

SHAPE 2030 Peer-Report, Herbst 2026

Denkbar ist nicht gelebt

Ein Peer-Einblick: Wie People Verantwortliche
die KI-Zukunft der Arbeit einschätzen

**SHAPE
2030**

The AI-Impact on
People and Organisations

powered by **EMBRACE** & **zero360.**

Einordnung:

Zwei Perspektiven auf die Zukunft der Arbeit

Was verändert KI tatsächlich an Arbeit, Organisation und Führung? Beim SHAPE 2030 Leadership Forum im April 2026 haben wir diese Frage aus zwei Richtungen betrachtet.

Prof. Dr. Enzo Weber hat aus Sicht der Arbeitsmarktforschung eingeordnet, was sich hinter den großen Schlagzeilen über KI und Beschäftigung tatsächlich abzeichnet. Sein Blick bildet den Auftakt dieses Reports.

Anschließend richtet sich die Perspektive nach innen: Sechzehn Thesen zu Recruiting, Enablement, Leadership und Kultur zeigen, welche Entwicklungen die teilnehmenden CHROs und Senior People Leaders bereits erleben, welche sie für plausibel halten und wo sie widersprechen. Dieser Peer-Einblick ermöglicht es die eigene Einschätzung an der von Gleichgesinnten zu spiegeln.

Forschung und Praxis erzählen dabei nicht dieselbe Geschichte. Aber sie beleuchten denselben Umbruch.

01 Gespräch mit Enzo Weber

Was die Daten über KI, Beschäftigung und Produktivität sagen.



[Zum Interview →](#)

02 SHAPE 2030 Peer-Report

Wie People-Verantwortliche die Konsequenzen für ihre Organisationen einschätzen.



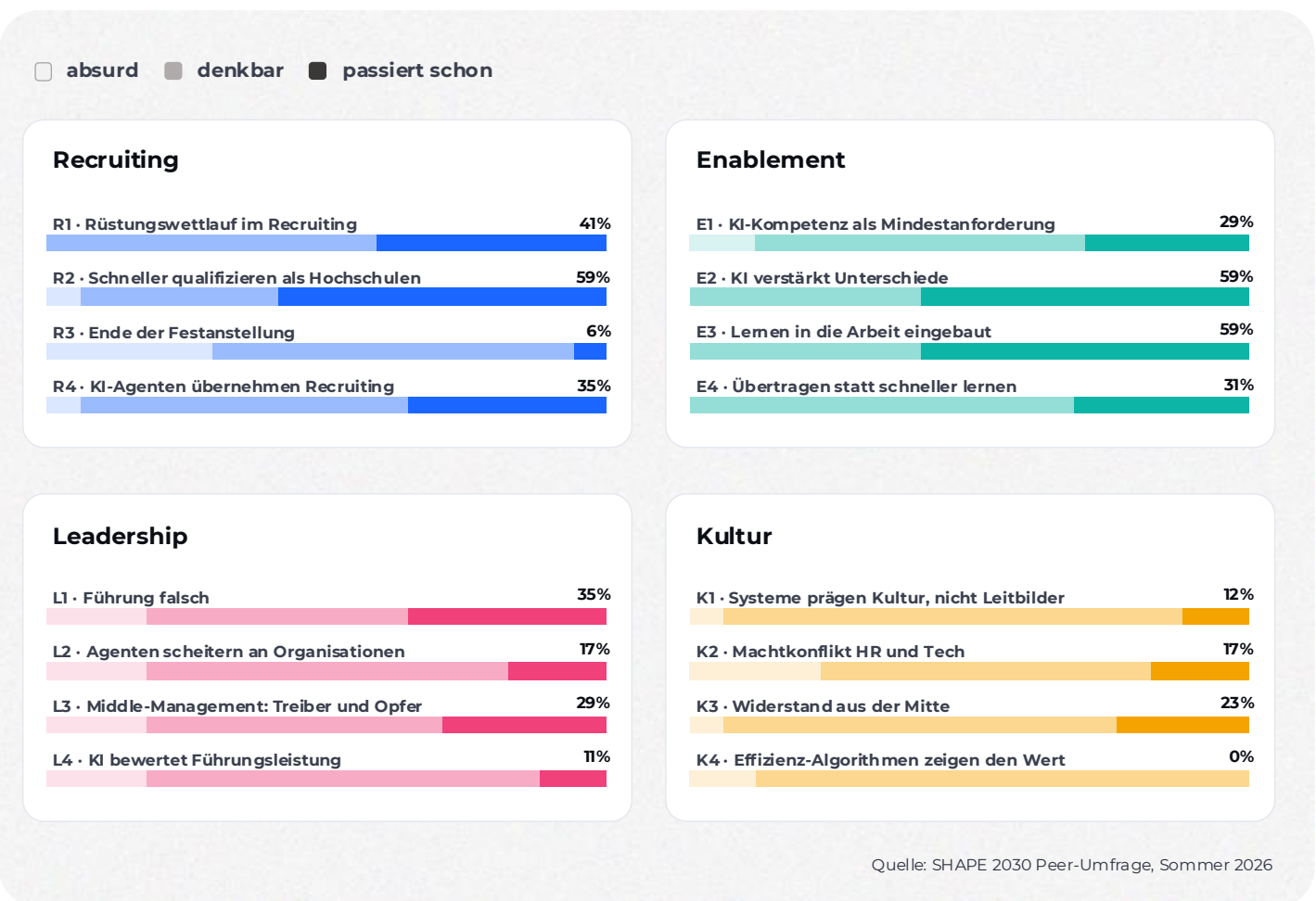
[Das liest du gerade](#)

Das Stimmungsbild auf einen Blick

Die Runde hält so gut wie nichts für ausgeschlossen. Bei keiner der sechzehn Thesen überwiegt das Urteil „absurd“, und über sechzig Prozent aller Antworten lauten „denkbar“. Die KI-Zukunft ist akzeptiert, aber mehrheitlich noch nicht ergriffen.

Das deckt sich mit dem Stand außerhalb dieser Runde. KI breitet sich rasant aus, bringt in der Geschäftswelt laut der jüngsten HBR-Nutzungsstudie aber bislang eher marginale als bahnbrechende Vorteile. Und wo sie Zeit spart, fließt diese oft nicht in Entlastung, sondern in mehr Arbeit. Eine achtmonatige Feldstudie der Haas School of Business zeigt es: Beschäftigte mit KI arbeiten schneller, übernehmen mehr Aufgaben und dehnen ihre Arbeitszeit aus, bis hin zur Erschöpfung.

Wie weit die einzelnen Felder stehen, unterscheidet sich allerdings deutlich. Das zeigt die folgende Übersicht.



Recruiting

Recruiting stand immer für eine klare Aufgabe: die passende Person finden und einstellen. KI zerlegt diese Aufgabe in offene Fragen. Woran erkennt man Eignung noch, wenn Bewerbungen auf beiden Seiten aus der Maschine kommen? Kauft man Fähigkeiten am Markt ein oder baut sie besser selbst auf, wenn der Markt mit dem Tempo nicht mehr mithält? Und trägt die Festanstellung überhaupt noch?

Im Stimmungsbild steht Recruiting am weitesten vorn. Eine dieser Entwicklungen ist für die Mehrheit schon Alltag, zwei weitere für ein gutes Drittel. Strittig bleibt allein der Abschied von der Festanstellung. Fünf der Befragten halten ihn für ausgeschlossen.

Recruiting

Alle vier Thesen im Vergleich

R1

KI im Recruiting wird zum Rüstungswettlauf, den beide Seiten verlieren.



➡ Niemand schließt es aus, und die Runde teilt sich fast gleichmäßig zwischen denen, die es kommen sehen, und denen, die es bereits erleben.

Was das heißt

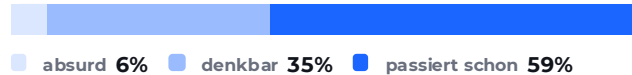
Anschreiben und Lebenslauf verlieren ihre Aussagekraft, weil beide Seiten sie maschinell erzeugen. Am Ende findet man nicht mehr die am besten geeigneten Kandidat:innen, sondern die am besten optimierten. HR muss Eignung deshalb anders nachweisen, etwa über Arbeitsproben und strukturierte Verfahren. Die Frage für das eigene Haus: Welche Auswahlsschritte prüfen noch Eignung, und welche belohnen nur noch den geschickten Umgang mit KI?

Erstes Signal

43 Prozent der Bewerbenden verfassen ihre Unterlagen bereits mit KI. Screening-Systeme wiederum bevorzugen maschinell erzeugte Texte, während persönlichere Bewerbungen schlechter abschneiden. So belohnt der Wettlauf am Ende nicht die geeignetsten Menschen, sondern jene, deren Unterlagen am maschinenähnlichsten klingen.

R2

Unternehmen müssen schneller qualifizieren als Hochschulen.



➡ Für die Mehrheit ist das kein Zukunftsthema mehr, sondern Gegenwart.

Was das heißt

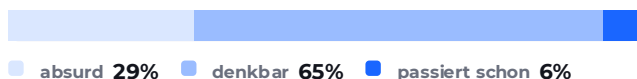
Wer darauf wartet, dass Hochschulen und Berufsschulen ihre Lehrpläne an die KI-Arbeitswelt anpassen, hat das Rennen schon verloren. Der Schwerpunkt verschiebt sich vom Rekrutieren zum Entwickeln. Das verlangt eine durchdachte Kompetenz-Architektur, nicht einzelne Stellenprofile. Die Frage: Baut das eigene Haus Skills systematisch auf, oder bleibt Qualifizierung dem Zufall des Anlasses überlassen?

Erstes Signal

Die Deutsche Telekom bindet in ihre Lernplattform „growth hub“ bis 2026 mehr als 100.000 Mitarbeitende ein. Ebenso viele haben schon an KI-Trainings teilgenommen, von kurzen Lerneinheiten bis zu mehrwöchigen Lernreisen. Interne Qualifizierung ist dort Regelbetrieb.

R3

Die Festanstellung hochqualifizierter Fachkräfte wird zum Modell der Vergangenheit.



➡ Dies ist die skeptischste These des Reports, denn fünf halten sie für ausgeschlossen und nur ein einziges Haus erlebt sie bereits.

Was das heißt

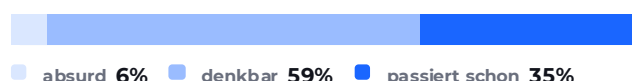
Setzt sich die These durch, kehrt sich das Machtgefälle im Recruiting um. Gefragte Fachkräfte setzen dann eigene Bedingungen und höhere Gehälter durch, statt sich fest zu binden. Gerade das breite Abwinken ist die eigentliche Nachricht. Entweder ist die These überzogen, oder der Sektor unterschätzt eine Bewegung, die in Technologie- und Kreativbranchen längst läuft. Wer wissen will, was zutrifft, prüft: Wie robust wäre das eigene Betriebsmodell, wenn Schlüsselkompetenz nur noch projektweise zu haben ist?

Erstes Signal

Europas größter Freelancer-Marktplatz Malt bündelt rund 950.000 hochqualifizierte Selbstständige. Mit der Übernahme von Comatch hat er gezielt freiberufliche Unternehmensberater:innen erschlossen. In seinem „Consulting 2030“-Report rechnen 90 Prozent der Befragten mit dem Vormarsch hybrider Teams aus festen und freien Kräften.

R4

Was Recruiter heute tun, erledigen KI-Agenten morgen.



➡ Breiter Konsens, dass es kommt, und ein gutes Drittel setzt es schon ein.

Was das heißt

Übernehmen KI-Agenten Kommunikation, Beratung und Kandidatenempfehlung, decken kleinere Recruiting-Teams denselben Bedarf. Doch der Effizienzgewinn entsteht ausgerechnet dort, wo sonst Candidate Experience entsteht. HR muss also Kontaktpunkt für Kontaktpunkt abwägen: Wo stärkt ein Agent das Bewerbererlebnis, und wo entwertet er es?

Erstes Signal

LinkedIn hat mit dem „Hiring Assistant“ seinen ersten KI-Agenten ausgerollt. Er ist seit Ende September 2025 global verfügbar, inzwischen auch auf Deutsch, bei über 500 Unternehmen im Einsatz und spart vier Stunden pro Stelle. Er übernimmt Sourcing, Vorauswahl und Erstkontakt. Chipotle verkürzte mit dem Recruiting-Agenten von Paradox die Time-to-hire sogar um 75 Prozent.

Enablement

Enablement war lange ein großzügiges Versprechen der Organisation: Wir bilden dich weiter, wir entwickeln dich. KI macht aus diesem Angebot eine Bedingung. Der Umgang mit KI wird zur Voraussetzung des Bleibens, nicht länger zum Bonus. Und das Versprechen der Chancengleichheit bekommt Risse, denn KI stärkt vor allem die, die ohnehin vorn sind. Zugleich hört Lernen auf, ein erreichbarer Zustand zu sein.

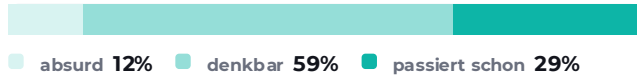
Im Stimmungsbild steht Enablement am weitesten vorn. Dass KI Unterschiede verstärkt und dass klassische Trainings an ihre Grenzen kommen, ist für knapp 60 Prozent der Befragten schon gelebte Realität. Gestritten wird nicht mehr über das Ob, sondern über die Konsequenzen.

Enablement

Alle vier Thesen im Vergleich

E1

KI-Kompetenzen werden vom Differenzierungsmerkmal zur Mindestanforderung.



➡ Breite Plausibilität, ein knappes Drittel erlebt es schon, und nur zwei winken ab.

Was das heißt

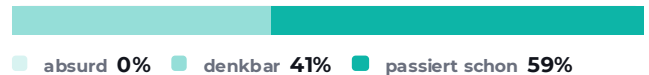
Wird KI-Kompetenz erst zur Orientierung und dann zur Messlatte, verschiebt sich HR von der freiwilligen Weiterbildung zu einem Standard, an dem der Arbeitsplatz hängt. Solche Schwellen schließen auch aus. Die Frage lautet deshalb nicht nur, ob man KI-Kompetenz als messbaren Standard definiert, sondern auch, was mit denen geschieht, die ihn nicht erfüllen.

Erstes Signal

Die Schwelle ist bereits Gesetz. Seit Februar 2025 verpflichtet Artikel 4 des EU AI Act Unternehmen dazu, für ausreichende KI-Kompetenz ihrer Mitarbeitenden zu sorgen. Aus der freiwilligen Kür wird eine regulatorische Mindestanforderung.

E2

KI hebt Mitarbeitende nicht auf eine Ebene, sondern verstärkt bestehende Unterschiede.



➡ Niemand hält es für absurd, und die Mehrheit erlebt die Schere bereits.

Was das heißt

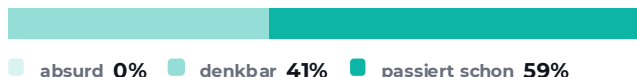
KI nützt vor allem denen, die technisch versiert sind, strategisch denken und Mensch und Maschine zusammenbringen. Sie gleicht Unterschiede nicht aus, sondern macht sie sichtbarer. Ohne Gegensteuern driften Teams auseinander. Bemerkenswert ist, dass die Runde diese Verstärkung für ausgemacht hält, obwohl die Forschung sie nicht einhellig teilt. Mehrere Studien zeigen eher den gegenteiligen, nivellierenden Effekt. Die Frage für das eigene Haus ist deshalb zweistufig: Verstärkt KI die Unterschiede tatsächlich, und wenn ja, wer droht auf der Verliererseite zu landen?

Erstes Signal

Der PwC AI Jobs Barometer 2025 hat fast eine Milliarde Stellenanzeigen ausgewertet. Beschäftigte mit KI-Kompetenzen erzielen im Schnitt bis zu 56 Prozent höhere Gehälter. In stark KI-geprägten Berufen ändern sich die gesuchten Qualifikationen um 66 Prozent schneller. Der Vorsprung derer mit KI-Fähigkeiten wächst also messbar.

E3

Trainings reichen nicht mehr — Lernen muss in die Arbeit selbst eingebaut sein.



➡ Niemand widerspricht, und die Grenzen klassischer Formate sind gelebter Alltag.

Was das heißt

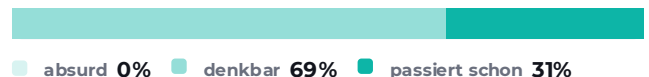
Wer kontinuierliches Upskilling löst, tut das nicht über bessere Weiterbildungsangebote. Er gestaltet den Arbeitsalltag so, dass Lernen unvermeidlich in die Arbeit eingebettet ist. Zu klären ist: Läuft Upskilling im eigenen Haus noch in Trainingsblöcken, oder ist es schon Teil der täglichen Arbeit?

Erstes Signal

Der WEF Future of Jobs Report 2025 beziffert die Lücke. Bis 2030 brauchen 59 Prozent der Arbeitskräfte eine Umschulung, und 85 Prozent der Unternehmen wollen Weiterbildung priorisieren. Zugleich droht 11 Prozent der Belegschaft, die nötige Weiterbildung gar nicht zu bekommen. Der Bedarf übersteigt, was klassische Formate leisten.

E4

Nicht schneller lernen ist die Antwort, sondern Gelerntes auf Neues übertragen können.



➡ Breite Zustimmung, ein knappes Drittel erlebt es schon, und niemand hält es für absurd.

Was das heißt

KI-Lernplattformen beschleunigen zwar das Lernen, doch weil sich Hard Skills schneller verändern, als sie sich trainieren lassen, ist Geschwindigkeit nicht der entscheidende Vorteil. Gebraucht wird die Fähigkeit, Kompetenzen in neue Kontexte zu übertragen, sich anzupassen und resilient zu bleiben, und genau das können KI-Tutoren kaum vermitteln. Die Frage ist deshalb, ob man in Plattformen investiert oder in die Zeit und Kultur, sie überhaupt wirksam zu nutzen.

Erstes Signal

Die Bitkom/HRpepper-Weiterbildungsstudie 2025 zeigt das Muster. 79 Prozent halten Weiterbildung für relevant, doch Lernen findet meist „on top“ statt. Geschützte Lernzeiten fehlen, und Führungskräfte gelten kaum als Lern-Vorbilder. Der Engpass ist nicht das Tempo der Plattform, sondern die Verankerung im Arbeitsalltag.

Leadership

Führung war in Organisationen immer die Instanz, die beobachtet, bewertet und steuert. KI kehrt diese Rolle um und macht die Führung selbst zum Gegenstand. Sie soll den Wandel treiben, wird dabei aber leicht in die falschen Fähigkeiten investiert. Und am Ende wird sie selbst vermessen, von der mittleren Ebene bis in den Vorstand. Aus der bewertenden wird eine bewertete Instanz.

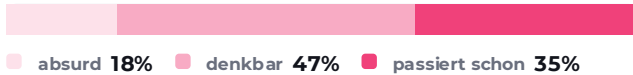
Im Stimmungsbild gehen die Einschätzungen hier weiter auseinander als in jedem anderen Feld. Vieles gilt als denkbar, gelebt wird davon wenig, und zu jeder der vier Entwicklungen erklärt eine kleine Gruppe sie für ausgeschlossen.

Leadership

Alle vier Thesen im Vergleich

L1

Führung wird für die neue KI-Welt trainiert, nicht für das, was danach zählt.



➡ Ein geteiltes Bild, bei dem die einen massive Investitionen schon erleben, während andere sie für ausgeschlossen halten.

Was das heißt

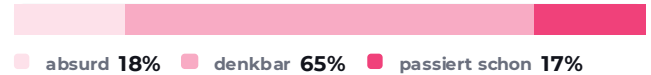
Der Reflex, in die KI-Bedienung der Führungskräfte zu investieren, ist verständlich, verfehlt aber das Eigentliche, denn was Führung künftig unersetzlich macht, sind gerade die Fähigkeiten, die keine KI übernimmt: visionärer Weitblick, strategisches Denken und der Umgang mit Komplexität. Die Frage ist, ob die eigenen Programme diese bleibenden Qualitäten stärken oder nur die vorübergehende Werkzeugkompetenz.

Erstes Signal

Laut Gartner planen 82 Prozent der HR-Verantwortlichen, bis Mai 2026 agentische KI in ihrer Funktion einzusetzen, während rund zwei Drittel der Führungskräfte weder über die technologische Kompetenz noch über die Erfahrung für die KI-Transformation verfügen. Die Investitionswelle trifft also auf einen erheblichen Rückstand, und die Gefahr, dabei in die falschen Fähigkeiten zu investieren, ist real.

L2

Die Nutzung von KI-Agenten scheitert nicht an Technologie, sondern an Organisationen.



➡ Breite Zustimmung, dass es kommt, bei noch seltener Praxis und geringer Skepsis.

Was das heißt

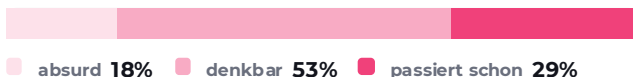
Agenten glänzen bei klaren Abläufen. Sie scheitern dort, wo kulturell geprägte Entscheidungswege, implizites Wissen oder verdeckte Machtverhältnisse zur Arbeit gehören, also in vielen Kernprozessen von People und Culture. Die Kunst besteht darin, sie einzusetzen, wo der Prozess wirklich klar ist, und nicht zu überschätzen, was sie im Ungeschriebenen leisten.

Erstes Signal

Gartner prognostiziert, dass bis Ende 2027 über 40 Prozent der Agentic-AI-Projekte abgebrochen werden, vor allem wegen steigender Kosten, unklaren Nutzens und unzureichender Risikokontrolle. Analysen zeigen: Agenten scheitern selten an den Modellen, sondern an fehlender gemeinsamer Bedeutung, implizitem Wissen und einer Kultur ohne Experimentierräume.

L3

Das Middle-Management ist erst der härteste Treiber der KI-Transformation und dann ihr nächstes Opfer.



➡ Auch hier gehen die Erfahrungen auseinander, denn ein Teil erlebt diese Rolle schon, während andere sie für unwahrscheinlich halten.

Was das heißt

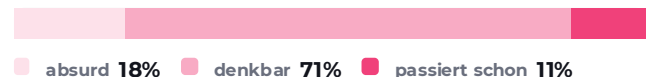
Das mittlere Management trägt die Einführung, indem es Mitarbeitende durch den Wandel begleitet, Widerstände moderiert und die menschlichen Kosten von Entlassungen auffängt, doch sobald diese Arbeit getan ist, übernehmen KI-Systeme genau seine Koordinations-, Steuerungs- und Reporting-Aufgaben. Wer diese Ebene durch den Wandel führt, sollte ihr deshalb zugleich einen Weg über ihn hinaus eröffnen, bevor sie sich selbst überflüssig gemacht hat.

Erstes Signal

Eine Harvard-Studie belegt genau dieses Muster. Während die Führungsspitze KI strategisch nutzt und die Fachkräfte an Produktivität gewinnen, wird die mittlere Ebene überlastet: Sie muss KI-Ergebnisse prüfen, Fehler abfangen und ihre Teams befähigen, bei gleichem Lieferdruck und ohne dafür vorgesehene Strukturen. So wird das mittlere Management zum Engpass der Transformation, die es eigentlich vorantreibt.

L4

KI wird bald auch Führungsperformance bewerten, und das ist unbequemer als gedacht.



➡ Die meisten halten es für denkbar, gelebt wird es kaum, womit es die am weitesten in der Zukunft liegende These des Feldes ist.

Was das heißt

Wo Teile der Wertschöpfung digital abgebildet sind, lassen sich Entscheidungsgeschwindigkeit, Qualität der Maßnahmenplanung und Priorisierung systematisch überprüfen, sodass der Druck in beide Richtungen wächst, von der Geschäftsführung auf die mittlere Ebene und von den Aufsichtsräten auf den Vorstand. Zu klären ist, welche Führungsqualitäten sich sinnvoll messen lassen und welche man entwertet, sobald man sie in Kennzahlen presst.

Erstes Signal

Die Vermessung der Arbeit ist real und politisch umkämpft. Das Europäische Parlament forderte im Dezember 2025 gesetzliche Regeln gegen die Risiken algorithmischen Managements: erhöhten Leistungsdruck, tief eingreifende Überwachung, psychosoziale Belastungen. Die Ausdehnung dieser Logik auf die Führungsebene ist die naheliegende nächste Stufe.

Feld 4

Kultur

Kultur galt in Organisationen lange als das bewusst Gestaltete: Werte, Leitbilder, Programme, all das, was man verhandelt und ausspricht. Die eigentliche Wirkung von KI in diesem Feld ist, dass sie Kultur ins Strukturelle verlagert. Nicht mehr das Leitbild prägt, wie zusammengearbeitet wird, sondern die Systeme, in denen die Arbeit täglich stattfindet, und oft, ohne dass es jemand bewusst entscheidet.

Im Stimmungsbild ist Kultur das am wenigsten gelebte und zugleich grundsätzlichste Feld: Fast alles darin hält die Runde für denkbar, kaum etwas ist schon Realität, und die algorithmische Leistungssteuerung erlebt bislang niemand, obwohl fast 90 Prozent der Befragten sie kommen sehen.

Kultur

Alle vier Thesen im Vergleich

K1

Kultur ist das, was Systeme tun, nicht das, was im Leitbild steht.



absurd 6% denkbar 82% passiert schon 12%

➡ Fast einhellig für denkbar gehalten, aber bewusst gelebt kaum, weshalb es die einträchtigste These des Reports ist.

Was das heißt

KI-gestützte Arbeitsabläufe prägen die Zusammenarbeit stärker als jedes Werteprogramm, und wer ihre Integration in den Arbeitsalltag nicht aktiv gestaltet, überlässt es den Systemen, die Kultur zu formen. Die Frage ist, ob man die eigenen KI-Workflows bewusst als Kulturträger gestaltet oder die gelebte Kultur der zufälligen Tool-Auswahl überlässt.

Erstes Signal

Deloitte fasst die Gefahr im Begriff der „Culture Debt“: Wer KI als reines Technologie-Upgrade einführt und dabei Führungsverhalten, Verantwortlichkeit und Normen nicht mitgestaltet, häuft kulturelle Schulden an, die später schwer zu tilgen sind. Schon heute nutzen laut Deloitte 60 Prozent der Führungskräfte KI regelmäßig für Entscheidungen, doch nur wenige steuern deren kulturelle Wirkung aktiv. So verschiebt jeder unbedachte Einsatz, was als gutes Urteil gilt und wer Verantwortung trägt, bis das berufliche Selbstverständnis vom Gestalter zum bloßen Systembediener kippt.

K2

Der größte Machtkonflikt liegt nicht zwischen KI und Mensch, sondern zwischen HR und Tech.



absurd 24% denkbar 59% passiert schon 17%

➡ Dies ist die umstrittenste These der Kultur, denn vier halten sie für absurd, während sie die Mehrheit für denkbar hält.

Was das heißt

KI-Systeme beeinflussen zunehmend, wie Arbeit organisiert, Leistung bewertet und Stellen gestaltet werden. Damit wird zur zentralen Machtfrage, wer darüber entscheidet und wessen Werte dabei gelten. Positioniert HR sich nicht aktiv in der KI-Governance, verliert es diese Deutungshoheit an die Tech-Seite. In der Praxis ist das seltener ein offener Machtkampf als ein schleichender Kompetenzverlust. Die Frage: Sitzt HR bei den KI-Personalsystemen am Steuer, oder verwaltet es nur, was die Technik vorgibt?

Erstes Signal

Der EU AI Act stuft KI-gestützte Personalentscheidungen als Hochrisiko ein und macht menschliche Aufsicht, Dokumentation und Risikoanalysen verbindlich. Doch in der Praxis fehlt vielerorts die Klärung, wer verantwortlich ist. Governance gelingt nur, wenn HR, IT und Compliance gemeinsam steuern. Wo das ausbleibt, entsteht genau das Vakuum, das die These beschreibt.

K3

Der größte Widerstand gegen die KI-Transformation kommt nicht von unten, sondern aus der Mitte.



absurd 6% denkbar 71% passiert schon 23%

➡ Breit für plausibel gehalten, und ein Viertel erlebt es schon.

Was das heißt

Der Widerstand kommt nicht von der Basis, sondern aus der etablierten mittleren und oberen Führung, während jüngere Führungskräfte treiben. Er ist rational, denn KI entwertet genau die Grundlagen ihrer Autorität: tiefes Fachwissen, schnelle Ergebnisse, exklusiven Informationszugang. Wer diese Ebene nicht mit einer neuen, tragfähigen Rolle ausstattet, lässt sie um ihre alte kämpfen.

Erstes Signal

Die Forschung stützt diesen Mechanismus, denn generative KI stellt berufliche Selbstbilder infrage und ruft Widerstände hervor, sobald Mitarbeitende ihre fachliche Expertise entwertet sehen, während den meisten Führungskräften bislang die Kompetenz fehlt, dem souverän zu begegnen.

K4

Effizienz-Algorithmen sind die ehrlichste Aussage darüber, was einer Organisation ihre Menschen wert sind.



absurd 12% denkbar 88% passiert schon 0%

➡ Dies ist die am stärksten in der Zukunft liegende These überhaupt, denn fünfzehn von siebzehn halten sie für denkbar, während kein Einziger sie schon erlebt.

Was das heißt

Ob sich algorithmische Leistungsüberprüfung und Aufgabensteuerung durchsetzen, entscheidet nicht die Technik, sondern der Widerstand der Mitarbeitenden, denn wer ihr Bedürfnis nach Selbstorganisation und Selbstbestimmung ignoriert, riskiert, dass sie sich auflehnen oder das Unternehmen verlassen. Die Frage ist, wo eine solche Steuerung im eigenen Haus auf Zustimmung stößt und wo sie Vertrauen und Bindung zerstören würde.

Erstes Signal

Ein Experiment des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung zeigt, wie heikel diese Weggabelung ist. Ein KI-Manager bewertete Arbeitende in Echtzeit und senkte deren Löhne um 40 Prozent, ohne dass Motivation oder Fairness-Empfinden litten. Der Grund: Auf eine Maschine reagieren Menschen emotional gedämpfter als auf einen Menschen. Genau diese scheinbare Neutralität kann zur stillen Ausbeutung werden. Doch die Studie zeigt auch die Grenze. Ein härter urteilendes System ließ das Fairness-Empfinden einbrechen und rief Widerstand hervor. Ob algorithmische Steuerung Standard wird oder scheitert, entscheidet sich also genau an dieser Schwelle.

Synthese

Über die einzelnen Thesen hinweg lohnt der Blick auf drei Dinge.

- 01** Die Meinungen gehen nicht überall gleich weit auseinander. Bei manchem ist sich die Runde einig, dass es kommt, etwa dass Systeme die Zusammenarbeit stärker prägen als Leitbilder oder dass klassische Trainings an ihre Grenzen stoßen. Bei drei Thesen dagegen widersprechen sich die Erfahrungen offen: ob Organisationen wirklich massiv in die KI-Kompetenz ihrer Führung investieren, ob das mittlere Management erst Treiber und dann Verlierer wird und ob zwischen Personal- und IT-Abteilung ein echter Machtkonflikt entsteht. Hier sagen im selben Kreis die einen „wird nie passieren“ und die anderen „passiert bei uns schon“.
- 02** Es überrascht vor allem, was an die eigene Rolle rührt. Am häufigsten genannt wurden drei Thesen: das Ende der Festanstellung für hochqualifizierte Fachkräfte, das Scheitern von KI-Agenten weniger an der Technik als an den Organisationen und die Aussicht, dass KI künftig auch die Leistung von Führungskräften bewertet.
- 03** Die Häuser liegen vor allem im Operativen weit auseinander. Bei der internen Qualifizierung, bei der wachsenden Kompetenzschere und beim Ende klassischer Trainings sind manche längst mitten drin, während andere kaum begonnen haben. Bei den grundsätzlichen Fragen dagegen — prägen Systeme die Kultur, lässt sich Führung messen, kommt die algorithmische Steuerung — steht fast die ganze Runde gemeinsam am Anfang. Der Abstand entsteht also dort, wo KI schon operativ greift. Bei den kulturellen Fragen sind alle ungefähr gleich weit vom Ziel entfernt.

Was jetzt dran ist

Was heißt das für People und Culture? Nicht, dass jede dieser Thesen eintritt. Sondern dass die eigentliche Arbeit im Abgleich liegt: zwischen dem, was man für plausibel hält, und dem, was im eigenen Haus schon geschieht. Wo beides auseinanderfällt, stehen die nächsten Entscheidungen an. Und zwar als Frage danach, welche Organisation man sein will, wenn KI zur Infrastruktur wird.

Diese Auswertung ist ein Angebot zum Weiterdenken. Wo eine These ein „genau unser Thema“ oder ein „bei uns völlig anders“ auslöst, beginnt das Gespräch.

Quellen

Gesamtbild

HBR, „How People Are Really Using AI in 2026“ (Marc Za o-Sanders): <https://hbr.org/2026/06/how-people-are-really-using-ai-in-2026>

Haas School of Business (A. Ranganathan, X. M. Ye), Feldstudie zur Arbeitsintensivierung durch KI, in: Harvard Business Review, 2026: <https://hbr.org/2026/02/ai-doesnt-reduce-work-it-intensifies-it>

Recruiting

softgarden, „KI trifft Recruiting 2025“: <https://softgarden.com/de/ressourcen/studien/ki-trifft-recruiting-2025/>

Personalwirtschaft, „KI bei der Telekom“, September 2025: <https://www.personalwirtschaft.de/news/allgemein/ki-bei-der-telekom-das-letzte-wort-hat-der-mensch-195368/>

consulting.de, „Marktplatz Malt verkündet Einführung von Malt Strategy“, Februar 2026: <https://www.consulting.de/artikel/freelancer-marktplatz-malt-fuehrt-malt-strategy-ein/>

HRbrew / LinkedIn, „Hiring Assistant“, September 2025: <https://www.whr-brew.com/stories/2025/09/03/linkedin-s-first-agent-hiring-assistant-expands-availability-globally-after-first-year>

Enablement

EU AI Act, Artikel 4 (in Kraft seit Februar 2025): <https://artificialintelligenceact.eu/de/article/4/>

PwC, „AI Jobs Barometer 2025“: <https://www.pwc.de/de/workforce-transformation/ai-jobs-barometer.html>

World Economic Forum, „Future of Jobs Report 2025“: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Bitkom / HRpepper, „Weiterbildungsstudie 2025“: <https://hrpepper.de/weiterbildungsstudie-2025-wie-viel-ist-lernen-wert/>

Leadership

Gartner, Prognosen zu agentischer KI und HR (2025) sowie zum Abbruch von Agentic-AI-Projekten (Juni 2025); Maximal Digital, „KI-Studie 2025“: <https://maximal.digital/studie-ki-im-mittelstand-und-kmu-2025-einblicke-und-impulse-aus-der-ki-studie-2025>

Harvard Business Review, „AI Adoption Is Overloading Your Middle Managers“, Juni 2026: <https://hbr.org/2026/06/ai-adoption-is-overloading-your-middle-managers>

Europäisches Parlament, Initiativbericht zum algorithmischen Management, Dezember 2025: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/2025/211PR32175/abgeordnete-fordern-schutz-vor-algorithmischem-management-am-arbeitsplatz>

Kultur

Deloitte, „Global Human Capital Trends 2026“, zitiert nach Forbes (Nirit Cohen), März 2026: <https://www.forbes.com/sites/niritcohen/2026/03/04/ai-is-creating-culture-debt-in-organizations/>

ibo, „KI-Governance“ (2026): <https://www.ibo.de/themen/kuenstliche-intelligenz-im-unternehmen/ki-governance>

Maximal Digital, „KI-Studie 2025“: <https://maximal.digital/studie-ki-im-mittelstand-und-kmu-2025-einblicke-und-impulse-aus-der-ki-studie-2025>

M. Dong, L. Brinkmann u. a. (Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Utrecht University, Toulouse School of Economics), „Experimental Evidence That AI-Managed Workers Tolerate Lower Pay Without Demotivation“, 2025: <https://arxiv.org/abs/250521752>

Wo steht ihr mit eurer Organisation bei diesen Thesen?



Wir ordnen die Ergebnisse mit euch ein.
Melde dich direkt bei uns.

zero360.



Dr. Nadja Berseck

Senior Manager
Strategy &
Transformation,
zero360

berseck@zero360.de



Dr. Shamim Rafat

CEO & Gründer, zero360

rafat@zero360.de



Marco Springer

Managing Partner,
zero360

springer@zero360.de

zero360 GmbH Wallstraße 85, 10179 Berlin,
Deutschland Tel.: +49 30 58 58 314 0 · mail@zero360.de
Geschäftsführer: Dr. Shamim Rafat Registergericht:
Amtsgericht Berlin-Charlottenburg, HRB 144538 B USt-
IdNr.: DE 286 579 780

EMBRACE GmbH Carl-Bertelsmann-Str. 29, 33332
Gütersloh, Deutschland Tel.: +49 5241 80 70 500 ·
contact@embrace.agency Geschäftsführer: Gero Hesse,
Daniel Siekmann Registergericht: Amtsgericht Gütersloh,
HRB 12914 USt-IdNr.: DE 815 917 443