IMPULSE

Die Anwendungsfalle

Warum Führung mit KI mehr lernen muss als ihre Bedienung und Nutzung: Die Technik entwickelt sich im Wochentakt, das Urteil lernt im Jahrestakt.

Von Fabian Berg · Oktober 2026 · 30 Minuten Lesezeit

Der veränderte Führungsalltag

KI ist im Führungsalltag angekommen, leiser als erwartet. Sie fasst Sitzungen zusammen, entwirft Agenden, verdichtet Briefings und bereitet Vorlagen vor. Oft hat das niemand beschlossen; es ist einfach passiert. In den Organisationen, die ich in ihrer Entwicklung begleiten darf, ist die Nutzung längst Alltag. Offen ist eher, wie offen darüber gesprochen wird.

Denn die Nutzung ist verbreiteter, als es die „offizielle Lesart" im Unternehmen oder die Betriebsvereinbarungen nahelegen. In einem internationalen Konzern hat die IT-Security-Leitung auf allen Dienstgeräten kürzlich prüfen lassen, wie und wie viele Modelle im Einsatz sind. Erkenntnis Nummer 1: Die Mitarbeitenden sind deutlich weiter, als die Unternehmensleitung glaubte. Und Nummer 2: Es gibt nichts, was es nicht gibt, bis hin zu höchst fragwürdigen Modellen. Viele setzen also KI ein und sagen es nicht, oder nur beiläufig im kleinen Kreis. Ein Teil davon ist Unsicherheit über Regeln; ein Teil ist Scham: Gilt ein Papier noch als „meine" Leistung, wenn die Maschine es mitgeschrieben hat? Die Entwicklung ist schneller, als die Studienlage sie abbilden kann. Doch schon die weltweit größte Studie zum Thema, von der University of Melbourne mit KPMG unter mehr als 48.000 Befragten erhoben, zeigt: 57 Prozent der Beschäftigten verbergen ihre KI-Nutzung und geben KI-Ergebnisse als eigene Arbeit aus (Gillespie u. a. 2025).

Zugleich lernen die Menschen schnell und voneinander. Ein Tipp im Flur, ein besserer Prompt im Teamkanal, eine Kollegin, die sich einen Agenten für die Wochenplanung gebaut hat. Viele Führungskräfte sind auch schon weiter: Sie haben Teamagenten eingerichtet und sprechen offen darüber, was trägt und was hakt. Gelernt wird dabei meist auf eine bestimmte Art: als Anwendungslernen. Wie geht das, und was spart es?

Weniger beobachte ich die zweite Art: Urteilslernen. Die Frage, was die Nutzung mit unseren Annahmen, Rollen und Entscheidungen macht. Die Technik entwickelt sich im Wochentakt; Urteilsroutinen ändern sich im Jahrestakt. Der Soziologe William F. Ogburn hat diese Verzögerung schon vor gut hundert Jahren als cultural lag beschrieben: Praktiken und Normen folgen der Technik mit Abstand.

> **Neu ist, wie wenig diese Lücke auffällt. Solange alles funktioniert, sucht niemand nach ihr.**

Lernen im Spiel, nicht am Spiel

Die systemische Tradition unterscheidet zwei Ordnungen des Wandels. Wandel erster Ordnung verändert die Züge innerhalb eines Spiels; Wandel zweiter Ordnung verändert die Regeln des Spiels selbst. Argyris und Schön haben dasselbe für das Lernen von Organisationen beschrieben: Single-Loop-Lernen korrigiert das Handeln, Double-Loop-Lernen prüft die Annahmen, aus denen das Handeln folgt.

Was ich in Führungsteams sehe, die mit KI arbeiten, ist fast durchgehend Lernen erster Ordnung. Man ringt darum, wie ein Agent in bestehende Abläufe passt, welche Berichte schneller entstehen, welche Abstimmungsschleife sich sparen lässt. KI erscheint als Effizienztreiber und als Vereinfacher im Management der Komplexität. Beides stimmt. Doch das Spiel selbst bleibt weitgehend unbefragt.

Dahinter liegt eine Denkfigur, die folgenreich ist: Der Agent wird vor allem additiv gedacht. Das Team hat jetzt auch noch etwas, wie ein weiteres Werkzeug. Tatsächlich wirkt die Veränderung aber konstitutiv.

> **Ein Agent kommt nicht zum Team hinzu. Er verändert es.**

Er verschiebt, wer was kann, wer was prüft, woran Leistung erkennbar ist und wo Erfahrung entsteht. In einem Feldexperiment mit über 700 Fachkräften bei Procter & Gamble, noch mit der Modellgeneration von 2024, erreichten Einzelne mit KI die Leistung von Teams ohne KI (Dell'Acqua u. a. 2025). Wer diesen Befund ernst nimmt, muss Teamzuschnitt, Rollen und Zusammenspiel neu denken. Genau diese Befassung braucht mehr Raum: Was bedeutet der Agent für die Rollen im Team und für die Art, wie wir zusammenarbeiten?

Skepsis im Großen, Vertrauen im Kleinen

Bemerkenswert ist die Stimmungslage, in der das geschieht. Im Großen herrscht Skepsis, die momentan eher zunimmt: gegenüber den Anbietern, gegenüber geopolitischen Abhängigkeiten, gegenüber dem, was die Technik mit Arbeit und Gesellschaft anrichten wird. Im Kleinen herrscht dagegen oft eine erstaunliche Arglosigkeit. Dieselben Führungskräfte, die über digitale Souveränität besorgt sind, übernehmen die KI-Zusammenfassung ungeprüft in die Vorstandsvorlage.

Hinter dieser Ambivalenz steht eine Arbeitsteilung des Misstrauens: Es richtet sich auf das Abstrakte und lässt das Konkrete frei. Gerade dort aber geschieht, was zählt.

> **So wird das Urteil schleichend abgegeben. Beschlossen hat das niemand.**

Wer der Maschine stark vertraut, denkt nachweislich weniger kritisch. Die Automatisierungsforschung kennt diesen Effekt seit langem als Automation Bias: Menschen

übernehmen maschinelle Vorschläge umso bereitwilliger, je verlässlicher das System bisher erschien. Ich nenne es: Klarheit ist nicht Wahrheit. Die Maschine gewinnt Vertrauen, weil sie klar klingt. Ob sie richtig liegt, spielt dafür eine erstaunlich nachgeordnete Rolle.

Das eigentliche Risiko liegt deshalb in der Gewöhnung. Was Führungskräfte und Managementteams nicht mehr selbst tun, verlernen sie; und sie merken es oft erst, wenn sie es bräuchten.

Was neu auszubuchstabieren ist

Wenn das stimmt, greift ein Training im Umgang mit neuen „Werkzeugen“ zu kurz. Die Schlüsselfähigkeiten von Führung müssen neu ausbuchstabiert werden. Ich versuche das exemplarisch in zwei Landkarten, einer breiteren und einer engen.

Die erste nimmt die gesamte Führungsarbeit in den Blick: wie Arbeit organisiert, wie kommuniziert und kooperiert, wie Menschen geführt und welcher Rahmen gesetzt wird. Überall verschiebt sich Grundsätzliches. Delegation wird vom Beauftragen zum Vorbauen: Die Führungskraft übergibt ein Gerüst und einen ersten Antwortversuch, statt nur ein Thema zu delegieren. Und Leistung muss neu beurteilt werden, weil ein gutes Ergebnis, ein Dokument oder ein Konzept nicht mehr automatisch Können beweist. Wo die Einstiegsarbeit an Agenten wandert, verschwindet die Lernstrecke, an der Expertise bisher gewachsen ist. Wer heute nicht um das beste Argument, das beste Konzept, die beste „Antwort“ ringt, ist morgen nicht der Experte, der die Maschine prüfen kann. Jede dieser Fähigkeiten wirkt auf drei Ebenen: bei der Führungskraft selbst, im Führungsteam und in den Teams, in denen die neue Arbeitsweise am Ende gelebt wird.

Im Kern dieser Karte liegt, was die zweite mit engerem Fokus vertieft: das verantwortete Urteil. Einige der darin verorteten Fähigkeiten klingen schlicht und sind doch anspruchsvoll. Befragen statt bestätigen heißt beispielsweise: erst das eigene Urteil festhalten, dann das System befragen, und zwar mit der Frage, unter welcher Annahme sein Ergebnis kippt. Aneignen statt übernehmen heißt: Ein glänzendes Ergebnis beweist kein eigenes Verstehen. Prämissen und Modus führen heißt: Wer das Konzept, die Strategie, die „Auslegeordnung“ entwirft, entscheidet mit. In den Annahmen, die ins Modell gehen, wird oft mehr entschieden als in dem Meeting, das über das Ergebnis berät.

Diese engere Karte richtet den Blick dorthin, wo Urteile fallen: auf die einzelne Führungskraft und auf das Gremium. Beide lernen verschieden. Ein Führungsteam aus urteilsstarken Einzelnen kann als Team dennoch wie Lemminge einem Modell folgen. Kollektive Urteilsfähigkeit ist eine eigene Praxis mit eigenen Routinen, eben mehr als die Summe der Einzelnen.

Verlernen ist die eigentliche Arbeit

> **Neues lässt sich lehren. Verlernen nicht.**

Diese unbequeme Einsicht erklärt, warum Anwendungslernen so leicht und Urteilslernen so schwer fällt. Anwendung kommt hinzu; Urteil verlangt, dass etwas anderes weicht. Gewohnheiten sind Handlungen, die ein Auslöser automatisch abruft: eine Art Dreikomponentenkleber aus Reminder, Routine und Reward. In Führungsetagen verstecken sie sich oft hinter Routinen, die wie Urteile aussehen: die Vorlage, die gelesen und quittiert wird; die Berichtsrunde, in der jeder Bereich seine

Folien vorträgt; die Verdichtung, die beweist, wie schnell man die Pointe findet.

Verlernt wird deshalb am Auslöser oder Trigger, indem man ihn umbaut. Eine Tagesordnung, die für jeden Punkt den Modus nennt: sondieren, lernen, entscheiden, umsetzen. Ein Vorlagenformat mit zwei Optionen und benannten Dissensen. Drei Zeilen eigenes Urteil, bevor die Zusammenfassung gelesen wird. Diese Routinen zu etablieren, braucht Monate. Und oft auch Begleitung, weil hartnäckige Gewohnheiten etwas schützen: Status, Sicherheit, ein Selbstbild.

Die Maschine für die richtigen Fragen

Was folgt daraus für Führungsteams? Vor allem ein anderes Zusammenspiel mit der KI. In vielen Sitzungen, die wir erleben, verwenden Teams ihre gemeinsame Zeit darauf, über den Gütegrad des Gelieferten zu befinden: Stimmt die Zahl, trägt die Analyse, ist die Zusammenfassung vollständig? Diese Prüfung bleibt notwendig. Sie darf aber nicht die Zeit aufzehren, die für die eigentlichen Fragen gebraucht wird.

Herbert Simon hat den Zusammenhang vor über einem halben Jahrhundert so benannt: Ein Reichtum an Information erzeugt eine Armut an Aufmerksamkeit. Und KI vervielfacht die Information. Knapp wird die Aufmerksamkeit des Gremiums für das, worin die Perspektivenvielfalt ihren Mehrwert entfaltet: deuten, abwägen, entscheiden und vor allem einstehen.

Die Fähigkeit, die Führungsteams jetzt aufbauen müssen, ist deshalb eine neue Kalibrierung. KI ist so einzusetzen, dass sie den Raum für die relevanten Fragen öffnet und die gewohnte Prüfarbeit darin klein hält. Das verlangt mehr als Bedienung, nämlich einen anderen Umgang miteinander.

Für ein Führungsteam lässt sich das in eine beispielhafte Frage fassen, mit der jede Sitzung beginnen könnte: Worüber müssen heute wir urteilen, und nicht die Maschine?

Die Anhänge

Anhang 1 · Die weite Lupe: Was Führung mit KI lernen muss, und wie. Die KI-Leadership-Map: vier Dimensionen neuer Führungsfähigkeiten auf drei Ebenen, von der Führungskraft über das Führungsteam bis zu den Teams.

Anhang 2 · Die enge Lupe: Das verantwortete Urteil. Zwei Landkarten zur Urteilsfähigkeit von Führungskräften und Führungsteams in der Zusammenarbeit mit KI. Mit den sechs Schlüsselfähigkeiten, dem Verlernen und ersten Designprinzipien des Lernens.

Quellen

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.
- Dell'Acqua, F. u. a. (2025): The Cybernetic Teammate. A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise. Harvard Business School Working Paper 25-043.
- Gillespie, N., Lockey, S. u. a. (2025): Trust, Attitudes and Use of Artificial Intelligence. A Global Study 2025. University of Melbourne und KPMG.
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2009): Immunity to Change. Harvard Business Press.

- Lally, P. u. a. (2010): How are habits formed. Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology 40(6).
- Lee, H.-P. u. a. (2025): The Impact of Generative AI on Critical Thinking. CHI 2025, Microsoft Research und Carnegie Mellon University.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag.
- Ogburn, W. F. (1922): Social Change with Respect to Culture and Original Nature. B. W. Huebsch.
- Parasuraman, R. & Manzey, D. H. (2010): Complacency and bias in human use of automation. An attentional integration. Human Factors 52(3).
- Simon, H. A. (1971): Designing organizations for an information-rich world. In: Greenberger, M. (Hg.): Computers, Communications, and the Public Interest. Johns Hopkins Press.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (1974): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Huber.
- Wood, W. & Rünger, D. (2016): Psychology of habit. Annual Review of Psychology 67.

Anhang 1 · Die weite Lupe: Was Führung mit KI lernen muss, und wie

Worum es geht

KI verändert nicht nur, wie Führung urteilt. Sie verändert, wie Arbeit verteilt wird, wie Teams sprechen und kooperieren, was Leistung heißt und welchen Rahmen Führung setzen muss. Wer mit Agenten im Team arbeitet, delegiert anders, beurteilt anders und kommuniziert anders.

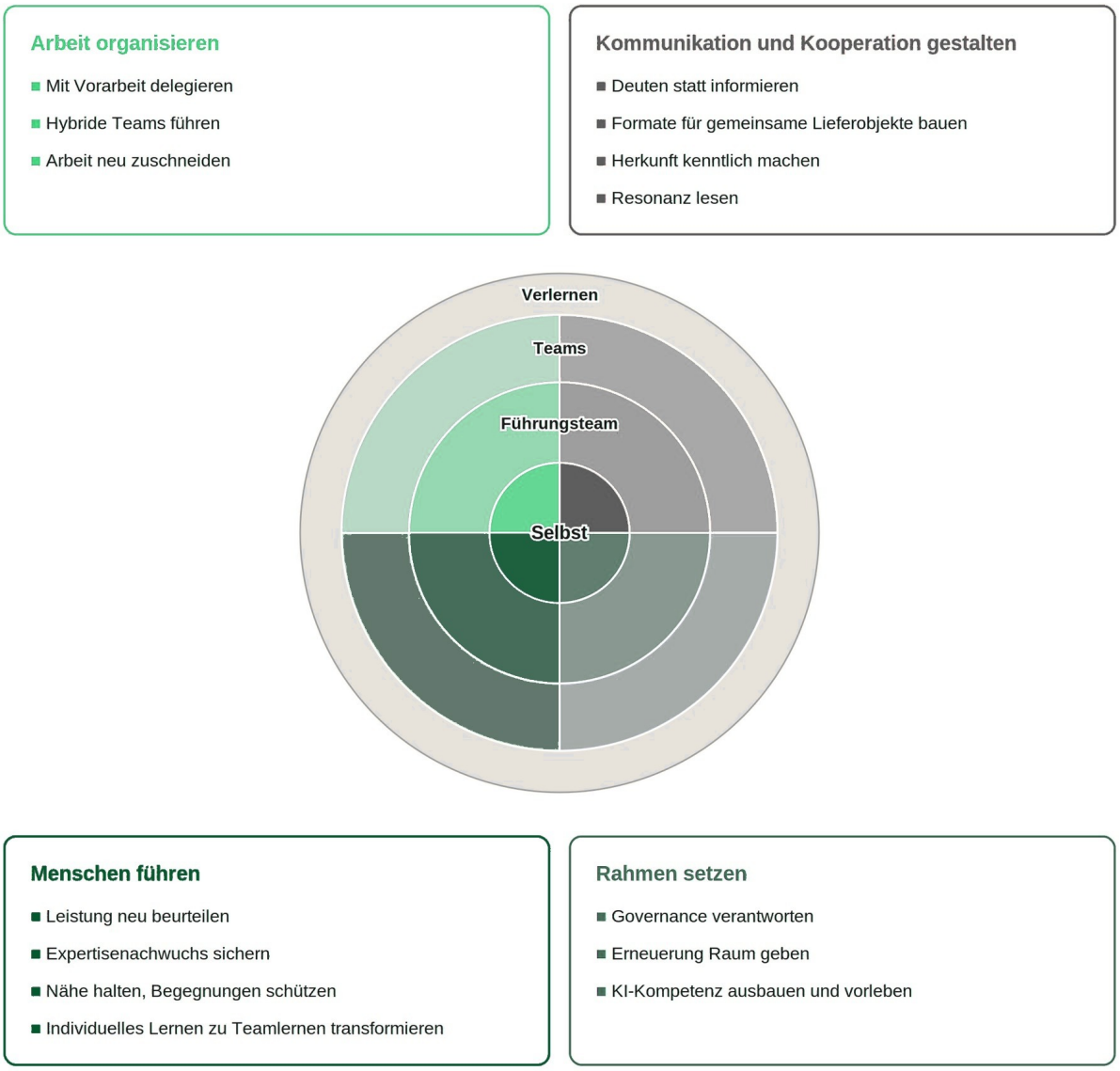
Die KI-Leadership-Map ordnet die neuen Führungsfähigkeiten in vier Dimensionen: Arbeit organisieren, Kommunikation und Kooperation gestalten, Menschen führen, Rahmen setzen. Jede Fähigkeit wirkt auf drei Ebenen, wie die Schalen einer Zwiebel. Innen steht die Führungskraft selbst: was sie lernen und können muss. Darum liegt das Führungsteam: die Führungskräfte, mit denen sie gemeinsam führt. Gemeint ist jedes Gremium mit einem Vorsitz, vom Team der Bereichsleitungen über das Senior Management Team bis zum Vorstand. Außen liegen die Teams der Organisation darunter. Getragen wird alles von einem Teller, dem Verlernen: Jede Dimension hat ihre eigenen Gewohnheiten, die der neuen Praxis im Weg stehen.

Anhang 2, „Das verantwortete Urteil“, vertieft den Kern der KI-Leadership-Map: die Urteilsfähigkeit von Führungskräften und Führungsteams gegenüber KI-gestützten Lagebildern und Navigationssystemen. Es richtet sich vor allem an Senior-Management-Teams und Boards. Beide Stücke folgen derselben Denktechnik. Dieses hier ist eine erste Auslegeordnung für ein Curriculum; jede Fähigkeit braucht eigene Vertiefung.

Die KI-Leadership-Map

KI-Leadership-Map: vier Dimensionen auf drei Ebenen, getragen vom Verlernen

Von innen nach außen: die Führungskraft selbst, das Führungsteam, die Teams. Der äußere Ring: das Verlernen, das alles trägt.



Die vier Dimensionen stehen nebeneinander, nicht in einer Rangfolge. Jede reicht durch alle drei Schalen: Was die Führungskraft selbst lernt, muss im Führungsteam als gemeinsame Praxis und in den Teams als Arbeitsweise noch einmal gelernt werden. Das verantwortete Urteil bleibt der Kern; das Verlernen trägt alles.

Arbeit organisieren

KI verschiebt, wer was tut. Führung entscheidet neu, was Menschen, was Agenten und was beide gemeinsam tun.

Mit Vorarbeit delegieren

Delegation verschiebt sich vom Beauftragen zum Vorbauen. Die Führungskraft übergibt ein Gerüst, eine Ambition und möglichst einen ersten Versuch, statt einer Vision und danach Statusberichten.

Das Team beginnt weiter vorn und trägt mehr, nicht weniger.

- Selbst: das eigene Erfahrungswissen mit KI aussprechen und ordnen, bevor beauftragt wird.
- Führungsteam: Die Mitglieder delegieren in ihre Bereiche nach demselben Muster; das Team vereinbart, was ein guter Auftrag enthält.
- Teams: Das Gerüst darf verändert werden und gilt nicht als fertige Lösung. Mit dem Auftrag kommen Daten, Zeit und Mitwirkende.

Hybride Teams führen

Agenten brauchen ein Mandat wie ein Teammitglied: Auftrag, Befugnis, Grenzen, Eskalationsweg. In einem Feldexperiment erreichten Einzelne mit KI die Leistung von Teams ohne KI (Dell'Acqua u. a. 2025). Teamzuschnitte geraten damit grundsätzlich in Bewegung.

- Selbst: für jeden eigenen Agenten wissen, was er darf und wer seine Arbeit prüft.
- Führungsteam: gemeinsame Regeln für Mandate von Agenten, damit nicht jeder Bereich eigene erfindet.
- Teams: Übergaben zwischen Mensch und Agent vereinbaren; klären, wer für ein Ergebnis einsteht.

Arbeit neu zuschneiden

Der Blick wandert von Stellen zu Aufgaben: Was fällt weg, was entsteht, was wird Prüfarbeit? Koordination und Informationsverdichtung schrumpfen, auch in der eigenen Führungsrolle.

- Selbst: den eigenen Kalender ehrlich inventarisieren.
- Führungsteam: fragen, welche Koordinationsleistung der eigenen Ebene noch gebraucht wird.
- Teams: Aufgaben gemeinsam neu sortieren, statt Werkzeuge auf alte Abläufe zu setzen.
- Zu verlernen: das Thema übergeben und auf Statusberichte warten; die Gesamtlösung vor dem ersten Versuch; Agenten wie Software behandeln statt wie Mitwirkende mit Mandat.

Kommunikation und Kooperation gestalten

KI verändert, wie ein Team spricht und zusammenarbeitet. Information wird billig; Einordnung und gemeinsame Zeit werden knapp.

Deuten statt informieren

Mitarbeitende beziehen Sachstände und sogar Narrative längst über KI. Der Informationsvorsprung der Führung schmilzt. Ihr Beitrag verschiebt sich vom Sachstand zur Einordnung.

- Selbst: Bedeutung anbieten, statt Zeitpunkt und Dosis der Information zu steuern.
- Führungsteam: eine gemeinsame Deutung erarbeiten, bevor jedes Mitglied in seinen Bereich kommuniziert.
- Teams: erfragen, was das Team schon weiß, bevor informiert wird.

Formate für gemeinsame Lieferobjekte bauen

Meetings, die vor allem Wissensstände synchronisieren, verlieren ihren Sinn, wenn Zusammenfassungen asynchron vorliegen. Gemeinsame Zeit gehört dem, was nur gemeinsam geht: Deutung, Konflikt, Entscheidung. Dazwischen arbeitet das Team an gemeinsamen Lieferobjekten statt an Bereichsfolien: an einem geteilten Gerüst, einem Lagebild, einer Sammlung von Prompts und Vorlagen. Solche Objekte verbinden verschiedene Sichten, ohne sie gleichzumachen (Star & Griesemer 1989).

- Selbst: den eigenen Kalender nach synchron und asynchron sortieren; eigene Vorarbeit teilen, nicht nur Ergebnisse.
- Führungsteam: zuerst die eigenen Sitzungen umbauen; die Berichtsrunde weicht der gemeinsamen Arbeit an einem Lagebild.
- Teams: vereinbaren, was synchron und was asynchron stattfindet; gemeinsame Arbeitsstände pflegen, die jede und jeder weiterbauen darf.

Herkunft kenntlich machen

Was hat ein Mensch gesagt, was hat ein Agent entworfen? Mehr als die Hälfte der Beschäftigten verlässt sich auf KI-Ergebnisse, ohne sie zu prüfen (Gillespie u. a. 2025). Ohne klare Regeln erodiert Vertrauen.

- Selbst: die eigene KI-Nutzung offenlegen.
- Führungsteam: Vorlagen kennzeichnen, was von Menschen und was von Systemen stammt.
- Teams: Kennzeichnung als Kooperationsregel vereinbaren.

Resonanz lesen

KI-gestützte Dialogformate zeigen, was im Haus gehört und was verstanden wurde, präziser als Flurgespräch und Standardbefragung. Ohne Transparenz und Zustimmung kippt Diagnostik in Überwachung.

- Selbst: Resonanz suchen statt Zuschreibung.
- Führungsteam: Resonanzdaten gemeinsam deuten, statt sie bereichsweise zu verteidigen.
- Teams: offen vereinbaren, was erhoben wird und wozu.
- Zu verlernen: Information als Machtwährung; das Statusmeeting als Pflichtritual; die glatte, delegierte Botschaft ohne eigene Stimme.

Menschen führen

Mit der Arbeit verschieben sich Leistung, Lernen und Zugehörigkeit. Führung muss beides halten: das Tempo der Systeme und die Entwicklung der Menschen.

Leistung neu beurteilen

Ein gutes Ergebnis beweist nicht mehr automatisch Können. Gefragt ist, welchen Unterschied ein Mensch in einem gemeinsam mit KI entstandenen Ergebnis gemacht hat.

- Selbst: den eigenen Beitrag ebenso streng vom Beitrag des Systems unterscheiden.
- Führungsteam: einen gemeinsamen Maßstab für Leistung in KI-gestützter Arbeit entwickeln, auch für die eigene Ebene.
- Teams: Feedback und Beurteilung auf Beobachtung, Auswahl, Prüfung und Urteil richten, nicht auf Output.

Expertisenachwuchs sichern

KI hilft vor allem den Unerfahrenen (Brynjolfsson, Li & Raymond 2025). Zugleich verschwindet die Einstiegsarbeit, an der Erfahrung bisher gewachsen ist. Wer heute nicht ringt, ist morgen nicht der Experte, der die Maschine prüfen kann.

- Selbst: die eigene Expertise bewusst weiter üben.
- Führungsteam: Nachfolge und Talententwicklung neu denken, wenn Einstiegsarbeit wegfällt.
- Teams: Lernstrecken ohne KI-Abkürzung bewusst erhalten.

Nähe halten, Begegnungen schützen

Die Hälfte der Beschäftigten nutzt KI teils statt des Austauschs mit Kolleginnen und Vorgesetzten (Gillespie u. a. 2025). Wo Botschaften zunehmend synthetisch vorbereitet werden, wird die Beziehung dünner. Vertrauen entsteht in ungefilterter Begegnung; emotionale Unterstützung durch die Führungskraft wird wertvoller, nicht überflüssig.

- Selbst: ansprechbar bleiben, wo das System bequemer ist; Wichtiges selbst und im Gespräch sagen.
- Führungsteam: Zeit für ungefilterten Austausch ohne Vorlage einplanen; Führungskräfte stützen, die selbst unter Druck stehen, denn auch Führung vereinsamt.
- Teams: Räume ohne Vorlage festlegen und Austausch bewusst organisieren, statt ihn dem Zufall zu überlassen.

Individuelles Lernen zu Teamlernen transformieren

Gelernt wird heute vor allem allein und oft verdeckt: ein Tipp hier, ein besserer Prompt dort. Das ist Anwendungslernen. Zum Teamlernen wird es erst, wenn Versuche offen geteilt und gemeinsam ausgewertet werden, auch mit der Frage, was die Nutzung mit Rollen, Prüfung und Entscheidung im Team macht. Hier wird aus Anwendungslernen Urteilslernen. Der Sog sichtbarer Versuche wirkt stärker als jeder Appell.

- Selbst: eigene Versuche zeigen, auch die missglückten, und die eigene Nutzung offen reflektieren.
- Führungsteam: Versuche aus den Bereichen sichtbar machen und regelmäßig fragen, was sie für die Zusammenarbeit der eigenen Ebene bedeuten.
- Teams: Zeit und Erlaubnis zum Erproben geben; Erfahrungen gemeinsam auswerten, über den Austausch von Tipps hinaus.
- Zu verlernen: Output als Leistungsbeweis lesen; Einarbeitung als Nebensache behandeln; Lernen zur Privatsache erklären.

Rahmen setzen

KI braucht Leitplanken, Raum und Kompetenz. Das ist eine Führungsaufgabe, keine IT-Aufgabe.

Governance verantworten

Führung muss wissen, wo im eigenen Bereich KI mitentscheidet. Sie legt den Risikoappetit fest, benennt die Aufsicht und klärt, wer Rechenschaft trägt. Die EU-KI-Verordnung verlangt menschliche Aufsicht mit Kompetenz und Befugnis (Art. 14) und verpflichtet Betreiber, sie entsprechend befähigten Personen zu übertragen (Art. 26). Governance lässt sich unterstützen, aber nicht an IT oder Compliance abgeben. Sonst entsteht Verantwortungsdiffusion: Am Ende war es niemand, auch nicht das System.

- Selbst: die Inventur des eigenen Bereichs kennen.
- Führungsteam: den Risikoappetit gemeinsam und bereichsübergreifend festlegen.
- Teams: klären, wer bei welchem System eingreift.

Erneuerung Raum geben

KI-Themen haben in der Linie selten eine natürliche Heimat. Führung bringt sie selbst ein, benennt Verantwortliche und klärt, was im Tagesgeschäft dafür entfällt.

- Selbst: Themen ohne Heimat als eigene Aufgabe begreifen.
- Führungsteam: Themen zwischen den Bereichen verteilen und Kapazität freigeben.
- Teams: Tandems über Bereichsgrenzen bilden und ihnen Raum geben.

KI-Kompetenz ausbauen und vorleben

Prädiktive, generative und agentische Systeme folgen verschiedenen Logiken. Wer KI selbst nicht nutzt, kann sie nicht führen. Die EU-KI-Verordnung verlangt KI-Kompetenz ausdrücklich (Art. 4). Führung baut sie im eigenen Bereich aus und lebt sie in der eigenen Praxis vor.

- Selbst: regelmäßig selbst mit KI arbeiten.
- Führungsteam: eine gemeinsame Sprache über Systeme und ihre Grenzen entwickeln.
- Teams: Kompetenzaufbau ermöglichen, der über Werkzeugschulung hinausgeht.
- Zu verlernen: KI als IT-Projekt delegieren; Pilot an Pilot reihen, ohne in die Breite zu gehen; Compliance als Ersatz für Urteil nehmen.

Der Teller: Verlernen in allen vier Dimensionen

Neues lässt sich lehren. Verlernen nicht. Es lässt sich aber üben. Gewohnheiten sind Handlungen, die ein Auslöser automatisch abruft (Wood & Rünger 2016). Verlernt wird deshalb nicht durch Vorsätze, sondern durch einen umgebauten Auslöser und eine kleine Ersatzhandlung, die an ihm hängt. Im Team sind die wirksamsten Auslöser die Artefakte der Zusammenarbeit: Auftrag, Meeting, Vorlage, Feedbackgespräch (Gersick & Hackman 1990).

Wie in Anhang 2 gilt: mit Monaten rechnen, nicht mit Workshops, und das Schutzmotiv hinter der

Gewohnheit kennen (Kegan & Lahey 2009).

Wie gelernt wird

Gelernt wird in der Nutzung, nicht vor ihr. Die Prinzipien aus Anhang 2 gelten auch hier: am echten Gegenstand lernen, erst urteilen und dann fragen, Gegnerschaft organisieren, in zwei Schleifen auswerten, an Folgen messen. Für den breiteren Blick kommen drei hinzu.

Mit der eigenen Praxis beginnen. Führung lernt, was sie selbst tut. Wer eine eigene Aufgabe vollständig mit KI bearbeitet hat, delegiert, beurteilt und rahmt anders. Das Vorbild wirkt stärker als jede Schulung. Artefakte umbauen und daran lernen. Der Umbau eines Auftrags, eines Meetings, einer Vorlage oder eines Feedbackgesprächs ist selbst die Lerneinheit. Gewohnheiten im Team ändern sich an Übergängen; jeder Umbau schafft neue Routinen. Hybride Arbeit im Kleinen erproben. Ein Team, ein Vorhaben, ein Agent mit Mandat, eine klare Lernfrage. Der Versuch wird ausgewertet und sichtbar gemacht. So entsteht die gemeinsame Arbeitsweise, bevor sie verordnet wird.

Quellen zu Anhang 1

- Brynjolfsson, E., Li, D. & Raymond, L. (2025): Generative AI at Work. Quarterly Journal of Economics 140(2).
- Dell'Acqua, F. u. a. (2025): The Cybernetic Teammate. A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise. Harvard Business School Working Paper 25-043.
- Europäisches Parlament und Rat (2024): Verordnung (EU) 2024/1689 über künstliche Intelligenz, Art. 4 (KI-Kompetenz) und Art. 14 (menschliche Aufsicht).
- Gersick, C. J. G. & Hackman, J. R. (1990): Habitual routines in task-performing groups. Organizational Behavior and Human Decision Processes 47(1).
- Gillespie, N., Lockey, S. u. a. (2025): Trust, Attitudes and Use of Artificial Intelligence. A Global Study 2025. University of Melbourne und KPMG.
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2009): Immunity to Change. Harvard Business Press.
- Star, S. L. & Griesemer, J. R. (1989): Institutional ecology, translations and boundary objects. Social Studies of Science 19(3).
- Wood, W. & Rünger, D. (2016): Psychology of habit. Annual Review of Psychology 67.

Anhang 2 · Die enge Lupe: Das verantwortete Urteil

Worum es geht

Führung im Umgang mit KI scheitert selten an der Bedienung. Sie scheitert am Urteil. Ein System ist in Wochen einsatzfähig; die Fähigkeit, ihm gegenüber eigenständig zu urteilen, wächst über Jahre.

Die erste Landkarte zeigt, worauf es ankommt: sechs Schlüsselfähigkeiten rund um das verantwortete Urteil. Getragen werden sie von einem Teller, dem Verlernen; ohne ihn rutscht jede neue Fähigkeit in die alten Gewohnheiten zurück. Die zweite Landkarte zeigt, wie diese Fähigkeiten wachsen.

Jede Fähigkeit hat zwei Ebenen. Die einzelne Führungskraft entwickelt sie für ihr eigenes Urteil; das Führungsteam, das Board oder das Management-Team entwickelt sie als gemeinsame Praxis. Die zweite Ebene ist keine Summe der ersten. Ein Gremium aus urteilsstarken Einzelnen kann als Gremium trotzdem dem Modell folgen.

Das Dokument ist eine erste Auslegeordnung für ein Curriculum. Jede Fähigkeit und jedes Prinzip braucht eigene Vertiefung. Anhang 1, „Was Führung mit KI lernen muss, und wie“, weitet die Lupe auf Delegation, Kooperation, Menschenführung und Rahmen; dieses Stück hält den Kern: das Urteil.

Landkarte 1: die Schlüsselfähigkeiten

Sechs Schlüsselfähigkeiten auf zwei Ebenen tragen das verantwortete Urteil. Jede Fähigkeit reicht durch beide Ringe: Was die einzelne Führungskraft für ihr Urteil lernt, muss das Gremium als gemeinsame Praxis noch einmal lernen. Keine wirkt ohne die Mitte, keine hält ohne den Teller.



Die Schlüsselfähigkeiten im Einzelnen

Befragen statt bestätigen

Wer zuerst das Modell liest, denkt in dessen Rahmen weiter. Produktiv wird KI dort, wo zuerst ein eigenes Urteil steht und das System danach gezielt befragt wird (Lebovitz u. a. 2022). Die Leitfrage lautet nicht „Stimmt das?“, sondern „Unter welcher Annahme kippt das?“. Dazu gehört ein Gespür für die zerklüftete Leistungsgrenze der Systeme: Diesseits verbessern sie die Arbeit deutlich, jenseits verschlechtern sie sie (Dell'Acqua u. a. 2023).

- Führungskraft: das eigene Urteil festhalten, bevor das System antwortet; Kippannahmen suchen.
- Führungsteam: Jedes Mitglied urteilt, bevor das Gremium das Lagebild sieht. Das Gremium weiß, wann es zuletzt gegen das Modell entschieden hat, und warum.

Aneignen statt übernehmen

Ein glänzendes Ergebnis beweist kein eigenes Verstehen. Menschen überschätzen ohnehin, wie tief sie eine Sache durchdrungen haben (Rozenblit & Keil 2002); flüssige, schmeichelnde Systeme verstärken das (Sharma u. a. 2023). Hohes Vertrauen in KI geht mit weniger kritischem Denken einher (Lee u. a. 2025). Der Test beginnt dort, wo die fertige Form wegfällt.

- Führungskraft: die Deutung ohne Text entfalten; verworfene Alternativen benennen; den eigenen Beitrag vom Beitrag des Systems unterscheiden.
- Führungsteam: Vorlagen werden mündlich begründet, nicht vorgelesen. Das Gremium prüft, ob es ein Ergebnis verstanden oder nur gelesen hat; ein guter Text gilt nicht mehr automatisch als Kompetenzbeweis seines Absenders.

Arbeitsteilung entwerfen

KI ist ein Partner, dessen Rolle man festlegt: ordnen, recherchieren, widersprechen, entwerfen. Wer das bewusst tut, wird zum Gerüstbauer. Er spricht sein Erfahrungswissen aus, lässt es ordnen und übergibt statt eines Themas eine Ambition samt erstem wertigen Versuch. Automatisierung und Augmentierung tragen nur, wenn Führung ihr Verhältnis aktiv gestaltet (Raisch & Krakowski 2021).

- Führungskraft: implizites Wissen aussprechen; die Eingriffstiefe der KI je Arbeitsschritt bestimmen; Aufträge als Ambition formulieren.
- Führungsteam: KI bleibt kein persönliches Werkzeug Einzelner. Es gibt eine gemeinsame Arbeitsweise: wer prüft, wer baut, wo menschliches Urteil bleibt.

In Kopplungen und Eigenzeiten denken

KI-gestützte Lagebilder zeigen, was keine Folie zeigt: wie eine Entscheidung in einem Bereich in andere hineinwirkt, mit Verzug, bisweilen in Kaskaden. Menschen unterschätzen Rückkopplungen und Verzögerungen systematisch (Sterman 2000). Jede Wirklichkeit hat ihren eigenen Takt. Der Rückweg ist fast immer langsamer und teurer als der Hinweg.

- Führungskraft: den Ressortreflex unterbrechen; für jede Option fragen, ob sie Drehtür oder Schleuse ist.
- Führungsteam: Spannungen offenhalten, statt sich vorschnell auf einen Pfad festzulegen; an den Kopplungen zwischen Bereichen arbeiten, nicht an der einzelnen Karte.

Prämissen und Modus führen

Wer die Karte zeichnet, entscheidet mit. In Entscheidungsprämissen wird oft mehr entschieden als in der Entscheidung selbst (Luhmann 2000). Die Politik verschwindet nicht; sie zieht zu den Annahmen und Lücken um (Crozier & Friedberg 1979). Wer nicht weiß, ob er gerade sondiert, lernt, entscheidet oder umsetzt, macht ein Simulationsergebnis, das nur Anregung sein sollte, unbemerkt zum Anker.

- Führungskraft: die eigenen Annahmen offenlegen, bevor sie ins Modell gehen; Wetten mit

Einsatz, Signal und Verlustfall formulieren.

- Führungsteam: Der Modus der Sitzung wird bewusst gewählt; der Vorsitz verantwortet das Wie der Beratung, nicht nur das Was. Annahmen haben Absender, ihre Hoheit ist verteilt. Eine Behauptung braucht einen Beleg oder wird als Annahme markiert.

Deuten und einstehen

Klarheit liefert die Maschine. Deutung nicht. Wenn Information billig wird, wird Einordnung knapp: eine Geschichte formen, der die Organisation folgen kann; mehrere Wahrheiten halten; den Preis einer Entscheidung benennen. In der Begründung, warum man mit dem Modell entscheidet oder gegen es, gehört die Entscheidung wieder dem Menschen. Die EU-KI-Verordnung verlangt dafür Personen mit Kompetenz und Befugnis (Art. 4 und 14).

- Führungskraft: begründen, auch was man nicht weiß; Nähe halten, wo KI die Beziehung verdünnt.
- Führungsteam: Das Protokoll hält fest, was entschieden wurde und wie. Aus nebeneinander vorgetragenen Wirklichkeiten wird eine gemeinsame Deutung, die das Gremium nach außen trägt.

Der Teller: Verlernen

Neues lässt sich lehren. Verlernen nicht. Es lässt sich aber üben, wenn man versteht, wie Gewohnheiten funktionieren. Gewohnheiten sind keine schwachen Vorsätze. Sie sind Handlungen, die ein Auslöser automatisch abruft, ohne dass das Urteil gefragt wird. Rund 40 Prozent des Alltagsverhaltens laufen so ab (Wood & Rünger 2016). In Führungsetagen dürfte der Anteil nicht kleiner sein; er versteckt sich nur hinter Routinen, die wie Urteile aussehen.

Daraus folgen fünf Arbeitsregeln für das Verlernen.

- Am Auslöser ansetzen, nicht am Willen. Wer eine Gewohnheit ändern will, baut den Kontext um, der sie abruft: die Vorlage, die Tagesordnung, das erste Fenster am Morgen. Vorsätze scheitern am Auslöser, der unverändert bleibt (Wood & Rünger 2016).
- Ersetzen statt löschen. Die alte Spur verschwindet nicht; sie wird überschrieben. Eine neue Handlung wird an denselben Auslöser gehängt, am besten als Wenn-dann-Plan: „Wenn die Zusammenfassung kommt, schreibe ich zuerst drei Zeilen eigenes Urteil.“ Solche Pläne haben in einer Metaanalyse von 94 Studien eine mittlere bis große Wirkung (Gollwitzer & Sheeran 2006).
- Klein anfangen. Eine Mikrogewohnheit, die dreißig Sekunden dauert und an einer bestehenden Routine hängt, setzt sich eher durch als ein Programm (Fogg 2019). Die populäre Fassung dieses Gedankens hat James Clear als „Atomic Habits“ verbreitet; die Forschung dahinter stammt aus Stanford und von der University of Southern California.
- Mit Monaten rechnen. Bis eine neue Handlung automatisch läuft, vergehen im Mittel 66 Tage, je nach Person und Verhalten zwischen 18 und 254 (Lally u. a. 2010). Ein Workshop ändert keine Gewohnheit. Eine Lernarchitektur über ein Quartal kann es.
- Das Schutzmotiv kennen. Hartnäckige Gewohnheiten schützen etwas: Status, Sicherheit, ein Selbstbild. Wer das Schutzmotiv nicht benennt, sieht neue Mikrogewohnheiten zuverlässig zurückprallen (Kegan & Lahey 2009). Hier liegt die Arbeit des Einzelcoachings.

Für das Führungsteam gilt eine eigene Regel. Gremiumsgewohnheiten leben in Routinen, die bei jeder Sitzung neu aufgeführt werden (Feldman & Pentland 2003). Sie ändern sich am ehesten an Übergängen und Unterbrechungen (Gersick & Hackman 1990). Die wirksamsten Auslöser sind deshalb Tagesordnung, Vorlagenformat, Protokoll und Sitzungsablauf; wer sie umbaut, ändert das Verhalten, ohne an den Willen jedes Einzelnen zu appellieren.

Was die einzelne Führungskraft verlernen muss (exemplarisch)

- Vorlagenvertrauen. Woran man sie erkennt: Die Zusammenfassung wird gelesen und abgezeichnet. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Vor dem Lesen drei Zeilen eigenes Urteil notieren.
- Verdichtung als Stärkebeweis. Woran man sie erkennt: Als Erste die Pointe setzen, bevor die Lage klar ist. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Vor jeder Verdichtung eine Frage: Unter welcher Annahme kippt das?
- KI als Bestätiger. Woran man sie erkennt: Das System lobt, man fühlt sich bestätigt. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Jeder Denkdialog beginnt mit der Bitte um Gegenargumente.
- Beschäftigung als Beitrag. Woran man sie erkennt: Der volle Kalender gilt als Beleg der Leistung. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Freitags eine Frage: Was habe ich entschieden, das ohne mich nicht entschieden worden wäre?
- Thema statt Ambition delegieren. Woran man sie erkennt: Grobe Vision, dann Statusberichte. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Jeder Auftrag nennt, was danach besser gehen soll, und verlangt einen ersten Versuch.

Was das Führungsteam verlernen muss (exemplarisch)

- Einheitsdebatte. Woran man sie erkennt: Jedes Thema wird gleich erörtert, ob eine Entscheidung ansteht oder nicht. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Jeder Tagesordnungspunkt nennt seinen Modus: sondieren, lernen, entscheiden, umsetzen.
- Ressortreflex. Woran man sie erkennt: Bereiche tragen ihre Folien nebeneinander vor. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Jede Vorlage beantwortet eine Kopplungsfrage: Was bedeutet das für die anderen?
- Glaubwürdigkeit nach Absender. Woran man sie erkennt: Es setzt sich durch, wem man Kompetenz zuschreibt. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Jede Behauptung trägt einen Beleg oder wird als Annahme markiert.
- Zuständigkeit vor Substanz. Woran man sie erkennt: Zuerst wird geklärt, wer zuständig ist. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Erst die Wette, dann der Einsatz, zuletzt die Verantwortung.
- Folgenlos richtige Ergebnisse. Woran man sie erkennt: Die Analyse stimmt, und nichts geschieht. Mikrogewohnheit an ihrer Stelle: Jede Sitzung endet mit der Frage: Was folgt daraus, wer, bis wann?

Wo Gewohnheit Organisationskultur ist: Vor- und Nachverhandlung

Zwei Muster lassen sich im Team allein nicht verlernen. Vorverhandlung und Nachverhandlung sind Teil der Organisationskultur; sie sichern Machtpositionen und halten zugleich das System arbeitsfähig. Reden, Entscheiden und Handeln driften dabei systematisch auseinander (Brunsson

1989). Ansetzen lässt sich an den Artefakten, die diese Muster tragen.

- Vorabstimmung: Die Vorlage ist bilateral festgezurrt, das Gremium ratifiziert. Artefakt, das sich ändern lässt: Vorlagenformat mit mindestens zwei Optionen und benannten Dissensen.
- Dosierte Information: Wer früher weiß, verhandelt besser. Artefakt, das sich ändern lässt: Unterlagen, Lagebild und Annahmen gehen zur selben Zeit an alle.
- Vorgespräche als Vorentscheidung. Artefakt, das sich ändern lässt: Regel für Vorgespräche: klären ja, festlegen nein.
- Neu interpretierte Beschlüsse. Artefakt, das sich ändern lässt: Der Beschlusswortlaut wird in der Sitzung vorgelesen und gebilligt; das Protokoll folgt binnen 24 Stunden.
- Aufgeschnürte Pakete. Artefakt, das sich ändern lässt: Wiedereröffnung nur bei einem vorab benannten Signal; sonst gilt der Beschluss.
- Ins Benehmen setzen nach der Sitzung. Artefakt, das sich ändern lässt: Der Beschluss nennt Träger und ersten Schritt; Einwände gehen zurück ins Gremium.

Unter allem liegt für die Führungskraft die unbequemste Frage: Was ist mein Beitrag, wenn ich nicht beschäftigt bin? Für das Gremium lautet sie: Wann haben wir zuletzt anders entschieden, als wir es gewohnt sind?

Landkarte 2: wie gelernt wird

Lernen begleitet die Nutzung; es ist nicht ihre Voraussetzung. Nach der Logik des Führerscheins, erst Theorie und dann Straße, wächst Urteilskraft nicht. Die Designprinzipien bilden deshalb einen Zyklus, der in der echten Arbeit läuft, und eine Architektur aus Räumen, die einander ergänzen.

Gelernt wird im Zyklus der echten Arbeit, verteilt auf vier Räume



- Am echten Gegenstand. Gelernt wird an der Entscheidung, die ohnehin ansteht: an der Preisfrage, an der Investition, an der strategischen Wette. Übungsfälle ohne Folgen trainieren das Format, nicht das Urteil. Ein Lernraum neben der Arbeit ergänzt; er ersetzt nicht.
- Erst urteilen, dann fragen. Die Reihenfolge ist das Lernprinzip. Wer vor der Antwort des Systems ein eigenes Urteil notiert, kann den Abstand messen. Das Ringen darf nicht wegoptimiert werden: KI-Hilfe ohne Leitplanken hebt die Leistung im Moment und senkt das Gelernte danach (Bastani u. a. 2025). Die Lernforschung spricht von erwünschten Erschwernissen (Bjork & Bjork 2020).
- Gegnerschaft organisieren. Urteil schärft sich am Widerstand: im Red Team, im Pre-Mortem, in der freien Gegenpartei eines Planspiels (Klein 2007; Perla 1990). Dazu gehört eine KI, die ausdrücklich auf Widerspruch eingestellt ist statt auf Bestätigung. Eine Gegenpartei, deren Züge zurückgenommen werden, bestätigt nur den Plan.
- Zwei Schleifen auswerten. Jede Arbeit mit dem System endet mit einer kurzen Rückschau: Wie gut hat das System gearbeitet? Wie gut haben wir mit ihm gearbeitet? Die erste Schleife verbessert das Modell, die zweite die Annahmen der Menschen (Argyris & Schön 1978). Strukturierte Nachbesprechungen steigern die Leistung im Schnitt um rund ein Viertel (Tannenbaum & Cerasoli 2013). Sie gehören ins Entscheidungsprotokoll, nicht ins Seminar.
- An Folgen messen. Ein Format ist gelungen, wenn danach etwas anders entschieden wird. Jedes Ergebnis geht an eine Stelle mit Frist. Sichtbare Versuche ziehen andere nach; der Sog wirkt stärker als der Appell.
- Mehrere Räume mit eigener Zeit. Das Gremium lernt am Gegenstand, Tandems und Peer Groups an den Kopplungen zwischen Bereichen. Das Einzelcoaching ist der geschützte Raum für das Verlernen, das niemand vor dem Kollegium betreibt. Vertiefende Formate unterbrechen den Alltag bewusst. Lernen braucht Orte, an denen sich die Organisation selbst beobachten kann (Wimmer 2012).
- Die Dialoge auf die Vorderbühne holen. Führungskräfte nutzen KI längst, auf der Hinterbühne. Im Coaching werden diese Dialoge zum Material. Aus dem Dialog wird ein Trialog; sichtbar wird, was jemand die Maschine gefragt hat, und damit, wie er denkt.
- Sicherheit oben herstellen. Psychologische Sicherheit nimmt mit jeder Hierarchiestufe ab (Edmondson 2018). Im Top-Gremium muss sie gezielt hergestellt werden: anfangs durch Begleitung, dann durch den Vorsitz.

> **Wer nur den schnellen Raum bespielt, gewinnt Tempo und verliert Urteilskraft.**

Quellen zu Anhang 2

Auswahl der zitierten Forschung, ergänzt um Klassiker der Organisationsforschung.

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978): Organizational Learning. Addison-Wesley.
- Bastani, H. u. a. (2025): Generative AI without guardrails can harm learning. Evidence from high school mathematics. PNAS 122(26).
- Bjork, E. L. & Bjork, R. A. (2020): Desirable difficulties in theory and practice. Journal of Applied

Research in Memory and Cognition 9(4).

- Brunsson, N. (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Wiley.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Athenäum.
- Dell'Acqua, F. u. a. (2023): Navigating the Jagged Technological Frontier. Harvard Business School Working Paper 24-013.
- Edmondson, A. C. (2018): The Fearless Organization. Wiley.
- Europäisches Parlament und Rat (2024): Verordnung (EU) 2024/1689 über künstliche Intelligenz, Art. 4 (KI-Kompetenz) und Art. 14 (menschliche Aufsicht).
- Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003): Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly 48(1).
- Fogg, B. J. (2019): Tiny Habits. The Small Changes That Change Everything. Houghton Mifflin Harcourt.
- Gersick, C. J. G. & Hackman, J. R. (1990): Habitual routines in task-performing groups. Organizational Behavior and Human Decision Processes 47(1).
- Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2006): Implementation intentions and goal achievement. A meta-analysis of effects and processes. Advances in Experimental Social Psychology 38.
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2009): Immunity to Change. Harvard Business Press.
- Klein, G. (2007): Performing a Project Premortem. Harvard Business Review 85(9).
- Lally, P. u. a. (2010): How are habits formed. Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology 40(6).
- Lebovitz, S., Lifshitz-Assaf, H. & Levina, N. (2022): To engage or not to engage with AI for critical judgments. Organization Science 33(1).
- Lee, H.-P. u. a. (2025): The Impact of Generative AI on Critical Thinking. CHI 2025, Microsoft Research und Carnegie Mellon University.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag.
- Perla, P. P. (1990): The Art of Wargaming. Naval Institute Press.
- Raisch, S. & Krakowski, S. (2021): Artificial intelligence and management. The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review 46(1).
- Rozenblit, L. & Keil, F. C. (2002): The misunderstood limits of folk science. An illusion of explanatory depth. Cognitive Science 26(5).
- Sharma, M. u. a. (2023): Towards Understanding Sycophancy in Language Models. arXiv:2310.13548; ICLR 2024.
- Sterman, J. D. (2000): Business Dynamics. McGraw-Hill.
- Tannenbaum, S. I. & Cerasoli, C. P. (2013): Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. Human Factors 55(1).
- Wimmer, R. (2012): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. 2. Aufl., Carl-Auer.
- Wood, W. & Rünger, D. (2016): Psychology of habit. Annual Review of Psychology 67.