



DER HR-DEVELOPER

APRIL 2026
NEWSLETTER **04**

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Der erste Beitrag zeigt, wie KI nicht nur Prozesse verändert, sondern auch Führung neu definiert. Wettbewerbsfähigkeit verlangt technologische Einordnung, klare Verantwortung und neue Kompetenzen.

Der zweite Beitrag beleuchtet, weshalb klassische Weiterbildungsprogramme an Grenzen stoßen. Adaptives Lernen bietet individuellere und flexiblere Ansätze – und fordert ein Umdenken.

Beide Themen machen deutlich: Organisationen müssen Strukturen und Denkweisen weiterentwickeln, um zukunftsfähig zu bleiben.

Herzlichst Ihre

Seline Durand, Produktmanagement Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Collaboration:
Führung im Einsatz von KI Seite 1
- Corporate Fitness:
Adaptives Lernen Seite 4
- H im HR:
Micro Habits Seite 6
- HR-Skills:
Zukunftskompetenzen Seite 8
- Mindset:
Fairer & attraktiver
beschäftigt Seite 10

Neue Spielregeln durch KI

Herausforderungen für Führungskräfte

Künstliche Intelligenz verändert die Arbeitswelt rasant. Unternehmen müssen KI sinnvoll integrieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben – und Führungskräfte ihre Rolle neu denken. Der Beitrag zeigt, welche Herausforderungen damit verbunden sind und welche Kompetenzen künftig entscheidend werden.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Veränderung der Arbeitsprozesse durch KI

Künstliche Intelligenz automatisiert Routineaufgaben, übernimmt komplexe Analysen und kann sogar Entscheidungen treffen, die bislang menschlicher Expertise vorbehalten waren. Die Arbeitsprozesse werden dadurch effizienter, gleichzeitig aber auch komplexer und teilweise weniger transparent. Die Prozesse werden vernetzt. Führungskräfte

müssen lernen, mit einer neuen, hybriden Arbeitswelt umzugehen, in der Mensch und Maschine eng zusammenarbeiten.

- **Verlagerung von Aufgaben:** Viele Tätigkeiten werden automatisiert, wodurch sich Rollenprofile und Verantwortlichkeiten verändern.
- **Erhöhung der Geschwindigkeit:** KI-Systeme ermöglichen schnellere Entschei-

dungsfindungen, was die Dynamik im Unternehmen erhöht.

- **Notwendigkeit der Anpassung:** Führungskräfte müssen Arbeitsprozesse laufend überprüfen und anpassen, um die Vorteile der KI voll auszuschöpfen.

Führungsstil im Wandel:

Von Kontrolle zu Empowerment

Traditionelle Führungsmodelle, die auf Kontrolle und Hierarchie basieren, geraten durch den Einsatz von KI unter Druck. Die klassische transaktionale Führung passt nicht mehr in die Zeit. Da KI-Systeme eigenständig Entscheidungen treffen können, wird eine Führungskultur benötigt, die auf Vertrauen, Delegation und Empowerment setzt. Die Rolle der Führungskraft verschiebt sich vom Entscheider zum Coach und Moderator. Wir wandeln uns von der transaktionalen Führung zur



transformationalen Führung, die Fähigkeit zur Veränderung rückt in den Fokus.

- **Vertrauen in Technologien:** Führungskräfte müssen lernen, KI-Entscheidungen zu akzeptieren und zu erklären.
- **Förderung von Selbstorganisation:** Teams brauchen mehr Freiraum, um eigenverantwortlich mit KI zu arbeiten. Teams sollen sich selbst steuern.
- **Moderation von Mensch-Maschine-Interaktion:** Die Führungskraft wird zum Vermittler zwischen menschlichen und künstlichen Ressourcen. Das Konzept des digitalen Zwillings ist ein praktisches Beispiel des innovativen Wegs.

Neue ethische und rechtliche Herausforderungen

Mit dem Einsatz von KI gehen zahlreiche ethische und rechtliche Fragen einher. Führungskräfte tragen die Verantwortung, dass KI-Systeme transparent, fair und diskriminierungsfrei agieren. Sie müssen sich mit Themen wie Datenschutz, algorithmischer Fairness und Verantwortlichkeit auseinandersetzen. Corporate Governance und Compliance müssen beachtet werden.

- **Transparenz:** Entscheidungen von KI müssen nachvollziehbar sein und dokumentiert werden. Entscheidungskriterien müssen klar sein und verstanden werden.
- **Bias und Diskriminierung:** KI-Systeme können Vorurteile verstärken, wenn sie mit einseitigen Daten trainiert werden. Führungskräfte müssen für faire Daten und Prozesse sorgen. Die Datenanalyse und Kalibrierung ist zu beachten.
- **Datenschutz:** Die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, wie der DSGVO, ist essenziell. Corporate Governance schafft den Rahmen.

Veränderung der Unternehmenskultur

KI verändert nicht nur Prozesse, sondern auch die Unternehmenskultur. Die Akzeptanz neuer Technologien und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Veränderung werden zu zentralen Erfolgsfaktoren. Führungskräfte müssen eine Lernkultur etablieren, in der Fehler als Chance zur Verbesserung gesehen werden. Aus Fehlern zu lernen, schafft die Innovationskultur.

- **Widerstände überwinden:** Mitarbeitende könnten KI skeptisch gegenüberstehen. Führungskräfte müssen Ängste ernst nehmen und transparent kommunizieren.

- **Förderung von Innovationsbereitschaft:** Eine offene Fehlerkultur und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, sind entscheidend.
- **Integration von KI in die Werte des Unternehmens:** KI sollte im Einklang mit den Unternehmenswerten eingesetzt werden.
- Der Wandel zum lernenden Unternehmen, Lernen auf allen Ebenen

Notwendige Kompetenzen für Führungskräfte

Die Anforderungen an Führungskräfte steigen im Zeitalter der KI. Neben klassischen Managementfähigkeiten werden technisches Verständnis, Datenkompetenz und ethische Sensibilität immer wichtiger. Die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu erfassen und Veränderungen aktiv zu gestalten, wird zur Schlüsselkompetenz.

Wir leben und arbeiten in einer Welt der Dynaxity.

- **technologisches Grundverständnis:** Führungskräfte müssen die Funktionsweise von KI-Systemen verstehen, um deren Einsatz sinnvoll steuern zu können.
- **Change-Management:** Die Fähigkeit, Veränderungen zu initiieren und zu begleiten, ist unverzichtbar.
- **Kommunikationsstärke:** Komplexe Sachverhalte müssen verständlich vermittelt werden. Der Dialog muss intensiviert werden.
- **ethische Urteilsfähigkeit:** Führungskräfte müssen ethische Risiken erkennen und adressieren.

Herausforderungen in der Entscheidungsfindung

KI kann Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung unterstützen, aber auch neue Herausforderungen mit sich bringen. Die Interpretation von KI-Ergebnissen, das Abwägen von Chancen und Risiken sowie die Übernahme von Verantwortung bleiben zentrale Aufgaben der Führung. Führung lässt sich nicht auf KI delegieren, KI wird den Entscheidungsprozess verändern und verbessern, aber die finale Entscheidung liegt bei der Führung.

- **Verlässlichkeit von KI-Entscheidungen:** Führungskräfte müssen die Ergebnisse kritisch hinterfragen und gegebenenfalls korrigieren.
- **Komplexität der Daten:** Die Vielzahl an verfügbaren Informationen erfordert neue

Fähigkeiten im Umgang mit Daten. Die Rolle des Data Architects kommt hinzu.

- **Verantwortung für Fehlentscheidungen:** Trotz KI bleibt die letzte Verantwortung bei der Führungskraft. Sie hat die Entscheidung zu treffen und zu verantworten.

Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung

Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine verändert die Anforderungen an die Mitarbeiterführung. Führungskräfte müssen Teams befähigen, mit KI zu arbeiten, und für einen fairen Ausgleich zwischen technologischen und menschlichen Ressourcen sorgen.

- **Weiterbildung und Qualifizierung:** Mitarbeitende müssen kontinuierlich geschult werden, um mit KI-Systemen umgehen zu können.
- **Motivation und Beteiligung:** Die aktive Einbindung der Beschäftigten in den KI-Einsatz ist entscheidend für Akzeptanz und Erfolg.
- **Wahrung der menschlichen Dimension:** Trotz technologischer Fortschritte bleibt der Mensch im Mittelpunkt der Führung.
- Die Zusammenarbeit Mensch und Maschine erhält eine neue Dimension.

Risiken und Herausforderungen bei der Implementierung von KI

Die Einführung von KI-Systemen ist mit zahlreichen Risiken verbunden. Technische, organisatorische und kulturelle Herausforderungen können den Erfolg gefährden. Führungskräfte müssen diese Risiken erkennen und proaktiv steuern. Daher sollte man mit Pilotprojekten starten, um Erfahrung zu sammeln.

- **technische Risiken:** Fehlerhafte oder unzuverlässige KI-Systeme können negative Folgen für das Unternehmen haben.
- **organisatorische Risiken:** Unklare Zuständigkeiten und mangelnde Abstimmung können die Implementierung behindern.
- **kulturelle Risiken:** Ablehnung und Angst vor Veränderung können die Akzeptanz von KI erschweren.

HR in der Rolle des Promoters

- HR übernimmt eine zentrale Koordinationsrolle bei den verschiedenen KI-Projekten im Unternehmen.
- Die strategische Umsetzung von künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen ist eine komplexe Aufgabe, die eine klare Verantwortungszuweisung erfordert. Obwohl



die Integration von KI oft als technische Herausforderung wahrgenommen wird, betonen aktuelle Erkenntnisse die Notwendigkeit einer strategischen Führung und einer unternehmensweiten Verankerung, die über die IT-Abteilung hinausgeht. HR ist in der Rolle des Koordinators und des Prozesspromotors.

- **Vorstand und Topmanagement:** Eine geringe Anzahl von Vorständen hat bisher ihre Unternehmensstrategien im Hinblick auf KI neu bewertet oder KI-Aufsichtsaufgaben in ihre Satzungen aufgenommen. Das Topmanagement ist jedoch gefordert, die richtigen Entscheidungen für eine individuelle KI-Strategie zu treffen und wirkungsvolle Massnahmen umzusetzen. Dazu ist HR der Partner der Koordination und der Steuerung der New-Work-Ansätze.
- **CIOs und CTOs:** CIOs und CTOs spielen eine zentrale Rolle bei der technischen und zunehmend auch bei der geschäftlichen Seite der KI-Strategie. Sie sind verantwortlich für die Erstellung und Überarbeitung von KI-Governance- und Nutzungsrichtlinien.
- **strategische Führungsaufgabe:** KI-Initiativen werden als strategische Führungsaufgabe betrachtet, die Manager dazu motivieren sollte, Mitarbeitende zum Sammeln von Erfahrungen mit KI-Lösungen anzuregen. HR koordiniert die Ansätze und Impulse.
- **unternehmensweites Programm:** KI sollte als unternehmensweites Programm verstanden werden, das bereichsübergreifend integriert, strategisch gesteuert und operativ ermöglicht wird, mit direkter Anbindung ans Topmanagement.

- **neue Rollen:** Es wird erwartet, dass sich neue Positionen wie der CAIO (Chief AI Officer) herausbilden, die für den Einsatz und die Steuerung von KI verantwortlich sind, wobei fast die Hälfte dieser neuen Positionen im Topmanagement angesiedelt sein wird.
- HR hat die neuen Rollen in die Organisation zu integrieren und die Organisation dynamisch weiterzuentwickeln.
- Die strategische Umsetzung von KI erfordert eine gemeinsame Anstrengung von Vorstand, Topmanagement, CIOs und CTOs, um Governance-Strukturen zu etablieren und eine unternehmensweite Integration zu gewährleisten. Angesichts der schnellen Entwicklung der Technologie ist eine kontinuierliche Anpassung der Strategien und Richtlinien unerlässlich.

Zukunftsausblick: Führung im Zeitalter der KI

Die Entwicklung von KI wird die Anforderungen an Führungskräfte weiter verändern. Flexibilität, lebenslanges Lernen und die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, werden immer wichtiger. Führungskräfte müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln, um den Herausforderungen des digitalen Wandels gewachsen zu sein.

- **Agilität:** Schnelle Anpassungsfähigkeit und Offenheit für Neues sind entscheidend.
- **lebenslanges Lernen:** Führungskräfte müssen sich regelmässig fortbilden, um am Puls der Zeit zu bleiben. Das Gelernte muss auch umgesetzt werden.
- **Gestaltung des Wandels:** Die aktive Mitgestaltung der digitalen Transformation wird zur zentralen Führungsaufgabe.

Fazit

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz bringt für Führungskräfte zahlreiche Herausforderungen mit sich. Die Anpassung von Führungsstilen, die Entwicklung neuer Kompetenzen und die Etablierung einer offenen Unternehmenskultur sind zentrale Aufgaben. Wer die Chancen und Risiken von KI erkennt und aktiv gestaltet, kann sein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen. Die Führung im Zeitalter der KI verlangt nach Mut, Weitsicht und der Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie schafft neue Potenziale und neue Chancen.

Künstliche Intelligenz (KI) revolutioniert Unternehmen weltweit. Effizienzsteigerung, datenbasierte Entscheidungen und innovative Geschäftsmodelle sind nur einige der Vorteile, die Unternehmen durch KI-Technologien erzielen. Doch die erfolgreiche Implementierung erfordert fundiertes Wissen und strategisches Know-how. Alle sind in den Prozess des Wandels einzubeziehen. HR rutscht in die Rolle des Koordinators und des Prozesspromotors.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u. a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.