

2024

KI UND

ARBEITSKULTUR

Eine Studie von
InKonstellation





INHALTSVERZEICHNIS

1

VORWORT

2

CHANCEN UND RISIKEN DER KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ

3

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND ARBEITSWELT

4

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND MENSCHLICHE ZUSAMMENARBEIT

5

FAZIT

6

ÜBER DIE STUDIE



1. VORWORT

Die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz verändert viele Bereiche unseres Lebens grundlegend. Im Arbeitskontext wird diese Technologie oftmals als janusköpfig betrachtet: Einerseits bietet sie das Potenzial, Effizienz und Produktivität zu steigern, Innovationen zu schaffen und menschliche Arbeit durch die Automatisierung repetitiver Aufgaben zu verbessern. Andererseits werden aber Bedenken hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit, des Datenschutzes und der ethischen Implikationen laut. Diese Ambivalenz spiegelt sich in den Ergebnissen unserer Umfrage wider.

Eine bislang wenig beantwortete Frage ist, ob KI generell die Art verändern wird, wie Menschen zusammenarbeiten. Diese Frage hat uns besonders interessiert, weil InKonstellation Menschen, Unternehmen sowie Organisationen entwickelt und sie in Veränderungsprozessen begleitet. Wie sehen Beschäftigte in Deutschland künftige Veränderungen durch KI? Sie rechnen mit einem tiefgreifenden Wandel der menschlichen Zusammenarbeit und sehen gerade hier Risiken, obwohl sie eigentlich eher chancenorientiert auf die Technologie blicken.

Zudem erwarten sie, dass auch die Führungskultur vor einem tiefgreifenden Wandel steht. Lebenslanges Lernen und die Integration von Coachingelementen und solchen der Kulturarbeit sehen die Beschäftigten als zentrale Führungsaufgaben der Zukunft.

Aber lesen Sie selbst. Dabei wünsche ich Ihnen viel Spaß!

Timo Schlage
Gründer und Geschäftsführer von InKonstellation



2. CHANCEN UND RISIKEN DER KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ

Häufig beleuchten Autorinnen und Autoren eher die Schattenseiten der Künstlichen Intelligenz. Die befragten Berufstätigen sehen jedoch in der KI mehrheitlich (55%*) eher Chancen.

Risiken	45%
Chancen	55%

Sehen Sie in der Künstlichen Intelligenz eher Risiken oder Chancen?

Männer sehen etwas häufiger Chancen (59%) als Frauen (51%).

Bei den Chancen von KI erhält der verminderte Ressourceneinsatz mit positiven Folgen für Nachhaltigkeit und Klimaschutz mit 65% die höchsten Zustimmungswerte (siehe Tabelle). Auch alle anderen angebotenen Aspekte werden von einer Mehrheit als Chance identifiziert.

Chance	Anteil Zustimmung (Top-Box 4, 5)
Verminderter Ressourceneinsatz, bessere Nachhaltigkeit, besserer Klimaschutz	65%
Bessere Bildungsangebote durch personalisiertes Lernen	64%
Mehr Innovationen zum Beispiel durch komplexe Simulationen und Analysen	63%
Effizienzsteigerung zum Beispiel in Produktion, Logistik und Kundenservice	62%
Mehr Sicherheit zum Beispiel beim Thema Cybersicherheit und Überwachung kritischer Infrastrukturen	62%
Verbesserung der Gesundheitsvorsorge/medizinischen Versorgung	59%

**Hier wie im Folgenden sind Prozentzahlen aufgerundet. Dadurch kann es bisweilen dazu kommen, dass Anteile sich nicht auf 100,0 % addieren.*

Chance	Anteil Zustimmung (Top-Box 4, 5)
Interessantere Jobs, weil KI den Menschen langweilige Routineaufgaben abnimmt.	58%
Bessere soziale Inklusion von Behinderten etwa durch sprachbasierte Schnittstellen oder personalisierte Assistenzsysteme	42%

Welche Chancen sehen Sie? Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „Trifft absolut zu“ bewerten.

Die einzige Ausnahme bildet die bessere soziale Inklusion. Hier glauben nur 42% daran, dass KI hier Fortschritte bewirkt.

Bei den Risiken liegen politische Risiken mit einem Zustimmungsanteil von 70% weit vorn (Tabelle). Dieses Risiko wird deutlich stärker gewichtet als die Automatisierung und der massive Verlust von Arbeitsplätzen (50%). Die wirtschaftliche Ungleichheit wird mit 36% nur schwach gewichtet.

Risiko	Anteil Zustimmung (Top-Box 4, 5)
Politische Risiken: Einsatz von gefakten Statements oder Bildern in der politischen Auseinandersetzung	70%
Sicherheitsrisiken – etwa beim autonomen Fahren oder in Zusammenhang mit militärischen Anwendungen	64%
Datenschutzrisiken	58%
Kontrollverlust: die KI verselbständigt sich und trifft Entscheidungen gegen menschliche Interessen.	54%
Fortschreitende Automatisierung und massiver Verlust von Arbeitsplätzen	50%
Ethische Risiken: zum Beispiel dadurch das KI-Prozesse selbst vorurteilsbehaftet sind und zu diskriminierenden Entscheidungen neigen – zum Beispiel in Einstellungsprozessen oder bei Versicherungen	49%
Wirtschaftliche Ungleichheit: etwa ungleiche Verteilung von KI-Gewinnen oder Entstehung einer großen strukturell arbeitslosen Gruppe von Menschen	36%

Welche Risiken sehen Sie? Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „Trifft absolut zu“ bewerten.

3. KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND ARBEITSWELT

Wie stark hat KI den Arbeitsalltag von Beschäftigten bislang verändert? Hier antworten 49% mit „gar nicht“. Nur eine Minderheit von 12% registrieren aktuell schon starke oder sehr starke Veränderungen im eigenen Job, die auf den Einfluss der Künstlichen Intelligenz zurückgehen (siehe Tabelle).

Aktuelle Veränderungen des eigenen Arbeitsalltags

Skalenwert	Anteil Zustimmung (Top-Box 4, 5)
1 gar nicht	49%
2	20%
3	18%
4	9%
5 sehr stark	3%

Hat KI Ihren Arbeitsalltag schon heute verändert? Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „gar nicht“ bis 5 „Sehr stark“ antworten.

Bei den Nichtakademikern ist der „gar nicht“-Anteil mit 57% allerdings deutlich höher als bei den Akademikern (33%), was ein deutlicher Hinweis darauf ist, dass KI keineswegs besonders „einfache Arbeit“ betrifft.

Inwiefern hat sich der Arbeitsalltag durch KI schon verändert? Darauf konnten die Teilnehmer in einem Kommentarfeld antworten: Einige Teilnehmende weisen darauf hin, dass KI in ihrem Arbeitsalltag bisher keine Rolle spielt, da es in ihrem Job „nicht notwendig“ sei, diese Technik anzuwenden. „Ich bin in der ambulanten Pflege und beim Duschen ist KI noch nicht so effizient“, kommentiert ein Teilnehmer. Andere weisen darauf hin, dass der Einsatz von KI sich in ihrem Unternehmen noch im Planungsstadium befindet: „Es wird viel drüber geredet, erste Integration in Prozesse geplant.“

Unter den Kommentaren finden sich jedoch auch sehr viele konkrete Berichte zum aktuellen Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Das am häufigsten genannte einzelne Anwendungsbeispiel ist „die Unterstützung beim Verfassen von Texten“. Andere Teilnehmende lassen das mit der „Unterstützung“ weg und schreiben schlicht: „Ich lasse Texte erstellen“. Aber auch andere Zwecke spielen heute schon eine Rolle im Arbeitsalltag der Beschäftigten in Deutschland.

Die Beispiele zeigen, wie tief die Anwendung von KI schon die verschiedensten Funktionen und Tätigkeiten in deutschen Unternehmen durchdringt:

- In der Online Marketing Branche spielt KI zum Beispiel bei Kundenprojekten bereits jetzt eine große Rolle.
- Alle Abschlüsse laufen über KI und können vom Kunden selbst über die Homepage getätigt werden ohne uns Kundenberater.
- Es gibt erste Metadaten-Auswertungen.
- Teilautomatisierte Prozesse bei Rechnungen
- Ich verwende KI als Alternative zu Suchmaschinen wie Google, da sie den Suchvorgang schneller und produktiver macht.
- Bei unseren Software-Entwicklern. Codefehler werden schneller gefunden mit Lösungsvorschlag.
- Ohne Erfahrung im Programmieren kann ich Excel-Makros zur Anwendung bringen.
- Übersetzungs- und Analysetools.
- Ich werde durch KI kreativer.
- Verliere bald einen Auftrag, weil die Firma nur noch ChatGPT statt Menschen übersetzen lässt.
- Weniger Telefonate, > Chatbot Lösungen
- Ich arbeite im Personalwesen und kann bei Bewerbungen nicht sicher sagen, ob die Unterlagen vom Bewerber selbst erstellt wurden oder KI-erstellt sind.
- Lieferkette wurde automatisiert, Chatbot Einsatz in der Kundenbetreuung

Veränderungen des eigenen Arbeitsalltags

Ganz anders sieht das Bild bei der Gesamtheit der Beschäftigten aus, wenn diese sich zu ihren Erwartungen dazu äußern, wie stark KI ihren Arbeitsalltag künftig verändern wird (Tabelle). „Gar nicht“ ist hier nur noch die Option einer kleinen Minderheit von 19%, immerhin 28% rechnen mit sehr starken oder starken Veränderungen. Eine große Gruppe von 32% sortiert sich in der neutralen Mitte ein – vermutlich, weil sie die Auswirkungen von KI auf den eigenen Arbeitsalltag aktuell nicht präzise einzuschätzen vermag.

Veränderungen des eigenen Arbeitsalltags in fünf Jahren

Skalenwert	Anteil Zustimmung (Top-Box 4, 5)
1 gar nicht	19%
2	21%
3	32%
4	19%
5 sehr stark	9%

Wie stark wird KI Ihren Arbeitsalltag in den kommenden 5 Jahren verändern? Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „gar nicht“ bis 5 „Sehr stark“ antworten.

Bei den Akademikern rechnen 40% mit starken oder sehr starken Veränderungen, bei den Nichtakademikern sind es 22%.

Bedrohung des eigenen Jobs durch KI?

Der Historiker und internationale Bestsellerautor Yuval Noah Harari sieht mit dem Siegeszug der Künstlichen Intelligenz zugleich das Entstehen einer „useless class“ verbunden, die dauerhaft strukturell beschäftigungslos bleibt. Harari sieht hier ausdrücklich nicht nur einfache Tätigkeiten, sondern gerade akademisch qualifizierte Jobs von Medizinern oder Juristen als bedroht an. Die Beschäftigten in Deutschland teilen diesen Pessimismus offensichtlich nicht. Nur 10% sehen den eigenen Job als durch KI bedroht an, 90% tun dies nicht. Zwischen Akademikern (10% mit Erwartung des Jobverlusts) und Nichtakademikern (9%) gibt es hier kaum Unterschiede.

In einem Kommentarfeld äußerten sich die Teilnehmenden zu konkreten Bedrohungsszenarien: ebenso wie zu den Gründen, warum sie den eigenen Job für unersetzbar halten:

- Wir Kundenberater werden nicht mehr gebraucht, weil der Kunde alles online abschließen kann und es auch einen online beratenden Chatbot gibt.
- Verkaufsberater könnten ersetzt werden.
- Da ich in einem Verlag arbeite und somit meine Haupttätigkeit von der KI übernommen werden könnte, im Sinne von Korrekturlesen, Formatieren, etc.
- KI gesteuerte Roboter übernehmen körperliche Arbeit in der Produktion und Lager im Bereich Logistik. Es werde viele Arbeitsplätze dadurch wegfallen und reduziert.
- Starke analytische Tätigkeit und Auswertung von Daten kann vielleicht bald eine KI genauso gut.
- KI kann meine Arbeit als Dachdecker nicht ausführen.
- Wir werden im Restaurant nicht auf Roboter umsteigen.
- Soziale Berufe brauchen menschliche Vorbilder, die kann KI nicht ersetzen. Da fehlt sämtliches Einfühlungsvermögen, Wärme, Mimik, etc.
- Logistik und Transport wird nicht in naher Zukunft durch KI bedroht, da das Netzwerk bei weiten noch nicht so ausgereift ist.
- Fachentscheider und Generalisten werden immer benötigt.

Einige Teilnehmende zeigen sich überzeugt davon, dass sie der professionelle Umgang mit KI gegen den Verlust der Relevanz ihrer Kompetenzen am besten versichert. „Weil ich im Bereich der Informationstechnologie arbeite und mir bewusst bin, wie ich künstliche Intelligenz nutzen kann, um meinen Job weiterzuentwickeln und ihn nicht zu verlieren,“ heißt es in einem Kommentar. Ein anderer Teilnehmer schreibt: „Irgendjemand muss die KI ja am Ende auch bedienen.“

Diejenigen, die den eigenen Job als bedroht ansehen, bereiten sich eigenen Angaben zufolge darauf vor. Dabei spielt sowohl die Beschäftigung mit KI eine Rolle als auch der Blick auf berufliche Alternativen (siehe Tabelle).

Reaktion auf Jobbedrohung durch KI	Anteil
<i>Ich beschäftige mich mit KI und versuche, entsprechende Skills zu erwerben.</i>	38%
<i>Ich bereite mich schon jetzt auf berufliche Alternativen vor.</i>	43%
<i>Ich informiere mich über mögliche berufliche Alternativen.</i>	27%
<i>Gar nicht</i>	21%

Wie reagieren Sie darauf? Gefragt wurden nur diejenigen, die um den eigenen Job fürchten. Mehrfachantworten waren möglich.

Generelle Veränderungen der Arbeitswelt durch KI

Wie schätzen die Beschäftigten generell den Einfluss von KI auf die Arbeitswelt ein – jenseits ihres eigenen Jobs? Dazu haben wir eine gezielte Frage gestellt. Hier zeigt sich, dass ein weitaus größerer Teil als bei der Frage zum eigenen Job mit massiven Veränderungen in der Arbeitswelt rechnet: 54% glauben, dass KI die Arbeitswelt künftig deutlich verändern wird (siehe Tabelle)

Grad der Zustimmung	Anteil
1 trifft überhaupt nicht zu	4%
2	7%
3	35%
4	37%
5 trifft absolut zu	17%

KI wird die Arbeitswelt in den kommenden Jahren deutlich verändern. Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft absolut zu“ antworten.

Arbeitsweltfaktoren und Einsatz von KI

Was wird sich konkret verändern? Dazu haben wir den Beschäftigten neun verschiedene Veränderungsthemen präsentiert und sie gebeten, einzuschätzen, inwieweit KI auf diese Faktoren Einfluss nehmen wird. Zunächst lässt sich festhalten, dass eine Mehrheit der Beschäftigten bei vielen Faktoren für die Zukunft größere Veränderungen durch KI-Einfluss erwartet (siehe Tabelle). Am deutlichsten ist diese Erwartung beim Thema „Automatisierung, Effizienz und Produktivitätssteigerung“ ausgeprägt. Hier rechnet fast jeder Siebte mit Veränderungen. Aber auch bei vielen Themen der Arbeitskultur rechnet die Mehrheit mit einem Wandel. Das gilt etwa für die Veränderung von Arbeitsrollen, die Zunahme internationaler Zusammenarbeit durch remote Arbeit oder die verstärkte Notwendigkeit lebenslangen Lernens.

Arbeitsweltfaktor	Anteil Zustimmung
Automatisierung, Effizienz und Produktivitätssteigerung	69%
Veränderungen in Arbeitsrollen und Fähigkeiten: Automatisierung von Routineaufgaben	63%
Stärkere Überwachung und Steuerung von Mitarbeitenden	61%
Entstehung neuer Berufsbilder: KI-Prompt-Specialist, der „Befehle“ für die Künstliche Intelligenz schreibt.	59%
Remote-Arbeit: häufigere Zusammenarbeit über Sprachgrenzen hinweg	57%
Veränderungen in Arbeitsrollen und Fähigkeiten: neue Fähigkeiten im Umgang mit KI und datengetriebener Entscheidungsfindung	54%
Zunahme der Notwendigkeit lebenslangen Lernens	52%
Verstärkung von Ungleichheit: Arbeitsverlust für die einen, mehr Gewinne und besserer Lohn für die anderen	47%
Zunahme von ethischen Herausforderungen in der Arbeitswelt, zum Beispiel durch die potenzielle Diskriminierung durch Algorithmen bei Einstellungen und Beförderungen	45%

Welche dieser Arbeitswelt-Faktoren wird der Einsatz von KI deutlich verändern? Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft absolut zu“ antworten. Die Tabelle zeigt den addierten Anteil der 5er und 4er Antworten.

Reaktion von Unternehmen und Gesellschaft auf den Wandel

Wie sollten Gesellschaft und Unternehmen auf die zu erwartenden Veränderungen reagieren? Offensichtlich denkt eine Mehrheit, dass viele verschiedene Maßnahmen der Unternehmen und Gesamtgesellschaft notwendig sind, um dem Wandel zu begegnen. Den höchsten Zustimmungsteil erreicht dabei mit 63% die Diskussion über die mit dem Einzug der KI verbundenen ethischen Fragen. Aber auch Qualifizierungsoffensiven, der Einsatz von freierwerdenden Arbeitskräften in sozial relevanten Aufgaben oder die Einführung des Fachs KI an Schulen erreichen die Zustimmung der Mehrheit.

Reaktion	Anteil Zustimmung
Verstärkte Diskussion darüber, was KI für ethische Fragen aufwirft	63%
Qualifizierungsoffensiven für alle, deren Routineaufgaben durch KI bedroht sind	58%
Einsatz von freierwerdenden Arbeitskräften in gesellschaftlich sinnvollen Aufgaben	58%
Einführung des Fachs KI an allgemeinbildenden Schulen	58%
Aufnahme von KI-Inhalten in die duale Ausbildung und ins Studium	53%

Wie sollten sich Gesellschaft und Unternehmen auf die Veränderungen durch KI in der Arbeitswelt vorbereiten? Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft absolut zu“ antworten. Die Tabelle zeigt den addierten Anteil der 5er und 4er Antworten.

4. KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND MENSCHLICHE ZUSAMMENARBEIT

Zusammenarbeit – Veränderung durch KI

Durch die „Kollegin KI“ kommt ein zusätzlicher Faktor der Zusammenarbeit ins Spiel. Inwiefern rechnen die Beschäftigten damit, dass dieser Faktor die menschliche Zusammenarbeit insgesamt verändern wird? 42% rechnen mit einer sehr starken oder starken Veränderung (siehe Tabelle). Auffallend ist der große Anteil derjenigen, die einer unentschiedenen Position in dieser Hinsicht zuneigen (46%). Nur eine kleine Minderheit von 12% ist sich mehr oder weniger sicher, dass KI die menschliche Zusammenarbeit nicht oder kaum verändern wird.

Grad der Zustimmung	Anteil
1 sehr schwach	5%
2	7%
3	46%
4	29%
5 sehr stark	13%

Wird KI die zwischenmenschliche Zusammenarbeit verändern? Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „sehr schwach“ bis 5 „sehr stark“ antworten.

Veränderung von Aspekten der Zusammenarbeit - Gegensatzpaare

Wie wird KI einzelne Aspekte der Zusammenarbeit verändern? Dazu haben wir den Befragten eine Reihe von Gegensatzpaaren zu bestimmten Themen der menschlichen Zusammenarbeit präsentiert. Die Teilnehmenden mussten sich dann für eine der Optionen entscheiden. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Beschäftigten eher KI-Risiken als Chancen im Hinblick auf den Einfluss von KI auf die menschliche Zusammenarbeit erwartet (siehe Tabelle):

- 63% gehen davon aus, dass KI generell die zwischenmenschliche Zusammenarbeit erschwert. Bei der internationalen Zusammenarbeit sieht eine Mehrheit von 65% allerdings eher eine Verbesserung durch den Wegfall von Sprachbarrieren.
- 62% rechnen damit, dass sich die zwischenmenschliche Kommunikation verschlechtert, weil KI den persönlichen Kontakt reduziert. Zugleich glauben 56%, dass die Kommunikationsfähigkeiten abnehmen werden.
- Im Hinblick auf die Entscheidungsfindung sieht eine knappe Mehrheit von 52% einen eher positiven Einfluss, weil größere Datenmengen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden können. Doch bleibt der Anteil an Skeptikern groß, denen zufolge die Entscheidungsfähigkeit eher abnimmt, weil sie an die Maschine delegiert wird.
- 63% gehen davon aus, dass KI generell die zwischenmenschliche Zusammenarbeit erschwert. Bei der internationalen Zusammenarbeit sieht eine Mehrheit von 65% allerdings eher eine Verbesserung durch den Wegfall von Sprachbarrieren.
- 62% rechnen damit, dass sich die zwischenmenschliche Kommunikation verschlechtert, weil KI den persönlichen Kontakt reduziert. Zugleich glauben 56%, dass die Kommunikationsfähigkeiten abnehmen werden.
- Im Hinblick auf die Entscheidungsfindung sieht eine knappe Mehrheit von 52% einen eher positiven Einfluss, weil größere Datenmengen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden können. Doch bleibt der Anteil an Skeptikern groß, denen zufolge die Entscheidungsfähigkeit eher abnimmt, weil sie an die Maschine delegiert wird.

Kommunikation	Anteil Zustimmung
Kommunikation wird verbessert, weil die KI die Menschen von Routineaufgaben entlastet.	36%
Kommunikation verschlechtert sich – zunehmende Einsatz von KI gestützter Kommunikation führt zu Verlust von persönlichem Kontakt.	62%
Kommunikationsfähigkeiten	
KI ermöglicht personalisiertere, schnellere und bessere Lernerlebnisse – auch bei kommunikativen Fähigkeiten und führt zu einem Zusatz an Fähigkeiten.	44%
KI lässt die Kommunikationsfähigkeiten schrumpfen.	56%
Entscheidungsfindung	
KI ermöglicht bessere Entscheidungen auf der Grundlage von großen Datenmengen.	52%
KI macht die Menschen entscheidungsschwächer, weil sie nicht mehr in der Lage sind, autonom Entscheidungen zu fällen.	48%
Menschliche Zusammenarbeit insgesamt	
Zwischenmenschliche Zusammenarbeit wird leichter.	37%
Zwischenmenschliche Zusammenarbeit wird schwerer.	63%
Menschliche Zusammenarbeit und emotionale Intelligenz	
KI erleichtert die menschliche Zusammenarbeit durch technische Hilfsmittel.	54%
KI erschwert die menschliche Zusammenarbeit durch die Zurückdrängung emotionaler Intelligenz.	46%
Internationale Zusammenarbeit	
KI lässt die internationale Zusammenarbeit zunehmen, weil Sprachbarrieren entfallen durch live-Übersetzungen.	65%
KI erschwert die Zusammenarbeit, weil sich niemand mehr die Mühe macht, Angehörige einer fremden Kultur aus sich heraus zu verstehen.	35%

Wie wird KI die zwischenmenschliche Zusammenarbeit verändern? Einfachauswahl zwischen zwei Optionen – eine zeigt jeweils eine positive Entwicklung auf, die Alternative jeweils eine negative.

Auswirkungen auf die Führungspraxis insgesamt

Eine Mehrheit der Befragten (51%) ist sich im Hinblick auf die Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz auf die Praxis der Führung unsicher und neigt einer neutralen Position zu (siehe Tabelle). 31% rechnen mit einem starken oder sehr starken Einfluss auf diese Praxis, wohingegen 17% davon ausgehen, dass sich KI nur schwach oder sehr schwach auf diesen Faktor auswirken wird.

Grad der Zustimmung	Anteil
1 sehr schwach	4%
2	13%
3	51%
4	23%
5 sehr stark	9%

Wird KI die Führungspraxis verändern? Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „sehr schwach“ bis 5 „sehr stark“ antworten.

26% der Befragten sind selbst Führungskräfte. Unter ihnen rechnen 42% mit einem starken oder sehr starken Einfluss von KI auf die Führungspraxis. Befragte ohne Führungsverantwortung sehen das nur 28% so.

Auswirkungen auf einzelne Aspekte der Führungspraxis

Angesichts der Tatsache, dass nur eine Minderheit von 31% mit starken Auswirkungen von KI auf die Führungspraxis rechnet, ist es verwunderlich, dass bei vielen einzelnen Aspekten von Führung eine Mehrheit eben diese Änderungen erwartet (siehe Tabelle). Den höchsten Anteil haben hier mit 55% die remote Arbeit und virtuelle Führung sowie die datenbasierte Entscheidungsfindung. Eine Mehrheit rechnet zudem damit, dass Führungskräfte sich stärker als bislang den Themen Lebenslanges Lernen und kurze Innovationszyklen widmen werden – ebenso wie mit Entscheidungen zum ethisch verantwortbaren Einsatz von KI. Fast die Hälfte der Beschäftigten ist zudem davon überzeugt, dass Lebenslanges Lernen zur Aufgabe des Selbstmanagements von Führungskräften wird (48%). 45% rechnen zudem damit, dass sich Führung stärker in Richtung Coaching, Kulturarbeit und Strategie verändern wird.

Führungsaspekt	Anteil Zustimmung insgesamt (Top-Box 4, 5)	Anteil Zustimmung Führungskräfte (Top-Box 4, 5)	Anteil Zustimmung Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung (Top-Box 4, 5)
Zunahme von remote-Arbeit (ortsunabhängigem Arbeiten) und stärkere virtuelle Führung (Führung ohne Anwesenheit der Mitarbeitenden – zum Beispiel per Videokonferenz).	55%	57%	54%
Führungskräfte werden stärker als bislang auf Daten beruhende Entscheidungen mit Hilfe von KI treffen	55%	58%	55%
Lebenslanges Lernen, kürzere Innovationszyklen (schnelleres Entwickeln neuer Unternehmensangebote) als Führungsaufgabe	52%	60%	49%
Entscheidungen zum moralisch verantwortbaren Einsatz von KI werden zu Führungsaufgabe	52%	60%	51%
Lebenslanges Lernen, kürzere Innovationszyklen als Aufgabe des Selbstmanagements von Führungskräften	48%	57%	44%
Delegation (Abgeben von Aufgaben) und Vertrauen	42%	46%	41%
Führung verstärkt sich stärker in Richtung Coaching, Kulturarbeit und Strategie	45%	54%	42%

Welche Aspekte in der Führungspraxis werden sich verändern? Teilnehmende konnten auf einer 5er Skala von 1 „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „Trifft absolut zu“ bewerten.

Als „sehr gut“ oder „gut“ vorbereitet sehen die eigene Führungskraft auf diese Veränderungen nur 21% der Beschäftigten, 39% geben der KI-Fitness ihrer Chefinnen und Chefs ein „befriedigend“ und 40% gar nur ein „ausreichend“ oder „mangelhaft“.

Bei einigen Aspekten gibt es starke Abweichungen (mehr als 5%) zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung (siehe Tabelle). Deutlich mehr Führungskräfte als Menschen ohne Führungsaufgabe sehen starke Veränderungen bei den Themen Entscheidungen zum moralisch vertretbaren Einsatz von KI, Lebenslanges Lernen (in beiden Facetten Führungsaufgabe und Selbstmanagement der Führungskräfte) und Führung als Coaching, Kultur- und Strategiearbeit.

Führungskompetenzen der Zukunft

Vor dem Hintergrund von KI werden künftig einige Führungskompetenzen deutlich wichtiger. Allerdings sind die Erwartungen der Beschäftigten in dieser Hinsicht geteilt. Eine Mehrheit ist im Hinblick auf die Erwartungshaltung für keine der zur Auswahl angebotenen Kompetenzen zu erkennen (siehe Tabelle).

Führungskompetenz	Anteil als hoch priorisierter Aspekt
Emotionale Intelligenz	44,7%
Beherrschung agiler Führungstechniken wie Selbstorganisation von Teams, Scrum, Standups	38,9%
Digitale Fitness	38,2%
Lebenslanges Lernen	36,3%
Anpassungsfähigkeit und Resilienz (Widerstandsfähigkeit)	35,2%
Wertebasierte Führung	32,5%
Konfliktmanagement	28,4%
Teamintegration und -motivation	25,5%
Aktives Zuhören	20,1%

Welche Führungskompetenzen werden vor dem KI-Hintergrund künftig wichtiger werden? Priorisierungsfrage Auswahl der wichtigsten 3 Aspekte.

Die höchste Zustimmung erzielt der Faktor „Emotionale Intelligenz“, bei dem 44,7% der Beschäftigten überzeugt sind, dass er im Vergleich zu den anderen Faktoren künftig deutlich wichtiger wird. Die Fähigkeit, die eigenen Emotionen und die der anderen wahrnehmen und verstehen zu können, wird traditionell als für die Zusammenarbeit wichtig angesehen.

Da ein großer Teil der Beschäftigten (46%) davon ausgeht, dass die emotionale Intelligenz unter dem Einfluss von KI eher zurückgehen wird, sehen hier vermutlich viele die Führungskräfte in einer besonderen Pflicht.

Eine Reihe von weiteren Führungskompetenzen erhält zumindest in der Perspektive von mehr als einem Drittel der Beschäftigten eine verstärkte künftige Priorisierung durch KI-Einfluss. Darunter fallen agile Führungstechniken, Digitale Fitness, Lebenslanges Lernen sowie Anpassungsfähigkeit und Resilienz.

Ein knappes Drittel sieht wertebasierte Führung als besondere Führungsaufgabe in einer von KI geprägten Arbeitswelt.

5. FAZIT

Grundsätzlich blickt mehr als die Hälfte der Beschäftigten chancenorientiert auf das Thema Künstliche Intelligenz. Das ist zunächst einmal eine gute Nachricht. Noch sieht die Mehrheit nur schwache Auswirkungen auf den eigenen Job und die persönliche Arbeitswelt. Jedoch ändert sich dieses Bild, wenn man nach den Erwartungen für die nahe Zukunft fragt. Hier gehen deutlich mehr Menschen von starken Veränderungen aus, wobei 90% den eigenen Job davon ausnehmen. Ist hier der Wunsch der Vater der gefühlten Jobsicherheit?

Mehrheitlich sind die Beschäftigten allerdings davon überzeugt, dass KI die Arbeitswelt generell stark verändern wird. Diese Erwartung betrifft keineswegs nur Automatisierungsprozesse, sondern auch Arbeitsrollen, Kompetenzen, Berufsbilder und die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens. Die Zusammenarbeit zwischen den Menschen – so die Erwartung – wird durch die neue „Kollegin KI“ schwerer, etwa im Hinblick auf die zwischenmenschliche Kommunikation.

Zudem wird Führung anspruchsvoller, wovon vor allem ein großer Teil der Führungskräfte selbst ausgeht. Virtuelle Führung, Lebenslanges Lernen als Aufgabe von Führung und Motivation sowie des Selbstmanagements der Führungskräfte und eine stärkere Rolle der Führung durch die Integration von Coachingfunktionen, Kultur- und Strategiearbeit bestimmt im Blick der Beschäftigten die von KI geprägte Zukunft. Besonders gefragt ist vor allem Emotionale Intelligenz für Führungskräfte. Diese brauchen künftig mehr Selbstreflexion und Analysefähigkeiten im Hinblick auf ihr Agieren in einer komplexer werdenden Arbeitswelt.

6. ÜBER DIE STUDIE

Überblick

Repräsentative Online-Umfrage im Auftrag von InKonstellation.

Durchführung:

Marktforschungsinstitut Bilendi

Schlüsselergebnisse

- mehr als 50% der Beschäftigten blickt chancenorientiert auf das Thema Künstliche Intelligenz
- 63% gehen davon aus, dass KI generell die zwischenmenschliche Zusammenarbeit erschwert

Fakten

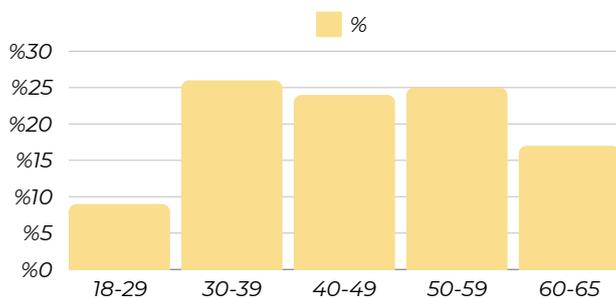


1.051 Teilnehmende

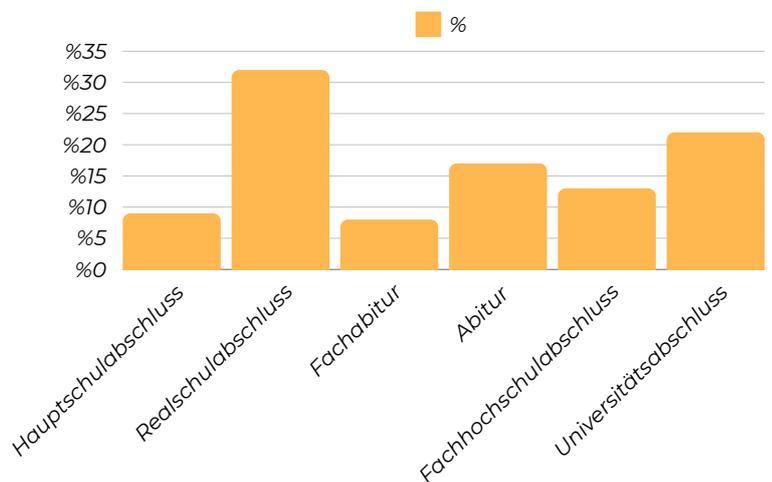


Laufzeit: Mai 2024

Alter



Höchster Bildungsabschluss der Teilnehmer



Geschlecht

