PFYFFER PARTNER
empower. transform.

Stabilität durch Kultur: HR und Führung im KI-Zeitalter

Analyse der neuen Anforderungen an Organisationen und die Rolle eines integrierten Führungsökosystems zur Verankerung einer modernen Arbeitsplatzkultur.

Die KI-Revolution verändert die Arbeitswelt fundamental, doch der entscheidende Faktor für den Erfolg ist nicht die Technologie, sondern die Kultur. Viele Unternehmen scheitern an der Kluft zwischen strategischer Absicht und operativer Realität – einer tiefgreifenden Führungs- und Verankerungskrise. Dieser Artikel analysiert die vier essenziellen kulturellen Kompetenzen, die im KI-Zeitalter unabdingbar sind: Abstimmung, konstantes Lernen, Kollaboration und Menschlichkeit. Er zeigt anhand eines Praxiscases auf, wie ein integriertes Führungsökosystem, unterstützt durch digitale Werkzeuge, die Brücke von der Absicht zur wirksamen Verankerung im Alltag schlägt und HR befähigt, die Rolle des strategischen Transformationspartners einzunehmen.

PFYFFER PARTNER
empower. transform.

Die Transformation der Arbeitswelt durch KI

Die fortschreitende Implementierung von Künstlicher Intelligenz (KI) verändert fundamental die Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird, welche Kompetenzen erforderlich sind und wie Teams interagieren. Eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group (BCG) bestätigt, dass KI Aufgaben, benötigte Talente und Team-Interaktionen unaufhaltsam und radikal umgestaltet.

Was heute als fortschrittlich gilt, wird bis 2030 zum Standard gehören. Für Unternehmen stellt sich daher nicht mehr die Frage *ob*, sondern *wie bewusst* sie diesen Anpassungsprozess gestalten.

Diese Entwicklung führt zu einem zentralen Spannungsfeld, das Deloitte als **"Stagility"** beschreibt: **Während 85 % der Führungskräfte mehr Agilität fordern, wünschen sich 75 % der Mitarbeitenden mehr Stabilität in ihrer Arbeit.** Die Lösung liegt in der Entwicklung einer Kultur, die Stabilität als Fundament für die notwendige Agilität begreift. Die Antwort auf die KI-Revolution ist somit primär eine Kultur-Revolution.

Vier neue kulturelle Anforderungen im KI-Zeitalter

Die Transformation erfordert die Entwicklung von vier zentralen kulturellen Kompetenzen, die das Fundament für eine zukunftsfähige Organisation bilden.

1. Abstimmung (Neukalibrierung)

Starre Rollen und Jahresziele verlieren in einem dynamischen Umfeld an Wirksamkeit. Die BCG-Studie zeigt, dass funktionale Grenzen zwischen Abteilungen verschwimmen und hybride Skillsets zur Norm werden. Eine traditionelle Regelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) ist nicht mehr ausreichend. Die strategische Antwort ist eine Kultur der **kontinuierlichen Abstimmung**. Der Fokus der Arbeit verschiebt sich von der reinen Ausführung hin zur strategischen Aufsicht und Problemlösung. Dies erfordert agile Prozesse wie unterjährige Zielanpassungen und eine ständige Neukalibrierung von Beiträgen und Prioritäten, um die Ausrichtung auf die Unternehmensziele sicherzustellen.

2. Konstantes Lernen

Der "War for Talent" hat sich zu einem "War for Skills" entwickelt. Die Nachfrage nach "KI-nativen" Talenten explodiert, während gleichzeitig traditionelle Einstiegspositionen durch Automatisierung erodieren, was eine "Readiness Gap" für neue Mitarbeitende schafft. Studien zeigen zudem eine erhebliche Diskrepanz in der Wahrnehmung von Weiterbildungsmassnahmen: HR-Manager schätzen die jährlichen Trainingstage pro Mitarbeiter oft fast doppelt so hoch ein wie die Mitarbeiter selbst. Die strategische Antwort ist eine Kultur des **konstanten Lernens**, die auf "Lernen durch Machen" in einem psychologisch sicheren Umfeld setzt. Formale E-Learning-Angebote allein genügen nicht mehr. Es bedarf einer Umgebung, die Innovation und Problemlösung aktiv fördert.

3. Kollaboration

Wertschöpfung entsteht zunehmend aus Ko-Kreation und nicht mehr aus der Summe von Einzelleistungen. Traditionelle Hierarchien weichen flacheren, kleineren und kompetenteren

Teams, während Koordinations- und Supportrollen an Bedeutung verlieren. Die Autorität einer Führungskraft basiert nicht mehr auf Informationsvorsprung – diesen hat nun oft die KI –, sondern auf ihrer Fähigkeit, Zusammenarbeit zu gestalten und die kollektive Intelligenz des Teams zu aktivieren. Die strategische Antwort ist eine Kultur der **Kollaboration**, die auf dem Fundament von Vertrauen und psychologischer Sicherheit aufbaut.

4. Menschlichkeit

Während KI Routineaufgaben übernimmt, steigt der ökonomische Wert spezifisch menschlicher Fähigkeiten wie Ethik, Empathie, Kreativität und Urteilsvermögen dramatisch an. Gleichzeitig warnt Deloitte vor den "stillen Auswirkungen" der KI, wie der Gefahr von sozialer Isolation, reduzierter Autonomie und dem Verkümmern von Fähigkeiten ("Skill Atrophy"). Die strategische Antwort ist eine Kultur der **Menschlichkeit**. Sie erkennt an, dass der entscheidende Wettbewerbsvorteil in den einzigartigen Fähigkeiten der Menschen liegt. Wie Mo Gawdat, ehemaliger Chief Business Officer bei Google, betont, lernt die KI von unseren Werten – es liegt in unserer Verantwortung, ihr die richtigen beizubringen.

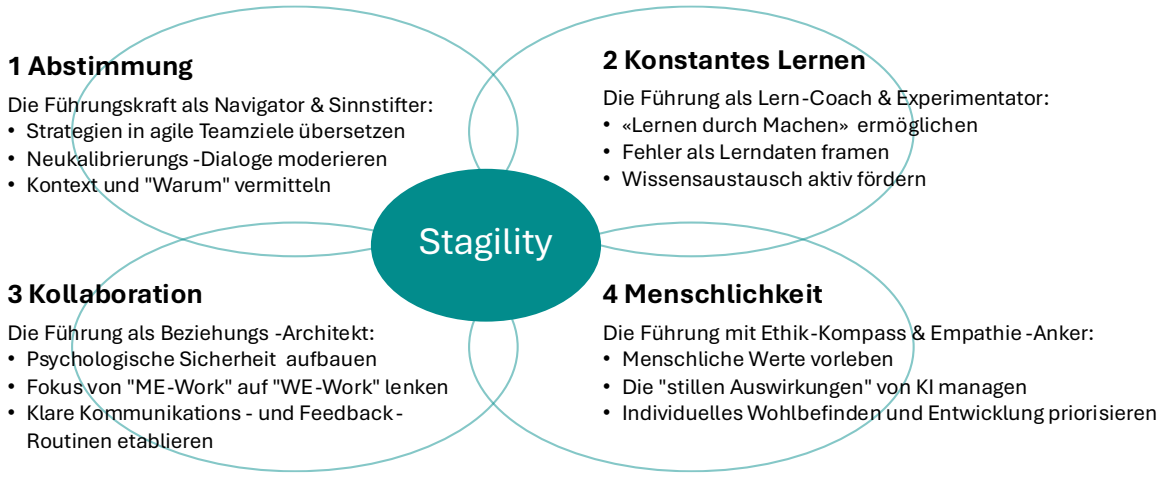


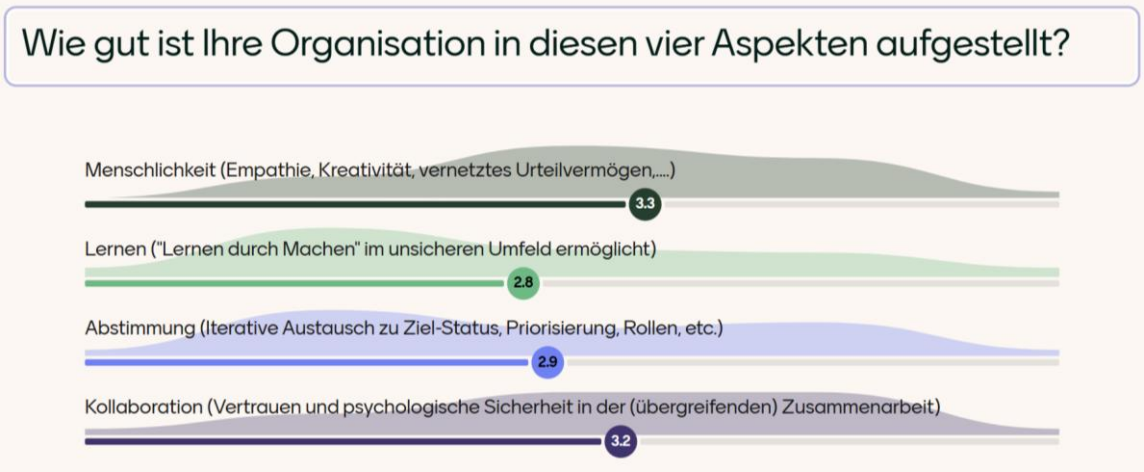
Abb. Kritische Leadership-Kompetenzen für die KI-Revolution

Reflexionsbox 1: Ein Check-up für Ihre Organisation

Im Rahmen des HR Experience Dialogs Ende Oktober 2025 wurde den Teilnehmenden die Frage zur Standortbestimmung gestellt:

«Wie gut ist Ihre Organisation bereits in diesen vier Bereichen aufgestellt?»

Die Antworten der Teilnehmenden aus unterschiedlichen Organisationen (rund 50 Teilnehmende):



Die Resultate zeigen, dass Entwicklungsbedarf besteht, um im KI-Zeitalter zu bestehen.

Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine doppelte Krise

Obwohl die Notwendigkeit einer neuen Kultur erkannt wird, klafft in vielen Unternehmen eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit.

1. Die Verankerungslücke in der Kulturentwicklung

Gute Absichten scheitern oft an der fehlenden Verankerung im Alltag. Eine Gartner-Studie belegt dies eindrücklich: Während **83 %** der Führungskräfte die Wichtigkeit von Kultur kommunizieren, verankern nur **19 %** diese systematisch in Prozessen und Strukturen – obwohl gerade dies den grössten Hebel für die Wirksamkeit darstellt. Kulturentwicklung verpufft, wenn sie nicht von den Führungskräften gelebt und durch das System unterstützt wird.

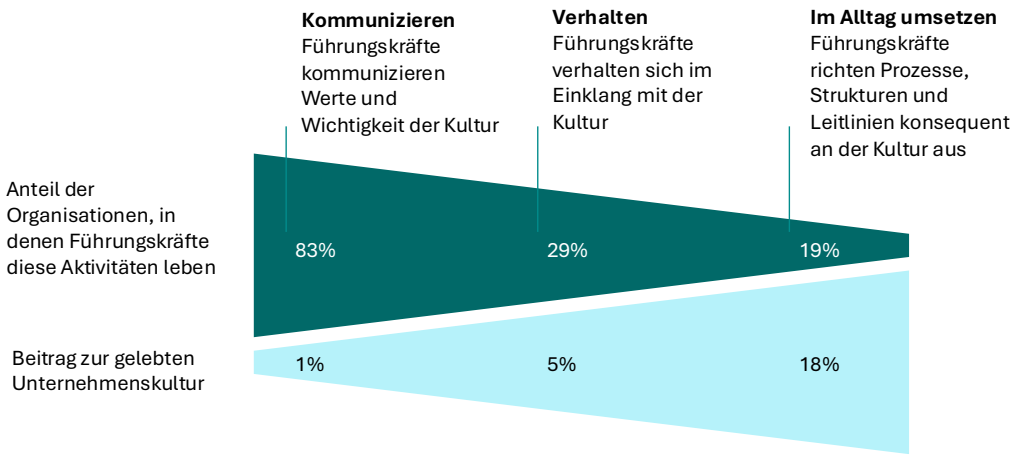


Abb. Kulturentwicklung verpufft (Gartner-Studie «Culture in Action»)

2. Die Führungskrise als Systemproblem

Diese Verankerungslücke ist ein Symptom einer tiefgreifenden Führungskrise. Die Datenlage ist eindeutig:

- **Tiefes Misstrauen: 72 %** der Mitarbeitenden misstrauen dem Prozess fundamental.
- **Fragmentierte Entwicklung: 26 %** der Mitarbeitenden in Europa erhielten im letzten Jahr keinerlei offizielles Feedback (McKinsey).
- **Überlastete Führungskräfte:** Manager verbringen fast **40 %** ihrer Zeit mit Administration und "Firefighting". Ihnen fehlt die Zeit für die Gestaltung der Zusammenarbeit.

Die meisten Unternehmen haben kein reines Leistungsproblem, sondern ein strukturelles Führungsproblem. Der Druck auf die Führungskräfte steigt, ohne dass ein System sie adäquat unterstützt.

Reflexionsbox 2: Ein Check-up für Ihre Organisation

Der Dialog mit den Teilnehmenden vertiefte die Analyse der aktuellen Krisen. Auf die Fragen nach den grössten Herausforderungen verdichteten sich die Antworten zu folgenden Kernpunkten:

Frage 1: «Wo seht ihr die grössten Herausforderungen in der Führung?»

Auszug der Antworten:

Grundwerte	Verantwortung übernehmen
Mitarbeitende befähigen	Klarheit
Lösen vom Experten-Sein	Verantwortung übernehmen
Vertrauen in KI schaffen	Souverän mit dem Unbekannten umzugehen
Verantwortung	Mitarbeiterbefähigung

Antworten verdichtet auf 5 Punkte:

- Wertebasierte und klare Führung: Orientierung geben, Grundwerte leben, Klarheit schaffen.
- Verantwortung & Befähigung: Verantwortung übernehmen und Mitarbeitende aktiv befähigen.
- Kollaboration & Empowerment: Zusammenarbeit, Enablement und Experimentierräume fördern.
- Umgang mit Unsicherheit & Resilienz: Souveränität in Veränderung, Resilienz und Flexibilität stärken.
- Kommunikation & Diversität: Vorbildfunktion einnehmen, Vielfalt integrieren und offene Feedbackkultur etablieren.

Frage 2: «Was sind die grössten Themen zur Weiterentwicklung von HR?»

Auszug der Antworten:

Strategischer Tranformationsbegleiter	Unterstützung der strategischen Unternehmensentwicklung
Rollenklarheit	Weg von Admin hin zu mehr im Dialog mit und Unterstützung der Führung
Driver Seat oder Beifahrer?	Digitalisierung
Digitalisierung HR Prozesse	Ein strategischer Partner zu werden Kollaboration Innovation Konstantes Lernen
KI, HR analytics, Kulturverankerung, Führungskräfteentwickung	

Antworten verdichtet auf 5 Punkte:

- HR als strategischer Partner: Aktive Rolle, Transformation und Unternehmensentwicklung unterstützen.
- Digitalisierung & Analytics als Kompetenztreiber integrieren.
- Psychologische Sicherheit und Befähigung der Mitarbeitenden gezielt fördern.
- Kulturentwicklung und Wertehaltung gestalten und verankern.
- Rollenwechsel vom Admin zur beratenden, gestaltenden Funktion und Coaching.

Die Resultate zeigen, dass die Entwicklung des HR zum Transformationspartner wichtig ist und im Fokus auch die Entwicklung der Führungskräfte ein Schlüssel sind.

Die systemische Lösung: Das Integrierte Führungsökosystem

Isolierte Massnahmen wie einzelne Trainings oder neue Leitbilder greifen zu kurz. Es braucht ein System, das die gewünschte Kultur im Alltag verankert und Führungskräfte befähigt. Ein **Integriertes Führungsökosystem** verbindet fünf entscheidende Elemente, die sich gegenseitig verstärken:

1. **Führungsleitbild & Haltung (Warum/Wozu):** Die Basis für die Kultur, die man braucht, oft verbunden mit einem "Haltungssprung" von Leistung zu Wachstum und Entwicklung.
2. **Führungsprozesse (Wie):** Die Verankerung durch strukturierte Routinen wie 1-on-1s, Team-Retrospektiven und agile Zielprozesse.
3. **Führungsindikatoren (Was):** Machen den Entwicklungsbedarf und den Beitrag jedes Einzelnen messbar.
4. **Führungsbefähigung (Können):** Die gezielte Entwicklung der neuen, erfolgskritischen Führungskompetenzen.
5. **Digitale Führungstools (Womit):** Die Unterstützung im Alltag, die das neue Verhalten zur einfachsten Option macht.

Kultur wird durch wiederholtes Handeln geformt. Ein solches System etabliert stabile Ankerpunkte ("Stagility") und schafft die notwendigen Diskursräume, um den Wandel zu gestalten.

Praxis-Case: Kulturverankerung mit dem Führungstool LEADO

Ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen stand vor der Herausforderung, nach einer Phase starken Wachstums eine Kultur der Eigenverantwortung, des kontinuierlichen Feedbacks und der agilen Zusammenarbeit zu etablieren. Obwohl neue Werte definiert wurden, blieben diese im Alltagsdruck wirkungslos – die Verankerungslücke war real.

Abb. Kulturverankerung mit digitalem Führungstool LEADO (sprich: LIDO – von LEAD and DO)

Als Antwort wurde das Führungstool **LEADO** als digitales Werkzeug eingeführt, um das neue Führungsverständnis systematisch in den Arbeitsalltag zu integrieren:

- **Zur Förderung der Abstimmung** wurden die agilen Zielmodule von LEADO genutzt. Strategische Vorgaben konnten in transparente Teamziele heruntergebrochen werden. Regelmässige, im Tool geführte Statusreflexionen stellten die kontinuierliche Neukalibrierung sicher.
- **Zur Stärkung des konstanten Lernens** wurden die strukturierten Feedback-Module implementiert. Regelmässige Team- und 360-Grad-Feedbacks wurden zur gelebten Gewohnheit, was die psychologische Sicherheit erhöhte und eine offene Lernkultur förderte.
- **Zur Stärkung der Kollaboration** wurden gezielt Dialogräume im Team geschaffen. Die durch LEADO ermöglichte Transparenz über Teamziele und individuelle Beiträge war dabei die Grundlage. Darauf aufbauend institutionalisierte das Tool regelmässige Austauschformate wie Statusreflexionen und Team-Feedbacks. Diese strukturierten Dialogräume stellten sicher, dass nicht nur jeder seinen eigenen Beitrag kannte, sondern dass im Team aktiv über Fortschritte, Abhängigkeiten und Verbesserungspotenziale gesprochen wurde.
- **Zur Kultivierung der Menschlichkeit** wurden die Dialog-Funktionen genutzt. Vorlagen und Erinnerungen für regelmässige 1-on-1s und Entwicklungsgespräche stellten sicher, dass der Fokus auf dem Menschen und seiner Entwicklung nicht im operativen Geschäft unterging.

Durch die digitale Verankerung dieser Prozesse reduzierte LEADO den administrativen Aufwand für Führungskräfte wesentlich. Die gewonnene Zeit konnte direkt in Coaching und die Gestaltung der Zusammenarbeit investiert werden. Das Tool unterstützt somit die Verankerung der gewünschten Kultur im Führungsalltag.

Die neue Rolle des HR als Transformationspartner

In der Ära der "Always on Transformation" , in der Veränderung zum Dauerzustand wird, erhält das HR eine strategische Schlüsselposition. Es muss sich vom Verwalter zum Architekten des Wandels entwickeln.

Konkrete Beiträge des HR:

- **Architekt des Führungsökosystems sein:** HR kann die Konzeption und Implementierung des Systems federführend begleiten.
- **Fokus auf neue Kompetenzen legen:** HR muss die kritischen Skills (Systemdenken, KI-Kompetenz, Moderationsfähigkeiten) identifizieren und die Befähigung der Organisation vorantreiben.
- **Treiber der Agilität werden:** HR kann helfen, starre Strukturen aufzubrechen und eine Kultur zu etablieren, die kontinuierliches Lernen und Neukalibrierung ermöglicht.

PFYFFER PARTNER
empower. transform.

Quote Chief People Officers Outlook, Sept 2025
«HR spielt eine zunehmend strategische Rolle bei der Gestaltung von organisationaler Resilienz sowie bei der Transformation und dem Wachstum des Unternehmens.»

Fazit

Die KI-Revolution erfordert eine bewusste Gestaltung der Organisationskultur. Unternehmen, die jetzt in die Entwicklung der vier kulturellen Kompetenzen – Abstimmung, konstantes Lernen, Kollaboration und Menschlichkeit – investieren, sichern sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Der Erfolg hängt jedoch von einem systemischen Ansatz ab. Ein integriertes Führungsökosystem, unterstützt durch digitale Werkzeuge, schliesst die Lücke zwischen Absicht und Wirkung und befähigt Führungskräfte, ihre Teams wirksam durch den Wandel zu führen. Die Zukunft der Arbeit ist nicht technologischer, sondern menschlicher.

Quellen und Referenzen, u.a.

Arthur D. Little (2025), Embracing Transformation in a Disrupted World.

Boston Consulting Group (BCG) (2013). High-Performance Culture: Getting It, Keeping It.

Boston Consulting Group (2025). AI Is Outpacing Your Workforce Strategy. Are You Ready?

Deloitte (2025). Global Human Capital Trends 2025: Turning tensions into triumphs.

Gallup. Diverse Studien zum Thema Performance Management und Mitarbeiterengagement.

Gartner (2024). Culture in Action Study.

HR-Monitor 2025. Wiemann, M., & Schafheitle.

Kienbaum (2024). Performance-Management-Studie 2024: Haben wir ein Leistungsproblem?

McKinsey & Company (2025). Global Human Capital Trends. Turning tensions into triumphs.

WEF. Chief People Officers Outlook (2025)

Kontakt:

Marc Pfyffer

Founder und Managing Partner bei Pfyffer Partner AG, CEO LEADO Solutions

marc.pfyffer@pfyfferpartner.ch
Tel. +41 79 336 17 46

www.pfyfferpartner.ch | **www.leado.ch**