TEAM GOLD

GOLD-ESSENZ · #02/2027

# WER DENKT HIER EIGENTLICH?

Warum Urteilskraft das Letzte ist, was
Führungskräfte an eine Maschine abgeben sollten



**FLORIAN GOLD**

Der „Use-Letter“ für Unternehmer
und Führungskräfte

# WER DENKT HIER EIGENTLICH?

Warum Urteilskraft das Letzte ist, was Führungskräfte an eine Maschine abgeben sollten

Vor ein paar Wochen erzählte mir ein Unternehmer aus dem Maschinenbau, wie er ein schwieriges Personalgespräch vorbereitet hatte. Er beschrieb ChatGPT die Lage, druckte die Antwort aus und nahm sie mit ins Gespräch. Nicht als Orientierung, sondern als Skript. Er erzählte das beiläufig, als wäre es selbstverständlich. Vielleicht ist es das inzwischen.
Ich will das nicht verurteilen, zumal wir in unseren KI-Workshops auch genau zeigen, wie man die KI als Sparringspartner nutzt. Aber ich will es ernst nehmen. Denn hier lässt sich ein Mensch, der für Entscheidungen bezahlt wird, seine Entscheidung vorformulieren.
In der Gold-Essenz „Dumm, Dümmer, KI?“ aus dem September 2026 ging es um die Frage, woher die Experten von morgen kommen, wenn KI die Lernaufgaben der Jungen übernimmt. Diesmal richte ich den Blick auf die, die längst Experten sind, und auf das, was sie gerade verlernen könnten.

## Brain Rot: ein Modewort mit ernstem Kern

Der Neurologe und Psychiater Volker Busch greift dafür einen Begriff auf, der nach Internetslang klingt: Brain Rot. Gemeint ist geistige Trägheit. Sie entsteht, wenn wir Denkarbeit Schritt für Schritt an Maschinen abgeben.
Busch ist kein Technikskeptiker. Er nutzt ein Navi und schätzt KI in Medizin und Forschung. Aber er trennt klar zwischen KI als Werkzeug und KI als Denkersatz. Diese Grenze verschwimmt gerade, in Unternehmen, in Führungsetagen, in Köpfen.
Die gängige Erzählung klingt überzeugend: Ich gebe Routine an die KI ab und gewinne Zeit für das Anspruchsvolle. Erste Befunde deuten in eine andere Richtung. In einer 2025 veröffentlichten Studie arbeiteten erfahrene Ärzte einige Monate mit KI-Unterstützung bei Darmspiegelungen. Danach fanden sie ohne KI spürbar weniger Krebsvorstufen als vorher. Die Erkennungsrate sank von rund 28 auf rund 22 Prozent. Das waren keine schlechten Ärzte. Ihre Aufmerksamkeit war eine Zeit lang nur nicht mehr gefordert gewesen.
Eine EY-Befragung ergänzt das Bild. Nur gut ein Viertel der deutschen KI-Nutzer prüft die Ergebnisse systematisch nach. Wer nicht prüft, vertraut nicht der Technologie. Er verzichtet auf das eigene Urteil.

## Was Führungskräfte unersetzlich macht

Informationen verarbeiten kann eine KI schneller und günstiger als jeder Mensch. Eine Führungskraft macht etwas anderes unersetzlich: Urteilskraft unter Unsicherheit. Sie wägt Argumente ab, wenn keine Antwort eindeutig richtig ist. Sie entscheidet, obwohl die Datenlage dünn ist. Und sie spürt, was ein Mensch in diesem Moment braucht.
Diese Fähigkeit bildet sich zurück, wenn man sie nicht benutzt. Busch beschreibt den Unterschied so: Denken heißt abwägen, prüfen, verwerfen, manchmal eine Nacht darüber schlafen. Eine Frage eintippen und eine Antwort erhalten ist noch kein Denkprozess.
Wer als Führungskraft das Denken delegiert, gibt nicht Arbeit ab. Er gibt sich selbst ab.

## Der Druck, mitzuhalten

Ein zweiter Mechanismus verschärft das Problem. KI erzeugt nicht nur Bequemlichkeit, sondern auch Druck. Viele treibt die Frage um, ob ihre Expertise in Zukunft noch gefragt ist.

Aus diesem Druck entstehen Entscheidungen, die keine sind. Unternehmen führen KI-Tools ein, weil niemand als rückständig gelten will, nicht weil ein Nutzen erkennbar ist. Im Mittelstand ist das eine tückische Falle. Der Markt ruft: Mach mit. Berater empfehlen: Skaliere mit KI. Der Wettbewerb meldet: Wir sind schon dabei. Wer in diesem Lärm nicht klar denkt, entscheidet nicht strategisch. Er reagiert.

## Die tiefe Stunde

Buschs Gegenmittel ist so schlicht, dass man es leicht übersieht: die tiefe Stunde. Eine Stunde am Tag, ein Thema, kein Smartphone, kein Chatbot, kein Messenger.

Er unterscheidet drei Formen. In der Stunde der Selektion nimmt man bewusst wahr, ohne sofort zu reagieren. In der Stunde der Konzentration arbeitet man ohne Unterbrechung an einer einzigen anspruchsvollen Aufgabe, etwa an der eigenen Strategie. In der Stunde des Abschweifens lässt man die Gedanken laufen. Dort, sagt Busch, entstehen die besten Ideen.

Für die Führungspraxis heißt das: Die tiefe Stunde ist kein Wellness-Ritual. In ihr tun Führungskräfte, wofür sie bezahlt werden. Sie urteilen, wägen ab und entscheiden. Wer sich diese Zeit nicht nimmt, führt auf Autopilot.

Eine Stunde klingt nach viel? Busch rät, mit fünfzehn Minuten zu beginnen. Es kommt nicht auf die Dauer an, sondern darauf, wieder selbst zu denken.

## Werkzeug oder Vormund

Ich sage nicht: Schalt die KI ab. Das wäre naiv, und es ist nicht meine Haltung. Gute Werkzeuge nutzt man. Man lässt sie nur nicht für sich denken.

Ob die KI Werkzeug bleibt, entscheidet sich vor dem ersten Prompt. Frag nicht: Was sagt die KI dazu? Frag: Was denke ich, und was kann die KI beitragen? Erst die eigene Hypothese, dann die Maschine als Sparringspartner.

Der Unternehmer aus dem Maschinenbau hätte sein Gespräch durchaus mit KI vorbereiten können. Mit eigenen Notizen zuerst. Mit der Frage an die Maschine, welche Einwände er übersehen hat. Und ohne Ausdruck in der Tasche. Das Gespräch wäre vermutlich nicht perfekter geworden. Aber es wäre seins gewesen.

Dein Urteilsvermögen ist dein schärfstes Wettbewerbsmittel, nicht dein Toolstack. Und es bleibt nur scharf, wenn du es benutzt.

DREI FRAGEN FÜR DIESE WOCHE

**01** **Welche Entscheidung hast du in den letzten vier Wochen getroffen, ohne vorher selbst gründlich nachzudenken?**

**02** **Wann hast du zuletzt eine Stunde an einem einzigen Thema gearbeitet, ohne Unterbrechung?**

**03** **Welche Fähigkeit, die dich als Unternehmer ausmacht, hast du zuletzt an eine Maschine abgegeben?**

Die Antworten sind aufschlussreicher als jedes KI-Audit.

TEAM GOLD

# „KI kann Antworten liefern. Urteilen musst du selbst. Genau dafür wirst du als Führungskraft gebraucht.“

FLORIAN GOLD

**GOLD-ESSENZ**

Der „Use-Letter“ für Unternehmer und Führungskräfte


TELEFON
+49 921 162701-0

E-MAIL
hello@team-gold.de

WEB
team-gold.de