geschäftspartnern und Mitarbeitern, nicht gegen sie.

ARTIKEL

Führen, ohne zu wissen

Zwischen der zunehmenden Nutzung von Künstlicher Intelligenz in Unternehmen und dem wirklichen Wissen um zukünftige Entwicklungen klafft eine immer größere Lücke.

Führen im Neuland KI bedeutet, dass man nicht alles wissen kann. Wie führt man aber richtig, ohne alles zu wissen?

MOONROC

INHALT

1. Enormer Handlungsdruck von außen trifft auf Unerfahrenheit im Umgang mit KI 2
2. KI-Initiativen – Schnellstart missglückt 2
3. Führung entscheidet über den Erfolg von KI-Transformationen 3
4. Warum Verunsicherung keine Schwäche ist, sondern Stärke signalisiert 4
5. Führung im KI-Zeitalter heißt nicht Servant Leadership oder mehr Empathie 7
6. Neuer Führungsansatz: Vom Wissen zur Orientierung 8
7. Führung braucht neue Bedingungen 9



Es war gegen Ende eines langen Gesprächs, als die Vorständin beiläufig einen Satz sagte, der mich noch lange beschäftigt hat. Wir hatten über die KI-Strategie ihrer Firma gesprochen, über Roadmaps, aber auch über die Sorge, den Anschluss zu verlieren. Dann wurde sie kurz still:

„ICH SOLL MEIN UNTERNEHMEN IN EINE ZUKUNFT FÜHREN, DIE ICH SELBST NICHT MEHR VERSTEHE. DIE UNSICHERHEITEN STEIGEN, TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN SIND KAUM NOCH NACHZUVOLLZIEHEN UND ICH KANN DAS NIEMANDEM SAGEN."

Wir haben diesen Satz seither in vielen Varianten gehört. Von erfahrenen Führungskräften, die nach außen genau wissen, wo es langgeht. Nach innen aber zweifeln und echte Schwierigkeiten haben, eine positive Zukunft zu skizzieren. Diese Zweifel werden aber nicht nach außen getragen. Sie werden nie auf einer großen Bühne, nie im Quartalsbericht, nie im Townhall thematisiert. In der Außenwahrnehmung werden Stärke und Entschlossenheit demonstriert, die Maske sitzt. In den inneren Abwägungen jedoch tauchen Zweifel auf. Berechtigte Zweifel.

Schließlich gibt es keine langfristigen Erfahrungswerte im Thema KI. Es gibt keine Zeitreihen, die auf kausale Zusammenhänge schließen lassen, die empirisch begründet sind. Hinzu kommt, dass die neuen KI-Technologien für viele Vorstände außerhalb ihres bisherigen Erfahrungsbereichs liegen. Sie verstehen somit nicht, wie KI technisch funktioniert und wie KI Ergebnisse generiert. Selbstverständlich fällt es dann schwer, die richtigen Entscheidungen über die Zukunft von Unternehmen treffen zu können.

1. ENORMER HANDLUNGSDRUCK VON AUSSEN TRIFFT AUF UNWISSENHEIT UND UNERFAHRENHEIT IM UMGANG MIT KI

Es gibt Themen, die können nicht nicht behandelt werden. Künstliche Intelligenz ist gegenwärtig das bedeutendste dieser Muss-Themen. Jeder Vorstand jedes Unternehmens muss Antworten im Thema KI geben. Aus unserer Perspektive entsteht dieser enorme Handlungsdruck aus einer Mischung aus öffentlichem Druck (Nicht-Handeln wird gleichgesetzt mit veralteten Denkmustern) und einer Art KI-FOMO (Fear of Missing Out).

KI WIRD ZUR PFLICHTMEDIKATION FÜR UNTERNEHMEN. ES IST EIN HEILSVERSPRECHEN IN EINE ZUKUNFT, DIE NOCH NIEMAND KENNT, DEREN ERGEBNISSE NICHT ERPROBT SIND UND DEREN WIRKMECHANISMEN DENEN EINER BLACKBOX GLEICHEN.

2. KI-INITIATIVEN – SCHNELLSTART MISSGLÜCKT

Viele Unternehmen geben an, im Thema KI bereits viel zu unternehmen. In der Abwägung zwischen ‚wir müssen jetzt mit KI-Piloten starten' und ‚lass uns das erst grundlegend verstehen' gewinnt der Schnellschuss.

Eine Untersuchung der NANDA-Initiative am MIT hat 2025 rund 300 öffentlich dokumentierte KI-Einführungen ausgewertet und dafür Führungskräfte und Beschäftigte befragt. Ergebnis: etwa 95 Prozent der untersuchten GenAI-Piloten erzielten keine messbare Wirkung. Die erhofften Erfolge blieben aus oder waren nicht ökonomisch belegbar.

Bemerkenswert ist sowohl die Zahl der gescheiterten KI-Transformationen als auch die Begründung. Nicht die Qualität der KI-Modelle sei das Problem, sondern die Lücke zwischen modernen KI-Werkzeugen und der Organisation. Neue Systeme und Prozesse, die nicht in Arbeitsabläufe eingebettet werden, und Organisationen, die nicht auf die Zusammenarbeit mit KI-Modellen ausgerichtet sind.

Die entscheidende Variable der KI-Transformation ist also nicht die Künstliche Intelligenz. Es sind die Bedingungen, unter denen Menschen ihr begegnen.

3. FÜHRUNG ENTSCHEIDET ÜBER DEN ERFOLG VON KI-TRANSFORMATIONEN

Um die Lücke zwischen neuen KI-Anwendungen und Mitarbeitern zu schließen, heißt die Lösung nicht Technologie, sie heißt Führung.

Vorstände und Führungskräfte treffen ständig Entscheidungen. Im Bereich KI gibt es aber einen wesentlichen Unterschied. Sie entscheiden unter wesentlicher Unsicherheit und in vielen Fällen mit wenig Fachhintergrund. Mit klassischen Management-Parolen ‚einfach mal starten' oder ‚wieso sind wir noch nicht so weit' wird die Unwissenheit elegant überdeckt. So ausgefeilt, fast ‚overcontrolled' die normale operative Steuerung der meisten Unternehmensbereiche ist, so unspezifisch sind die Ziele bei KI-Projekten. Teams werden mit minimaler Aufgabenbeschreibung losgeschickt. Es geht darum, schnell Fortschritte im Thema KI zu zeigen und Pilotprojekte umzusetzen.

„Etwas zeigen", „endlich einfach starten", „wieso sind wir noch nicht so weit", das mittlere Management wird bei KI ohne Orientierung von der Leine gelassen.

Auf Vorstandsebenen ist Unsicherheit weiter ein Tabu. Ein Teamleiter oder Sachbearbeiter darf sagen, dass er KI, neue Anwendungen oder ein neues System nicht versteht. Hierfür gibt es dann Schulungen, Hotlines und Kollegen, die helfen. Eine Vorständin oder ein Vorstand, die oder der dasselbe sagt, riskiert die eigene Autorität. Aber Unsicherheit verschwindet nicht, nur weil niemand sie ausspricht. Sie bleibt auch nicht unbemerkt. Die Unsicherheit wandert top-down durch die Organisation. Am Ende steht eine Organisation, die so tut, als sei alles klar und sich genau deshalb nicht bewegt.

DIE GRÖSSTE BREMSE DER KI-TRANSFORMATION IST DAS AUSBLEIBEN EINER KLAREN FÜHRUNG UND IN DER FOLGE EINE OHNMACHT DER ORGANISATION. OHNE ‚LICENSE TO CHANGE' KEINE VERÄNDERUNG.

4. FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS: WARUM VERUNSICHERUNG KEINE SCHWÄCHE IST, SONDERN STÄRKE SIGNALISIERT

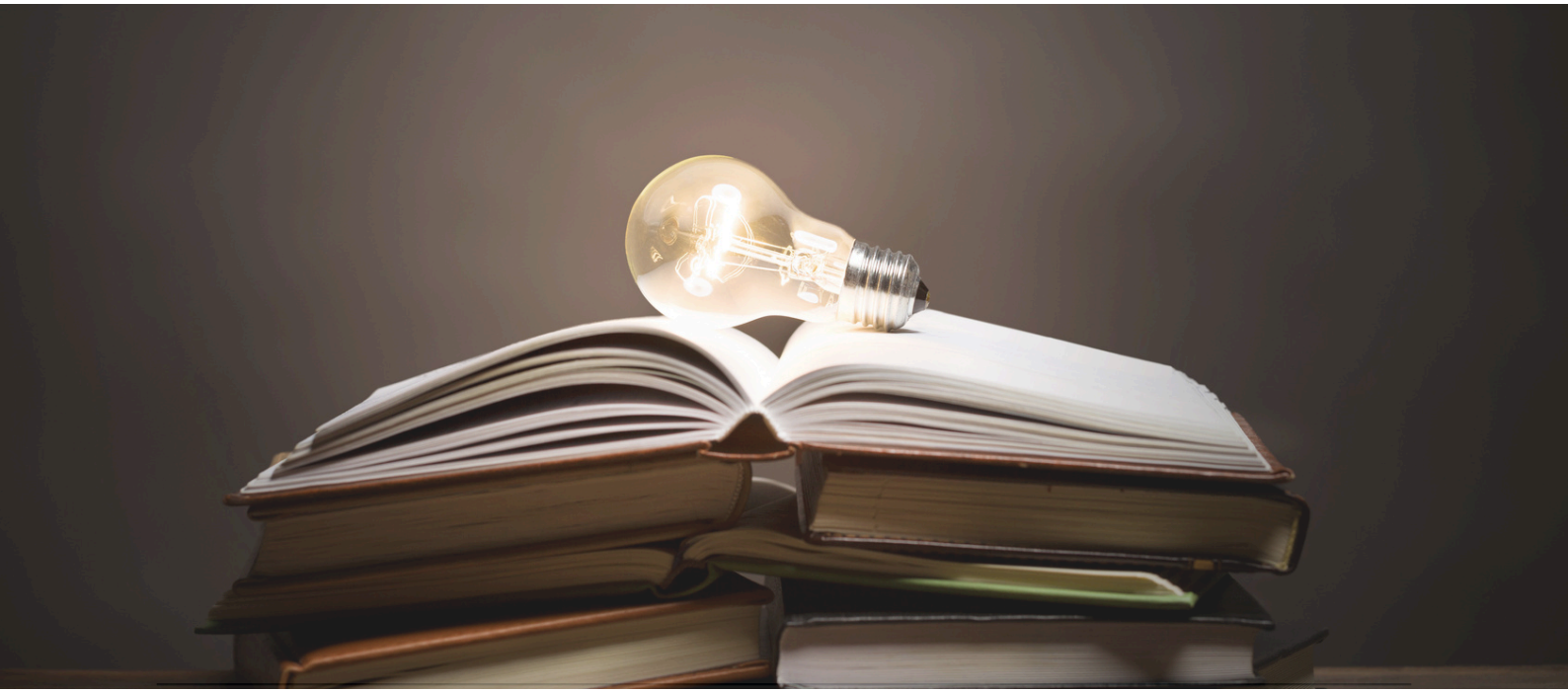
In der systemischen Theorie ist seit längerem bekannt und nachgewiesen, dass Menschen nicht auf eine objektive Realität reagieren, sondern auf die Bedeutung, die sie ihr zuschreiben. Nicht die KI erzeugt die Reaktion einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters, sondern die Wirklichkeit, die sie über KI konstruieren. Diese Wirklichkeitskonstruktionen basieren auf ihren Rollen, ihren Erfahrungen, ihren Historien.

Das verändert den Blickwinkel. Wer Verunsicherung als individuelle Schwäche deutet, sucht Lösungen für die einzelne Person. Mehr Schulungen, mehr Coaching, mehr Verständnis. Wer aber Verunsicherung als Wirklichkeitskonstruktion versteht, fragt anders:

- ***Welche Erfahrung, welche Rolle oder welche organisationale Bedingung lässt diese Führungskraft die Lage so erleben, wie sie sie erlebt?***

- ***Welche veränderten Rahmenbedingungen könnten sie KI anders erleben lassen?***

In der Arbeit mit Führungsteams treten dabei vier Konstruktionen immer wieder hervor. Sie sind keine Typologie von Personen, sondern Muster des Erlebens. Dieselbe Führungskraft kann je nach Situation in unterschiedliche Konstruktionen geraten.



Vier Konstruktionen der Führung im KI-Zeitalter

1. DIE RELEVANZ-KONSTRUKTION

„Wenn die KI bessere Analysen liefert als ich, wofür braucht man mich dann noch?“ Diese Frage stellt sich unabhängig davon, worauf eine Führungsrolle ursprünglich gegründet war. Wer über fachliche Tiefe geführt hat, erlebt sie besonders unmittelbar. Aber auch wer nie über Wissensvorsprung geführt hat, sondern über Menschenkenntnis, Vernetzung oder unternehmerisches Gespür, kennt sie in einer anderen Variante. Wenn ein KI-System Szenarien in Sekunden durchspielt, verschiebt sich, was eine erfahrene Einschätzung überhaupt noch als Zusatznutzen beiträgt. Die eigentliche Frage ist deshalb nicht „Bin ich noch wichtig?", sondern „Worauf gründet sich meine Bedeutung, wenn ein Großteil meiner Arbeit zukünftig auf Knopfdruck verfügbar ist?".

Was hilft, ist keine Beruhigung, sondern eine veränderte Bedingung. Viele Organisationen haben mit der Trennung von Fach- und Führungslaufbahn längst anerkannt, dass Führung mehr ist als der größte fachliche Vorsprung. Diese Trennung muss jetzt ihre Konsequenz auch dort entfalten, wo über Beförderungen und Ziele entschieden wird. Wenn sichtbar wird, dass Führung an Einordnung, Urteilskraft und der Entwicklung anderer gemessen wird, und nicht daran, wer die beste Basisanalyse liefert, verändert sich, woran Führungskräfte ihren eigenen Wert messen.

2. DIE VERANTWORTUNGS-KONSTRUKTION

„Ich hafte für Entscheidungen, deren Logik ich nicht vollständig nachvoll-ziehen kann." Diese Konstruktion beschreibt eine reale Asymmetrie. KI empfiehlt auf Basis von Mustern, die für Menschen oft nicht durchschaubar sind. Die Verantwortung aber bleibt beim Menschen. Die Frage ist nicht, wer haftet, das ist geklärt. Die Frage ist, wie sich das Tragen von Verantwortung verändert, wenn man die Entscheidungsgrundlage als Führungskraft nicht mehr im Detail durchdringt.

Die wirksame Bedingung ist hier ein klar definierter Rahmen. Wofür genau ist die Führungskraft verantwortlich, jetzt, wo es auch KI gibt? Für das Ergebnis, den Prozess, die Auswahl des Systems? Und ein sichtbarer, folgenloser Weg, eine KI-Empfehlung abzulehnen. Wer einmal erlebt hat, dass ein begründetes Veto möglich ist, konstruiert eine andere Form von Kontrolle und Governance.

3. DIE GESCHWINDIGKEITS-KONSTRUKTION

„Ich muss schneller entscheiden als je zuvor, und zeitgleich bin ich mir weniger sicher." Früher liefen zwei Zeitspannen parallel. Die Zeit, Informationen zu beschaffen, und die Zeit, innerlich sicher zu werden. KI komprimiert die Zeit, Informationen zu beschaffen, auf null. Die zweite Zeitphase, die Beurteilung und der innere Entscheidungsprozess, lässt sich nicht im selben Maße verkürzen.

Wer an dieser Stelle mehr Tempo fordert, verschärft das Problem. Die wirksame Bedingung ist eine Kultur, die in den wichtigen Entscheidungen Sorgfalt von Zeit entkoppelt. Eine gute Entscheidung ist eine gut begründete, nicht eine lang gereifte. Wo das gilt, entsteht Sicherheit aus Urteilskraft statt aus Wartezeit.

4. DIE ORIENTIERUNGS-KONSTRUKTION

„Wie gebe ich Orientierung, wenn ich selbst noch keine Antworten habe?" Dies ist die tiefste der vier Konstruktionen, weil sie den Kern von Führung berührt. Lange galt: Wer führt, kennt die Antworten und weist den Weg. Doch in einer KI-Welt, die sich in einem ständigen Transformationsprozess befindet, ist oft noch unklar, wohin die Entwicklung führt. Der Anspruch, als Führungskraft dennoch alle Antworten haben zu müssen, führt deshalb schnell zu Überforderung.

Die Befreiung liegt in einer neuen Gleichung. Orientierung heißt, Richtung und Haltung zu geben, auch ohne alle Antworten zu kennen. Ebenso wichtig ist es, Signale zu setzen. Auch Führungskräfte müssen erst lernen, mit dieser neuen Welt umzugehen. Die wirksame Bedingung hierfür sind Vorbilder und Formate, in denen Führungskräfte Nicht-Wissen, Lernmomente und Ausblicke teilen. Orientierung zu geben und zeitgleich zuzugeben, dass nicht alle Lösungen bekannt sind, stellt eine neue Qualität im modernen Führungsverständnis dar. Dies bedeutet nicht, Orientierung ohne inhaltliches Fundament zu geben, sondern es ist Orientierung mit logischen, nachvollziehbaren Annahmen unter Unsicherheit zu geben.

5. FÜHRUNG IM KI-ZEITALTER HEISST NICHT SERVANT LEADERSHIP ODER MEHR EMPATHIE

An dieser Stelle könnte man einwenden, das alles laufe auf einen vertrauten Appell hinaus: Führungskräfte sollten **empathischer**, **achtsamer**, **menschlicher** sein. Das wäre ein Missverständnis und es würde den zentralen Punkt verfehlen.

EMPATHIE IST WICHTIG, ABER SIE ALLEIN VERÄNDERT NOCH KEINE ORGANISATION. WENN FÜHRUNGSKRÄFTE UND MITARBEITER SICH DURCH KI IN IHRER BEDEUTUNG INFRAGE GESTELLT FÜHLEN, HILFT ES WENIG, VERSTÄNDNISVOLLER UND EINFÜHLSAMER ZU REAGIEREN.

Entscheidend ist vielmehr, welche Leistungen eine Organisation anerkennt und belohnt. Wird Führung weiterhin vor allem an fachlichem Wissensvorsprung gemessen, bleibt die Verunsicherung nachvollziehbar. Werden dagegen Einordnung, Zukunftsentwicklung, Urteilskraft und die Entwicklung anderer sichtbar wertgeschätzt, verändert sich die Grundlage, auf der Führungskräfte ihre Rolle erleben. Deshalb braucht es neben persönlicher Haltung auch andere Beförderungslogiken, klare Entscheidungsrahmen und geeignete Kommunikationsformate. Es geht nicht nur darum, wie Menschen führen, sondern auch darum, unter welchen Bedingungen sie führen.





6. NEUER FÜHRUNGSANSATZ: VOM WISSEN ZUR ORIENTIERUNG

Was die vier Konstruktionen verbindet, ist eine gemeinsame Verschiebung. Führung im KI-Zeitalter gründet sich weniger auf das, was eine Person vorab weiß, als auf das, was sie mit dem anfängt, was allen verfügbar ist. Einordnung, Urteilskraft, die Fähigkeit, in der Unübersichtlichkeit eine Richtung zu halten und Menschen darin mitzunehmen. Das ist durchaus eine bemerkenswerte neue Anforderung, denn traditionell urteilen Führungskräfte aufgrund von fundierten Einschätzungen, Erfahrungen aus langjähriger Managementtätigkeit und auf Basis von ausgefeilten Business Cases. Diese historischen Referenzpunkte reduzieren unternehmerische Risiken, fehlen aber bei KI.

Diese Verschiebung entsteht nicht durch Appelle. Führungskräfte müssen zunächst benennen können, wie KI ihre Rolle und die Rolle ihres Bereiches verändert. Dabei macht es einen Unterschied, ob sie die neue Technologie vor allem als Verlust eigener Kompetenz oder als Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten erleben. Doch eine andere Formulierung allein genügt nicht. Wenn KI Analysen vorbereitet, muss im Arbeitsalltag auch erfahrbar werden, dass die Führungskraft weiterhin einordnet, abwägt und entscheidet. Dazu braucht sie klare Verantwortlichkeiten, die Möglichkeit, Empfehlungen begründet zurückzuweisen, und eine Organisation, die diese Urteilskraft tatsächlich anerkennt.

Erst wenn Sprache und konkrete Erfahrungen zusammenkommen, können sich auch die Bedeutungen verändern, die Führungskräfte der KI zuschreiben.



7. NICHT DIE MENSCHEN. DIE BEDINGUNGEN.

Damit verschiebt sich die eigentliche Führungsaufgabe und mit ihr die Aufgabe der Organisation. Wer die Bedingungen nicht verändert, die eine Konstruktion erzeugen, wird dieselbe Verunsicherung immer wieder neu hervorbringen, unabhängig davon, welche Führungskraft gerade in der Position sitzt. Die Konsequenz ist so unbequem wie befreiend.

KI-TRANSFORMATION GELINGT NICHT, INDEM MAN FÜHRUNGSKRÄFTE VERÄNDERT. SIE GELINGT, INDEM MAN DIE BEDINGUNGEN VERÄNDERT, UNTER DENEN FÜHRUNG EINE NEUE, TRAGFÄHIGE WIRKLICHKEIT KONSTRUIEREN KANN.

Die Vorständin, die mir sagte, sie könne mit niemandem über ihre Verunsicherung sprechen, hatte kein Kompetenzproblem. Sie bewegte sich in einer Organisation, die für ihr Nicht-Wissen keinen Raum vorsah. Diesen Raum zu schaffen – für die Führung selbst, nicht nur für die Geführten – ist vielleicht die am meisten unterschätzte Führungsaufgabe der KI-Transformation. Sie beginnt damit, dass jemand Dinge anspricht, die man zuvor nicht aussprechen durfte.

WEITERE PUBLIKATIONEN



Wenn KI die Identität angreift



Agentic AI im Banking



MOONROC Leitfaden zur Nutzung von KI

Weitere Publikationen finden Sie unter: https://www.moonroc.de/insights/artikel

QUELLEN

Hughes, M. (2011): Do 70 Percent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? Journal of Change Management 11 (4), S. 451–464.
Kotter, J. P. (1995): Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 73 (2), S. 59–67.
MIT NANDA Initiative (2025): The GenAI Divide – State of AI in Business 2025.

HAFTUNGSHINWEIS & HAFTUNGSAUSSCHLUSS

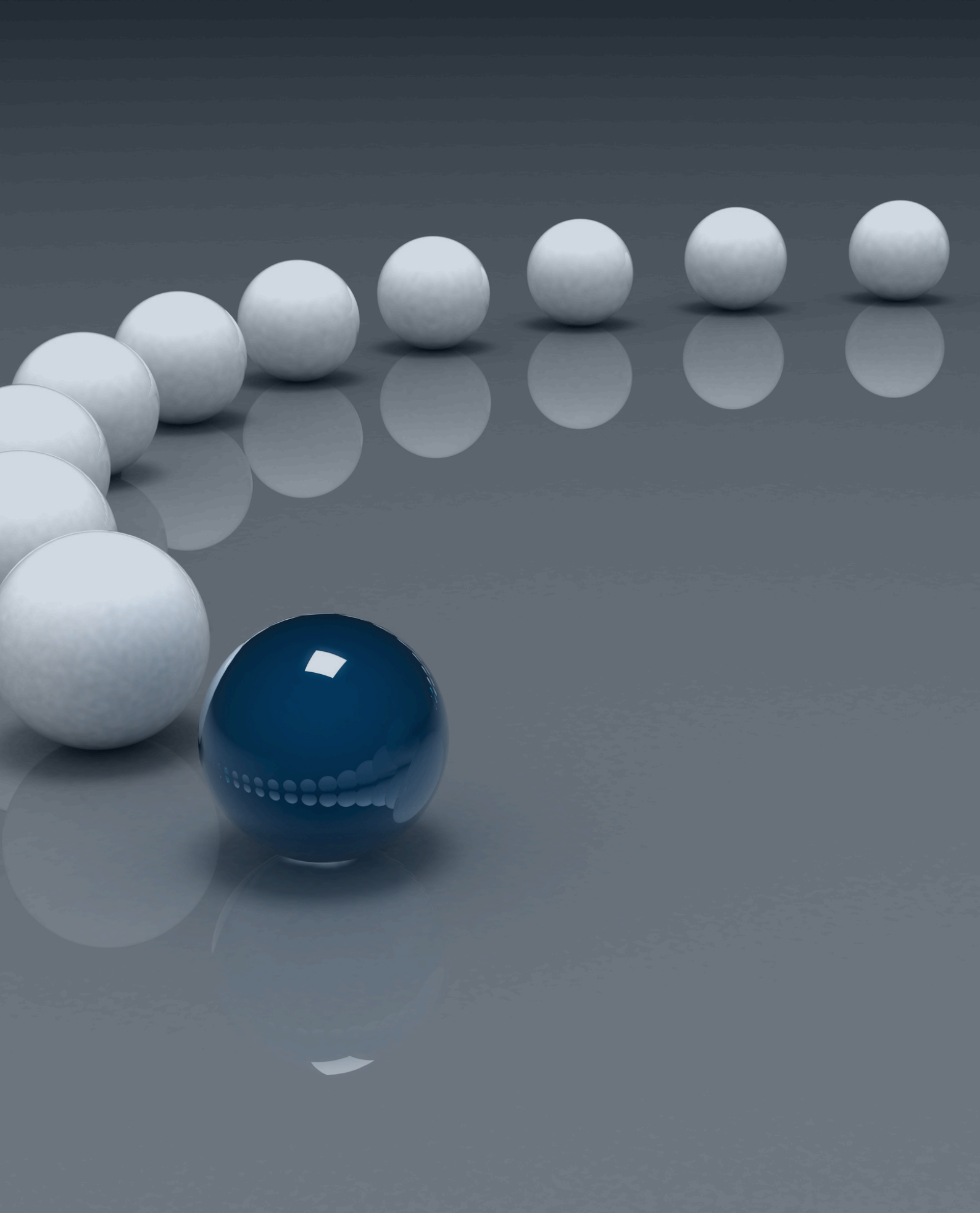
Die Darstellungen und Analysen in dieser Publikation stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten dieser MOONROC-Publikation sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der MOONROC Advisory Partners GmbH.

IMPRESSUM

FÜHREN, OHNE ZU WISSEN
Ein Artikel von MOONROC Advisory Partners

Herausgeber
MOONROC Advisory Partners GmbH
Steinsdorfstraße 14
80538 München
E-Mail: company@moonroc.de
Internet: www.moonroc.de

Registergericht
Amtsgericht München
HRB 191134 / Steuernummer 143.164.01148
Sitz der Gesellschaft: München
USt-ID - DE276206799
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß § 18 Abs. 2 MStV
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß §6 MDStV: Patrick Natus



Copyright © 2026 MOONROC Advisory Partners GmbH
www.moonroc.de

LinkedIn

Instagram