



Künstliche Intelligenz, emotionale Intelligenz, oder Beides?

Was hilft bei der Führung von morgen?

Markus Gaugler

Projektmanager der DNLA GmbH

mangelnde emotionale Bindung

Die Mitarbeitenden sind unzufrieden. Das zeigt die aktuelle Gallup-Studie. Der Hauptgrund für die Unzufriedenheit und für die mangelnde emotionale Bindung der Mitarbeitenden: Die Führungskräfte, denn nur ein Viertel der Befragten ist mit der direkten Führungskraft rundum zufrieden.

Eine Befragung von Fachkräften zeigt, was diese sich von ihren Vorgesetzten wünschen (in grün) und ob sie dies auch bekommen (in rot):

87,2 % 65,0 %

Fachkompetente Vorgesetzte

86,1 % 58,0 %

Wertschätzung der Mitarbeitenden und ihrer Arbeit

84,4 % 56,5 %

Rückhalt und Vertrauen vermittelt bekommen

69,0 % 41,0 %

Den Mitarbeitenden helfen, besser zu werden

69,0 % 38,0 %

Die Mitarbeitenden motivieren und inspirieren

64,0 % 36,0 %

Die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden im Blick haben

Die Führungskräfte machen also aus Sicht derer, die geführt werden, einen schlechten Job – und das ist also ein echter Risikofaktor für den Unternehmenserfolg: Gerade die besten Arbeitskräfte warten nicht ewig ab. Sie suchen sich im Zweifelsfall andere Führungs-

kräfte, indem sie intern oder in andere Unternehmen wechseln. **Führung in der Krise – und das in einer Zeit des rasanten und tiefgreifenden Wandels.** In einer Zeit, in der die Führungskräfte umso mehr gefordert sind, Orientierung zu geben und Ideen zu entwickeln, wie die Zukunft

des Unternehmens und eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit aussehen soll. Steckt im gerade erwähnten technologischen Wandel neben großen Herausforderungen vielleicht auch die Lösung aller (Führungs-)probleme?

JA KI wird Führungskräfte ersetzen,

wenn man Niels van Quaquebeke, Professor für Leadership and Organizational Behavior an der KLU in Hamburg, glaubt. Er geht davon aus, dass Technik künftig immer mehr Führungsaufgaben in Firmen übernehmen wird und er schätzt sogar, dass auch heute schon „KI besser als durchschnittliche Führungskräfte“ ist.

Er sieht drei Phasen der Entwicklung:

- **Das Heute („Now“):** „Immer mehr Tätigkeiten lassen sich automatisieren, auch im Bereich der Führung. Die traditionelle Führung wird in den digitalen Raum verlagert und Führung findet verstärkt über digitale Kanäle statt.“
- **Die nahe Zukunft („New“):** „Das New hat bereits begonnen; in dieser Phase ist KI ein Werkzeug für Führungskräfte, es unterstützt und berät sie im Arbeitsalltag, macht Prozesse effizienter.“
- **Die weitere Zukunft („Next“):** „Im Next wird künstliche Intelligenz schließlich Führungskräfte ersetzen.“

Doch nicht nur die noch vorhandenen technischen Grenzen und Qualitätsprobleme, auch rechtliche Bedenken sowie weit verbreitete Akzeptanzprobleme sprechen dagegen, dass KI als Führungskraft die alleinige Lösung für die bekannten Führungsdefizite ist.

NEIN KI ist als Ersatz für qualifizierte Führungskräfte ungeeignet.

Die Erfahrungen aus unserem großen Netzwerk von HR-Expert:innen zeigen, dass KI und neue Technologien Führungskräfte zwar vereinzelt bei ihren Aufgaben unterstützen und entlasten können. In einer Zeit, in der immer mehr Prozesse digitalisiert werden, ist es aber gerade der „menschliche Faktor“, der gefragt ist.

Das zeigen auch die oben genannten Wünsche der Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte. Natürlich können KI-gestützte Lösungen helfen, beispielsweise die Arbeitszeiten und die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden im Blick zu behalten. Das **ersetzt aber nicht die menschliche Führungskraft.** Sie hat eine Fürsorgepflicht für die Mitarbeitenden und kann gerade in einer akuten Ausnahme- oder Überlastungssituation als persönlicher Ansprechpartner **viel schneller und angemessener reagieren**, als dies bei einem KI-gesteuerten Prozess möglich wäre. Dieser muss – auch wenn versucht wird, durch Dialogoberflächen etwas anderes zu suggerieren und zu simulieren – notwendigerweise immer unpersönlich bleiben, da die Stärke von KI ja gerade ist, mit großen Datenmengen und mit Wahrscheinlichkeiten zu arbeiten. Den Einzelfall in allen relevanten Facetten zu betrachten und dann **eine passende Entscheidung zu treffen**, dazu ist der Mensch viel besser in der Lage.

Denn eine Führungskraft kann viel mehr Informationen erfassen als eine KI es kann – auch solche, die über reine „harte“ Fakten hinausgehen, und die „zwischen den Zeilen“ liegen und „weiche“ Erfolgsfaktoren berühren.



Markus Gaugler

Markus Gaugler ist Projektmanager der DNLA GmbH und seit über 15 Jahren spezialisiert auf die Analyse und Entwicklung von Potenzialen von Menschen und Unternehmen. Er berät die Netzwerkpartner der DNLA GmbH und betreut Personalentwicklungsprojekte bei verschiedenen Unternehmen, Bildungszentren und öffentlichen Einrichtungen.

Was kann man konkret tun?

„Best of both worlds“: Führungs-kompetenzen systematisch erfassen und entwickeln.

Wie kann man nun den Führungskräften helfen, ihren Führungsaufgaben unter den heutigen Bedingungen des Fachkräftemangels und der ständigen Veränderungen gerecht zu werden? Dazu braucht es vor allem zwei Dinge:

- › Die Führungskräfte brauchen **Mittel**, die ihnen helfen, die individuelle Situation und die individuellen Bedarfe aller Mitarbeitenden genau zu erkennen, so dass sie in den Punkten, die von den Mitarbeitenden bislang als unzureichend angesehen werden (unterstützen, motivieren, Rückhalt geben, vor Überlastung schützen, und den Mitarbeitenden dabei helfen, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln) einen besseren Job machen können.
- › Auch die Führungskräfte selbst benötigen **Unterstützung** dabei, ihre eigenen Skills und Führungskompetenzen weiterzuentwickeln. Sie brauchen Feedback und Inspiration und sie brauchen Hilfe dabei, in allen wichtigen Punkten die richtige Balance zu finden.

Moderne Instrumente der Kompetenzanalyse und der Kompetenzentwicklung setzen genau hier an. Sie geben ein umfassendes Bild von Kompetenzen,

Stärken, Lern- und Entwicklungsfeldern sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden. Zudem erfassen sie besondere Stressbelastungen sowie situative Einflüsse aus dem Arbeitsumfeld.

- › Ein **System**, das genau diese Analysen und Entwicklungsimpulse liefert, ist DNLA – Discovering Natural Latent Abilities. Das Besondere dabei: Es besteht aus zwei Komponenten, einer „technologischen“ und einer „menschlichen“:
- › Zunächst werden Fragen von den Teilnehmer:innen zu ihrer Arbeitssituation und zu ihrem Empfinden beantwortet. Die **Auswertung** erfolgt im Benchmark mit anderen, beruflich schon sehr erfolgreichen Teilnehmer:innen mit einem vergleichbaren (aktuellen oder zukünftig angestrebten) Aufgabenprofil.
- › Diesem Vergleich liegt eine Datenbank mit mehr als 100.000 Vergleichsdatensätzen zugrunde. Diese wird täglich mit neuen Referenzdaten aktualisiert.
- › Die **Ergebnisse** aus diesem Abgleich sind dann Grundlage für ein Entwicklungsgespräch mit erfahrenen Feedbackprofis, die mit den Teilnehmer:innen persönlich ihre individuelle Situation besprechen und Unterstützungsbedarf und Entwicklungsmöglichkeiten identifizieren.
- › Diese lassen sich dann direkt in die Praxis und in den Arbeitsalltag umsetzen. Durch neue **Analyse- und Feedback-**

zyklen kann später festgestellt werden, dass der erreichte Kompetenzaufbau nachhaltig gestaltet wird.

Hier haben wir also „Best of both worlds“: Ein lernendes, intelligentes Analysesystem mit einer großen Datenbasis im Hintergrund, ergänzt durch individuelle Betreuung und Begleitung. Das ist ein zukunftsweisender Weg, der schon in vielen Unternehmen und Branchen erfolgreich beschritten wird, wie man an den Beispielen im Buch „Erfolgsfaktor Sozialkompetenz – Mitarbeiterpotenziale systematisch identifizieren und entwickeln“ sehen kann. ■

Ein lernendes, intelligentes Analysesystem mit einer großen Datenbasis im Hintergrund, ergänzt durch individuelle Betreuung und Begleitung.



Wer keine Lust zum Lesen hat und wer diesen Entwicklungsansatz lieber in der Praxis kennen lernen möchte, kann hier eine kostenfreie Testversion beziehen.