

# Bessere Führung durch Selbstreflexion

KI verändert die Arbeitswelt. Manager und Chefinnen sind in ihren Führungsfähigkeiten gefordert: Fachwissen ist gut, Menschlichkeit ist besser.

Von **Maren Meyer**

am 19.03.2026

Sie sei «zu nett» für den Job als Führungsperson, sagte man ihr. Trotzdem wurde Laura Bornmann mit gerade mal 28 Jahren zur Leiterin der Personalentwicklung beim deutschen Detailhändler Rewe befördert. Aber nur, weil ihr Vorgesetzter ihr Potenzial erkannte. Bornmann übernahm Verantwortung für rund 18'000 Mitarbeitende. Sie blieb nahbar, sprach offen über ihre Schwächen und erkannte: «Man muss nicht unnahbar sein, um respektiert zu werden und erfolgreich zu führen.»

In ihrem Buch «New Leadership» beschäftigt sich die ehemalige Managerin und heute selbstständige Beraterin nun weiterhin mit der Frage, was eine Führungskraft mitbringen muss, um Angestellte motivieren und erfolgreich führen zu können. Die Frage klingt erst mal nicht neu. Aber die schnell voranschreitende Entwicklung von künstlicher Intelligenz (KI) stellt Unternehmen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen. KI verändert Jobs, Arbeitsabläufe und Ansprüche an Angestellte und Vorgesetzte – und führt so auch zu Unsicherheiten: Beschäftigte stellen sich vermehrt die Frage, ob sie ihren Job in absehbarer Zeit an KI verlieren werden.

## Wissen allein ist nicht mehr Macht

Es liegt an den Führungskräften und Managerinnen, ihre Teams in diese neue Zeit mitzunehmen. Dabei ist Wissen allein nicht mehr Macht, denn die künstliche Intelligenz macht dieses Wissen leicht zugänglich und beschleunigt Veränderung. Deshalb müssten Führungskräfte gerade jetzt menschlicher werden, meint Laura Bornmann.

Mit dem Begriff «New Leadership» sei dabei kein «Wohlfühlprogramm» gemeint, sondern ein Weg zu besserer Performance, weniger Fluktuation, weniger Krankmeldungen und besseren Ergebnissen, so die Expertin. Denn wer sich von seinen Vorgesetzten gesehen, wertgeschätzt und mit seinem Arbeitgeber verbunden fühle, engagiere sich auch mehr. Die zentrale Frage lautet jetzt: Werden Führungskräfte die Chancen der KI nutzen, um ihre Belegschaft zu motivieren, oder werden sie riskieren, ins Hintertreffen zu geraten?

## Fehlende Bindung zum Arbeitgeber

Wo Angestellte bei ihrer Arbeitsplatzzufriedenheit heute stehen, zeigt der «State of the Global Workplace Report 2025» des Beratungsunternehmens Gallup. Er ist eine repräsentative Untersuchung zur Arbeitsplatzqualität und emotionalen Bindung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern weltweit. Aktuell zeigt sich folgendes Bild: Während die künstliche Intelligenz fast jede Branche verändert, reduziert sich das Engagement von Angestellten. Dazu kommt, dass nur wenige Mitarbeitende das volle Potenzial von KI ausschöpfen; deren rasante Entwicklung wird aber jedes Unternehmen dazu zwingen, sich anzupassen – egal, ob es bereit ist oder nicht.

Die Schweiz schneidet schlecht ab: Gerade mal 8 Prozent der Beschäftigten fühlen sich ihrem Arbeitsplatz emotional verbunden und sind engagiert. Damit belegt die Schweiz im europäischen Ländervergleich den vorletzten Platz. Im Jahr 2024 waren es noch 9 Prozent. Das heisst: Die Angestellten erledigen ihre Arbeit zwar pflichtbewusst, haben aber keine wirkliche Bindung zu ihrem Arbeitgeber und haben innerlich eigentlich schon gekündigt. Da ihre Bedürfnisse nicht vollständig erfüllt werden, investieren sie zwar Zeit, aber keine Energie oder Leidenschaft in ihre

Arbeit. Bornmann sagt: «Wenn Menschen innerlich abgeschaltet haben, sind sie auch weniger produktiv, was Unternehmen Geld kostet.»

## **Hoher Leistungsanspruch**

Bornmann sieht darin eine Potenzialverschwendung, die vermieden werden könnte. Denn: «Menschen wollen grundsätzlich einen guten Job machen, doch Rahmenbedingungen und Führung verhindern oft, dass sie ihre Stärken wirklich einbringen», erklärt sie. New Leadership versteht sie als menschenzentrierten Führungsstil, der aber an hohe Leistungsansprüche geknüpft sein müsse.

Zentral dafür ist die Selbstkenntnis. Denn Führung beginne bei einem selbst. «Statt nur Fachwissen zu optimieren, sollten Führungskräfte in ihr eigenes Selbstverständnis, ihre Wirkung auf andere und in ihren Umgang mit Stress investieren», sagt sie. So sei der beste Fachexperte nicht automatisch eine gute Führungskraft. Man müsse Menschen wirklich mögen und mit ihnen arbeiten wollen. «Wer nicht mit Menschen umgehen will, ist in einer Führungsrolle falsch, egal wie gut die fachliche Expertise ist», sagt Bornmann.

## **Angestellte als «beste Freunde»**

In einer unsicheren, von KI geprägten Welt müssten Führungskräfte Sicherheit in der Veränderung geben und selbst bereit sein, dazuzulernen. Eine Coaching-Ausbildung oder entsprechende Weiterbildungskurse könnten hilfreich sein, um die eigene Persönlichkeit, die Wirkung auf andere Menschen und menschliche Kompetenzen zu erkennen und zu stärken. Wer seine Angestellten motivieren und durch Zeiten der Veränderung leiten wolle, müsse ihnen Vertrauen schenken und ehrliches Interesse an ihnen zeigen. Bornmann sagt: «Man muss sich so für sein Team interessieren wie für die besten Freunde.» Ohne mit allen befreundet sein zu müssen, versteht sich. Es geht ihr darum, dass jeder Angestellte von seinem oder seiner Vorgesetzten gesehen wird und seine Bedürfnisse erkannt und gefördert werden.

Verletzlichkeit und das Eingestehen eigener Fehler werden zur Stärke, weil sie Identifikation mit dem oder der Vorgesetzten ermöglichen. Bornmann erzählt, wie ein Topmanager in einem Gespräch vor ihr geweint habe. «Das hat Nähe geschaffen», sagt sie. Und sie habe ihn deswegen nicht weniger respektiert.

## **Vier Schritte zu einer besseren Teamführung**

### **1. Selbstführung**

Wer Teams führen will, muss sich selbst kennen: Chefs und Chefinnen sollten daher offen sein für Weiterbildungskurse oder Coachings. So können sie ihrem Team Sicherheit in Veränderungen geben.

### **2. Stärken sichtbar machen**

Vorgesetzte finden in Gesprächen mit ihren Mitarbeitenden heraus, was deren Stärken sind und was sie übermäßig Energie kostet. Daraus lassen sich Anpassungen ableiten: Aufgaben umverteilen oder Verantwortlichkeiten schärfen.

### **3. Vertrauens- und Beziehungsarbeit**

Wer Vertrauen aufbauen will, muss den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Es geht darum, seinen Mitarbeitenden wirklich zuzuhören und zu verstehen, was sie brauchen, um im Unternehmen wachsen zu können.

### **4. Klarer Leistungsanspruch**

Dem Team muss transparent kommuniziert werden, was von ihm erwartet wird. Dazu gehört

auch, offen über Leistungsdefizite zu sprechen, jedoch immer mit Entwicklungsfokus – kritisches, aber konstruktives Feedback.

Der Chef oder die Chefin müssten als Vorbild dienen. Und beispielsweise zeigen, wie auch sie Beruf und Familie verbinden. «Ein Chef, der mal früher Feierabend macht, um sein Kind aus der Kita zu holen, signalisiert seinen Angestellten, dass Menschlichkeit erlaubt ist», sagt Bornmann.

Führungskräfte sollen Energie geben, das heisst: Menschen sollten etwa nach Meetings mehr Energie haben als vorher, nicht umgekehrt. Statt härter und distanzierter zu werden, soll laut Bornmann Empathie, regelmässiges Feedback und echtes Interesse an den Menschen helfen, ein leistungsstarkes Team aufzubauen. In einer von KI geprägten Arbeitswelt kann «zu nett» also durchaus eine Führungsqualität sein.