



Deep Dive

Developmental Leadership in the Age of AI

Wie Führungskräfte Denken, Lernen und Verantwortung im
Zeitalter Künstlicher Intelligenz stärken

Thilo Leipoldt und Veronika Völler

07 | 2026

 leadership

Thilo Leipoldt, Veronika Völler (2026). Developmental Leadership in the Age of AI - Wie Führungskräfte Denken, Lernen und Verantwortung im Zeitalter von Künstlicher Intelligenz stärken. *qoodos*.

Herausgeber

**Heerwagen, Rickert, Völler-Leipoldt und Partner PartG –
Psychologen | Betriebswirtin | Pädagoge | Personalentwicklerin**

Geschäftsanschrift: Seeholzenstraße 2, 82166 Gräfelfing

Telefon: [+49 89 377 9972 00](tel:+4989377997200)

Mail: kontakt@qoodos.de

Sitz der Gesellschaft: München

Registergericht: AG München

Partnerschaftsregister, Registernummer: PR 2388

Partner:innen: Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johannsen,

Thilo Leipoldt, Sven Lübbers, Alexander Rickert, Nadine Schneider und Veronika Völler-Leipoldt

* *qoodos* ist eine Wortmarke der vorgenannten Gesellschaft.

Bild auf Titelseite generiert mit Adobe Firefly (KI), lizenzsicher gemäß Adobe-Richtlinien, Mai 2025



Zusammenfassung

Generative Künstliche Intelligenz verändert die Wissensarbeit in einem bislang kaum gekannten Ausmaß. Informationen stehen jederzeit zur Verfügung, Analysen entstehen innerhalb weniger Sekunden und viele Routinetätigkeiten lassen sich bereits heute durch KI unterstützen. Damit verändert sich nicht nur die Art, wie gearbeitet wird. Es verändern sich auch die Anforderungen an Führung.

Über viele Jahrzehnte beruhte Führung häufig auf einem Wissensvorsprung. Führungskräfte verfügten über mehr Erfahrung, bessere Informationen oder einen umfassenderen Überblick. Mit der Verfügbarkeit generativer KI verliert dieses Führungsverständnis zunehmend an Bedeutung. Antworten werden verfügbar. Orientierung hingegen wird zu einer knappen Ressource.

Genau an dieser Stelle gewinnt Developmental Leadership in the Age of AI an Bedeutung. In diesem Sinne wird Führung nicht als Bereitstellung möglichst vieler Lösungen, sondern als Gestaltung von Entwicklungsprozessen verstanden. Führungskräfte schaffen Orientierung, fördern Reflexion, begleiten Lernen und stärken Eigenverantwortung. Damit unterstützen sie Menschen und Teams dabei, Künstliche Intelligenz nicht als Ersatz für eigenes Denken zu nutzen, sondern als Werkzeug für bessere Entscheidungen.

In diesem Deep Dive beschreiben wir, warum Developmental Leadership in the Age of AI zu einem zentralen Ansatz der KI-Transformation wird. Wir erläutern die zugrunde liegende Haltung und entwickeln ein Modell für diese Art von Führung.

Unser Begriffsverständnis von Developmental Leadership in the Age of AI

Der Begriff Developmental Leadership steht seit vielen Jahren für ein Führungsverständnis, das die Entwicklung von Menschen bewusst in den Mittelpunkt stellt. Seine Wurzeln liegen im Konzept der transformierenden Führung von James MacGregor Burns (1978). Burns analysierte als Historiker und Politikwissenschaftler Biografien von Politikern und deren Führungsstilen. Er verstand transformierende Führung als einen Prozess, in dem sich Führungskräfte und Geführte gegenseitig zu höherer Motivation und Entwicklung befähigen. Bernard M. Bass (1985) übertrug diesen Gedanken auf die Führung von Mitarbeitenden in Organisationen und prägte den Begriff der transformationalen Führung.

Auf dieser Grundlage entwickelten Larsson et al. (2003) das Developmental Leadership Modell, ein anwendungsorientiertes Führungsmodell, das neben der Entwicklung von Mitarbeitenden, die ethische Vorbildwirkung, die bewusste Förderung von Selbstverantwortung und Reflexionsfähigkeit als zentrale Elemente beschreibt.

Parallel dazu erweiterte Peter Senge (1990) mit dem Konzept der Lernenden Organisation die Perspektive von der Entwicklung einzelner Menschen auf die Entwicklung ganzer Organisationen. Zukunftsfähigkeit entsteht demnach durch gemeinsames Lernen, systemisches Denken und die kontinuierliche Reflexion eigener Annahmen und mentaler Modelle.

Mit der Verfügbarkeit generativer Künstlicher Intelligenz verändert sich jedoch der Kontext, in dem Führung stattfindet. Wissen, Analysen und Handlungsempfehlungen stehen heute nahezu jederzeit zur Verfügung. Dadurch verschiebt sich der Wertbeitrag von Führung grundlegend. Nicht der Zugang zu Informationen entscheidet künftig über den Erfolg von Organisationen, sondern die Fähigkeit, Informationen kritisch einzuordnen, unterschiedliche Perspektiven miteinander zu verbinden und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen.

Vor diesem Hintergrund verstehen wir Developmental Leadership in the Age of AI als die konsequente Weiterentwicklung entwicklungsorientierter Führungsansätze unter den Bedingungen der KI-Transformation. Der Ansatz verbindet die Entwicklung von Menschen mit der Entwicklung von Organisationen und integriert beide Perspektiven unter den Bedingungen der KI-Transformation. Ziel ist es, Menschen und Organisationen zu befähigen, gemeinsam mit Künstlicher Intelligenz verantwortungsvoll zu lernen, zu entscheiden und zu handeln.

Transformationale Führung 1978 James MacGregor Burns entwickelt das Konzept im Kontext politischer Führung. 1985 Bernard M. Bass überträgt und erweitert den Ansatz auf die Führung von Mitarbeitenden in Organisationen. Developmental Leadership 2003 Larsson et al. Larsson et al. entwickeln auf Grundlage der transformationalen Führung einen anwendungsorientierten Ansatz, der Vorbildwirkung, individuelle Förderung und Inspiration verbindet.	Lernende Organisation 1990 Peter Senge erweitert die Perspektive auf die organisationale Ebene: Organisationen entwickeln ihre Zukunftsfähigkeit durch gemeinsames Lernen, systemisches Denken und die Reflexion mentaler Modelle
Developmental Leadership in the Age of AI 2025 <i>goodos</i> verbindet die entwicklungsorientierte Führungsperspektive mit der Idee organisationaler Lernfähigkeit und den Anforderungen der KI-Transformation.	

Im Folgenden verwenden wir den Begriff Developmental Leadership als Kurzbezeichnung für unser Verständnis von Developmental Leadership in the Age of AI. Bezüge auf das ursprüngliche Developmental Leadership Model nach Larsson et al. (2003) kennzeichnen wir ausdrücklich.

Wir verstehen Developmental Leadership deshalb als die konsequente Weiterentwicklung entwicklungsorientierter Führungsansätze unter den Bedingungen der KI-Transformation. Während frühere Führungsansätze Menschen auf Veränderung vorbereiteten, befähigt Developmental Leadership Menschen und Teams dazu, Veränderung gemeinsam mit Künstlicher Intelligenz verantwortungsvoll zu gestalten.

Developmental Leadership beschreibt ein Führungsverständnis, das die Urteils-, Lern- und Verantwortungsfähigkeit von Menschen und Organisationen gezielt entwickelt, damit sie gemeinsam mit Künstlicher Intelligenz Zukunft wirksam gestalten können.

Wenn Antworten selbstverständlich werden

Die öffentliche Diskussion über Künstliche Intelligenz wird derzeit stark von technologischen Fragen geprägt. Unternehmen beschäftigen sich mit neuen Anwendungen, Produktivitätssteigerungen und der Automatisierung von Arbeitsprozessen. Gleichzeitig entstehen nahezu täglich neue Werkzeuge, die Wissen schneller verfügbar machen und komplexe Aufgaben unterstützen.

Diese Entwicklung verändert die Wissensarbeit grundlegend.

Viele Tätigkeiten, die bislang umfangreiche Erfahrung oder spezialisiertes Fachwissen voraussetzten, lassen sich heute deutlich schneller vorbereiten. Texte werden formuliert, Daten ausgewertet, Präsentationen erstellt oder Entscheidungsvorlagen entwickelt. Generative Künstliche Intelligenz übernimmt dabei nicht nur Routinetätigkeiten, sondern unterstützt zunehmend auch anspruchsvollere kognitive Aufgaben.

Für Führungskräfte entsteht daraus eine grundlegende Veränderung. Die Frage lautet nicht länger ausschließlich, wie Künstliche Intelligenz produktiv eingesetzt werden kann. Ebenso wichtig ist die Frage, welche Bedeutung Führung erhält, wenn Informationen jederzeit verfügbar sind.

Diese Perspektive wird in vielen Diskussionen bislang nur am Rande betrachtet. Häufig richtet sich der Blick auf die Fähigkeiten der Technologie. Aus unserer Sicht ist jedoch eine andere Entwicklung mindestens ebenso bedeutsam: Die eigentliche Wertschöpfung von Führung verschiebt sich.

Führung verliert nicht an Bedeutung, sie verändert ihren Schwerpunkt

Über viele Jahre war fachliche Expertise eine wesentliche Grundlage erfolgreicher Führung. Führungskräfte verfügten über einen Informationsvorsprung, kannten Zusammenhänge aus Erfahrung und wurden bei schwierigen Fragestellungen um Rat gefragt. Dieses Führungsverständnis war in vielen Organisationen sinnvoll und erfolgreich.

Mit generativer Künstlicher Intelligenz verändert sich diese Ausgangssituation.

Mitarbeitende können heute innerhalb weniger Minuten unterschiedliche Lösungsansätze entwickeln, Informationen recherchieren oder Entscheidungsoptionen vorbereiten. Der Zugang zu Wissen wird demokratisiert. Fachwissen verliert dadurch nicht an Bedeutung. Es verliert jedoch seinen Charakter als knappes Gut.

Damit verändert sich auch die Aufgabe von Führung.

Der Mehrwert einer Führungskraft besteht künftig immer seltener darin, Antworten schneller oder vollständiger zu liefern als andere. Entscheidend wird vielmehr die Fähigkeit, Orientierung zu schaffen, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen und Menschen dabei zu unterstützen, Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen.

Führung entwickelt sich damit von einer überwiegend wissensbasierten zu einer entwicklungsorientierten Aufgabe.

Von Wissen zu Urteilsfähigkeit

Organisationen stehen heute selten vor einem Mangel an Informationen. Die größere Herausforderung besteht darin, Informationen sinnvoll einzuordnen und daraus tragfähige Entscheidungen abzuleiten.

Generative Künstliche Intelligenz kann innerhalb weniger Sekunden zahlreiche Lösungsoptionen entwickeln. Sie kann Argumente strukturieren, Risiken benennen oder unterschiedliche Perspektiven gegenüberstellen. Was sie nicht leisten kann, ist die Bewertung dieser Vorschläge im jeweiligen organisationalen Kontext.

- Welche Lösung passt zur Kultur des Unternehmens?
- Welche Auswirkungen hat eine Entscheidung auf Zusammenarbeit und Vertrauen?
- Welche langfristigen Konsequenzen ergeben sich für Mitarbeitende, Kunden oder andere Anspruchsgruppen?

Diese Fragen lassen sich nicht allein durch Daten beantworten. Sie erfordern Urteilsfähigkeit. Urteilsfähigkeit entsteht wiederum nicht durch den Zugang zu mehr Informationen, sondern durch Reflexion, Erfahrung und den Dialog mit anderen Menschen.

Gerade hierin liegt künftig der besondere Beitrag von Führung.

Lernen wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil

Erfolgreiche Organisationen zeichneten sich nicht ausschließlich durch ihr Wissen aus. Entscheidend war immer ihre Fähigkeit, neues Wissen aufzunehmen, gemeinsam zu verarbeiten und in wirksames Handeln zu übersetzen.

Diese Lernfähigkeit gewinnt im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz weiter an Bedeutung.

Unternehmen, die KI ausschließlich zur Effizienzsteigerung nutzen, werden zweifellos Produktivitätsgewinne erzielen. Nachhaltig erfolgreich werden jedoch jene Organisationen sein, denen es gelingt, technologische Möglichkeiten mit menschlicher Entwicklung zu verbinden.

Dazu braucht es Führungskräfte, die nicht nur Ergebnisse sichern, sondern Lernen ermöglichen. Sie unterstützen Menschen und Teams dabei, eigene Denkprozesse weiterzuentwickeln, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen.

In diesem Sinne versteht Developmental Leadership die Entwicklung von Mensch, Team und Organisation nicht als ergänzende Führungsaufgabe, sondern als einen wesentlichen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

Developmental Leadership als Antwort auf die KI-Transformation

Die bisherigen Überlegungen machen deutlich, dass sich die Anforderungen an Führung im Zuge der KI-Transformation verändern. Nicht, weil Führung an Bedeutung verliert, sondern weil sich ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg verschiebt. Wo Informationen und Handlungsempfehlungen jederzeit verfügbar sind, entstehen Wettbewerbsvorteile zunehmend durch die Fähigkeit, Orientierung zu geben, Zusammenarbeit zu gestalten und Entwicklung zu ermöglichen.

Damit rückt eine Führungsaufgabe in den Mittelpunkt, die in der Managementliteratur seit vielen Jahren beschrieben wird: die Entwicklung von Menschen und Organisationen.

Führung hatte schon immer zwei Seiten. Sie sorgt einerseits für Ergebnisse, Entscheidungen und Zielerreichung. Andererseits schafft sie Bedingungen, unter denen Menschen ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, Verantwortung übernehmen und gemeinsam lernen können. In vielen Organisationen dominierte lange Zeit die erste Perspektive. Effizienz, Steuerung und fachliche Expertise standen im Vordergrund. Mit der zunehmenden Verfügbarkeit von Wissen durch Künstliche Intelligenz gewinnt die zweite Perspektive deutlich an Bedeutung.

Aus unserer Sicht beschreibt der Begriff Developmental Leadership genau diesen Entwicklungsauftrag moderner Führung.

Dabei verstehen wir Developmental Leadership ausdrücklich nicht als eigenständigen Führungsstil oder als Ersatz klassischer Führungsaufgaben. Führung bleibt immer mit Verantwortung verbunden. Führungskräfte treffen Entscheidungen, setzen Ziele, schaffen Orientierung und vertreten die Interessen ihrer Organisation. Developmental Leadership erweitert dieses Führungsverständnis um die bewusste Förderung von Selbstverantwortung, Lernfähigkeit und Reflexionskompetenz.

Sie beantwortet damit eine Frage, die für viele Organisationen zunehmend relevant wird:

Wie gelingt es, die Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz zu nutzen, ohne dass Eigeninitiative, Urteilsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein verloren gehen?

Unsere Antwort lautet: indem Führung weniger auf die Bereitstellung von Lösungen sonder sich stärker auf die Entwicklung von Mensch und Organisation ausrichtet.

Developmental Leadership entwickelt Menschen, Teams und Organisationen

In der Praxis könnte Developmental Leadership in Anlehnung an die Führungskraft als Coach auf bestimmte Gesprächstechniken reduziert werden. Offene Fragen stellen, aktiv zuhören oder Mitarbeitende stärker an Lösungen beteiligen. All dies sind hilfreiche Elemente professioneller Gesprächsführung. Sie machen eine Führungskraft jedoch noch nicht zu einem Developmental Leader.

Entscheidend ist die zugrunde liegende Haltung.

Diese Haltung basiert auf einer einfachen Annahme: Menschen verfügen grundsätzlich über die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln und Verantwortung zu übernehmen, wenn geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Aus dieser Perspektive verändert sich die Rolle der Führungskraft. Sie versteht sich nicht ausschließlich als fachliche Expertin oder fachlicher Experte, sondern zunehmend als Gestalterin oder Gestalter von Entwicklungsprozessen. Sie schafft Orientierung, eröffnet Reflexionsräume, unterstützt Lernprozesse und stärkt die Fähigkeit ihrer Mitarbeitenden, eigenständig tragfähige Entscheidungen zu treffen.

Gerade in einer Arbeitswelt, die von hoher Dynamik geprägt ist, gewinnt diese Haltung an Bedeutung. Künstliche Intelligenz liefert heute in kurzer Zeit vielfältige Informationen und Handlungsvorschläge. Ob daraus gute Entscheidungen entstehen, hängt jedoch nicht allein von der Qualität der Informationen ab. Entscheidend ist die Fähigkeit, diese Informationen einzuordnen, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen und Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen.

Developmental Leadership schafft die Voraussetzungen für diesen Entwicklungsprozess.



Fazit

Ein Developmental Leader ist eine Führungskraft, die die Urteils-, Lern- und Verantwortungsfähigkeit von Menschen, Teams und Organisationen gezielt entwickelt, damit diese gemeinsam mit Künstlicher Intelligenz nachhaltig wirksame Entscheidungen treffen und Zukunft gestalten können.

Developmental Leadership und Coaching verfolgen unterschiedliche Ziele

Um dem Missverständnis zu dem Begriff Developmental Leadership vorzubeugen, betonen wir explizit, dass Developmental Leadership nicht bedeutet, dass Führungskräfte zu professionellen Coaches werden oder ihre Führungsverantwortung aufgeben.

Professionelles Coaching ist ein klar abgegrenztes Beratungsformat. Es begleitet Menschen dabei, eigene Lösungen für berufliche Fragestellungen zu entwickeln und ihre Selbststeuerungsfähigkeit zu stärken. Die Verantwortung für Entscheidungen verbleibt dabei konsequent beim Coachee.

Führung verfolgt einen anderen Auftrag. Sie trägt Verantwortung für Ergebnisse, Zielerreichung und den Erfolg der Organisation. Führungskräfte müssen Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen und in bestimmten Situationen klare Vorgaben machen.

Developmental Leadership verbindet beide Perspektiven.

Sie nutzt Elemente professionellen Coachings dort, wo Entwicklung gefördert werden soll, ohne den originären Führungsauftrag aus den Augen zu verlieren. Führungskräfte wechseln dabei bewusst zwischen unterschiedlichen Rollen. Mal geben sie Orientierung oder fachliche Unterstützung, mal schaffen sie Raum für Reflexion und eigenständige Lösungsentwicklung. Entscheidend ist nicht die konsequente Anwendung einer Methode, sondern die situationsgerechte Wahl des jeweils passenden Führungsverhaltens.

Gerade diese Flexibilität wird im Umgang mit Künstlicher Intelligenz zu einer zentralen Kompetenz. Denn nicht jede Situation verlangt nach einer coachenden Haltung. In sicherheitskritischen Fragen, bei rechtlichen Vorgaben oder in akuten Krisen braucht es häufig klare Entscheidungen. Geht es hingegen um Lernen, Innovation oder die Entwicklung von Verantwortung, eröffnet Developmental Leadership einen Rahmen, in dem Menschen, Teams und Organisationen ihre Handlungskompetenz nachhaltig erweitern können.

Die Entwicklung von Menschen und Organisationen wird zum strategischen Erfolgsfaktor

Mit jeder technologischen Entwicklung verschieben sich die Kompetenzen, die Organisationen langfristig erfolgreich machen. Während Künstliche Intelligenz zunehmend Routinetätigkeiten übernimmt und Wissen schneller verfügbar macht, gewinnen jene Fähigkeiten an Bedeutung, die sich nicht automatisieren lassen.

Dazu gehören Urteilsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Perspektivwechsel, Lernfähigkeit und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit.

Diese Kompetenzen entstehen nicht durch Anweisungen. Sie entwickeln sich durch Erfahrungen, Reflexion und die aktive Auseinandersetzung mit komplexen Fragestellungen. Developmental Leadership schafft die Voraussetzungen dafür, dass genau diese Entwicklungsprozesse im Arbeitsalltag stattfinden.

Damit wird es zu weit mehr als einer hilfreichen Gesprächsmethode. Es wird zu einem zentralen Baustein einer Organisationsentwicklung, die technologische Innovation mit menschlicher Entwicklung verbindet.

Führungsprinzipien von Developmental Leadership

Developmental Leadership ist weder eine Methode noch eine zusätzliche Führungsrolle. Sie beschreibt ein Führungsverständnis, das Menschen in ihrer Entwicklung unterstützt und gleichzeitig die Verantwortung der Führungskraft für Orientierung, Ergebnisse und Zusammenarbeit wahrt.

Aus unserer Sicht basiert Developmental Leadership auf vier Prinzipien. Sie bilden die Grundlage dafür, Lern- und Entwicklungsprozesse im Arbeitsalltag bewusst zu gestalten und den Einsatz Künstlicher Intelligenz sinnvoll in die Zusammenarbeit zu integrieren.

Entwicklung entsteht durch Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen

Developmental Leadership beginnt mit einer grundlegenden Annahme: Menschen und Organisationen können sich weiterentwickeln. Fähigkeiten, Denkweisen und Verhaltensmuster sind nicht statisch, sondern verändern sich durch Erfahrung, Übung und Reflexion. Führung bedeutet deshalb nicht allein, vorhandene Kompetenzen zu nutzen, sondern Entwicklung aktiv zu ermöglichen.

Diese Perspektive gewinnt im Zusammenhang mit Künstlicher Intelligenz besondere Bedeutung. Kaum jemand verfügt heute über langjährige Erfahrung im produktiven Einsatz generativer KI. Führungskräfte und Mitarbeitende befinden sich gleichermaßen in einem Lernprozess. Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich deshalb weniger dadurch aus, bereits alle Antworten zu kennen. Entscheidend ist vielmehr ihre Fähigkeit, gemeinsam zu lernen und neue Kompetenzen kontinuierlich aufzubauen.

Developmental Leadership schafft dafür die notwendigen Rahmenbedingungen. Sie versteht Unsicherheit nicht als Defizit, sondern als natürlichen Bestandteil von Lernen und Veränderung.

Entwicklung braucht Eigenverantwortung

Menschen entwickeln sich vor allem dann weiter, wenn sie Verantwortung übernehmen können. Wer Entscheidungen vorbereitet, Alternativen abwägt und die Konsequenzen des eigenen Handelns reflektiert, erweitert seine Handlungskompetenz nachhaltig.

Hier liegt eine der zentralen Herausforderungen der KI-Transformation. Generative KI erleichtert die Vorbereitung von Entscheidungen erheblich. Sie analysiert Informationen, entwickelt Lösungsoptionen und formuliert Empfehlungen. Die Verantwortung für Entscheidungen kann sie jedoch nicht übernehmen.

Developmental Leadership stärkt deshalb bewusst die Eigenverantwortung Menschen und Teams. Sie unterstützt sie dabei, Informationen kritisch einzuordnen, Entscheidungen zu begründen und deren Auswirkungen zu reflektieren. Ziel ist nicht die schnellstmögliche Lösung eines Problems, sondern die langfristige Entwicklung von Urteils- und Entscheidungsfähigkeit.

Entwicklung entsteht im Dialog

Komplexe Fragestellungen lassen sich selten aus einer einzigen Perspektive verstehen. Unterschiedliche Erfahrungen, fachliche Hintergründe und Sichtweisen erweitern den Blick auf eine Situation und verbessern die Qualität gemeinsamer Entscheidungen.

Developmental Leadership fördert deshalb den Dialog und schafft Räume, in denen unterschiedliche Perspektiven sichtbar werden, Annahmen hinterfragt und neue Lösungswege entwickelt werden können. Fragen dienen dabei nicht in erster Linie der Informationsgewinnung. Sie unterstützen Menschen dabei, ihre eigenen Überlegungen zu strukturieren und die Perspektiven anderer bewusst einzubeziehen.

Auch Künstliche Intelligenz kann diesen Dialog bereichern. Sie liefert zusätzliche Sichtweisen, alternative Argumentationen oder neue Denkipulse. Der eigentliche Erkenntnisgewinn entsteht jedoch erst im gemeinsamen Austausch über deren Bedeutung für die konkrete Situation.

Entwicklung braucht Reflexion

Erfahrungen allein führen nicht automatisch zu Lernen. Erst wenn Menschen ihr Handeln bewusst auswerten, Zusammenhänge erkennen und Konsequenzen für zukünftige Situationen ableiten, entsteht nachhaltige Entwicklung.

Developmental Leadership schafft deshalb regelmäßig Gelegenheiten zur Reflexion. Dies kann im Mitarbeitergespräch ebenso geschehen wie in Projekt-Reviews, Retrospektiven oder kurzen Reflexionsschleifen im Arbeitsalltag. Entscheidend ist nicht das Format, sondern die bewusste Auseinandersetzung mit Erfahrungen und Entscheidungen.

Gerade im Zeitalter Künstlicher Intelligenz gewinnt Reflexion an Bedeutung. Je schneller Antworten verfügbar sind, desto wichtiger wird die Fähigkeit, diese Antworten kritisch zu prüfen, ihre Grenzen zu erkennen und sie verantwortungsvoll in den jeweiligen Kontext einzuordnen.

Reflexion ist damit kein zusätzlicher Arbeitsschritt. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass aus Informationen Wissen und aus Wissen verantwortungsvolles Handeln entsteht.



Fazit

Die vier Führungsprinzipien verdeutlichen, dass Developmental Leadership weit über einzelne Gesprächstechniken hinausgeht. Sie beschreibt ein Führungsverständnis, das Entwicklung als zentrale Führungsaufgabe versteht und gleichzeitig den Anforderungen einer zunehmend KI-gestützten Arbeitswelt gerecht wird.

Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit von Menschen, die bewusste Förderung von Eigenverantwortung, der Dialog unterschiedlicher Perspektiven und die systematische Reflexion bilden gemeinsam die Grundlage dafür, dass Organisationen die Potenziale Künstlicher Intelligenz nutzen können, ohne ihre wichtigste Ressource aus dem Blick zu verlieren: die Menschen und ihre Fähigkeit, gemeinsam zu lernen und Organisationen weiterzuentwickeln.

Das *goodos*-Modell des Developmental Leadership

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass sich Führung im Zuge der KI-Transformation verändert. Wissen wird verfügbar, Orientierung gewinnt an Bedeutung und die Entwicklung von Mensch und Organisation wird zu einer zentralen Führungsaufgabe. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Developmental Leadership keine Methode, sondern eine Haltung beschreibt. Daraus stellt sich die Frage, wie diese Haltung im Führungsalltag konkret wirksam werden kann.

Aus unserer Sicht lässt sich Developmental Leadership als ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess verstehen. Dieser Prozess beginnt nicht mit einer Frage oder einem Coachinggespräch. Er beginnt mit Orientierung und endet auch nicht mit einer Entscheidung. Vielmehr unterstützt er Menschen und Teams dabei, schrittweise mehr Selbstständigkeit, Urteilsfähigkeit und Verantwortung zu entwickeln.

Diesen Zusammenhang fasst das goodos-Modell zu Developmental Leadership zusammen.

Orientierung geben

Jede Entwicklung benötigt einen klaren Rahmen. Menschen und Teams können nur dann eigenverantwortlich handeln, wenn sie verstehen, warum ihre Arbeit wichtig ist, welche Ziele verfolgt werden und welche Prioritäten im Arbeitsalltag gelten.

Developmental Leadership beginnt deshalb damit, Sinn zu geben. Führungskräfte schaffen ein gemeinsames Verständnis darüber, welchen Beitrag das Team für die Organisation und ihre Kunden leistet. Aus diesem gemeinsamen Sinn leiten sich klare Ziele ab. Sie schaffen Orientierung und geben Sicherheit, ohne jeden Handlungsschritt vorzugeben. Gleichzeitig setzen Führungskräfte Prioritäten. Gerade in einer Arbeitswelt, in der Künstliche Intelligenz eine Vielzahl möglicher Lösungen erzeugt, wird diese Fähigkeit immer wichtiger. KI kann Optionen entwickeln. KI entscheidet jedoch nicht, welche davon für die Organisation, ihre Strategie und ihre Werte die richtigen sind.

Orientierung ist deshalb keine einmalige Aufgabe zu Beginn eines Projekts. Sie bildet den kontinuierlichen Bezugsrahmen für verantwortliches Handeln und gemeinsame Entscheidungen.

Reflexion ermöglichen

Orientierung allein führt noch nicht zu guten Entscheidungen. Erst wenn unterschiedliche Sichtweisen einbezogen, bestehende Annahmen überprüft und Handlungsoptionen bewusst gegeneinander abgewogen werden, entsteht Urteilsfähigkeit.

Developmental Leadership schafft deshalb Räume für Reflexion. Führungskräfte erweitern Perspektiven, indem sie unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen sichtbar machen. Sie hinterfragen Annahmen, die Entscheidungen unbewusst beeinflussen und unterstützen ihre Menschen und Teams dabei, Entscheidungen bewusst vorzubereiten, statt vorschnell Antworten zu übernehmen.

Künstliche Intelligenz kann diesen Prozess sinnvoll unterstützen. Sie liefert zusätzliche Informationen, alternative Argumentationen oder neue Perspektiven. Die Bewertung dieser Impulse bleibt jedoch eine menschliche Aufgabe. Reflexion entsteht im Dialog und ist die Grundlage verantwortungsvoller Entscheidungen.

Lernen begleiten

Reflexion entfaltet ihren Wert erst dann, wenn Erkenntnisse in konkretes Handeln überführt werden. Lernen ist deshalb kein einmaliges Ereignis, sondern ein fortlaufender Entwicklungsprozess.

Developmental Leadership begleitet diesen Prozess aktiv. Führungskräfte fördern die Bereitschaft, Experimente zu wagen und neue Wege auszuprobieren. Sie schaffen eine Kultur, in der Feedback als gemeinsames Lernen verstanden wird und nicht als Bewertung von Perso-

nen. Schließlich unterstützen sie ihre Menschen und Teams dabei, Erfahrungen zu integrieren, indem Erfolge ebenso wie Fehler bewusst reflektiert und für zukünftige Situationen nutzbar gemacht werden.

Gerade im Umgang mit Künstlicher Intelligenz entscheidet diese Lernfähigkeit über den nachhaltigen Erfolg. Organisationen entwickeln sich nicht dadurch weiter, dass sie möglichst schnell neue Technologien einführen. Organisationen entwickeln sich dadurch weiter, dass Menschen und Teams lernen, KI verantwortungsvoll und einzusetzen.

Verantwortung stärken

Das Ziel von Developmental Leadership besteht darin, Verantwortung schrittweise dorthin zu verlagern, wo Entscheidungen getroffen und Wertschöpfung entsteht.

Dies beginnt damit, Vertrauen zu geben. Führungskräfte schaffen einen Rahmen, in dem Menschen und Teams Verantwortung übernehmen können und Fehler als Bestandteil von Entwicklung verstanden werden. Darauf aufbauend ermöglichen sie Entscheidungen, indem sie Handlungsspielräume eröffnen und Verantwortung bewusst übertragen. Dadurch entsteht schließlich Wirksamkeit. Menschen und Teams erleben, dass ihr Handeln einen Unterschied macht, entwickeln Selbstvertrauen und übernehmen Verantwortung auch in komplexen und unsicheren Situationen.

Gerade im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz bleibt diese Verantwortung eine genuin menschliche Aufgabe. KI kann Entscheidungen vorbereiten und Alternativen aufzeigen. Verantwortung für deren Konsequenzen kann sie jedoch nicht übernehmen.

Mit wachsender Verantwortung beginnt der Entwicklungsprozess von Neuem. Neue Handlungsspielräume erfordern neue Orientierung, eröffnen neue Reflexionsprozesse und schaffen neue Lerngelegenheiten. Developmental Leadership versteht Entwicklung deshalb als einen kontinuierlichen Kreislauf, in dem Menschen, Teams und Organisationen ihre Handlungsfähigkeit fortlaufend erweitern.

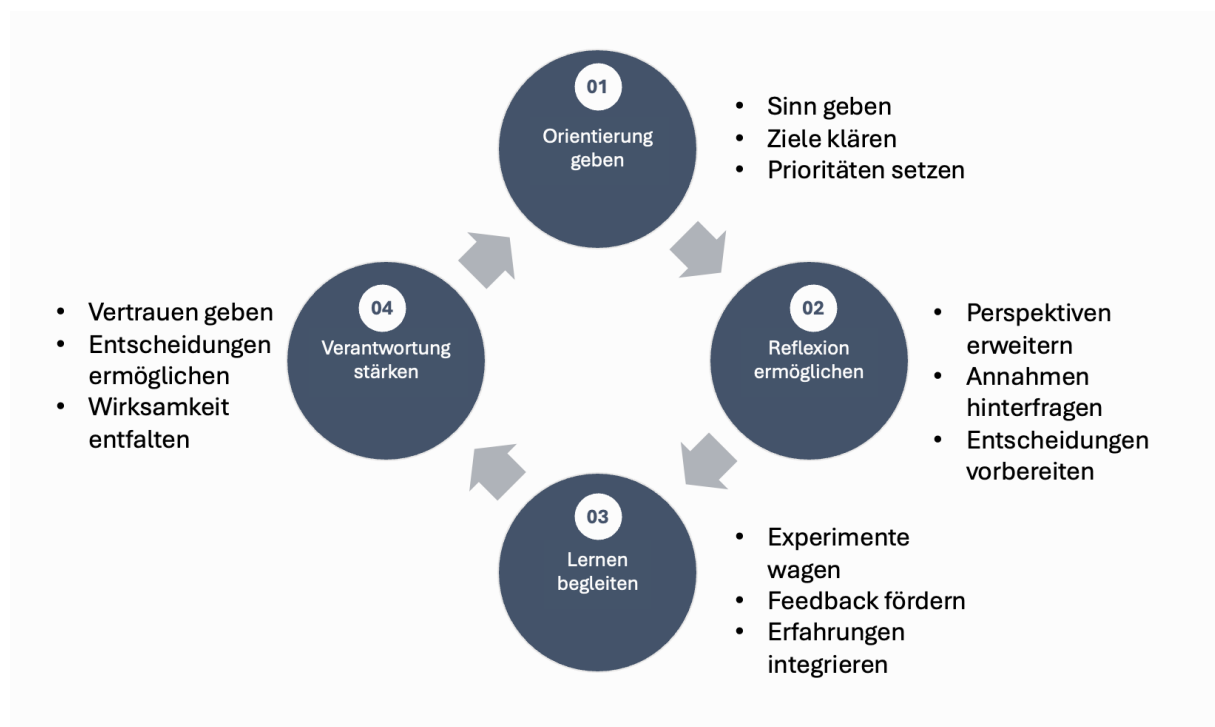


Abbildung: *qoodos*-Modell Developmental Leadership

Ein konkretes Praxisbeispiel wie Lernen und Reflexion dabei zusammen spielen beschreiben Thilo Leipoldt und Nadine Schneider (2026) in ihrem Beitrag „Zwischen Algorithmus und Resonanz in der Zeitschrift Organisationsberatung, Supervision und Coaching.



Fazit

Das *qoodos*-Modell versteht Developmental Leadership als einen kontinuierlichen Führungsprozess, in dem Menschen, Teams und Organisationen ihre Urteils-, Lern- und Verantwortungsfähigkeit kontinuierlich weiterentwickeln.

Damit verbindet das Modell zwei Perspektiven, die in der Diskussion um Künstliche Intelligenz häufig getrennt betrachtet werden: die Möglichkeiten technologischer Unterstützung und die Entwicklung menschlicher Kompetenzen unter Berücksichtigung passender Kontextbedingungen der Organisation. Aus unserer Sicht liegt genau in dieser Verbindung die eigentliche Zukunftsaufgabe moderner Führung.



Literaturverzeichnis

- Bass, Bernhard M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York.
- Burns, James MacGregor (1978). Leadership. Harper & Row, New York.
- Larsson, G., et al. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. Leadership & Organization Development Journal, 24(1), 16-25.
- Leipoldt, Thilo & Schneider, Nadine (2026). Zwischen Algorithmus und Resonanz: Ethische Leitlinien für den KI-Einsatz in der systemischen Organisationsberatung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11613-026-00995-w>
- Senge, M., Kleiner A. und Roberts, C. (Hrsg.) (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart.

Über die Autor:innen



Thilo Leipoldt ist Arbeits- und Organisationspsychologe, Executive Coach und Partner bei qoodos. Seit über drei Jahrzehnten begleitet er Führungskräfte, Teams und Organisationen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Im Mittelpunkt seiner Arbeit steht die Frage, wie Führung Menschen und Organisationen befähigt, gemeinsam mit Künstlicher Intelligenz verantwortungsvoll zu denken, zu lernen und zu handeln.

Sein besonderes Interesse gilt der Verbindung von Developmental Leadership und Künstlicher Intelligenz. Er ist überzeugt, dass der nachhaltige Beitrag von Führung künftig weniger darin besteht, Antworten zu geben, sondern Menschen dabei zu unterstützen, ihre Urteilsfähigkeit, Lernfähigkeit und Verantwortungsübernahme kontinuierlich weiterzuentwickeln. Genau darin sieht er eine der zentralen Führungsaufgaben im Zeitalter der KI.

E-Mail: thilo.leipoldt@qoodos.de



Veronika Völler ist Wirtschaftspsychologin, systemische Beraterin und Partnerin bei qoodos. Sie begleitet Führungskräfte, Leadership-Teams und Organisationen in Veränderungsprozessen und unterstützt sie dabei, Führung wirksam, entwicklungsorientiert und zukunftsfähig zu gestalten. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht die Überzeugung, dass nachhaltige Transformation dort gelingt, wo Klarheit, Vertrauen und gemeinsames Lernen zusammenkommen.

Ein besonderer Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt in der Entwicklung von Führungskräften und Teams sowie in der Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen, die individuelle Potenziale mit den strategischen Herausforderungen von Organisationen verbinden. Im Kontext der KI-Transformation beschäftigt sie sich mit der Frage, wie Developmental Leadership im Führungsalltag wirksam wird. Sie begleitet Führungskräfte dabei, Orientierung zu geben, Reflexion zu ermöglichen, Lernen zu begleiten und Verantwortung zu stärken mit dem Ziel, technologische Innovation mit menschlicher und organisationaler Entwicklung nachhaltig zu verbinden.

E-Mail: veronika.voeller@qoodos.de

qoodos



+49 89 377 9972 00



www.qoodos.de



kontakt@qoodos.de



[/qoodos-beratung](https://www.linkedin.com/company/qoodos-beratung)

Wir bleiben in
Kontakt