

# Künstliche Intelligenz und emotionale Intelligenz

## Zwei Seiten einer erfolgreichen Unternehmens- transformation



Dr. Heike R. Dahlmann, IMTEI – Strategie- und Managementberatung

Reale und virtuelle Welt verschmelzen zunehmend. Durch neue Technologien, insbesondere die künstliche Intelligenz, entsteht in hohem Tempo eine Fülle von Wissen und durch dessen Verknüpfung wiederum neue Technologien. Vielfältige Erleichterungen, aber auch erhöhte Anforderungen können im privaten und beruflichen Alltag damit verbunden sein. Der Mensch nutzt die virtuellen Möglichkeiten und lässt es zu, dabei ebenso über dieselben Kanäle „genutzt“ zu werden. So befinden sich durch die digitale Transformation die modernen Gesellschaften bereits mitten in einer umfassenden und alle betreffenden industriellen und gesellschaftlichen Revolution. Aufgrund der weitreichenden Auswirkungen ist es überaus wichtig, zur konstruktiven Gestaltung der damit verbundenen unternehmerischen Prozesse sich auch im Aufsichtsrat intensiv und aus möglichst diversen Blickwinkeln heraus Gedanken zu machen. Einer dieser Blickwinkel beinhaltet die emotionale Komponente der digitalen Transformation.

### **Künstliche Intelligenz – Erfolgsgarant oder Risiko?**

Das Thema Cybersicherheit ist eine der wichtigsten und größten Herausforderungen und umfasst neben Datenschutz und Gefahren durch Störung der Abläufe aus kriminellen Motiven viele weitere Aspekte, die hochgradig emotional besetzt sind. Neben dieser allgemeinen Problematik bestehen außerdem ganz individuelle, auf persönlichen Erfahrungen und Ansichten beruhende, ebenso emotional unterlegte Einstellungen zu künstlicher Intelligenz.

Dadurch entsteht im unternehmerischen Kontext ein weiteres unmittelbares Risiko einer Fehlentwicklung: Das Augenmerk liegt üblicherweise auf dem Einsatz innovativer Technik, der Verknüpfung von Maschinen untereinander, der Gestaltung autonomer Abläufe sowie auf der Anwendung künstlicher Intelligenz und leistungsfähiger Software. Jedoch ohne die emotionale Annahme der Veränderungen auf Seiten der

Beteiligten wird der Transformationsprozess nicht mitgetragen und bleibt unvollkommen.

Im Unternehmen ist damit für die erfolgreiche Einführung und Nutzung künstlicher Intelligenz eines unabdingbar: die Menschen – von den Beschäftigten bis zu den Kundinnen und Kunden – müssen mit emotionaler Intelligenz aktiv in die Entwicklung einbezogen werden.

### **Emotionale Intelligenz – Definition und Einsatz**

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, emotionale Anteile eines Prozesses wahrzunehmen und empathisch, souverän und konstruktiv mit diesen Emotionen umzugehen.

In der Diskussion um die digitale Transformation bedeutet dies einen auf eigener Information und Auseinandersetzung mit dem Thema beruhenden klugen und gleichzeitig emotional einführenden Umgang mit Ängsten und Befürchtungen einerseits und Erwartungen und Bedürfnissen der

beteiligten Menschen andererseits. Darunterliegend gehört zur digitalen Transformation mit emotionaler Intelligenz die Überprüfung der Tauglichkeit der bestehenden ebenso wie der sich daraus entwickelnden Geschäftsmodelle, der Unternehmensstrukturen, der Kommunikation und letztlich der Unternehmenskultur im Hinblick auf eine emotional positive Annahme durch die Beschäftigten und Kunden. Nur unter diesen Bedingungen kann die digitale Transformation ein Unternehmen tatsächlich voranbringen und den gewünschten Wettbewerbsvorteil erzielen. Denn trotz der zunehmenden Autonomie von Prozessen bleibt der Mensch der zentrale Erfolgsfaktor der gesamten Entwicklung.

Als klassisches Change-Management findet sich dies primär im Aufgabenbereich des Vorstands und der Führungsriege. Dennoch ist es empfehlenswert, dass sich auch Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte der Schlüsselstellung des Menschen für das Gelingen der digitalen Transforma-

mation bewusst sind. Der potenzielle Gedankengang der Unternehmensführung soll deshalb hier exemplarisch nachvollzogen werden.

### **Digitale Transformation – Unternehmenstransformation**

Nach Beantwortung der grundsätzlichen Fragen zur unternehmerischen Zielsetzung und dem technischen Umfang des Einsatzes von „Artificial Intelligence, Machine Learning, Big Data“ usw. ist die Konkretisierung der notwendigen Prozessveränderungen und deren Auswirkungen sowie der Ausschluss kontraproduktiver Ansätze erforderlich. Es zeigt sich, dass die digitale Transformation zu allen im Change-Management zu beachtenden Elementen des Wandels führen kann:

- Reorientierung bezüglich der Geschäftsmodelle,
- Restrukturierung und Reorganisation im Hinblick auf Systeme und Prozesse,
- Revitalisierung der Kompetenzen und
- Remodellierung der Werte.

Eine derart umfassende Veränderung im Unternehmen erfordert ein behutsames Vorgehen und für die Mitarbeitenden maximale Motivation.

### **Mitarbeitermotivation als zentrales Element**

Unter der Prämisse, dass die technischen Voraussetzungen zukünftig billiger und allgemein zugänglicher werden, können durch den alleinigen Besitz der Ressource gegenüber der Konkurrenz kaum Wettbewerbsvorteile entstehen. Hingegen werden eine kluge Unternehmensgestaltung, Kundenbezug und Mitarbeitermotivation die Faktoren sein, die über den Erfolg der vorgesehenen digitalen Transformation entscheiden. Die Vorteile müssen richtig erkannt, genutzt und positive Ergebnisse erwirtschaftet werden, und dies resultiert aus der Akzeptanz und der Motivation eines jeden Beteiligten.

Das erforderliche Umdenken auf allen Ebenen und die Gestaltung dieses Prozesses mit emotionaler Intelligenz können durch beispielhaftes Vorgehen der Führungskräfte und durch Impulse aus den Aufsichtsgremien deutlich erleichtert werden. Denn die Vorbehalte gegenüber der Digitalisierung im Allgemeinen sind groß und in Deutschland besonders durch eine negative Diskussion geprägt. Es erfolgt beispielsweise eine ständige Hervorhebung der Arbeitsplatzverluste, während Möglichkeiten einer Arbeitsplatzgenerierung durch neue Geschäftsmodelle fast komplett untergehen. In der konkreten Beschreibung zukünftiger Jobs besteht eine weitere Herausforderung, aber auch eine wirtschaftliche Chance. Die Diskrepanz zwischen den aktuellen Arbeitsplätzen und den Arbeitsplätzen der Zukunft steigt simultan mit dem Voranschreiten der Digitalisierung. Neue Geschäftsmodelle werden andere Anforderungen stellen, an Arbeitszeiten, Aufgaben, Routinen und die abgestimmte Integration von Mensch und Maschine. Besonders das ausgeklügelte Zusammenspiel dieses sozio-technischen Systems wird einen entscheidenden Einfluss auf die Überlebensfähigkeit von Unternehmen haben. Daneben ist das Zulassen von Fehlern eine weitere Möglichkeit zur langfristigen Erzielung von Innovationskraft eines Unternehmens und zur Innovationsbegeisterung seiner Belegschaft. Gerade durch progressives und vorausschauendes Denken im Rahmen der digitalen Transformation am Arbeitsplatz sollte Deutschland als Innovationsmotor etabliert sein und ein Umfeld kreieren, in dem das Thema positiv besetzt ist.

### **Bewusster Umgang mit Emotionen**

Die schnelle und unberechenbare Entwicklung der digitalen Transformation generiert einerseits eine hohe Faszination, andererseits aufgrund ihrer Nichteinschätzbarkeit auch Angst. Selbst technikaffine und leichter zu

begeisternde Personen resignieren häufig bei den ersten Schwierigkeiten. Es entsteht bei der Mehrheit der Mitarbeitenden eine kritische und abwartende Haltung, die durch folgende Hintergrundemotionen gestützt wird:

- Skepsis gegenüber jeglichen Veränderungen basierend auf dem Grundbedürfnis nach einer gewissen Stabilität und Sicherheit
- Ablehnung von Innovationen aufgrund eigener negativer Erfahrungen
- fehlendes inhaltliches Verständnis oder fehlende Sinnhaftigkeit
- Angst, die entsprechenden Fähigkeiten nicht zu haben, um mit den neuen Anforderungen umzugehen
- Bequemlichkeit und mangelnde Veränderungsbereitschaft
- unspezifische Angst vor Arbeitsplatzverlust

Durch Reflexion und konstruktive Auseinandersetzung mit diesen Emotionen ist erstes Ziel die Änderung der abwartenden in eine proaktive Haltung, sodass Agieren statt Reagieren möglich wird. Dieser Prozess beruht vor allem auf Informationen und Wissen über das Geschehen, einer gelingenden Kommunikation, einer passenden Führung und „Role-Models“. Dies initiiert den Abbau innerer Hürden und eine konstruktive Beteiligung aller involvierten Personen.

Zum anderen kann eine Restrukturierung primär gelungen aussehen und doch können sich, wie im „Eisbergmodell“ von Sigmund Freud, Konflikte, die in der unsichtbaren und unterbewussten Ebene liegen, anbahnen. Der Mensch und seine Wahrnehmungen, intrinsische Motivationen und Emotionen sind dann in den Hintergrund gerückt, bergen allerdings die Gefahr von passiven und aktiven Widerständen. Neben den Standardwerkzeugen eines proaktiven Change-Managements erfordert die digitale Transformation aufgrund

ihrer tiefgreifenden Veränderung eine besonders intensive, emotional intelligente Begleitung. Es ist nicht nur wichtig, radikalen Veränderungsphasen vorzubeugen, sondern auch den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

### **Verstärkte Akzeptanz künstlicher Intelligenz durch emotionale Intelligenz**

Aufgabe aller ist eine ethische Durchdringung und auf gesellschaftlichem Konsens beruhende werteorientierte Gestaltung der digitalen Transformation. Im unternehmerischen Kontext sind die treibenden Kräfte aufgefordert, besonders das Spannungsfeld Mensch vs. Maschine zu beleuchten und die Schnittstellen zwischen der realen und der virtuellen Welt zum Wohle aller zu optimieren.

Nach Anerkennung der Emotionen ist der nächste Schritt zum Erreichen von Akzeptanz das Erkennbarmachen von Mehrwert und Nutzen der künstlichen Intelligenz durch:

- Beispiele von Arbeitserleichterungen
- die Beschreibung neuer Rollen
- das Aufzeigen von neuen oder erweiterten Möglichkeiten, gerade im persönlichen Bereich
- Befähigung der Mitarbeitenden im Umgang mit neuen Technologien und/oder Arbeitsweisen
- Schaffung entsprechender Strukturen, die sowohl die Entwicklung des/der Einzelnen erlauben als auch die der Technologien
- Generieren eines neuen oder herausragenden, sichtbaren Kundennutzens

### **Emotional intelligente Führung im Kontext der digitalen Transformation**

Neben der optimalen Korrelation von Geschäftsmodellen und Unterneh-

mensstrukturen mit den digitalen Veränderungen entsteht automatisch die Notwendigkeit einer ebenso passenden Unternehmenskultur. Denken und Handeln ist in der Regel geprägt von Folgendem:

Im Bereich der Werte:

- lernend – mit einer entsprechenden Fehlerkultur
- kreativ – mit Anregung zu frei assoziierendem Denken
- unternehmerisch – mit Blick auf die Gesamtzusammenhänge

Im Bereich des Verhaltens, der Zusammenarbeit und eines meist transformativen Führungsstils:

- motivierend – durch Ideen, Visionen, Ziele und Vorbild
- zum Engagement hinführend – durch Ab- und Vergabe von Verantwortungsbereichen
- die Mitarbeitenden befähigend – durch Information und Weiterbildung

Im Bereich des Organisationsklimas durch Fortbestand von:

- Sicherheit – des Arbeitsplatzes, auch wenn sich Aufgaben wandeln
- Einfachheit – klare, leistbare Aufgaben trotz Weiterentwicklung
- Zusammenarbeit – Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen

### **Menschen und Maschinen vernetzen sich – untereinander und miteinander**

Die Grundlagen einer solchen, möglicherweise innovativen, Unternehmenskultur liegen vor allem in zwei Bereichen: in der Wissensvernetzung auf technischer Seite durch künstliche Intelligenz und in der kommunikativen Vernetzung auf menschlicher Seite durch emotionale Intelligenz.

Sinnvoll ist aufgrund des immensen Umfangs und der weiten Verfügbarkeit von Wissen ein Wechsel von einer

linearen zu einer vernetzten Kommunikationsstruktur, die es allen erlaubt, sich miteinander auszutauschen, unabhängig von Status, Bildung oder Rang im Unternehmen und möglichst von Mensch zu Mensch. Ob physisch vor Ort oder per Videokonferenz, große Bedeutung kommt der Wahrnehmung der Körpersprache und dem unmittelbaren Gespräch zu, mit der Möglichkeit zu sofortigen Fragen und dem Ausräumen von Verständnisbarrieren, damit am Ende des Austauschs alle mit einem einheitlichen Informations- und Verständnisstand weiterarbeiten.

### **Fazit**

Dem exponentiellen Wachstum von „Big Data“ und „Artificial Intelligence“ begegnet das menschliche Gehirn erfolgreich durch seine Stärke, bei anderen eine psychologische Resonanz der eigenen Handlungen erzeugen zu können. So kann es Vertrauen, Akzeptanz, Loyalität, Motivation, ein Bewusstsein der Veränderungsnotwendigkeit und schließlich das gewünschte Engagement hervorrufen. Erst die Nutzung dieser emotionalen Intelligenz ermöglicht eine gewinnbringende Nutzung künstlicher Intelligenz. Erfolgreiche Informationsbeschaffung, Maschinensteuerung, Prozessüberwachung etc. erfordern letztlich die Integration beider Teile zu einem Ganzen. Sie sind im Unternehmen zwei Seiten derselben Medaille: Die künstliche Intelligenz gewährleistet die Bewältigung der ungeheuren generierten Datenmengen und deren optimale Anwendung. Die emotionale Intelligenz hingegen entscheidet über das Zusammenspiel auf der kommunikativen und soziointeraktiven Ebene sowie den Erfolg des sozio-technischen Systems insgesamt.