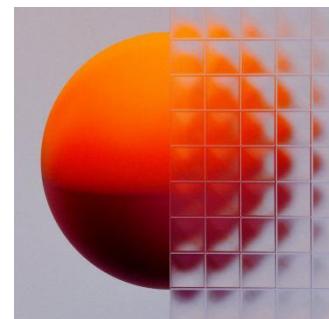


Von der Logik des Gelingens und der Magie der Beziehungen – KI in 2026



Menschen scheitern systematisch an komplexen Entscheidungen. Professor Dietrich Dörner hat uns bereits 1989 eine unbequeme Wahrheit gezeigt: In seinen legendären Simulationsstudien – von der fiktiven Stadt Lohhausen bis zur Sahelzone – beobachtete er, wie selbst kluge, engagierte Menschen bis dahin gut funktionierende Systeme in den Ruin führten. Nicht aus Bosheit. Nicht aus Dummheit. Sondern weil unser Gehirn für komplexe, vernetzte, zeitverzögerte Wirkungszusammenhänge schlicht nicht gebaut ist.

Die gröbsten Fehler in einem Projekt machen wir zu Beginn. Durch mangelnde Klarheit der Zielsetzungen, viele bleiben vage, widersprüchlich oder werden unterwegs „verbogen“. Wir nehmen Ausschnitte wahr, wo wir das Ganze bräuchten. Wir denken linear, wo Rückkopplungsschleifen und vieldimensionale Abhängigkeiten regieren. Wir unterschätzen den Einfluss von Randbedingungen, überschätzen unsere Steuerungsfähigkeiten und gehen zu schnell in aktionistisches Reparaturverhalten, häufig ohne die Ursachen wirklich zu verstehen. In Summen werden wir schnell von Komplexität überrollt. Die Logik des Misslings ist kein Mangel an Intelligenz – sie ist neurologisch in der Arbeitsweise unseres präfrontalen Kortex verankert.

KIs dagegen sind Brute Force Logiker, sie kennen theoretisch keine Limitationen. Sie verarbeiten und bewerten Tausende Einflussgrößen simultan. Sie vergessen nichts. Sie werden nicht müde, nicht emotional, nicht politisch. Sie können Szenarien durchspielen, Wechselwirkungen modellieren und Konsequenzen unserer Entscheidungen auch in sehr langen Logikketten antizipieren, die selbst professionellen Schach- oder Go-Spielern verschlossen bleiben. Bei allem, was Dörner als menschliche Schwäche in Entscheidungssituationen identifiziert hat, sind Agentische KI-Systeme bereits heute weit überlegen.

Sollten wir also weitreichende und wirklich anspruchsvolle Führungsaufgaben und Entscheidungen an Rechenzentren delegieren? Wo machen wir als Menschen denn noch den Unterschied?

Sollten wir tatsächlich bei rein analytischen Entscheidungen in komplexen Organisationen regelmäßig versagen, besitzen wir eine viele meisterliche Korrektive und Fähigkeiten, die keine KI heute auch nur annähernd erreicht. Eine davon ist die

Magie der Beziehungen.

Führungskräfte gewinnen nicht durch die brillanteste Strategie, sondern hohe situationsgerechte Sensibilität und Adaptivität durch jahrelanges Training in anspruchsvollen sozialen Kontexten. Sie spüren, wann ein Schweigen im Meeting mehr sagt als jede Präsentation. Sie wissen, welcher Stakeholder welche unausgesprochenen Interessen verfolgt. Sie können Menschen inspirieren, Widerstand schmelzen lassen, Koalitionen schmieden. Sie lesen zwischen den Zeilen, deuten Körpersprache, navigieren kulturelle Nuancen – und sie tun all das in Echtzeit, ohne Algorithmus, ohne Datenbank und ChatGPTs.



Diese Beziehungsintelligenz ist kein Nice-to-have. Sie ist mehr denn je der Hebel, der Strategien in die Realität der Organisation verwandelt. Die besten Entscheidungen nützen nichts, wenn niemand sie mitträgt. Diese offensichtliche Wahrheit erschloss sich mir erst nach vielen Jahren als Strategiepartner einer globalen Beratung. Seitdem fasziniert mich nichts mehr als Selbstbewusstheit von Menschen, wie man Beziehungen entstehen lässt bis sie jede Art von inhaltlichem Miteinander zuverlässig trägt.

2026 wird das Jahr, in dem Führungskräfte eine neue Arbeitsteilung spüren und verstehen: Agentische KI für die Entscheidungslogik, sie als Magier von Beziehungen.

Überlegene Führung in 2026 bedeutet nicht, dass wir Kontrolle über die Logik unserer tragenden IT- und Datensysteme aufgeben und KIs überlassen. Es bedeutet, dass wir endlich aufhören, gegen unsere neurologischen Grenzen anzukämpfen – und beginnen, sie klug zu ergänzen.

Neue Führung ist fast eine Kunstform, die sich zwischen drei Leitplanken bewegt: der algorithmischen Konsequenz und kluger Vorausschau, die unsere analytischen Schwächen kompensiert. Der moralischen Wachheit, die wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung vereinbar macht. Und der Meisterschaft und Magie, die aus logischen eindrucksvollen Strategien motivierende und emotionale Wirklichkeit macht.

Wer nur auf KI setzt, gewinnt Effizienz und verliert Seele. Wer KI ignoriert, behält seine Illusionen und bleibt mit einer falsch gewählten Entscheidung weit hinter den Potenzialen zurück. Gewinner von 2026 werden jene Führungskräfte sein, die alle drei Dimensionen orchestrieren.

Die **Zukunft** gehört nicht den optimalen Entscheidern. Sie **gehört den besten Choreographen der Kompetenzen – von Mensch und Maschine, von Intuition und Logik, von Ertrag und Sinn.**