

Studie: Human Resources

Wie die Partnerschaft Mensch-Maschine gelingt

Online-Übersetzer, Facebook-Newsfeed, Einparkhilfen oder Chatbots: Schon jetzt nutzt fast jeder künstliche Intelligenz (KI). Dass der erfolgreiche Einsatz von KI in Unternehmen besonders die HR fordert, wird von vielen Führungskräften jedoch unterschätzt. Eine Studie bietet Einblicke, wie die Mensch-Maschine-Partnerschaft gelingen kann.

› Uwe Göthert

Künstliche Intelligenz (KI) wird die Art, wie wir leben und arbeiten, komplett verändern. Obwohl Experten voraussagen, dass etwa die Hälfte der aktuellen Aufgaben einer Vollzeitkraft bereits 2030 automatisiert sein wird, zögern viele Unternehmen noch, statt mit voller Kraft in die KI-See zu stechen. Eine internationale Studie von Dale Carnegie, dem Anbieter internationaler Sales- und Leadership-Trainings, belegt die Skepsis gegenüber KI. Von den befragten 3846 CEOs aus 12 Ländern befürchten zwei Drittel, dass künstliche Intelligenz die Unternehmenskultur negativ verändern könnte. Viele Firmen schieben das Thema an die Spezialisten ab, für den Einsatz seien die IT-Abteilungen zuständig. Natürlich ist KI ein Teilbereich der Informatik. Doch Technikwissen allein reicht nicht aus, um Veränderungen dieser Art in Unternehmen umzusetzen. Mitarbeiter müssen an die Hand genommen werden. Hier kommt die HR ins Spiel.

Die Bedeutung

KI beschäftigt sich mit Methoden, die es Computern ermöglichen, solche Aufga-

ben zu lösen, die eigentlich menschliche Intelligenz erfordern. Dabei automatisiert sie intelligentes Verhalten und generiert Wissen aus Erfahrung. Wie überall soll künstliche Intelligenz im Job dem Menschen das Leben erleichtern, monotone Aufgaben obsolet machen und Arbeitsschritte beschleunigen.



kurz & bündig

- › Viele Unternehmensführer befürchten, künstliche Intelligenz könne die Unternehmenskultur negativ verändern.
- › Führungskräfte unterschätzen, wie wichtig es ist, neue Entwicklungen dieser Art über alle Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg transparent zu halten.
- › Damit der KI-Transformationsprozess in Unternehmen gelingt, müssen Firmen über den Teller- rand der Technik hinausschauen. Entscheidend ist, die Mitarbeiter klug auf die Neuerungen vorzubereiten.

Aber warum tun sich viele Firmen mit dem Einsatz so schwer? Das hat verschiedene Ursachen. Zum einen unterschätzen Führungskräfte, wie wichtig es ist, neue Entwicklungen dieser Art über alle Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg transparent zu halten. Zum anderen ist den Wenigsten die Rolle des Menschen in diesem Transformationsprozess klar. Neue Algorithmen werfen bei den Mitarbeitern Fragen auf. Wie wird sich der Arbeitsalltag verändern? Bleibt meine Privatsphäre geschützt? Und warum ändert das Unternehmen überhaupt seine Routinen? Grosses Misstrauen erzeugt besonders die Angst, als Arbeitskraft «wegdigitalisiert» zu werden.

Die KI-Implementierung

Der Einsatz neuer Technologien stellt Personalverantwortliche daher vor besondere Herausforderungen. Sie müssen ihre wichtige Rolle in der Umwälzung erkennen, sie einnehmen und als Vermittler wirken. Im Klartext: Ohne dass Chefs ihre Mannschaft bei technischen Neueinführungen empathisch begleiten, Antworten liefern und Vertrauen schaffen,



funktioniert es nicht. Dafür benötigen Führungskräfte gute Kommunikationsfähigkeiten. Immer wichtiger werden auch analytische Fähigkeiten, kritisches Denken und eine hohe Entscheidungskraft.

Konkrete Einblicke, welche Faktoren für eine gute KI-Implementierung bedeutend sind, gibt die Dale-Carnegie-Studie. Die wichtigsten Parameter sind Vertrauen, Transparenz, Verständnis und Zuversicht. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Unternehmen klare Strategien definieren und Massnahmen etablieren, um das Potenzial der technischen Neuerungen maximal erfolgreich zu nutzen. Folgende Checkliste hilft Führungskräften dabei.

Vertrauen als Grundstein für Veränderungen

Vertrauen steht im Zentrum einer gesunden Unternehmenskultur und ist besonders in Zeiten von KI der Grundstein für erfolgreiche Veränderung. Maschinelles Lernen und die daraus resultierenden Algorithmen sind oft schwer nachzuvollzie-

hen. Und Menschen vertrauen nicht auf Dinge, die sie nicht verstehen. Daher ist es kein Wunder, dass 76 Prozent der Befragten ein gutes Verständnis von KI als wichtig empfinden. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass sich Automatisierung auf das Vertrauensniveau auswirkt, und entsprechend reagieren. Chefs können beispielsweise Apps zur Stimmungserkennung nutzen, um ein Bild der aktuellen Vertrauenslage zu bekommen.

Offen und transparent kommunizieren

Vertrauen entsteht auch, wenn Manager KI und deren Vorteile gut erklären können. Mitarbeiter erwarten, dass Entscheidungen fair getroffen werden und begründbar sind. Der Job von HR-Verantwortlichen ist daher, erst für sich den spezifischen KI-Einsatz zu bewerten und ihr Verständnis dann klar, einfühlsam und überzeugend ans Team weiterzugeben. Je heikler die Veränderung, desto vertrauenswürdiger und kompetenter sollten die Kommunikatoren sein. Wichtig ist auch, die externen Kanäle im Blick

zu haben: Neben offiziellen Mitteilungen des CEO, der Personalabteilung und der direkten Vorgesetzten prägen Internetstimmen und der Flurfunk die Meinung der Mitarbeiter.

Veränderungen gegenüber offen sein

«Seien Sie Änderungen gegenüber stets aufgeschlossen ... Nur durch ständiges Infragestellen unserer eigenen Meinungen und Ideen kommen wir voran.» Was schon Vordenker Dale Carnegie formulierte, gilt auch beim Thema künstliche Intelligenz. Um Mitarbeiter darauf vorzubereiten, in KI-Zeiten erfolgreich zu sein, ist es unbedingt erforderlich, dass Führungskräfte selbst den Veränderungen offen gegenüberstehen. Das funktioniert nur, wenn sie sich aktiv mit den neuen Automatisierungen und deren strategischen Vorteilen für das Unternehmen auseinandersetzen.

Sinnhaftigkeit erkennen lassen und Soft Skills fördern

Menschen sind nur zu Veränderungen bereit, wenn sie deren Sinnhaftigkeit erkennen und Vorteile für sich sehen. Wer darauf vertraut, sieht Chancen, statt sich auf Nachteile zu fixieren. Die Arbeitswelt mit KI erfordert schnelle Anpassungsfähigkeit und Agilität. Die richtige Kombination aus Belastbarkeit, sozialer Intelligenz und Handlungsfähigkeit schafft dafür eine starke Grundlage.

Agilität braucht Menschen, die gerne Informationen aufnehmen, neue Fähigkeiten erlernen und Wandel zu jeder Zeit offen begegnen. HR-Manager müssen daher aktiv an der Veränderungsbereitschaft ihrer Teams arbeiten, indem sie beispielsweise deren Soft Skills durch Entwicklungsprogramme fördern.

Auf starke Führung setzen

Gerade in durch KI provozierten unsicheren Zeiten müssen Führungskräfte Vorbilder sein: die unternehmerischen Werte leben, Prinzipien einhalten, in ihren Worten, Entscheidungen und Handlungen konsequent sein und Vertrauensaufbau

zur Priorität machen. Gute HR-Chefs sind nicht nur Botschafter der Unternehmenswerte und -veränderungen, sondern auch Bindemitglied zum oberen Management und somit die Basis für transparente interne Kommunikation.

KI-Verantwortliche definieren

Zu guter Letzt sollten Personaler Mitarbeiter als «KI-Champions» ausbilden und fördern. Klug ist es, einen Mitarbeiter zu definieren, der als Projektverantwortlicher die Handlungsfelder koordiniert und als Ansprechpartner für zentrale Fragen greifbar ist. Diese «Botschafter» brauchen neben einem tiefen technischen Verständnis eine stark ausgeprägte Sozialintelligenz und Empathie. Eine Kombination aus fachlicher Ausbildung und gleichzeitigem Training der Soft Skills liefert die optimale Voraussetzung für solche Positionen. Ideal wäre ein technologieaffiner Mitarbeiter aus der Kommunikationsabteilung mit guten Englischkenntnissen.

Viel mehr als Technik

Damit der KI-Transformationsprozess in Unternehmen gelingt, müssen Firmen über den Tellerrand der Technik hinausschauen. Entscheidend ist, die Mitarbeiter klug auf die Neuerungen vorzubereiten. Erfolgreicher Einsatz von KI erfordert immer eine interessierte Offenheit

aller Beteiligten. Potenziale und Chancen in den Fokus zu rücken, gelingt nur durch gute Führung.

Um die Mensch-Maschine-Partnerschaft so richtig ins Rollen zu bringen, bedarf es Verantwortlicher mit modernen Multi-Skills, wie die Fähigkeiten zu ausgepräg-

tem strategischem und kreativem Denken, zur empathischen Kommunikation und zum Coaching. Wer hier an den richtigen Schrauben dreht, kann die Wahrscheinlichkeit verdreifachen, künstliche und menschliche Intelligenz optimal zu vereinen und das Beste aus dem Unternehmen herauszuholen. «



Porträt



Uwe Göthert

Geschäftsführer

Uwe Göthert ist seit 2004 Geschäftsführer des Trainingsanbieters Dale Carnegie Deutschland, der deutschen Vertretung des nach eigenen Angaben global führenden und in über 90 Ländern tätigen Franchiseunternehmens für internationale Sales- und Leadership-Trainings. Aus seiner Tätigkeit als Unternehmer hat Göthert langjährige praktische Erfahrung in der strategischen Unternehmensentwicklung. Er ist unter anderem Mitglied des Dale-Carnegie-Komitees für die Entwicklung disruptiver Innovationen und zukunftsweisender Strategien. Göthert steuerte diverse internationale Trainingsprojekte. Als Personalentwickler für national oder grenzüberschreitend tätige Unternehmen beschäftigt sich Göthert unter anderem mit Mitarbeitermotivation und -bindung, Führung, Verkauf, Kommunikation und Kundenservice. Dazu kommen Innovationsmanagement und Changemanagement sowie die Unterstützung bei der Schaffung einer standort- und länderübergreifenden konsistenten Firmenkultur.



Kontakt

info@carnegie.de

www.dalecarnegie.com, www.carnegie.de

Anzeige

Ausbildung und Job in einem

Young Insurance Professional VBV – in 18 Monaten zum Zertifikat mit Arbeitszeugnis.

