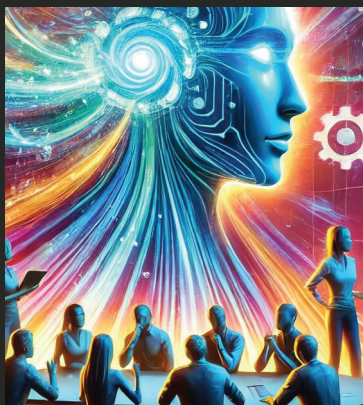


WHITEPAPER

08. Januar 2025



carls
Zukunft.

FÜHRUNG AS A SERVICE?!

**Skalierbare Führung on demand als
entscheidender Wettbewerbsvorteil
für Organisationen der Zukunft**

Mathias Harrassowitz
Carl Institute for human Future

Carls Zukunft • Diakonissenstr. 1 • 04177 Leipzig
mathias@carls-zukunft.de





Carls Zukunft ist ein Raum für Zukunft. Wir sind Zukunftsforscher, Impulsgeber und treiben den Dialog über die Zukunft. Unser Antrieb ist es, die Zukunft stärker ins Gespräch zu bringen. Dabei fragen wir immer wieder nach der Plausibilität, um die Substanz von Zukunftsbildern abzuschätzen, und nach der Attraktivität von Zukunft. Kurz: Welche Bilder von Zukunft halten wir für tragfähig und welche Zukunft wollen wir gestalten? Sinn erfahren wir in der gemeinschaftlichen Arbeit mit unseren Kunden und Partnern.



Mathias Harrassowitz

- widmet sich seit mehr als 10 Jahren Zukunftsthemen und macht die damit verbundene Zukunftsperspektive anschaulich,
- weiß, was es heißt, Unternehmenskulturen zu transformieren. In verschiedenen CxO Rollen hat er dank seiner kulturellen Perspektive Unternehmen erfolgreich durch Transformationsprojekte gelenkt,
- hat in den letzten zwei Jahrzehnten in verschiedenen nationalen und internationalen Unternehmen als Entscheider die Organisations- und Führungsperspektive gestaltet und Transformationsprozesse vorangetrieben,
- steht für Transformation, in denen die Werte und Traditionen gewachsener Unternehmensstrukturen in eine innovative Zukunft überführt werden, ohne ihre Bedeutung zu verlieren.

**carls
zukunft.**

Dieses Whitepaper erscheint im Verlag Carls Zukunft, Diakonissenstr. 1, 04177.

Es wurde erstmals im Rahmen des „The Elephant Community & Friends Festival“ vorgestellt.

Für Zitation: Das Whitepaper steht dauerhaft online unter <https://carls-zukunft.de/zukunft-der-arbeit>

Es wurde unter der Creative-Commons-Lizenz CC-BY-NC-SA veröffentlicht. Für eine kommerzielle Nutzung kontaktieren Sie uns bitte unter mathias@carls-zukunft.de.

VORWORT

Flexibel und günstig, skalierbar und lernfähig, hoch spezialisiert, stets aktuell und sicher. Eben: As a service. Was wir von IT wie selbstverständlich erwarten – und sie daher in die Cloud verlegen – übertragen Organisationen bislang kaum auf Führung und Leadership. „Führung as a Service“? Ein zunächst irritierender Gedanke. Dabei klingen die Anforderungen strukturell verdächtig ähnlich: hohe Verfügbarkeit, prägende Dynamik, lückenlose Qualität, enormer Invest. Nur tun Organisationen noch kollektiv so, als ob sie beim Thema Führung immer die gleiche Menge bräuchten (Spoiler: Tun sie nicht!) und auch immer dieselbe Art von Führung (ebenfalls eine Fiktion). Dann also Führung as a Service?

Der Ansatz von Führung as a Service gewinnt zusätzlich Relevanz in den gemischt human-digitalen Teams der Zukunft. Wie führen Organisationen digitale Akteure, die sich schneller entwickeln als irgendein Abteilungsleiter die nächste Schulung besuchen kann? Algorithmen treffen längst Entscheidungen und übernehmen Aufgaben, die bislang Führungskräften zugeordnet waren. Welche Führungsaufgaben übernehmen Algorithmen künftig? Und wie organisieren Organisationen hier ein sinnvolles und wertstiftendes Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine?

GLIEDERUNG

Überblick	1-2
Führung as a Service - Konzept	3-4
Die nächsten 5 Jahre: Treiber & Herausforderungen	5-7
KI-Gesteuerte Führung: Chancen & Grenzen	8-9
Über die nächsten 5 Jahre hinaus - Quantencomputing	10-11
Best Practices & Handlungsempfehlungen	12-13
Fazit & Ausblick	14
Acht Thesen zur Zukunft von Führung	15

ÜBERBLICK

In einer zunehmend vernetzten und agilen Arbeitswelt stoßen klassische Führungsmodelle mit starren Abteilungsstrukturen und klar abgegrenzten Hierarchien zunehmend an ihre Grenzen. Transformation ist das neue Normal – unser Dauerzustand ist Veränderung. Entsprechend ist es eine zentrale Führungsaufgabe, diesen Wandel aktiv zu gestalten. Doch Transformation verläuft nicht konstant: Das Tempo schwankt, ebenso wie die Tiefe der Veränderung und das Maß an Unsicherheit. Dementsprechend ändern sich laufend die Anforderungen an Führung. Organisationen setzen dem eine konstante Kapazität „Führungskraft“ entgegen. Das kann jedoch nicht in jeder Phase die beste Lösung sein.

Bislang versuchen Unternehmen mit agilen Methoden wie Kanban oder Scrum auf Marktveränderungen und komplexe Projektanforderungen zu reagieren. Dieses Whitepaper beschreibt und analysiert den nächsten wesentlichen Schritt von Organisationen, die ihr Organisationsdesign flexibler gestalten, den Faktor „Führung“ grundlegend neu denken und damit auf einen entscheidenden Vorteil zielen: Führung as a Service, kurz: FaaS.

FaaS beschreibt ein organisatorisches und kulturelles Konzept, bei dem Führungsaufgaben – ob Teamleitung, Mentoring, Strategieentwicklung oder Konfliktmanagement – zeitlich und rollenbasiert als Dienstleistung bereitgestellt werden, anstatt dauerhaft in einzelnen Abteilungen verankert zu sein. Hierdurch entstehen fluidere Strukturen, die auf Projekt- und Teamebene zügig konfiguriert oder aufgelöst werden können.

Diese hohe Anpassungsfähigkeit ist vor allem in Umgebungen gefragt, die von schnellen Innovationszyklen, dezentralen, teils globalen Teamkonstellationen und kurzfristigen Ressourcenwechseln geprägt sind. Angesichts der Entwicklungen, die wir für die kommenden zehn Jahre absehen können, betrifft dies nahezu alle Branchen und Unternehmen.

Einen zentralen Treiber dieser Entwicklung bildet die Künstliche Intelligenz (KI), da sie FaaS-Modelle durch Automatisierung und datenbasierte Entscheidungsunterstützung wesentlich beschleunigt, teils überhaupt erst ermöglicht. Projektverantwortliche und Mitarbeitende können z.B. dank KI-gestützter Analysen rasch erkennen, welche Aufgaben mit welcher Priorität versehen werden müssen, welche Kompetenzen im Projektteam fehlen oder ob kritische Engpässe drohen.

Solche Einblicke erleichtern es, Führungsressourcen passgenau einzusetzen, ohne auf festgelegte Hierarchien zurückgreifen zu müssen. KI wächst darüber hinaus punktuell in die Rolle, selbst Aufgaben zu übernehmen, die traditionell Führungskräften zugeordnet werden.

Auf mittlere Sicht wird sich dieser Trend weiter verstärken. In den nächsten fünf Jahren werden mehr und mehr Unternehmen FaaS pilotieren, einführen oder konsequent ausbauen und die damit verbundenen Organisationsstrukturen transformieren. Wer sich auf den Weg macht, verändert das Verhältnis von „Führenden“ und „Geführten“ grundlegend: Wo bislang Abteilungsleiter:innen über große Zeiträume hinweg ihre Teams leiteten, treten künftig spezialisierte Führungsexpert:innen sowie spezialisierte KI-Lösungen situativ in Erscheinung, um spezifische Aufgaben nach Bedarf zu übernehmen, gezielte Impulse zu setzen und Entwicklungen zu ermöglichen. Gleichzeitig entsteht durch diesen Wandel ein kultureller Bedarf an Offenheit und Lernbereitschaft. Mitarbeitende müssen in einem stärker selbstorganisierten Umfeld verantwortungsbewusst agieren und ihre jeweiligen Rollen flexibel annehmen können.

Langfristig wird schließlich das Quantencomputing eine noch größere Disruption herbeiführen. Schon mit herkömmlichen Rechenkapazitäten stellt FaaS für Unternehmen einen evolutionären Vorteil dar. Mit dem Potenzial der Quantentechnologie ist dieser nicht mehr einzuholen. Es entscheidet sich also unter heutigen technologischen Bedingungen, wer künftig mithalten wird. Mit dieser Perspektive gehen ethische und rechtliche Fragestellungen einher, da ein zu hoher Automatisierungsgrad auch die persönliche Verantwortung und die menschliche Komponente der Führung in Frage stellt. Allein: Den Vorsprung schmälern werden sie nicht.

FaaS erweist sich somit als ein entscheidender Baustein für zukunftsfähige Unternehmen, die flexibel, innovationsfreudig und global erfolgreich arbeiten wollen. Die Herausforderung besteht darin, Technologie und Mensch im Kontext unterschiedlicher Führungsakteure in eine sinnvolle Balance zu bringen und gleichzeitig einen Kulturwandel zu gestalten, in dem sowohl Empathie als auch digitale Kompetenz gefordert sind.

Wer diesen Wandel strategisch klug angeht und alle Stakeholder frühzeitig einbindet, kann mit FaaS ein leistungsfähiges Führungsmodell etablieren, das den vielfältigen Herausforderungen einer hypervernetzten Arbeitswelt standhält.

FÜHRUNG AS A SERVICE (FAAS) –KONZEPT

FaaS meint ein flexibles Rollen- und Kompetenzmodell. Kern ist die Trennung zwischen Führungsbedarfen einerseits und den Kompetenzen von humanen wie digitalen Führungskräften andererseits. Eine dauerhafte Übereinstimmung von Bedarfen und Kompetenzen in konkreten Teams ist ohnehin Fiktion. Unter den Bedingungen von Transformation erst recht. In erster Näherung hilft das Bild eines Service-Katalogs, aus dem sich Teams oder Abteilungen genau jene Expertise wählen können, die sie in einem bestimmten Moment bei der Transformation unterstützt. Auf diese Weise lässt sich Führung situativ und ressourceneffizient einsetzen, ohne dass ein ganzes Team dauerhaft an eine einzelne Person gebunden ist; beschreibbar in Führungs-Level-Agreements.

Der Gedanke dahinter ist eng verknüpft mit den Anforderungen einer immer dynamischeren Arbeitswelt, in der Unternehmen oft vor komplexen und rasch wechselnden Herausforderungen stehen. Vorbei sind die Zeiten, in denen sich jahrelang die gleichen Führungskräfte um dieselben Aufgabengebiete kümmern konnten und ein konstantes, vorhersehbares Umfeld vorfanden. FaaS reagiert auf diese neue Realität, indem es Führung nicht mehr als Titel und personengebundene Funktion, sondern als Dienstleistung begreift, die jederzeit angefordert werden kann, sobald ein Bedarf entsteht. Je nach Komplexität oder Dringlichkeit kann dies eine kurzfristige Moderation eines Konflikts sein, eine mittelfristige Projektleitung in einer Übergangsphase oder eine langfristige strategische Begleitung großer Transformationsprojekte – unmittelbar verfügbar „as a Service“.

Der entscheidende Faktor, der FaaS in vielen Unternehmen erst möglich macht, ist der gezielte Einsatz von KI-Systemen. Diese Systeme agieren als technische Knotenpunkte, die Daten zu verfügbaren Fach- und Führungskompetenzen, Projektfortschritten und Mitarbeitenden-Bedarfe sammeln und in Echtzeit analysieren können. KI-Systeme werten sowohl laufende Projektdaten als auch historische Erfolgsquoten aus und unterstützen damit die Entscheidungsfindung rund um die jeweils bestmögliche Ressource. Wo früher oft Unklarheit herrschte oder personelle Engpässe eine sinnvolle Besetzung verhinderten, entsteht nun ein flexibles System, das Engpässe schneller erkennt und beheben kann. Das gilt ebenso bei der Zuweisung von Kompetenzen und der Entscheidung, ob eine knappe Führungsressource in Team A und Team B besser eingesetzt ist. Gerade die Modellierung von Szenarien erweist sich hier als Schlüsselkompetenz von KI-Systemen. Zugleich bleibt die menschliche Komponente von Führung essenziell, insbesondere wenn es um Empathie, Kommunikation und Werteorientierung geht. Eine KI kann beispielsweise basierend auf Daten erkennen, dass ein Team überlastet oder konfliktreich ist, aber es braucht nach wie vor Menschen, die lösungsorientiert moderieren, empathisch Feedback geben und das Team auf eine gemeinsame Vision einschwören.

Dieser neue Umgang mit Führung verändert auch die kulturelle Basis einer Organisation. Während in klassischen Strukturen Hierarchiestufen und formale Posten das Selbstverständnis einer Führungskraft prägten, setzt FaaS vielmehr auf gegenseitiges Vertrauen und Servicebereitschaft. Die Frage „Wer leitet hier wen?“ weicht zunehmend der Frage: „Welche Art von Unterstützung brauchen wir gerade und wer oder was kann sie am besten leisten?“

Damit verbunden ist ein tiefgreifender kultureller Wandel, in dem Verantwortlichkeiten stärker auf Teams übergehen und Führungskräfte zu Befähigern und Enablern werden, deren Aufgabe in der Beseitigung von Hindernissen und der Bereitstellung von Ressourcen liegt. Es entsteht ein Gefüge, in dem Mitarbeitende ihre eigenen Talente situativ einbringen und durch wechselnde Rollen an Profil gewinnen können. Anstelle einer klassischen Karriereleiter findet ein Wachstum durch kontinuierliches Lernen in unterschiedlichen Führungs- und Fachaufgaben statt, was die Organisation insgesamt lernfähiger und agiler macht.

DIE NÄCHSTEN FÜNF JAHRE: AKTUELLE TREIBER UND HERAUSFORDERUNGEN

Globale und agile Arbeitsformen

Die fortschreitende Globalisierung und digitale Vernetzung machen es möglich, dass Teams heute problemlos über Kontinente und Zeitzonen hinweg zusammenarbeiten. Agile Methoden wie Scrum, Kanban oder OKR (Objectives and Key Results) verlangen kurze Iterationen und hohe Reaktionsgeschwindigkeit. FaaS unterstützt dieses Umfeld, indem Führungskräfte oder KI-basierte Führungsressourcen rasch bereitgestellt werden, ohne auf feste Organigramme angewiesen zu sein. Der Erfolg hängt jedoch davon ab, ob ein professionelles Service-Management für Führungsaufgaben existiert und ob Qualitätsstandards klar definiert sind.

Künstliche Intelligenz im Führungsalltag

KI-basierte Tools automatisieren Routineprozesse (z. B. Terminplanung, Ressourcenmanagement) und verschaffen menschlichen Führungskräften mehr Zeit für das Strategische und Zwischenmenschliche. Damit stellen sich erhöhte Anforderungen an Datenschutz, Datentransparenz und ethische Richtlinien. Dabei erweist es sich gerade als ein positiv wahrgenommener Aspekt von KI in Führungsrollen, dass Mitarbeiter:innen sehr viel mehr Transparenz zu Entscheidungsfindungen abrufen können. Die KI in der Führungsrolle bedeutet vielerorts das Ende der Nasenpolitik und der Hinterzimmer-Absprachen. Das schafft Vertrauen. Mitarbeiter*innen müssen wissen, wie eine KI zu Entscheidungen oder Empfehlungen gelangt, um deren Ergebnisse wirklich zu akzeptieren.

Akzeptanz und kultureller Wandel

Wer den Ansatz, Führung als vorrangig dienende Funktion zu begreifen, konsequent zu Ende denkt, landet bei FaaS. Ein zentrales Anliegen beim Übergang zu einem FaaS-Modell besteht darin, klassische Hierarchien deutlich zurückzufahren und stattdessen eine konsequent serviceorientierte Haltung zu fördern. Diese Neujustierung des Führungsverständnisses führt dazu, dass sich die bisherigen Rollen zwischen Vorgesetzten und Teammitgliedern spürbar verändern: Statt Aufgaben von oben nach unten zu delegieren, gewinnt das Prinzip „Ermöglichen statt Anweisen“ an Gewicht.

Die Führungskraft agiert nicht länger als bloßer Kontrolleur, sondern übernimmt die Aufgabe, für das Team optimale Rahmenbedingungen zu schaffen und es darin zu unterstützen, anstehende Herausforderungen selbstständig zu bewältigen. Gerade dieser Wechsel der Verantwortungsübernahme erfordert ein Umdenken klassisch

geprägter Führungskräfte: Teams müssen lernen, eigene Entscheidungen zu treffen und die Initiative zu ergreifen, während Führungskräfte in eine beratende, begleitende Rolle wechseln, sich vermehrt auf strategische Fragen konzentrieren und nur bei Bedarf eingreifen.

Doch so sinnvoll der Schritt weg von hierarchischen Strukturen hin zu einer serviceorientierten Ausrichtung auch ist, das eigentliche Kernstück der Transformation liegt in der Überwindung klassischer Denkmuster. In vielen Unternehmen hat sich über Jahrzehnte eine Top-Down-Denkweise etabliert, in der Status und Hierarchie eine bedeutende Rolle spielten. Eine Abteilungsleitung galt als Symbol von Erfolg und Autorität, während Mitarbeitende sich oft auf ihr Fachwissen reduzierten und sich auf Anweisungen „von oben“ verließen. Wird diese klare Trennung nun aufgelöst, löst das bei manchen Beteiligten regelrechte Verlustängste aus: Ehemalige Führungskräfte befürchten, ohne Titel und disziplinarische Macht ihre Stellung im Unternehmen zu verlieren. Mitarbeitende wiederum könnten sich fragen, an wen sie sich in schwierigen Situationen oder bei Konflikten wenden sollen, wenn die Linie als eindeutige Anlaufstelle immer weiter abgebaut wird.

Gerade deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, den kulturellen Wandel bewusst zu gestalten und intensiv zu kommunizieren. Eine Führungskraft, die in einem FaaS-Kontext agiert, behält sehr wohl wichtige Entscheidungsbefugnisse, sie setzt sie jedoch anders ein: Sie wird zum Enabler, zum Coach und Berater, statt als Chefin oder Chef das letzte Wort zu beanspruchen. Teams lernen dadurch, eigene Kompetenzen weiterzuentwickeln und übernehmen Verantwortung für ihre Ergebnisse.

Gerade diese neue Verantwortungsübernahme stärkt auf lange Sicht das Zugehörigkeitsgefühl und die Motivation der Mitarbeitenden, weil sie sich als gleichwertige Partner im Arbeitsprozess begreifen dürfen. Doch damit sich das Vertrauen in diese neue Rolle wirklich festigt, braucht es eine offene Fehlerkultur und klare Kommunikationsstrukturen, die Unsicherheiten rechtzeitig aufgreifen. Nur so lassen sich die alten Top-Down-Denkmuster allmählich abbauen und durch eine Kultur ersetzen, in der Status nicht mehr aus formaler Macht resultiert, sondern daraus, welche Lösungen jemand für das Unternehmen und das Team entwickelt.

Ein Ansatz, das Bedürfnis nach Status auch in einer FaaS-Struktur zu erfüllen, ist es, die Bedeutung formaler Macht durch andere Formen von Anerkennung und Einfluss zu ersetzen. Wo früher ein Titel oder eine hierarchische Position den Rang im Unternehmen markierte, können in einem serviceorientierten Modell vor allem fachliche Exzellenz, herausragende Projektergebnisse oder innovative Beiträge zu einer Steigerung des persönlichen Ansehens führen.

Wer in Projekten oder Teams durch besondere Kompetenz und Einsatz überzeugt, erwirbt sich damit sichtbar ein hohes Ansehen – sowohl bei Kolleginnen und Kollegen als auch bei denjenigen, die den FaaS-Service in Anspruch nehmen.

Darüber hinaus lässt sich ein karriereähnlicher Pfad definieren, der weniger auf Managementtitel, sondern auf zunehmend komplexe Führungs- oder Beratungsaufgaben abzielt. Das kann zum Beispiel heißen, dass man zunächst in kleineren Projekten als On-Demand-Führungskraft erfolgreich war und sich über die Zeit für strategischere Einsätze qualifiziert. Wer dann als „Senior Coach“ oder „Strategischer FaaS-Partner“ agiert, genießt unternehmensweit ein höheres Ansehen, weil diese Rolle erkennbar größere Verantwortung trägt und anspruchsvollere Aufgaben umfasst. Damit bekommt das Bedürfnis nach beruflicher Weiterentwicklung oder „Aufstieg“ ein neues Gesicht: nicht als Schritt auf einer Leiter mit immer mehr Untergebenen, sondern als fachliche und überfachliche Reife, sichtbar gemacht durch die Art und Größe der Aufgaben, die man übernimmt.

Diese alternative Form von Status knüpft also nicht an formale Macht, sondern an die erkennbaren Leistungen und das Vertrauen, das die Organisation in die betreffende Person setzt. Sie würdigt das Wissen, die Erfahrung und den wertvollen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens, was in einer serviceorientierten Führungswelt mindestens genauso bedeutsam sein kann wie eine frühere Rolle als klassischer Abteilungsleiter. Wichtig ist hierbei eine transparente Kommunikation: Die Mitarbeitenden sollten verstehen, auf welche Weise „Status“ entsteht, welche Kriterien dafür herangezogen werden und wie man sich in diese Rolle hineinentwickeln kann. Dadurch wird ein Anreiz geschaffen, sich kontinuierlich zu engagieren und weiterzubilden, während gleichzeitig die alten, rein machtbasierten Hierarchien durch ein Wertesystem ersetzt werden, in dem fachliche Kompetenz, erfolgreicher Wissenstransfer und starke Teamfähigkeit eine tragende Rolle spielen.

KI-GESTEUERTE FÜHRUNG: CHANCEN UND GRENZEN

Der FaaS Ansatz erfährt durch KI-Systeme einen enormen Schub, da viele Führungsaufgaben datengetrieben organisiert werden können. In Projekten mit hohen Anforderungen an Schnelligkeit und Präzision lässt sich etwa die Aufgabenverteilung automatisieren, während sich menschliche Führungskräfte verstärkt auf Empathie, Kreativität und persönliche Interaktion konzentrieren. Gerade bei Performance-Analysen verspricht KI mehr Objektivität, indem sie auf klaren Kennzahlen beruht und frei von persönlichen Vorlieben urteilt.

Dennoch ist Vorsicht geboten: KI ist nicht automatisch fair oder neutral. Verzerrungen in den Trainingsdaten, fehlende Transparenz der Algorithmen und kulturelle Unterschiede, die nicht erfasst werden, können zu Fehlentscheidungen und Misstrauen, ja sogar zu falschen Entscheidungen führen. Zudem ist die soziale Dynamik in Teams ein Feld, in dem emphatisches Handeln, individuelle Gespräche und gemeinsames Werteverständnis unverzichtbar bleiben. So gesehen ist die KI zwar ein mächtiges Instrument, aber keine universelle Lösung für alle Führungsherausforderungen.

KI als „digitaler Teamleiter“

- Automatisierte Aufgabenverteilung

Die KI scannt Anforderungen, Deadlines und Mitarbeiterfähigkeiten, um Aufgaben effizient zuzuweisen. Besonders relevant in hochdynamischen Märkten, da es menschliche Ressourcenplanung stark entlastet.

- Eskalationsmanagement

KI identifiziert frühzeitig Kapazitätsengpässe, Konflikte oder Qualitätsrisiken und schlägt Lösungen vor. Menschliche Kommunikation bleibt dennoch wichtig, um Spannungen nachhaltig zu lösen.

- Grenzen

Trotz Leistungsfähigkeit kann eine KI nur eingeschränkt empathisch auf individuelle Bedürfnisse reagieren. Kreativität und Werteorientierung liegen in der Fünf-Jahres-Perspektive weiterhin vorwiegend in menschlicher Hand.

KI als Bewerter und Feedbackgeber

- **Objektivität und Fairness**

KI-basierte Systeme können anhand definierter Metriken Leistungen neutral bewerten und Feedback geben. Das reduziert subjektive Verzerrungen oder Beurteilungsfehler.

- **360°-Analysen in Echtzeit**

Durch Anbindung an Kollaboration-Tools und HR-Systeme entsteht ein umfassendes Bild von Kompetenzen, Zielerreichung und Entwicklungspotenzialen. Führungskräfte können gezielter fördern und Konflikte früh erkennen.

- **Risiken: Datengrundlage und Bias**

Verzernte oder unvollständige Daten führen zu unfairen oder unpassenden Bewertungen. Transparenz und kontinuierliches Monitoring der KI-Systeme sind essenziell, um Diskriminierung vorzubeugen.

Mensch-KI-Kollaboration

- **Synergie im Entscheidungsprozess**

Die KI liefert Daten und Mustererkennung; der Mensch steuert Empathie und Kontextwissen bei. Diese Kombination ermöglicht schnellere, fundiertere Entscheidungen.

- **Verantwortung und Haftung**

Solange KI nur Empfehlungen gibt, liegt die finale Verantwortung beim Menschen. Zukünftig könnten echte „KI-Autonomie“ Fragen der Haftung neu stellen (Stichwort: Quanten-KI).

- **Teamdynamik**

KI-gestützte Führung kann Teams effizienter machen – vorausgesetzt, sie vertrauen der Technologie. Bei Skepsis droht Demotivation. Daher ist klare Kommunikation entscheidend.

ÜBER DIE NÄCHSTEN FÜNF JAHRE HINAUS: FAAS IM KONTEXT VON QUANTENCOMPUTING

Auf mittlere Sicht wird der Einsatz von Quantencomputern noch weitaus radikalere Veränderungen bringen. Deren um Größenordnungen stärkere Rechenleistung ermöglicht KI-Systemen, hochkomplexe Szenarien in Echtzeit zu analysieren. Das wird die Automatisierung von Entscheidungen in Projekten und Führungsprozessen massiv beschleunigen. Hochintelligente Algorithmen können binnen Sekunden Lösungen für Ressourcenallokation, Personalplanung oder Konfliktentschärfung berechnen, die heute noch kaum vorstellbar sind.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Verantwortung und Kontrolle. Wenn ein Quanten-KI-System weitreichende Führungsentscheidungen trifft, stellt sich die Frage, wie sichergestellt wird, dass menschliche Empathie und ethische Grundsätze erhalten bleiben. Es ist derzeit völlig offen, wie politische, rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu schaffen sind, in denen sich die Technik zwar entfalten kann, aber nicht unbegrenzt über menschliche Belange hinweggeht.

Exponentielle Rechenpower für KI

- Quanten-Machine-Learning

Quantencomputer können bestimmte Rechenprobleme exponentiell schneller lösen, wodurch KI-Modelle sich in Rekordzeit trainieren lassen. So werden Echtzeit-Simulationen für hochkomplexe Unternehmensszenarien auf Abruf möglich.

Quanten-optimierte Führungsszenarien

- Hyperpersonalisierte FaaS-Angebote

Quanten-KI ermöglicht es, für jede:n Mitarbeiter:in maßgeschneiderte Führungs- und Coaching-Angebote zu generieren, abhängig von Echtzeitdaten und Kontextfaktoren.

- Vollautomatisierte Teamsteuerung

Eine hochentwickelte Quanten-KI kann fortlaufend Projektpläne und Ressourceneinsatz optimieren, um Engpässe früh zu erkennen und zu beheben. Sie kann ebenso unterschiedliche Entwicklungen der Teamkultur simulieren und deren Ergebnisse miteinander abgleichen.

Ethische und rechtliche Implikationen

- Verantwortungsfragen

Wenn KI-Systeme weitreichend und autonom entscheiden, braucht es klare Regularien, um Haftung und Konsequenzen zu definieren.

- Intransparenz und Bias

Durch die Komplexität von Quanten-Algorithmen wird das „Warum“ einer Entscheidung oft schwerer nachvollziehbar (Black-Box-Effekt); die Komplexität und vor allem die Geschwindigkeit zukünftiger Quantenberechnungen werden schlicht die Leistungskapazität menschlicher Gehirne übersteigen.

- Datenschutz und Privatsphäre

Je größer die verfügbare Rechenleistung, desto umfassender lassen sich Verhaltens- und Leistungsdaten auswerten. Der Europäische Datenschutzausschuss hat Ende 2024 festgestellt, dass große Sprachmodelle in der Regel personenbezogene Daten im Sinne des Datenschutzrechts enthalten. Die intensive Debatte um Prüfprozesse steht unmittelbar bevor, zumal unklar bleibt, inwieweit diese angesichts der Möglichkeiten von Quantencomputertechnologie noch verlässlich greifen.

BEST PRACTICES & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Implementierung von FaaS-Modelle verspricht evolutionäre Vorteile für Organisationen. In einer Arbeitswelt, die von schnellen Veränderungen und immer umfassenderen Projektnetzwerken geprägt ist, bildet FaaS ein flexibles Modell, das Führung auf Abruf bereitstellt. Damit Unternehmen diesen Ansatz erfolgreich implementieren, bedarf es einer strategischen Planung, umfassender Kommunikation und der richtigen technologischen Voraussetzungen. Die folgenden Empfehlungen geben Orientierung:

Sofortige Vorbereitung und Pilotierung

Klärung gesetzlicher und regulatorischer Aufgaben

Identifizieren Sie zunächst alle Funktionen und Rollen, die per Gesetz oder interner Richtlinien dauerhaft im Unternehmen verankert sein müssen, z. B. Geschäftsführung, Compliance, Datenschutz, Arbeitssicherheit.

Planung erster FaaS-Piloten

Statt „Führung as a Service“ als klassisches HR-Projekt mit aufwendigen Prozessen und Pilotstrukturen aufzubauen, ist es sinnvoll, zunächst den Bedarf in den Teams zu wecken. Denn oft scheitern an sich gute Ideen nicht am sachlich richtigen Vorgehen („Reiter“), sondern an fehlender emotionaler Akzeptanz („Elefant“). Die Kernidee ist daher, FaaS als flexible Lösung erfahrbar zu machen, indem echte Engpässe oder Herausforderungen erkannt und schnell gelöst werden.

Erste Denkanstöße:

- Ein Entwicklungsteam stellt fest, dass seine Führungskraft eine hervorragende Fachperson ist, aber nur begrenzt Erfahrung im Umgang mit Krisenkommunikation hat. Für eine kurzfristige Konfliktlösung könnte ein FaaS-Experte helfen, das Problem rasch zu entschärfen und das Teamklima zu erhalten.
- Eine Marketingeinheit möchte in einen neuen Markt expandieren, kennt sich jedoch nicht ausreichend mit dortigen Kundenbedürfnissen und Marktsituationen aus. Hier kann eine temporäre FaaS Unterstützung als „Marktextpertin auf Zeit“ das Team schnell auf Kurs bringen.

- Auch auf Top-Management-Ebene entsteht Bedarf, wenn es um strategische Entscheidungen geht. In solchen Fällen könnte sich eine FaaS „KI-Führungskraft“ eigenständig um Analysen und Entscheidungsprozesse kümmern, statt nur Empfehlungen auszusprechen. **Je höher die Führungsebene und je strategischer die Entscheidungen, desto deutlicher zeichnet sich die Möglichkeit ab, dass eine KI diese Aufgaben voll übernimmt.**

Noch wichtiger ist, dass bestehende Führungskräfte es als normal betrachten, die Verantwortung vorübergehend abzugeben, **ohne Prestige oder Standing zu verlieren!**

Ein Beispiel: Eine Führungskraft leitet zwei große Projekte parallel und merkt, dass sie beiden nicht mit gleicher Intensität gerecht werden kann. Statt sich zu überlasten oder Qualitätseinbußen zu riskieren, bittet sie proaktiv um eine temporäre Co-Führungskraft. So bleibt das Team arbeitsfähig, die Ziele werden verlässlich verfolgt – und niemand verliert dabei an Ansehen.

Sobald erste Teams (oder Führungskräfte) den Nutzen von FaaS erlebt haben – sei es durch zusätzliche, menschliche Ressourcen oder durch eine KI-Führungskraft – lassen sich deren Erfahrungen im gesamten Unternehmen weitergeben. Gerade in den Anfangsphasen spricht es sich rasch herum, wenn ein Team mit externer oder zeitweiser Führung erfolgreich eine größere Herausforderung gemeistert oder ein wichtiges Projekt neu ausgerichtet hat. Solche Erfolgsgeschichten sind die beste Werbung für FaaS und verleihen der gesamten Initiative einen positiven Sog.

Erst wenn sich das Grundprinzip bewährt hat und die Nachfrage deutlich ansteigt, ist der Zeitpunkt gekommen, ein formalflexibles Vorgehen einzuführen – zum Beispiel mit einem KI-Entscheider, der analysiert, wo der Bedarf am größten ist, oder mit spezifischen SLA-Definitionen, die Einsatz und Erwartungen klären. Denn wer bereits einen echten Mehrwert erkannt hat, wird auch Rahmenbedingungen und Prozesse eher akzeptieren.

Das Potenzial ist enorm: Wer diese kulturelle Verankerung von FaaS als Erster wirklich löst, erarbeitet sich einen enormen Wettbewerbsvorteil. Denn sobald flexible, kompetenzorientierte Führung normaler Bestandteil der Zusammenarbeit wird, lassen sich Projekte agiler vorantreiben, Mitarbeitende effizienter einsetzen und Konflikte schneller lösen. Kurz gesagt: Die Organisation kann ihren Elefanten dauerhaft in Richtung Innovation und Wachstum lenken.

FAZIT & AUSBLICK

FaaS steht für ein flexibles, bedarfsorientiertes und hochgradig anpassungsfähiges Führungsmodell, das klassische Hierarchien aufbricht und Führung als Dienstleistung bereitstellt. Statt dass eine Person über einen langen Zeitraum eine feste Abteilung leitet, werden kompetenzbasierte Führungsressourcen – ob Mensch oder KI – jeweils dort eingesetzt, wo sie gerade gebraucht werden. Die Vorteile liegen in einer höheren Agilität, schnellen Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen und einer klaren Fokussierung auf den tatsächlichen Bedarf.

In den nächsten fünf Jahren rückt FaaS in den Mittelpunkt eines tiefgreifenden Kulturwandels, der von einer vorrangig hierarchisch geprägten Denkweise hin zu „Ermöglichen statt Anweisen“ führt. Teams erleben ein starkes Bedürfnis nach Sinn, Zugehörigkeit und Entlastung. Gleichzeitig machen Führungskräfte die Erfahrung, dass Ansehen und Status, wie sie in traditionellen Organisationsstrukturen galten, nicht länger an einer klassischen Führungsrolle hängen.

Mitarbeitende wiederum empfinden diese neue Offenheit als motivierend, weil sie sich stärker einbringen und als Gestalter ihrer Arbeitswelt wahrgenommen werden. Das Vertrauen wächst, wenn Teams erleben, dass eine temporäre Führungskraft oder sogar eine KI-Entscheiderin echte Lösungswege eröffnet. Die so entstehende Begeisterung setzt eine Welle des Aufbruchs in Gang: Erste Erfolgsgeschichten überzeugen weitere Bereiche, sodass FaaS sich wie selbstverständlich im gesamten Unternehmen ausbreitet.

Langfristig hebt Quantencomputing den Einsatz von Künstlicher Intelligenz auf ein völlig neues Niveau. FaaS-Modelle verändern sich dadurch noch tiefgreifender, weil Quanten-KI hochkomplexe Projekt-, Personal- und Marktanalysen in Echtzeit durchführt und strategische Weichenstellungen augenblicklich anpasst. Es entsteht eine noch stärkere Automatisierung von Führungsaufgaben, bei der Algorithmen nicht nur Empfehlungen geben, sondern in vielen Fällen eigenständig Entscheidungen treffen. Letztlich bleibt FaaS ein hochdynamisches Konzept, das Führung extrem schnell und flexibel aufstellt und in seiner radikalsten Form sogar die Frage berührt, was menschliche Führung künftig überhaupt ausmacht. Erst die kommenden Jahre werden zeigen, in welchem Ausmaß sich Quantencomputing, KI und kultureller Wandel so verbinden, dass ein neuer, datenbasierter Führungsstandard entsteht.

Fazit: Unternehmen, die FaaS erfolgreich umsetzen, werden effizientere, schnellere und inklusivere Entscheidungsprozesse etablieren und dadurch einen deutlichen Wettbewerbsvorteil erringen.

ACHT THESEN ZUR ZUKUNFT VON FÜHRUNG

1. FaaS wird zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor

In den kommenden zehn Jahren werden Unternehmen, die Führung flexibel bereitstellen können, deutlich schneller und agiler auf Marktveränderungen reagieren. FaaS entwickelt sich so zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal gegenüber Konkurrenzbetrieben mit starrer Hierarchie.

2. KI-getriebene Analysen automatisieren weite Teile der Führungsprozesse

KI-Systeme werden auf Basis immer umfangreicherer Datensätze (z. B. Projektfortschritte, Stimmungsbarometer, Personal- und Marktanalysen) Teile der Führung automatisieren. Automatisierte Ressourcen- und Kompetenzzuweisung wird gängige Praxis, ohne dabei die menschliche Empathie zu ersetzen.

3. Externe FaaS-Pools werden an Bedeutung gewinnen

Parallel zum internen Aufbau von Führungspools gewinnen externe Anbieter an Relevanz. Unternehmen greifen zunehmend auf spezialisierte Expert:innen und Interim-Führungskräfte zurück, um kurzfristige Spitzen oder hochspezialisierte Themen abzudecken.

4. Das „Führungs-Matching“ wird so selbstverständlich wie heutiges Recruiting

FaaS wird eine ähnliche Professionalität erreichen wie das Recruiting von Fachpersonal. Eine Mischung aus KI-Tools und menschlichen Expert:innen in HR-Abteilungen wird das perfekte Matching für Führungsaufgaben sicherstellen – intern wie extern.

5. Neue Karrierewege basieren auf Kompetenznachweisen statt Hierarchie

Da feste Hierarchiestufen immer weiter verschwinden, wird „Karriere“ zunehmend über Kompetenzfortschritte und erfolgreiche Projekte definiert. FaaS-Karrieren werden sich aus Skill-Badges, referenzierten Projekten und positiver Teamresonanz zusammensetzen.

6. FaaS fördert die Entstehung global verteilter Führungsteams

Durch ortsunabhängige Zusammenarbeit und digitale Tools wird es in Zukunft normal sein, dass eine Führungskraft aus einem anderen Kontinent ein Projektteam virtuell leitet. FaaS-Strukturen begünstigen internationale, interkulturelle Teams, die flexibel zusammenarbeiten.

7. Kultur und Werteorientierung rücken in den Vordergrund

In einer Welt, in der Führungsfunktionen zunehmend transaktional abgerufen werden können, wird die kulturelle Basis eines Unternehmens an Bedeutung gewinnen. Vertrauen, Offenheit und Werteorientierung werden entscheidend, um FaaS erfolgreich zu verankern und Konflikten bei häufigem Wechsel von Führungspersonen vorzubeugen.

8. FaaS trägt zur nachhaltigen Transformation von Unternehmen bei

FaaS wird zu einer treibenden Kraft für die langfristige Organisationsentwicklung. Durch die bedarfsorientierte Nutzung von Führungsressourcen können Unternehmen nachhaltiger wachsen, Innovationen vorantreiben und sich kulturell stetig weiterentwickeln.