

OPEN-MINDED LEADERSHIP

RESEARCH PAPER

KI. Führung. Verantwortung.

Wie Künstliche Intelligenz
Führung verändert

RON THOMA



LEADERSHIP
TRANSFORMATION
IMPACT



AI & Leadership

Current Research, Trends and Implications for Leadership and Organizational Development

Einleitung

Dieses Research Paper fasst den aktuellen internationalen Forschungsstand zu den Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf Führung, Organisationen und Unternehmenskultur zusammen. Im Mittelpunkt stehen Erkenntnisse führender Business Schools, wissenschaftlicher Publikationen und internationaler Studien. Ziel ist es, den Stand der Forschung zu dokumentieren, bevor daraus eigene Modelle oder Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

1. Warum dieses Thema jetzt wichtig ist

Die rasche Entwicklung generativer künstlicher Intelligenz und neuer AI-Agenten stellt Unternehmen vor einen tiefgreifenden organisatorischen Wandel. Im Unterschied zu früheren Digitalisierungswellen betrifft AI nicht nur einzelne Prozesse, sondern nahezu alle wissensintensiven Tätigkeiten. Dadurch verschiebt sich der Fokus von der Einführung neuer Software zur Neugestaltung von Arbeit, Führung und Zusammenarbeit.

Internationale Forschung beschreibt AI daher zunehmend als Transformations- und Leadership-Thema. Die eigentliche Herausforderung besteht nicht darin, leistungsfähige Modelle verfügbar zu machen, sondern Organisationen in die Lage zu versetzen, diese verantwortungsvoll, lernorientiert und strategisch einzusetzen.

2. Was passiert derzeit?

Die erste Welle der AI-Einführung wurde von generativer AI geprägt. Systeme erzeugten Texte, Bilder, Präsentationen oder Programmcode und unterstützten einzelne Arbeitsschritte.

Die zweite Welle wird zunehmend durch Agentic AI geprägt. AI-Agenten bearbeiten eigenständig mehrstufige Aufgaben, koordinieren Informationen, kommunizieren mit anderen Systemen und unterstützen komplexe Arbeitsabläufe. Dadurch entwickelt sich AI vom Werkzeug zum aktiven Bestandteil organisatorischer Wertschöpfung.

In der Forschung wird diese Entwicklung teilweise als „Above the Loop“ beschrieben. Aufbauend auf den Konzepten Human-in-the-Loop, Human-on-the-Loop und Human-over-the-Loop übernehmen Menschen zunehmend die Rolle, Ziele zu definieren, AI-Agenten zu orchestrieren, Ergebnisse zu bewerten und Verantwortung für Entscheidungen zu tragen. Mitarbeitende verschieben sich damit von der reinen Aufgabenausführung hin zur Orchestrierung von Ergebnissen.

Internationale Studien wie der Microsoft Work Trend Index sowie Untersuchungen von McKinsey, BCG, Deloitte und PwC zeigen übereinstimmend einen starken Anstieg der AI-Nutzung. Die exakten Prozentwerte unterscheiden sich je nach Stichprobe und Branche, der Trend ist jedoch eindeutig: AI entwickelt sich innerhalb weniger Jahre vom Experiment zum alltäglichen Arbeitsinstrument. So berichtet die aktuelle BCG-Studie „AI at Work“ (2026), dass rund drei Viertel der befragten Mitarbeitenden AI bereits regelmäßig nutzen und über sechs von zehn Befragten davon ausgehen,

dass autonome AI-Systeme in den kommenden drei Jahren mindestens die Hälfte ihrer Aufgaben übernehmen könnten.

Bemerkenswert ist dabei ein gegenläufiges Muster, das mehrere Studien unabhängig voneinander beschreiben: Mit zunehmender AI-Nutzung wachsen sowohl die Zuversicht als auch die Sorgen der Mitarbeitenden gleichzeitig. Dieses Muster ähnelt früheren technologischen Umbrüchen und verweist darauf, dass Akzeptanz und Verunsicherung in der AI-Transformation nicht als Gegensatz, sondern als parallele Entwicklung zu verstehen sind.

Historisch betrachtet markiert der Übergang von generativer AI zu Agentic AI einen **qualitativen Sprung**. Während generative Systeme vor allem Inhalte erzeugen, übernehmen Agenten zunehmend komplette Arbeitsabläufe. Dadurch verändert sich nicht nur die Effizienz einzelner Tätigkeiten, sondern die **Architektur von Organisationen** selbst. Rollen, Verantwortlichkeiten und Führungsaufgaben werden neu definiert. Das verbindet Technologie mit Organisation.

3. Was sagen Forschung und führende Institutionen?

Führende Institutionen wie Harvard Business School, MIT Sloan, Stanford Graduate School of Business, London Business School und IMD vertreten übereinstimmend die Auffassung, dass AI in erster Linie eine Führungs- und Organisationsaufgabe ist. Internationale Beratungsunternehmen wie McKinsey, BCG, Deloitte und PwC kommen in ihren Studien zu ähnlichen Schlussfolgerungen.

Ein häufig zitierter Gedanke von Harvard-Business-School-Professor Karim Lakhani lautet sinngemäß, dass nicht AI Menschen ersetzt, sondern Menschen, die AI wirksam einsetzen, Wettbewerbsvorteile gegenüber jenen gewinnen, die dies nicht tun. Dieser Gedanke gilt als einer der meistzitierten Ausgangspunkte der aktuellen Führungsforschung zu AI.

Der Forschungskonsens lässt sich in drei Bereiche gruppieren:

Strategie

- **AI ist Leadership** – AI ist in erster Linie eine Führungs- und Transformationsaufgabe, nicht ausschließlich ein Technologieprojekt
- **Governance**, die beim Menschen verbleibt, auch wenn AI Entscheidungsprozesse unterstützt
- **Strategie** – die Verbindung technologischer Möglichkeiten mit strategischen Unternehmenszielen durch Führungskräfte

Menschen

- **Human-AI Collaboration** als neues Arbeitsmodell – der größte Nutzen entsteht durch Zusammenarbeit, nicht durch vollständigen Ersatz menschlicher Arbeit
- **AI Literacy** als Kernkompetenz von Führungskräften, um Chancen, Grenzen und Risiken der Technologie einschätzen zu können
- **Lernen** – kontinuierliches Lernen und Experimentieren als zentrale Erfolgsfaktoren, da sich AI-Technologien in kurzen Innovationszyklen weiterentwickeln

Verantwortung

- **Ethik** als integraler Bestandteil jeder AI-Einführung, nicht als nachgelagerte Frage
- **Human Judgement** als unverzichtbarer Korrekturmechanismus, gerade weil AI Entscheidungsprozesse unterstützt
- **Verantwortung** für Entscheidungen, ethische Fragestellungen und Governance, die beim Menschen verbleibt

Ein zentraler, oft übersehener Befund betrifft die Rolle **strategischer Klarheit**: Mehrere Studien zeigen, dass nicht der bloße Zugang zu AI-Tools über den Erfolg entscheidet, sondern ob Mitarbeitende von ihrer Führung klare Richtung und Sinnzusammenhänge erhalten. Mitarbeitende mit klarer Orientierung erzielen demnach bessere Ergebnisse als jene mit größerem Tool-Zugriff, aber ohne strategische Führung.

4. Was bedeutet das für Leadership und Organisationskultur?

Ein neues Kompetenzprofil für Führung

Die Forschung beschreibt ein verändertes Kompetenzprofil für Führungskräfte. Mehrere Institutionen, darunter die London School of Economics, benennen für 2026 ein Set von Kernfähigkeiten: **strategisches Denken über AI, der Aufbau wirksamer Governance, das Führen durch organisatorischen Wandel, der Einsatz von AI zur Entscheidungsunterstützung sowie funktionsübergreifende Zusammenarbeit**. Auffällig dabei ist, dass es nicht um technisches Detailwissen geht – Führungskräfte müssen nicht selbst programmieren oder Modelle im Detail verstehen –, sondern um die Fähigkeit, Unsicherheit zu navigieren, Entscheidungen unter Wahrscheinlichkeiten zu treffen und Verantwortung für Ergebnisse zu übernehmen, die AI mitgestaltet hat.

Gleichzeitig betont die Forschung, dass gerade jene menschlichen Fähigkeiten an Bedeutung gewinnen, die AI nicht ersetzen kann: **emotionale Intelligenz, kritisches Denken, ethisches Urteilsvermögen** und die Fähigkeit, Teams durch Phasen der Unsicherheit zu führen. Mit der Automatisierung von Routinetätigkeiten – Reporting, Terminplanung, Datenanalyse – verschiebt sich der Kern von Führung stärker in Richtung Beziehungsarbeit, Sinnstiftung und strategischer Urteilskraft.

Menschliche Urteilskraft als neue Führungsaufgabe

Aktuelle Forschung zeigt in diesem Zusammenhang ein Spannungsfeld auf: Gerade jene Kompetenzen, die langfristig den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten – **Problemanalyse, Urteilsvermögen, kreatives Denken, systemisches Denken und komplexes Problemlösen** –, weisen gleichzeitig das höchste Risiko eines Kompetenzverlustes durch unreflektierte AI-Nutzung auf (siehe Abbildung 1). Dieses Muster wird in der Forschung als **distributed de-skilling** bezeichnet – eine kollektive Erosion menschlicher Fähigkeiten, die nicht primär ein individuelles Kompetenzproblem darstellt, sondern als Folge von Governance, Arbeitsprozessen und Unternehmenskultur im Umgang mit AI verstanden wird.

Daraus darf jedoch nicht geschlossen werden, dass AI diese Fähigkeiten ersetzt. Die eigentliche Gefahr liegt nicht in der Technologie selbst, sondern darin, dass Menschen AI als Ersatz für eigenes Denken verwenden, anstatt sie als Werkzeug zur Erweiterung der eigenen Urteilskraft zu nutzen.

Erfolgreiche Organisationen werden AI deshalb nicht nur zur Effizienzsteigerung einsetzen. Sie schaffen Arbeitsweisen, in denen AI Routinearbeiten, während Menschen ihre **Urteilskraft, Kreativität, Reflexionsfähigkeit und strategisches Denken** bewusst weiterentwickeln, anstatt sie schleichend zu verlieren.

Leadership erhält dadurch eine neue Aufgabe. Führung bedeutet künftig nicht nur, AI einzuführen, sondern Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen AI menschliche Kompetenz erweitert statt ersetzt. **Human-AI Collaboration** bedeutet deshalb mehr als die bloße Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine. Entscheidend ist, ob AI menschliche Urteilskraft verstärkt oder schrittweise verdrängt.

The Skills That Matter Most Are Those Most at Risk

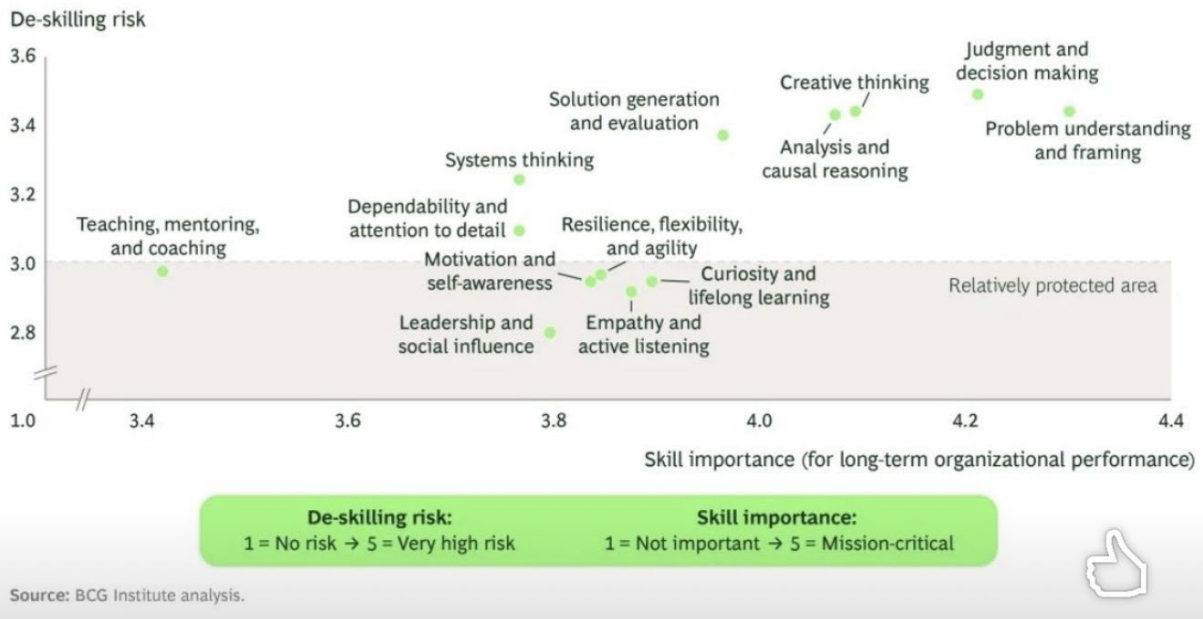


Abbildung 1. Skill Importance und De-Skilling Risk im Vergleich. Die Darstellung zeigt, dass Kompetenzen mit der höchsten Bedeutung für die langfristige Organisationsleistung – Urteilsvermögen, Problemverständnis, kreatives Denken, Analyse- und Kausalfähigkeit sowie Lösungsgenerierung – zugleich das höchste De-Skilling-Risiko aufweisen, während stärker beziehungsbasierte Kompetenzen (z. B. Empathie, Motivation, Mentoring) einen vergleichsweise geschützten Bereich bilden. Quelle: BCG Institute, zitiert in Goel, Martin & Kaffe (2026), „When Everyone Uses AI, Companies Risk Losing Critical Skills“, Boston Consulting Group.

Eine in der Forschung sichtbare Lücke betrifft das Tempo: Die Verbreitung von AI-Tools beschleunigt sich schneller, als sich Führungskompetenz entwickelt. Diese sogenannte **AI-Literacy-Lücke** wird zunehmend als zentrales Risiko für das Scheitern von AI-Initiativen benannt – nicht die Technologie selbst, sondern der Mangel an Führungsfähigkeit, sie wirksam einzusetzen, gilt als limitierender Faktor.

Dieser Wandel lässt sich auf einer Seite zusammenfassen. Die folgende Übersicht stellt traditionelle Führungslogiken den entsprechenden Anforderungen im AI-Zeitalter gegenüber:

Traditionelle Führung	Leadership im AI-Zeitalter
Wissen besitzen	Die richtigen Fragen stellen
Entscheidungen vorbereiten	Entscheidungen mit AI unterstützen und verantworten
Prozesse kontrollieren	Menschen und AI-Agenten orchestrieren
Expertise vermitteln	Kontinuierliches Lernen ermöglichen
Aufgaben delegieren	Mensch-AI-Zusammenarbeit gestalten
Stabilität sichern	Veränderung und Experimentieren fördern
Ergebnisse überwachen	Orientierung, Sinn und Vertrauen schaffen

AI als Kontext und Spiegel von Leadership

Aktuelle Forschung deutet darauf hin, dass der erfolgreiche Einsatz künstlicher Intelligenz in Organisationen weniger eine rein technologische als eine Führungs- und Kulturfrage ist. Zwei aktuelle Forschungsbefunde ergänzen sich dabei auf bemerkenswerte Weise.

Gallup zeigt in seinen aktuellen Untersuchungen zur AI-Adoption am Arbeitsplatz, dass der bloße Zugang zu AI-Tools nicht ausreicht, um nachhaltige Veränderungen der Arbeit zu bewirken. Eine zentrale Variable ist die Unterstützung durch die unmittelbare Führungskraft. Mitarbeitende, deren Manager den Einsatz von AI aktiv unterstützen, nutzen AI deutlich häufiger und erleben wesentlich häufiger, dass AI ihre Arbeit tatsächlich verändert und ihnen ermöglicht, ihre Stärken besser einzusetzen. Gallup kommt deshalb zu dem Schluss, dass Manager eine **zentrale Übersetzungsfunktion** zwischen technologischer Verfügbarkeit und tatsächlicher Veränderung der Arbeit einnehmen.

Damit erscheint AI-Transformation nicht primär als Implementierungsaufgabe, sondern zunehmend als Leadership-Aufgabe. Führungskräfte müssen Orientierung in einer Situation geben, in der sie selbst nicht alle Antworten kennen, psychologische Sicherheit für Experimente schaffen, Lernen organisieren, unterschiedliche Reaktionen auf Veränderung begleiten und gemeinsam mit ihren Teams Arbeit neu gestalten.

Einen bemerkenswerten zweiten Befund liefern Ben Weidmann, Yixian Xu und David J. Deming in ihrer Studie **Measuring Human Leadership Skills with AI Agents**. In einem großen präregistrierten Laborexperiment untersuchten sie, ob sich Leadership-Fähigkeiten auch in der Zusammenarbeit mit AI-Agenten zeigen.

Die Leistung einer Person beim Führen von AI-Agenten korrelierte mit $p = 0,81$ mit ihrem kausal geschätzten Beitrag zur Leistung menschlicher Teams. Um diesen individuellen Leadership-Beitrag zu bestimmen, wurden die Führungskräfte wiederholt zufällig unterschiedlichen menschlichen Teams zugeordnet. Auch nach statistischer Kontrolle von Hard Skills blieb mit $p = 0,69$ ein starker Zusammenhang bestehen.

Besonders relevant ist dabei nicht nur die Stärke dieser Korrelation, sondern das beobachtete Führungsverhalten. Erfolgreiche Führungskräfte zeigten gegenüber menschlichen Teammitgliedern und AI-Agenten ähnliche Kommunikationsmuster: Sie stellten häufiger Fragen und erzeugten mehr dialogischen Austausch (conversational turn-taking). Zudem erzielten sie höhere Werte bei sozialer Intelligenz, fluider Intelligenz und Entscheidungsfähigkeit.

Die Ergebnisse erlauben nicht den Schluss, dass aus einer einzelnen Interaktion mit einem AI-System unmittelbar der Führungsstil einer Person diagnostiziert werden kann. Sie liefern jedoch starke empirische Hinweise darauf, dass wirksame Leadership-Kompetenzen nicht ausschließlich an die Führung menschlicher Teams gebunden sind, sondern sich auch in der Interaktion mit AI-Agenten zeigen.

Gemeinsam betrachtet weisen die Befunde von Gallup und Weidmann, Xu und Deming auf zwei miteinander verbundene Ebenen hin: Gallup zeigt auf organisationaler Ebene, wie entscheidend das Verhalten der Führungskraft dafür ist, ob AI tatsächlich in Arbeit und Zusammenarbeit integriert wird. Weidmann, Xu und Deming zeigen auf individueller Ebene einen starken Zusammenhang zwischen erfolgreicher Führung menschlicher Teams und erfolgreicher Führung von AI-Agenten.

Daraus lässt sich als weiterführende Hypothese ableiten:

AI ist nicht nur eine neue Herausforderung und ein neuer Kontext für Leadership. Die Interaktion mit AI kann zugleich zu einem Spiegel beobachtbaren Führungsverhaltens werden.

Für Leadership Development eröffnet dies eine interessante Perspektive. Die Interaktion einer Führungskraft mit einem AI-Agenten könnte künftig als Reflexionsraum genutzt werden. Dabei würde nicht die technische Qualität eines Prompts im Mittelpunkt stehen, sondern beobachtbares Verhalten: Wie wird eine Aufgabe erklärt? Wird ausreichend Kontext gegeben? Werden Fragen gestellt? Wie wird auf Fehler und unerwartete Ergebnisse reagiert? Werden Alternativen zugelassen? Entsteht Dialog? Wird Feedback aufgenommen und die eigene Position aufgrund neuer Informationen verändert?

Die entscheidende Reflexionsfrage wäre damit nicht: „Wie gut kann eine Führungskraft AI bedienen?“, sondern: „Welche Leadership-Muster werden in der Zusammenarbeit mit AI sichtbar – und in welchem Ausmaß zeigen sich diese auch in der Zusammenarbeit mit Menschen?“

Diese Anwendung im Leadership Development ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt als Ableitung beziehungsweise Hypothese zu kennzeichnen und nicht als bereits empirisch validiertes diagnostisches Verfahren.

Psychologische Sicherheit als kultureller Schlüsselfaktor

Psychologische Sicherheit wird in zahlreichen Studien als entscheidender Erfolgsfaktor für AI-Transformationen hervorgehoben – nicht als weicher Kulturfaktor, sondern als **struktureller Erfolgsfaktor**. Mitarbeitende müssen neue Arbeitsweisen ausprobieren, Fehler offen ansprechen und mit AI experimentieren können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Aktuelle Erhebungen zeigen, dass die überwiegende Mehrheit von Führungskräften eine Kultur psychologischer Sicherheit als messbar verbessernd für den Erfolg von AI-Initiativen einschätzt.

Mehrere Autoren beschreiben in diesem Zusammenhang ein „**Trust Paradox**“: Erfolgreiche AI-Einführung setzt hohes Vertrauen und Lernbereitschaft voraus, gleichzeitig erzeugt der Wandel bei vielen Menschen Unsicherheit hinsichtlich ihrer zukünftigen Rolle, Kompetenz und Identität – also genau in jenem Moment, in dem sie sich beruflich am verwundbarsten fühlen. Daraus ergibt sich eine zentrale Führungsaufgabe: Vertrauen, Orientierung und Transparenz aktiv zu gestalten, anstatt sie als Nebeneffekt der Transformation zu erwarten.

Diese Dynamik hat auch eine ernstzunehmende Kehrseite: Eine wissenschaftliche Studie unter südkoreanischen Beschäftigten zeigt einen Zusammenhang zwischen AI-Einführung und psychischer Belastung von Mitarbeitenden, wobei psychologische Sicherheit als entscheidender vermittelnder Faktor wirkt. Ethisches Führungsverhalten kann diesen negativen Effekt deutlich abschwächen. Das unterstreicht, dass Kulturarbeit im AI-Kontext nicht nur eine Frage der Adoptionsgeschwindigkeit ist, sondern auch der Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitenden.

Praktisch bedeutet das für Führungskräfte: **eigenes Vorbildverhalten** zeigen, indem sie eigene AI-Experimente und auch deren Scheitern offen teilen; Räume schaffen, in denen Experimentieren von kurzfristigem Effizienzdruck abgeschirmt ist; und Feedback- und Beteiligungsstrukturen etablieren, die Mitarbeitenden eine Stimme im Veränderungsprozess geben. Mehrere Untersuchungen deuten darauf hin, dass ohne diese strukturelle Absicherung vor allem jene Mitarbeitenden AI-Tools adaptieren, die bereits über hohes soziales Kapital und Vertrauen in der Organisation verfügen, während andere abwarten – eine sich vertiefende Kompetenz-Kluft kann die Folge sein.

Geteilte Führungsverantwortung

Ein weiterer Befund mit Relevanz für Organisationsentwicklung: Erfolgreiche AI-Transformation wird in der aktuellen Forschung zunehmend nicht als Aufgabe einer einzelnen Funktion (etwa der IT) beschrieben, sondern als **verteiltes Führungsmodell**. Erforderlich ist demnach eine enge Verbindung von technologischer Führung, Geschäftsstrategie und Personalentwicklung, die gemeinsam Rollen, Strukturen und Anreizsysteme neu gestalten. Führung auf mittlerer Ebene – jene, die den täglichen

Wandel tatsächlich vorantreibt – wird dabei in der Forschung explizit als unterinvestierter Hebel benannt.

Die Forschung deutet insgesamt darauf hin, dass erfolgreiche AI-Transformation weniger von der Leistungsfähigkeit einzelner Systeme abhängt als von Leadership, Organisationskultur, Lernen und verantwortungsvoller Governance.

Vorläufige Kernthesen

- AI ist primär eine Führungs- und Transformationsaufgabe.
- Der Übergang von Generative AI zu Agentic AI verändert Rollen und Arbeitsprozesse grundlegend – Menschen bewegen sich „above the loop“.
- Human-AI Collaboration wird zum dominierenden Organisationsmodell.
- Strategische Klarheit von Führung ist wichtiger für den AI-Erfolg als der bloße Zugang zu Tools.
- Psychologische Sicherheit ist ein messbarer und struktureller Erfolgsfaktor für AI-Adoption.
- Das „Trust Paradox“ macht Vertrauensaufbau zur aktiven Führungsaufgabe, nicht zum Nebeneffekt.
- Leadership verschiebt sich von Kontrolle hin zu Orientierung, Lernen und Orchestrierung – und wird zunehmend zur geteilten Verantwortung über Funktionen hinweg.
- Die Fähigkeit, AI-Agenten wirksam zu führen, steht in engem Zusammenhang mit der Fähigkeit, menschliche Teams wirksam zu führen. AI wird damit nicht nur zum Gegenstand von Leadership, sondern potenziell auch zu einem Spiegel beobachtbaren Führungsverhaltens.
- Der langfristige Wettbewerbsvorteil entsteht nicht durch den bloßen Einsatz von AI, sondern durch die Fähigkeit von Führungskräften, AI als Verstärker menschlicher Urteilkraft, Kreativität und Lernfähigkeit zu gestalten.

Literatur (vorläufig)

Die folgenden Quellen wurden für dieses Research Paper recherchiert und gesichtet. Für die Endfassung werden sie nach APA vollständig formatiert und um weitere Primärquellen ergänzt.

- Boston Consulting Group (2026). AI at Work: Why Strategy Matters More Than Tools. [bcg.com](https://www.bcg.com)
- Boston Consulting Group (2026). AI Will Reshape More Jobs Than It Replaces. [bcg.com](https://www.bcg.com)
- Boston Consulting Group (2026). AI Transformation Is a Workforce Transformation. [bcg.com](https://www.bcg.com)
- Goel, S., Martin, D. & Kaffe, C. (2026). When Everyone Uses AI, Companies Risk Losing Critical Skills. Boston Consulting Group / BCG Institute. [bcg.com](https://www.bcg.com)
- Boston Consulting Group (2025). AI at Work 2025: Momentum Builds, but Gaps Remain. [bcg.com](https://www.bcg.com)
- Center for Creative Leadership (2026). Trust — The Invisible Infrastructure of AI Transformation. [ccl.org](https://www.ccl.org)
- Gallup (2026). AI's Effect on Workplace Culture. [gallup.com](https://www.gallup.com)
- Harvard Business School / Harvard Business Impact (2025). AI-First Leadership: Embracing the Future of Work. [harvardbusiness.org](https://www.harvardbusiness.org)
- Harvard Business School / Harvard Business Impact (2025). Why Leaders Must Master Human Skills to Get the Most Out of AI. [harvardbusiness.org](https://www.harvardbusiness.org)
- Lakhani, K. (2023). AI won't replace humans – but humans with AI will replace humans without AI. Harvard Business Review (zitiert in Harvard Business Impact, 2025).
- London School of Economics, Executive Education (2026). AI Leadership Skills Executives Should Have in 2026. [lse.ac.uk](https://www.lse.ac.uk)
- McKinsey & Company (2026). The State of Organizations 2026. [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)
- McKinsey & Company (2026). Redesigning Technology Workforce for the Agentic AI Era. [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)
- McKinsey & Company (2026). Unlocking AI and Agentic for Your Organization. [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)
- McKinsey & Company (2025). Superagency in the Workplace: Empowering People to Unlock AI's Full Potential at Work. [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)
- MIT Technology Review (2025). Creating Psychological Safety in the AI Era. [technologyreview.com](https://www.technologyreview.com)
- Fortune (2026). The AI Adoption Story Is Haunted by Fear as Today's Efficiency Programs Look Like Tomorrow's Job Cuts. [fortune.com](https://www.fortune.com)
- Forrester (2025). Psychological Safety Enables Opportunity Ecosystems Amid AI Transformation. [forrester.com](https://www.forrester.com)
- Nature – Humanities and Social Sciences Communications (2025). The Dark Side of Artificial Intelligence Adoption: Linking Artificial Intelligence Adoption to Employee Depression via Psychological Safety and Ethical Leadership. [nature.com](https://www.nature.com)
- ResearchGate (2025). Psychological Safety and Trust in AI-Supported Leadership Cultures.
- Talentfoot (2026). The Top AI Leadership Skills in 2026: Salary Premiums and Case Studies. [talentfoot.com](https://www.talentfoot.com)
- Madison-Davis (2025). Psychological Safety in the Age of AI: Leadership's Role. [madisondavis.com](https://www.madisondavis.com)
- Weidmann, B., Xu, Y. & Deming, D. J. (2025). Measuring Human Leadership Skills with AI Agents. NBER Working Paper No. 33662. National Bureau of Economic Research. DOI: 10.3386/w33662.

Letzte Änderung: Ron Thoma 18.8.2026