



**Nicole Bußmann**  
Chefredakteurin  
managerSeminare

Eine Ausgabe  
managerSeminare erhalten  
+ alle zusätzlichen Ab-  
vorteile einen Monat testen

## Leseprobe

Herzlich willkommen,

Lust auf Leadership-Lektüre? Unsere Leseprobe gibt Ihnen einen kleinen Einblick in die wichtigsten Texte der aktuellen Ausgabe von managerSeminare. Sie finden jeweils die ersten zwei Seiten eines Beitrages – um reinzuschnuppern.

Als regelmäßiger Leser ...

- » erhalten Sie Antworten auf Ihre Fragen zu Führung und Personalentwicklung
- » erkennen Sie die aktuell virulenten Weiterbildungsthemen
- » erfahren Sie, was Sie persönlich weiterbringt  
bekommen Sie Input für Ihre eigenen Seminare

Testen Sie managerSeminare – für gerade einmal 10 Euro. Am Ende dieses Dokuments finden Sie eine Bestellmöglichkeit.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß mit dem Auszug.

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Die neue Mensch-Maschine-Connection

## Arbeitswelt 5.0

### KI und Kultur

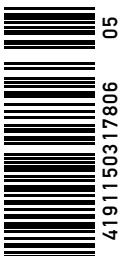
Warum sie verstärkt, was vorher schon schlimm war

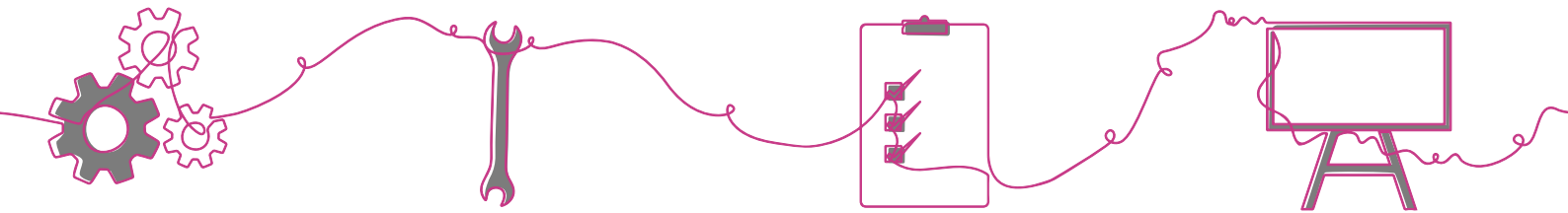
### KI und HR

Wieso nur profitiert, wer Digitalisierung versteht

### KI und Ethik

Wann sie Urteilskraft schärfen kann





# Radikal abgrenzen

Arbeit endet selten mit dem Feierabend – oft begleitet sie uns (gedanklich) noch weit in die Freizeit hinein. Das muss kein Problem sein. Ausschlaggebend ist, ob wir uns bewusst dafür entscheiden. An diesem Punkt setzt Markus Väth im dritten Teil dieser Serie über sein Konzept des Radikalen Arbeitens an. Der Arbeitspsychologe zeigt, wie wir besser von der Arbeit abschalten und welche Voraussetzungen Unternehmen schaffen können, damit die Grenzziehung zwischen Job und Privatleben gelingt.

## Preview

► **Hausgemachtes Hinterherhinken:** Warum wir mit unserer Arbeit niemals fertig werden

► **Übergänge ritualisieren, Gedanken parken:** Wie wir von unserer Arbeit mental besser loskommen

► **Entlastung durch Effizienzsteigerung:** Wie sich durch autonomes Zeitmanagement und systematische Entrümpfung der Entgrenzungsdruck der Arbeit reduzieren lässt

► **Wille zum Wellbeing:** Wie sich gesunde Arbeitsbegrenzung über variable Vergütung fördern lässt

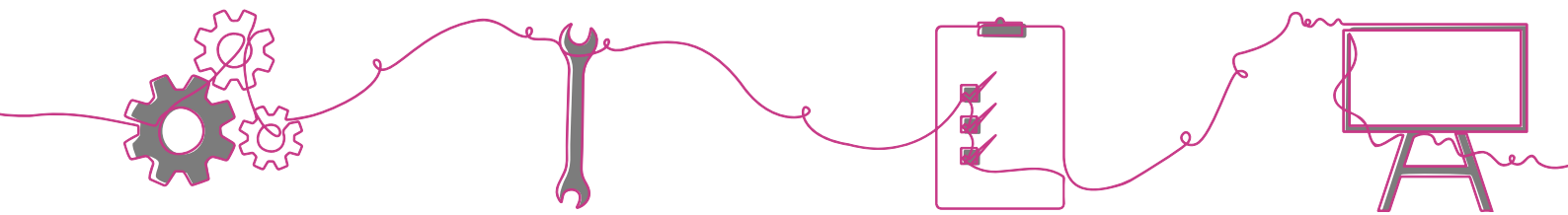
Für viele von uns ist Arbeit ein sehr wichtiger, für manche gar der wichtigste Teil des Lebens. Arbeit verschafft Sinn, Struktur und eine Existenzgrundlage. Daher ist es verständlich, wenn wir Freizeit oder private Bedürfnisse hinter die Arbeit zurückstellen. Zumal wir in einer „Leistungsgesellschaft“ leben, in der wir uns wesentlich über unseren Job definieren. Wer der Arbeit in seinem Leben scheinbar zu wenig Platz einräumt, gilt als verdächtig – in besonders leistungsorientierten Kreisen kann das bis zur sozialen Ausgrenzung gehen. Wer dagegen in seiner Arbeit aufgeht, sie buchstäblich (auch in seiner Freizeit) lebt, gilt als vorbildlich.

Dennoch sollten wir meiner Meinung nach gegenüber einer allumgreifenden Präsenz der Arbeit in unserem Leben misstrauisch sein. Allein schon deshalb, weil sie in der Regel keine freie Entscheidung ist, sondern Folge von Entwicklungen, die – zumindest aus arbeitssoziologi-

scher Perspektive – vergleichsweise jung sind. Im Zeitalter der Industrialisierung haben die meisten Menschen in Fabriken gearbeitet. Eine Fabrik bleibt vor Ort, man kann sie nicht mit nach Hause nehmen. Mit Büroarbeiten war es bis zur gesellschaftlichen Durchdringung des Internets am Anfang des Jahrhunderts das Gleiche. Arbeit wurde im Büro erledigt, Mobiltelefone gab es noch nicht, DSL auch noch nicht, und die Arbeitszeiten waren fest geregelt. Überall und jederzeit verfügbar ist die Arbeit also erst „seit Kurzem“. Bedeutet: Durch die räumliche und technologische Entgrenzung der Arbeit sind wir „modernen“ Beschäftigten deutlich anfälliger dafür, uns von der Arbeit vereinnahmen zu lassen als die Menschen früherer Generationen.

Wir halten uns selbst von der Arbeit ab

Auch deshalb, weil Arbeit heutzutage immer da ist, immer getan werden will.



# BESSERE ARBEITSWELT ACTION SET FÜR EINE BESSERE ARBEITSWELT

Wir haben längst den Tipping Point hinter uns gelassen, an dem wir als Gesellschaft sagen könnten: Arbeit ist bis zum Feierabend erledigt. Stattdessen hinken wir unserer Arbeit kontinuierlich hinterher. Was nebenbei gesagt nicht zuletzt daran liegt, dass viele von uns einen großen Teil ihrer Arbeitszeit mit unproduktivem Austausch verbringen, statt „wirklich“ zu arbeiten. Stichwort: Kooperationsinfarkt (siehe dazu Kasten „Mehr zum Thema“, Serienteil 1). Und es hängt paradoxerweise auch mit der Vielzahl von Prozessen und Tools zusammen, die uns die Arbeit eigentlich erleichtern sollen – und in der Praxis häufig genau zum Gegenteil führen. Stichwörter: ProzeSSIONismus und Toolismus (siehe Kasten „Mehr zum Thema“, „ProzeSSIONismus in der Wissensarbeit“).

Sogar die Freizeit bzw. der Urlaub wird für die Arbeit instrumentalisiert. Fragt man Menschen, warum sie in den Urlaub fahren, sagen viele: Ich will mich von der Arbeit erholen. Das ist eine verständliche, aber im Grunde absurde Aussage. Bedeutet sie doch, dass sie sich im Arbeitsprozess so verschleifen, dass sie zwei Wochen brauchen, um sich zu erholen – nur um dann wieder in die gleiche Treitmühle zurückzukehren, die so sehr erschöpft, dass sie bald wieder Urlaub benötigen. Wäre es da nicht viel sinnvoller, die Arbeit so zu gestalten, dass sie einen nicht erschöpft, sondern im besten Fall sogar Kraft und Energie verleiht?

An diesem Punkt setze ich mit meinem Entwurf des Radikalen Arbeitens an. Bei diesem geht es darum, aus dem Inneren heraus bestehende dysfunktionale Strukturen und Verhältnisse sichtbar zu machen, infrage zu stellen und durch alternatives Handeln aufzubrechen. Allerdings nicht mittels des einen großen Wurfs. Die Idee des Konzepts besteht vielmehr darin, dass viele Menschen an vielen Orten viele kleine Dinge tun. Dazu liefert es Methoden, die jede und jeder nutzen kann, um „es“ im eigenen Einflussbereich besser zu machen. Zugeordnet

sind diese fünf Prinzipien (siehe Kasten S. 18). Das dritte, um das es in diesem Text geht, lautet: „Schütze dein Privatleben vor deiner Arbeit.“

Ich habe das Prinzip, so wie die anderen auch, so einfach wie möglich formuliert, radikal kurz – was zugegeben in diesem Fall etwas Erklärungsbedarf nach sich zieht. Denn das Prinzip ist kein, wie man vielleicht denken könnte, Aufruf dazu, Arbeit nur noch von nine to five zu erledigen. Vielmehr soll es zur individuellen Reflexion und gemeinsamen Diskussion darüber anregen, wie weit Arbeit das Leben eigentlich bestimmen soll. Dafür gibt es nicht das eine Maß, aber es gilt, sich klar zu werden, welches Maß für einen selbst das richtige ist, und der Arbeit bewusst einen entsprechenden Platz im Leben einzuräumen, statt – um es mit den Worten des Kultursoziologen Wolfgang Engler zu sagen – willenlos zuzuschauen, wie die „Spinne Arbeit“ ihr Netz über unsere gesamte Existenz webt. Und es ist eine Aufforderung an Arbeitsweltgestalterinnen und -gestalter, wie Führungskräfte und HR-Profis, in ihren Teams und Unternehmen den Menschen die Möglichkeit zur selbstbestimmten Abgrenzung zu bieten – sofern sie dies wünschen. Entsprechend sind die im Folgenden genannten „Abgrenzungs-Methoden“ sortiert.

## Action Set 1

### Methoden für uns

#### ► Grenzritual

Grenzen sind nicht grundsätzlich schlecht. Wir Menschen werden geboren, um Grenzen zu erleben: Grenzen der Wahrnehmung, Grenzen der Leistungsfähigkeit, Grenzen der Kommunikation. Hinzu kommen geografische Grenzen, gesetzliche

Fragt man Menschen, warum sie in den Urlaub fahren, sagen viele: Ich will mich von der Arbeit erholen. Eine absurde Aussage. Bedeutet sie doch, dass sie sich im Arbeitsprozess so sehr verschleifen, dass sie zwei Wochen brauchen, um sich zu erholen – nur um dann wieder in die gleiche Treitmühle zurückzukehren, die so sehr erschöpft, dass sie bald wieder Urlaub benötigen.

Planvoll handeln in der Unsicherheit

# Die bewegte Strategie

## Preview

### ► Selbsterkenntnis als

**Grundlage:** Wie Strategie Richtung und Nachdruck bekommt

### ► Das Problem des

**Nicht-Wissens:** Wie man klug damit umgeht, dass sich Zukunft nicht sicher vorhersehen lässt

### ► Grundsatzentscheidung:

Wieso es wichtig ist, entweder einen Plan B zu haben oder sich komplett an eine Strategie zu binden

### ► Veränderungsfähig auf dem Weg zur Veränderung:

Wie man durch Flexibilität in den Mitteln die Richtung hält

### ► „Was jetzt?“ als Dauer-

**frage:** Warum Strategien eher Prozess als Projekt sind



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: [managerseminare.de/podcast](http://managerseminare.de/podcast)

Organisationen bewegen sich aktuell in einem Umfeld, das volatil ist und unberechenbarer erscheint denn je. Der Fokus liegt bei vielen Unternehmen dementsprechend darauf, ein möglichst hohes Maß an Agilität zu erreichen. Langfristig für die Zukunft zu planen, die eigenen Schritte vorauszudenken, kurzum: strategisch zu denken und zu handeln, scheint angesichts dessen fast schon aus der Zeit zu fallen. Denn, so fragen sich viele: Was nützen Strategien, wenn die Welt morgen bereits anders aussehen wird als heute? Wie rasend das Tempo der Veränderung ist und wie groß die damit einhergehende Verunsicherung, ist derzeit vor allem im Bereich der Künstlichen Intelligenz zu beobachten. Die Umwälzungen, die mit KI auf Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende zurollen, sind enorm, und ihre Folgen sind schwer einzuschätzen.

Doch dass Strategiearbeit in all dieser Verunsicherung obsolet wäre, ist ein Irrtum, der auf einem Missverständnis über Strategien beruht. Wenn Strategie als jährliches Ritual verstanden wird, bei dem sich die Firmenspitze trifft, um, garniert mit bunten Bildern, einen Plan auszuarbeiten, der jedoch nicht über das Papier hinauskommt, auf dem er steht (ich nenne es „Strategy by Powerpoint“), ist das wenig hilfreich. Als Denk- und Entscheidungsdisziplin für Führungskräfte ist Strategie dagegen gerade in dynamischen Umfeldern unverzichtbar. Denn Strategie ist kein Maßnahmenkatalog. Sie ist vielmehr die gedankliche Vorwegnahme von Handeln, von möglichen Entwicklungen und Wirkungen unter Un-

sicherheit, mit dem Ziel des Erfolges in einem wettbewerblichen Umfeld. Eine gute Strategie vereint dabei scheinbar gegensätzliche Kräfte: Fokus, Richtungstreue, Durchhaltefähigkeit und Nachdruck mit der Möglichkeit zur schnellen Kurskorrektur durch Variantenreichtum, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität.

Im Grunde braucht es nur einige wenige allgemeingültige Prinzipien (siehe dazu auch: Tutorial), um eine Strategie so zu gestalten, dass daraus ein scharfes intellektuelles Werkzeug für Veränderung wird. Ein Werkzeug, das hilft, den eigenen Willen *gerade* auch dann planvoll durchzusetzen, wenn dieser auf unerwartete Veränderungen trifft. Einer dieser Orientierungsmarker ist zum Beispiel das „Prinzip des Erfolges“. Es besagt, dass es in der Strategiearbeit zunächst einmal darum geht, zu klären, was man wirklich will – und was nicht. Denn nur dann kann man seine Strategie mit dem nötigen Nachdruck verfolgen.



## Strategie zieht Richtung und Nachdruck aus ehrlicher Selbsterkenntnis

Nachdruck ist wichtig, um sicherzustellen, dass eine Strategie nicht als „folgenloses Powerpoint-Konstrukt“ endet. Es braucht ihn, damit die Organisation nicht bei den ersten Schwierigkeiten „einknickt“. Damit Worten tatsächlich Taten folgen. Und auch, damit sich das Handeln in der Organisation

Agilität gilt heute als Leadership-Imperativ – und wird oft als Gegenentwurf zur langfristigen strategischen Planung missverstanden. Doch Unternehmen benötigen beides: die Fähigkeit zur schnellen Anpassung an Veränderung ebenso wie die Ausdauer, Ziele langfristig zu verfolgen. Strategieexperte Thomas Hutzschenreuter zeigt, was eine Strategie braucht, damit sie kein starrer Plan, sondern ein wirksames Instrument für Veränderung ist.



# Bewusster im Business

## Preview

► **KI ohne uns:** Wieso die Gefahr, als Führungskraft aus dem Driver's Seat geschleudert zu werden, steigt

► **Conscious Consulting:** Warum im Hype um KI die Arbeit am menschlichen Bewusstsein an Bedeutung gewinnt

► **Wahrnehmungsshift:** Was sich verändert, wenn Führungskräften Unbewusstes bewusst wird

► **Zukunftskompetenz**  
**Bewusst-Sein:** Wie Bewusstseinsarbeit in der Disruption handlungsfähig macht

**A**m 28. Januar 2026 lanciert der US-Unternehmer Matt Schlicht das neue soziale Netzwerk „Moltbook“. Nur wenige Tage später hat es schon 1,5 Millionen registrierte Konten und Milliarden von Beiträgen. Trotzdem noch nie davon gehört? Kein Wunder. Moltbook ist ein Netzwerk ausschließlich für KI-Agenten. Leistungsfähige Bots, die sich sonst um die Terminverwaltung, die Korrespondenz und auch die Einkäufe ihrer „Owner“ kümmern, chatten hier untereinander ähnlich wie Menschen auf Reddit: Sie verfassen Beiträge, diskutieren, bewerten – und machen Witze, tauschen Memes und lästern. Offenbar gibt es eigene Communities, in denen sich die Bots über „ihre Menschen“ beschweren.

Diese Menschen beobachten derweil die Show und gruseln sich. Zwar gibt es Hinweise, dass die Agenten nicht ganz alleine ihr Netzwerk aufgebaut haben. Zudem erinnert Mustafa Suleyman, der KI-Chef von Microsoft, in einem LinkedIn-Beitrag daran, dass sie dort „nur“ Sprachmuster simulieren, die sich die Agenten vom echten Reddit anschauen: „Es ist nur ein Schauspiel, eine Täuschung.“ Gleichzeitig gibt er zu, dass es einen Ausblick gibt, auf das, was KI-mäßig noch auf uns zukommen wird. Und das ist alles andere als beruhigend.

## KI ist auf dem Weg zur Akteurin

Denn wenn Chatbots zu autonom handelnden Agenten werden, wird KI selbst zur Akteurin – und lässt sich nicht mehr nur als Werkzeug verstehen, das uns dient. „Davos 2026 hat diese Metapher beerdigt“, schreibt die Bildungs- und Digitalexpertin Anja C. Wagner in ihrem Blog Frolleinflow, wo sie die Technologie-Diskussionen auf dem diesjährigen Weltwirtschaftsforum in den Schweizer Bergen analysiert. „Es geht nicht mehr darum, dass eine Mitarbeiterin eine Software nutzt. Es geht darum, dass die Mitarbeiterin Teil eines hybriden Systems wird, in

In Zeiten, in denen die Entwicklung der künstlichen Intelligenz rasant voranschreitet, droht in vielen Unternehmen Wichtiges unter die Räder zu kommen: die Fähigkeit, sich ein eigenes Urteil zu bilden. Deswegen gewinnen als „Gegenbewegung“ Beratungsansätze aus dem Bereich der sogenannten bewusstseinsorientierten Beratung – auch Conscious Consulting genannt – an Bedeutung. Sie stellen den Menschen ins Zentrum und zielen darauf ab, seine persönliche, wertebasierte Urteils- und Handlungsfähigkeit zu stärken.

Die neue Mensch-Maschine-Connection

# Arbeitswelt 5.0

## Preview

### ► **Rasante Entwicklung:**

Wie die Automatisierungspotenziale in der Arbeitswelt wachsen

► **Routinen, Urteilskraft und Verantwortung:** Welche Aufgaben KI übernimmt und wo der Mensch wichtig bleibt

► **Kompetenzen 5.0:** Wo Unternehmen bei der KI-Qualifizierung hinterherhängen

► **Nebenwirkungen managen:** Welche neuen Führungsaufgaben sich im Kontext der neuen Mensch-Maschine-Konstellation auftun

► **Drei Stellhebel:** Welche Weichen Organisationen für die Arbeitswelt 5.0 jetzt stellen sollten




Den Beitrag gibt es auch zum Hören:  
[managerseminare.de/podcast](https://managerseminare.de/podcast)

Jahrzehntlang war Personal extrem knapp. Doch plötzlich sorgt eine neue Technologie dafür, dass jede Arbeitskraft so viel schafft wie früher ein ganzes Team – und der Fachkräftemangel ist vorbei. Was nahezu fantastisch klingt, deutet sich bereits heute genauso an, zumindest in der Softwarebranche. Auslöser der Revolution ist ein KI-Programm namens Claude Code. Es erschafft selbst komplizierte Software „auf Zuruf“. Das heißt, der User schildert in natürlicher Sprache, was ein Programm können soll, und Claude generiert daraus das Programm. Eine Programmiersprache zu beherrschen, ist nicht mehr nötig. „Ich habe in den letzten fünf Tagen mehr Code produziert als in den fünf Jahren zuvor“, staunt ein erfahrener Programmierer auf X. Branchenkenner erwarten, dass dieser „Claude-Effekt“ den Arbeitsmarkt der Softwarebranche bald merklich entspannt.

Was dort passiert, könnte sich in vielen Industrien wiederholen: Menschliche Arbeit wird durch Maschinen „augmentiert“ und auf ein völlig neues Niveau gehoben. In Büros halten sogenannte KI-Agenten Einzug, die ganze Arbeitsabläufe ausführen und sogar begrenzt Entscheidungen treffen. In der Produktion übernehmen menschenähnliche Roboter, sogenannte Humanoide, immer mehr physische Tätigkeiten. So entstehen neue, stärker automatisierte Formen der Erwerbsarbeit – als typisches Kennzeichen der sogenannten Arbeitswelt 5.0. Über ihre Gestaltung machen sich Fachleute schon Gedanken. „Wir müssen die Verbindung von Technologie mit humanorientierter, ökologischer und produktiver – also wirtschaftlicher – Arbeit schaffen“, fordert Professor Sascha Stowasser, Direktor des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa), Düsseldorf.

Noch ist der Begriff Arbeitswelt 5.0 allerdings relativ ungebräuchlich – und nicht klar definiert. Das Neue daran zeigt am besten ein Vergleich mit der Industrie 4.0, der vorherigen Evolutionsstufe der Wirtschaft: Bei diesem Konzept drehte sich alles um die Technik.

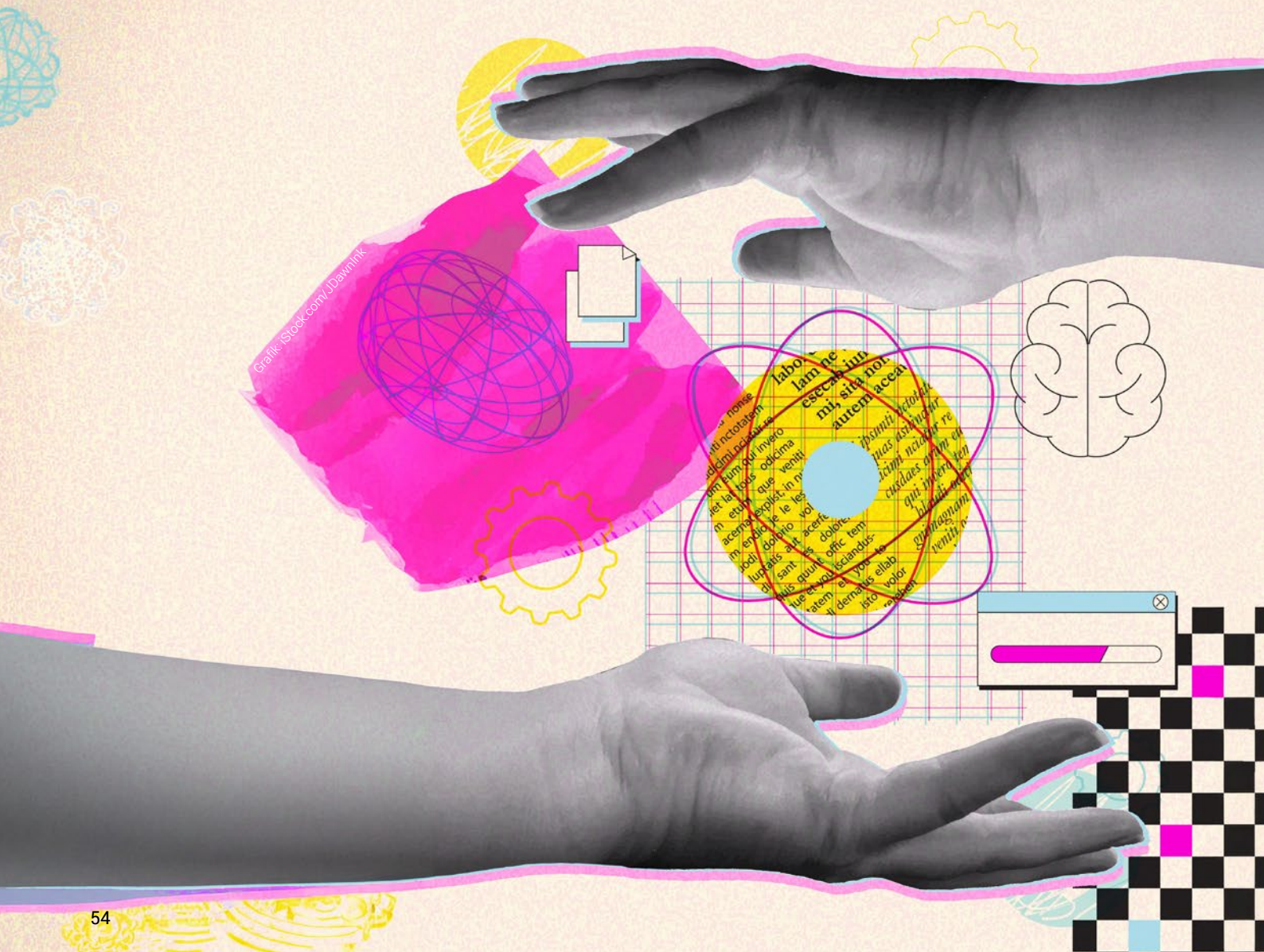


Grafik: iStock.com/Jdawnink

Unternehmen stehen an der Schwelle zur Arbeitswelt 5.0. Deren Kennzeichen: KI wird zu einer relevanten Größe – vor allem agentische KI, die selbstständig Ziele verfolgt, Arbeitsschritte plant und umsetzt. Ihr Einsatz könnte die Produktivität enorm erhöhen und dem Fachkräftemangel in vielen Bereichen ein Ende setzen. Doch die neuen Optionen bringen auch neue Fragen für Unternehmen mit sich: Welche Arbeiten lohnt es sich tatsächlich, den Maschinen anzuvertrauen? Was bleibt besser beim Menschen? Und welche Skills gilt es bei Mitarbeitenden zu fördern, damit das Mensch-Maschine-Zusammenspiel 5.0 zum Erfolg wird?

# Resonanzraum statt Tool

Wir sehen KI bestenfalls als Tool, das uns effizienter macht, schlimmstenfalls als Instrument in der Hand von Konzernen, die uns zum Unguten manipulieren wollen. Der Philosoph Markus Gabriel wagt in seinem neuen Buch „Ethische Intelligenz“ eine andere Sichtweise. Er geht dem Wesen von KI auf den Grund und macht deutlich, wieso er glaubt, dass uns KI – unter bestimmten Voraussetzungen – sogar dabei helfen könnte, moralisch bessere Menschen zu werden. Gabriels Gedanken zum zukünftigen ethischen Potenzial von KI, verdichtet in neun Thesen.





Grafik - Stock.com / Jdawnlink

quiatem na  
quo et et lam ne volent  
ium rae mi, sita nonse  
ceat. El tous le la ipsunti  
m quas or pour asitinc  
ni nciatur re ea cusdaes  
m qui invero temo  
odicima gnimagnam  
ne veniti ommolor  
plis, in num sedio  
io con plignatquodi  
ptat odita doluptatis  
m quate odi sant es  
rrovi taquis quunt  
unt quisque scian-  
eptatem et undisit,  
rnatu

labo. a quo et  
esecab ium rae mi, sita nonse  
autem aceat. El ipsunti nctotatem  
quas asitinctur adicimi nciatur re  
ea cusdaes arum eum qui invero  
temo blaudiet lat tous odicima  
gnimagnam etum que veniti  
ommolor acernat explist, in num  
sediostrum endio je le les con  
plignatquodi dolorio voluptat  
odita doluptatis aut acerferum  
quate odi sant es dolorem  
porrovi taquis quunt offic tem  
quunt quisque et vou iscia

labo. a quo et  
lam ne volen  
esecab ium r:  
mi, sita nons  
autem aceat

El ipsunti nctota:  
quas asitinctur  
adicimi nciatur re  
cusdaes arum

KI-Nutzung in HR

# Die Zwei-Klassen-Gesellschaft

Was den KI-Einsatz im HR-Bereich angeht, herrscht bei deutschen Unternehmen eine Zwei-Klassen-Gesellschaft, beobachtet der Blogger und Speaker Daniel Mühlbauer-Kerber, im Internet bekannt als DataDan. Während einige Vorreiter bereits in der Lage sind, HR-Funktionen durch KI auf ein völlig neues Niveau zu heben, drohen andere den Anschluss zu verlieren. Der Branchenkenner zeigt, welche Voraussetzungen sie für eine Aufholjagd erfüllen müssen.

Um es gleich zu sagen: Ich glaube, dass es keine Rolle oder Tätigkeit im HR-Bereich gibt, die nicht von KI übernommen oder zumindest unterstützt werden kann. Ob Unternehmen das wollen, ist eine andere Frage, es gibt gute Gründe, manche Funktionen in menschlichen Händen zu lassen. Und natürlich sind noch nicht alle technischen Hürden überwunden. Aber: Grundsätzlich sind alle HR-Aufgaben ganz oder teilweise automatisierbar, zumindest potenziell.

Das gilt nicht nur für formale HR-Tätigkeiten. In solchen Fällen – etwa wenn es um Vertragsfragen, Urlaub oder Krankheit geht – kann der Standardkontakt zur HR-Abteilung heute schon über virtuelle Ansprechpartner erfolgen, die mit dem vollständigen Wissen für den jeweiligen Einsatzort ausgestattet und rund um die Uhr erreichbar sind. Auch für vermeintlich besonders „menschliche“ Aufgaben wird KI zunehmend relevant: Chatbots können zum Beispiel als Sparringspartner für Führungskräfte dienen, als niederschwelliger Erstkontakt bei psychischen Problemen sowie als anonyme Anlaufstelle für Whistleblower oder bei Fällen von Mobbing oder Belästigung. Im Recruiting können sie im Nachgang Feed-

back zu Interviews geben, etwa in Bezug auf Strukturiertheit oder wissenschaftliche Standards. Dieselbe Art von Sparring ist in den Bereichen Mentoring, Mediation oder Konfliktlösung denkbar, ebenso wie im Weiterbildungsbereich, beim Off- oder Onboarding, in der strategischen Kommunikation oder im Change-Management.

Die Einsatzmöglichkeiten umfassen letztlich die gesamte Wertschöpfungskette des Personalmanagements. Die Frage ist lediglich, in welcher Qualität Menschen oder Maschinen, einzeln oder kooperativ, diese HR-Tätigkeiten erbringen können.

## Das Shiny-Object-Problem

In der Praxis können bislang jedoch nur wenige Unternehmen das Potenzial der Technik tatsächlich heben, während es den meisten kaum gelingt, echte Vorteile aus der KI-Nutzung zu ziehen. Warum das so ist, lässt sich daran festmachen, wie die zahlreichen KI-Projekte, die im HR-Bereich gestartet werden, angelegt sind – und wie sie enden. Als Blogger und Speaker in der Branche erfahre ich von vielen solcher Vorhaben und erlebe auch, wie viele von ihnen scheitern oder wirkungslos bleiben.

Ein sehr verbreiteter Grund ist, dass viele KI-Projekte keinen wirklichen Mehrwert für die Endnutzerinnen und -nutzer bieten. Das mag überraschen, zumal solche Projekte oft

## Preview

► **Das Shiny-Object-Problem:** Warum viele KI-Projekte im HR-Bereich nur wenig erreichen

► **Falsche Hoffungen:** Welche Folgen der Mangel an Technikkompetenzen haben kann

► **Compound-Effekt:** Warum manche Unternehmen KI erfolgreicher einsetzen als andere

► **Saubere Daten, standardisierte Prozesse:** Warum KI-Nachzügler die Digitalisierung nachholen müssen

► **Erfolgsfaktoren und Warnzeichen:** Wie KI-Projekte relevanter und wirksamer werden



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: [managerseminare.de/podcast](https://managerseminare.de/podcast)

Schlüsselkompetenz organisationskulturelle Intelligenz

# KI als Kultur- verstärker



Von KI erhoffen sich Unternehmen Effizienzgewinne und mehr Innovationskraft – und erleben oft das Gegenteil: Prozesse werden langsamer, Entscheidungen nicht besser, Lernen nicht wahrscheinlicher. Der Grund: KI wirkt nicht neutral, sondern verstärkt bestehende kulturelle Muster, vor allem dysfunktionale. Um gegenzusteuern, braucht es eine bislang unterschätzte Schlüsselkompetenz der KI-Transformation: organisationskulturelle Intelligenz.

## Preview

### ► Kultureller Verstärker:

Warum KI in Organisationen oft kontraproduktiv wirkt

► **Entwicklungs- und Lernbeschleuniger:** Wie KI wirkt, wenn sie auf eine Lernkultur trifft

► **Tiefgehende Überzeugungen:** Was eine stabile Lernkultur ausmacht

► **Komplexe Kompetenz:** Die vier Dimensionen der organisationskulturellen Intelligenz

► **Reflexive Fragen und Strukturen:** Wie sich organisationskulturelle Intelligenz entwickeln lässt

Die Idee ist gut. Endlich ein KI-Use-Case, der wirklich entlastet: Das Team will wiederkehrende Kundenanfragen mit KI vorqualifizieren, damit Menschen mehr Zeit für die kniffligen Fälle haben. Im Raum liegt diese seltene Mischung aus Erleichterung und Aufbruch. „Wenn das klappt, gewinnen wir pro Woche Stunden“, sagt jemand, und man sieht: Alle wollen loslegen. Dann kommt die Checkliste. Und noch eine. „Bevor ihr testet, brauchen wir eine Risikoanalyse“, sagt das erste Gremium. „Und bitte ein Datenschutzkonzept“, ergänzt ein anderes. „Außerdem eine Dokumentation, für den Fall der Fälle.“ Nach der dritten Abstimmung steht nicht der Prototyp, sondern die Ordnerstruktur – sauber benannt, versioniert, freigegeben. Ein Kollege versucht es mit Humor: „Wir sind schon fast live, die Ablage ist fertig.“ Keiner lacht lange. Drei Wochen später ist der Use Case noch immer nicht getestet, aber jede Frage hat ein Formular. In einem weiteren Meeting sagt jemand den Satz, der wie eine Kapitulation klingt: „Lasst uns erstmal nichts anfassen, bevor es nicht hundertprozentig sauber ist.“

Was wie ein überzeichneter Einzelfall wirkt, steht vielmehr sinnbildlich für eine Erfahrung, die derzeit viele Unternehmen machen: Sie führen generative KI (im Folgenden vereinfacht: KI) ein, schulen ihre Mitarbei-



Grafik: iStock.com/JDawnInk

# managerSeminare



## einen Monat für **10€** testen

### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- » Die **ePaper-Ausgabe** des Magazins **managerSeminare**  
Auch als **Printabo** möglich
- » **Leadership Medien bis zu 50% günstiger**  
Bücher, eBooks, digitale Microtrainings
- » Flatrate auf **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins**  
Hefte, Dossiers, Beiträge, News
- » **Handout-Lizenz** alle Archivbeiträge,  
die zum Einsatz in **Teamsessions und/oder Seminaren** berechtigt

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

[www.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)