

HUMAN INTELLIGENCE AUDITS

UNABHÄNGIGE EINORDNUNG · JULI 2026

Human Intelligence Report 2026

Was KI wirklich übernimmt —



*Eine unabhängige Einordnung, entwickelt aus 25 Jahren internationaler Führungserfahrung
— jenseits der Panikmache um KI und Arbeitsplätze.*

Nicole Göllner

Organisationsdiagnostikerin · Human Intelligence Audits
nicolegoellneraudit.com · 2026

Für wen dieser Report ist

Wenn Sie **HR-Verantwortliche** sind: *Sie spüren die Fragen im Haus, bevor sie ausgesprochen werden* — „Wird meine Stelle noch gebraucht?“ Und Sie merken, dass die offiziellen KI-Guidelines diese Frage nicht beantworten.

Wenn Sie **Geschäftsführerin oder Geschäftsführer** sind: Sie investieren in KI, weil Sie es müssen — und fragen sich gleichzeitig, was von Ihrem Team, Ihrer Kultur, *Ihrer Führung* eigentlich übrig bleibt, wenn die Technologie hält, was sie verspricht.

Wenn Sie **selbst in einem Unternehmen arbeiten**: Sie haben das Gefühl, dass gerade rationalisiert wird — und dass *die Person hinter der Position* dabei zunehmend zweitrangig wird.

Dieser Report ist für alle drei geschrieben. Nicht um Ihnen Angst zu nehmen, indem er sie kleinredet. Sondern um einzuordnen, was an dieser Angst real ist — und was Sie tatsächlich in der Hand haben.

1 — Was an der Angst real ist, und was übertrieben

Die Angst ist da, das lässt sich nicht wegargumentieren. Aber sie ist nicht gleich verteilt — und das ist die erste Verzerrung, die in der öffentlichen Debatte fast immer verschwindet.

40 %

der Beschäftigten weltweit haben laut dem Global Talent Trends Report 2026 von Mercer inzwischen Angst, durch KI ersetzt zu werden — 2024 waren es noch 28 %. Die Berater nennen das FOBO: Fear of Becoming Obsolete.

Fast jede/r Zweite

der aktiven KI-Nutzer:innen befürchtet laut einer Erhebung der Krankenkasse pronova BKK von Anfang 2026, dass die eigene Stelle durch KI überflüssig wird. Bei unter 30-Jährigen sind es sechs von zehn.

Gleichzeitig zeigt der AOK-Fehlzeiten-Report ein deutlich anderes Bild: In der Breite der Belegschaft sind aktuell nur rund fünf Prozent wirklich besorgt um den eigenen Arbeitsplatz. Beide Zahlen stimmen — sie beschreiben nur unterschiedliche Gruppen und unterschiedliche Fragen.

Die Angst konzentriert sich dort, wo Aufgaben tatsächlich automatisierbar sind — und dort, wo Führung schweigt, statt einzuordnen.

Am stärksten betroffen von reiner Automatisierung sind repetitive Tätigkeiten — Sachbearbeitung, standardisierter Kundenservice, einfache Lagerlogistik. Für *Führungskräfte und Entscheider:innen* liegt die eigentliche Gefahr aber woanders.

Die gefährlichste Kompetenzlücke sitzt oft im Führungsbüro

Führungskräfte werden durch KI nicht in ihrer Kernaufgabe ersetzt — Entscheidungen treffen, Verantwortung tragen, Menschen entwickeln, bleibt genuin menschlich. Aber wenn Führung sich selbst nicht weiterbildet, wird sie zum eigentlichen Engpass der KI-Transformation. Genau das zeigen zwei aktuelle Studien unabhängig voneinander.

Nur 20 %

der Führungskräfte sehen ihr Unternehmen laut einer Studie der Beratung Egon Zehnder ausreichend auf die Veränderungen durch KI in den nächsten fünf Jahren vorbereitet.

66 % vs. 53 %

Die Future Skills Studie 2026 der Haufe Akademie (rund 1.000 befragte Fach- und Führungskräfte) deckt eine Wahrnehmungslücke auf: 66 Prozent der Führungskräfte halten ihre Teams für gut auf KI vorbereitet — aber nur 53 Prozent der Fachkräfte selbst fühlen sich tatsächlich bereit.

Dieselbe Studie zeigt es auch umgekehrt: 79 Prozent der Fachkräfte bewerten ihre eigenen digitalen Kompetenzen als gut oder sehr gut — aber nur 54 Prozent der Führungskräfte teilen diese positive Einschätzung. Die Wahrnehmung geht in beide Richtungen auseinander. Das Ergebnis: Weiterbildungsbudgets, die am tatsächlichen Bedarf vorbeilaufen, Rollen, die falsch besetzt werden, und ein Skill-Gap, der genau dort wächst, wo niemand hinschaut.

Methoden ohne Diagnose sind Medikamente ohne Befund. Das gilt für Teamentwicklung genauso wie für KI-Weiterbildung: Wer investiert, bevor er wirklich weiß, wo die Lücke liegt, trifft die falsche Maßnahme — auch mit bestem Budget.

Ein Beispiel aus der Praxis

Eine Führungskraft baute innerhalb weniger Jahre bereits das zweite internationale Verkaufsteam neu auf — *inzwischen ist das dritte an der Reihe*. Unterschiedliche Sprachen, unterschiedliche Mentalitäten, dieselbe Dynamik: Mitarbeitende gingen, Umsätze stockten, das Team spürte einen Druck, den niemand offen ansprach — bis ein Mitarbeiter es in einem denkwürdigen, sprachlich unbeholfenen, aber inhaltlich treffenden Satz auf den Punkt brachte: „Can you see the pink elephant?“ Gemeint war das Offensichtliche, über das niemand sprach. Was der Führungskraft fehlte, war **kein**

Fachwissen. Es war die Fähigkeit, die eigene Wirkung wahrzunehmen, bevor sie Schaden anrichtet.

Genau diese Lücke wird durch KI nicht kleiner. Sie wird sichtbarer — und teurer. Was früher Monate brauchte, um sich in Kennzahlen niederzuschlagen, zeigt sich heute schneller: KI beschleunigt Prozesse und Entscheidungen, deckt aber genauso schnell auf, wo diese Entscheidungen ohne Selbstwahrnehmung getroffen werden.

Meine These aus 25 Jahren Organisationsdiagnostik: Führungskräfte, die nie gelernt haben, was Persönlichkeitsentwicklung bedeutet, werden in den kommenden Jahren nicht an fehlendem Fachwissen scheitern — sondern an genau dieser blinden Stelle. KI deckt Schwachstellen in Persönlichkeit, Urteilsvermögen und Entscheidungsfähigkeit schneller auf, als es jedes Mitarbeitergespräch je könnte.

Auch hier lohnt der zweite Blick: Fotografie und Marketing

Zwei Berufsfelder, die für Ihre eigene Personalplanung besonders relevant sein dürften, weil die Lage dort differenzierter, aber ebenso real ist. Die Studie „Image Market - Business Trends 2026“ der Hochschule Hannover zeigt: 56,6 Prozent der Medien planen inzwischen den Einsatz KI-generierter Bilder — ein Jahr zuvor waren es 46,2 Prozent. Besonders betroffen ist die Auftragsfotografie in Werbung und PR, wo bereits Umsatzrückgänge dokumentiert sind. Journalistische und dokumentarische Fotografie bleibt deutlich stabiler, weil dort Authentizität zählt, die sich nicht generieren lässt.

Ähnlich im Marketing: Laut Bitkom sehen 84 Prozent der befragten Unternehmen KI als wichtigsten Einflussfaktor für die Branche. Automatisiert werden vor allem Content-Erstellung, Standardtexte und Kampagnen-Erstentwürfe. *Markenstrategie, Positionierung und die Entscheidung, welche Kampagne überhaupt sinnvoll ist, bleiben menschliche Urteilssache* — Kontext und Erfahrung lassen sich nicht outsourcen.

Zur Einordnung: Laut Internationaler Arbeitsorganisation (ILO) sind nur rund 5,5 Prozent der Jobs in Hocheinkommensländern wie Deutschland tatsächlich von vollständiger Automatisierung bedroht. Der Rest verändert sich in seinen Aufgaben — verschwindet aber nicht komplett.

Die KI ersetzt nicht die Person. Sie ersetzt die Person, die keine KI nutzt. Und macht den Menschen dabei nicht kleiner, sondern um eine Ressource reicher.

Die Wahl, die bleibt: Resignation oder Vorbereitung

An diesem Punkt trennen sich zwei Reaktionen. *Die eine: „Mein Job ist bald weg“ — und Stillstand, weil Angst lähmt.* Die andere: die Angst ernst nehmen und sich gezielt vorbereiten — durch Weiterbildung, durch KI-Kompetenz, durch das bewusste Trainieren dessen, was kein Algorithmus übernehmen kann.

Der Arbeitsplatz-Trendreport 2026 von SPS und der WORKTECH Academy zeigt den Unterschied konkret: Besonders motivierte Beschäftigte nutzen KI dreimal häufiger als unmotivierte — um Arbeitsqualität zu verbessern und sich auf wertschöpfende Aufgaben zu konzentrieren. Weniger motivierte Beschäftigte setzen KI dagegen eher defensiv ein, aus Sorge um die eigene Relevanz.

Wer sich weiterbildet, tauscht die Angst vor Ersetzbarkeit gegen die Kontrolle über die eigene Entwicklung. Bildung ist die einzige Antwort auf diese Angst, die tatsächlich etwas verändert — nicht das Verdrängen der Angst selbst.

Genau das schafft übrigens eine neue Ressource, die kein Organigramm bisher kennt: Menschen, die gelernt haben, sich selbst und ihr Team bewusst wahrzunehmen, bevor eine Kennzahl oder eine Kündigung es erzwingt. Das ist auch der Gedanke hinter den Begleitschulungsheften dieser Reihe: Persönlichkeits- und Organisationsdiagnostik lässt sich lernen, bevor eine Position es verlangt.

2 — Welche Aufgaben tatsächlich zur „Ressource KI“ werden

Der Arbeitsalltag verändert sich gerade schneller, als die meisten Organigramme das abbilden können. Aufgaben, die früher Ressourcen gebunden haben, übernimmt zunehmend eine Künstliche Intelligenz:

Auswertungen — Daten sichten, Muster in großen Zahlenmengen erkennen, erste Zusammenfassungen erstellen.

Recherchen — Informationen zusammentragen, Marktüberblicke erstellen, Vorarbeit für Entscheidungen.

Erste Entwürfe — Texte, Präsentationen, Konzepte in einer ersten Version — als Ausgangspunkt, nicht als Endprodukt.

Ganze Prozessketten — Wiederkehrende, standardisierte Abläufe, die früher Stunden gebunden haben.

Zum ersten Mal gibt es tatsächlich eine ausgelagerte Ressource im wörtlichen Sinn: skalierbar, jederzeit verfügbar, ohne Krankenstand, ohne stille Kündigung, ohne Erschöpfung. Die KI erfüllt genau das, was das Wort „Resources“ in „Human Resources“ schon immer gemeint hat — nur konsequenter, als ein Mensch es je könnte oder sollte.

3 — Warum „Human“ dadurch nicht überflüssig wird

„Human Resources.“ Zwei Wörter, die in jedem Organigramm stehen. Kaum jemand fragt, was sie eigentlich sagen. Eine Ressource wird verwaltet, geplant, ersetzt, wenn sie erschöpft ist. Genau das übernimmt jetzt zunehmend die KI — buchstäblich.

Und genau deshalb wird der zweite Teil des Wortes — Human — nicht überflüssig. Er wird zum einzigen Teil, der eine Organisation von einer anderen noch

unterscheidet. Was heute wirklich zählt, ist nicht mehr, wer die meisten Aufgaben abarbeitet. Es ist, *wer die Person hinter der Position noch sieht* — etwas, das kein Algorithmus leisten kann.

Human Intelligence gegen Künstliche Intelligenz — das ist keine Wortspielerei. Es ist die reale Verschiebung, die gerade in jedem Organigramm stattfindet.

KI kann die Ressource ersetzen. Sie kann nicht ersetzen, was die Ressource nie war: der Mensch.

4 — Die Lücke, die kein Algorithmus schließt

Hier liegt der eigentliche blinde Fleck der aktuellen KI-Debatte — und er lässt sich mit einer einzigen Zahl belegen.

62 % vs. 19 %

Laut Mercer glauben 62 Prozent der Beschäftigten, dass Führungskräfte die psychologischen Folgen von KI unterschätzen. Aber nur 19 Prozent der HR-Verantwortlichen berücksichtigen diese Effekte bislang überhaupt in ihrer Strategie.

Diese Lücke zwischen Wahrnehmung und Handeln ist wirtschaftlich real, auch wenn sie in keinem KPI-Bericht auftaucht. Wer die eigene Wirkung als Führungskraft kennt — den eigenen Tonfall, das eigene Schweigen, die eigenen Körpersignale unter Druck — hat ein Werkzeug, das kein Algorithmus ersetzen kann. Aber jedes Werkzeug lässt sich auch missbrauchen: um zu beruhigen, ohne zu handeln. Um Transformation anzukündigen, ohne die Angst dahinter ernst zu nehmen.

Ein Algorithmus kann Muster erkennen. Er kann nicht verantworten, wofür ein Mensch sein Wissen um sich selbst einsetzt — und ob er die Lücke zwischen dem, was er sagt, und dem, was sein Team wirklich fühlt, schließt oder vergrößert.

5 — Wo KI sinnvoll ist, und wo sie Führung nicht ersetzt

Die Frage ist nicht mehr ob, sondern wann und wofür. Drei Leitplanken, die sich in der Praxis bewährt haben:

Einsetzen bei Wiederholung — Alles, was standardisiert abläuft und keine Beziehung braucht — Auswertungen, erste Entwürfe, Routineprozesse.

Nicht einsetzen bei Vertrauen — Mitarbeitergespräche, Konfliktklärung, Momente, in denen jemand gesehen werden muss — nicht bearbeitet.

Immer offenlegen — Wenn KI im Hintergrund mitläuft, sollte das Team es wissen. Verschwiegener Einsatz zerstört genau das Vertrauen, das Führung eigentlich aufbauen will.

Der PwC Global CEO Survey 2026 zeigt, dass 57 Prozent der deutschen CEOs sich fragen, ob sie ihr Unternehmen schnell genug transformieren. Die Antwort liegt selten in mehr Tempo bei der KI-Einführung — sondern darin, klar zu sagen, was sich dadurch für die Menschen im Unternehmen tatsächlich verändert.

6 — Selbsttest: Ressource oder Human?

Nehmen Sie sich fünf Minuten. Notieren Sie drei Aufgaben aus Ihrem eigenen Alltag in der passenden Spalte:

Ressource (KI-geeignet)	Human (unersetzbar)
<i>z. B. wiederkehrende Auswertung</i>	<i>z. B. schwieriges Mitarbeitergespräch</i>

Was in der rechten Spalte steht, ist Ihre eigentliche Führungsressource — die, die durch KI nicht kleiner, sondern wichtiger wird.

7 — Die eine Frage, die 2026 bleibt

Nicht: Wird KI meine Aufgabe übernehmen? Diese Frage beantwortet sich in den meisten Fällen von selbst, sobald man ehrlich hinschaut, welche Aufgaben tatsächlich wiederholbar sind.

Die eigentliche Frage ist unbequemer und persönlicher: Wer ist die Person in der Position — wenn die Position selbst sich gerade neu sortiert?

Das ist keine Frage, die eine KI für Sie beantworten kann. Und genau deshalb ist sie die wichtigste, die gerade offen ist.

Diese Frage — und die Methode, ihr systematisch nachzugehen — ist der Kern meiner Arbeit als Organisationsdiagnostikerin und der Begleitschulungsheft-Reihe „Die Person in der Position“.

Die 7 Punkte im Überblick

1 — Was real ist, was übertrieben — Die gefährlichste Kompetenzlücke sitzt oft im Führungsbüro selbst — nicht in der Technologie.

2 — Was zur Ressource KI wird — Auswertungen, Recherchen, erste Entwürfe, Routineprozesse.

3 — Warum Human nicht überflüssig wird — HI gegen KI ist keine Wortspielerei — es ist die reale Verschiebung in jedem Organigramm.

4 — Die Lücke, die kein Algorithmus schließt — 62 % der Beschäftigten erwarten mehr Verständnis von Führung, als sie bekommen.

5 — Wo KI sinnvoll ist, und wo nicht — Einsetzen bei Wiederholung. Nicht einsetzen bei Vertrauen. Immer offenlegen.

6 — Der Selbsttest — Welche Ihrer Aufgaben sind Ressource — und welche bleiben unersetzbar Human?

7 — Die eine Frage, die bleibt — Wer ist die Person in der Position — wenn die Position sich gerade neu sortiert?

Zwei Wege, dieser Wahl zu begegnen

Dieser Report zeigt, was KI real verändert — und wo die eigentliche Lücke sitzt. Was Sie daraus machen, ist eine Entscheidung. Dafür gibt es zwei Wege, die sich ergänzen:

Organisationsdiagnostik — Ein diskreter, unabhängiger Blick von außen auf Ihr Unternehmen — was zwischen den Kennzahlen wirklich passiert, bevor Sie in Weiterbildung oder Prozesse investieren, die am Bedarf vorbeigehen.

Führungskräfteentwicklung — Die Begleitschulungsheft-Reihe „Die Person in der Position“ und der Live-Workshop „Von der Fachkraft zur Führungskraft“ — damit Führung die eigene Wahrnehmung schärft, bevor sie sie an ein Team weitergibt.

Beides beginnt bei derselben Frage: nicht, was KI übernimmt — sondern, wer die Person in der Position ist, die das einordnen muss.

Wollen Sie wissen, was ich in Ihrem Unternehmen sehen würde?

In 30 Minuten wissen Sie, was Sie noch nicht wissen.

Kein Pitch. Kein Angebot. Ein Gespräch.



Mehr erfahren: nicolegoellneraudit.com

info@nicolegoellneraudit.com

Nicole Göllner

Human Intelligence Audits

nicolegoellneraudit.com

Quellen: Mercer Global Talent Trends Report 2026 · pronova BKK (Januar 2026) · AOK-Fehlzeiten-Report · Bitkom Research 2025/2026 · PwC Global CEO Survey 2026 · Glassdoor Worklife Trends Report 2026 · ILO · Egon Zehnder · Future Skills Studie 2026 (Haufe Akademie) · SPS/WORKTECH Academy Arbeitsplatz-Trendreport 2026 · Image Market - Business Trends 2026 (Hochschule Hannover) · Bitkom „Marketing im digitalen Wandel 2026“