ZUKUNFT PERSONAL®

THINKTANK
INNOVATION

#ZukunftPersonal



ZP THINK TANK INNOVATION DEEP-DIVE WHITEPAPER 2026

Die Feuerprobe der Großen Transformation
Fünf Thesen zur Neuerfindung von HR und Organisationen im Stresstest der Praxis

Ein Deep-Dive-Whitepaper auf Grundlage von neunzehn Experteninterviews mit Entscheider:innen aus Energiewirtschaft, IT, Versicherung, Bank, Wissenschaft, Beratung, Technologie- und KI-Unternehmen sowie aus Psychologie und Kunst – erarbeitet im engen Zusammenspiel von Mensch und künstlicher Intelligenz.



www.zukunft-personal.com

ZUKUNFT PERSONAL®

THINKTANK
INNOVATION

Autor:innen:
Gunnar Sohn und Marc Wagner
mit Joachim Rotzinger, Katrin Thieme, Prof. Dr. Rupert Felder und Prof. Dr. Stephan Fischer

Herausgeber: CloserStill Media Germany GmbH
Bildnachweise/Grafik: CloserStill Media Germany GmbH
https://www.closerstillmedia.com/

Ein Deep-Dive-Whitepaper auf Grundlage von neunzehn Experteninterviews mit Entscheider:innen aus Energiewirtschaft, IT, Versicherung, Bank, Wissenschaft, Beratung, Technologie- und KI-Unternehmen sowie aus Psychologie und Kunst – erarbeitet im engen Zusammenspiel von Mensch und künstlicher Intelligenz.

Im Dialog mit Menschen und Maschinen · 2026

INHALTSVERZEICHNIS

Management Summary 7
Ablauf und Motivation 10
Warum ein zweites Whitepaper
Wer gesprochen hat
Ein Blick auf die Gesprächspartner:innen
Wie gesprochen wurde
Mensch und Maschine als Ko-Autoren
Die Grenzen der Methode
Kein wissenschaftlicher Anspruch – und ein bewusst provokanter Ton
Die Ursprungsthesen im Überblick 15
Der Resonanzboden: fünf Dimensionen einer beispiellosen Dynamik
Die Digitale Renaissance – ein roter Faden im Hintergrund
Kapitel 1 19
These 1 HR-Erneuerung 27
Kapitel 2
These 2 Komplexität nicht reduzieren 37
Kapitel 3
These 3 Die KI-Revolution macht uns menschlicher 51
Kapitel 4
These 4 Permanente Metamorphose 61
Kapitel 5
These 5 Antifragilität und Krisenkompetenz
Ausblick 68
Quellenverzeichnis 73
Danksagung 77

MANAGEMENT SUMMARY

2025 hat der ZP Think Tank Innovation mit dem Whitepaper „Die Große Transformation" fünf Thesen in die Welt gesetzt – bewusst zugespitzt, bewusst unbequem, bewusst dazu gedacht, Widerspruch zu provozieren.

Dieses zweite Dokument ist die Antwort der Praxis auf die Provokation. Zwischen Mai und Juni 2026 haben Vertreter:innen des ZP Think Tanks neunzehn strukturierte Experteninterviews mit Entscheider:innen auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene sowie mit Wissenschaftler:innen, einem Psychologen und einem Künstler geführt. Ziel war nicht die akademische Absicherung der ursprünglichen Thesen, sondern ihre Konfrontation mit gelebter unternehmerischer und wissenschaftlicher Realität. Das Ergebnis ist ambivalent, und das ist gut so: Keine der fünf Thesen übersteht die Konfrontation mit der Praxis unverändert – aber keine wird auch verworfen. Stattdessen entsteht ein präziseres, kantigeres, an vielen Stellen vorsichtigeres, an anderen Stellen noch radikaleres Bild der Transformation, die HR und Organisationen derzeit durchlaufen. Fünf Kernbefunde lassen sich vorab bündeln, bevor die folgenden Kapitel sie im Detail entfalten:

Thesen

These 1 (HR-Erneuerung) wird von nahezu allen Gesprächspartner:innen bestätigt, aber in einem entscheidenden Punkt korrigiert: Es geht nicht um die Erneuerung einer Abteilung, sondern um die Auflösung der Trennung zwischen HR und Führung. Mehrere Interviewte weisen darauf hin, dass People Management nicht aus Weiterbildung bestehender HR-Profile entsteht, sondern aus neuen Rollen mit Technologie-, Daten- und Governance-Kompetenz.

These 2 (Komplexität) wird von der Praxis geerdet: Niemand bestreitet die Komplexität der Welt, aber mehrere Interviewpartner warnen vor einer Romantisierung des Netzwerkgedankens. Es geht nicht um Hierarchie versus Netzwerk, sondern um funktionierende Mischformen – und um Führungskräfte, die, wie es ein Geschäftsführer prägnant formuliert, „Grauzonen-Virtuosen" sind.

These 3 (KI macht uns menschlicher) ist die am kontroversesten diskutierte These überhaupt. Sie wird von einem Teil der Interviewten als notwendiges und ermutigendes Zukunftsbild bestätigt, von anderen als „normative Hoffnung im Gewand einer Prognose" entlarvt und von wenigen sogar explizit widerlegt: KI substituiere bereits heute menschliche Interaktion, statt sie aufzuwerten.

These 4 (Permanente Metamorphose) erhält aus der Sicherheitsforschung eine überraschende Zuspitzung: Es reicht nicht, sich ständig zu verändern – Organisationen müssen lernen, Zukünfte zehn bis fünfzehn Jahre vorauszudenken, bevor sie Realität werden.

These 5 (Antifragilität) wird in der Praxis eindrucksvoll bestätigt – Krisen wie Corona oder gescheiterte IT-Einführungen werden rückblickend sogar als „beste Investition ever" bezeichnet –, aber zugleich ethisch hinterfragt: Ein permanenter Krisenmodus als Führungsinstrument kann Menschen erschöpfen, statt sie zu stärken.

Als Randthema, aber mit wachsender Bedeutung, zieht sich durch alle fünf Kapitel die Idee der **Digitalen Renaissance** und ihrer drei Säulen – *„Big is no more beautiful"*, *„Leadership beats Management"* und die Magie einer KI, die ihre Kraft erst im gleichberechtigten Zusammenspiel mit Menschen in leistungsstarken Teams entfaltet. Sie liefert vielen Interviewten die Sprache, mit der sie die fünf Thesen einordnen, ergänzen oder korrigieren. Ein zusätzlicher Meta-Befund schiebt sich im Kapitel zu These 3 nach vorn: KI wird in HR zur Annahmenmaschine. Sie modelliert Ziele, Fähigkeiten, Stimmungen, Lernwege und Risiken. Der kritische Engpass heißt Annahmen-Governance: Wer darf sehen, korrigieren und begrenzen, was ein System über Menschen vermutet?

Dieses Papier erhebt ausdrücklich keinen wissenschaftlichen Vollständigkeits- oder Repräsentativitätsanspruch. Es ist, wie schon sein Vorgänger, ein bewusst zugespitztes Diskussionspapier – gespeist aus einerw begrenzten, wenn auch hochkarätigen Anzahl von Gesprächen, verdichtet mit Hilfe künstlicher Intelligenz und offen für Widerspruch. Sein Ziel ist nicht das letzte Wort, sondern der nächste gute Einwand.

Aus diesem Grund hat sich der Think Tank bewusst gegen die Form des klassischen Foliensatzes und für die Form des Essays entschieden – für einen Ton, der eher an das Feuilleton einer überregionalen Tageszeitung erinnert als an eine Unternehmensberatungspräsentation.

Diese Entscheidung ist kein stilistisches Beiwerk. Sie folgt der Überzeugung, dass komplexe, widersprüchliche Befunde besser in zusammenhängender Prosa aufgehoben sind als in Stichpunkten, die Eindeutigkeit suggerieren, wo eigentlich Ambivalenz herrscht. Wo ein Foliensatz komprimiert, öffnet ein Essay Raum für die Zwischentöne, in denen sich die eigentlichen Erkenntnisse dieses Papiers verbergen.

ABLAUF UND MOTIVATION

WARUM EIN ZWEITES PAPIER

Whitepaper leben gefährlich. Sie werden gelesen, kommentiert, in Vorstandssitzungen zitiert – und landen dann, wie die meisten Strategiedokumente, in der Schublade. Der Think Tank Innovation der Zukunft Personal wollte diesem Schicksal aktiv entgehen. Die fünf Thesen der *„Großen Transformation"* waren nie als Endpunkt gedacht, sondern, wie es im Vorwort des ersten Papiers hieß, als *„Diskussionsgrundlage"* und *„Roadmap"*. Eine Roadmap aber, die niemand befährt, bleibt Papier. Deshalb hat sich der Think Tank entschlossen, die eigenen Thesen einem Praxistest zu unterziehen, der über die Selbstbestätigung hinausgeht, die Strategiepapiere für gewöhnlich suchen.

WER GESPROCHEN HAT

Insgesamt wurden neunzehn Experteninterviews mit Vertreter:innen unterschiedlicher Branchen und wissenschaftlicher Domänen geführt: aus der Energiewirtschaft, von IT-Dienstleistern, aus der Versicherungs- und Bankenbranche, aus Wissenschaft und Akademie, aus Strategie- und Innovationsberatungen sowie aus Technologie- und KI-Unternehmen. Ergänzt wurden diese unternehmensnahen Perspektiven durch Gespräche mit einem Psychologen, einem Künstler und mit Wissenschaftler:innen, die sich aus grundlagentheoretischer, sicherheitspolitischer und kognitionswissenschaftlicher Perspektive mit der Transformation von Arbeit befassen. Der Fokus lag dabei bewusst auf der Unternehmensseite auf Entscheider:innen der Geschäftsführungs- und Vorstandsebene – Menschen also, die Transformationsthesen nicht nur kommentieren, sondern operativ verantworten müssen.

DIE STUDIERENDEN ALS CHALLENGER

Neben den neunzehn Experteninterviews wurde bewusst eine zweite, davon unabhängige Prüfinstanz eingebaut: eine Gruppe von Masterstudierenden des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisationsberatung der Hochschule Pforzheim. Ihre Aufgabe war es nicht, die Thesen zu bestätigen oder in Interviewform zu kommentieren, sondern sie aus akademischer Distanz und mit dem unverstellten Blick des wissenschaftlichen Nachwuchses herauszufordern – als Challenger im wörtlichen Sinne. Wo Führungskräfte und Wissenschaftler:innen in den Interviews aus gelebter Praxis oder etablierter Forschung heraus argumentierten, stellte diese Gruppe die naheliegenden, aber oft unbequemen Rückfragen: Was genau unterscheidet HR von echtem People Management? Hilft Analytics wirklich, Komplexität zu bewältigen, oder simuliert sie nur Kontrolle? Was ersetzt formale Bildungsabschlüsse, wenn Wissen zunehmend in der KI selbst liegt? Diese Fragen fließen an mehreren Stellen der folgenden Kapitel als eigenständige, kritische Stimme ein – bewusst getrennt von der Praxisperspektive der Unternehmensinterviews, um eine zweite, akademisch geschärfte Optik auf die fünf Thesen zu gewährleisten.

WIE GESPROCHEN WURDE

Die Interviews folgten zwei unterschiedlichen Logiken. Unternehmensinterviews waren auf Praxisreflexion angelegt: Wie erleben Entscheider:innen die fünf Thesen im eigenen Alltag, wo bestätigen sie sich, wo brechen sie sich an der Wirklichkeit? Experteninterviews mit Wissenschaftler:innen, Berater:innen und Technologie-Fachleuten hingegen waren diskursiv angelegt – die Thesen wurden vorab offengelegt, um eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung zu ermöglichen, nicht um Spontanreaktionen zu erzeugen. Beide Formate eint dieselbe Grundhaltung: Bestätigung, Differenzierung und Widerspruch waren gleichermaßen erwünschte Ergebnisse.

EIN BLICK AUF DIE GESPRÄCHSPARTNER:INNEN

Um die Aussagen der folgenden Kapitel besser einordnen zu können, ohne die zugesagte Anonymität zu verletzen, lohnt ein knapper Blick auf die Zusammensetzung der Interviewreihe. Vertreten waren unter anderem die Geschäftsführung eines mittelständischen Handels- und Dienstleistungsunternehmens der Baumaschinenbranche mit über 1.500 Mitarbeitenden, erfahrene HR-Führungskräfte mit Blick für die historische Kontinuität der HR-Debatte, Fach- und Führungskräfte aus Versicherung und Bankenwesen – darunter eine vertiefte Perspektive auf KI-Governance und Datenqualität in einem regulierten Versicherungsunternehmen sowie eine Stimme aus dem Bankenumfeld zu Kompetenzwandel und Unternehmenssteuerung –, eine Führungsperspektive mit Erfahrung in der Steuerung großer, komplexer Organisationen und hybrider Mensch-KI-Teams, Vertreter:innen von Technologie- und KI-Unternehmen, ein renommierter KI-Forscher, ein Sicherheitsforscher mit Bezug zu einer Cyberagentur, eine Beratungsperspektive mit dem selbst entwickelten *„CompanyReBuilding"-Ansatz,* ein Psychologe mit Schwerpunkt auf Selbstreflexion und Organisationsentwicklung sowie ein Künstler, der KI aus einer kreativitätstheoretischen Perspektive einordnet. Ergänzt wurde diese Reihe durch die bereits erwähnte Challenger-Gruppe der Hochschule Pforzheim.

Diese Zusammensetzung ist bewusst heterogen und ausdrücklich nicht repräsentativ gewählt. Sie soll nicht den Durchschnitt abbilden, sondern die Extreme sichtbar machen, zwischen denen sich die Diskussion um HR, Organisation und künstliche Intelligenz derzeit bewegt – von der pragmatischen Erfahrung des Mittelstands bis zur sicherheitsstrategischen Zuspitzung der Grundlagenforschung.

MENSCH UND MASCHINE ALS KO-AUTOREN

Wie schon bei der Erstellung des ursprünglichen Whitepapers wurde erneut auf ein enges Zusammenspiel zwischen Mensch und Technologie gesetzt. Die Ergebnisse der strukturierten Interviews wurden mit Hilfe künstlicher Intelligenz anonymisiert aufbereitet, verdichtet und strukturiert,

um sie zur Verprobung und Konkretisierung der fünf Thesen nutzbar zu machen. Dabei flossen nicht nur Erkenntnisse aus Einzelinterviews ein, sondern auch aus Workshop-Formaten der Vertreter:innen des Think Tank Innovation selbst, die so aufbereitet wurden, dass sie von der KI wirksam verarbeitet werden konnten. Diese Methodik ist selbst ein kleines Exponat der These, die sie untersucht: Ein Mensch-Maschine-Team, das arbeitsteilig vorgeht – die KI als Verdichterin großer Textmengen, der Mensch als Urteilsinstanz, Einordnerin und, wo nötig, Widerspruchsgeberin.

DIE GRENZEN DER METHODE

Redlichkeit verlangt, die Grenzen dieser Methodik nicht erst im Schlusskapitel, sondern bereits hier offenzulegen. Die Auswahl der Interviewpartner:innen folgte, wie erwähnt, dem Netzwerk des Think Tanks – ein Verfahren, das zwangsläufig eine gewisse Nähe zu ähnlich gelagerten Denkschulen begünstigt, so heterogen die Runde im Einzelnen auch besetzt war. Zudem lässt sich nicht ausschließen, dass Interviewpartner:innen, denen die fünf Thesen vorab bekannt waren, ihre Antworten unbewusst an der erwarteten Diskursnorm des Think Tanks ausrichteten – ein Effekt, der in der qualitativen Sozialforschung als *„soziale Erwünschtheit"* bekannt ist. Auch die KI-gestützte Verdichtung der Interviews ist kein neutraler Vorgang: Jede Zusammenfassung ist eine Interpretation, jede Auswahl eines Zitats eine Gewichtung. Der Think Tank hat versucht, diesem Risiko durch menschliche Gegenlese und durch die bewusste Aufnahme widersprechender Stimmen zu begegnen – vollständig auflösen lässt es sich nicht. Wer dieses Papier liest, sollte es entsprechend als das lesen, was es ist: eine sorgfältig, aber nicht neutral kuratierte Stimmensammlung, kein Laborbefund. Kein wissenschaftlicher Anspruch – und ein bewusst provokanter Ton.

QUALITATIVES STIMMUNGS- UND ARGUMENTBILD

An dieser Stelle ist Redlichkeit angebracht: Dieses Papier erfüllt keinen wissenschaftlichen Anspruch im Sinne einer repräsentativen, methodisch abgesicherten Studie. Neunzehn Interviews, so erhellend sie im Einzelnen sind, bilden keine statistisch signifikante Stichprobe, und die Auswahl der Gesprächspartner:innen folgte den Netzwerken des Think Tanks, nicht einem Zufallsverfahren. Was hier vorliegt, ist ein qualitatives Stimmungs- und Argumentbild, verdichtet und mit Anspruch auf Diskursfähigkeit, nicht mit Anspruch auf empirische Beweiskraft. Es soll, wie sein Vorgänger, als Grundlage für weitere Diskussionen dienen – in Unternehmen, in der Wissenschaft, im öffentlichen Gespräch über die Zukunft der Arbeit. Aus diesem Grund ist der Ton an einigen Stellen bewusst zugespitzt und provokant gehalten. Wer in den folgenden Kapiteln auf Sätze stößt, die zum Widerspruch reizen, hat den Zweck des Papiers bereits verstanden.

DIE URSPRUNGSTHESEN IM ÜBERBLICK

Bevor die einzelnen Thesen im Licht der Interviews neu vermessen werden, lohnt sich die Erinnerung an ihren ursprünglichen Wortlaut und ihre Stoßrichtung. Das Whitepaper *„Die Große Transformation"* hatte fünf kritische Dimensionen des Wandels – die technologische, die organisationale, die kulturelle, die regulatorische und die ökonomische – zu fünf zugespitzten Thesen verdichtet:

Thesen

These 1: Nur eine fundamentale Erneuerung der HR-Abteilung ist die Geburtsstunde echten People Managements.

These 2: Wer Komplexität reduzieren will, hat die Zukunft schon verloren.

These 3: Die KI-Revolution macht uns menschlicher.

These 4: Change-Management reicht nicht aus – es lebe die permanente Metamorphose.

These 5: Nur wer Krisen nutzen kann, wird überleben.

Der gemeinsame Nenner dieser fünf Thesen war ein Vorwort, das sich selbst als *„Manifest der Ungewissheit"* verstand und offen einräumte, die Thesen seien *„bewusst provokativer und disruptiver formuliert, als es in akademischen Kreisen üblich ist"* – als Kalkül, nicht als Zufall, weil Provokation zum Denken anregt und Disruption die Selbstgefälligkeit etablierter Denkweisen durchbricht. Genau an diesem Anspruch müssen sich die folgenden fünf Kapitel messen lassen.

DER RESONANZBODEN: FÜNF DIMENSIONEN EINER BEISPIELLOSEN DYNAMIK

Das Ursprungspapier verankerte seine fünf Thesen in einer umfassenderen Diagnose des Zeitgeschehens, die auch für dieses Deep-Dive-Papier den Resonanzboden bildet. Es benannte fünf sich gegenseitig verstärkende Dimensionen der großen Transformation: **eine technologische**, in der KI und Automatisierung nicht nur Prozesse, sondern die gesamte Logik der Wertschöpfung revolutionieren; eine **organisationale**, in der Hierarchien kollabieren und neue Formen der Koordination emergieren; eine **kulturelle**, in der sich Werte, Erwartungen und Sinnkonzepte fundamental verschieben; eine **regulatorische**, in der Compliance von einer Nebenbedingung zu einem strategischen Gestaltungsfaktor wird; und eine **ökonomische**, in der neue Finanzierungs- und Bewertungslogiken traditionelle Geschäftsmodelle obsolet machen.

Hinzu trat eine geopolitische Rahmenerzählung: eine *„Geopolitik der Disruption"*, in der Kriege, Großmachtrivalitäten, fragmentierte Lieferketten und die Rückkehr des Protektionismus keine externen Störfaktoren, sondern integrale Bestandteile der Transformation selbst seien.

Das Ursprungspapier verband diese Diagnose mit einem dreiphasigen Zeithorizont, der bereits im Ausgangsjahr 2025 formuliert wurde: In einer ersten Phase (2025–2026) werde generative KI zum Effizienz-Multiplikator in administrativen Prozessen; in einer zweiten Phase (2026–2027) werde KI zum strategischen Co-Piloten in komplexen Entscheidungsprozessen; in einer dritten Phase (2027–2030) agiere KI schließlich als eigenständiger organisationaler Akteur, der Verhandlungen führt und operative Entscheidungen trifft, während sich Menschen auf ethische Urteilsbildung, kreative Problemlösung und sinnstiftende Beziehungsgestaltung konzentrieren. Zum Zeitpunkt dieses Deep-Dive-Papiers, mitten in der zweiten Phase dieses Szenarios, liefern die Interviews ein erstes empirisches Korrektiv dieser Prognose – und genau das ist ihr Wert: Sie zeigen, an welchen Stellen sich das skizzierte Zukunftsbild bereits bestätigt und wo die Wirklichkeit langsamer, widersprüchlicher

oder schlicht anders verläuft, als es die kühne Rhetorik des Ursprungspapiers nahelegte.

DIE DIGITALE RENAISSANCE – EIN ROTER FADEN IM HINTERGRUND

Ein Motiv, das im ursprünglichen Whitepaper eher unter der Oberfläche lag, tritt in mehreren Interviews – allen voran in dem des Beratungsexperten, der es als *„Company-ReBuilding"*-Ansatz bezeichnet – ausdrücklich hervor: **die Idee einer Digitalen Renaissance.** Sie beruht auf drei Säulen. Erstens: *„Big is no more beautiful"* – Größe und Skaleneffekte verlieren als alleiniger Wettbewerbsvorteil an Bedeutung, während Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit an Wert gewinnen. Zweitens: *„Leadership beats Management"* – Führung im Sinne von Orientierung, Vision und Verantwortungsübernahme löst Führung im Sinne von Steuerung, Kontrolle und Verwaltung ab. Drittens: Die Magie der künstlichen Intelligenz liegt nicht in ihrer Fähigkeit, Menschen zu ersetzen, sondern im Zusammenspiel mit dem Menschen auf Augenhöhe als Teil eines High-Performing Teams. Dieses Papier behandelt die Digitale Renaissance bewusst als Randthema – als Resonanzraum, der immer wieder aufscheint, ohne selbst im Zentrum der Untersuchung zu stehen. Wo sie den Interviews Sprache und Kontur verliehen hat, wird sie in den folgenden Kapiteln kenntlich gemacht.

KAPITEL 1

These 1: Nur eine fundamentale Erneuerung der HR-Abteilung ist die Geburtsstunde echten People Managements.

Dreißig Jahre Transformationsversprechen, vom Ulrich-Modell bis zum agilen People Management, haben an der Wahrnehmung von HR als administrativer Funktion erstaunlich wenig verändert. Die Interviews bestätigen diesen Befund – und liefern zugleich die Erklärung, warum bloße Reform nicht ausreicht. Zugleich meldet sich eine gewichtige Gegenstimme, die vor vorschneller Dramatisierung warnt.

1.1 DIE BESTÄTIGUNG: HR BLEIBT VERWALTUNGSAPPARAT

Kaum ein Befund der Interviewreihe fällt so einhellig aus wie dieser: HR werde, trotz jahrzehntelanger Reformrhetorik, in der Praxis noch immer überwiegend als administrative Zulieferfunktion wahrgenommen – als Sparringspartner, der Risiken beurteilt oder administrative Prozesse abwickelt, nicht als strategischer Mitgestalter. Diese Diagnose deckt sich mit der Einschätzung aus dem Umfeld eines Technologieunternehmens, wonach theoretisch über achtzig Prozent der heutigen HR-Aufgaben durch künstliche Intelligenz automatisierbar wären – dort wird süffisant auf den Bolt-Gründer verwiesen, der seine HR-Abteilung kurzerhand entließ und durch ein schlankes *„People Operations"*-Team ersetzte.

Diese Bestandsaufnahme ist schmerzhafter, als sie zunächst klingt, weil sie ein strukturelles und kein individuelles Versagen beschreibt. Aus beraterischer Perspektive mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung wird dies als kulturelles, nicht als Kompetenzproblem gedeutet: Solange Führung im Sinne von Management – also als Steuerung, Kontrolle und Verwaltung von Regelwerken – als Leitbild gegolten habe, sei HR zwangsläufig dessen Verwaltungs-

apparat geblieben. Das Ulrich-Modell habe zwar Rollen neu sortiert, aber nie die zugrundeliegende Organisationslogik hinterfragt: hierarchisch, zentralistisch, prozessgetrieben. Erst wenn Führung sich von dieser Verwaltungslogik löse und Orientierung, Vision sowie echte Verantwortungsübernahme in den Mittelpunkt stelle, könne auch HR sich neu erfinden; zuvor sei jede HR-Transformation lediglich eine Reform im alten Paradigma gewesen, kein Bruch mit ihm.

Damit trifft diese Beobachtung exakt den Nerv der ersten Säule der Digitalen Renaissance – **Leadership beats Management:** Die Erneuerung von HR ist keine Frage neuer Software oder neuer Titel, sondern eine Frage der Führungslogik, in die HR eingebettet ist.

1.2 DER GEGENEINWAND: EINE ALTE DEBATTE IM NEUEN GEWAND

Eine gewichtige Gegenstimme relativiert die Dramatik der These von Grund auf. HR müsse sich nicht erst durch KI neu erfinden – die seit rund zwanzig Jahren geführte Debatte um einen *„Seat at the Table"* wiederhole sich mit jeder neuen Technologie-Welle aufs Neue. Erfolgreiche HR-Bereiche verbänden schon heute strategische mit operativen Aufgaben und schüfen messbaren Business-Mehrwert; die Behauptung eines fundamentalen, erst noch bevorstehenden Bruchs unterschätze, was in Teilen der Praxis längst gelebt werde.

> *„Die Annahme, Verwaltung sei per se schlecht und gehöre überwunden, gehört hinterfragt. Auf ihr fußen auch Dinge wie Rechtssicherheit, Fairness und gesicherte Prozesse."*
> **Randolf Jessl, Organisationsberater**

KI automatisiere vor allem administrative Tätigkeiten, mache HR dadurch aber nicht obsolet: Strategische Gestaltung, Transformation, Compliance und Governance blieben zentral und seien nur begrenzt automatisierbar, etwa bei komplexen Compliance-Ermittlungen. Zugleich wird eingeräumt, dass historisch-administrative Prägungen und ein altes Selbstverständnis – *„Personalverwaltung"*, mitunter sogar abwertend als *„Resterampe"* apostrophiert – nachwir-

ken. Fehlendes Geschäftsverständnis und eine Fixierung auf Prozessqualität statt auf Business Impact schwächten die strategische Wahrnehmung von HR nach wie vor erheblich.

Aus dieser Perspektive sollte HR als beratender Partner das *„Betriebssystem"* der Organisation – Organisation, Mensch und Technologie – mitgestalten, ohne die alleinige Verantwortung für den Gesamtrahmen zu tragen. Eine KI-Strategie sei Führungsaufgabe der Unternehmensleitung; HR befähige, begleite und stelle Governance sicher, trage aber nicht allein die Letztverantwortung. Diese Position widerspricht der Ausgangsthese nicht frontal, verschiebt aber die Verantwortung: Nicht HR allein muss sich neu erfinden, sondern das Zusammenspiel von Unternehmensführung, HR und Technologiefunktion insgesamt.

1.3 DIE DIFFERENZIERUNG: ES BRAUCHT KEINE BESSERE HR, SONDERN EINE ANDERE

Die dritte große Linie der Interviews widerspricht der These nicht, verschiebt aber ihren Ansatzpunkt. Mehrfach wird betont, dass echte Erneuerung nicht durch Weiterbildung und Upskilling bestehender Profile gelingen könne. Wenn in der These von fundamentaler Erneuerung die Rede sei, bedeute dies auch, dass sich dies nicht rein durch Weiterbildung bestehender Profile erreichen lasse – es brauche vielmehr neue Rollen mit starkem Technologie-, Daten- und Zahlenverständnis, Menschen, die HR-Wissen und Geschäftslogik gleichermaßen beherrschen.

> *„Wenn von fundamentaler Erneuerung gesprochen wird, bedeutet das aus meiner Sicht auch, dass dies nicht rein durch Weiterbildung und Upskilling bestehender Profile erreicht werden kann."*
> **Jens Bender, Work Tech Advisory**

Diese Forderung wird durch eine weitere Stimme konkretisiert, die drei notwendige Kompetenzfelder benennt: Daten-, IT- und KI-Kompetenz seien entscheidend, wobei KI selbst Barrieren in der Dateninterpretation senken könne, ohne dass dies grundlegende Kompetenzlücken erübrige. Prozesskompetenz und Change-Management

blieben zentral – Prozesse dürften nicht nur automatisiert, sondern müssten radikal neu gedacht, vereinfacht und von Verschwendung befreit werden, ganz im Sinne einer Lean-Logik. Und schließlich brauche es schlicht Mut zur radikalen Neugestaltung: KI als Anlass, Prozesse grundsätzlich zu hinterfragen – *„brauchen wir das überhaupt noch?"* –, statt Bestehendes lediglich zu digitalisieren.

Aus der Geschäftsführung eines mittelständischen, 1.500 Mitarbeitende zählenden Unternehmens der Baumaschinenbranche wird eine radikal andere Organisationslogik beschrieben, die aus der Praxis selbst gewachsen ist, ohne sich explizit auf die Thesen zu berufen: Die Entscheidungswege im Unternehmen seien im Sinne einer umgekehrten Hierarchie *„auf den Kopf gestellt"* worden, in der möglichst alles abgeschafft werde, was Menschen am Kunden von produktiver Arbeit abhält. HR werde in diesem Modell nicht als zentrale, selbstreferenzielle Verwaltungsfunktion verstanden, sondern als dezentrale Dienstleistungs- und Unterstützungsfunktion nahe am operativen Geschäft. Strategischer Wert entstehe dort, wo HR Führung, Recruiting sowie Aus- und Weiterbildung unterstützt – administrative Aufgaben blieben notwendig, sollten aber konsequent automatisiert werden, damit Ressourcen für kreative und dezidiert menschliche Tätigkeiten frei würden, die weiterhin von Menschen verantwortet werden sollten.

> *„HR ist eine Dienstleistungsfunktion und kein Selbstzweck!"*
> **Oliver Sowa, Geschäftsführer Beutlhauser Gruppe**

Aus dem Umfeld eines Technologieunternehmens wird noch ein Schritt weiter gegangen und ein regelrechtes Berufsbild der Zukunft entworfen: HR als Gestalterin von Entscheidungsarchitekturen und Governance. Da HR-Wissen durch KI für jede und jeden zugänglich werde, müsse sich die Funktion neu erfinden – nicht als Ausführungsinstanz, sondern als Instanz, die den Rahmen für produktives Zusammenspiel von Mensch und Technologie schafft und unternehmensweite Konsistenz sicherstellt, etwa bei der Frage, wie Auswahlentscheidungen getroffen werden. Die

eigentliche Ausführung vieler klassischer HR-Aufgaben – etwa Feedbackgespräche – solle stärker zur genuinen Führungsaufgabe werden, nicht zur Delegationsaufgabe an eine Fachabteilung.

Auch aus der Perspektive der KI-Forschung wird diese Lesart mit deutlichem Nachdruck gestützt. HR müsse künftig Mensch-Maschine-Kooperation, digitale Bildung, Rollenklärung und Kontrollfähigkeit aktiv gestalten – People Management werde damit zur Architektur menschenzentrierter KI-Arbeit. Eine starke Stützung der These also, aber mit einer klaren Bedingung: HR muss dafür selbst zur technologisch kompetenten Funktion werden, nicht nur zur Nutznießerin von KI-Werkzeugen.

Aus dem Blickwinkel eines regulierten Finanzdienstleisters – der Versicherungsbranche – wird ergänzt, dass HR auch unter Unsicherheit ihre Steuerungsrolle nicht verlieren dürfe: HR bleibe zentral als Treiber von Rahmen, Richtung und Wirksamkeit – Governance setzen, Kultur ausrichten, Resilienz fördern, Offenheit für KI stärken und kontinuierliches Lernen verankern, in enger Kollaboration mit anderen Unternehmensfunktionen.

Eine Stimme aus dem Bankenumfeld formuliert diese Neudefinition noch pointierter:

> *„Da administrative Aufgaben zunehmend von KI übernommen würden, wandle sich HR zwangsläufig zum strategischen Berater der Organisation. HR orchestriere das Zusammenspiel von Mensch und Technologie und agiere als Sparringspartner für die Führung – nicht mehr als Verwaltungsinstanz, die Prozesse abwickelt, sondern als Instanz, die Prozesse und ihre Wirkung auf Menschen aktiv mitgestaltet."*

1.4 DIE KRITISCHE EINSCHRÄNKUNG: WER SAGT, WAS PEOPLE MANAGEMENT EIGENTLICH IST?

Bei aller Zustimmung zur Grundrichtung bleibt eine Leerstelle, auf die auch die Studierendengruppe hinweist, die im Rahmen des Think-Tank-Prozesses als kritische Gegenstimme eigene Anregungen zur Weiterentwicklung der Thesen formuliert hat: Was genau unterscheidet HR von echtem People Management, wenn beide Begriffe im Dis-

kurs oft synonym verwendet werden? Wird People Management nur denkbar, wenn HR durch KI von operativen Aufgaben entlastet wird – oder ist das eine bequeme Ausrede, die den eigentlichen Kulturwandel aufschiebt? Die Frage bleibt in den Interviews unaufgelöst, und genau das ist ihr Wert: Sie verhindert, dass *„People Management"* zum neuen Euphemismus für unveränderte Verwaltungspraxis wird.

Kritisch anzumerken ist zudem, dass die These in ihrer ursprünglichen Zuspitzung – *„nur eine fundamentale Erneuerung"* – einen Absolutheitsanspruch formuliert, den in dieser Schärfe kaum jemand teilt. Fast alle Gesprächspartner:innen votieren für einen graduellen, aber konsequenten Wandel, nicht für einen Bruch, der HR-Abteilungen über Nacht neu erfindet. Selbst die Gegenstimme, die auf zwanzig Jahre Kontinuität der *„Seat at the Table"*-Debatte verweist, bestreitet nicht die Notwendigkeit von Wandel, sondern lediglich dessen Neuartigkeit. Die Provokation der Ausgangsthese erfüllt damit ihren rhetorischen Zweck – sie zwingt zur Positionierung –, hält aber der praktischen Prüfung nicht in ihrer radikalen Form stand.

1.5 DIE GOVERNANCE-PERSPEKTIVE: VORLEBEN STATT VORGEBEN

Ein weiteres Gespräch aus dem Versicherungsumfeld bringt einen Aspekt ein, der in der ursprünglichen These kaum vorkam, sich aber als Scharnier zwischen HR-Erneuerung und Führungskultur erweist: interne Mikroregeln. Sie werden dort unumwunden als *„Fortschrittskiller"* bezeichnet; gefordert wird ein Zero-Based-Ansatz in der Organisationsgestaltung – eine leitbildorientierte Governance, die nicht von der Verwaltung überkommener Regelwerke ausgeht, sondern von der Frage, welche Struktur eine Organisation heute tatsächlich bräuchte, würde man sie neu gründen.

> *Führung wirkt demnach nur dann glaubwürdig, wenn sie vorgelebt statt vorgegeben wird – konsistentes Verhalten des Top-Managements schafft ein Vertrauen, das keine noch so ausgefeilte HR-Richtlinie ersetzen kann.*

Echte Leader, nicht Verwalter, seien gefragt; KI emanzipiere Mitarbeitende und führe HR und Strategie zu ihren eigentlichen, genuin menschlichen Kernaufgaben zurück. Diese Beobachtung schließt den Kreis zur ersten Säule der Digitalen Renaissance: HR-Erneuerung ist nicht in erster Linie eine Frage neuer Prozesse, sondern eine Frage vorgelebter, glaubwürdiger Führung.

EXKURS DIGITALE RENAISSANCE Führung als Vorbedingung

Dass ausgerechnet in diesem Kapitel die erste Säule der Digitalen Renaissance – Leadership beats Management – am deutlichsten hervortritt, ist kein Zufall. Die Interviews legen nahe, dass die Erneuerung von HR keine isolierte Funktionsreform sein kann, sondern voraussetzt, dass sich das Führungsverständnis der gesamten Organisation wandelt. Eine neu erfundene HR-Abteilung in einer unverändert command-and-control-geprägten Organisation wäre, um im Bild zu bleiben, ein Motor ohne Antriebsstrang.

1.6 KRITISCHE BEWERTUNG

Die Gegenüberstellung von Bestätigung und Gegeneinwand ist für dieses Kapitel besonders lehrreich. Beide Seiten beschreiben denselben Missstand – die anhaltende Wahrnehmung von HR als Verwaltungsapparat –, ziehen daraus aber unterschiedliche Schlüsse: Die einen fordern einen Bruch mit dem bisherigen Selbstverständnis, die anderen verweisen darauf, dass dieser Bruch in Teilen der Praxis längst vollzogen sei und die eigentliche Aufgabe nun darin bestehe, ihn konsequent zu Ende zu führen. Für dieses Papier bedeutet das: Die These trifft nicht auf ein monolithisches HR-Feld, sondern auf ein Feld mit sehr unterschiedlichem Reifegrad – die Erneuerung ist an manchen Stellen bereits Realität, an anderen weiterhin Programm.

1.7 KONKRETISIERUNG FÜR DIE PRAXIS

1. HR-Erneuerung beginnt nicht mit neuen Tools, sondern mit einem geklärten Mandat: Wer trägt Verantwortung für strategische Personalentscheidungen – und mit welchem Budget?

2. Neue Rollenprofile mit Daten-, Technologie- und Governance-Kompetenz sind wichtiger als die Weiterbildung bestehender administrativer Profile.

3. Administrative Aufgaben sollten konsequent automatisiert werden – nicht um Stellen abzubauen, sondern um Kapazität für Führungsunterstützung, Kulturarbeit und Entscheidungsarchitektur freizusetzen.

4. Eine KI-Strategie ist Führungsaufgabe der Gesamtorganisation, nicht Alleinauftrag von HR – HR befähigt, begleitet und sichert Governance.

5. People Management gelingt nur, wenn Führung selbst sich von Verwaltungslogik löst – die HR-Frage ist am Ende immer auch eine Führungsfrage.

KAPITEL 2

These 2: Wer Komplexität reduzieren will, hat die Zukunft schon verloren.

Kaum eine These der „Großen Transformation" trifft im Vorstandsalltag so unmittelbar einen Nerv wie diese – und kaum eine wird von der Praxis so konsequent geerdet. Komplexität, so der Grundtenor der Interviews, ist keine Ausnahmeerscheinung, sondern die neue Normalität. Die eigentliche Kunst liegt nicht in ihrer Reduktion, sondern in ihrer Handhabung.

2.1 DIE BESTÄTIGUNG: KOMPLEXITÄT ALS DAUERZUSTAND

Aus der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens wird ein Bild bemüht, das die Interdependenz heutiger Organisationen prägnanter beschreibt als jede Managementformel: Man sei eben nicht Robinson Crusoe auf einer Insel. Komplexität sei allgegenwärtig; entscheidend sei nicht, sie wegzuorganisieren, sondern sie zu überblicken, einzuordnen und handhabbar zu machen. Gute Führung bedeute, Ambivalenz, Mehrdeutigkeit und Grauzonen auszuhalten und darin dennoch wirksam zu handeln.

> *„Die besten Führungskräfte seien im Grunde Grauzonen-Virtuosinnen und -Virtuosen."*
> **Oliver Sowa, Geschäftsführer Beutlhauser**

Diese Beobachtung wird auch aus wissenschaftlicher Perspektive theoretisch unterfüttert. Die Komplexitätsperspektive sei für die Praxis gerade deshalb so wertvoll, weil sie Demut gegenüber Steuerungsillusionen erzeuge. Sie zwinge dazu, zwischen komplizierten und komplexen Problemen zu unterscheiden – und die Versuchung loszulassen, alles planbar zu machen.

2.2 DIE DIFFERENZIERUNG: HIERARCHIE ODER NETZWERK IST DIE FALSCHE FRAGE

Die ursprüngliche These suggeriert eine klare Frontstellung: hier starre Hierarchie, dort emergentes Netzwerk. Genau diese Dichotomie wird aus mehreren Gesprächen zurückgewiesen: Die Frage hierarchisch oder Netzwerk sei meist falsch gestellt, funktionieren würden vor allem Mischformen. Komplexitätsperspektive, Systemtheorie und Akteur-Netzwerk-Theorie lieferten jeweils wichtige, aber unterschiedliche Beobachtungsebenen – in der Praxis seien stabile Strukturen für bekannte Anforderungen ebenso notwendig wie netzwerkartige Muster für neue, volatile und wissensintensive Themen.

> *„Netzwerke sind nicht neu. Sie existierten schon immer – nur als informelle Struktur. Diese informelle Struktur gilt es zu hebeln, ohne die Formalstruktur mit Blick auf Governance-Erfordernisse zu gefährden. Über allem schwebt: Wir müssen stabil bleiben und agiler werden – im Kopf, in den Strukturen, in den Prozessen."*
> **Randolf Jessl, Organisationsberater**

Auch aus jener Beratungsperspektive, die die Digitale Renaissance ins Spiel bringt, wird ausdrücklich vor einer Überdehnung der These gewarnt: Komplexitätsreduktion und Komplexitätsfähigkeit seien kein Widerspruch. Netzwerklogik und emergente Strukturen seien keine Alternative zur Ordnung, sondern die neue Form der Ordnung selbst – problematisch werde es erst, wenn daraus abgeleitet werde, jede Organisation brauche maximale Dezentralität. Leadership beats Management bedeute gerade, für den jeweiligen Kontext die richtige Balance zwischen Orientierung und Autonomie zu finden, nicht Hierarchie kategorisch abzuschaffen.

Aus einem Unternehmen mit stark sicherheitsrelevant geprägtem Umfeld wird eine wichtige Kontextabhängigkeit ergänzt: In bestimmten Geschäftsmodellen – etwa Militär oder Schifffahrt – blieben klare Hierarchien schlicht erforderlich. Die Organisationsform müsse zum Geschäftsmodell passen, nicht umgekehrt. Auch aus dem KI-nahen

Umfeld eines Technologieunternehmens wird diese Kontextlogik bestätigt: In der Skalierungsphase eines Unternehmens könne Zentralisierung vorteilhaft sein, später sei Dezentralisierung sinnvoller – gesteuert allerdings von einer starken *„Mutterorganisation"* mit klaren Leitplanken, die unternehmerisches Handeln erst ermöglicht.

2.3 DYNAMIKROBUSTE STRUKTUREN STATT REORG-PENDEL

Eine besonders konkrete Antwort auf die Hierarchie-Netzwerk-Debatte liefert eine weitere Stimme aus der Praxis mit einem griffigen Begriff: dynamikrobuste Strukturen. Der Vorschlag lautet, den ewigen Pendelschlag zwischen zentralen und dezentralen Reorganisationen zu beenden – jenes vertraute Muster, bei dem Unternehmen im Fünf-Jahres-Rhythmus zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung hin- und herwechseln, ohne dass sich an der zugrunde liegenden Steuerungsfähigkeit etwas verbessert. Stattdessen sollten Organisationen aufbauorganisatorisch robust und zugleich ablauforganisatorisch adaptiv gestaltet werden, um Kunden- und Wertorientierung dauerhaft zu sichern.

> *„Die Frage hierarchisch oder Netzwerk ist meist falsch gestellt. Was wirklich funktioniert, sind Mischformen."*
> **Jens Bender, Work Tech Advisor**

Aus dem Versicherungsumfeld wird dieses Prinzip weiter konkretisiert: Statt Strukturen *„für die Ewigkeit"* zu bauen, brauche es leichtgängige, umbaufähige Strukturen, die Verantwortlichkeitsklarheit schaffen, während die operative Arbeit bereichsübergreifend und transversal erfolgt. Innerhalb eines relativ stabilen Rahmens passten Teams kontinuierlich ihre Arbeitsweise an; die Aufbauorganisation solle Zusammenarbeit und Prozesse unterstützen, nicht dominieren. Effektive Zusammenarbeit sei zudem oft personen- und netzwerkbasiert statt organigrammgetrieben – sichtbare Maßnahmen und Symbole blieben dennoch wichtig für Glaubwürdigkeit und Orientierung.

Damit erhält die These eine begriffliche Präzisierung,

die über die reine Hierarchie-Netzwerk-Frage hinausgeht: *„Weniger ist mehr"* sei durchaus sinnvoll, wenn dabei Verschwendung eliminiert werde, ohne in Unterkomplexität zu verfallen. Ziel seien schlanke, klare Systeme mit der Fähigkeit, produktiv mit Unsicherheit umzugehen – nicht Komplexität um ihrer selbst willen, aber auch keine künstliche Vereinfachung, die die eigentlichen Probleme nur verdeckt.

2.4 KOMPLEXITÄT ALS WACHSENDE, UNVERMEIDLICHE REALITÄT

Eine Stimme aus der Führungspraxis großer, stark regulierter Organisationen unterstreicht, dass Komplexität nicht etwa ein vorübergehendes Phänomen sei, sondern strukturell weiter zunehme – durch globale Märkte, technologische Entwicklung und regulatorische Anforderungen wie Datenschutz, Verbraucherschutz oder KI-Regulierung. Gesetzgeber reduzierten Komplexität in aller Regel nicht, sondern erhöhten sie tendenziell eher – ein Effekt, von dem selbst lokal agierende, vermeintlich einfache Geschäftsmodelle wie eine regionale Bäckereikette nicht ausgenommen seien.

Daraus wird eine klare Konsequenz abgeleitet: Komplexitätsmanagement werde zur strategischen Kernkompetenz. Unternehmen bräuchten Strukturen, Kompetenzen und Prozesse, die regulatorische Anforderungen, Marktveränderungen und interne Effizienz miteinander verbinden. Wer Komplexität nicht beherrsche, erhöhe Risiken, werde ineffektiv und verpasse relevante Trends. Komplexität solle deshalb nicht durch vereinfachende Kennzahlen künstlich reduziert werden – Organisationen müssten stattdessen Widersprüche aushalten, gemeinsam um gute Lösungen ringen und agil auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren. Externe Schocks wie geopolitische Krisen zeigten immer wieder, dass starre Steuerungssysteme schnell an ihre Grenzen stoßen.

2.5 KLARHEIT, FOKUS UND BEWUSSTES NICHT-TUN ALS GEGENSTRATEGIE

Der wirksamste Umgang mit wachsender Komple-

xität ist nach dieser Perspektive nicht ihre Verleugnung, sondern radikale Klarheit über das Wesentliche. Bevor Prozesse automatisiert oder mit KI beschleunigt werden, solle zunächst geklärt werden, was wirklich wertstiftend für den Kunden ist. Rollen, Prozesse, Meetings, Gremien und Infrastruktur müssten kritisch geprüft werden, um zusätzliche Komplexität von vornherein zu vermeiden. Strategiearbeit bedeute deshalb nicht nur, neue Maßnahmen zu beschließen, sondern ebenso das konsequente Beenden nicht-wertstiftender Aktivitäten – Wirkung regelmäßig zu prüfen und bei Bedarf radikal zu beenden. Ein denkbarer Mechanismus dafür sei institutionalisierte Entschlackung nach dem Prinzip eines *„Spring Cleaning"*, etwa mit dem Ziel, einen festen Anteil der Arbeitszeit durch das Streichen unnötiger Tätigkeiten freizusetzen.

> *Erst Effektivität – die richtigen Dinge tun –, dann Effizienz – die Dinge richtig tun: Wer diese Reihenfolge umkehrt, riskiert Daten-Overload, sinkende Datenqualität und die Beschleunigung von Prozessen, die keinen echten Wert schaffen.*

Aus dem Bankenumfeld wird diese Haltung um eine radikale Prozessperspektive ergänzt: Ein schlechter Prozess bleibe auch digitalisiert ein schlechter Prozess. Bevor KI eingesetzt werde, müssten Prozesse und Strukturen deshalb grundsätzlich in einem Zero-Based-Ansatz hinterfragt werden – KI dürfe niemals dazu dienen, mangelhafte Prozessqualität zu kaschieren. Zugleich wird vor der stillen Gefahr traditioneller Kennzahlen und Benchmarks gewarnt: In einer komplexen Welt könnten sie irreführend sein und Komplexität gefährlich reduzieren; Benchmarks seien mitunter nichts anderes als eine *„Konservierung des Mittelmaßes"*. Als Alternative wird vorgeschlagen, granulare Kennzahlensysteme durch wenige, aussagekräftige Steuerungsgrößen zu ersetzen, die menschliche Interaktion in den Mittelpunkt stellen – etwa die Zahl echter Kundentermine, aus der sich Geschäftsergebnisse gewissermaßen von selbst ergeben.

2.6 DER WISSENSCHAFTLICHE EINWAND: UNVERSTÄNDLICHE KOMPLEXITÄT IST DAS EIGENTLICHE RISIKO

Eine der schärfsten und zugleich konstruktivsten Differenzierungen kommt aus der Sicherheitsforschung. Dort wird darauf hingewiesen, dass nicht Komplexität an sich das Problem sei, sondern unverständliche Komplexität. Wenn Menschen Systeme nicht mehr durchschauen können, drohe eine Vigilanzdekremenz – ein Nachlassen der Wachsamkeit, das gefährlicher sei als jede offen sichtbare Unordnung. Diese Beobachtung verschiebt die These von einer strukturellen zu einer epistemischen Frage: Es geht nicht nur darum, ob eine Organisation komplex ist, sondern ob sie sich selbst noch verstehen kann.

Aus der KI-Forschung kommt dazu die technologische Ergänzung: Komplexität werde nicht durch Vereinfachung, sondern durch Passung und Verständlichkeit bearbeitbar – durch Benutzermodellierung, hybride KI-Systeme, Erklärbarkeit und domänenspezifische Modelle. Komplexität zu akzeptieren heiße demnach nicht, auf Ordnung zu verzichten, sondern in eine neue, KI-gestützte Form von Übersetzungsarbeit zu investieren.

Auch aus studentischer Perspektive wird ein blinder Fleck benannt, der in der Praxis viel zu selten diskutiert wird: Analytics und datengetriebene Steuerung setzten häufig bestehende Organisationsmuster einfach fort, statt echte Komplexität abzubilden – wo bleibe dabei Diversität? Wer sich allein auf Daten verlasse, bleibe im Silo gefangen.

2.7 KOMPLEXITÄT „VIGILANZFÄHIG" MACHEN

Die sicherheitswissenschaftliche Analyse geht noch einen Schritt weiter als die Feststellung, Komplexität müsse verständlich bleiben. Gewarnt wird davor, dass Organisationen zwar formal über Dashboards, Frühwarnsysteme und Kontrollprozesse verfügen können, dabei aber faktisch ihre Wahrnehmungsfähigkeit verlieren – wenn niemand mehr versteht, was diese Systeme eigentlich anzeigen. Die Konsequenz für die These lautet: Organisationen dürften Komplexität nicht naiv reduzieren, müssten sie aber vigilanzfähig

machen, also so gestalten, dass Menschen relevante Signale tatsächlich verstehen, einordnen und in Handlung übersetzen können. Das ist eine dritte, präzisierende Lesart der ursprünglichen These: Nicht Reduktion ist das Ziel, sondern Übersetzbarkeit.

Die studentische Außenperspektive auf die These fragt konsequent nach den Grenzen des datengetriebenen Zugangs zu Komplexität, der in vielen HR-Abteilungen inzwischen als Standardantwort gilt: Man müsse nicht alles messen, nicht jede Kompetenz in ein Kennzahlensystem pressen. Welche Kennzahlen wirklich wichtig seien, sei selten geklärt, und datengetriebene Steuerung habe ihre Grenzen, vor allem dann, wenn die zugrunde liegende Datengrundlage selbst fragwürdig ist. Diese Fragen laufen auf einen zentralen Verdacht hinaus: Analytics kann Komplexität simulieren, ohne sie tatsächlich zu bewältigen – wer sich blind auf Daten verlässt, bleibt im eigenen organisationalen Silo gefangen, statt neue, diversere Perspektiven zu erschließen.

2.8 DATEN ALS GRUNDLAGE: QUALITÄT VOR MENGE

Diese Skepsis gegenüber unreflektierter Datengläubigkeit wird aus dem Versicherungsumfeld mit großer Deutlichkeit bestätigt und zugleich präzisiert. Daten seien zwar die Währung jeder KI-gestützten Entscheidung, doch Qualität, saubere Definitionen – etwa eines einheitlichen Schadensbegriffs –, konsistente Identifikatoren und belastbare Datenmodelle seien dafür unerlässlich. Schlechte Datenbasen lieferten schlechte Ergebnisse, selbst bei technisch ausgefeilten Anfragen an ein KI-System.

> *„Daten rein, Magic raus" ist ein Mythos: Ohne Investition in Datenarchitektur, Pflege und Governance bleibt jede KI-Anwendung nur so gut wie ihre schwächste Datenquelle.*

Auch der Umgang mit der schieren Menge an verfügbaren Informationen verlangt Augenmaß statt Dogma: Nicht generelle Datensparsamkeit sei die Lösung, sondern klare Pläne, strukturierte Prozesse und stringente Umsetzung. Wer wahllos immer mehr Daten anhäuft, ohne sie sauber

zu strukturieren, riskiert das Gegenteil von Steuerungsfähigkeit. Damit wird die vigilanzfähige Komplexität aus dem vorigen Abschnitt um ein Fundament ergänzt, das in der Euphorie um Künstliche Intelligenz oft übersehen wird: Ohne Datenqualität keine verständliche, geschweige denn beherrschbare Komplexität.

EXKURS DIGITALE RENAISSANCE Big is no more beautiful

Die Phasenabhängigkeit von Zentralisierung und Dezentralisierung, wie sie in den vorigen Abschnitten beschrieben wurde, ist zugleich die praktische Übersetzung der ersten Säule der Digitalen Renaissance: Big is no more beautiful. Größe und Skalierung sind kein Selbstzweck mehr, sondern ein Werkzeug, das in bestimmten Phasen und Kontexten hilft und in anderen zur Last wird. Wer an der reinen Größe als Erfolgsindikator festhält, läuft Gefahr, genau jene unverständliche, unübersichtliche Komplexität zu erzeugen, vor der die Sicherheitsforschung warnt – Größe ohne Vigilanz ist keine Stärke, sondern ein blinder Fleck.

2.9 PHASENABHÄNGIGKEIT STATT DOGMA

Aus dem Technologieumfeld kommt eine abschließende Präzisierung, die sich gegen jede dogmatische Lesart der These richtet: Die ideale Organisationsform sei grundsätzlich phasenabhängig. In der Skalierungsphase eines Unternehmens könne Zentralisierung durchaus vorteilhaft sein, weil sie Geschwindigkeit und Konsistenz ermöglicht; später sei Dezentralisierung sinnvoller. Entscheidend sei dabei, dass diese Dezentralisierung nicht in Beliebigkeit münde, sondern von einer starken *„Mutterorganisation"* mit klaren Leitplanken gesteuert werde, die unternehmerisches Handeln an der Peripherie überhaupt erst ermögliche. Weder reine Zentralisierung noch reine Netzwerklogik seien demnach Selbstzweck – beide seien Werkzeuge, deren Einsatz von der jeweiligen organisationalen Lebensphase abhänge.

2.10 KRITISCHE BEWERTUNG

In der Zusammenschau bestätigt sich der Kern der These – Komplexität lässt sich nicht wegorganisieren –, während ihre polemische Zuspitzung auf eine Hierarchie-versus-Netzwerk-Dichotomie von der Praxis klar zurück-

gewiesen wird. Interessanter als die Ausgangsthese ist die von den Interviews aufgeworfene Anschlussfrage: Nicht ob eine Organisation komplex ist, entscheidet über ihre Zukunftsfähigkeit, sondern ob sie ihre eigene Komplexität noch versteht. Das ist eine andere, präzisere und für die Praxis handhabbarere Formulierung als das ursprüngliche „Wer Komplexität reduzieren will, hat die Zukunft schon verloren".

2.11 KONKRETISIERUNG FÜR DIE PRAXIS

1. Nicht Hierarchie oder Netzwerk – sondern die kontextabhängige Mischform ist die zukunftsfähige Organisationsform.

2. Statt im Reorg-Rhythmus zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung zu pendeln, sollten Organisationen auf dynamikrobuste Strukturen setzen: aufbauorganisatorisch stabil, ablauforganisatorisch anpassungsfähig.

3. Komplexitätsfähigkeit erfordert Erklärbarkeit: Wo Systeme, Prozesse oder KI-Modelle für die eigenen Mitarbeitenden unverständlich werden, entsteht Vigilanzverlust statt Steuerungsfähigkeit.

4. Datenqualität ist die Vorbedingung jeder KI-gestützten Komplexitätsbewältigung – Investitionen in Datenarchitektur und -governance zahlen sich vor jeder KI-Anwendung aus.

5. Führungskräfte brauchen explizit trainierte Fähigkeiten im Umgang mit Ambivalenz und Mehrdeutigkeit – *„Grauzonen-Kompetenz"* ist kein Soft Skill, sondern eine Kernqualifikation.

KAPITEL 3

These 3: Die KI-Revolution macht uns menschlicher.

Keine These der „Großen Transformation" polarisiert die Gesprächspartner:innen so stark wie diese. Sie changiert zwischen ermutigendem Zukunftsentwurf, nüchterner Bedingungsanalyse und offenem Widerspruch – und genau in dieser Spannweite liegt ihr Erkenntniswert.

3.1 DIE OPTIMISTISCHE LESART: KI ALS KATALYSATOR DES MENSCHLICHEN

Ein Teil der Interviews stützt die These mit Nachdruck. KI übernehme Routinetätigkeiten und schaffe dadurch Raum für genuin menschliche Fähigkeiten – soziale Interaktion, Kreativität, die Gestaltung positiver Erfahrungen. Aus der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens wird berichtet, dass freiwerdende Ressourcen bewusst auf kreative und zwischenmenschliche Tätigkeiten umgelegt würden, die weiterhin von Menschen verantwortet werden sollen. An anderer Stelle wird zugleich zur nüchternen Sachlichkeit gemahnt: Angst um den eigenen Arbeitsplatz sei ein sehr schlechter Berater, verlange aber zugleich Flexibilität für Veränderung – ein Balanceakt zwischen Zuversicht und Realismus.

Aus psychologischer Perspektive wird die differenzierteste Version dieser Position formuliert. KI könne, richtig eingesetzt, menschlicher machen – aber eben nicht automatisch. Es brauche bewusste Reflexion, Kompetenzen zur Selbstwahrnehmung und die Bereitschaft, das eigene Hamsterrad zu verlassen, um überhaupt erst zu definieren, was *„menschlicher"* im konkreten Fall bedeuten soll.

In dieselbe Richtung, aber mit theoretischer Zuspitzung, argumentiert jene Beratungsperspektive, die die Digitale Renaissance formuliert hat. Dort wird offen fest-

gehalten, dass die These sowohl eine begründete normative Setzung als auch ein bewusst positives Narrativ sei – gewählt, weil Dauerpessimismus zur selbsterfüllenden Prophezeiung werden könne.

> *Je mächtiger KI wird, desto wertvoller werden genuin menschliche Qualitäten – rein ökonomisch betrachtet, weil sie zur knappen Ressource werden. Ob Organisationen diese Chance nutzen oder KI stattdessen zur reinen Kostensenkung einsetzen, bleibt eine offene, gestaltbare Frage.*

Diese dritte Säule der Digitalen Renaissance – die Magie der KI liegt im Zusammenspiel mit dem Menschen auf Augenhöhe in High-Performing Teams – wird damit explizit an eine Bedingung geknüpft: Sie ist kein Automatismus der Technologie, sondern eine gestaltbare, unternehmerische Entscheidung.

3.2 DIE DIFFERENZIERUNG: SIMULIERTE EMPATHIE IST NICHT DASSELBE WIE PRÄSENZ

Aus dem HR-Tech-Umfeld wird auf eine konzeptionelle Schwäche der These hingewiesen, die in der öffentlichen Debatte oft übersehen wird: KI und Mensch dürften nicht zu einfach nebeneinandergestellt werden, weil KI-Systeme durch Menschen geprägt werden und sprachbasierte Anwendungen bereits heute überzeugend Empathie simulieren können. Der entscheidende Unterschied liege deshalb weniger in der wahrgenommenen Empathie als vielmehr in persönlicher Präsenz, echtem Miteinander, ethischem Urteilsvermögen, Kreativität und sinnstiftender Beziehungsgestaltung.

> *„Menschliche Austauschmöglichkeiten werden wichtiger, aber in Summe auch rarer."*
> **Jens Bender, Work Tech Advisory**

Diese Formulierung – wichtiger, aber rarer – trifft den Kern der Ambivalenz: Die These mag empirisch zutreffen, ohne dass daraus automatisch eine bessere Arbeitswelt ent-

steht, gerade weil das Angebot an echter menschlicher Präsenz knapper werden könnte, während ihr Wert steigt.

Auch aus der KI-Forschung wird die These mit einer wichtigen Bedingung gestützt: Empathische KI, Personalisierung und soziale Intelligenz könnten Menschen stärken – aber nur, wenn sie verantwortungsvoll gestaltet werden. Menschlicher werde KI ausdrücklich nur durch menschenzentrierte Gestaltung, nicht durch technologischen Fortschritt allein.

3.3 DIE HYBRIDE ANTWORT: MENSCHLICHE PRÄSENZ BEWUSST EINPLANEN

Eine besonders konkrete, wenig ideologische Antwort auf die These liefert eine Stimme aus der Versicherungsbranche. Dort entstehen längst KI-intensive Bereiche, in denen viele Vorgänge weitgehend automatisiert ablaufen; zugleich bleibe menschlicher Kontakt für Kund:innen und im Vertrieb unverzichtbar, nicht zuletzt weil regulatorische Vorgaben dem Grenzen setzen. Aufgaben würden sich wandeln, manche entfielen, neue entstünden – aber gerade in emotional aufgeladenen Situationen, etwa nach einem Unfall oder einer Erkrankung, bleibe der Wunsch nach menschlicher Präsenz ungebrochen bestehen. Die Konsequenz sei keine Entweder-oder-Entscheidung, sondern die bewusste Gestaltung hybrider Interaktionsmodelle, die je nach Situation zwischen KI-gestützter und menschlicher Betreuung wechseln.

> *KI kann Arbeit menschlicher machen, indem sie monotone Tätigkeiten übernimmt und Raum für Interaktion, Kreativität und Sinnarbeit schafft – eine moralische „Besserung" des Menschen leistet sie damit nicht, wohl aber eine spürbare Verbesserung von Arbeitsqualität und Zusammenarbeit.*

Diese nüchterne Zwischenposition ist bemerkenswert, weil sie weder der euphorischen noch der alarmistischen Lesart der These folgt. Sie verlangt schlicht, dass Organisationen aktiv festlegen, an welchen Kontaktpunkten menschliche Präsenz unverzichtbar bleibt – und diese Ent-

scheidung nicht dem Zufall der technologischen Machbarkeit überlassen.

3.4 DER WIDERSPRUCH: SUBSTITUTION STATT AUFWERTUNG

Am deutlichsten widersprochen wird der These in einem Gespräch aus dem Technologiesektor, in dem zwei Stimmen explizit gegensätzliche Positionen vertreten. Während die eine Seite die optimistische Lesart stützt, hält die andere entgegen: KI substituiere bereits heute menschliche Interaktionen – etwa wenn Sprachmodelle als eine Art digitaler Lebensberater fungieren – und der Bedarf an sozialer Interaktion verlagere sich zunehmend ins Digitale, statt im Analogen aufgewertet zu werden. Die These *„KI macht uns menschlicher"* wird dort explizit als Selbstschutzmechanismus interpretiert, der die existenzielle Verunsicherung angesichts der KI-Revolution mildern solle, ohne empirisch tragfähig zu sein.

Diese Gegenstimme verdient besonderes Gewicht, weil sie nicht aus Technologieskepsis argumentiert, sondern aus unmittelbarer Nähe zur Technologie selbst. Sie erinnert daran, dass eine tröstliche These noch keine wahre These ist – eine Mahnung, die im euphorischen Ton mancher Transformationsrhetorik gerne untergeht.

Noch grundsätzlicher wird aus der Sicherheitsforschung argumentiert: KI könne menschliche Wahrnehmung und Verantwortung sogar schwächen, wenn sie Aufgaben der Wahrheitsfindung, der Erkennung von Mustern und der Entscheidung selbst übernehme. Menschlicher werde KI nur, wenn menschliche Urteilskraft aktiv erhalten bleibe – ein Zustand, der keineswegs garantiert sei. Besonders alarmierend ist der Hinweis auf die Verbindung von KI, Desinformation und dem Wahrheitsbegriff: Große Sprachmodelle könnten sowohl täuschende Inhalte erzeugen als auch täuschende Inhalte erkennen, wodurch eine paradoxe Lage entstehe, in der Maschinen gegen Maschinen anträten und Menschen zusehends die Kontrolle darüber verlören, was als wahr gilt.

Sobald KI aus mehrheitlich fehlerhaften Daten lernt, verschwimmt die Grenze zwischen Fake und Wahrheit – und es wird gefährlich, wenn Maschinen mehr Falschinformation erzeugen können, als Menschen jemals zu erzeugen imstande wären.

Für ein Transformationspapier, das Organisationen vor allem unter Effizienz-, Produktivitäts- und Kompetenzgesichtspunkten betrachtet, ist dies ein wichtiger blinder Fleck: KI muss auch als Angriff auf die epistemische Infrastruktur von Organisationen verstanden werden, nicht nur als Werkzeug ihrer Effizienzsteigerung.

3.5 DIE NÜCHTERNE ZWISCHENBILANZ: DOPPELSTANDARDS UND ARBEITSMARKTEFFEKTE

Aus dem Technologieumfeld kommt eine Beobachtung, die in der euphorischen wie in der ängstlichen Debatte um KI gleichermaßen selten vorkommt: An KI-Systeme werde die Erwartung vollständiger Fehlerfreiheit gestellt – ein Standard, den kein Mensch je erfüllen müsste. Während die Leistung von KI in vielen Bereichen bereits überlegen sei, verhindere gerade diese Forderung nach hundertprozentiger Perfektion ihre breitere Akzeptanz. Der Doppelstandard, mit dem Mensch und Maschine gemessen werden, ist selbst ein blinder Fleck der These *„KI macht uns menschlicher"*: Vielleicht macht KI uns nicht menschlicher, sondern konfrontiert uns lediglich mit unserer eigenen Fehlertoleranz – oder deren Fehlen.

Dieselbe Quelle benennt unverblümt die Kehrseite der Aufwertungsthese: Für Berufseinsteiger:innen werde es schwieriger, im mittleren Management würden Stellen abgebaut. Zugleich biete KI die Chance, Arbeitslast zu reduzieren und Wissenslücken – etwa im Fachkräftemangel der Softwareentwicklung – zu schließen. Realistisch betrachtet würden dennoch viele Menschen ihre Arbeitsplätze verlieren, während gleichzeitig die Bedeutung von Erfahrung und Beurteilungsfähigkeit zunehme: Erfahrene, seniorige Profile gewännen an Wert, weil trotz KI-Unterstützung eine fundierte Fähigkeit zur Einordnung und Validierung von KI-Ergebnissen unerlässlich bleibe. Für Organisationen entsteht

daraus ein Dilemma, das in der Praxis zu selten offen ausgesprochen wird: Wenn Einstiegs- und mittlere Positionen wegfallen, aus denen sich Erfahrung erst entwickelt, droht ein Pipelineproblem – ein zukünftiger Mangel an genau jenen erfahrenen Profilen, die im KI-Zeitalter am dringendsten gebraucht werden. Unternehmen müssen deshalb, so die pointierte Schlussfolgerung, trotz oder gerade wegen KI proaktiv in Talententwicklung investieren.

Eine weitere Stimme ordnet diese Verwerfungen in einen größeren historischen Rahmen ein: Technischer Fortschritt habe langfristig stets zu mehr Beschäftigung und Wohlstand geführt, kurzfristig aber immer wieder ungleich verteilte Verwerfungen mit teils traumatischen Effekten für betroffene Gruppen erzeugt – von der Industrialisierung bis zur Digitalisierung. Differenzierte Unterstützung und Begleitung der Betroffenen seien deshalb keine Kür, sondern Pflicht. KI-Kompetenz werde dabei zur Schlüsselvoraussetzung für Teilhabe: Jobs ohne KI-Bezug seien gefährdet, während KI-ferne, aber wertschöpfende Tätigkeiten – etwa aus Pflege, Handwerk oder zwischenmenschlicher Betreuung – aufgewertet würden. Teilhabe an künftigen Beschäftigungschancen erfordere gezieltes Upskilling in Datenkompetenz, Automationsverständnis und der Zusammenarbeit mit KI-Systemen.

3.6 DER RENAISSANCE-BLICK: KOMBINATORISCHE INTELLIGENZ STATT ERSATZINTELLIGENZ

Eine eigenständige, kunstnahe Perspektive verortet KI explizit im Bild der historischen Renaissance. KI sei eine breite Kombinatorik aus mathematischer, grammatikalischer und sensorischer Intelligenz, die in Fachsilos gefangenes menschliches Wissen zusammenführen und neu kombinieren könne – zu Schlussfolgerungen, die Menschen aufgrund ihrer Spezialisierung bislang entgangen seien. Werde KI im Sinne der Menschheit eingesetzt, könne sie einen enormen Produktivitätsschub bewirken, indem sie bisher verborgenes Wissen verfügbar macht – vergleichbar mit der historischen Renaissance, in der ebenfalls Grundlagen neu überdacht wurden und dadurch enormes Potenzial frei-

gesetzt wurde.

Zugleich wird vor einer stillen Gefahr gewarnt: Aktuell sei KI stark auf Effizienz und das Finden der wahrscheinlichsten Lösung für vordefinierte Ziele ausgerichtet – eine engere Logik als das divergente, zweifelnde, imaginative menschliche Denken, das fiktionale Welten erschaffen kann. Werde KI auf bestehende, effizienzorientierte Organisationslogiken – etwa klassische Kennzahlensysteme – aufgesetzt, verstärke sie nicht Anpassungsfähigkeit und Kreativität, sondern lediglich das organisationale Rauschen des Status quo.

> *Wird KI auf veraltete Prozesse aufgesetzt, führt das nicht zu einer Verbesserung, sondern verstärkt lediglich das Rauschen der bestehenden Organisation.*

Dieser Einwand ist zentral für die dritte Säule der Digitalen Renaissance: Die Magie der KI im Zusammenspiel mit dem Menschen entsteht nicht automatisch – sie setzt voraus, dass Organisationen ihre eigenen, oft veralteten Steuerungslogiken hinterfragen, bevor sie KI darauf aufsetzen.

3.7 HYBRIDE TEAMS UND DER MENSCHLICHE FUNKE

Zwei weitere Stimmen konkretisieren die These aus einer sehr praktischen, alltagsnahen Perspektive. Aus einer Führungsposition mit Erfahrung in der Steuerung großer Organisationen wird erwartet, dass KI tiefgreifender wirken wird als seinerzeit das Internet, weil sie wesentlich tiefer in Unternehmensprozesse eingreife. Führungskräfte würden künftig hybride Teams aus menschlichen Mitarbeitenden und KI-Agenten leiten – keine ferne Zukunftsvision, sondern ein Prozess, der bereits begonnen habe. Zentral bleibe dabei das Prinzip *„Human in the Loop"*: Die finale Verantwortung müsse beim Menschen bleiben und dürfe nicht an KI-Systeme delegiert werden.

Standardfälle würden zunehmend von KI übernommen, komplexe Sonderfälle blieben beim Menschen – mit einer Kehrseite, die in der Euphorie um Effizienzgewinne selten mitgedacht wird: Wenn Mitarbeitenden die entlasten-

den Routineaufgaben fehlen und sie sich fast ausschließlich auf anspruchsvolle Sonderfälle konzentrieren, kann die psychische Belastung steigen. Organisationen müssten deshalb bewusst für Belastungsausgleich sorgen, statt Entlastung durch Automatisierung unreflektiert mit Entlastung der Mitarbeitenden gleichzusetzen.

Der entscheidende menschliche Wettbewerbsvorteil liege dabei in Empathie, Mimik, nonverbaler Kommunikation und aktivem Zuhören – Fähigkeiten, die KI nur schwer replizieren könne und die gerade in Beratung, Führung und Konfliktsituationen wertvoll blieben. Wenn KI administrative Aufgaben übernehme, könnten HR-Funktionen und Führungskräfte in der Folge stärker als menschliche Ansprechpartner:innen erlebt werden – der Fokus verschiebe sich von Verwaltung zu Unterstützung, Beratung, Entwicklung und Vertrauenskultur.

Eine Stimme aus dem Bankenumfeld ergänzt diese Beobachtung um eine pointierte berufliche Zukunftsformel: Zukünftiger beruflicher Mehrwert entstehe zunehmend durch Prompting-Exzellenz – die Fähigkeit, präzise Fragen zu stellen, Ergebnisse kritisch zu bewerten und iterativ zu verfeinern. Durchschnitt könne inzwischen jeder liefern; entscheidend würden Feinjustierung und kontextgerechte Anpassung. Mittelmaß werde durch KI tendenziell kostenlos oder zumindest deutlich günstiger, während Exzellenz – Personalisierung, Kontextverständnis, Vertrauen – der entscheidende Faktor für Zahlungsbereitschaft bleibe.

> *KI schafft beeindruckende Erlebnisse, doch der letzte Funke – das Unerwartete, das Imperfekte, die echte Interaktion – bleibt dem Menschen vorbehalten.*

Bemerkenswert ist schließlich ein Vorschlag zur kulturellen Verankerung dieses Zusammenspiels: KI solle nicht als bloßes Werkzeug, sondern als integraler Team-Akteur verstanden werden – zugespitzt formuliert, als bekäme sie symbolisch eine eigene Personalnummer. Dieser Denkansatz zwinge dazu, bei jeder Aufgabe zu fragen, was eigentlich die KI übernehmen könnte, und fördere so neue, effizientere

Formen der Zusammenarbeit, ohne die menschliche Letztverantwortung – ganz im Sinne von *„Human in the Loop"* – aus den Augen zu verlieren.

3.8 META-SZENARIO: DER SPIEGEL, DER ZURÜCKLERNT

Die These *„Die KI-Revolution macht uns menschlicher"* braucht eine zweite Zündung. Sie darf nicht als Trostsatz gelesen werden. Sie ist ein strategisches Warnsignal: KI macht das Menschenbild der Organisation berechenbar. Wer KI in HR einführt, baut ein System, das Vermutungen über Menschen bildet. Über Können. Über Belastung. Über Lernwege. Über Aufmerksamkeit. Über Zukunft.

Professor Markus Gabriel, Philosoph an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, spricht in seiner IWP Lecture vom magischen Spiegel. KI-Systeme spiegeln, was Menschen ihnen zeigen. Daraus folgt für Organisationen eine harte These: HR arbeitet künftig mit Personalakten, Stellenprofilen, Kompetenzmodellen und Rückspiegelungen menschlicher Muster. Keine Metapher für Sonntagsreden. Architektur.[23] Die Informatik hat dafür seit Jahrzehnten einen Begriff: User Model. Professor Wolfgang Wahlster und Alfred Kobsa beschrieben bereits in den achtziger Jahren, dass ein Dialogsystem explizite Annahmen über Wissen, Ziele, Pläne, Fehlvorstellungen und Interessen des Nutzers bilden, speichern, aktualisieren und anderen Systemkomponenten bereitstellen muss. Das System antwortet gut, sobald es den Menschen als modellierten Partner im Dialog behandelt. [24]

Wahlsters spätere Royal-Society-Arbeit verschärft den Punkt. Menschliches Dialogverstehen sei AI-complete: Es verlangt Sehen, Schließen, Planen, Lernen, Planerkennung, Nutzermodellierung, Wissensrepräsentation und Robotik. Die zentrale Aufgabe liegt in der Reduktion von Unsicherheit: Was hat der Sprecher gesagt? Was hat er gemeint? Was will er? Für HR wird daraus eine neue Grundfrage: Was hat der Mitarbeitende gesagt? Was zeigt sein Verhalten? Was braucht er, bevor er es selbst formulieren kann? [25]

Tokenisierung, Self-Attention und Gradientenabstieg

[23] Gabriel, Markus: „Die Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf unser Denken", IWP Lecture, Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik, Universität Luzern, 2026, Transkript/Video.

[24] Wahlster, Wolfgang / Kobsa, Alfred: „User Models in Dialog Systems", in: Kobsa, A. / Wahlster, W. (Hg.): User Models in Dialog Systems, Berlin: Springer, 1989, S. 4–34.

[25] Wahlster, Wolfgang: „Understanding computational dialogue understanding", Philosophical Transactions of the Royal Society A 381, 2023.

klingen nach Informatikseminar. In Organisationen werden sie zu Führungsfragen. Ein großes Sprachmodell zerlegt Sprache in Token, bildet Relationen, gewichtet Kontexte und erzeugt eine Antwort. Ein lernendes HR-System zerlegt keine Person, aber es zerlegt Spuren: Weiterbildung, Projektverlauf, Feedback, Suchanfragen, Kommunikationsmuster, Pausen, Fehler, Erfolge. Aus solchen Spuren entstehen Annahmen. Aus Annahmen entstehen Empfehlungen. Aus Empfehlungen entstehen Karrieren.

Die entscheidende Steuergröße heißt Verlustfunktion. In neuronalen Netzen senkt der Gradientenabstieg den Fehler. In Organisationen senkt KI den Abstand zwischen Ziel und Wirklichkeit. Sobald das Ziel Kostenreduktion heißt, optimiert das System Verknappung. Sobald das Ziel Lernen, Vertrauen, Sicherheit und Leistung umfasst, kann das System Menschen unterstützen. Die Technik folgt dem Zielsystem. Das Zielsystem folgt der Machtordnung.

Szenariofenster 2030: HR-Systeme werden zu affektiven Betriebssystemen der Organisation. Sie schreiben keine Personalstrategie im alten Sinn. Sie verteilen Aufmerksamkeit, empfehlen Lernpfade, erkennen Überlastung, simulieren Teamreaktionen, begleiten Führungsgespräche, registrieren Brüche im Vertrauen. Eva Weber-Guskar beschreibt mit den *„Gefühlen der Zukunft"* diese Zone: emotionale KI verändert die Art, wie Menschen ihre Gefühle verstehen, adressieren und in Beziehungen verarbeiten. [26]

Wahlsters Day-One-Perspektive liefert die industrielle Seite. Multimodale Sprachdialogsysteme, Softbots und Cobots ermöglichen Kommunikation mit Dingen über Sprache, Gestik und Mimik. In der Fabrik entsteht daraus ein hybrides Team aus Mensch, Softwarefigur und Roboter. In HR entsteht das Gegenstück: ein hybrides Team aus Führungskraft, Mitarbeitendem, Lernsystem, Skill Graph, Coachbot und Governance. [27]

Die Deutsche Normungsroadmap Künstliche Intelligenz liefert den europäischen Gegenpol zur kalifornischen Beschleunigung. Sie fordert Konformitätsbewertung, Datenqualitätsstandards und den Menschen als Teil des Systems in allen Phasen des KI-Lebenszyklus. Für HR heißt das:

[26] Weber-Guskar, Eva: Gefühle der Zukunft. Wie wir mit emotionaler KI unser Leben verändern, Berlin: Ullstein, 2024.

[27] Wahlster, Wolfgang: „Innovationswellen lostreten und Trendsetter bleiben", in: Abolhassan, F. (Hg.): Day One, Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch, 2024, S. 92–97.

KI-Einsatz endet nicht bei Tool-Auswahl. Er beginnt bei Annahmen, Transparenz, Aufsicht, Korrekturrecht und auditierbarer Verantwortung. [28]

Amerikas AI Action Plan rahmt KI als Macht-, Infrastruktur- und Wettbewerbsprogramm.[29] Omrons SINIC Theory denkt Zukunft als Zyklus von Wissenschaft, Technologie und gesellschaftlichem Bedarf. Zusammen entsteht ein geopolitischer Hinweis: Wer KI als Effizienztechnik versteht, verliert die nächste Stufe. Wer KI als Resonanzarchitektur begreift, gestaltet Arbeit, Lernen und Organisation als wechselseitige Entwicklung.[30]

Die verschärfte These für den Think Tank lautet: KI macht Organisationen dort menschlicher, wo HR zur Aufsicht über Resonanzfelder wird. Der neue HR-Kern heißt Annahmen-Governance. Welche Vermutungen bildet das System über Fähigkeiten, Ziele, Belastung und Lernweg einer Person? Wer kann diese Vermutungen sehen, anfechten, löschen, korrigieren? Welche Annahmen dürfen nie automatisiert in Karrieren, Vergütung, Einsatzplanung oder Trennungsrisiken eingehen?

Das ist die Nachricht an Vorstände: KI beginnt als Co-Pilot und wächst zum sozialen Aktuator. Sie schreibt Texte, verteilt Aufmerksamkeit, deutet Müdigkeit, vergibt Lernpfade, empfiehlt Personen und taktet Teams. Wer das als Tool-Einführung behandelt, baut eine Personalabteilung mit blindem Radar. Wer es als Resonanzarchitektur behandelt, macht HR zum Frühwarnsystem der Organisation.

3.9 VIER UNSICHERHEITEN, DIE JEDE PROGNOSE RELATIVIEREN

Bevor dieses Kapitel zu einer Bewertung kommt, verdient eine methodische Warnung Erwähnung, die aus dem Technologieumfeld stammt: Die künftige Entwicklung von KI und ihrem Verhältnis zur Menschlichkeit sei aus mindestens vier Gründen schwer vorhersehbar. Erstens die schiere technologische Geschwindigkeit des Fortschritts selbst. Zweitens die Preisentwicklung, insbesondere bei den Energiekosten, die den wirtschaftlichen Rahmen von KI-Einsatz maßgeblich mitbestimmt. Drittens die langsame politische

[28] DIN / DKE: Deutsche Normungsroadmap Künstliche Intelligenz, Ausgabe 2, Berlin / Offenbach, 2022.

[29] The White House: America's AI Action Plan, Washington, D.C., Juli 2025.

[30] OMRON Corporation: „SINIC Theory: A Compass for the Future", Unternehmensdokumentation zur Zukunftstheorie von Kazuma Tateisi.

und regulatorische Reaktion, die technologische Fakten oft erst Jahre nach ihrer Entstehung einholt. Und viertens die langsame Adaptionsrate in Unternehmen, insbesondere im deutschen Mittelstand, der strukturell andere Zeithorizonte hat als die großen Technologiekonzerne. Jede Aussage über die Zukunft von Mensch und KI – auch die Aussagen dieses Papiers – sollte vor dem Hintergrund dieser vierfachen Unsicherheit gelesen werden.

3.10 KRITISCHE BEWERTUNG

Die These *„Die KI-Revolution macht uns menschlicher"* ist, wie es an einer Stelle der Interviewreihe treffend heißt, beides zugleich: eine begründete normative Setzung und eine empirisch offene Prognose. Sie beschreibt keinen Automatismus, sondern einen Möglichkeitsraum, dessen Realisierung von der Gestaltungsentscheidung jeder einzelnen Organisation abhängt. Wo KI als reines Effizienzprogramm verstanden wird, überwiegen nach übereinstimmender Einschätzung mehrerer Interviews Jobverluste und Verdrängung; wo sie als Ausgangspunkt echter Mensch-KI-Symbiose in leistungsstarken Teams verstanden wird, entstehen neue, wertvollere Rollen. Damit ist die These weniger eine Tatsachenbehauptung als ein **Gestaltungsauftrag** – eine Einladung, die durch die Interviews eher geschärft als bestätigt wird.

3.11 KONKRETISIERUNG FÜR DIE PRAXIS

1. Menschliche Präsenz und echtes Miteinander werden knapper und zugleich wertvoller – Organisationen sollten sie aktiv schützen, statt sie stillschweigend wegzurationalisieren.

2. KI-Kompetenz ist selbst zu einem zentralen menschlichen Skill geworden, nicht zu ihrem Gegenteil.

3. Ob KI Menschen aufwertet oder ersetzt, ist keine technologische, sondern eine unternehmerische Entscheidung – sie muss bewusst getroffen und regelmäßig überprüft werden.

4. Organisationen brauchen explizite *„Wahrheitskompetenz"* im Umgang mit KI-generierten Inhalten, nicht nur klassische Medienkompetenz.

5. KI sollte nicht unreflektiert auf bestehende, oft veraltete Prozesslogiken aufgesetzt werden – sonst verstärkt sie organisationales Rauschen, statt echte Wertschöpfung zu erzeugen.

KAPITEL 4

These 4: Change-Management reicht nicht aus – es lebe die permanente Metamorphose.

Von allen fünf Thesen ist dies diejenige, mit der sich Praktiker:innen am unmittelbarsten identifizieren – und zugleich diejenige, die am dringendsten nach operativer Substanz verlangt. Eine gute Provokation, aber noch keine hinreichend konkrete Handlungsanweisung: So lässt sich der Grundtenor der Interviews zusammenfassen

4.1 DIE BESTÄTIGUNG: KLASSISCHES CHANGE MANAGEMENT IST GESCHEITERT

Selten fällt ein Urteil in den Interviews so eindeutig aus wie hier. Aus einer Geschäftsführung wird die Kritik am klassischen Change Management auf eine Formel gebracht, die sich auch außerhalb des Interviewkontexts als geflügeltes Wort eignen dürfte: Change Management funktioniere, überspitzt gesagt, nach dem Prinzip *„wasch mich, aber mach mich nicht nass"*. Wandel als eigenständige Projektlogik mit eigener Methodik, eigenem Budget und eigenem Zeitplan greife zu kurz und könne sogar Geschwindigkeit und Wirkung zerstören, statt sie zu befördern.

Aus dem Technologieumfeld wird eine nüchterne Ursachenanalyse ergänzt: Change Management scheitere in der Praxis häufig an Fehlkommunikation, an falscher Erwartungshaltung – Veränderung werde als abgeschlossenes Projekt missverstanden – sowie an der strukturellen Trägheit großer Organisationen. Mitarbeitende sähen häufig schlicht keine persönliche Relevanz für die angestoßene Veränderung. Erfolgsfaktoren seien demgegenüber sichtbares Top-Down-Engagement, der Fokus auf eine *„Koalition der Willigen"* und ein menschenzentrierter Ansatz, der die organisationspsychologische Seite von Veränderung ernst nimmt.

4.2 DIE DIFFERENZIERUNG: SUBSTANZ STATT FORMULIERUNGSKUNST

Aus wissenschaftlicher Perspektive wird die vielleicht wichtigste Einschränkung der gesamten These formuliert: Sie sei eine gute Provokation, aber noch nicht ausreichend operationalisiert. Permanente Metamorphose brauche mehr Substanz als eine starke Formulierung.

> *„Eine organisationale Verankerung von permanenter Metamorphose muss sich in orchestrierter, aber auch distribuierter Verantwortung für eine konstante Veränderung in der Organisation zum Ausdruck bringen."*
>
> **Jens Bender, Work Tech Advisory**

Teams und Bereiche müssten kontinuierliches Hinterfragen und Anpassen als Kernaufgabe verstehen, nicht als Ausnahmezustand.

Diese Kritik trifft einen wunden Punkt vieler Transformationspapiere: Der Ruf nach permanentem Wandel kann selbst zur hohlen Formel werden, wenn er nicht in konkrete Verantwortungsarchitekturen übersetzt wird. Interessant ist der ergänzende Hinweis, dass KI künftig eine wichtige Rolle als persönlicher Coach für Mitarbeitende und Führungskräfte übernehmen könne – als kontinuierlicher Begleiter individueller Veränderungsfähigkeit, nicht nur als Werkzeug organisationaler Prozesse.

Auch das ursprüngliche Whitepaper selbst hatte bereits eine Führungsfigur für diese permanente Metamorphose skizziert: den *„Enabling-Catalysator"*, der, wie ein Gärtner optimale Wachstumsbedingungen für Pflanzen schafft, Umgebungen kreiert, in denen menschliches Potenzial gedeihen kann – statt zu planen, kultiviert er Emergenz; statt zu bewerten, ermöglicht er Selbstreflexion. Führung rotiert in diesem Bild je nach Kontext, Kompetenz und Situation, basierend auf kontextueller Autorität, temporärer Verantwortung, kollektiver Intelligenz und transparenter Rechenschaft.

4.3 FAHREN AUF SICHT: GOVERNANCE STATT STARRER ZIELBILDER

Eine besonders konkrete Antwort auf die Frage, wie permanente Metamorphose organisatorisch verankert werden kann, liefert eine Stimme aus der Versicherungsbranche – einer Branche, die traditionell in langen Planungszyklen denkt. Die KI-Transformation zeichne sich gerade dort durch ungewöhnlich unklare Zielbilder und Etappen aus, was ein bewusstes *„Fahren auf Sicht"* erfordere: schnelle Reaktion, häufige Anpassungen, ohne dabei in Orientierungslosigkeit zu verfallen. Unternehmen sollten einen klaren, aber flexibel anpassbaren Rahmen bieten, Veränderungen transparent kommunizieren und Handlungsräume mit echter Selbstwirksamkeit sichern.

Entscheidend sei dabei eine explizite Governance: Wer entscheidet was, und wann darf KI selbst entscheiden? Ohne klare Antworten auf diese Fragen drohten Intransparenz und eine inkonsistente Anwendung neuer Technologien – ein Befund, der die in Kapitel 2 diskutierte Forderung nach vigilanzfähiger Komplexität um die Dimension der Veränderungsgeschwindigkeit ergänzt.

Auch aus einer weiteren Stimme wird die Skepsis gegenüber klassischen, statischen Change-Programmen bekräftigt: Wandel sei dauerhaft und verlaufe parallel zu allen anderen Aktivitäten einer Organisation, nicht nacheinander in abgegrenzten Projektphasen. HR falle dabei die Aufgabe zu, kontinuierliche Lern- und Anpassungsprozesse organisatorisch zu verankern und das Narrativ zu KI verantwortungsvoll zu gestalten – als Balance zwischen einer realistisch-drängenden Botschaft ohne Alarmismus und konkreten, umsetzbaren Lernangeboten. Im Zentrum stehen dabei Lernfähigkeit, Kompetenztransparenz, Gesundheit und Resilienz sowie, in einer schönen Formulierung, das *„In-Bewegung-Halten"* der gesamten Organisation.

4.4 VOM FÜNFJAHRESPLAN ZUR EFFECTUATION

Einen konkreten methodischen Vorschlag, wie sich permanente Metamorphose im Führungsalltag operationalisieren lässt, liefert eine Stimme aus dem Technologieumfeld

mit dem Begriffspaar Causation und Effectuation. Langfristige Fünfjahrespläne – die klassische Causation-Logik, die von einem definierten Ziel rückwärts plant – seien in einer volatilen Welt schlicht überholt. Der unternehmerische Effectuation-Ansatz, der sich auf kurzfristig Erreichbares mit den vorhandenen Ressourcen konzentriert, sei der weitaus geeignetere Kompass. Organisationen sollten auf kleine Schritte in kurzen Iterationszyklen von etwa drei bis sechs Monaten setzen, ähnlich agiler Methoden – nicht, weil Planung an sich falsch wäre, sondern weil die Halbwertszeit jeder Fünfjahresprognose in der gegenwärtigen Lage dramatisch gesunken ist.

Dieselbe Quelle benennt zugleich ein Paradox, das viele Organisationen im Umgang mit Komplexität und permanentem Wandel lähmt: In einer immer komplexer werdenden Welt sehnten sich Menschen nach einfachen Antworten. Für Organisationen bedeute dies, dass trotz aller Komplexität ein klares, gemeinsames Zielbild notwendig bleibe, um überhaupt handlungsfähig zu sein. Permanente Metamorphose darf also nicht mit permanenter Orientierungslosigkeit verwechselt werden; sie braucht einen stabilen Kern, um den herum sich alles andere wandeln kann.

> *„Menschen brauchen das Gefühl von Sicherheit und das Gefühl, dass sie Gewinner der Veränderungen sind. Dies ist Führungsaufgabe."*
> **Oliver Sowa, Geschäftsführer Beutlhauser**

4.5 KONTINUIERLICHER WANDEL STATT PERIODISCHER GROSSTRANSFORMATION

Eine weitere Stimme aus der Führungspraxis liefert ein Idealbild, das die Effectuation-Logik des vorigen Abschnitts organisatorisch weiterdenkt: Statt alle drei bis fünf Jahre ein umfangreiches, ressourcenintensives Transformationsprogramm zu starten, solle sich eine Organisation kontinuierlich von innen heraus weiterentwickeln, sodass große Transformationswellen mit der Zeit seltener notwendig würden. Die Realität vieler Unternehmen sehe freilich anders aus – der immer noch verbreitete Rhythmus periodischer Großprogramme werde durch die schiere Geschwin-

digkeit der KI-Entwicklung zusätzlich unter Druck gesetzt, weil sie laufende, nicht mehr in Zyklen planbare Prozessanpassungen erzwinge.

Führung im KI-Zeitalter verlange deshalb Mut, Experimentierfreude und die Bereitschaft, Fehler zu machen und Kurskorrekturen vorzunehmen – Führungskräfte und Teams befänden sich dauerhaft im *„Change-Modus"*, weil sich die zugrunde liegenden KI-Modelle selbst rasant weiterentwickelten. Veränderung werde dadurch, ganz im Sinne der These, tatsächlich zum Normalzustand statt zur Ausnahme. Führung müsse dabei als Enabler einer veränderungsfreundlichen Kultur wirken: Ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeitende Veränderungen aktiv mitgestalten wollen, weil Veränderung nicht dauerhaft gegen ein Team durchgesetzt werden könne. Sinn entstehe dabei nicht abstrakt, sondern sehr konkret, etwa wenn KI administrative Aufgaben reduziert und dadurch mehr Raum für wertstiftende menschliche Arbeit entsteht.

Auch hier gilt allerdings ein Einwand, der bereits an anderer Stelle dieses Kapitels formuliert wurde: Tradierte Anreizsysteme, Statuslogiken über Leitungsspannen und Silodenken können kontinuierlichen Wandel erheblich erschweren, weil sie Führungskräften wenig Anreiz bieten, etwa Teamgrößen zu reduzieren, wenn Status oder Vergütung daran hängen. Komfortzonen im etablierten Konzernumfeld begünstigen tendenziell Mittelmäßigkeit, während junge, unternehmerisch geprägte Organisationen häufig radikalere Kundennähe, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit zeigen. Permanente Metamorphose ist damit nicht nur eine Frage der Methode, sondern auch der Anreizarchitektur, die Wandel entweder belohnt oder stillschweigend bestraft.

4.6 DER GEGENEINWAND: ES GIBT SEHR WOHL OPERATIONALE SUBSTANZ

Nicht jede Stimme teilt den Befund fehlender Substanz. Aus jener Beratungsperspektive, die den CompanyRe-Building-Ansatz vertritt, wird ausdrücklich widersprochen: Die These sei beides zugleich – eine bewusst zugespitzte

Formulierung und ein sehr konkretes operationales Konzept. Im CompanyReBuilding-Ansatz bedeute permanente Metamorphose, dass die Organisationsstruktur selbst veränderungsfähig gebaut werde: Netzwerke statt starrer Hierarchien, dezentrale Einheiten, die sich unabhängig voneinander anpassen können, sowie KI-gestützte Zusammenarbeit, die Reibungsverluste bei Anpassungen reduziert. Der entscheidende Unterschied zum klassischen Change Management liege darin, dass Wandel nicht mehr als Ausnahmezustand mit eigener Projektorganisation behandelt werde, sondern als Grundzustand, für den die Organisation von vornherein gebaut ist.

> *Initiativen scheitern häufig, weil Organisationen einen neuen Zielzustand einführen wollen, während sich die Umwelt bereits weiterbewegt hat – genau dort ist Leadership statt Management gefragt: Führung, die dauerhafte Orientierung gibt, statt Projekte mit Enddatum zu managen.*

Für die konkrete Umsetzung werden aus derselben Perspektive drei Ebenen genannt, die sich unmittelbar mit den drei Säulen der Digitalen Renaissance decken: strukturell der Umbau zentraler Hierarchien in vernetzte, teilautonome Einheiten – *„Big is no more beautiful"* konsequent umgesetzt; kulturell ein Führungsverständnis, das Coaching statt Kontrolle lebt und psychologische Sicherheit aktiv gestaltet; methodisch der systematische Einsatz von KI nicht nur zur Automatisierung von Routinen, sondern zur Bildung echter High-Performing Teams aus Mensch und Maschine, die Anpassungen schneller durchdenken und umsetzen können als klassische Projektorganisationen. Das ursprüngliche Whitepaper hatte diese kulturelle Reprogrammierung bereits unter Stichworten wie Ritual Design, Story Architecture, Symbol Revolution und Language Engineering gefasst – Instrumente, mit denen Organisationen Wandel als Abenteuer statt als Bedrohung framen sollen.

EXKURS DIGITALE RENAISSANCE Führung ohne Enddatum

Auch die zweite Säule der Digitalen Renaissance – Leadership beats Management – wird in diesem Kapitel greifbar. Klassisches Change Management ist, in seiner Projektlogik mit Anfang, Mitte und Ende, im Kern eine Management-Disziplin: Sie steuert, plant, kontrolliert einen abgegrenzten Vorgang. Permanente Metamorphose hingegen verlangt Führung im emphatischen Sinne – Orientierung, die nicht mit dem Projektabschluss endet, sondern dauerhaft trägt. Wo diese Führung fehlt, degeneriert jede Change-Initiative über kurz oder lang zur bloßen Verwaltung des nächsten Meilensteins.

4.7 DIE ZUSPITZUNG AUS DER SICHERHEITSFORSCHUNG: METAMORPHOSE HEISST INSTITUTIONALISIERTE ANTIZIPATION

Die vielleicht überraschendste und zugleich wertvollste Erweiterung dieser These liefert die Sicherheitsforschung. Aus dieser Perspektive – geprägt von der Arbeit einer Institution, die systematisch zehn bis fünfzehn Jahre vorausdenkt – reicht permanente Veränderung als Reaktion auf bereits eingetretene Ereignisse nicht aus. Zukunftsfähige Organisationen müssten Bedrohungen und Chancen langfristig antizipieren und aktiv Szenarien entwickeln, statt auf Wandel nur zu reagieren.

Permanente Metamorphose ist demnach keine pausenlose Change-Rhetorik, sondern institutionalisierte Antizipation – Organisationen müssen ihre eigene Zukunftswahrnehmung professionalisieren.

Besonders aufschlussreich ist der Hinweis auf die bewusste Arbeit mit Science-Fiction-Perspektiven: Organisationen, die Zukunftsszenarien imaginieren können, bevor diese real werden, verfügen über eine Form strategischer Wachsamkeit, die weit über klassisches Risikomanagement hinausgeht. Das ist mehr als Kreativitätsfolklore – es ist eine Methode, mit der sich institutionalisierte Antizipation in der Praxis trainieren lässt.

Aus der KI-Forschung wird dazu aus technologischer Sicht ergänzt: Agentische KI verändere Arbeitsarchitekturen dauerhaft, weil Wahrnehmen, Planen und Handeln zunehmend an Systeme delegiert werden. Wandel werde da-

durch buchstäblich kontinuierlich, weil KI selbst zunehmend handlungsfähig werde – permanente Metamorphose sei damit keine Managementmode, sondern eine technologisch induzierte Notwendigkeit.

Wie sich institutionalisierte Antizipation im Kleinen anfühlt, beschreibt eine weitere Stimme aus der Versicherungsbranche mit einem einprägsamen Bild: Lernen werde zum Dauerprozess *„wie Atmen"*, unterstützt durch KI-ermöglichte, personalisierte Lernpfade. Ein gelungener Kulturwandel verankere tägliche Reflexion und Lernbereitschaft, statt sie in gelegentliche Schulungstage auszulagern. Ergänzend brauche es dauerhafte Hinterfragung von Prozessen und Ritualen anstelle bloßer Reaktion auf Schocks – Management müsse einen Sense of Urgency institutionalisieren, ganz im Sinne der Devise, dass nur die Paranoiden überleben, und den Modus vom *„Klein-Klein"* auf eine größere Ebene heben.

4.8 KRITISCHE BEWERTUNG

Die These trifft in ihrer Grundaussage – klassisches Change Management als Sonderprogramm ist überholt – auf breite Zustimmung, bleibt aber in ihrer ursprünglichen Formulierung zu vage, um Führungskräften konkrete Orientierung zu geben. Der Mehrwert der Interviews liegt darin, dass sie *„permanente Metamorphose"* operationalisierbar machen: als orchestrierte, aber verteilte Verantwortung für Veränderung, als institutionalisierte Antizipation von Zukünften und als Zusammenspiel von menschlicher Urteilskraft und KI-gestützter Handlungsfähigkeit. Aus einer griffigen Formel wird damit ein anspruchsvolles, aber greifbares Organisationsprinzip.

4.9 KONKRETISIERUNG FÜR DIE PRAXIS

1. Veränderung sollte nicht als Sonderprogramm mit eigenem Budget und Zeitplan behandelt werden, sondern als kontinuierlicher Bestandteil jeder operativen Verantwortung.

2. Verantwortung für Wandel muss orchestriert und zugleich verteilt organisiert werden – nicht zentral bei einer Stabsstelle „Change Management" gebündelt.

3. Organisationen sollten systematisch in Zukunftsantizipation investieren – etwa durch Szenarioarbeit oder bewusst genutzte spekulative, auch fiktionale Perspektiven – statt ausschließlich auf eingetretene Ereignisse zu reagieren.

4. KI kann als persönlicher Veränderungscoach für Mitarbeitende und Führungskräfte eine tragende Rolle übernehmen.

KAPITEL 5

These 5: Nur wer Krisen nutzen kann, wird überleben.

Die letzte These der „Großen Transformation" wird von der unternehmerischen Praxis mit bemerkenswerter Eindeutigkeit bestätigt – und zugleich, aus wissenschaftlicher wie ethischer Perspektive, in zwei Richtungen weiterentwickelt: von der Resilienz zur Vigilanz und von der Antifragilität zur psychologischen Verantwortung.

5.1 DIE BESTÄTIGUNG: KRISEN ALS BESTE INVESTITION

Aus der Geschäftsführung eines mittelständischen Handelsunternehmens werden zwei einschneidende Krisen – die Einführung eines neuen ERP-Systems und die Corona-Pandemie – als harte, aber im Rückblick außerordentlich wertvolle Lern- und Entwicklungsmomente beschrieben. Beide hätten strukturelle Schwächen sichtbar gemacht und zugleich Vertrauen, Flexibilität und Veränderungsfähigkeit im Unternehmen gestärkt.

> *„Rückblickend ist genau diese Krise die beste Investition gewesen, die das Unternehmen je getätigt hat."*
> **Oliver Sowa, Geschäftsführer Beutlhauser Gruppe**

Entscheidend sei nicht, Krisen zu vermeiden, sondern konsequent aus ihnen zu lernen. Auch aus dem KI-nahen Technologieumfeld wird die Grundrichtung bestätigt, dort allerdings in einem konkreten Managementkonzept verankert: In Anlehnung an Nassim Talebs Konzept der Antifragilität sollten Organisationen durch kontinuierliche kleine Stressoren und Szenarioplanung gezielt ihre Fähigkeit trainieren, mit unvorhersehbaren Veränderungen umzugehen – Antifragilität also nicht als Zustand, der irgendwann erreicht

ist, sondern als Trainingsprinzip.

5.2 ANTIFRAGILITÄT ALS RENAISSANCE-PRINZIP

Aus jener Beratungsperspektive, die den Company-ReBuilding-Ansatz vertritt, wird Nassim Talebs Konzept der Antifragilität explizit in den größeren Bogen der Digitalen Renaissance eingeordnet. Es gelte als starkes Leitbild, gerade weil es über reine Resilienz – das bloße Aushalten von Störungen – hinausgehe und den Anspruch formuliere, durch Störungen tatsächlich stärker zu werden.

> *Grundgedanke der Digitalen Renaissance: Auch die historische Renaissance entstand nicht trotz, sondern zum Teil aus den Krisen des Mittelalters.*

Diese historische Parallele ist mehr als eine schöne Analogie. Sie erinnert daran, dass Umbrüche, so schmerzhaft sie im Moment ihres Geschehens sind, rückblickend häufig genau jene Bedingungen geschaffen haben, unter denen neue kulturelle und wirtschaftliche Blüten entstehen konnten. Die These *„Nur wer Krisen nutzen kann, wird überleben"* erhält dadurch eine zusätzliche, geschichtsphilosophische Tiefendimension, die über das reine Organisationsmanagement hinausweist.

5.3 PRODUKTIVE STRESSOREN UND PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT STATT VERBOTE

Wie sich das Trainingsprinzip Antifragilität im Alltag konkret anfühlen kann, beschreibt eine weitere Stimme mit einem einfachen, aber wirkungsvollen Prinzip: Gezielt dosierte Stressoren – etwa Simulationen oder Krisenübungen – förderten Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit, sofern Führung ein gesundes Stressniveau zwischen Komfort und Lähmung sorgfältig austariert, ohne dabei Burnout zu riskieren. Antifragilität ist demnach kein Zustand permanenter Anspannung, sondern eine bewusst gesteuerte Dosis.

Aus der Versicherungsbranche wird dieses Prinzip auf den konkreten Umgang mit neuen KI-Werkzeugen übertra-

gen: Innovationssprünge überforderten mitunter die Nutzungskompetenz der Belegschaft, weshalb ein verantwortungsvolles, schrittweises Einführen die Akzeptanz erhöhe und Risiken reduziere. Statt pauschaler Verbote brauche es psychologische Sicherheit: klare Regeln, Anonymisierung und eine befähigte Nutzung auch externer Modelle könnten unkontrollierte Schattennutzung wirksamer senken als reine Restriktion, ohne dabei hohe Sicherheitsanforderungen zu vernachlässigen. Im Kern gehe es darum, Erwachsenen-Eigenverantwortung zu stärken – Bewusstsein und Konsequenzen zu schulen, statt Mitarbeitende durch Verbote zu entmündigen.

Diese beiden Beobachtungen fügen sich nahtlos in die ethische Warnung des folgenden Abschnitts: Antifragilität lässt sich offenbar nur dann verantwortungsvoll trainieren, wenn Führung dosiert vorgeht und der Belegschaft echte Sicherheit statt bloßer Kontrolle bietet.

Eine Stimme aus dem Bankenumfeld verschärft diesen Befund um eine wettbewerbliche Dimension, die in Diskussionen über KI-Sicherheit selten vorkommt: In stark regulierten Branchen könnten neueste KI-Versionen oft nicht sofort eingesetzt werden, was zu einer *„fehlenden Waffengleichheit"* führe – Berater:innen verfügten mitunter über schlechtere Werkzeuge als ihre eigene Kundschaft, was Beratungsqualität und Wettbewerbsfähigkeit spürbar beeinträchtige. Übertriebene Vorsicht ist demnach kein risikofreier Zustand, sondern trägt ein eigenes, oft übersehenes Risiko in sich.

Die daraus abgeleitete Lösung deckt sich auffällig mit der bereits skizzierten Forderung nach psychologischer Sicherheit statt pauschaler Verbote: Statt zwischen vollständig abgeschotteten, aber funktional eingeschränkten Systemen und unkontrollierter Offenheit zu wählen, brauche es gezielten Kompetenzaufbau – Mitarbeitende müssten befähigt werden, Datenkritikalität selbst zu beurteilen, situativ auch offene Modelle einzusetzen und dabei Anonymisierung, Verallgemeinerung und Tool-Orchestrierung sicher zu beherrschen. Ergänzend brauche es ein kontinuierliches Screening neuer Technologien und Trends außerhalb des

Kerngeschäfts, um dem sogenannten *„Immunsystem-Effekt"* etablierter Strukturen zu entgehen – verbunden mit der ausdrücklichen Bereitschaft, Scheitern beim Testen neuer Werkzeuge als Teil des Prozesses zu akzeptieren.

5.4 DIE DIFFERENZIERUNG: KEIN ENDZUSTAND, KEINE DAUERKRISE

Aus wissenschaftlicher Perspektive wird die Richtung der These unterstützt, ein statisches Verständnis von Antifragilität aber ausdrücklich abgelehnt: Es gebe keinen Endzustand einer *„antifragilen Organisation"*. Organisationen müssten ihre DNA vielmehr kontinuierlich auf Veränderungsnotwendigkeit und Krisenfähigkeit ausrichten – ein fortlaufender Prozess, kein erreichbares Ziel.

Bemerkenswert ist die ethische Warnung, die aus derselben Quelle mit Nachdruck formuliert wird: Eine in der Breite eingesetzte Alarmstimmung könne relevante ethische und soziale Herausforderungen nach sich ziehen. Ein dauerhafter Krisenmodus als Führungsinstrument berge das Risiko von Druck, Burnout und Überforderung. Krisen müssten daher nachvollziehbar begründet und mit psychologischer Sicherheit verbunden werden – Antifragilität darf nicht zur Dauerrechtfertigung für permanente Überforderung der Belegschaft werden.

Dieser Einwand ist für ein Papier, das selbst mit dem Bild permanenter Metamorphose arbeitet, von erheblicher Bedeutung: Er markiert die Grenze zwischen produktiver Wachsamkeit und schädlicher Dauererregung – eine Grenze, die in der Unternehmenspraxis zu selten explizit gemacht wird.

5.5 DIE ERWEITERUNG: VON RESILIENZ ZU VIGILANZ

Die wohl folgenreichste Weiterentwicklung dieser These liefert erneut die Sicherheitsforschung mit der Denkfigur *„Von Resilienz zu Vigilanz"*. Resilienz allein sei zu passiv, weil sie voraussetze, dass ein Angriff oder eine Störung zunächst ertragen werden müsse, bevor Regeneration und Rekonfiguration einsetzen können. Resilienz wird dort als

dreistufiges Modell rekonstruiert – Resistenz, Regeneration, Rekonfiguration –, ergänzt um eine vorgelagerte Stufe: Organisationen müssten lernen, Probleme früher zu erkennen, schwache Signale zu deuten, Risiken zu antizipieren und sich präventiv zu rekonfigurieren, bevor die Krise überhaupt eskaliert.

> *Es genügt nicht, nur aus Krisen zu lernen – Organisationen müssen Krisen früher erkennen und, wo möglich, teilweise vermeiden.*

Damit verschiebt sich die gesamte Transformationsdebatte von einer reaktiven zu einer präventiven Logik. People Management müsse, so eine weitere Zuspitzung, vor allem die menschliche Urteilskraft schützen: In einer Welt, in der Maschinen schneller erkennen, klassifizieren und handeln, werde menschliche Urteilskraft nicht überflüssig – sie werde kostbarer, gerade weil sie langsamer, normativer und verantwortungsfähiger ist als jede algorithmische Entscheidung.

Aus der KI-Forschung wird dazu die technologische Konkretisierung geliefert: Kompakte, hybride und vertrauenswürdige KI-Systeme erhöhten technologische Robustheit und digitale Souveränität. Krisenfähigkeit brauche daher nicht nur organisationale Resilienz, sondern auch erklärbare und beherrschbare KI-Infrastruktur – ein Punkt, der die dritte Säule der Digitalen Renaissance direkt berührt: Die Magie der KI entfaltet sich nur dort, wo Menschen die eingesetzten Systeme tatsächlich noch verstehen und im Ernstfall korrigieren können.

5.6 DAS VERTRAUENSPARADOX: WENN SICHERHEIT WACHSAM MACHT

Eine der subtilsten Beobachtungen der gesamten Interviewreihe betrifft das Verhältnis von Vertrauen und Wachsamkeit. In Anlehnung an Niklas Luhmann wird Vertrauen als notwendiger Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität beschrieben – ohne Vertrauen wäre keine Organisation handlungsfähig. Zugleich aber werde Vertrauen zum möglichen Gegenspieler der Wachsamkeit: Je stärker Menschen

einer Person, einer Situation oder einem System vertrauen, desto weniger fühlten sie sich verpflichtet, aufmerksam zu bleiben. Für KI-gestützte Organisationen ist dieser Gedanke von erheblicher Tragweite: Wenn Menschen automatisierten Empfehlungen zu unkritisch vertrauen, kann ihre eigene Urteilskraft erodieren – die Organisation wird schneller, aber nicht zwingend klüger.

> *Die Organisation der Zukunft ist nicht nur resilient. Sie ist vigilant: Sie erkennt Risiken früher und hält menschliche Verantwortung wach.*

Betont wird zugleich, dass eine solche vigilante Organisation keine paranoide Organisation sei. Sie nehme ihre eigene Wahrnehmungsfähigkeit ernst, verstehe Komplexität, ohne an ihr zu erblinden, nutze Maschinen, ohne Verantwortung vollständig an sie abzugeben, und vertraue Systemen, ohne die eigene Urteilskraft dabei aufzugeben. Das ist, in wenigen Sätzen, die reifste und zugleich anspruchsvollste Version dessen, was die ursprüngliche These *„Nur wer Krisen nutzen kann, wird überleben"* meinte, ohne es so auszubuchstabieren.

5.7 KRITISCHE BEWERTUNG

These 5 ist von allen fünf Thesen diejenige mit der breitesten empirischen Rückendeckung aus der Unternehmenspraxis – kaum eine Stimme bestreitet, dass überstandene Krisen Organisationen stärker gemacht haben. Gleichzeitig zeigen die Interviews zwei notwendige Korrekturen auf: Erstens darf Antifragilität nicht zur Rechtfertigung eines dauerhaften, psychologisch belastenden Krisenmodus werden. Zweitens reicht es nicht, aus Krisen im Nachhinein zu lernen – zukunftsfähige Organisationen müssen lernen, Krisen vorausschauend zu erkennen und, wo möglich, zu vermeiden. Aus *„Nur wer Krisen nutzen kann, wird überleben"* wird damit ein präziseres Prinzip: Nur wer wachsam genug ist, um Krisen früh zu erkennen, und robust genug, um aus den unvermeidlichen unter ihnen zu lernen, wird überleben.

5.8 KONKRETISIERUNG FÜR DIE PRAXIS

1. Antifragilität ist ein fortlaufendes Trainingsprinzip, kein erreichbarer Endzustand – kontinuierliche kleine Stressoren und Szenarioplanung sind wirksamer als seltene, große Kraftakte.

2. Krisenrhetorik muss ethisch verantwortet werden: Alarmstimmung darf nicht zum Dauerzustand werden, sondern braucht nachvollziehbare Begründung und psychologische Sicherheit für die Belegschaft.

3. Statt pauschaler Verbote bei neuen KI-Werkzeugen: klare Regeln, psychologische Sicherheit und gestärkte Erwachsenen-Eigenverantwortung reduzieren unkontrollierte Schattennutzung wirksamer.

4. Übertriebene regulatorische Vorsicht ist kein risikofreier Zustand – wo sie zu fehlender „Waffengleichheit" gegenüber Kund:innen führt, braucht es gezielten Kompetenzaufbau statt weiterer Restriktion.

5. Organisationen sollten von reiner Resilienz zu aktiver Vigilanz übergehen – frühzeitige Signalerkennung und präventive Rekonfiguration sind wertvoller als reine Regenerationsfähigkeit nach dem Ernstfall.

6. Menschliche Urteilskraft bleibt die knappste und wertvollste Ressource in einer Welt beschleunigter, KI-gestützter Entscheidungsprozesse – sie verdient gezielten organisationalen Schutz.

AUSBLICK

Am Ende dieses Deep Dives steht keine triumphale Bestätigung, sondern etwas Wertvolleres: ein präziseres Vokabular für eine Transformation, die sich ohnehin nicht aufhalten lässt.

Wer die neunzehn Interviews im Zusammenhang liest, erkennt ein wiederkehrendes Muster: Keine der fünf Thesen wird als falsch verworfen, aber jede einzelne wird von der Praxis geerdet, präzisiert oder in eine handhabbarere Form gebracht. Aus *„Nur eine fundamentale Erneuerung der HR-Abteilung"* wird die Einsicht, dass die eigentliche Voraussetzung eine veränderte Führungslogik ist. Aus der plakativen Entgegensetzung von Hierarchie und Netzwerk wird die nüchterne Erkenntnis, dass verstehbare Komplexität wichtiger ist als ihre Abwesenheit. Aus der hoffnungsvollen Prognose *„KI macht uns menschlicher"* wird ein Gestaltungsauftrag mit offenem Ausgang. Aus permanenter Metamorphose wird institutionalisierte Antizipation. Und aus Antifragilität wird Vigilanz, verbunden mit der ethischen Pflicht, Menschen nicht dauerhaft im Krisenmodus zu erschöpfen.

Diese Verschiebungen sind kein Scheitern der ursprünglichen Thesen. Sie sind ihr Erfolg. Eine Provokation, die zum Widerspruch reizt, hat ihren Zweck erfüllt, wenn der Widerspruch selbst produktiv wird – und genau das ist in den neunzehn Gesprächen geschehen.

DIE DIGITALE RENAISSANCE ALS LEISER RESONANZRAUM

Über alle fünf Kapitel hinweg hat sich, ohne dass dies von den Interviewenden vorgegeben war, ein gemeinsamer Resonanzraum gebildet: die Digitale Renaissance mit ihren drei Säulen. *„Big is no more beautiful"* erklärt, warum mittelständische Unternehmen mit umgekehrten Hierarchien und dezentraler Marktnähe in den Interviews überraschend souverän wirken. *„Leadership beats Management"* erklärt, war-

um die Erneuerung von HR ohne veränderte Führungslogik zum Scheitern verurteilt ist. Und die dritte Säule – die Magie der KI im Zusammenspiel mit dem Menschen auf Augenhöhe in leistungsstarken Teams – erklärt, warum These 3 weder naiv optimistisch noch pauschal pessimistisch beantwortet werden kann: Sie hängt von genau dieser Gestaltungsentscheidung ab. Die Digitale Renaissance ist damit, obwohl in diesem Papier bewusst nur als Randthema behandelt, zu einer Art gemeinsamer Grammatik geworden, mit der Praktiker:innen und Wissenschaftler:innen unabhängig voneinander über die fünf Thesen sprechen.

WAS ALS NÄCHSTES ZU TUN IST

Dieses Papier versteht sich, wie sein Vorgänger, nicht als Schlusspunkt, sondern als Zwischenstand eines offenen Prozesses. Drei Anschlussschritte liegen nahe. Erstens: eine Übersetzung der hier skizzierten Prinzipien in einen konkreten Katalog strategischer Fragen für Führungsteams – eine Anregung, die von den Master-Studierenden des Think Tanks explizit eingebracht wurde und die verhindern soll, dass dieses Papier ein weiteres kluges, aber folgenloses Diskussionsdokument bleibt. Zweitens: eine Vertiefung der bislang am wenigsten aufgelösten Frage – des Verhältnisses zwischen HR und echtem People Management – in eigenen Folgeinterviews. Drittens: eine Fortsetzung des Dialogs mit denjenigen Stimmen, die den fünf Thesen am deutlichsten widersprochen haben, denn im produktiven Widerspruch, nicht in der Bestätigung, liegt der eigentliche Erkenntnisgewinn dieses Formats.

EIN ERSTER FRAGENKATALOG FÜR FÜHRUNGSTEAMS

Um die eingangs erwähnte Übersetzung von Diskussionspapier in konkrete Reflexion zu erleichtern, schlägt dieses Papier – in Anlehnung an die Anregung der Master-Studierenden – einen ersten, bewusst knappen Fragenkatalog vor, den Führungsteams zu jeder der fünf Thesen an sich selbst richten können:

Fragen

Zu These 1: Wer trägt in unserer Organisation tatsächlich die Verantwortung für strategische Personalentscheidungen – und verfügt diese Instanz über ein eigenes Budget und ein eigenes Mandat?

Zu These 2: Können unsere Mitarbeitenden die Dashboards, Kennzahlen und KI-Empfehlungen, mit denen sie täglich arbeiten, tatsächlich noch verstehen und im Zweifel widerlegen?

Zu These 3: Setzen wir KI ein, um Menschen von Routinetätigkeiten zu befreien – oder um menschliche Interaktion durch günstigere Substitute zu ersetzen? Welche Annahmen bildet das System über Fähigkeiten, Motivation, Belastung und Lernweg einzelner Menschen – und wer darf diese Annahmen sehen, korrigieren oder löschen?

Zu These 4: Ist Veränderung in unserer Organisation ein Sonderprogramm mit Enddatum oder ein struktureller Grundzustand, für den wir von vornherein gebaut sind?

Zu These 5: Warten wir auf die nächste Krise, um zu lernen – oder investieren wir bereits heute in die Fähigkeit, schwache Signale frühzeitig zu erkennen?

Dieser Fragenkatalog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Er soll lediglich den Übergang erleichtern von der Lektüre dieses Papiers zur unbequemeren, aber wertvolleren Übung, die eigene Organisation an den fünf Thesen zu messen.

EINE SELBSTKRITISCHE SCHLUSSBEMERKUNG

Auch dieses Papier muss sich einer Kritik stellen, die in den Interviews selbst formuliert wurde. Ein Gesprächspartner aus dem Mittelstand weist unumwunden darauf hin, dass Thesen zur Zukunft von HR für die Praxis, insbesondere für mittelständische Unternehmen, oft zu abstrakt seien und der unmittelbare Nutzen – die banale, aber entscheidende Frage *„What's in it for me?"* – nicht sofort ersichtlich sei. Theoretische Papiere könnten wertvolle Denkanstöße liefern, doch der eigentliche nächste Schritt müsse die Übersetzung dieser Anstöße in konkrete, umsetzbare Maßnahmen sein. Der oben skizzierte Fragenkatalog ist ein erster, bewusst bescheidener Versuch, dieser berechtigten Kritik zu begegnen – ohne den Anspruch, sie damit bereits vollständig eingelöst zu haben.

EINE EINLADUNG ZUM WIDERSPRUCH

Wer bis hierher gelesen hat, wird bemerkt haben, dass dieses Papier an mehreren Stellen sich selbst widerspricht – dass ein Interviewpartner bestätigt, was ein anderer verwirft, dass die optimistische und die skeptische Lesart derselben These nebeneinanderstehen, ohne dass eine von beiden das letzte Wort behält. Das ist kein handwerklicher Mangel, sondern die bewusste Form dieses Formats. Ein Whitepaper, das am Ende jeder Debatte ein sauberes, widerspruchsfreies Fazit liefert, hat in der Regel entweder nicht genau genug hingehört oder die unbequemen Stimmen stillschweigend aussortiert. Dieses Papier wollte genau das vermeiden.

Die große Transformation, so viel lässt sich nach neunzehn Gesprächen mit Sicherheit sagen, wartet nicht auf ihre endgültige theoretische Klärung. Sie geschieht, mit oder ohne die Bereitschaft der Organisationen, sie zu gestalten.

Die Frage, die am Ende dieses Papiers bleibt, ist dieselbe wie am Ende des ersten: nicht ob wir uns positionieren, sondern wie präzise, wie mutig und wie menschlich wir es tun.

QUELLENVERZEICHNIS

Brynjolfsson, E. / McAfee, A.: The Second Machine Age, zitiert nach ZP Think Tank Innovation (2025), a.a.O., Abschnitt zu These 3 („Superstar Economy").

DIN / DKE: Deutsche Normungsroadmap Künstliche Intelligenz, Ausgabe 2, Berlin / Offenbach, 2022.

Gabriel, Markus: „Die Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf unser Denken", IWP Lecture, Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik, Universität Luzern, 2026, Transkript/Video.

Input SF Masteranden: Anregungen für die Weiterentwicklung der fünf Thesen aus Sicht der Master-Studierenden, ZP Think Tank Innovation, 2026, Teil 1 und Teil 2.

Interview 8: „Führung hybrider Teams, KI-Impact, Komplexitätsmanagement", ZP Think Tank Innovation, 10.07.2026 (anonymisiert).

Interview 9: „KI-Nutzung, Zukunft von Kompetenzen und Unternehmenssteuerung", ZP Think Tank Innovation, 09.07.2026 (anonymisiert, Fachperspektive Bankenbranche).

Interview GS: Experteninterviews mit Wolfgang Wahlster (KI-Forschung) und Christian Hummert (Sicherheitsforschung / Cyberagentur), ZP Think Tank Innovation, 2026 (anonymisiert bzw. mit Nennung gemäß Freigabe).

Interview JR1: Experteninterview HR-Tech / Beratung, geführt von J. Rotzinger, 17.05.2026 (Interviewpartner: Jens Bender, Zitierung mit Freigabe).

Interview JR2: Experteninterview mit Geschäftsführung eines Handelsunternehmens für Baumaschinen und Kommunaltechnik, geführt von J. Rotzinger, 28.05.2026 (Interviewpartner: Oliver Sowa; Zitierung mit Freigabe).

Interview JR3: Experteninterview mit Beratung / Forschung an der Schnittstelle von Kommunikation, Führung und Organisation, geführt von J. Rotzinger, 13.05.2026 (Interviewpartner: Randolf Jessl, Zitierung mit Freigabe).

Interview KT_1 / KT_2: Besprechungstranskripte „The Big Transformation", ZP Think Tank Innovation, 22.06.2026 und 04.06.2026 (anonymisiert).

Interview MW1: Experteninterview HR-Transformation und KI, geführt von M. Wagner, Juni 2026 (anonymisiert).

Interview MW2: Experteninterview „Rolle von HR im KI-Zeitalter, Kompetenzen und Organisationsdesign", ZP Think Tank Innovation, 2026 (anonymisiert).

Interview MW4: „Künstliche Intelligenz und menschliche Superkräfte", geführt von M. Wagner, 24.06.2026 (anonymisiert).

Interview MW5: „KI, Menschlichkeit und Organisation", geführt von M. Wagner, 28.06.2026 (anonymisiert, Fachperspektive Psychologie).

Interview MW6: Experteninterview Beratung / CompanyReBuilding-Ansatz und Digitale Renaissance, ZP Think Tank Innovation, 2026 (anonymisiert).

Interview MW7: „KI-Transformation, Governance, Datenqualität und HR-Rolle in der Versicherung", ZP Think Tank Innovation, 29.06.2026 (anonymisiert).

Interviews RF: Experteninterviews, ZP Think Tank Innovation, 2026 (anonymisiert).

OMRON Corporation: „SINIC Theory: A Compass for the Future", Unternehmensdokumentation zur Zukunftstheorie von Kazuma Tateisi.

Stanford University: „Artificial Intelligence and the Future of Teaching and Learning", zitiert nach ZP Think Tank Innovation (2025), a.a.O., Abschnitt zu These 3.

Taleb, N. N.: Antifragile – Things That Gain from Disorder, Random House, 2012, zitiert nach Interview MW1 (2026).

The White House: America's AI Action Plan, Washington, D.C., Juli 2025.

Wahlster, Wolfgang: „Innovationswellen lostreten und Trendsetter bleiben", in: Abolhassan, F. (Hg.): Day One, Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch, 2024, S. 92–97.

Wahlster, Wolfgang: „Understanding computational dialogue understanding", Philosophical Transactions of the Royal Society A 381, 2023.

Wahlster, Wolfgang / Kobsa, Alfred: „User Models in Dialog Systems", in: Kobsa, A. / Wahlster, W. (Hg.): User Models in Dialog Systems, Berlin: Springer, 1989, S. 4–34.

Weber-Guskar, Eva: Gefühle der Zukunft. Wie wir mit emotionaler KI unser Leben verändern, Berlin: Ullstein, 2024.

ZP Think Tank Innovation (2025): Die große Trans-

formation – Fünf Thesen zur Neuerfindung von HR und Organisationen. Whitepaper 2025. Zukunft Personal / ZP Think Tank Innovation. Online verfügbar unter: https://www.zukunft-personal.de/ (Rubrik Think Tank Innovation).

Hinweis zur Vertraulichkeit: Die den Interviews zugrunde liegenden Vollprotokolle sind projektintern archiviert und aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes nicht Bestandteil dieses öffentlichen Whitepapers. Zitate wurden, wo erforderlich, sprachlich geglättet, jedoch inhaltlich nicht verändert.

DANKSAGUNG

Dieses Papier existiert nur, weil neunzehn Menschen bereit waren, ihre Zeit, ihre Erfahrung und mitunter auch ihre Zweifel mit dem Think Tank Innovation zu teilen – wohl wissend, dass ihre Aussagen kritisch geprüft, eingeordnet und mitunter auch in Frage gestellt werden würden. Der ZP Think Tank dankt allen mitarbeitenden Protagonisten für diese Offenheit, den interviewten Experten für ihre Sorgfalt in der Gesprächsführung und den Master-Studierenden, die mit ihren Anregungen frischen, unabhängigen Blick in den Prozess eingebracht haben. Ein besonderer Dank gilt schließlich jener kollaborativen Konstellation aus menschlicher Urteilskraft und maschineller Verarbeitungskapazität, die dieses Papier selbst zu einem kleinen, aber konkreten Beispiel dessen macht, wovon es handelt.