

LUST AUF KI: SO GELINGT DIE MENSCH-MASCHINE-PARTNERSCHAFT



6 TIPPS, UM MITARBEITER FÜR LERNENDE SYSTEME ZU BEGEISTERN

Online-Übersetzer, Newsfeed, Chatbots: Fast jeder nutzt künstliche Intelligenz. Trotzdem haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, lernende Systeme im Betrieb zu implementieren. Selten hapert es dabei an der Technik. Damit KI und Mitarbeiter zur Symbiose werden, sind besonders menschliche Skills gefordert. Die weltweite Dale Carnegie-Studie bietet Einblicke, wie die Partnerschaft gelingen und HR-Manager die Mannschaft darauf vorbereiten kann.

IT-Strategen wussten es vor allen anderen: Künstliche Intelligenz wird die Art, wie wir leben und arbeiten, komplett verändern. Experten sagen voraus, dass bereits im Jahr 2030 etwa die Hälfte der aktuellen Aufgaben einer Vollzeitkraft automatisiert sein wird. Trotzdem zögern viele Unternehmen derzeit noch, voll auf KI zu setzen. Zwar ist das Bewusstsein für die Technologie bei den meisten vorhanden. An der Umsetzung hapert es. Zwei Drittel aller CEOs befürchten, dass künstliche Intelligenz die Unternehmenskultur negativ verändern könnte. Diese breite Skepsis belegt die internationale Dale Carnegie-Studie, in der mehr als 3.800 Teilnehmer aus zwölf Ländern zum Thema befragt wurden. Organisationen schieben das Thema gerne an die IT-Abteilung ab.

Natürlich fallen lernende Systeme in den Bereich der Informatik. Um sie produktiv im Business anzuwenden, müssen Mitarbeiter jedoch an die Hand genommen werden. Der erfolgreiche Einsatz von KI in Unternehmen erfordert somit menschliche Begleitung. Die Informatik kann KI weder im Silo entwickeln noch sie per Gießkanne über die Mannschaft kippen. IT- & HR-Manager sind nicht nur Lenker von Technikprofs, sondern Teil der Unternehmensstrategie. Ihr Job ist es, eine starke Beziehung zwischen IT- und Geschäftsstrategie aufzubauen und die dafür nötigen Rahmenbedingungen festzulegen.

Mehr als reine Technik

Theoretisch klingt es ganz einfach: KI ermöglicht Computern, Aufgaben zu lösen, die eigentlich menschliche Denkfähigkeit erfordern. Dabei automatisieren Systeme intelligentes Verhalten und generieren Wissen aus Erfahrung. **Wie überall soll KI in Organisationen den Menschen das Leben erleichtern, monotone Aufgaben abnehmen und Arbeitsschritte beschleunigen.** Warum also tun sich viele Unternehmen mit dem Einsatz so schwer? Das hat verschiedene Gründe. Zum einen unterschätzen Führungskräfte, wie wichtig es ist, neue Entwicklungen dieser Art über alle Abteilungen und Hierarchieebenen transparent zu halten. Zum anderen ist den wenigsten die Rolle des Menschen in diesem Transformationsprozess klar. Damit Mensch und KI optimal zusammenarbeiten, müssen aber alle Beteiligte verstehen, worum es geht – und worum nicht. Dabei geistern viele Fragen durch die Köpfe der zukünftigen Anwender: Welcher Nutzen stellt sich ein? Warum werden Routinen überhaupt modifiziert? Wie verändert sich mein Joballtag? Was passiert mit meiner Privatsphäre? Werde ich als Arbeitskraft wegdigitalisiert?

Somit stellt der Einsatz neuer Technologien HR-Manager vor besondere Herausforderungen. Sie müssen ihre Rolle in der Umwälzung erkennen, einnehmen und als Vermittler wirken. Ohne, dass Führungskräfte Antworten auf diese Fragen liefern und die Mannschaft bei technischen Einführungen empathisch begleiten, funktioniert es nicht. Dafür benötigen sie ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten. Welche Faktoren genau zu einer reibungslosen KI-Implementierung beitragen, offenbart die Dale Carnegie-Studie: Zu den wichtigsten Einflussgrößen gehören Vertrauen, Transparenz, Verständnis und Zuversicht. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Unternehmen klare Strategien definieren und Maßnahmen festlegen, um das Potenzial der technischen Neuerungen maximal erfolgreich zu nutzen. Folgende Checkliste hilft dabei.

• **Vertrauen: Stimmung im Blick halten**

Besonders in digitalen Zeiten bildet Vertrauen den Kern eines erfolgreichen Unternehmens und das Fundament für gelingende Veränderung. Lernende Systeme und deren Algorithmen sind für Laien oft schwer nachzuvollziehen. Hier entsteht der Riss: Menschen misstrauen Dingen, die sie nicht verstehen. Daher ist es kein Wunder, dass 76 Prozent der Studienteilnehmer ein gutes Verständnis von KI als wichtig empfinden. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass Automatisierung sich auf das Vertrauensniveau auswirkt und entsprechend gegensteuern. Um die aktuelle Stimmung und Vertrauenslage zu überprüfen, eignen sich Feedback-Tools und Mitarbeitergespräche.

• **Transparenz: Entscheidungen begründen**

Kippt die Stimmung, hilft Transparenz und Aufklärung. Wenn es Führungskräften gelingt, KI und deren Vorteile gut zu erklären, steigt das Vertrauen. Mitarbeiter erwarten zudem, dass Entscheidungen fair getroffen werden und begründbar sind. Job der Führungskraft ist es daher, sich in die Schuhe der C-Kollegen und IT-unerfahrenen Mitarbeiter zu stellen und den spezifischen KI-Einsatz aus deren Perspektive zu bewerten. Nur so kann die Führungsriege dieses Verständnis klar, einfühlsam und überzeugend ans Team weitergeben. Je heikler die Veränderung, desto vertrauenswürdiger und kompetenter sollten die Kommunikatoren sein. Wichtig ist zudem, die externen Kanäle im Blick zu haben: Neben offiziellen Mitteilungen der C-Etage und der direkten Vorgesetzten prägen Internetstimmen und Flurfunk die Meinung der Mannschaft.

• **Sensibilisierung: Vorteile erkennen**

„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 künstlicher Intelligenz. Um Mitarbeiter auf eine erfolgreiche KI-Zusammenarbeit vorzubereiten, ist unbedingt erforderlich, dass Führungskräfte ihrer Mannschaft den Mehrwert dieser Innovationen vor Augen halten. Dafür muss die Chefetage natürlich selbst den Veränderungen offen gegenüberstehen. Beides funktioniert nur, wenn alle sich aktiv mit den neuen Automatisierungen und deren Vorteilen für das Unternehmen auseinandersetzen.

• **Verständnis und Know-how: Mannschaft stärken**

Eine Arbeitswelt mit KI erfordert schnelle Anpassungsfähigkeit und Agilität. Die richtige Kombination aus Belastbarkeit, sozialer Intelligenz und Handlungsfähigkeit schafft eine starke Grundlage. Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die gerne Informationen aufnehmen, neue Fähigkeiten erlernen und Wandel zu jeder Zeit offen begegnen. Dafür sind Menschen aber nur bereit, wenn sie die Sinnhaftigkeit im Wandel erkennen. Erst dann fokussieren sie sich auf Chancen statt auf Nachteile.

Manager müssen somit aktiv an der Veränderungsbereitschaft ihrer Teams arbeiten, indem sie deren Soft Skills durch Weiterbildung fördern und den Sinn der Entwicklung nach vorne holen.

• Führung: Vorbildfunktion leben

Gerade wenn KI Unsicherheit provoziert, müssen Führungskräfte Vorbilder sein. Das bedeutet: unternehmerische Werte leben, Prinzipien einhalten, in Worten, Entscheidungen und Handlungen konsequent sein und Vertrauensaufbau zur Priorität machen. Gute Führungskräfte sind nicht nur Botschafter der Unternehmensveränderungen, sondern auch Bindemitglied zwischen oberem Management und Mitarbeiter – und somit die Basis für transparente interne Kommunikation.

• Ansprechpartner: KI-Verantwortliche definieren

Klug ist es zudem, wenn Führungskräfte einen Mitarbeiter als „KI-Champion“ ausbilden. Dieser Kollege koordiniert als Projektverantwortlicher die Handlungsfelder und dient als greifbarer Ansprechpartner für zentrale Fragen. Der Botschafter braucht neben tiefem technischen Verständnis stark ausgeprägte Sozialintelligenz und Empathie. Eine Kombination aus fachlicher Ausbildung und Soft-Skills-Training liefert die optimale Basis für solche Positionen. Ideal wäre ein technologieaffiner Mitarbeiter aus der Kommunikationsabteilung mit guten Englischkenntnissen.

Lust auf die Zukunft

Damit KI ihre Wirkung entfalten und eine Mensch-Maschine-Symbiose im Unternehmen entstehen kann, müssen ITler über den Tellerrand der Technik hinausschauen und HR-Manager vermitteln. Entscheidend ist, Mitarbeiter auf die Neuerungen vorzubereiten. Erfolgreicher Einsatz von neuer Technik erfordert immer Offenheit aller Beteiligten. Potenziale und Chancen in den Fokus zu rücken, gelingt nur durch gute Führung. Dafür bedarf es Verantwortliche mit modernen Skills: ausgeprägtem strategischen und kreativen Denken, die Fähigkeit zur empathischen Kommunikation und zum Coaching. Wer hier die richtigen Hebel drückt, verdreifacht die Wahrscheinlichkeit, künstliche und menschliche Intelligenz optimal zu vereinen.

Über Uwe Göthert:

Uwe Göthert ist seit 2004 Geschäftsführer von Dale Carnegie Deutschland. Im internationalen Führungszirkel von Dale Carnegie forciert der erfahrene Unternehmensentwickler disruptive Innovationen und zukunftsweisende Strategien. Göthert steuert komplexe Weiterbildungsprojekte von Marktführern unterschiedlicher Branchen, die sich in Anzahl der Teilnehmer, beteiligten Länder und angewandten Sprachen individuell skalieren lassen. Seine Arbeitsschwerpunkte decken sich mit den Themen, die Menschen in großen und mittelständischen Betrieben herausfordern. Als Berater für international tätige KMUs liegt sein Fokus auf Verkauf, Führung, Kommunikation, Präsentation sowie Innovations- und Changemanagement – mit dem Ziel, eine konsistente globale Firmenkultur zu etablieren und messbare, nachhaltige Ergebnisse zu produzieren. Seine Kunden bestätigen den gemeinsamen Erfolg.

[LinkedIn-Profil Uwe Göthert >>](#)

Über Dale Carnegie:

Dale Carnegie Training (gegründet 1912 in New York) ist heute global führender Anbieter internationaler Sales- und Leadership-Trainings sowie skalierbarer Unternehmenslösungen. Aktuell sind rund 200 Dale Carnegie-Offices in 90 Ländern präsent und bieten ISO-zertifizierte Trainings in 30 Sprachen an. 2.800 zertifizierte Dale Carnegie-Trainer bieten weltweit einheitlich hohe Qualität in Präsenz-, Live-Online-Trainings und Blended Learning. Dale Carnegie Deutschland wurde 1953 gegründet. Unter CEO Uwe Göthert fokussiert sich Dale Carnegie Deutschland auf maßgeschneiderte Inhouse-Trainings für Hidden Champions und Weltmarktführer, die international agieren und standortübergreifend Wert auf hohe Standards legen. Dale Carnegie Deutschland ist auf Soft-Skill-Themen im Bereich Sales- und Leadership-Trainings spezialisiert. Zahlreiche Kurse zu Themen wie Präsentation und Kommunikation ergänzen das Angebot.

www.dalecarnegie.com und www.carnegie.de