Für Top-Management, mittleres Management und alle, die über Stellen und Budgets entscheiden

Was steht hinter unserer Erwartung, KI werde Stellen kosten?

Über neun von zehn befragten Unternehmensleitungen in vier Ländern sehen bisher keinen Effekt der KI auf ihre Beschäftigtenzahl, und erwarten für die nächsten drei Jahre im Schnitt einen leichten Rückgang; in Deutschland sehen 95 Prozent keinen Effekt und erwarten fast keine Veränderung (NBER und Bundesbank, Evidenzstufe B). Drei Erklärungen kommen in Frage, die Daten unterscheiden sie nicht. Dieses Blatt hilft, vor der nächsten Entscheidung über Stellen Hinweise zu sammeln, welche Erklärung in Ihrem Haus eher zutrifft. Dauer: etwa 20 Minuten.

1. Die Rechnung hinter der Erwartung

Bereich	Welche Aufgaben übernimmt die KI (geplant oder schon)?	Wie viele Stunden spart das, gemessen oder geschätzt?	Wie viele Stellen stehen dafür im Plan?	Woran messen wir es in zwölf Monaten?

2. Drei Selbstprüfungen (geben Hinweise, entscheiden nichts): Welche Erklärung trifft bei Ihnen eher zu?

1 **KI ist der Grund, der im Umfeld der Spitze trägt.** Steht hinter der letzten Ankündigung, die KI nannte, eine Rechnung in Aufgaben und Stunden? Klingt der Grund intern genauso wie gegenüber Eigentümern oder Öffentlichkeit?

2 **Geplant wird nach Erwartung, nicht nach Erfahrung.** Steht im Budget ein KI-Effekt in Stellen, den im eigenen Haus noch niemand gemessen hat?

3 **Der Abbau kommt, aber langsam und leise.** Welche Stellen sind zuletzt nicht nachbesetzt worden, während der KI-Einsatz wächst, und sind die Aufgaben geblieben?

3. Die Begründung, Wort für Wort

Schreiben Sie den Grund für die letzte (oder nächste) Entscheidung über Stellen so auf, wie er intern genannt wurde, und so, wie er nach außen ging.

Intern gesagt	Nach außen gesagt (Eigentümer, Aufsicht, Presse, Bank)

Im Top-Management: Legen Sie vor der nächsten Ankündigung, die KI als Grund nennt, die Rechnung daneben, den Bereichen und, wo es ihn gibt, dem Betriebsrat oder der Personalvertretung: welche Aufgaben die KI übernimmt, bis wann, und woran Sie es in zwölf Monaten messen. Sagen Sie es selbst, wenn es anders kommt, bevor andere es tun.

Im mittleren Management: Fragen Sie nach, bevor Sie eine Begründung weitergeben: Welchen Anteil haben KI, Kosten und Nachfrage? Und machen Sie das Verfahren in Ihrem Bereich fair: offene Kriterien, Gespräche, eine Begründung für jeden Einzelfall, auch gegenüber denen, die gehen.

Zukunft führen – Die Wochenschrift für Führung · zukunft-fuehren.com/wochenschrift · Herausgeber: Dr. Jörg Krauter, Geschäftsführer der SYNK GROUP. Recherchiert und geschrieben mit KI-Unterstützung. Quellen: NBER Working Paper 34836, Fassung Februar 2026, mit Bundesbank-Befragung (Evidenzstufe B); McKinsey, The state of AI in 2026 (Stufe C); van Dierendonck und Jacobs 2012 (Metaanalyse, Stufe A). Buch: Krauß, Krauter, Kübler (Hrsg.), Zukunft führen, Kap. 5, 12 und 18. Der Herausgeber ist Autor und Mitherausgeber des Buchs. Stand: 6.11.2026. Frei kopierbar für den internen Gebrauch.

Für Teamleitung und Führung ohne Linienverantwortung

Welche Arbeit ist geblieben, und wer macht sie jetzt?

Für das nächste Teamtreffen, etwa 15 Minuten. Zuhören, nicht korrigieren.

4. Die Arbeit, die bleibt

Nehmen Sie die Stellen, die in den letzten zwölf Monaten weggefallen sind oder frei geblieben sind.

Stelle oder Aufgabe	Wer macht sie jetzt?	Übernimmt KI einen Teil? Welchen?	Was lassen wir liegen?

5. Zwei Listen (Buch „Zukunft führen“, Kapitel 18)

„Wer Sinn als Führungskraft pflegen will, sollte daher zwei Listen führen.“ Die erste Liste ist die übliche, die zweite die selten geführte.

Welche guten Erfahrungen ermöglichen wir im Team?	Welche negativen Erfahrungen sind entstanden, ohne dass wir sie gesehen haben (etwa ein Abbau, der nicht erklärt wurde)?

6. Drei zirkuläre Fragen

Nicht „Was denken Sie?“, sondern „Was glaubt A, was B denkt?“

Die Gebliebenen: Was glauben sie, warum die Kollegen gehen mussten oder warum die Stelle frei bleibt?

Die Geschäftsführung: Was glaubt sie, wie viel Arbeit im Team geblieben ist?

Die KI-Projektverantwortlichen: Was glauben sie, wofür ihr Projekt im Haus inzwischen steht: Stunden sparen oder Stellen?

7. Was nehmen wir mit?

Welche Aufgabe verteilen wir in den nächsten zwei Wochen ausdrücklich neu, und wo ziehen wir die Linie, an der KI bei uns nicht entscheidet?

In der Teamleitung: Teilen Sie mit den Gebliebenen die Arbeit neu auf, die bleibt, und zwar ausdrücklich, nicht stillschweigend. Fragen Sie dabei, was der Abbau bei ihnen ausgelöst hat.

Ohne Linienverantwortung: Klären Sie Ihr Mandat: Soll Ihr KI-Projekt Stunden sparen oder Stellen? Und halten Sie mit Ihrer Führungskraft schriftlich fest, wo KI in Ihrem Bereich nicht entscheidet.

Die Frage für das Wochenende: Welche Arbeit ist in Ihrem Bereich geblieben, als zuletzt eine Stelle wegfiel oder frei blieb, und wer macht sie jetzt?

Zukunft führen – Die Wochenschrift für Führung · zukunft-fuehren.com/wochenschrift · Herausgeber: Dr. Jörg Krauter, Geschäftsführer der SYNK GROUP. Recherchiert und geschrieben mit KI-Unterstützung. Quellen: NBER Working Paper 34836, Fassung Februar 2026, mit Bundesbank-Befragung (Evidenzstufe B); McKinsey, The state of AI in 2026 (Stufe C); van Dierendonck und Jacobs 2012 (Metaanalyse, Stufe A). Buch: Krauß, Krauter, Kübler (Hrsg.), Zukunft führen, Kap. 5, 12 und 18. Der Herausgeber ist Autor und Mitherausgeber des Buchs. Stand: 6.11.2026. Frei kopierbar für den internen Gebrauch.