

### INHALT

#### 3

##### Best Practice

So geht professionelles Trennungsmanagement

#### 4

##### Besser kommunizieren

Klar kommunizieren gegen die Fluktuation

#### 6

##### Innovativ führen

Führung in unsicheren Zeiten

#### 8

##### Sicher motivieren

Fördern Sie persönliche Kontakte am Arbeitsplatz

### INNOVATIV FÜHREN

## Führung mit KI: Vision oder Wirklichkeit?



© m.mphoto - stock.adobe.com

Nicht nur der Kampf um Kunden wird immer härter geführt, auch der Kampf um die besten Mitarbeiter hat deutlich an Bedeutung gewonnen. Um diesen Kampf zu gewinnen, setzen einige Unternehmen unter anderem auch auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Doch können Algorithmen Personalentscheidungen treffen?

**K**ünstliche Intelligenz (KI) beschreibt die Wissenschaft und Forschung, um Maschinen zu befähigen, Aufgaben zu erledigen, für deren Ausführung Menschen Intelligenz benötigen würden. Das erfordert mindestens einen intelligenten „Agenten“, der Informationen wahrnimmt, verarbeitet und handeln kann.

Diese Form der künstlichen Intelligenz gibt es tatsächlich schon seit Jahren. So sind etwa die mit künstlicher Intelligenz ausgestatteten Agenten von Amazon (Alexa), Apple (Siri) und Google (Duplex) millionenfach im Einsatz. Künstliche Intelligenz begegnet uns fast täglich bei der Spracherkennung auf Mobiltelefonen (Apple, Google), bei der Gesichtserkennung zur Verwaltung von Fotos (Facebook) oder bei Produktempfehlungen auf Onlineplattformen (Amazon).

### Aber: Es gibt keine umfassende künstliche Intelligenz

Bis heute sind aber alle mit künstlicher Intelligenz ausgestatteten Programme auf ein spezifisches Ziel bzw. Anwendungsproblem ausgerichtet (Schach spielen, Texte übersetzen, Sprache oder Bilder erkennen etc.). Insofern handelt es sich bei solchen Systemen bis heute quasi um „Fachidioten“, denn eine umfassende

künstliche Intelligenz müsste Probleme kontextübergreifend lösen, über verschiedene Aufgabengebiete hinweg lernen und Ziele selbst festlegen können.

### ! HINWEIS

Trotz aller Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz ist es beispielsweise bis heute nicht gelungen, Roboter hinsichtlich ihrer Wahrnehmungs- und Bewegungsmöglichkeiten mit den Fähigkeiten von Kleinkindern auszustatten. Auch wenn moderne Roboter in wenigen Millisekunden komplexe Rechenaufgaben lösen, benötigen sie für das Falten eines Handtuchs immer noch mehrere Minuten.

### Objektivere Personalentscheidungen

Personal- und Führungsentscheidungen über Einstellungen, Beförderungen, Entlassungen, Leistungsbeurteilungen etc. können nicht immer objektiv sein. So kann etwa bei der traditionellen Bewerberauswahl das sogenannte stereotype Denken dazu führen, dass ein Bewerber nur aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit bevorzugt oder benachteiligt wird. Durch den „halo effect“ können einzelne herausragende Merk-



**Der Arbeitsplatz ist mehr als ein Platz zum Arbeiten**

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

Socializing ist auf ein Schlagwort gebracht das Thema unseres letzten Artikels (Seite 7/8) – die Gestaltung innerbetrieblicher Kontakt- und Beziehungspflege als Führungsaufgabe. Für viele Mitarbeiter ist der Arbeitsplatz ein sicherer Ort, ein Gefühl, das durch Small Talk verstärkt wird. Denn letztlich bleibt immer eine latente Unsicherheit. Die existenzielle Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, ist

wie ein Seismograf, der bei Schlagzeilen, internationalen Gefahrenlagen oder Engpässen sofort ausschlägt. Echte Krisen werden für viele Menschen erst dann real, wenn es auch der Betrieb spürt – oder wenn die Regale im Supermarkt leer sind.

Ihr  
Gerhard Tinnfeldt

**Gerhard Tinnfeldt** ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.



**LOGIN: IHRE MEDIATHEK!**

www.fum-gwi.de

Benutzername:

fum

Passwort Juli:

programm22

**DIREKTER KONTAKT:**

redaktion-  
management  
@weka.de

# Klar kommunizieren gegen die Fluktuation

Steigende Fluktuation ist gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ein großes Problem. Stellen nachzubeseetzen und neue Mitarbeiter einzuarbeiten, ist aufwendig und teuer. Was können Führungskräfte tun, um zu verhindern, dass Mitarbeiter abwandern?



Die meisten Mitarbeiter, die heute kündigen, haben einst motiviert in Ihrem Unternehmen angefangen. Also muss sich ihre Einstellung zur Arbeit bei Ihnen irgendwann nach Arbeitsantritt geändert haben. Wodurch? Vielleicht durch mangelnde Wertschätzung und/oder unklare Kommunikation der Vorgesetzten?

## Führung braucht Kommunikation, Kommunikation braucht Klarheit

In Zeiten des Fachkräftemangels bildet die Kommunikationskompetenz der Führungskraft einen kritischen Faktor für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Bindung ans Unternehmen. Neben der Notwendigkeit erhöhter Wertschätzung bestimmt die Klarheit der Führungskraft, wie gut Kommunikation und damit letztlich Führung gelingt. Die Kommunikationskompetenz der Führungskraft bestimmt maßgeblich darüber, wie erfolgreich es gelingt,

- die Belegschaft zusammenzuführen und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten,
- gesetzte Strategien umzusetzen,
- Konflikte zwischen Mitarbeitern beizulegen,
- Mitarbeiter für die Beteiligung an Change-Projekten zu gewinnen,
- neue Talente anzuziehen und im Gespräch für sich einzunehmen,
- das Unternehmen in kritischen Situationen überzeugend nach außen zu vertreten und
- eine wertschätzende und agile Firmenkultur zu etablieren.

## Die Bedeutung einer klaren Kommunikation

Erfolgreiche Kommunikation geschieht also nur selten zufällig, aber es gibt einige Stellschrauben,

an denen Sie ansetzen können, um sie in die richtigen Bahnen zu lenken. Eine davon ist Klarheit. Doch in welchen Bereichen sollten Führungskräfte mehr Klarheit herstellen? Hilfreich sind die Empfehlungen der „Themenzentrierten Interaktion“ von Ruth Cohn. Diese fordern sinngemäß:

- Klarheit auf der Ebene des geschäftlichen Umfelds
- Klarheit über die Grundlagen der betrieblichen Zusammenarbeit
- Klarheit über die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter
- Klarheit über sich selbst als Führungskraft

## 1. Klarheit über den Rahmen, in dem Ihr Unternehmen agiert

Behalten Sie aktiv im Auge, wie sich Märkte und Gesellschaft entwickeln und welche Trends sich abzeichnen. So können Sie deren Relevanz in Bezug auf die eigene Organisation und Führungsarbeit besser einordnen. Tauschen Sie sich mit Branchenkollegen und Netzwerkpartnern aus angrenzenden Bereichen aus.

Ist Ihr Rahmen durch Wachstumspotenzial („blaue Ozeane“) oder Konkurrenzdruck („rote Ozeane“) geprägt? Schließlich prägen diese unterschiedlichen Marktconstellationen die Regeln und Strategien, denen die Marktteilnehmer letztlich folgen müssen.

### INTERNET-TIPP

Um potenzielle blaue Märkte (Märkte mit Wachstumspotenzial) zu untersuchen, ist die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts sehr hilfreich: [www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map). Die Karte zeigt die großen Trends, und welche Märkte dabei entstehen.

## 2. Klarheit über das Unternehmen und das organisatorische Umfeld

Kommunikation wird durch die Struktur geformt, in der sie stattfindet. Neben klassischen Einflussgrößen wie der Unternehmensform und -größe gibt es eine zusätzliche Größe – oft als Paradigma bezeichnet, welches die Unternehmenskultur und Kommunikation maßgeblich bestimmt.

Aus dem Paradigma ergeben sich unterschiedliche Wege der Entscheidungsfindung und Mitarbeiterführung:

- Das moderne Paradigma versteht die Organisation als Maschine, in der die großen Rädchen bestimmen, wie sich die kleinen Rädchen zu drehen haben.
- Das postmoderne Paradigma sieht die Organisation als Familie, in der es zwar ein Oberhaupt gibt, aber jedes Mitglied Mitspracherecht hat.
- Das evolutionäre Paradigma beschreibt die Organisation als selbstorganisierten lebenden Organismus, der nicht durch eine zentrale Instanz gesteuert werden kann, sondern in dem jedes Organ und Teil des Systems am besten weiß, was es an seiner Position zu tun hat, um Veränderungen bestmöglich zu begegnen. So kann in komplexen Umfeldern agiler gehandelt werden, während die Motivation der Mitarbeiter durch das höhere Maß an Eigenverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten steigt.

Neben den beschriebenen Größen umfasst das organisatorische Umfeld auch die Gruppendynamik, die sowohl zwischen den einzelnen Abteilungen und Akteuren einer Organisation als auch innerhalb einzelner Teams wirkt. Je unterschiedlicher eine Gruppe ist, desto größer ist ihr kreatives Potenzial, desto höher sind aber auch die Anforderungen, die Unterschiedlichkeiten auszugleichen, um zu verhindern, dass die Gruppe auseinanderfällt.

### 3. Klarheit über den einzelnen Mitarbeiter

Im Fokus stehen hier Fragen nach den Bedürfnissen, Motiven, Werten und Zielen Ihrer Mitarbeiter. In welcher Lebensphase befinden sich diese? Welchen Herausforderungen muss sich der Einzelne gerade stellen?

Darüber hinaus sollten Sie sich als Führungskräfte bemühen, die Ängste Ihrer Mitarbeiter zu verstehen. Auf einer grundlegenden Ebene lassen sich dabei vier Ängste unterscheiden, die zu unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter und damit zu verschiedenen Kompensationsaufträgen fürs Management führen.

1. Die Angst eines Mitarbeiters vor Einsamkeit geht einher mit einer hohen Beziehungsorientierung. Diese können Sie kompensieren, indem der Zusammenhalt der Gruppe sowie Nähe und Harmonie zwischen den Mitarbeitern angestrebt werden.
2. Die Angst vor fehlender Individualität und Bedeutung führt zur Autonomieorientierung und lässt sich durch Anerkennung und die Schaffung von Möglichkeiten der selbstbestimmten Arbeit ausgleichen.
3. Mitarbeiter, die Angst vor Orientierungslosigkeit und Unbestimmtheit empfinden, entwickeln eine hohe Balanceorientierung und benötigen Ordnung, Sicherheit, klare Regeln und Zuverlässigkeit.
4. Mitarbeiter, die zur Angst vor Gleichförmigkeit und Monotonie neigen, entwickeln eine hohe

Stimulanzorientierung. Dieser können Sie mit Abwechslung, Flexibilität und Spontaneität begegnen.

Natürlich gibt es Mischtypen und verschiedene Ausprägungen, aber in der Regel lässt sich eine dominante Strömung identifizieren und berücksichtigen.



#### EXPERTEN-TIPP

Über die beschriebenen Aspekte hinaus führt übrigens am Thema Wertschätzung kein Weg vorbei. Zeigen und sagen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, dass Sie sie und die Arbeit, die sie leisten, schätzen.

### 4. Klarheit über sich selbst

Zu guter Letzt steht und fällt das Gelingen der Kommunikation mit der Klarheit, die Sie als Führungskraft über sich selbst und Ihre eigenen Bedürfnisse, Werte und Ziele haben:

- Welche Motive und Glaubenssätze prägen Ihr Selbstverständnis?
- Wie definieren Sie Ihre eigene Rolle?
- Und wie groß ist Ihre Bereitschaft, die damit verbundenen Erwartungen zu erfüllen?

In Bezug auf einzelne Mitarbeiter steht stets die Frage nach der Beziehung zwischen diesen und Ihnen im Raum. Bei schwierigen Mitarbeitern hat man teilweise den Eindruck, sie kämen von einem anderen Stern. Und ganz so falsch ist dieser Eindruck auch gar nicht: Wie eine Nextpractice-Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zeigt, leben wir bei der Arbeit tatsächlich in sieben verschiedenen Wertewelten, die sich auf unsere Einstellung und unser Verhalten auswirken.



#### INTERNET-TIPP

Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS): [www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-studie-wertewelten-a40.html](http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-studie-wertewelten-a40.html)

Es liegt auf der Hand, dass eine Führungskraft, die engagiert Höchstleistung erzielen will, nur wenige Berührungspunkte mit einem Mitarbeiter hat, dessen Priorität auf einer ausgewogenen Work-Life-Balance liegt. Trösten sollte uns aber, dass es dem Mitarbeiter genauso geht. Mit dieser Klarheit können Sie in den Dialog eintreten, um herauszufinden, welche Potenziale sich daraus ergeben und welche Erwartungen aneinander gestellt werden. ■

**Autor:** Christian Bernhardt ist Hochschuldozent für nonverbale Kommunikation, Kommunikationspsychologie und Kommunikation im digitalen Raum. [www.bernhardt-trainings.com](http://www.bernhardt-trainings.com)