

Die KI-native Führungskraft: *Wer ist das — und gibt es sie schon?*

Vier unbequeme Hypothesen zur nächsten Führungsgeneration und dem stillen Scheitern der Nachfolgeplanung im KI-Zeitalter.

AUTORIN

Silvia Mann-Kundt

Systems Thinker · Imago Atelier

EINORDNUNG

Whitepaper 18 · Führungsentwicklung

Herbst 2026 · Draft für Draft-Zirkel

Ko-Autorin gesucht · complexity-organizer.com

EXECUTIVE SUMMARY

Was auf dem Spiel steht

In zehn Jahren werden die Führungskräfte auf mittlerer und oberer Ebene in den meisten großen Organisationen Menschen sein, die ihre berufliche Sozialisation in der KI-Ära begonnen haben. Die Frage, welche Fähigkeiten, Haltungen und blinden Flecken sie mitbringen, ist deshalb keine akademische. Sie ist die wichtigste Personalentwicklungsfrage der Gegenwart.

Dieses Whitepaper stellt vier Hypothesen auf, die dem Mainstream-Diskurs widersprechen — und die deshalb produktiv sind. Sie sind keine Prognosen, sondern Denkangebote, formuliert auf Basis empirischer Forschung aus Neurowissenschaft, Arbeitsmarktanalyse und Führungsforschung.

Die Quintessenz: Die „KI-native Führungskraft“ ist noch nicht entstanden. Was wir sehen, sind frühe Signale für ein möglicherweise tiefes strukturelles Problem — und eine enge Handlungsfenster, es zu adressieren.

DIE VIER HYPOTHESEN DIESES PAPERS

- Hypothese 1: Die KI-native Führungskraft existiert (noch) nicht — weil „nativ“ mehr bedeutet als „fluent“.
- Hypothese 2: KI-Affinität und Führungseignung können negativ korrelieren — weil frühe KI-Abhängigkeit das Urteilsvermögen erodiert.
- Hypothese 3: Der Millennial ist die KI-native Führungskraft der Gegenwart, nicht Gen Z — weil die Kombination von Domänenexpertise und KI-Flüssigkeit entscheidend ist.
- Hypothese 4: Die Führungsleiter bricht von unten — weil das Eliminieren von Einstiegspositionen die Führungspipeline der nächsten Dekade zerstört.

Was „KI-nativ“ bedeutet — und was es nicht bedeutet

Der Begriff und seine Fallstricke

Der Begriff „KI-native Führungskraft“ ist in Management-Diskussionen allgegenwärtig geworden — und wird dabei fast immer falsch verwendet. In der Regel beschreibt er eine Person, die KI-Werkzeuge flüssig nutzt, technologieoffen ist und generative KI in Arbeitsprozesse integriert hat. Das sind relevante Eigenschaften. Sie sind aber nicht das, was „nativ“ bedeutet.

Das Konzept der „Digital Natives“ (Prensky, 2001) beschreibt Menschen, deren kognitive Schemata und Lernmuster durch frühzeitige Immersion in digitale Umgebungen geprägt wurden. „Nativ“ meint: geformt von einer Umgebung, nicht nur bedient. Der Unterschied ist fundamental. Jemand, der mit 35 Jahren beginnt, KI-Tools in seinen Workflow zu integrieren, ist ein KI-Anwender. Jemand, der gelernt hat zu denken, zu schreiben, zu entscheiden in einer Welt, in der KI Teil der kognitiven Infrastruktur war, wäre KI-nativ.

Diese zweite Gruppe — die wirklich KI-native Generation — ist heute bestenfalls im Studium. Ins mittlere Management werden sie erst um 2033–2038 aufsteigen. In Leitungspositionen werden sie frühestens um 2040 ankommen. Was wir heute in Organisationen sehen, sind KI-adoptierte Führungskräfte — keine KI-nativen.

KI-ADOPTIERT	KI-NATIV
Denken und Urteilen ohne KI gelernt, KI später integriert. Domänenwissen durch Erfahrung erworben. KI ist Werkzeug, nicht Gerüst.	KI als Teil des Denkgerüsts von Anfang an. Urteilsvermögen ko-entwickelt mit KI-Unterstützung. Eigene Fähigkeiten und KI-Fähigkeiten kaum trennbar.

Diese Unterscheidung ist keine akademische Spitzfindigkeit. Sie hat direkte Konsequenzen für Führungsentwicklung, Nachfolgeplanung und die Frage, welche Kompetenzen künftig in Führungspositionen vorhanden — oder absent — sein werden.

Was die Forschung als Führungskompetenz im KI-Zeitalter beschreibt

Ein Scoping Review aus dem Journal Applied Sciences (MDPI, 2025) identifiziert auf Basis von Studien der Web of Science, Springer Nature Link und Scopus-Datenbanken die zentralen Führungskompetenzen im KI-Zeitalter. Die Liste überrascht: Nicht technisches KI-Wissen steht oben, sondern — in nahezu allen reviewten Studien konsistent — kognitive Flexibilität, kritisches Urteilsvermögen, systemisches Denken, kommunikative Präzision und ethische Sensibilität.

Filina-Dawidowicz, L. et al. (2025): Leaders' Competencies and Skills in the Era of Artificial Intelligence: A Scoping Review. Applied Sciences, MDPI. mdpi.com

Dieser Befund ist konsistent mit den Daten des Deloitte 2025 Gen Z and Millennial Survey (23.482 Befragte, 44 Länder): Über 80 Prozent der Gen-Z- und Millennial-Befragten sagen,

Soft Skills wie Empathie und Führung seien für den Karrierefortschritt wichtiger als das Erlernen technischer Fähigkeiten — auch und gerade in der KI-Ära.

Deloitte (2025): Gen Z and Millennial Survey 2025. 23.482 Befragte, 44 Länder. deloitte.com

Das International Journal of Science and Research Archive (2025) identifiziert vier Schlüsseldimensionen für KI-Ära-Führung: ethische KI-Governance, kontinuierliche Lernbeweglichkeit, Human-AI-Kollaborationsmanagement und datengestütztes strategisches Urteilsvermögen. Alle vier sind menschliche Haltungen und kognitive Kapazitäten — keine technischen Fertigkeiten.

International Journal of Science and Research Archive (2025): Leadership in the AI Era: Navigating and shaping the future of organizational guidance. ijsra.net

Die am häufigsten genannte Führungskompetenz für das KI-Zeitalter ist nicht KI-Kompetenz. Es ist kritisches Urteilsvermögen — die Fähigkeit, das, was KI produziert, zu beurteilen, zu hinterfragen und zu verantworten.

Was wir über die nächste Führungsgeneration wissen

Der paradoxe Befund: Tool-Nutzung ist hoch, Urteilsvermögen fragil

Die Datenlage zu Gen Z und KI am Arbeitsplatz ist vielschichtig und für manche überraschend ambivalent. TalentLMS befragte 2024 1.000 Gen-Z-Beschäftigte (20 bis 27 Jahre) in den USA. Einige der Befunde sind bemerkenswert:

- 47 Prozent der Gen-Z-Befragten erhalten von KI-Systemen bessere Orientierung als von ihren Vorgesetzten.
- 38 Prozent geben an, von KI abhängig zu sein, um ihre täglichen Arbeitsaufgaben zu erfüllen.
- 39 Prozent interagieren wegen KI seltener mit Kollegen als früher.
- 66 Prozent sagen, die Nutzung von KI habe ihre Fähigkeiten verbessert — gleichzeitig rankten sie zwischenmenschliche Fähigkeiten bei den wichtigsten KI-Ära-Kompetenzen auf den letzten Plätzen.

TalentLMS (2024): *Gen Z and AI: Research on Workplace Skills. 1.000 Gen-Z-Beschäftigte, USA. talentlms.com*

Die Gallup-Studie im Auftrag der Walton Family Foundation (2025, N=3.465, Repräsentativerhebung) liefert weiteres Kontextmaterial: 79 Prozent der Gen Z haben KI-Werkzeuge genutzt. 41 Prozent sind ängstlich, 36 Prozent begeistert. Besonders aufschlussreich: Fast die Hälfte (49 Prozent) äußert Bedenken, dass KI ihre Fähigkeit beeinträchtigen wird, sorgfältig über Informationen nachzudenken. Diese Bedenken kommen nicht von außen — sie kommen von der Generation selbst.

Gallup / Walton Family Foundation (2025): *Gen Z Is Using AI — But Reports Gaps in School and Workplace Support. N=3.465, Repräsentativerhebung, USA. waltonfamilyfoundation.org*

<p>TALENTLMS 2024</p> <p>47%</p> <p>erhalten von KI bessere Führung als vom Vorgesetzten</p>	<p>TALENTLMS 2024</p> <p>38%</p> <p>AI-abhängig für tägliche Aufgaben</p>	<p>GALLUP 2025</p> <p>49%</p> <p>befürchten, KI schadet ihrem Denkvermögen</p>	<p>HBR 2024</p> <p>40%</p> <p>Business-Studierende nutzen GenAI regelmäßig vs. 15% der Manager</p>
---	--	---	---

Die Harvard Business Review (September 2024) benennt eine wichtige Asymmetrie: Während nur 15 Prozent der Manager GenAI konsistent nutzen, tun das 40 Prozent der Business-Studierenden — also der künftigen Führungskräfte. HBR formuliert: Diese Managers und Leaders der nahen Zukunft werden bald in eine Arbeitswelt eintreten, die unvorbereitet für sie ist und schlecht darauf ausgelegt ist, ihre Fähigkeiten zu nutzen.

Harvard Business Review (Sep 2024): *How the Next Generation of Managers Is Using Gen AI. hbr.org*

Was der Russell Reynolds Global Leadership Monitor zeigt

Russell Reynolds Associates befragte im H1 2025 2.164 CEOs, C-Level-Führungskräfte und Next-Generation-Leader. Ergebnis: 49 Prozent pilotieren oder haben GenAI vollständig in ihre täglichen Workflows implementiert — gegenüber nur 8 Prozent ein Jahr zuvor, die eine vollständige Implementierung berichteten. Das ist eine bemerkenswerte Beschleunigung.

Russell Reynolds Associates (2025): Optimistic, with Exceptions: Leaders' Views on Generative AI in 2025. H1 2025 Global Leadership Monitor, N=2.164. russellreynolds.com

Gleichzeitig: Nur 32 Prozent der Befragten sind zuversichtlich, dass die technischen Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden den Anforderungen der GenAI-Transformation gewachsen sind. Und Russell Reynolds identifiziert einen spezifischen Bereich zunehmender Führungsbesorgnis: das Atrophieren kritischer Denkfähigkeiten durch KI-Nutzung — auch bei erfahrenen Führungskräften.

82 Prozent der Führungskräfte sind nicht vorbereitet auf die Führung in der KI-Ära, zeigt Deloittes 2024 Survey. Jene, die sich anpassen, erreichen 40 Prozent höhere Team-Performance. Der Abstand zwischen den Gruppen wächst.

Was KI mit dem Führungsgehirn macht

Im Juni 2025 veröffentlichte das MIT Media Lab ein Vorabdruck-Paper, das in Wissenschaft und Medien gleichermaßen Wellen schlug. Die Forscherin Nataliya Kos'myna und ihre Mitarbeiter hatten über vier Monate die neuronalen Aktivitätsmuster von 54 Teilnehmenden während Essay-Schreibaufgaben mit Elektroenzephalographie gemessen. Die Ergebnisse sind für jede Organisation, die Führungskräfte entwickelt, relevant.

Kognitive Schulden: Was das MIT-Experiment zeigte

Das MIT-Experiment teilte Teilnehmende in drei Gruppen: eine LLM-Gruppe (Nutzung von ChatGPT), eine Suchmaschinen-Gruppe (Google), und eine Brain-only-Gruppe (keine externen Hilfsmittel). Über drei Sitzungen hinweg zeigte sich: Brain-only-Teilnehmende wiesen die stärkste und am weitesten verteilte neurale Konnektivität auf. Suchmaschinenteilnehmende zeigten moderate Aktivierung. LLM-Nutzende zeigten die schwächste Konnektivität.

Kos'myna, N. et al. (2025): Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task. arXiv:2506.08872. MIT Media Lab. media.mit.edu

Entscheidend ist die vierte Sitzung. LLM-Nutzer, die nun ohne KI schreiben mussten, zeigten reduzierte Alpha- und Beta-Konnektivität — Zeichen von Unter-Engagement. Ihr Gehirn hatte sich an die passive Rezeption gewöhnt. Das Muster kehrte sich nicht automatisch um, wenn das Werkzeug weggenommen wurde. Die Forschenden bezeichnen dies als Akkumulation von „Kognitiver Schuld“ (Cognitive Debt): kurzfristig reduzierter mentaler Aufwand, der sich langfristig als verminderte kognitive Kapazität niederschlägt.

Die Studie ist noch nicht peer-reviewed und ihre Stichprobengröße ist klein (54 Teilnehmende). Die Forschenden selbst warnen vor vereinfachten Interpretationen. Kos'myna: „Wir sagen nicht, dass LLMs 'Brain Rot' verursachen. KI ist ein Werkzeug. Es geht darum zu verstehen, wie wir es nutzen — und wann frühe Abhängigkeit eine Schuld akkumuliert, die später fällig wird.“

TIME Magazine (2025): ChatGPT May Be Eroding Critical Thinking Skills, According to a New MIT Study. time.com / Center for Brain, Mind and Society (2025): The Cognitive Costs of ChatGPT. brainmindsociety.org

KOGNITIVE SCHULD — DIE VIER DOKUMENTIERTEN EFFEKTE FRÜHER LLM-ABHÄNGIGKEIT

- Reduzierte neurale Konnektivität: Geringere Aktivierung in frontalen und parietalen Netzwerken — den Steuerzentren für Exekutivfunktion und kritisches Denken.
- Schwächerer Ideenbesitz: LLM-Nutzer können ihr eigenes Output schlechter zitieren und fühlen sich geringer verantwortlich für die produzierten Ideen.
- Skill Atrophy: Bei Aufgaben wie Brainstorming und Problemlösung zeigt sich nach intensiver LLM-Nutzung verminderte eigenständige Leistung.
- Manipulation-Vulnerabilität: Verringerte kritische Auseinandersetzung erhöht die Anfälligkeit für Beeinflussung durch suggestiv formulierte KI-Outputs.

Was das für Führungsentwicklung bedeutet

Führung ist zu einem erheblichen Teil eine kognitive Praxis: Urteile bilden unter Unsicherheit, Entscheidungen begründen und vertreten, Widersprüche aushalten, Komplexes kommunizieren. Alle diese Fähigkeiten sind nicht mit KI-Werkzeugkenntnissen identisch — sie sind kognitiv teuer und müssen durch Übung erhalten werden.

Gartner prognostiziert (2025): Bis 2030 werden 30 Prozent der Unternehmen eine Verschlechterung der Entscheidungsqualität durch Überabhängigkeit von KI erfahren. Kaelyn Lowmaster, Research Director bei Gartner HR, formuliert: „Ohne die Möglichkeit, Aufgaben am Arbeitsplatz zu lernen, hemmt GenAI die Entwicklung genau der Fähigkeiten und des Urteilsvermögens, die frühkindliche Talente brauchen, um mit KI keine kostspieligen Fehler zu machen.“

Gartner (2025/2026): AI Is Eating Your Talent Pipeline. Zitiert in: HR Executive (Feb 2026). hrexecutive.com

Frontiers in Psychology (2025) vertieft den Mechanismus: Disruptives kognitives Offloading — wo KI nicht ergänzt, sondern ersetzt — kann über Zeit neuronale Pfade für höheres Denken abbauen. Sun et al. (2024) fanden empirisch, dass intensive KI-Nutzung bei schulischen Aufgaben zu niedrigerer Selbstregulation und schlechterer metakognitiver Präzision führte.

Frontiers in Psychology (2025): Outsourcing cognition: the psychological costs of AI-era convenience. frontiersin.org / Sun et al. (2024): zitiert ibid.

Was der Mainstream-Diskurs nicht sehen will

Die folgenden vier Hypothesen sind Irritationen im systemtheoretischen Sinne: Sie sollen das Nachdenken über Führungsentwicklung in eine andere Richtung lenken. Sie sind keine abschließenden Urteile. Sie basieren auf echter Forschung — und sind absichtlich so formuliert, dass sie Widerspruch provozieren.

HYPOTHESE 01 Die KI-native Führungskraft existiert noch nicht — und die aktuelle Generation, die so genannt wird, ist etwas anderes.

Nativ bedeutet: durch frühzeitige Immersion kognitiv geprägt. Die heutige Gen Z hat KI als Konsumentenwerkzeug erlebt — für Unterhaltung, Hausaufgaben, soziale Medien. Das ist keine professionelle KI-Sozialisierung. Die Vorstellung, dass jemand, der ChatGPT für Aufsätze nutzte, automatisch besser für KI-geprägte Organisationen ausgerüstet ist, ignoriert, was Führung verlangt: Domänenurteil, Ambiguitätstoleranz, Verantwortungsbereitschaft. Diese Fähigkeiten entstehen durch Erfahrung mit Scheitern — nicht durch Werkzeugfluenz. Die wirklich KI-nativen Führungskräfte — jene, die gelernt haben zu denken in einer Welt, in der KI-Agenten Routinearbeit übernehmen — sind heute maximal im Studium. Wir sollten aufhören, die aktuelle Generation mit einem Label zu versehen, das sie noch nicht einlösen kann.

Hintergrund: Deloitte 2025 zeigt, dass Gen Z und Millennials Karrierechancen und Lernen priorisieren, aber nur wenige eine Seniorposition anstreben: Fast drei von vier Gen-Z-Beschäftigten sagen laut Express Employment Services, sie würden lieber individuelle Expertise aufbauen als Menschen zu managen. Das ist kein Zeichen von Leadership-Orientierung — es ist eine Selbstselektion weg von Führungsrollen.

Deloitte (2025): Gen Z and Millennial Survey. deloitte.com / Express Employment Services (2025), zitiert in: Medium (Nov 2025).

HYPOTHESE 02 KI-Affinität und Führungseignung können negativ korrelieren — nicht als Regel, aber als Risikomuster.

Der stärkste Prädiktor für Prüfungsqualität in KI-Überwachungsrollen war laut arXiv-Forschung 2025 Skepsis gegenüber KI — nicht Enthusiasmus. Menschen, die KI-Systemen wohlgesonnen gegenüberstanden, zeigten eine gefährliche Überabhängigkeit. Die MIT-Studie zeigt: Wer früh und intensiv auf KI-Outputs setzt, ohne die Aufgabe selbst zu durchdenken, akkumuliert kognitive Schulden. Wenn die ausgeprägtesten KI-Anhänger die niedrigste kritische Aktivierung zeigen — und wenn kritisches Urteilsvermögen die Kernkompetenz von Führung ist — dann ist maximale KI-Affinität kein Führungsvorteil. Es ist ein Führungsrisiko. Dies gilt nicht pauschal, aber als Muster, das in Führungsentwicklung berücksichtigt werden muss.

Empirisch: 38 Prozent der Gen-Z-Beschäftigten sind KI-abhängig für Alltagsaufgaben (TalentLMS 2024). 47 Prozent erhalten von KI bessere Orientierung als vom Vorgesetzten. Das beschreibt Personen, die lernen zu arbeiten — nicht durch Kollisionen mit der Realität, sondern durch Filtration der Realität durch ein Modell, das optimiert ist für Plausibilität, nicht für Wahrheit. Für Routinearbeit mag das tolerierbar sein. Für Führungsurteile in komplexen, ambiguen Situationen ist es unzureichend.

arXiv (2025): Bias in the Loop. arxiv.org / TalentLMS (2024): Gen Z and AI. talentlms.com / MIT Media Lab (2025): Your Brain on ChatGPT. arXiv:2506.08872.

HYPOTHESE 03 **Der Millennial ist die KI-native Führungskraft der Gegenwart — nicht Gen Z. Und das ist kein Generationenkampf, sondern ein Kompetenzargument.**

Die Datenlage ist eindeutig: 90 Prozent der Millennials zwischen 35 und 44 Jahren fühlen sich sicher im Umgang mit KI am Arbeitsplatz — der höchste Wert aller Altersgruppen (McKinsey Superagency Report 2024). 52 Prozent der Millennials nutzen generative KI für die Arbeit, gegenüber 34 Prozent bei Gen Z. Und Millennials berichten mit 62 Prozent KI-Expertise — gegen 50 Prozent bei Gen Z (Lightcast 2025). Der Unterschied liegt nicht in der Offenheit gegenüber Technologie, sondern in der Kombination: Domänenexpertise plus KI-Flüssigkeit. Wer KI-Outputs beurteilen kann, braucht ein mentales Modell des Domäne, gegen das er prüft. Dieses Domänenmodell entsteht durch jahrelange Erfahrung — durch die Arbeit, die man selbst gemacht hat, bevor KI sie machen konnte. Gen Z hat diese Erfahrung in vielen Feldern noch nicht.

Das heißt nicht, dass Gen Z keine Führungskräfte produzieren wird. Es heißt: Die produktivste Führungskraft der nächsten fünf bis zehn Jahre ist höchstwahrscheinlich jemand, der Domänenexpertise durch analoge Praxis erworben hat — und KI später als Ergänzung integriert hat. Nicht jemand, der KI von Anfang an als Denksystemik genutzt hat.

McKinsey (2024): Superagency in the Workplace. zitiert in: Truthbit.ai (2025) / Lightcast (2025): AI Skills Salary Premium Analysis. zitiert ibid.

HYPOTHESE 04 **Die Führungsleiter bricht von unten — und wir werden es erst in zehn Jahren merken.**

Die Burning Glass Institute-Daten zeigen: In AI-exponierten Berufsfeldern ist der Anteil der Stellen mit Anforderung von drei oder weniger Jahren Erfahrung massiv gesunken: Software-Entwicklung von 43 auf 28 Prozent, Datenanalyse von 35 auf 22 Prozent, Consulting von 41 auf 26 Prozent. Entry-Level-Stellen in den USA fielen laut WEF (2026) um 35 Prozent innerhalb von 18 Monaten. Laut Stanford DEL (2025, „Canaries in the Coal Mine“) sank die Beschäftigung von Ingenieurinnen zwischen 22 und 25 Jahren um 16 Prozent — direkt attribuiert auf KI-Adoption. Diese Personen sind die zukünftigen Senior-Führungskräfte des Jahres 2035. Wenn sie heute keine Gelegenheit bekommen, durch Basiserfahrungen das Domänenurteil zu entwickeln, das Führung verlangt, entsteht eine strukturelle Kompetenzlücke, die erst sichtbar wird, wenn es zu spät ist, sie zu schließen.

Wharton-Professor Cornelia Seitz beschreibt das Muster: Seniority ist nicht einfach eine Funktion des Alters. Es ist die Akkumulation von tausenden gelösten Problemen, reparierten Fehlern, überstandenen Krisen. Wenn die aktuelle Junior-Generation diese Probleme nicht

mehr selbst löst — weil KI sie löst — entwickeln sie nicht das tiefe Intuition und das „Tacit Knowledge“, das Senior-Rollen verlangen. Das Ergebnis: ein „Seniority Cliff“ in 5 bis 10 Jahren.

WEF (2026): *How AI is changing the nature of entry-level work*. weforum.org / Burning Glass Institute (2025), zitiert in: *HR Executive* (2025) / Stanford DEL (2025): *Canaries in the Coal Mine*. zitiert in: *Randstad* (2026) / Seitz, C. (2025, Wharton), *GROOM Framework*, zitiert in: *Medium* (Nov 2025).

Ein Unternehmen, das heute aufhört, Juniors auszubilden, beschließt heute, in zehn Jahren kein internes Senior-Leadership zu haben. Das ist kein Zukunftsproblem. Es ist eine Entscheidung, die jetzt getroffen wird.

Was Organisationen jetzt entscheiden müssen

Wenn diese vier Hypothesen auch nur teilweise zutreffen, hat das konkrete Konsequenzen für Führungsentwicklung, Nachfolgeplanung und Talentarchitektur. Es bedeutet nicht, KI-Adoption zu bremsen. Es bedeutet, sie mit einer anderen Architektur zu kombinieren.

Fünf Interventionen, die heute beginnen müssen

1. Cognitive Friction als Designprinzip

Lernprozesse müssen bewusst kognitive Reibung behalten. Das bedeutet: Nicht jede Aufgabe, die KI übernehmen könnte, sollte es. Für Führungsentwicklung gilt: Erst denken, dann delegieren. Wer nie eine Präsentation selbst strukturiert hat, kann die Struktur, die KI vorschlägt, nicht beurteilen. Wer nie eine Analyse selbst durchgeführt hat, kann das Ergebnis nicht validieren. Diese Übungssequenzen müssen strukturell in Talentprogramme eingebaut werden — als bewusste Entscheidung gegen Effizienz und für Kompetenzerhalt.

2. Domänenexpertise vor KI-Flüssigkeit

Die Abkürzung „Digitally Native + KI-Tools = Führungseignung“ ist falsch. Führungsentwicklung muss Domänenexpertise als Grundlage der KI-Beurteilungsfähigkeit verstehen. Das bedeutet: Junior-Rollen, die echtes Handwerk lehren. Mentorship-Programme, die Tacit Knowledge transferieren. Und die bewusste Entscheidung, Einstiegspositionen nicht zu eliminieren, auch wenn KI die Arbeit übernehmen könnte.

3. Führungspipeline als strategisches Asset managen

Die Pipeline ist kein HR-Thema. Sie ist ein strategisches Asset mit einer Vorlaufzeit von 10 bis 15 Jahren. Entscheidungen, die heute getroffen werden — wie viele Juniors werden eingestellt? Welche Lernpfade existieren? Welche Handwerk-Sequenzen sind obligatorisch? — bestimmen, wer 2035 die Senior-Führungsteams bevölkert. Diese Entscheidungen gehören auf die strategische Agenda, nicht auf die operative.

4. KI-Skepsis als Führungsqualität entwickeln

Führungsentwicklungsprogramme müssen aktiv trainieren, was die arXiv-Studie als stärksten Prädiktor für Überwachungsqualität identifiziert hat: methodische Skepsis gegenüber KI-Outputs. Das ist nicht Technologiefeindlichkeit. Es ist informierte Distanz — die Fähigkeit, ein überzeugend formuliertes Ergebnis trotzdem zu hinterfragen.

5. Millenials gezielt als Brückengeneration einsetzen

Wenn Millennials tatsächlich die Gruppe sind, die Domänenexpertise und KI-Flüssigkeit am besten kombiniert, sollten sie in Führungsentwicklungsprogrammen gezielt als Mentoren für jene Gen-Z-Mitarbeitenden eingesetzt werden, die umgekehrt höhere KI-Flüssigkeit mitbringen. Das wäre das inverse Mentoring, das die Literatur beschreibt — aber in beide Richtungen systematisiert.

DIE SECHS FRAGEN FÜR DIE VORSTANDSAGENDA

- Wer in unserer Organisation hat die Kombination aus Domänenexpertise und KI-Flüssigkeit, die wir für Führung brauchen?
- Welche Lernpfade existieren, die kognitive Reibung und Domänenerfahrung sicherstellen — nicht nur Tool-Training?
- Wie viele Junior-Stellen haben wir in den letzten zwei Jahren eliminiert — und was ist unsere Antwort auf den Seniority Cliff in 2033?
- Haben wir eine explizite Strategie, um KI-Skepsis als Führungsqualität zu entwickeln — nicht nur KI-Affinität?
- Wissen wir, wer unsere Millennial-Brückengeneration ist — und nutzen wir sie als Mentoren?
- Welche KI-Aufgaben delegieren wir — und welche behalten wir bewusst als Übungsformat für Führungskompetenz?

Eine Schlussbemerkung

Die KI-native Führungskraft ist keine Gegebenheit. Sie ist ein Entwicklungsauftrag. Ob die nächste Generation Führungskräfte produziert, die KI-Outputs souverän beurteilen, verantworten und strategisch einsetzen können — oder Führungskräfte, die sich komfortabel auf KI-Outputs verlassen, ohne sie wirklich zu verstehen — hängt von Entscheidungen ab, die heute getroffen werden müssen.

Das Handlungsfenster ist klein. Die Vorlaufzeit von Führungsentwicklung ist lang. Und der Seniority Cliff wird sich erst zeigen, wenn die Generation, der die Einstiegserfahrungen fehlten, die ersten Senior-Positionen belegt.

Führung ist keine Werkzeugkompetenz. Sie ist eine kognitive, moralische und kommunikative Praxis, die durch Erfahrung entsteht — durch echte Probleme, durch Verantwortung für echte Folgen, durch die Arbeit, die nicht delegiert werden kann.

Referenzen

- [1] Burning Glass Institute (2025): Entry-level jobs in AI-exposed occupations. Zitiert in: HR Executive / HRNewsToday / rezi.ai 2025–2026.
- [2] Center for Brain, Mind and Society (2025): The Cognitive Costs of ChatGPT: Understanding MIT's Viral Study. brainmindsociety.org
- [3] Deloitte (2025): Gen Z and Millennial Survey 2025. 23.482 Befragte, 44 Länder. deloitte.com
- [4] Express Employment Services (2025): Gen Z workplace preferences. Zitiert in: Medium (Nov 2025).
- [5] Filina-Dawidowicz, L. et al. (2025): Leaders' Competencies and Skills in the Era of Artificial Intelligence: A Scoping Review. Applied Sciences, MDPI 15(18). mdpi.com
- [6] Frontiers in Psychology (2025): Outsourcing cognition: the psychological costs of AI-era convenience. frontiersin.org/journals/psychology
- [7] Gallup / Walton Family Foundation (2025): Gen Z Is Using AI — But Reports Gaps in School and Workplace Support. N=3.465, Repräsentativerhebung. waltonfamilyfoundation.org
- [8] Gartner (2025): AI is Eating Your Talent Pipeline. Zitiert in: HR Executive (Feb 2026). hrexecutive.com
- [9] Harvard Business Review (Sep 2024): How the Next Generation of Managers Is Using Gen AI. hbr.org
- [10] Harvard Business Review (Oct 2025): How Gen AI Can Create More Time for Leadership. hbr.org
- [11] Hougaard, R. & Carter, J. (2025): More Human: How the Power of AI Can Transform the Way You Lead. Potential Project.
- [12] International Journal of Science and Research Archive (2025): Leadership in the AI Era: Navigating and Shaping the Future of Organizational Guidance. ijsra.net
- [13] Kos'myna, N. et al. (2025): Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task. arXiv:2506.08872. MIT Media Lab. media.mit.edu/projects/your-brain-on-chatgpt
- [14] Lightcast (2025): AI Skills Salary Premium Analysis. Zitiert in: Medium (Oct 2025). lightcast.io
- [15] McKinsey & Company (2024): Superagency in the Workplace. Zitiert in: Truthbit.ai (Oct 2025).
- [16] Prensky, M. (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon 9(5). conceptual foundation.
- [17] Randstad (2026): Is AI breaking your engineering talent pipeline? randstad.com
- [18] Russell Reynolds Associates (2025): Optimistic, with Exceptions: Leaders' Views on Generative AI in 2025. H1 2025 Global Leadership Monitor, N=2.164. russellreynolds.com
- [19] Seitz, C. (2025): GROOM Framework for Addressing the Vanishing Ladder Crisis. Wharton School, University of Pennsylvania. Zitiert in: Medium (Nov 2025).
- [20] SoftwareSeni (2026): The Broken Rung in Developer Career Progression. softwareseni.com
- [21] Stanford Digital Economy Lab (2025): Canaries in the Coal Mine. Beschäftigungsveränderungen 22–25-jähriger in KI-exponierten Berufen. Zitiert in: Randstad (2026).
- [22] Sun, Y. et al. (2024): Heavy AI use and metacognitive accuracy. Zitiert in: Frontiers in Psychology (2025).
- [23] TalentLMS (2024): Gen Z and AI: Research on Workplace Skills. N=1.000, Gen-Z-Beschäftigte USA. talentlms.com
- [24] TIME Magazine (2025): ChatGPT May Be Eroding Critical Thinking Skills, According to a New MIT Study. Chow, A.R. time.com
- [25] World Economic Forum (2026): How AI is Changing the Nature of Entry-Level Work. weforum.org
- [26] arXiv (2025): Bias in the Loop: How Humans Evaluate AI-Generated Suggestions. arxiv.org/html/2509.08514

Imago Atelier · Whitepaper 18 · Die KI-native Führungskraft · Herbst 2026 ·
complexity-organizer.com