

Zwischen Algorithmus und Empathie: Warum Beziehungen das Rückgrat der Arbeitswelt bleiben

Claudia Schmidt,¹⁾ Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, Eltville-Erbach

Künstliche Intelligenz verändert die Arbeitswelt tiefgreifend. Automatisierung, Datenanalyse und generative Systeme übernehmen zunehmend Routinetätigkeiten und unterstützen Entscheidungsprozesse. Doch während Maschinen immer leistungsfähiger werden, bleibt eine zentrale menschliche Fähigkeit unersetzbar. Beziehungsarbeit! Inmitten dieser Transformation wird Change Management zum strategischen Schlüssel, um Organisationen zukunftsfähig zu machen und den Menschen im Mittelpunkt zu halten. KI-Systeme werden in Zukunft in nahezu allen Branchen präsent sein und können bis zu einem Drittel der heutigen Tätigkeiten automatisieren. Menschliche Fähigkeiten wie Kommunikation, Empathie bleiben aber entscheidend. In komplexen sozialen Kontexten wie Führung, Coaching oder Konfliktlösung stößt KI an ihre Grenzen.

I. Die Rolle des Change Managements

Change Management ist mehr als Prozessbegleitung von Veränderungsvorhaben – es ist Kulturarbeit. In der KI-Transformation stehen Organisationen vor vielen Herausforderungen:

► **Sie müssen Akzeptanz schaffen.**

Technologische Veränderungen lösen oft Unsicherheiten aus. Es ist wichtig früh anzusetzen und die Mitarbeitenden kommunikativ mit einem klaren Narrativ zu begleiten, das den Nutzen für den Einzelnen sichtbar macht.

► **Sie müssen Kompetenzen entwickeln.**

KI verändert nicht nur Tätigkeiten, sondern auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden. Neben digitalen Fähigkeiten gewinnen soziale und emotionale Kompetenzen an Bedeutung. Es müssen Weiterbildungsangebote zu Themen wie Empathie, Konfliktlösung, Feedbackkultur und ethischer Entscheidungsfindung geschaffen werden.

► **Sie müssen Sinn und Orientierung geben.**

Die Menschen brauchen Halt in turbulenten Zeiten. Change Management muss Antworten auf zentrale Fragen wie „Warum wird KI eingeführt?“, „Welche Werte leiten uns?“ oder „Wie bleibt der Mensch im Mittelpunkt?“ finden.

► **Sie müssen Führung neu definieren.**

Führungskräfte sind Schlüsselakteure im Wandel. Sie müssen nicht nur Technologien verstehen, sondern auch Beziehungen gestalten. Das erfordert eine neue Haltung – vom Kontrollieren

zum Ermöglichen, vom Entscheiden zum Moderieren, vom Managen zum Inspirieren.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird hybrid sein – technologisch unterstützt, aber menschlich geprägt. Organisationen, die den Wandel aktiv gestalten, werden Wettbewerbsvorteile erzielen. Berufs- und Tätigkeitsfelder, die auf Beziehungen und Sinnstiftung basieren sind besonders zukunftssicher. Beziehung ist ein zentraler Bestandteil erfolgreicher Organisationen. Change-Management wird zur Brücke zwischen Technologie und Menschlichkeit. Es hilft Ängste zu überwinden, Kompetenzen zu entwickeln und eine Kultur zu schaffen, in der der Mensch nicht nur funktioniert, sondern wirkt.



(Quelle: www.smits-art.de)

II. Warum Beziehungsarbeit heute und in Zukunft so wichtig ist

Menschliche Verbindung schafft Vertrauen. – In der digitalen Arbeitswelt, in der Kommunikation oft asynchron und virtuell stattfindet, wird Vertrauen zur zentralen Währung. Vertrauen entsteht nicht durch Algorithmen, sondern durch authentische Begegnungen, Zuhören und gemeinsame Erfahrungen. Beziehungen sind die Grundlage für Zusammenarbeit, Innovation und Resilienz.

KI kann Prozesse steuern, aber keine Bindung aufbauen. – Sie kann Daten analysieren, Entscheidungen vorbereiten und auch Gespräche simulieren. Doch sie versteht keine Emotionen, spürt keine Stimmungen und baut keine echte Beziehung auf.

Beziehungsarbeit fördert psychologische Sicherheit. – Teams sind dann erfolgreich, wenn sie sich sicher fühlen, ihre Meinung äußern können und Fehler nicht sanktioniert werden. Diese psychologische Sicherheit entsteht durch Beziehungsarbeit nicht durch Technologie.

1) Claudia Schmidt, Expertin für Veränderungsmanagement, ist seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen.

In der Transformation ist Beziehung das Bindeglied. – Veränderungen erzeugen Unsicherheit und der Mensch braucht Orientierung, Zugehörigkeit und Sinn. Beziehungsarbeit ist das Mittel, um Veränderung zu begleiten, Widerstände zu verstehen und Vertrauen in den Wandel zu schaffen.

Die **Rolle der Führungskraft wandelt sich vom Entscheider zum Beziehungsgestalter.** – Führung wird dann weniger hierarchisch, sondern mehr dialogisch. Erfolgreiche Führung bedeutet dann: **Beziehungen pflegen, Vertrauen aufbauen, Sinn vermitteln und Räume für Entwicklung schaffen.**

III. Worauf kommt es jetzt für die Führungskräfte an?

Handlungsempfehlungen:

► **Change Management als Führungsaufgabe verstehen**

Wandel aktiv gestalten, nicht nur delegieren. Führungskräfte müssen als Vorbilder agieren und den Wandel kommunizieren.

► **Beziehungsarbeit priorisieren**

Zeit für Dialog, Feedback und persönliche Begegnungen schaffen – auch in virtuellen Teams.

► **Emotionale Intelligenz fördern**

Trainings und Coaching für empathische Führung etablieren. Soft Skills sind die Hard Skills der Zukunft.

► **Technologie als Enabler denken**

KI gezielt einsetzen, um menschliche Stärken zu unterstützen, nicht zu ersetzen.

► **Kulturarbeit systematisch betreiben**

Werte, Sinn und Zugehörigkeit als strategische Ressource begreifen. Kultur ist kein Beiwerk, sondern Fundament.

► **Partizipation ermöglichen**

Mitarbeitende in den Wandel durch transparente Kommunikation, Mitgestaltung und Feedbackschleifen einbinden.

► **Veränderung als Dauerzustand akzeptieren**

Change Management darf nicht als Projekt verstanden werden, sondern als kontinuierlicher Prozess. Organisationen müssen lernfähig und anpassungsbereit bleiben.

IV. Fazit: Führung neu denken – 5 Beziehungen neu leben

Die Führungskraft der Zukunft ist Beziehungsmanager, Kulturarchitekt und Veränderungscoach. Sie verbindet technologische Kompetenz mit menschlicher Tiefe. In einer Welt, in der KI vieles kann, bleibt die Fähigkeit Menschen zu verbinden, zu inspirieren und zu entwickeln das entscheidende Unterscheidungsmerkmal.



Umsatzsteuer mit Mehrwert!

Darum geht es:

- Umfassende Kommentare zum nationalen UStG unter Berücksichtigung aktueller Änderungen
- Tagesaktuelle Online-Aktualisierung dank Zugriff auf 360° eKommentare

LBW in 4 Ordnern, zz. ca. 7.300 Seiten, inkl. Online-Zugang zum Werk + 360° UStG eKommentar + 360° MwStSystRL eKommentar + eNews Steuern

Dieses Werk ist auch Bestandteil folgender Produkte:

- Stollfuß Steuerrecht Premium
- Stollfuß Grüne Reihe Online
- juris Umsatzsteuerrecht
- juris Steuerrecht Premium



Bestellen Sie jetzt unter stollfuss.de/ustg

