METASTUDIE · SEKUNDÄRANALYSE

LEAD.MARK®

KI UND FÜHRUNG

Was die Forschung über Künstliche Intelligenz im Führungsalltag wirklich zeigt.

Metastudie: Auswertung von 19 Studien – randomisierte Experimente aus der internationalen Spitzenforschung, deutsche Befragungen von Beschäftigten, Führungskräften und Unternehmen – mit Best Practices für Geschäftsführung und Personalleitung.

ZENTRALER BEFUND

KI steigert Leistung deutlich – aber nur innerhalb ihrer Grenzen und nur, wenn Führung Rahmen setzt, befähigt und das Urteil behält.



19 STUDIEN · EIN BEFUND

19	7	+25 %	−19 %
STUDIEN	EXPERIMENTE	TEMPO INNERHALB DER GRENZE	KORREKTHEIT AUSSERHALB

INHALT

Was diese Metastudie zeigt.

LEITFRAGE

Was bringt KI tatsächlich – und was müssen Geschäftsführung und Führungskräfte tun, damit Menschen und Unternehmen davon profitieren?

Diese Metastudie wertet **19 Studien** aus: sieben randomisierte Experimente aus der internationalen Spitzenforschung, repräsentative deutsche Befragungen von Beschäftigten, Führungskräften und Unternehmen sowie zwei systematische Reviews zu KI und Führung. Sie zeigt, wo KI wirkt, wo sie schadet und welche Rolle Führung dabei spielt.

01	Executive Summary	Seite 3
02	Methodik und Quellen	Seite 4
03	KI in deutschen Unternehmen	Seite 6
04	Was KI leistet – und wo nicht	Seite 7
05	Wer am meisten profitiert	Seite 8
06	Führungskräfte und KI	Seite 9
07	Vertrauen, Kontrolle, Kultur	Seite 10
08	KI im Team	Seite 11
09	Was das für Führung bedeutet	Seite 12
10	Best Practice: Rahmen setzen	Seite 13
11	Best Practice: Teams führen	Seite 14
12	Fahrplan und Checkliste	Seite 15
13	Grenzen und Quellen	Seite 16

Teil der Forschungsreihe des LEAD.MARK® Forschungsinstituts

01 · FÜHRUNGSBEDARF
Führungsradar
Was beschäftigt Führungskräfte?

02 · FÜHRUNGSERLEBEN
Leadership Research Report
Wie erleben Mitarbeitende Führung?

03 · PRAXISWIRKUNG
Wirkungsmonitor
Was dokumentieren Führungskräfte nach Trainings?

METASTUDIE
KI und Führung
Was sagt die Forschung zu KI im Führungsalltag?

Eigene Erhebungen: 01 bis 03. Metastudien werten Studien Dritter aus, bisher zu hybrider Arbeit und Generationen.

01 · EXECUTIVE SUMMARY

KI ersetzt Führung nicht. Sie macht sie wichtiger.

19	7	64 %	≈ 1/3
STUDIEN AUSGEWERTET	RANDOMISIERTE EXPERIMENTE	DER BESCHÄFTIGTEN NUTZEN KI	FÜHLT SICH VON DER FÜHRUNG ALLEINGELASSEN

Die sechs zentralen Erkenntnisse

1 **KI wirkt – aber nur innerhalb ihrer Grenzen**
Bei passenden Aufgaben 25 % schneller, 12 % mehr erledigt und rund ein Drittel bessere Qualität. Bei Aufgaben jenseits ihrer Fähigkeiten 19 % seltener richtig.
DELL'ACQUA 2026

2 **Weniger Erfahrene profitieren am meisten**
Neue Service-Kräfte lösen mit KI 34 % mehr Fälle pro Stunde, Erfahrene kaum mehr. KI ist ein Lernbeschleuniger.
BRYNJOLFSSON 2023 · BROSCH 2026

3 **Breite Nutzung, flache Verankerung**
64 % der Beschäftigten nutzen KI, aber nur 20 % häufig. Nur ein Drittel nutzt ein Werkzeug, das der Arbeitgeber eingeführt hat.
ARNTZ 2025

4 **Führungskräfte nutzen KI für Routine, nicht für Menschen**
37 % nutzen KI regelmäßig für Planung, nur 19 % für Entscheidungen. 60 % fürchten eine Kultur der Überwachung.
LIZ MOHN 2025

5 **Beschäftigte fühlen sich allein gelassen**
Fast ein Drittel fühlt sich beim Thema KI von der eigenen Führungskraft im Stich gelassen. 66 % der Unternehmen halten die KI-Kompetenz ihrer Leute für gering.
IU 2026 · BITKOM 2026

6 **KI als Kontrollinstrument schadet**
KI-Überwachung senkt Zufriedenheit und Sinnerleben. KI-Leistungsbewertung senkt die Anstrengung gering gebundener Menschen um 11–14 %.
NIKOLOVA 2026 · ABEL 2026

KERNAUSSAGE

Der Nutzen von KI entsteht nicht durch das Werkzeug, sondern durch Führung, die Rahmen setzt, befähigt und das Urteil behält.

02 · METHODIK

So entsteht eine Metastudie.

Diese Ausgabe beruht **nicht auf eigenen Erhebungen** des LEAD.MARK® Forschungsinstituts. Sie ist eine **Sekundäranalyse** veröffentlichter Studien, gewichtet nach Aussagekraft und verdichtet zu belastbaren Kernaussagen.

Vorgehen in vier Schritten

1. **Auswahl**
   11 Volltexte und 18 Einträge eines Studienregisters, Schwerpunkt Deutschland und Experimente.
2. **Prüfung**
   Registerangaben wurden gegen Abstracts und Pressemitteilungen der Herausgeber abgeglichen. 8 bestätigte Studien wurden aufgenommen.
3. **Bewertung**
   Evidenzstärke 1 bis 4 nach Design, Stichprobe und Übertragbarkeit.
4. **Übersetzung**
   Ableitung von Best Practices für Unternehmen in Deutschland.

Evidenzpyramide dieser Studie



■■■■ Randomisiertes Experiment
■■■□ Verhaltensexperiment, repräsentative Befragung, Review
■■□□ Unternehmens- oder Kurzbefragung

LESEREGELN

Produktivitätseffekte verschiedener Studien sind **nicht addierbar**, weil Aufgaben, Messung und Zeitraum verschieden sind. Selbstauskünfte zur KI-Nutzung sind keine Wirkungsmessung. Eine pauschale „KI-Rendite" lässt sich aus der Forschung nicht berechnen.

02 · QUELLENBASIS

19 Studien, eine Synthese.

Sieben randomisierte Experimente zeigen, was KI kausal bewirkt. Deutsche Befragungen zeigen, wie weit Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte heute sind.

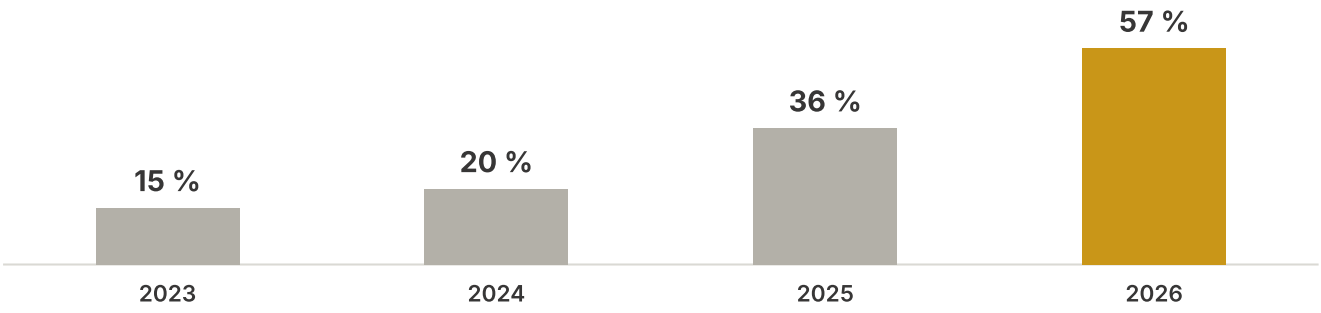
STUDIE	HERAUSGEBER	STICHPROBE	DESIGN	EVIDENZ
Navigating the Jagged Technological Frontier DELL'ACQUA 2026 · DE	Dell'Acqua et al., Organization Science	758 Berater:innen (BCG)	Präregistriertes Feldexperiment	■■■■
The Cybernetic Teammate DELL'ACQUA 2025 · DE	Dell'Acqua et al., NBER	776 Fachkräfte (P&G)	Präregistriertes Feldexperiment	■■■■
Generative AI at Work BRYNJOLFSSON 2023 · DE	Brynjolfsson, Li, Raymond, NBER	5.179 Service-Agents	Gestaffelte Einführung	■■■■
Shifting Work Patterns with Generative AI DILLON 2025 · DE	Dillon et al., NBER	7.137 Beschäftigte, 66 Firmen	Randomisiertes Feldexperiment	■■■■
Productivity Effects of Generative AI NOY & ZHANG 2023 · DE	Noy, Zhang, Science	453 Fachkräfte	Randomisiertes Experiment	■■■■
Task Expansion with Generative AI BROSCH 2026 · DE	Brosch et al., IZA/ifo/BIBB	673 IT-Azubis, 12 Berufsschulen	Feldexperiment	■■■■
Let Me Check on You: Job Quality under AI Oversight NIKOLOVA 2026 · DE	Nikolova, IZA	2.172 Erwachsene	Präregistriertes Vignettenexperiment	■■■□
Algorithm Aversion in Prosocial Tasks ABEL 2026 · DE	Abel et al., IZA	1.491 Freiwillige	Randomisiertes Experiment	■■■□
AI Implementation at Work: Worker Preferences FLECK 2026 · DE	Fleck et al., IZA	Beschäftigte eines Industriekonzerns	Diskretes Wahlexperiment	■■■□
Low Barriers, High Stakes ARNTZ 2025 · DE	Arntz et al., ifo	knapp 10.000 Beschäftigte	Repräsentative Befragung	■■■□
Führung mit Künstlicher Intelligenz LIZ MOHN 2025 · DE	Liz Mohn Stiftung, Ipsos	1.000 Führungskräfte	Repräsentative Befragung	■■■□
Adoption generativer KI KOMOROWSKI 2026 · DE	Komorowski, Süße, Z. Arbeitswiss.	BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung	Regressionsanalyse	■■■□
Artificial Intelligence and Autonomy at Work GIERING 2025 · DE	Giering, Kirchner	SOEP-Modul	Panelanalyse	■■■□
Digitalization Reshaping Job Autonomy GLOCK 2025 · DE	Glock	BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragungen	Regressionsanalyse	■■■□
KI in der Arbeitswelt: Wie gelingt der Change? IU 2026 · DE	IU Internationale Hochschule	2.000 Arbeitnehmende	Repräsentative Befragung	■■□□
Erstmals nutzt die Mehrheit der Unternehmen KI BITKOM 2026 · DE	Bitkom Research	603 Unternehmen	Unternehmensbefragung	■■□□
Mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzt KI IFO 2026 · DE	ifo Institut	ifo-Konjunkturumfrage	Unternehmensbefragung	■■□□
AI-powered Leadership AZIZ 2025 · DE	Aziz et al.	73 Studien	Systematisches Review	■■■□
Enhancing Top Managers' Leadership with AI BEVILACQUA 2025 · DE	Bevilacqua et al.	63 Studien	Systematisches Review	■■■□

Bei IU, Bitkom, ifo, Noy & Zhang und den IZA-Papieren wurden Abstracts bzw. Pressemitteilungen ausgewertet, nicht der Volltext. Zehn weitere Registereinträge wurden nicht aufgenommen.

03 · KI IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

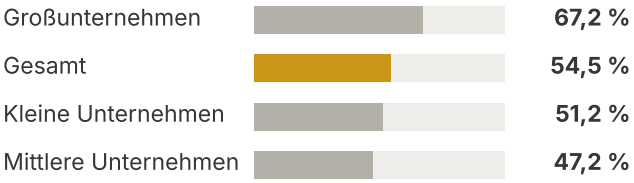
KI ist angekommen – meist durch die Hintertür.

Anteil der Unternehmen ab 20 Beschäftigten, die KI einsetzen



QUELLE: BITKOM 2026, 603 UNTERNEHMEN

Unternehmen nach Größe



QUELLE: IFO 2026, KONJUNKTURUMFRAGE MAI 2026

Breit genutzt, selten verankert

64 %
DER BESCHÄFTIGTEN NUTZEN KI

20 %
NUTZEN SIE HÄUFIG

Nur **ein Drittel** der Nutzenden arbeitet mit einem Werkzeug, das der Arbeitgeber eingeführt hat. Wo KI formal eingeführt ist, gibt es mehr Training, intensivere Nutzung und höhere wahrgenommene Produktivität.

QUELLE: ARNTZ 2025

KERNAUSSAGE

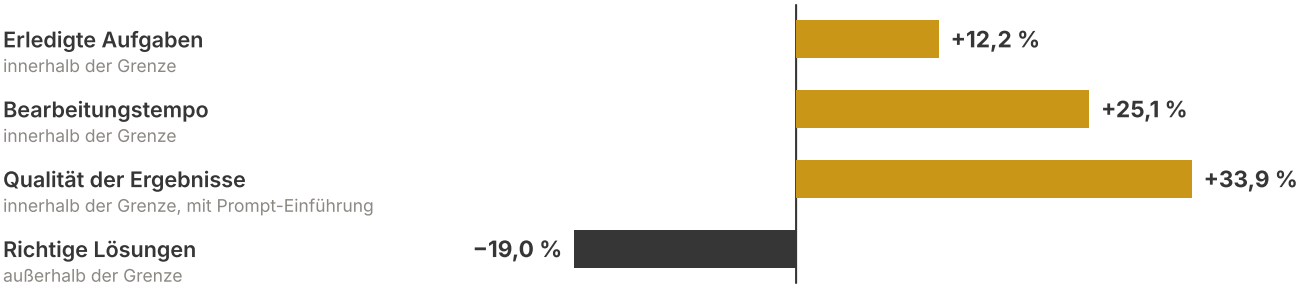
In den meisten Unternehmen ist Schatten-KI der Normalfall. Ohne Rahmen bleibt der Nutzen klein – und das Risiko groß.

04 · WAS KI LEISTET – UND WO NICHT

Große Gewinne, klare Grenzen.

Im Feldexperiment mit 758 Beratenden der Boston Consulting Group zeigte sich ein Muster, das die Forschenden die **„gezackte technologische Grenze“** nennen: KI hilft enorm bei Aufgaben innerhalb ihrer Fähigkeiten – und schadet bei Aufgaben knapp jenseits davon.

Effekt von KI im Vergleich zur Kontrollgruppe ohne KI



QUELLE: DELL'ACQUA 2026, 758 BERATER:INNEN, RANDOMISIERT



Schematische Darstellung nach Dell'Acqua et al. 2026: Die Grenze verläuft auch zwischen scheinbar ähnlich schweren Aufgaben.

Was weitere Experimente messen

STUDIE	SETTING	GEMESSENER EFFEKT MIT KI
Noy & Zhang 2023	Schreibaufgaben, 453 Fachkräfte	40 % weniger Zeit, 18 % höhere Qualität
Brynjolfsson 2023	Kundenservice, 5.179 Agents	14 % mehr gelöste Fälle pro Stunde
Dell'Acqua 2025	Innovationsaufgaben, 776 Fachkräfte	16 % weniger Zeit, Qualität auf Teamniveau
Dillon 2025	Büroarbeit, 7.137 Beschäftigte	31 % weniger E-Mail-Zeit bei regelmäßiger Nutzung
Brosch 2026	IT-Ausbildung, 673 Azubis	44 Prozentpunkte besser bei Lehrplanaufgaben

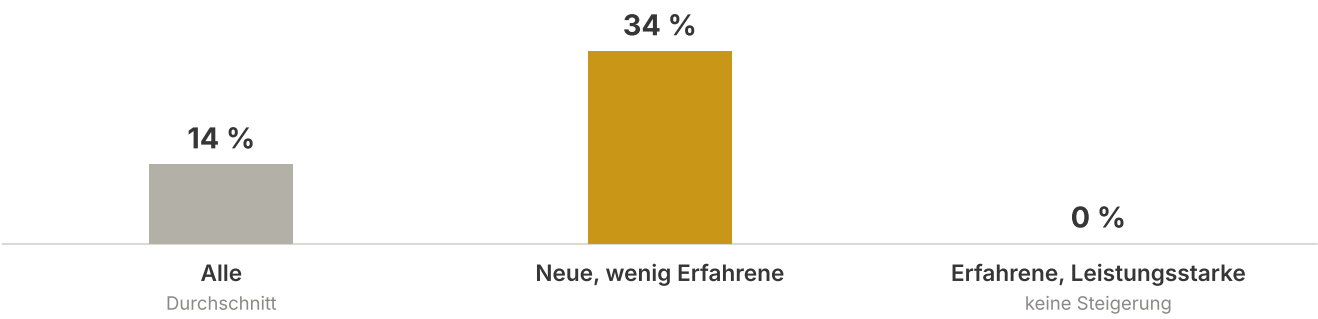
KERNAUSSAGE

Die wichtigste KI-Kompetenz ist zu wissen, wo die Grenze verläuft. Das ist eine Führungsaufgabe: Aufgaben zuordnen, Ergebnisse prüfen, Verantwortung behalten.

05 · WER AM MEISTEN PROFITIERT

KI hilft gerade denen, die sie am wenigsten nutzen.

Gelöste Fälle pro Stunde mit KI-Assistent, Veränderung



QUELLE: BRYNJOLFSSON 2023, 5.179 SERVICE-AGENTS

KI als Lernbeschleuniger

- **Neue Service-Kräfte** erreichten mit KI schneller das Niveau erfahrener Kolleginnen und Kollegen. Die Fluktuation sank, Kunden baten seltener um eine Führungskraft.
- **IT-Azubis** lösten mit KI auch Aufgaben jenseits ihres Lehrplans um 26 bis 31 Prozentpunkte besser – ohne schlechteres Verständnis.
- **Schwächere Beratende** gewannen im BCG-Experiment mehr als die stärkeren.

QUELLE: BRYNJOLFSSON 2023 · BROSCH 2026 · DELL'ACQUA 2026

Das Paradox der Nutzung

Genutzt wird KI vor allem von Hochqualifizierten mit viel Autonomie. Bundesweit nutzen 20,3 % der Erwerbstätigen generative KI. In Strategie- und Organisationsberufen ist die Nutzung mit Hochschulabschluss um 22,7 Prozentpunkte wahrscheinlicher.

QUELLE: KOMOROWSKI 2026 · ARNTZ 2025

Wer am meisten gewinnen könnte, bekommt die KI am seltensten. Eine formale Einführung allein ändert daran nichts, sie muss **gezielt alle erreichen**.

QUELLE: ARNTZ 2025

BEST PRACTICE

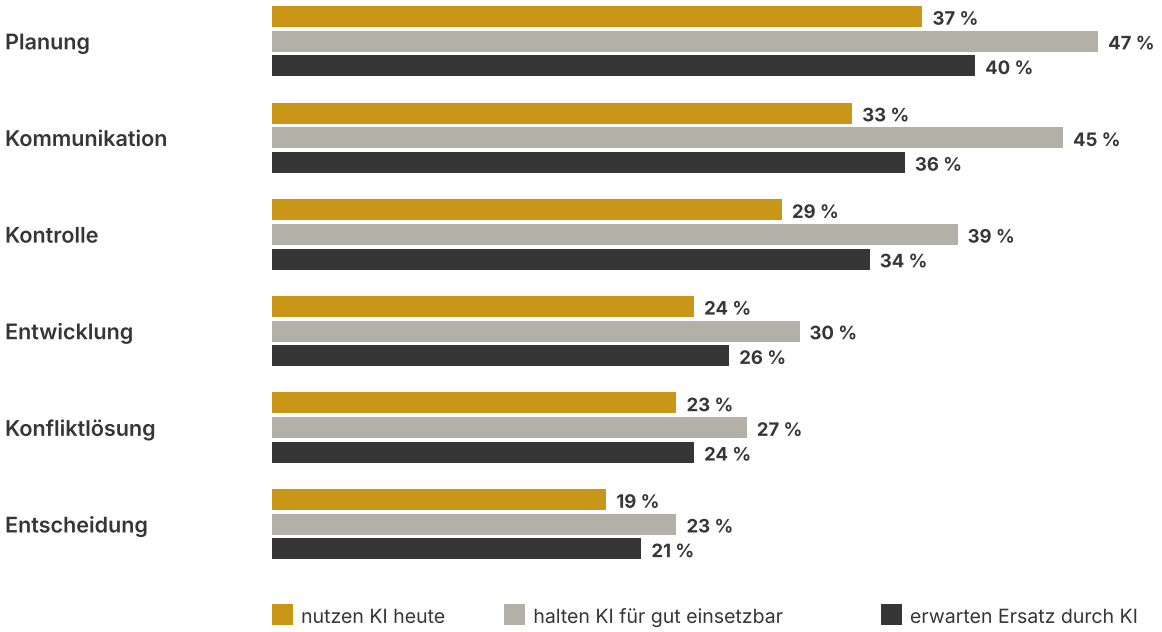
Setzen Sie KI dort zuerst ein, wo Einarbeitung und Wissenstransfer am meisten kosten – und geben Sie gerade Berufseinsteigern Zugang und Anleitung.

06 · FÜHRUNGSKRÄFTE UND KI

Planung ja, Menschen nein.

Die Liz Mohn Stiftung hat 1.000 Führungskräfte in Deutschland befragt. Je komplexer und menschlicher die Führungsaufgabe, desto seltener wird KI genutzt – und desto weniger trauen Führungskräfte ihr zu.

KI bei Führungsaufgaben: heute, künftig, als Ersatz



QUELLE: LIZ MOHN 2025, 1.000 FÜHRUNGSKRÄFTE, „SEHR HÄUFIG/HÄUFIG“ BZW. „(SEHR) GUT/WAHRSCHEINLICH“

Wer KI in der Führung nutzt

- **Jüngere Führungskräfte:** Etwa die Hälfte der 24- bis 34-Jährigen nutzt KI für Planung und Kommunikation.
- **Größere Führungsspannen:** Je mehr direkte Mitarbeitende, desto häufiger KI.
- **Mittlere Erfahrung:** Am meisten nutzen Führungskräfte mit 5 bis 10 Jahren Erfahrung.

QUELLE: LIZ MOHN 2025

Führung als Vorbild

61,6 %
DER FÜHRUNGSKRÄFTE NUTZEN KI-TOOLS

40,3 %
DER BESCHÄFTIGTEN OHNE FÜHRUNG

Führungskräfte sehen sich als Treiber – fühlen sich aber selbst häufiger alleingelassen (35,1 %) als ihre Mitarbeitenden (27,8 %).

QUELLE: IU 2026

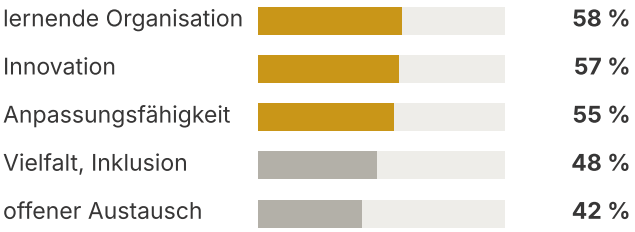
KERNAUSSAGE

Führungskräfte stehen zwischen zwei Rollen: Treiber des Wandels und selbst Lernende. Sie brauchen dafür eigene Unterstützung.

07 · VERTRAUEN, KONTROLLE, KULTUR

Wenn KI kontrolliert, verliert Arbeit an Sinn.

Führungskräfte erwarten, dass KI …



QUELLE: LIZ MOHN 2025, ZUSTIMMUNG

Führungskräfte befürchten, dass KI …



QUELLE: LIZ MOHN 2025, ZUSTIMMUNG

Was Experimente zur KI-Kontrolle zeigen

1 KI-Überwachung senkt Sinn und Zufriedenheit
Gegenüber menschlicher Aufsicht senken KI- und hybride Überwachung die Arbeitszufriedenheit und das Sinnerleben. Ein Mensch „im Loop" gleicht das nicht aus.
NIKOLOVA 2026

2 KI-Bewertung kostet Anstrengung
Werden Leistungen von KI bewertet, sinkt die Anstrengung gering gebundener Menschen um 11–14 %. Bei stark Gebundenen bleibt sie gleich.
ABEL 2026

3 Assistenz schlägt Automatisierung
Beschäftigte bevorzugen KI, die sie bei Kernaufgaben unterstützt, und verzichten dafür sogar auf eine moderate Gehaltserhöhung.
FLECK 2026

4 Erlebte Entlastung schafft Autonomie
Digitale Werkzeuge stärken die Autonomie, wenn Beschäftigte sie als Entlastung erleben – nicht bloß, weil sie eingeführt werden.
GLOCK 2025 · GIERING 2025

BEST PRACTICE

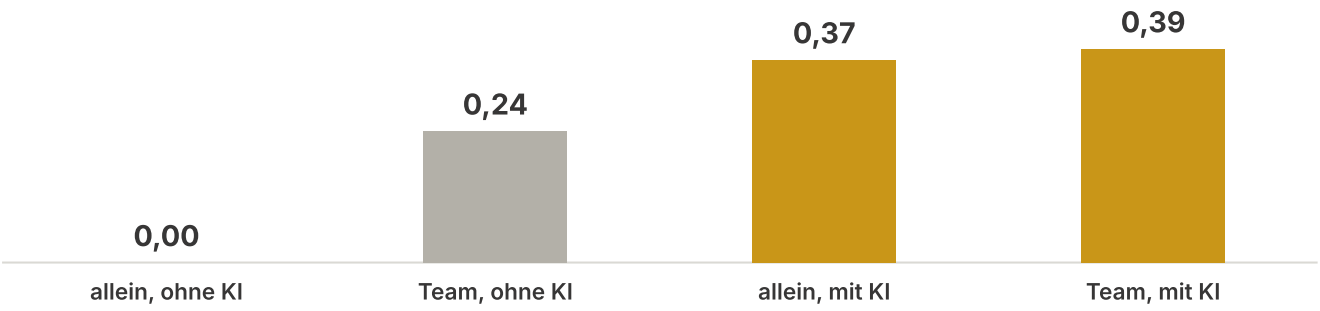
Nutzen Sie KI als Assistenz für Menschen, nicht als Aufsicht über Menschen. Bewertung, Feedback und Personalentscheidungen bleiben Führungsaufgabe.

08 · KI IM TEAM

Ein Mensch mit KI leistet so viel wie ein Team.

Im Experiment mit 776 Fachkräften von Procter & Gamble arbeiteten Teilnehmende allein oder im Zweierteam, mit oder ohne KI, an echten Innovationsaufgaben.

Qualität der Lösungen gegenüber Einzelpersonen ohne KI (Standardabweichungen)



QUELLE: DELL'ACQUA 2025, 776 FACHKRÄFTE, PRÄREGISTRIERT

Drei Effekte

- **Weniger Silos:** Mit KI entwickelten Technik- und Vertriebsleute gleichermaßen ausgewogene Lösungen.
- **Mehr Spitzenleistung:** Mit KI landeten Lösungen rund dreimal so oft unter den besten 10 %.
- **Bessere Stimmung:** Mit KI berichteten Teilnehmende mehr positive und weniger negative Emotionen.

QUELLE: DELL'ACQUA 2025

Was sich nicht von allein ändert

Im Feldexperiment mit 7.137 Beschäftigten sparten regelmäßige Nutzende 31 % ihrer E-Mail-Zeit. Die Zeit in Meetings änderte sich nicht.

QUELLE: DILLON 2025

KI verändert, was Einzelne allein tun können. **Abstimmung und Zusammenarbeit** ändern sich nur, wenn Führung sie neu gestaltet.

KERNAUSSAGE

KI stellt die Frage neu, wofür wir Teams brauchen: weniger für Kapazität, mehr für Urteil, Verantwortung und Beziehung.

09 · WAS DAS FÜR FÜHRUNG BEDEUTET

Vier Rollen der Führung im KI-Zeitalter.

Die systematischen Reviews zu KI und Führung kommen zu einem klaren Schluss: KI verändert Führung, ersetzt sie aber nicht. Ethik, Vertrauen und das Zusammenspiel von Mensch und Maschine werden zu Kernaufgaben.

1
Rahmen setzen
Aus Schatten-KI wird geregelte KI: freigegebene Werkzeuge, klare Regeln, Datenschutz.

2
Befähigen
Alle erreichen, nicht nur die Technikaffinen. Lernzeit geben, Erfahrungen teilen.

3
Urteilen
Wissen, wo die Grenze verläuft. Ergebnisse prüfen, Verantwortung behalten.

4
Menschlich führen
Feedback, Bewertung, Konflikte und Entwicklung bleiben Aufgabe von Menschen.

Vom Werkzeug zur Führungsentscheidung

STATT …		BESSER …
KI-Lizenzen kaufen und abwarten	→	**Einsatzfelder festlegen und gemeinsam erproben**
Nutzung verbieten oder ignorieren	→	**Freigegebene Werkzeuge und klare Regeln**
Schulung nur für Interessierte	→	**Gezielte Befähigung für alle, besonders Einsteiger**
KI bewertet Leistung	→	**KI unterstützt, Menschen bewerten**
Effizienzgewinn als Personalabbau verbuchen	→	**Gewonnene Zeit bewusst neu verteilen**

KERNAUSSAGE

Je mehr KI kann, desto mehr zählt, was nur Menschen können: Vertrauen, Urteil und Verantwortung.

10 · BEST PRACTICE FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG UND HR

Acht Hebel für wirksamen KI-Einsatz.

Die Studien zeigen: Wo KI formal eingeführt, begleitet und erklärt wird, ist der Nutzen größer. Diese Hebel liegen bei Geschäftsführung und Personalleitung.

1
KI-Strategie mit Zweck
Wo soll KI helfen? Zwei bis drei Einsatzfelder mit messbarem Ziel festlegen.

2
Schatten-KI in geregelte KI überführen
Freigegebene Werkzeuge, Datenregeln und Ansprechpersonen. Verbote treiben Nutzung nur in den Schatten.

3
Befähigung für alle
Nicht nur für Technikaffine. Gerade Einsteiger und weniger Qualifizierte profitieren am meisten.

4
Führungskräfte zuerst qualifizieren
Sie sind Vorbild und Ansprechperson. Ein Drittel fühlt sich selbst allein gelassen.

5
Keine KI-Leistungsbewertung
Bewertung und Personalentscheidungen bleiben bei Menschen. KI-Kontrolle kostet Motivation.

6
Mitbestimmung früh einbinden
Betriebsrat und Beschäftigte an Einsatzfeldern und Regeln beteiligen. Assistenz statt Automatisierung.

7
Gewonnene Zeit neu verteilen
Bewusst entscheiden: mehr Kundenzeit, mehr Entwicklung, mehr Führungszeit.

8
Wirkung messen
Produktivität, Qualität, Belastung und Akzeptanz je Einsatzfeld vorher und nachher erheben.

Wo deutsche Unternehmen heute stehen

57 %
NUTZEN KI (2024: 20 %)

70 %
BIETEN KI-WEITERBILDUNG AN

66 %
HALTEN KI-KOMPETENZ IHRER LEUTE FÜR GERING

45 %
GEBEN 2026 MEHR FÜR KI AUS

QUELLE: BITKOM 2026

11 · BEST PRACTICE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Sechs Gewohnheiten für Führung mit KI.

Führungskräfte entscheiden, ob KI im Team entlastet oder verunsichert. Diese Gewohnheiten setzen dort an, wo die Studien die größten Hebel zeigen.

1 **Selbst nutzen und offen darüber sprechen**
Zeigen Sie, wofür Sie KI einsetzen – und wofür nicht. Das senkt Unsicherheit und macht Regeln greifbar.
IU 2026 · LIZ MOHN 2025

2 **Aufgaben der Grenze zuordnen**
Gemeinsam klären, wo KI hilft und wo menschliches Urteil nötig ist. Ergebnisse jenseits der Grenze immer prüfen.
DELL'ACQUA 2026

3 **Einsteiger gezielt begleiten**
KI als Lernhilfe einsetzen und Ergebnisse gemeinsam besprechen. So wird aus Abkürzung echtes Lernen.
BRYNJOLFSSON 2023 · BROSCH 2026

4 **Erfahrungen im Team teilen**
Feste Formate für Tipps, Fehler und gute Prompts. Wissen verbreitet sich so schneller als durch Schulungen allein.
ARNTZ 2025

5 **Menschliches bleibt menschlich**
Feedback, Bewertung, Konflikte und Entwicklungsgespräche führen Sie selbst – KI hilft höchstens bei der Vorbereitung.
NIKOLOVA 2026 · ABEL 2026

6 **Belastung im Blick behalten**
KI kann entlasten oder verdichten. Fragen Sie regelmäßig nach, was sich durch KI an Arbeit und Tempo verändert hat.
GLOCK 2025

> FÜNF FRAGEN FÜR DAS NÄCHSTE TEAMMEETING
>
> 1. Wofür nutzen wir KI heute schon – offiziell und inoffiziell? · 2. Wo hat sie uns wirklich geholfen? · 3. Wo lag sie daneben? · 4. Was soll KI bei uns nie entscheiden? · 5. Was brauchen Sie, um KI sicher zu nutzen?

12 · FAHRPLAN UND CHECKLISTE

In sechs Monaten von Schatten-KI zu geführter KI.

MONAT 1	MONAT 2	MONAT 2–3	MONAT 3–6	MONAT 6
Bestandsaufnahme Welche KI wird wo genutzt, offiziell und inoffiziell?	**Rahmen setzen** Werkzeuge freigeben, Regeln, Datenschutz, Betriebsrat	**Pilotfelder** Zwei bis drei Einsatzfelder mit Ziel und Messung	**Befähigen** Führungskräfte zuerst, dann Teams und Einsteiger	**Wirkung messen** Zeit, Qualität, Belastung, Akzeptanz auswerten

Checkliste für die Geschäftsführung

- [ ] Wissen wir, welche KI-Werkzeuge heute tatsächlich genutzt werden?
- [ ] Gibt es freigegebene Werkzeuge und klare Regeln?
- [ ] Haben wir zwei bis drei Einsatzfelder mit messbarem Ziel?
- [ ] Sind unsere Führungskräfte selbst qualifiziert und sprechfähig?
- [ ] Erreicht unsere Weiterbildung auch weniger Technikaffine?
- [ ] Ist ausgeschlossen, dass KI Leistung bewertet?
- [ ] Ist der Betriebsrat eingebunden?
- [ ] Messen wir Wirkung und Belastung je Einsatzfeld?

Kennzahlen, die Sie beobachten sollten

- **Nutzungsquote** freigegebener Werkzeuge
- **Zeitersparnis** je Einsatzfeld
- **Qualität** und Fehlerquote der Ergebnisse
- **Belastung** und Akzeptanz im Team
- **Einarbeitungszeit** neuer Mitarbeitender

FAZIT

KI ist kein IT-Projekt, sondern ein Führungsprojekt. Wer Menschen befähigt und das Urteil behält, macht aus Technik Leistung.

13 · GRENZEN UND QUELLEN

Was die Evidenz trägt – und was nicht.

- **Die Experimente stammen überwiegend aus den USA** und aus Wissensarbeit. Für Produktion, Handwerk und Pflege gibt es kaum kausale Belege.
- **Direkte Führungsexperimente fehlen.** Die Wirkung von KI-gestützter Führung selbst ist kaum kausal untersucht; Aussagen dazu beruhen auf Befragungen.
- **Die Technik entwickelt sich schnell.** Viele Experimente nutzten GPT-4 oder ältere Modelle; die Grenze der Fähigkeiten verschiebt sich laufend.
- **Mehrere Quellen liegen nur als Abstract oder Pressemitteilung vor.** Ihre Zahlen wurden geprüft, die Methodik aber nicht im Detail bewertet.

Quellenverzeichnis

1. Dell'Acqua, F. et al. (2026): Navigating the Jagged Technological Frontier. Organization Science. doi.org/10.1287/orsc.2025.21838
2. Dell'Acqua, F. et al. (2025): The Cybernetic Teammate. NBER Working Paper 33641.
3. Brynjolfsson, E., Li, D., Raymond, L. R. (2023): Generative AI at Work. NBER Working Paper 31161.
4. Dillon, E. W. et al. (2025): Shifting Work Patterns with Generative AI. NBER Working Paper 33795.
5. Noy, S., Zhang, W. (2023): Experimental evidence on the productivity effects of generative AI. Science 381, 187–192.
6. Brosch, H. et al. (2026): Task Expansion with Generative AI. IZA DP 18999. · Nikolova, M. (2026): Let Me Check on You. IZA DP 18782.
7. Abel, M. et al. (2026): Algorithm Aversion in Prosocial Tasks. IZA DP 18678. · Fleck, L. et al. (2026): AI Implementation at Work. IZA DP 19076.
8. Arntz, M. et al. (2025): Low Barriers, High Stakes. ifo Working Paper.
9. Liz Mohn Stiftung (2025): Führung mit Künstlicher Intelligenz. Policy Brief.
10. Komorowski, T., Süße, T. (2026): Adoption generativer KI. Z. Arbeitswiss. · Glock (2025) · Giering, O., Kirchner, S. (2025).
11. IU Internationale Hochschule (2026): KI in der Arbeitswelt. · Bitkom (2026): Erstmals nutzt die Mehrheit der Unternehmen KI. · ifo (2026): Mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzt KI.
12. Aziz, M. F. et al. (2025): AI-powered leadership. · Bevilacqua, S. et al. (2025): Enhancing top managers' leadership with AI.

LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

Was bedeuten die Erkenntnisse für Ihr Unternehmen?

Wir zeigen Ihnen, wo Ihr Unternehmen beim KI-Einsatz steht – und wie Ihre Führungskräfte KI so einführen und nutzen, dass Leistung wächst und Vertrauen erhalten bleibt.

LEAD.MARK® Forschungsinstitut
Achern · leadmark.de
Gesprächstermin: termin.leadmark.de/webseite

Diese Metastudie beruht auf veröffentlichten Studien Dritter. Alle Zahlen sind mit ihrer Originalquelle gekennzeichnet.