

Wenn KI das Tempo beschleunigt, muss Führung klarer werden

Menschlich bleiben und Verantwortung stärken in Zeiten Künstlicher Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) ist in der Verbändewelt angekommen - nicht als fernes Zukunftsthema, sondern als konkreter Veränderungsdruck im Alltag. In der Mitgliederkommunikation, im Wissensmanagement, in der Veranstaltungsplanung, im Marketing, in internen Prozessen: KI ist da. Die Frage ist nicht mehr ob, sondern wie sie eingesetzt wird. Damit wird der Einsatz von KI zunehmend zu einer Führungsfrage.

Birgit Stülten



Wenn KI in den Arbeitsalltag einzieht, stellen sich zunächst sehr praktische Fragen: Welche Tools nutzen wir? Wo lassen sich Texte, Recherchen oder administrative Aufgaben effizienter gestalten? Wo sparen wir Zeit? Diese Fragen sind wichtig, aber sie greifen zu kurz.

Denn KI verändert nicht nur Prozesse. Sie verändert auch Erwartungen, Rol-

lenbilder, Entscheidungswege und die emotionale Dynamik in Organisationen. Manche Mitarbeitende gehen eher experimentierfreudig mit dem Thema um. Andere sind verunsichert oder skeptisch. Einige fragen sich, ob ihre Erfahrung künftig weniger zählt. Andere nutzen KI bereits intensiv, ohne dass intern geklärt ist, was erlaubt, sinnvoll oder verantwortbar ist.

Damit wird der Einsatz von KI zu einer Führungsfrage. Nicht weil Führungskräfte jedes Tool beherrschen müssen. Sondern weil sie Orientierung geben müssen, wenn Geschwindigkeit zunimmt, Gewissheiten abnehmen und Verantwortung neu verhandelt wird.

KI ersetzt Führung nicht. Sie macht Unklarheit sichtbar.

Eines der größten Missverständnisse im Umgang mit KI besteht darin, sie vor allem als Effizienztechnologie zu betrachten. Natürlich kann KI Zeit sparen, Texte vorbereiten, Daten strukturieren und Entscheidungsgrundlagen verbessern.

Aber genau dadurch entstehen neue Fragen: Wer prüft die Qualität der Ergebnisse? Wer entscheidet, wann KI eingesetzt werden darf? Welche Informationen dürfen verarbeitet werden? Wie transparent muss der Einsatz gegenüber Mitgliedern, Mitarbeitenden oder Gremien sein? Und wer trägt Verantwortung, wenn aus einem KI-generierten Vorschlag eine reale Entscheidung wird?

An dieser Stelle zeigt sich: KI nimmt Führung nicht ab, ganz im Gegenteil. Sie macht sichtbar, wo Führung bisher un-

klar war. Wenn Zuständigkeiten, Qualitätsmaßstäbe oder Entscheidungswege vorher diffus waren, werden sie durch KI nicht automatisch besser. Sie werden schneller - und manchmal riskanter.

Gerade deshalb braucht es keine hektische Übersteuerung, sondern bewusste Klärung. Führungskräfte müssen nicht auf jede technische Entwicklung sofort eine abschließende Antwort haben. Aber sie sollten einen Rahmen schaffen, in dem Menschen wissen, woran sie sich orientieren können.

Menschlich führen heißt nicht, alles weichzuspülen

„Menschlich bleiben“ klingt auf den ersten Blick selbstverständlich. Wer würde schon behaupten, unmenschlich führen zu wollen? Doch im Führungsalltag ist Menschlichkeit anspruchsvoller, als es klingt. Sie bedeutet nicht, jede Sorge endlos zu diskutieren. Sie bedeutet auch nicht, technologische Entwicklung zu verlangsamen.

Fünf Führungsfragen für den KI-Einsatz

- 1. Wofür nutzen wir KI konkret – und wofür nicht?**
- 2. Welche Verantwortung bleibt ausdrücklich beim Menschen?**
- 3. Welche Daten und Informationen dürfen eingesetzt werden?**
- 4. Wie sprechen wir über Unsicherheit, Sorgen und Erwartungen?**
- 5. Wie lernen wir gemeinsam aus dem Einsatz von KI?**



men, bis alle sich sicher fühlen. Menschlich führen heißt vielmehr: Menschen in ihrer Reaktion auf Veränderung ernst nehmen, ohne Veränderung zu vermeiden.

Wenn Mitarbeitende Unsicherheit spüren, hilft kein pauschales Beschwichtigen. Sätze wie „Das wird schon“ oder „KI nimmt niemandem etwas weg“ wirken oft wenig glaubwürdig. Denn viele erleben bereits, dass sich Aufgaben verändern, Routinen automatisiert werden und bisherige Kompetenzvorsprünge an Bedeutung verlieren. Gute Führung nimmt diese Wahrnehmung ernst. Sie dramatisiert nicht – aber sie verharmlost auch nicht.

Eine wirksame Führungsbotschaft könnte lauten: „Wir können noch nicht jede Entwicklung abschließend bewerten. Aber wir klären gemeinsam, wo KI uns sinnvoll unterstützt und welche Grenzen gelten.“ Das ist keine Scheinsicherheit, sondern gibt Orientierung.

Klar führen: Bedeutung geben, Grenzen setzen, Verantwortung klären

Je mehr Informationen verfügbar sind, desto wichtiger wird Einordnung.

Je schneller Vorschläge entstehen, desto wichtiger wird Bewertung. Führungskräfte werden damit weniger zu Wissensvermittlern und stärker zu Sinn- und Verantwortungsgebern.

Dafür braucht es eine klare Sprache:

Nicht: „Wir sollten mal mehr mit KI machen.“ Sondern: „Wir testen KI zunächst in drei definierten Bereichen, in denen sie Routinen entlasten kann.“

Nicht ungefiltert: „Probiert es doch mal aus.“ Sondern: „Wir erwarten, dass KI-Ergebnisse geprüft, eingeordnet und nicht ungekennzeichnet als eigene Expertise ausgegeben werden.“

Nicht: „KI entscheidet das für uns.“ Sondern: „KI kann Entscheidungsgrundlagen liefern. Die Verantwortung bleibt bei den zuständigen Menschen.“

Solche Formulierungen wirken vielleicht unspektakulär, doch genau darin liegt ihre Führungsqualität: Sie reduzieren Deutungsunklarheiten und machen klar: Wir nutzen Technologie, aber wir geben Verantwortung nicht an sie ab.

Für Verbände besonders relevant: KI muss geführt werden

Verbandstätigkeiten spielen sich in komplexen Beziehungsräumen ab: zwischen Hauptamt und Ehrenamt, Mitgliedern und Gremien, Öffentlichkeit und Politik, Tradition und Erneuerung. KI kann hier enorm unterstützen, beispielsweise in der Mitgliederkommunikation, im Themenmonitoring, in der Veranstaltungsplanung oder bei internen Prozessen.

Drei Formulierungen, die Orientierung geben

- 1. Zur Nutzung:** „Wir nutzen KI dort, wo sie entlastet, beschleunigt oder Qualität unterstützt – ohne dass Verantwortung unklar wird.“
- 2. Zur Entscheidung:** „KI kann Entscheidungsgrundlagen verbessern. Die Entscheidung selbst bleibt eine menschliche Führungsaufgabe.“
- 3. Zur Zusammenarbeit:** „Wir erwarten keine Perfektion im Umgang mit KI. Aber wir erwarten bewussten, reflektierten und transparenten Einsatz.“

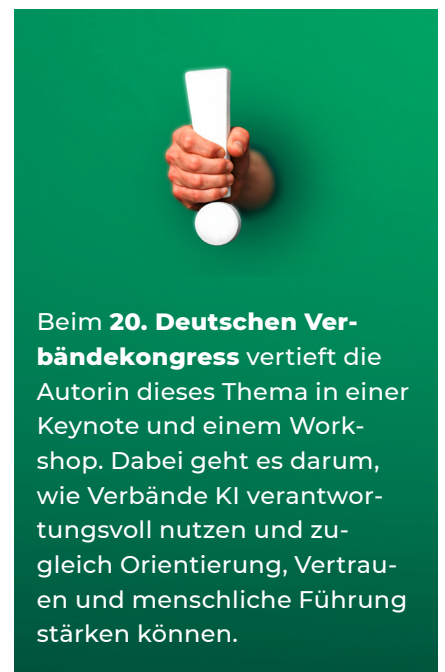


Die entlastende Antwort: Nein, jedenfalls nicht im technischen Sinne. Führungskräfte müssen nicht jeden Prompt perfektionieren oder jede Entwicklung im Detail verfolgen. Aber sie müssen verstehen, welche Auswirkungen KI auf Arbeit, Kommunikation und Zusammenarbeit hat.

Das bedeutet auch, unterschiedliche Geschwindigkeiten im Team auszuhalten. Nicht alle nutzen KI mit derselben Offenheit oder Kompetenz. Daher ist es sinnvoll, Lernräume zu schaffen. Kleine Experimente sind oft wirkungsvoller als große Ankündigungen: Ein klar begrenzter Testbereich, Pilotgruppen, ein gemeinsames Projekt und ein offenes Gespräch über Nutzen, Risiken und Grenzen schaffen mehr Vertrauen als Appelle zur Digitalisierung.

was davon gilt? Wer kommuniziert das nach innen und außen?

Führung in Zeiten von KI bedeutet deshalb nicht, immer eine Antwort parat zu haben. Es bedeutet, genau diese Fragen aktiv zu stellen und einen Rahmen zu schaffen, in dem Menschen auch dann verantwortungsvoll handeln können, wenn die Technologie schneller wird als die Regelwerke. ■



AUTORIN

BIRGIT STÜLTEN



ist Leadership-Expertin, Executive Coach und Speakerin. Sie begleitet Führungskräfte, Unternehmen und Organisationen in Fragen wirksamer Führungskommunikation, Entscheidungsfindung und Verantwortung in Veränderungsprozessen. Mit ihrer Methode Leadtorik® verbindet sie Leadership, Kommunikation und psychologische Wirkung. Sie ist Autorin des Bestsellers „Souverän als Führungskraft“.

→ office@birgitstuelten.com

→ www.birgitstuelten.com

Gleichzeitig berührt KI zentrale Fragen verbandlicher Glaubwürdigkeit: Wie gehen wir mit Informationen um? Wie sichern wir Qualität? Wie schützen wir vertrauliche Inhalte? Wie sichern wir das Vertrauen unserer Mitglieder, wenn immer mehr Kommunikation digital unterstützt wird?

Gerade dort, wo Vertrauen eine zentrale Währung ist, darf KI nicht nur eingeführt werden. Sie muss (vor allem beim Einsatz von Agenten) regelrecht geführt werden.

Daraus folgt: Ein Verband braucht nicht sofort eine perfekte KI-Strategie. Aber er braucht ein bewusstes Gespräch darüber, was gelten soll. Welche Arbeit darf durch KI vorbereitet werden? Wo ist menschliche Expertise unverzichtbar? Wie gehen wir mit Fehlern oder unsicheren Quellen um? Wie vermeiden wir, dass KI zwar Effizienz erzeugt, aber Beziehung, Urteilskraft oder Verantwortung schwächt? Diese Fragen gehören in den Führungsdialog.

Führungskräfte müssen keine KI-Expertinnen und -Experten werden

Eine häufige Sorge lautet: Muss ich jetzt auch noch KI-Profi werden?

Fazit: Was bleibt menschlich – und was wird KI-spezifisch neu verhandelt?

Je leistungsfähiger KI wird, desto klarer tritt eine Frage in den Vordergrund: Was ist der spezifisch menschliche Beitrag, gerade in Verbänden?

Die Antwort liegt nicht im schnelleren Schreiben oder Strukturieren von Informationen. Genau dort soll KI ja unterstützen. Der menschliche Beitrag liegt in Urteilskraft, Beziehung, Verantwortung, Kontextverständnis und kommunikativer Klarheit. Menschen können einschätzen, was eine Entscheidung für ein Team oder eine Mitgliedschaft bedeutet. Sie können Vertrauen aufbauen, Konflikte auflösen und erklären, warum etwas getan wird – oder warum etwas bewusst nicht getan wird. Diese Fähigkeiten werden durch KI nicht überflüssig. Sie werden wertvoller.

Was KI dabei neu auf den Tisch bringt, ist nicht die Frage der Belastung oder der Komplexität, die kennen Verbandsführungskräfte seit jeher. Es ist eher die Frage der Verantwortungsarchitektur: Wer prüft, was KI liefert? Wer entscheidet,