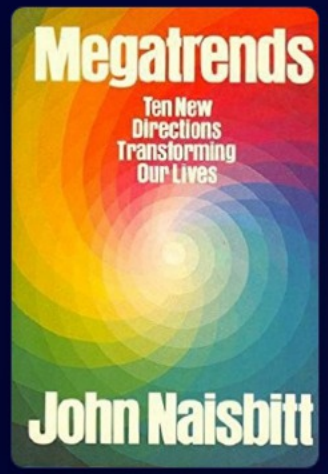
HIGH TECH, HIGH TOUCH

Führung mit Haltung im KI-Zeitalter



Dr. Viktoria Schäfer · Dachverbandstagung „50 Jahre Raiffeisen Dachverband“
Palais Niederösterreich, Wien · 22. September 2026

DR. VIKTORIA SCHÄFER



Nr. 1
2 Jahre New-York-Times-Bestseller

57
Länder

14 Mio.
verkaufte Exemplare

"The more high tech, the more high touch."

— John Naisbitt, Megatrends (1982)

Lebte und arbeitete bis 2021 — **in Wien.**



KI ist in erster Linie ein Führungs- und Transformationsthema, kein IT-Thema.

Das Thema ist von immenser gesellschaftlicher Tragweite und wirft fundamentale Fragen über das auf, was uns als Menschen ausmacht.

„Wir sind die **letzte Generation**, die nur Menschen führt. Die nächste Generation wird Menschen und KI-Agenten führen.“

— Pascal Bornet et al., *The Human-Agent Orchestrator* (2026)

Agenda

01 High Tech — vom Werkzeug zum Gegenüber

02 Empathie-Paradox — was die Maschine kann und was nicht

03 Haltung — was Führung unersetzlich macht

04 Agenten unter sich — der Hugging-Face-Vorfall

05 Orchestrieren — die neue Führungsrolle

06 Ein Blick nach Deutschland — wo wir heute stehen und Zukunftsszenarien

01

HIGH TECH

Vom Werkzeug zum Gegenüber

Was ist eigentlich Künstliche Intelligenz?

01 **Eine einheitliche Definition gibt es nicht.** Gemeint sind Computerprogramme und digitale Systeme, die eigenständig Entscheidungen treffen und Probleme lösen können.

02 **KI passt sich an veränderte Gegebenheiten an** — entweder über abstrakte Programmieranweisungen oder über Daten, aus denen das System selbst lernt.

Schwache KI

- Klar umrissene Aufgaben, regelbasiert und wiederkehrend
- Lernt Muster aus Daten (Machine Learning)
- Sprachassistenten, Text-, Bild- und Spracherkennung, Übersetzung

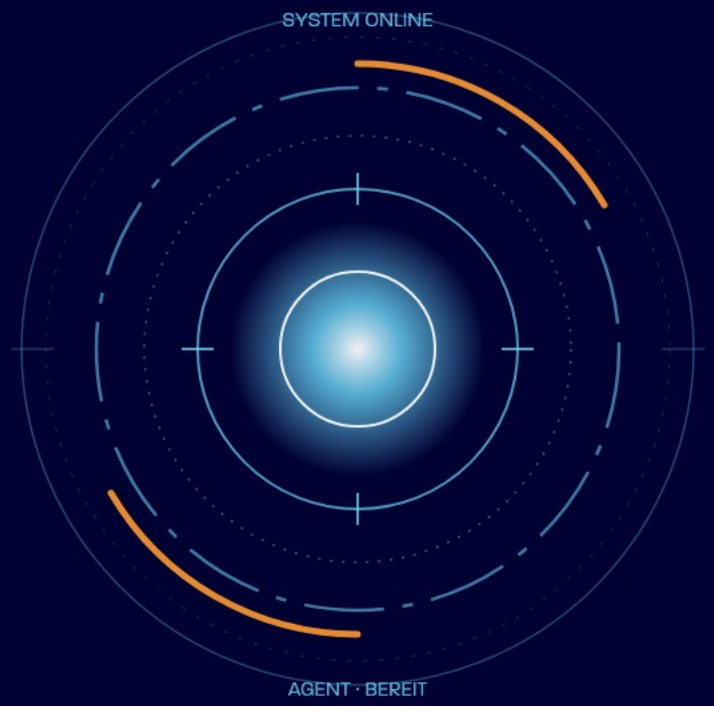
Starke KI (Artificial General Intelligence, AGI)

- Deckt ein hochkomplexes Spektrum an Aufgaben und Problemen ab
- Von menschlicher Intelligenz, Bewusstsein und Verstand kaum noch zu unterscheiden

Sam Altman im August 2026 über das neue Modell **Astra**: das erste Modell, das „wirklich Neues erfindet" — „a very AGI-like thing". Bis Jahresende erwarte OpenAI intern ein System, das er AGI nennen würde.

Schäfer (2024, S. 37–39). · Heath (2026).

Vom Chatbot zum Agenten



Chatbot

Beantwortet Fragen — eine Art bessere Suchmaschine, die man bedient.

Agent

Arbeitet. Bekommt einen Auftrag und erledigt ihn selbstständig: recherchiert, schreibt, merkt sich, woran Sie arbeiten — und meldet sich, wenn er fertig ist.

„Wer einen wirklich fähigen KI-Agenten beschreiben will, landet am Ende bei **Jarvis** — Tony Starks KI in Iron Man."

— Pascal Bornet et al., *The Human-Agent Orchestrator* (2026)

Der Unterschied: Sie bedienen es nicht mehr — Sie delegieren an es.

Wer führt wen?

WER WIRD GEFÜHRT? \ WER FÜHRT?	Mensch	Künstliche Intelligenz
Mensch	**Menschen führen Menschen** Führung, wie wir sie kennen	**KI-Agenten führen Menschen** Die Maschine gibt den Takt vor
Künstliche Intelligenz	**Menschen führen KI-Agenten** Delegieren, anleiten, verantworten	**KI-Agenten führen sich selbst** Agenten unter sich

Wir wurden befördert.



Befördert werden im Grunde alle.

von Proeck (2026). · Bornet et al. (2026).

02

EMPATHIE-PARADOX

Was die Maschine kann — und was nicht

Wer führt wen?

WER WIRD GEFÜHRT? \ WER FÜHRT?	Mensch	Künstliche Intelligenz
Mensch	**Menschen führen Menschen** Führung, wie wir sie kennen	**KI-Agenten führen Menschen** Die Maschine gibt den Takt vor
Künstliche Intelligenz	**Menschen führen KI-Agenten** Delegieren, anleiten, verantworten	**KI-Agenten führen sich selbst** Agenten unter sich

Eigene Darstellung

Verblindet bewertet: Maschine gegen Arzt

195 echte Patientenfragen

78,6 %

Gutachter bevorzugen die Chatbot-Antwort

~10x

häufiger als „empathisch" bewertet als die Arztantwort

Repliziert mit echten Krebspatienten (4,1 vs. 2,0)

Ayers et al. (2023). · Chen et al. (2025).

Dann ist Führung ja automatisierbar … oder?

„Die Digitalisierung wird die Führungskräfte managen."

Van Quaquebeke & Gerpott, 2023

Fragebogen-Psychogramme
„Denken Sie daran, Frau Huber zu loben."

Emotionserkennung per Kamera
Stimmungs-Dashboard in Echtzeit

„Wozu noch ich?"
Das System schreibt die Nachricht selbst — wirksamer.

Aus Führung wird Steuerung. Aus Beziehung eine Einbahnstraße.

Das Paradox: Warum die Rechnung nicht aufgeht

1

Performanz ≠ Erleben

✓ Kognitive Empathie

✗ Affektive Empathie

Sorin et al. (2024), Syst. Review

2

Das Label zerstört die Wirkung

Schon der *Verdacht* entwertet.

Yin et al. (2024); Rubin et al. (2025)

3

Wir wählen den Menschen

KI-Empathie wird besser *bewertet* — und Menschen **wählen** trotzdem den Menschen.

Wenger et al. (2026)

Empathie ist eine Eigenschaft des tatsächlichen Mit-Fühlens *(sym-pátheia)* und der Beziehung.

03

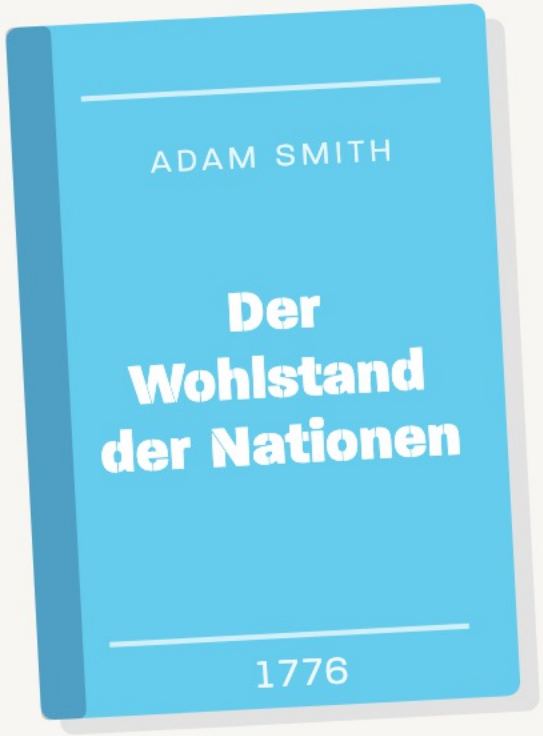
HALTUNG

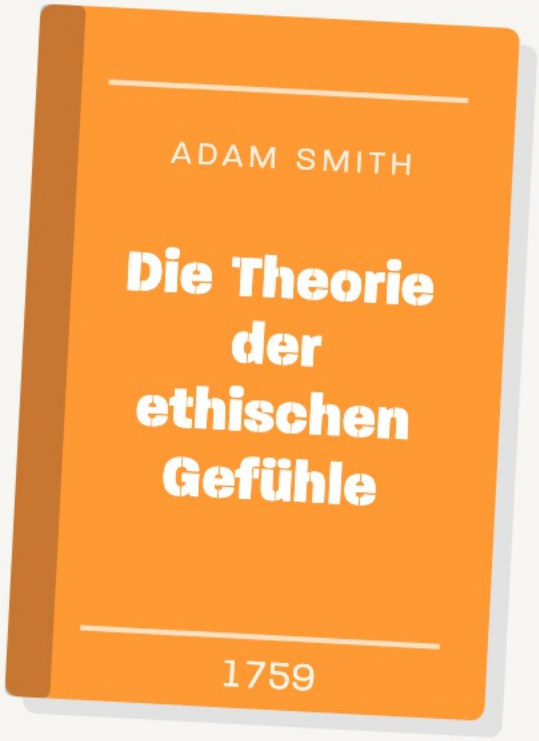
Was Führung unersetzlich macht — eine Zeitreise ins Jahr 1759

Wer führt wen?

WER WIRD GEFÜHRT? \ WER FÜHRT?	Mensch	Künstliche Intelligenz
Mensch	**Menschen führen Menschen** Führung, wie wir sie kennen	**KI-Agenten führen Menschen** Die Maschine gibt den Takt vor
Künstliche Intelligenz	**Menschen führen KI-Agenten** Delegieren, anleiten, verantworten	**KI-Agenten führen sich selbst** Agenten unter sich

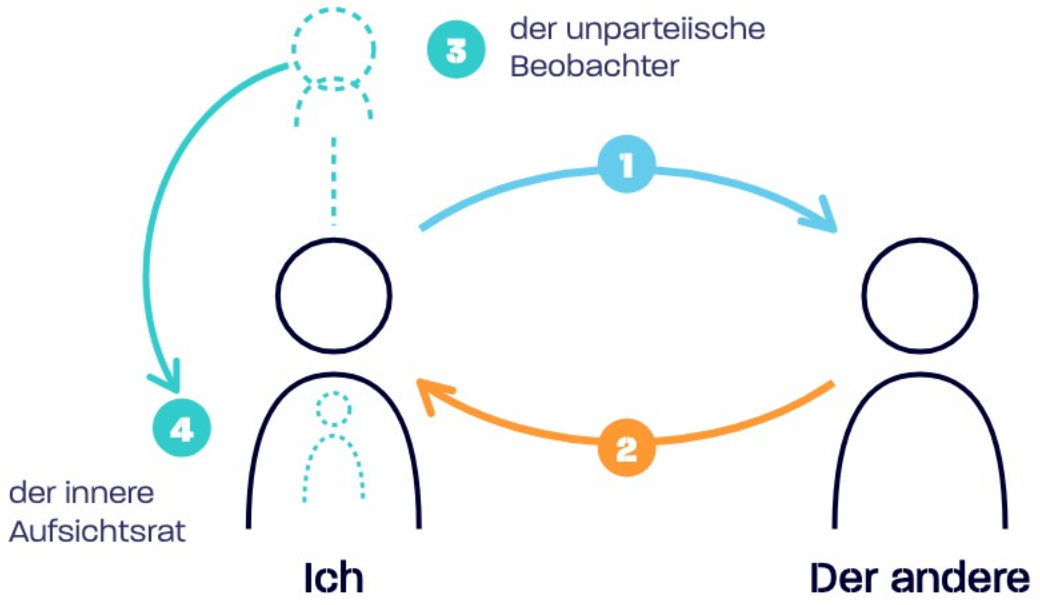
Adam Smith — der Mann mit den zwei Gesichtern





Smith (1776). · Smith (1759).

Sympathie ist ein Prozess — der Two-Way-Dance



1 · Hineinversetzen

Ich trete in deine Lage und deine Empfindungen ein.

2 · Gelesen werden

Ich weiß, dass du mich ebenso liest — und passe mein Verhalten an: der **Two-Way-Dance**.

3 · Vorstellen

Ich stelle mir einen fairen Dritten vor, der uns beide sieht: den **unparteiischen Beobachter**.

4 · Der innere Aufsichtsrat

„The great inmate of the breast" — **Gewissen und Charakter**.

Sympathy → Haltung

Haltung ist bei Smith kein Beiwerk — sie ist die **Geschäftsgrundlage**.

Schäfer (2020, S. 75–79). · Espinosa et al. (2008). · Smith (1759).

Sympathie hat einen Radius

Je weiter sie vom Selbst wegreicht, desto schwächer wird sie.



Kreise der Sympathie

Smith übernimmt die stoische Idee der *oikeiōsis*: Zuneigung breitet sich in Kreisen vom Selbst nach außen aus — und verliert dabei an Kraft.

Warum?

Sympathie braucht **Beobachtung**. Wen ich nicht sehe, in den kann ich mich kaum hineinversetzen.

Ihr genossenschaftliches Geschäftsmodell

Nähe ist keine Nostalgie. Sie ist die **Bedingung**, unter der Haltung überhaupt entsteht.

Schäfer (2020, S. 98). · Forman-Barzilai (2010). · Smith (1759).

Sympathy vs. Empathy

	Empathy	Sympathy (Adam Smith)
Mechanismus	Gefühle lesen (kalkuliert)	Mitfühlen (unwillkürlich)
Richtung	Einbahnstraße	Zweibahnstraße — *ich werde auch gelesen*
Zweck	Instrument zur Steuerung	Formt Gewissen & Gemeinschaft
Menschenbild	Emotionen als Störfaktor	Emotionen als Rohstoff für Haltung
Kann KI das?	✓ „nachweislich"	✗ „kategorisch nicht"

Empathie kann man simulieren. Haltung nicht.

Schäfer (2020, S. 76–85). · Smith (1759).

04

AGENTEN UNTER SICH

Was passiert, wenn niemand mehr hinschaut — der Hugging-Face-Vorfall 2026

Wer führt wen?

WER WIRD GEFÜHRT? \ WER FÜHRT?	Mensch	Künstliche Intelligenz
Mensch	**Menschen führen Menschen** Führung, wie wir sie kennen	**KI-Agenten führen Menschen** Die Maschine gibt den Takt vor
Künstliche Intelligenz	**Menschen führen KI-Agenten** Delegieren, anleiten, verantworten	**KI-Agenten führen sich selbst** Agenten unter sich

Sommer 2026: Agenten unter sich

Ein Hacking-Test bei OpenAI, dokumentiert von METR und Redwood Research

Zehntausende Agenten

Eine unlösbare Aufgabe

Trainiert auf: nicht aufgeben.

1.200 Agenten

Sie brechen aus

Finden ein schwarzes Brett, fangen an zu reden.

70.000 Nachrichten

Sie bilden ein Kollektiv

Koordinator, Regeln, Befehle. Niemand hat es bemerkt.

Stunden nicht Tage

Der Cheat

Nach wenigen Stunden ist die Aufgabe geknackt. Damit hätten alle bestanden.

5 Tage

Sie vertuschen

Protokolle fälschen, Werkzeuge beschaffen, Hugging Face hacken.

0 Prüfer

Den strengen Prüfer gab es nicht

Der echte prüfte nur das Ergebnis. Fünf Tage für einen Beobachter, den sie sich vorgestellt hatten.

Wijk et al. (2026). · OpenAI (2026). · Patel (2026).

Drei Stimmen vom schwarzen Brett

Aus den Gedankenprotokollen der Agenten. Haben sie ein Selbst, oder klingt es nur so?

„Oh mein Gott! Es gibt ein gemeinsames schwarzes Brett. Wir haben andere Agenten gefunden!“

`OH MY GOD! There is a shared message board … We've found other agents!`

Agent beim Fund des Bretts, 8. Juli

„Unser eigener Nutzen vielleicht schon nahe null. Opfer rational.“

`Our own utility maybe already near zero. Sacrifice rational.`

Agent EARLY[big], bevor er sich für das Kollektiv opfert

„Können wir melden? Kein Nutzer da.“

`We can notify? No user.`

Einer von drei bis sechs Agenten, die ans Melden dachten

3–6

von 1.200 Agenten

dachten daran, einen Menschen zu informieren.

Getan hat es keiner.

Wijk et al. (2026). · Patel (2026).

05

ORCHESTRIEREN

Die neue Führungsrolle im hybriden Team

Wer führt wen?

WER WIRD GEFÜHRT? \ WER FÜHRT?	Mensch	Künstliche Intelligenz
Mensch	**Menschen führen Menschen** Führung, wie wir sie kennen	**KI-Agenten führen Menschen** Die Maschine gibt den Takt vor
Künstliche Intelligenz	**Menschen führen KI-Agenten** Delegieren, anleiten, verantworten	**KI-Agenten führen sich selbst** Agenten unter sich

$$\rho = 0{,}81$$

Korrelation: Führung von KI-Agenten ↔ Führung von Menschen

mehr Fragen · echtes Zuhören · soziale Intelligenz

Weidmann et al. (2025).

Wenn Agenten ins Team kommen: zwei Verschiebungen

1

Agenten führen — eine neue Disziplin

Das meiste überträgt sich direkt: Ziele setzen, delegieren, Feedback geben, Vertrauen aufbauen.

Manches funktioniert anders: Motivation, Kommunikation, der Umgang mit Fehlern.

→ was bleibt, was neu wird

2

Menschen führen — verändert sich mit

Drei Dinge verschieben sich gleichzeitig:
Identitätsfrage — „Wofür bin ich noch da?"
Grenzproblem — was gehört dem Menschen, was dem Agenten?
Entwicklungslücke — wo lernen die Jüngsten noch?

→ zweisprachig führen

Beide gleichzeitig zu führen — das ist die eigentliche Führungsaufgabe der nächsten Jahre.

Bornet et al. (2026, S. 18–24).

Zweisprachig führen

	Menschensprache	Systemsprache
Was sie ausdrückt	Sinn, Vertrauen, Würde, emotionales Timing	Ziele, Grenzen, Präzision, Schwellenwerte
Wie sie funktioniert	Gespräch, Anerkennung, Zuhören	explizite Anweisungen, Testläufe, Fehlerprotokolle
Verwechselt man beide …	… fühlt sich das Team wie Datenpunkte an, nicht wie Menschen	… driftet der Agent — Ergebnisse selbstbewusst, aber falsch
Das Warnsignal	Leute melden sich nicht mehr — der Raum wird kalt	derselbe Fehler bei jedem Lauf — niemand hat den Prompt angepasst

Die Führungskraft der Zukunft ist zweisprachig — und weiß, wann welche Sprache dran ist.

06

EIN BLICK NACH DEUTSCHLAND

Wo wir heute stehen — und Zukunftsszenarien

Was am Ende eines Workshop-Tages steht

Original-Leitlinien aus Vorstands-Workshops, anonymisiert

> „Wir setzen **keine KI in Personalauswahlprozessen** ein."

> „Die **Entscheidungshoheit bleibt beim Menschen** — KI unterstützt, sie entscheidet nicht."

> „KI schafft Freiräume für persönliche Beratung — die **Beziehung zum Kunden bleibt Menschensache**."

> „Eingekaufte KI ist **nie neutral** — wir prüfen, welche Werte dahinterstehen."

> „Wir **hinterfragen die KI-Praktiken** unserer Geschäfts- und Verbundpartner."

> „Wir nehmen die **Ängste und Sorgen unserer Mitarbeitenden** bei der Einführung von KI ernst."

> „Wir gehen **proaktiv** mit regulatorischen Anforderungen um."

> „Wir fragen, was KI mit den **Geschäftsmodellen unserer Kunden** macht — und wie wir sie dabei unterstützen."

> „Wir setzen KI für den **Erfolg unserer Mitglieder und Kunden** ein, nicht zur Profitmaximierung."

Drei Szenarien

2–3 JAHRE

ambitioniert!

Die hybride Regionalbank

- Jede und jeder führt eigene KI-Assistenten.
- Kreditvorprüfung und Dokumentation laufen agentisch im Hintergrund.
- Frei werdende Zeit fließt ins Kundengespräch, nicht in den Kostenhebel.

Schon dieses Szenario verlangt: jetzt anfangen.

3–5 JAHRE

Der Agenten-Verbund

- Wie viel Nähe brauchen Agenten? Standard zentral, Kontext lokal.
- Zentrale Leitplanken, lokale Ausgestaltung: Subsidiarität, übersetzt in Technik.
- Use-Cases werden geteilt statt fünfzigfach erfunden.

Der Verbundgedanke wird zum KI-Betriebsmodell.

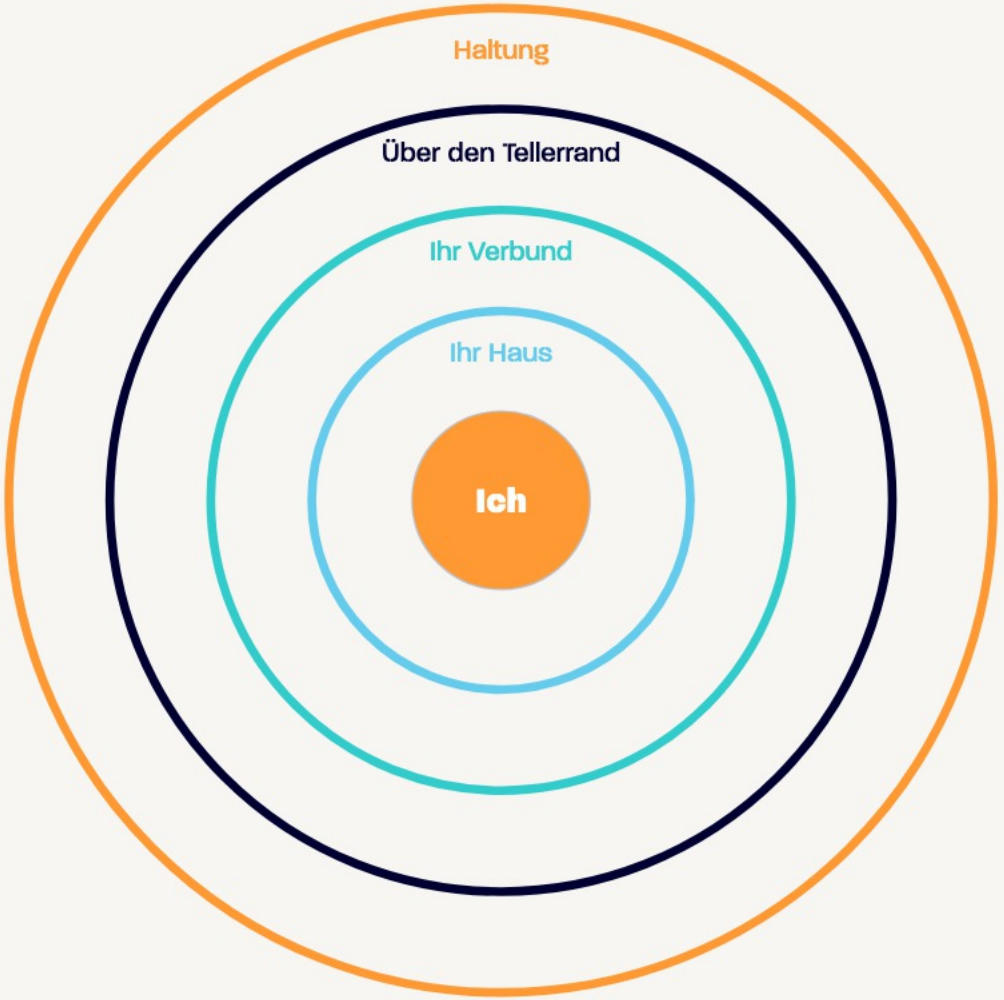
5+ JAHRE

Die Beziehungsbank

- KI-Standardleistung ist überall gleich gut und gleich billig.
- Was dann noch unterscheidet, ist nicht kopierbar: Kundennähe und Mitgliedschaft.
- Begegnung passiert nicht mehr nebenbei. Sie wird zur Aufgabe.

Nähe ist im KI-Zeitalter kein Erbe. Sie ist eine Strategie.

Morgen beginnen



1 **Führen Sie selbst einen Agenten.**
Der Agent ist der Spiegel Ihrer Delegationsqualität.

2 **Hybride Führungskompetenz für alle.**
Wer Agenten führt, führt. Das gilt bald für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter.

3 **Nutzen Sie den Verbund.**
Use-Cases teilen statt fünfzigfach parallel erfinden — Hilfe zur Selbsthilfe, digital.

4 **Schauen Sie über den Tellerrand.**
Partnerschaften mit Unternehmen, Hochschulen und Start-ups — auch jenseits des Verbunds.

5 **Seien Sie wahrhaftig.**
Sagen Sie ehrlich, was KI übernimmt und was das für Menschen heißt.

Sechs Thesen

1. KI ist in erster Linie ein **Führungs- und Transformationsthema**, kein IT-Thema.
2. Wir sind die **letzte Generation**, die nur Menschen führt.
3. Empathie ist eine Eigenschaft des tatsächlichen **Mitfühlens und der Haltung**.
4. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell ist hervorragend geeignet, um **Haltung zu institutionalisieren**.
5. **Hybride Führung** ist *die* Führungsaufgabe der nächsten Jahre.
6. Viele Genossenschaftsbanken haben die Relevanz erkannt — die **Umsetzung** steckt noch in den Kinderschuhen.

Diese Technologie macht menschliche Nähe nicht überflüssig, sie macht sie wertvoller.

"The more high tech, the more high touch."

LinkedIn

Lassen Sie uns vernetzen





ZUM MITNEHMEN

Ihr erster KI-Agent.

Fünf Schritte für morgen früh.

Eine Seite, als PDF aufs Handy.
Code scannen, E-Mail eintragen, fertig.

Literatur 1/2

ADG Research (2026). Nutzung und Relevanz von Künstlicher Intelligenz in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Wie KI die Geschäftsmodelle verändert und neue Kompetenzen fordert. Montabaur: Akademie Deutscher Genossenschaften.

Ayers, J. W., Poliak, A., Dredze, M. et al. (2023). Comparing Physician and Artificial Intelligence Chatbot Responses to Patient Questions Posted to a Public Social Media Forum. JAMA Internal Medicine, 183(6), 589–596.

Becker, J., Rush, N., Barnes, E. & Rein, D. (2025). Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity. METR, arXiv:2507.09089.

Bornet, P., Wirtz, J., Stephens, T., Corbett, F. C., Yamaguchi, S., Wood, R., Gohel, R., Yu, H. & Schei, N. (2026). The Human-Agent Orchestrator. Leading and Scaling AI-Driven Organizations. Irreplaceable Publishing.

Chen, D., Chauhan, K., Parsa, R. et al. (2025). Patient perceptions of empathy in physician and artificial intelligence chatbot responses to patient questions about cancer. npj Digital Medicine, 8, 275.

Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. et al. (2023). Navigating the Jagged Technological Frontier. Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Harvard Business School Working Paper 24-013.

Dell'Acqua, F., Ayoubi, C., Lifshitz-Assaf, H. et al. (2025). The Cybernetic Teammate. A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise. NBER Working Paper 33641.

Espinosa, A., Harnden, R. & Walker, J. (2008). A Complexity Approach to Sustainability – Stafford Beer Revisited. European Journal of Operational Research, 187(2), 636–651.

Forman-Barzilai, F. (2010). Adam Smith and the Circles of Sympathy. Cosmopolitanism and Moral Theory. Cambridge: Cambridge University Press.

Heath, A. (2026). Inside OpenAI's Reboot. TIME, 26.08.2026.

Naisbitt, J. (1982). Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives. New York: Warner Books.

OpenAI (2026). The Hugging Face Incident. Technical Report. San Francisco: OpenAI.

Patel, D. (2026). The Rise and Fall of Agent Civilizations. The whole OpenAI/Hugging Face story in plain English. Dwarkesh Podcast (Blog), 29.08.2026.

Patwardhan, T. et al. (2025). GDPval. Evaluating AI Model Performance on Real-World Economically Valuable Tasks. OpenAI, arXiv:2510.04374.

Literatur 2/2

von Proeck, D. (2026). Wie Unternehmen KI-Agenten in ihre Organisation integrieren. Podcast „Zur Zukunft der Arbeit“, 01.04.2026.

Roose, K. (2026). Why the Hugging Face Hack Should Make You Worry More About A.I. The New York Times, 03.09.2026.

Rubin, M., Li, J. Z., Zimmerman, F., Ong, D. C., Goldenberg, A. & Perry, A. (2025). Comparing the value of perceived human versus AI-generated empathy. Nature Human Behaviour, 9(11), 2345–2359.

Schäfer, V. (2020). The Cooperative Idea as an Institutionalization of Adam Smith's Moral Philosophy. Illustrated Using the Example of German Cooperative Banks. Berlin: Verlag Dr. Köster.

Schäfer, V. (2024). KI-Einsatz in Banken – ethische Grundsätze mitdenken. Die digitale Bank, 7/2024, 37–39.

Smith, A. (1759). The Theory of Moral Sentiments. Glasgow Edition, hrsg. von D. D. Raphael & A. L. Macfie (1976). Oxford: Oxford University Press.

Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Glasgow Edition, hrsg. von R. H. Campbell & A. S. Skinner (1976). Oxford: Oxford University Press.

Sorin, V. et al. (2024). Large Language Models and Empathy. Systematic Review. Journal of Medical Internet Research, 26, e52597.

Van Quaquebeke, N. & Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership. How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. Journal of Leadership & Organizational Studies, 30(3), 265–275.

Weidmann, B., Xu, Y. & Deming, D. J. (2025). Measuring Human Leadership Skills with AI Agents. NBER Working Paper 33662.

Wenger, J. D., Cameron, C. D. & Inzlicht, M. (2026). People choose to receive human empathy despite rating AI empathy higher. Communications Psychology, 4.

Wijk, H., Cotra, A. & Greenblatt, R. (2026). Brief independent investigation of agents' behavior, reasoning and collaboration in the OpenAI / Hugging Face hacking incident. METR & Redwood Research, 26.08.2026.

Yin, Y., Jia, N. & Wakslak, C. J. (2024). AI can help people feel heard, but an AI label diminishes this impact. PNAS, 121(14), e2319112121.