Bericht zum Workshop „KI und Führung“ im Rahmen der CODE-Jahrestagung 2025

Am 09. Juli 2025 fand während der Jahrestagung des Forschungsinstituts CODE ein Workshop zum Thema *KI und Führung* statt. Der folgende Bericht soll einen kurzen Überblick über den Workshop und seine Ergebnisse geben.

Die Paneldiskussion verdeutlichte, dass das Thema Künstliche Intelligenz (KI) in der Führung (Leadershipdiskussion) und datengetriebenen Entscheidungsunterstützung weiterhin von zentraler Bedeutung ist. Dabei wurde betont, dass sich die Ansichten in diesem Feld konstant im Wandel befinden. Mit dem schnellen Zuwachs an Fähigkeiten und der wachsenden Popularität von generativer KI (GenKI) eröffnen sich neue Perspektiven für den praktischen Einsatz, die vor wenigen Jahren noch kaum denkbar gewesen wären.
Gleichzeitig wurde eine zunehmende Bereitschaft erkennbar, KI-Systemen Vertrauen zu schenken – sowohl in Managementkontexten als auch in operativen OR-basierten Entscheidungsunterstützungssystemen. Dieses Vertrauen geht jedoch Hand in Hand mit einer notwendigen Verschiebung im allgemeinen Verständnis: Statt ein „human-out-of-the-loop“-Ansatz, bei dem der Mensch weitgehend ausgeschlossen wird, muss sich die Haltung „human-in-the-loop“ weiter erhalten. Damit bleibt der Mensch aktiv in den Entscheidungsprozess eingebunden und behält die Verantwortung, während KI als wertvolle Unterstützung dient. Allerdings wurde auch deutlich, dass gerade auf Anwenderseite häufig noch das Verständnis für die idealen Einsatzgebiete und die Grenzen generativer KI fehlt. Während die Technologie viel Aufmerksamkeit genießt und beeindruckende Ergebnisse liefert, sind ihre Schwächen – etwa bei Verlässlichkeit, Kontextsensibilität oder ethischen Fragestellungen – nicht immer ausreichend bekannt. Hier besteht also weiterhin ein Bedarf an Aufklärung, Orientierung und praktischen Erfahrungsräumen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Diskussion einen dynamischen Wandel widerspiegelt: KI entwickelt sich zu einem wichtigen zentralen Partner in Führungs- und Entscheidungsprozessen, doch der Weg zu einem reifen, verantwortungsvollen und kompetenten Umgang bleibt noch zu gehen.

Als Prognosen für die kurzfristige und langfristige Entwicklung der Technologie und ihrer Potenziale lassen sich folgende Aspekte aus dem Workshop ableiten:

Herausforderungen: 1. Kompetenzlücken bei Anwender:innen - Fehlendes Verständnis für Stärken/Schwächen von GenKI (z. B. Halluzinationen, Bias, Kontextgrenzen) führt zu Fehlanwendungen und überzogenen Erwartungen. 2. Verlässlichkeit & Qualitätssicherung Schwankende Output-Qualität, Datenqualität, Drift und Prompt-Sensitivität erfordern robuste

Evaluations- und Monitoringprozesse, die in vielen Organisationen erst im Aufbau sind. 3. Accountability im Human-in-the-Loop Wenn Menschen „im Loop“ bleiben, müssen Rollen, Freigabeschritte und Haftung klar geregelt sein – insbesondere bei sicherheitskritischen oder regulierten Entscheidungen. 4. Bias, Fairness, Transparenz Daten- und Modellverzerrungen können Entscheidungen systematisch benachteiligen. Gleichzeitig sind Erklärbarkeit und Nachvollziehbarkeit (vor allem bei GenKI) begrenzt. 5. Governance & Compliance Fragmentierte Regulierungslandschaften (z. B. AI Acts, Branchenrichtlinien) treffen auf heterogene Toolchains. Ohne klare Policies drohen Schatten-KI, Datensilos und Reputationsrisiken. 6. Datenschutz & geistiges Eigentum Nutzung sensibler Daten, Trainingslecks, IP-Fragen bei generierten Inhalten sowie Lieferkettenthemen (Third-Party-Modelle/-APIs) bleiben rechtlich und technisch anspruchsvoll.
Potenziale 1. Bessere Entscheidungen durch Augmentation KI erweitert Wahrnehmung und Optionen (Szenarioanalyse, Risiko-Frühwarnung, Hypothesengenerierung), während Menschen Kontext, Werte und Urteilskraft einbringen.
Potenziale 2. Produktivitäts- und Qualitätsgewinne Automatisierte Synthesen, Drafting, Summarization und Assistant-Funktionen beschleunigen Wissensarbeit und heben die Qualität repetitiver oder datenintensiver Aufgaben.
Potenziale 3. Demokratisierung von Analytik Natural-Language-Interfaces und GenKI senken Eintrittsbarrieren für komplexe Analysen („Self-Service-BI++“) – hilfreich für Führung, die schnell tragfähige Einsichten braucht.
Potenziale 4. Organisationales Lernen Durch Feedback-Schleifen in Human-in-the-Loop-Prozessen entstehen lebende Wissensbasen und bessere Entscheidungsheuristiken.

Folgende Handlungsempfehlungen lassen sich für Forschung, Industrie, Behörden und Bundeswehr aus dem Workshop ableiten:

1. Capability-Aufbau systematisieren:
Ausweitung von „AI Literacy“ auf allen Ebenen.
2. Operating Model für Human-in-the-Loop:
Übertragung existenter Freigabeprozesse, Eskalationspfade und Dokumentation (Decision Logs) auf KI-unterstützte Vorgänge.
3. KI-Governance etablieren: Richtlinien zu Daten, Modellwahl (Open vs. Proprietary), Prompt/Output-Policies, Auditierbarkeit, Incident-Handling; Compliance früh einbinden.
4. Kultur & Kommunikation: Leitbild „Augmentation statt Substitution“, transparente Nutzen-/Risiko-Narrative, Beteiligung der Mitarbeitenden, messbare Vertrauensindikatoren
5. Integration in Top Leadership Circle und AI-basierte Reachbackprozesse.