

Damit KI nicht nur eingeführt, sondern wirklich genutzt wird

Wie die Stadt Uster ihre Mitarbeitenden mit einem digitalen Lernportal, drei Lernpfaden, kleinen Arbeitsgruppen und klaren Leitplanken für den Arbeitsalltag mit KI befähigt

Stadt Uster · Zwischenbilanz nach zwei von vier Etappen · Datenstand August 2026



Die Kawamata-Brücke in Uster. Sie ist das Key Visual der internen Kommunikationskampagne und steht in der KI-Einführung für den Weg in eine neue Arbeitswelt.

Anfang 2026 testete die Stadt Uster die KI-Plattform Varios AI in einer Experimentierphase. Eine erste Gruppe erhielt Lizenzen, ein Befähigungsprogramm gab es noch nicht. Die Rückmeldungen waren eindeutig: Die Schulungen waren technisch ausgerichtet und erreichten viele nicht, verbindliche Richtlinien fehlten, Fragen zum Datenschutz blieben offen. Aus Unsicherheit wurde Skepsis.

Die Erkenntnis daraus prägt das ganze Projekt: Lizenzen allein reichen nicht. Die Stadt Uster baute deshalb die Befähigung vor dem breiten Rollout auf. Gemeinsam mit Pfyffer Partner entstand eine viermonatige Lernreise, die unterschiedliche Vorkenntnisse berücksichtigt und Lernen mit dem Arbeitsalltag verbindet. Die erste Welle startete im Juni 2026 und ist inzwischen abgeschlossen. Diese Case Study zeigt die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der gesamten ersten Welle.

180

Plätze in der ersten Befähigungswelle · 138 Mitarbeitende aktiv gestartet

95 %

positive Rückmeldungen aus 125 Antworten

~30

KI-Assistenten gebaut, abteilungsübergreifend nutzbar

47

abteilungsübergreifende Lerngruppen

4 Std.

Lernzeit pro Person, verteilt über vier Monate

1 · Die Herausforderung: eine Organisation, viele Ausgangspunkte

In der Kernverwaltung der Stadt Uster arbeiten mehr als 800 Menschen. Mit Bildungswesen, Alterszentren und weiteren Betrieben sind es rund 1'600, verteilt auf sieben Hauptabteilungen. Ihre Aufgaben reichen von Pflege und Sozialberatung über Stadtpolizei und Einwohnerdienste bis zu Klärwerk, Bau, Finanzen und Stadtplanung.

Ebenso verschieden waren die Erfahrungen mit KI. Eine erste Gruppe arbeitete bereits mit Varios AI. Andere nutzten auf eigene Initiative private KI-Werkzeuge, ohne Freigabe und ohne Datenschutzprüfung. Und rund ein Fünftel der Belegschaft hatte noch nie mit einem KI-Werkzeug gearbeitet.

Einige probierten also schon vieles aus, andere waren unsicher oder skeptisch, und es fehlte ein gemeinsamer Rahmen. Diese Lage kennen auch viele Unternehmen in wissensintensiven Branchen. Für die Stadt Uster war klar: zuerst die Grundlage, dann der breite Rollout.

2 · Der Entscheid: Befähigung vor breitem Rollout

Nach einem Kick-off im Januar 2026 entschied die Verwaltungsleitung im März, die KI-Befähigung als eigenes Transformationsprogramm aufzubauen. Die Stadt brauchte ein gemeinsames Zielbild für den Einsatz von KI, klare Regeln für Datenschutz und Use Cases, Führungskräfte, die Orientierung geben, eine begleitende Change-Kommunikation und Mitarbeitende, die KI für ihre konkreten Aufgaben einsetzen.

Pfyffer Partner übernahm die Projektleitung und entwickelte das Programm gemeinsam mit der Stadt. In der Führungsentwicklung und im Innovationsprogramm InnoMotor hatte Pfyffer Partner Kultur und Werte der Stadtverwaltung bereits mitgestaltet. Die Mitarbeitenden waren es deshalb gewohnt, bei Veränderungen mitzuwirken und eigene Ideen einzubringen.



Der Auftrag an Pfyffer Partner

- **Leitbild in der Organisation verankern:** das KI-Leitbild der Verwaltungsleitung (Mai 2026) zusammen mit der Leistungsgruppe Öffentlichkeitsarbeit in Kommunikationskampagne und Lernreise übersetzen
- **Governance alltagstauglich machen:** die Datenschutzrichtlinien des Sicherheitsbeauftragten in verständliche Spielregeln für den Alltag übersetzen; Richtlinien und Freigabeprozess für Use Cases gemeinsam mit den Koordinierenden entwickeln
- **Befähigungsarchitektur:** viermonatige Lernreise mit drei Lernpfaden für unterschiedliche Vorkenntnisse
- **Digitales Lernportal:** Konzeption, Entwicklung und Betrieb der Lernumgebung
- **Interne Verankerung:** Aufbau und Begleitung eines Netzwerks von KI-Koordinatorinnen und -Koordinatoren
- **Change-Kommunikation:** laufende Orientierung über Führungskräfte, Videos und Social Intranet Beekeeper, in Zusammenarbeit mit der Leistungsgruppe Öffentlichkeitsarbeit

Rollen: Pfyffer Partner in der Projektleitung, Selina Pfyffer als KI-Coach.

3 · Drei Prinzipien, die die Befähigung tragen

Orientierung vor Tempo

Wer mit KI arbeitet, muss den Rahmen kennen. Die Grundlagen brachte die Stadt selbst mit: ein KI-Leitbild, das die Verwaltungsleitung im Mai 2026 verabschiedete, und Datenschutzrichtlinien des Sicherheitsbeauftragten.

Im Arbeitsalltag waren sie aber noch nicht angekommen. Pfyffer Partner machte aus dem Leitbild eine Botschaft, die über die Kommunikationskampagne alle erreicht, und aus den Richtlinien Spielregeln für den Arbeitsalltag. Die Leistungsgruppe Öffentlichkeitsarbeit war dabei eng eingebunden und sorgte für eine kontinuierliche Change-Kommunikation. Eine ganze Etappe der Lernreise ist dem Datenschutz gewidmet, mit Anleitungskarten für jeden Lernpfad.

Die Leitfragen dabei: Was dürfen wir? Wo müssen wir vorsichtig sein? Wofür wollen wir KI einsetzen? Und wann bleibt der Mensch verantwortlich?

Die Verwaltungsleitung trat dabei sichtbar als Teil der Veränderung auf: an Kadertagungen, in Lunch-Sharings mit Führungskräften und in der internen Kommunikation. Posts im Social Intranet begleiteten die Mitarbeitenden laufend auf der KI-Reise mit Informationen zu den nächsten Schritten, zur Befähigungswelle sowie zu Rollen und Verantwortlichkeiten. Das schafft Sicherheit, bevor aus Unsicherheit Ablehnung wird.

Eine Lernreise über vier Monate

KI lernt man beim Anwenden: eine eigene Aufgabe ausprobieren, das Ergebnis beurteilen, den Prompt verbessern und das Gelernte wieder einsetzen. Die Lernreise folgt deshalb dem 70-20-10-Prinzip. Kurze Lernimpulse als Video vermitteln die Grundlagen, der Austausch in kleinen Gruppen hilft beim Einordnen, und am meisten lernt man an eigenen Aufgaben im Arbeitsalltag. Selbst die Orientierungsvideos zum Start entstanden mit KI-Avataren.

Die Teilnehmenden wählen einen von drei Pfaden:

- **Entdecken:** für Mitarbeitende mit wenig oder keiner KI-Erfahrung
- **Anwenden:** für alle, die KI gezielter und sicherer in ihrer täglichen Arbeit einsetzen möchten
- **Gestalten:** für Fortgeschrittene, die komplexere Arbeitsweisen und eigene KI-Assistenten entwickeln wollen

In der ersten Welle wählten 19 Prozent «Entdecken», 59 Prozent «Anwenden» und 22 Prozent «Gestalten». Ein Einheitskurs hätte einen Teil der Gruppe unter- und einen anderen überfordert.

Persönliches Lernen, zentral steuerbar

Damit die Mitarbeitenden der Befähigungswelle 1 auf drei Pfaden und in 47 Lerngruppen gleichzeitig lernen können, entwickelte Pfyffer Partner ein eigenes digitales Lernportal.

Dort sieht jede Person ihren Pfad, die aktuelle Etappe, die nächsten Aufgaben, Gruppentermine und Materialien. Die Inhalte werden Schritt für Schritt freigeschaltet, und der Ablauf bleibt einfach:

Lernimpuls → Lerngruppentreffen → Anwendung im eigenen Arbeitsalltag → nächste Etappe

Bei 20 Personen geht das noch mit E-Mails und Listen, bei mehreren hundert kaum mehr. Das Portal verbindet individuelle Lernwege mit zentraler Steuerung und wächst mit jeder Welle mit.

PFAD 1 — ENTDECKEN

Dein Lernpfad: Entdecken

Hallo Selina, schön, dass du zurück bist.

Dieser Lernpfad besteht aus 4 Etappen, die aufeinander aufbauen. Jede Etappe dauert etwa 3 Wochen. Freigeschaltete Etappen kannst du jederzeit direkt öffnen. Hier siehst du auf einen Blick, wo du gerade stehst.

ERSTES TO-DO FÜR EURE LERNGRUPPE

Plant gemeinsam eure 4 Gruppentreffen

Termine planen

Bevor ihr loslegt: Setzt euch kurz zusammen und legt die Termine für alle 4 Etappen fest. Danach sehen alle aus eurer Gruppe die Daten automatisch in der Lernreise, in den Etappen-Kacheln und auf jeder Etappen-Seite.

Eure Lerngruppe: **Pfyffer Partner**

3 Mitglieder: Marc Pfyffer, Selina Pfyffer, Selina Pfyffer (Uster)

DEIN LERNPFAD

Auf einen Blick

KI erklärt — kein Datum —

Prompts — kein Datum —

Spielregeln — kein Datum —

Varios — kein Datum —

Geschafft!

Freigeschaltete Etappen sind direkt anklickbar · Pro Etappe ca. 3 Wochen · Klicke auf eine Etappe für Details

HERZLICHEN GLÜCKWUNSCH!

Pfad «Entdecken» abgeschlossen!

Alle 4 Etappen erledigt

Noch nicht für Welle 2 angemeldet? Auf der Abschlusseite kannst du dich für Pfad 2 anmelden (Start 28. Oktober 2026).

Dein Zertifikat wird **ab 30. September 2026** ausgestellt und steht dann auf der Abschlusseite zum Download bereit; eine Kopie kommt per Mail.

Zur Abschlusseite →

4 · Gemeinsam lernen und Wissen in der Organisation halten

KI soll niemand allein entdecken müssen. Die 47 Lerngruppen sind deshalb abteilungsübergreifend zusammengesetzt. Pro Etappe treffen sich Menschen, die im Alltag kaum miteinander zu tun haben, für rund eine Stunde und lösen gemeinsam einen konkreten Auftrag. So sehen sie auch, wie andere Bereiche arbeiten und wo es schon gute Lösungen gibt.

Genau dieser Austausch wird in den Rückmeldungen immer wieder als besonders wertvoll genannt. Dafür steht auch die Kawamata-Brücke, das Key Visual der internen Kommunikationskampagne und eine Sehenswürdigkeit in Uster: Man geht gemeinsam hinüber.

Parallel dazu baut die Stadt mit Pfyffer Partner ein Netzwerk von rund zwanzig KI-Koordinatorinnen und -Koordinatoren auf, mit eigenem Kick-off im Mai 2026, einem gemeinsamen Arbeitsraum in Microsoft 365 und einem ersten Workshop im Juli. Daraus gingen die verbindlichen Use-Case-Richtlinien der Stadt hervor.

Die Koordinierenden führen Use Cases zusammen, tauschen Erfahrungen aus und machen gute Lösungen in der ganzen Organisation verfügbar. So bleibt das Wissen in der Stadt.



Ein Beispiel aus dem Alltag: der Personalverordnungs-Assistent

Fragen zur Personalverordnung müssen im Alltag regelmässig nachgeschlagen oder von der Personalabteilung beantwortet werden. Heute sind die Personalverordnung und ihre Ausführungsbestimmungen in einem KI-Assistenten hinterlegt, datengeschützt in der städtischen Azure-Umgebung. Mitarbeitende mit Plattformzugang erhalten so schneller eine erste Orientierung, und die Personalabteilung wird von wiederkehrenden Standardfragen entlastet.

Der Assistent ist einer von rund 30, die im Umfeld der ersten Welle entstanden sind, vom Handbuch Rechnungswesen über Arbeitszeugnisse bis zu Texten in Einfacher Sprache. Die Mitarbeitenden lernen dabei, eigene Anwendungen zu erkennen, aufzubauen und kritisch zu prüfen.

[Platzhalter: Zitat aus der Steuergruppe, namentlich mit Funktion. Leitfrage: Was hat sich durch dieses Vorgehen verändert, und warum würden Sie diesen Weg wieder wählen?]

Steuergruppe KI-Einführung, Stadt Uster

5 · Was nach zwei Etappen sichtbar ist

Die Ergebnisse der Welle 1 zeigen:

138 Mitarbeitende sind aktiv gestartet. Für die erste Welle standen 180 Plätze bereit. 174 Personen wurden eingeladen, 144 aktivierten ihren Zugang, 138 wählten einen Lernpfad. Für ein freiwilliges Programm über mehrere Monate ist das eine hohe Bereitschaft.

95 Prozent bewerten die bisherigen Etappen positiv. Von 125 Rückmeldungen lauteten 37 Prozent «sehr gut, ich konnte viel mitnehmen» und 58 Prozent «gut». 70 Prozent fanden das Niveau genau passend. Die Differenzierung nach Vorkenntnissen greift also.

Rund 30 KI-Assistenten wurden gebaut. Sie entstanden direkt in den Abteilungen und sind über das Koordinatorennetzwerk abteilungsübergreifend nutzbar.

Vier Stunden Lernzeit über vier Monate. Die Lernreise passt in einen vollen Arbeitsalltag, und neue Inhalte lassen sich bis zur nächsten Etappe direkt anwenden.

Dazu kommen Kontakte zwischen Abteilungen, die über das KI-Thema hinaus wirken.

6 · Stimmen aus der Belegschaft

«Toll finde ich den Austausch mit Kolleg:innen aus anderen Abteilungen. Das ist gut eingefädelt!»

Mitarbeiterin, Bereich Präsidiales

«Am liebsten hätte ich gleich weitergemacht, als die erste Etappe beendet war. Und ich war nicht die Einzige.»

Mitarbeiterin, Bereich Gesundheit

«Vor allem das Lernformat mit den durchmischten Gruppen ist ein tolles Konzept. Es zwingt einen auch ein bisschen aus der Komfortzone heraus. Die Plattform ist einfach und verständlich aufgebaut.»

Teilnehmerin der ersten Welle

«Es war super. Tolle Lerngruppe. Super Motivation.»

Mitarbeiter, Bereich Bau

7 · Was sich aus Uster auf andere Organisationen übertragen lässt

Die Kernaufgabe in Uster kennen viele Unternehmen: Menschen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen sollen KI sicher und sinnvoll im Alltag nutzen. Vier Erkenntnisse helfen dabei.

Technologie allein erzeugt noch keine Nutzung. Eine Lizenz schafft Zugang. Wirkung entsteht erst, wenn klar ist, wofür KI eingesetzt wird, welche Regeln gelten und wie die Mitarbeitenden die nötigen Fähigkeiten aufbauen.

Unterschiedliche Ausgangslagen brauchen unterschiedliche Lernwege. Wer noch nie mit KI gearbeitet hat, braucht etwas anderes als jemand, der eigene Assistenten baut. Mehrere Lernpfade halten das Programm trotzdem zusammen.

Change-Kommunikation ist Teil der Befähigung. Sie schafft Orientierung, macht Fortschritte sichtbar und sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden die Veränderung verstehen und mittragen.

Befähigung muss in der Organisation bleiben. Nachhaltig wird die Einführung, wenn Wissen, gute Use Cases und Ansprechpersonen intern verankert sind. Dafür sorgen Koordinatorennetzwerk, Use-Case-Portfolio und Lernportal.

Das ist für Pfyffer Partner das Ziel einer KI-Einführung: eine Organisation so zu befähigen, dass sie selbst weitergehen kann.

Was eine Organisation dafür einplanen muss

- **Dauer:** Rund vier Monate pro Welle, gegliedert in vier Etappen. Grössere Organisationen planen mehrere Wellen.
- **Zeit pro Person und Etappe:** Ein kurzer Lernimpuls als Video, ein Lerngruppentreffen von rund einer Stunde und ein Auftrag im Arbeitsalltag in der Stufe Basis, Vertieft oder Challenge.
- **Rollen:** Projektleitung, Steuergruppe, KI-Koordinatorinnen und -Koordinatoren aus den Abteilungen (in Uster rund zwanzig), die Kommunikationsabteilung für die begleitende Change-Kommunikation und eine Geschäftsleitung, die sichtbar auftritt, etwa an Kadertagungen.
- **Grundlagen:** Eine freigegebene KI-Plattform, ein Leitbild oder Zielbild für den Einsatz von KI und Richtlinien zum Datenschutz. Fehlt etwas davon, erarbeiten wir es vor dem Start gemeinsam.
- **Kommunikation:** Ein Kanal, der alle Mitarbeitenden erreicht, in Uster das Social Intranet Beekeeper.

Was davon in Ihrer Organisation schon vorhanden ist, klären wir in der kostenlosen KI-Standortbestimmung.

8 · Vom Pilot zur breiteren Einführung

Die erste Welle schliesst im Herbst 2026 ab, ihre Erfahrungen fliessen direkt in die nächsten Durchgänge ein. So geht es weiter:

- **Welle 2:** Ende Oktober 2026 startet die zweite Welle. Wer mitmacht, bestimmen die Koordinatorinnen und Koordinatoren gemeinsam mit den Abteilungsleitungen. Teilnehmende der ersten Welle können in den nächsthöheren Pfad wechseln, weitere Wellen für die übrigen Mitarbeitenden folgen.
- **Interne KI-Projektleitung:** Ab Oktober 2026 hat die Stadt eine eigene KI-Projektleitung, die Pfyffer Partner begleitet. So liegt die Verantwortung zunehmend in der Organisation selbst.
- **Kommunikation als Teil der Lernreise:** Die Einführung wird auch kommunikativ weiter begleitet. Informationen, Geschichten aus dem Arbeitsalltag und Erfahrungen der Mitarbeitenden machen Fortschritte sichtbar, schaffen Orientierung und zeigen, wo KI bereits konkreten Nutzen bringt.
- **Koordinierende weiterbilden:** Das interne Netzwerk wird vertieft ausgebildet, damit es Use Cases eigenständig begleiten und beurteilen kann.
- **Mehr Anwendungen mit echtem Nutzen:** Aus den rund 30 Assistenten wird ein Portfolio, das dort ansetzt, wo es Arbeit spürbar erleichtert. 2026 geht es darum, kleine Lösungen zu teilen, 2027 um gezielte Quick Wins.
- **KI-Strategie als Teil der Digitalstrategie:** Unter dem Titel «KI-Impact 2027+» legt die Stadt fest, wofür sie KI in den nächsten Jahren einsetzen will. Dazu gehört der Entscheid, mit welcher KI-Plattform sie langfristig arbeitet. Er fällt 2027. Pfyffer Partner begleitet diesen Prozess.

Lernportal, Lernpfade, Change-Kommunikation und Koordinatorennetzwerk sind damit die Grundlage, um KI-Kompetenz Schritt für Schritt in der ganzen Organisation aufzubauen. Wie über die Kawamata-Brücke geht man diesen Weg gemeinsam: Die erste Welle ist unterwegs, und mit jeder weiteren gehen mehr Mitarbeitende hinüber in eine Arbeitswelt, in der KI selbstverständlich dazugehört.



Stehen Sie vor einer ähnlichen Aufgabe?

Vielleicht sind KI-Lizenzen in Ihrer Organisation bereits vorhanden. Vielleicht laufen erste Pilotprojekte. Oder Mitarbeitende nutzen KI längst, aber noch ohne gemeinsamen Rahmen.

Pfyffer Partner begleitet Organisationen von der Standortbestimmung über Strategie und Governance bis zur Befähigung und internen Verankerung. Unser Ziel: Ihre Mitarbeitenden nutzen KI sicher, kompetent und sinnvoll.

Kostenlose KI-Standortbestimmung: In 45 Minuten wissen Sie, wo Sie stehen.

Anfragen über pfyfferpartner.ch/ki-einfuehrung oder direkt bei Marc Pfyffer: +41 79 336 17 46, marc.pfyffer@pfyfferpartner.ch

Auf Wunsch stellen wir den Kontakt zur Steuergruppe der Stadt Uster für ein Referenzgespräch her.