

NEUE FÜHRUNG? ALTE STÄRKEN REICHEN NICHT MEHR

KI kommt – und plötzlich fehlen weniger Tools als gute Antworten: Wie führt man durch Transformation, deren Ausgang offen ist? Der «Avenir Leadership Kompass 2026» liefert Daten dazu, welche Führungsstärken wichtig bleiben, welche Lücken schmerzen und welche Kompetenzen jetzt gefragt sind.

Gastbeitrag: Barbara Künzle



Dr. Barbara Künzle ist Partnerin und Mitglied der Geschäftsleitung der Avenir Group und leitet das Geschäftsfeld Assessment. Sie ist Mitautorin des «Avenir Leadership Kompass», der jährlich zeigt, wie sich das Führungsverständnis in der Schweiz entwickelt.
www.avenirgroup.ch

In Leadership Coachings wird folgende Situation immer öfter beschrieben: Das Unternehmen hatte beschlossen, vermehrt künstliche Intelligenz (KI) zu nutzen. Die Strategie war klar, aber es fehlten Antworten auf Fragen wie: Wie führt man eine Organisation durch eine Transformation, deren Ausgang noch niemand kennt? Wie gibt man Orientierung, wenn man selbst nicht alle Antworten hat? Diese Fragen begegnen mir auch in Gesprächen mit HR-Verantwortlichen, die wissen möchten, welche Kompetenzen sie bei der Auswahl künftiger Führungskräfte stärker gewichten sollen. Ein Blick auf die Daten aus dem «Avenir Leadership Kompass 2026» kann dabei Orientierung geben.

People Skills dominieren

Was die Daten zunächst zeigen, ist vor allem eines: Kontinuität. Unternehmen erwarten weiterhin, was Führung im Kern ausmacht: Motivation, Kommunikation und Leadership zählen konstant zu den am stärksten priorisierten Kompetenzen. Gerade in Zeiten von Unsicherheit suchen Organisationen nach Führungspersonen, die Mitarbeitende motivieren, Entscheidungen erklären und ihre Teams auch in unruhigen Phasen zusammenhalten. Erfreulicherweise bringen Führungskräfte in diesen wichtigen Kompetenzen Stärken mit: Motivation gehört konstant zu den stärksten

Kompetenzen, Belastbarkeit wird ebenfalls hoch eingeschätzt. Damit gelingt es vielen, anspruchsvolle Rollen zu übernehmen und sich in den herausfordernden Kontexten einer Arbeitswelt zu behaupten, die gleichermassen Tempo und Stabilität verlangt.

Das Paradox der Kommunikation

Gleichzeitig sticht seit Jahren eine Lücke ins Auge: Kommunikation wird von Unternehmen hoch gewichtet, zeigt sich in Selbst- und Fremdeinschätzung aber wiederholt als Entwicklungsfeld. Gerade in Veränderungsprozessen wie der aktuellen KI-Transformation wird diese Lücke besonders sichtbar. Wenn sich Entscheidungswege, Rollen und eingespielte Abläufe verändern, kann es zu Unsicherheiten kommen. Mitarbeitende haben mehr Fragen, es braucht mehr Abstimmung und manchmal auch mehr Klärung von Konflikten. Hier wird Kommunikation wichtiger werden, damit Mitarbeitende verstehen, was sich verändert, warum es nötig ist und welche Rolle sie dabei haben.

Der blinde Fleck: Selbstreflexion wird unterschätzt

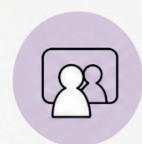
Dank KI sind Informationen viel schneller verfügbar, Entscheidungen müssen rascher getroffen werden, und viele Aufgaben verändern sich. Damit verschiebt sich auch der Fokus von Führung: Weniger Zeit fliesst in reine Analysearbeit. Führungskräfte müssen vermehrt Informationen einordnen, Prioritäten setzen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wandel mitnehmen. Besonders Themen wie Vertrauen, Kommunikation und Orientierung gewinnen dabei stark an Bedeutung. Es geht also als Führungskraft heute weniger darum, alles selbst wissen zu müssen, sondern vielmehr darum, zu fragen, zu verstehen, Entwicklungen einzuordnen und bewusst zu entscheiden.

Umso mehr fällt auf, dass Selbstreflexion und Lernbereitschaft im «Avenir Leadership Kompass» seit Jahren tief gewichtet werden. Dabei dürften insbesondere die Fähigkeiten, sich weiterzuentwickeln, in der zunehmend dynamischen und komplexen Arbeitswelt

Leadership Kompass 2026

Zentrale Erkenntnisse

Grundlage: 466 Leadership Assessments



Selbstreflexion & Lernbereitschaft

entscheidend – aber tief gewichtet

Gerade diese Kompetenz dürfte künftig wichtiger werden, steht in vielen Sollprofilen aber noch zu wenig im Zentrum.



Belastbarkeit

Unsicherheit wird zur Führungsrealität

Führungskräfte erleben zunehmend Druck durch Unsicherheit, Veränderung und hohe Gleichzeitigkeit.



Kommunikation

hoch gewichtet – häufig Entwicklungsfeld

Unternehmen erwarten viel Kommunikation, gleichzeitig zeigt sich hier regelmässig Entwicklungsbedarf.



Motivation & Leadership

starke Grundlagen vorhanden

Motivation, Leadership und People Skills bleiben zentrale Stärken vieler Kandidatinnen und Kandidaten.



Transformation

strategisch wichtig – im Alltag anspruchsvoll

Veränderung zu begleiten bedeutet mehr als Offenheit: Führungskräfte müssen Orientierung geben, auch wenn vieles noch unklar ist.



Frauenanteil

Stagnation trotz vergleichbarer Leistung

Der Frauenanteil bleibt tief – besonders auf oberster Führungsebene.

noch bedeutender werden. Führungskräfte müssen bereit sein, eigene Annahmen zu hinterfragen und kontinuierlich dazuzulernen – insbesondere auch, um technologische Entwicklungen wie KI einordnen und verantwortungsvoll nutzen zu können und das eigene Verhalten zu reflektieren und anzupassen.

Selbstreflexion ist dabei weit mehr als ein «weicher» Persönlichkeitsfaktor. Wer eigene Annahmen nicht hinterfragt, lernt langsamer und merkt oft zu spät, wie das eigene Verhalten auf andere wirkt.

Führungskräfte müssen heute nicht mehr alles wissen, aber bereit sein, kontinuierlich dazuzulernen – insbesondere, um technologische Entwicklungen wie künstliche Intelligenz einordnen und verantwortungsvoll nutzen zu können.

Gerade hier zeigt sich auch ein Spannungsfeld vieler heutiger Auswahlprozesse: Organisationen suchen häufig weiterhin nach Klarheit, Sicherheit und Souveränität. Die Zukunft verlangt jedoch zunehmend Lernagilität, Reflexionsfähigkeit und einen bewussten Umgang mit Ambiguität. Überspitzt gefragt: Warum selektieren Organisationen heute noch jene Führungskräfte, die vor allem in stabilen Systemen besonders gut funktionieren?

Resilienz ist eine bedeutende Basiskompetenz

Dass Belastbarkeit in den Assessments als Stärke der Kandidatinnen und Kandidaten eingeschätzt wird, ist zunächst eine gute Nachricht. Was die Zahlen allerdings nicht zeigen, ist der spezifische Druck, der heute im digitalen Kontext entsteht. Für viele Führungskräfte wirkt die Erwartung, sich laufend mit KI-Tools und digitalen Entwicklungen auseinandersetzen zu müssen, wie ein zweiter Job neben dem eigentlichen Tagesgeschäft. Gleichzeitig bleibt die operative Belastung hoch, obwohl laufend neue Anforderungen dazukommen.

Ergänzt wird all dies um die Unsicherheit darüber, was technologische Entwicklungen langfristig für die eigene Rolle bedeuten. Kann ich meinen Job noch lange so ausüben? Wo verändert sich Führung grundlegend? Derlei Fragen lassen sich heute noch nicht abschliessend beantworten. Gerade dieses Aushalten von Unklarheit über längere Zeit wird im Führungsalltag wichtiger.

Belastbarkeit zeigt sich heute nicht nur darin, viel auszuhalten, sondern auch in der Resilienz, trotz Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben, Orientierung zu geben und ein Team zu führen, das dieselbe Unsicherheit erlebt.

Transformationskompetenz: Stärken sind vorhanden, Entwicklungsbedarf bleibt

Bei der Transformationskompetenz, also dem aktiven Gestalten von Veränderung, zeigt sich in den Assessments häufiger Entwicklungsbedarf, obwohl genau diese Fähigkeit strategisch zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Drei Take aways: Was heisst das konkret für HR?

1



Führungsprofile aktualisieren.

Motivation, Kommunikation und Leadership bleiben weiterhin unverzichtbar. Gleichzeitig reichen klassische Anforderungen allein nicht mehr aus.

Wenn Führungskräfte Veränderung tragen sollen, müssen insbesondere Selbstreflexion, Lernbereitschaft, Belastbarkeit und Transformationskompetenz explizit im Sollprofil verankert werden.



Selbstreflexion



Lernbereitschaft



Belastbarkeit



Transformationskompetenz

2



Auswahlmethodik weiterentwickeln.

Klassische Interviewfragen greifen zu kurz, wenn wir beurteilen wollen, wie Führungskräfte mit Unsicherheit, neuen Technologien oder widersprüchlichen Informationen umgehen.

Gefragt sind **realitätsnahe Situationen**: etwa eine unvollständige Entscheidungsgrundlage einordnen, einen (KI-generierten) Vorschlag kritisch prüfen oder ein anspruchsvolles Führungsgespräch vorbereiten und danach begründen, weshalb man sich für ein bestimmtes Vorgehen entschieden hat.

So wird sichtbar, ob jemand nur über Veränderung spricht oder sie tatsächlich führen kann.

3



Kompetenzentwicklung gezielt aufbauen.

Selbstreflexion und Lernbereitschaft lassen sich entwickeln, z. B. durch Feedback, Coaching, Standortbestimmungen und eine Kultur, in der konstruktive Rückmeldungen und Lernen im Führungsalltag Platz haben.

Auch **Kommunikation** sollte dabei nicht als «weicher» Faktor verstanden werden, denn ohne gute Kommunikation entsteht kaum Vertrauen – und ohne Vertrauen wird Veränderung schwierig.

Avenir Consulting | Leadership Kompass 2026 | Grundlage: 466 Leadership Assessments



Das überrascht wenig. Veränderung aktiv zu gestalten, ist im Führungsalltag deutlich anspruchsvoller, als es in Konzepten oft erscheint. Führungskräfte müssen erklären, warum sich etwas verändert, auch wenn sie selbst noch nicht auf jede Frage eine Antwort haben. Sie müssen Unsicherheit im Team aufnehmen, Widerstand ernst nehmen und gleichzeitig dafür sorgen, dass das Tagesgeschäft weiterläuft. Transformationskompetenz bedeutet also weniger, Veränderung einfach nur gut zu finden. Gemeint ist vielmehr die Kunst, als Führungskraft unter Beibehaltung der zuvor beschriebenen Resilienz unterschiedliche Perspektiven zu integrieren und Mitarbeitende über längere Zeit konstruktiv durch Veränderungsprozesse zu begleiten.

Frauenanteil: Stagnation trotz Leistungsgleichheit

Ein Blick auf die Zusammensetzung der Stichprobe zeigt eine weitere Kontinuität, die aus Diversity-Sicht weniger erfreulich ist: Der Frauenanteil unter den Assessment-Teilnehmenden liegt seit Jahren bei rund 25 bis 28 Prozent, auf oberster Führungsebene sogar nur bei rund 14 Prozent. Dabei zeigen die Leistungsbewertungen kaum relevante Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

Gerade in Veränderungsphasen wird Diversität jedoch zu einem relevanten Erfolgsfaktor, denn unterschiedliche Perspektiven können dabei helfen, einseitige Entscheidungen zu vermeiden. Deshalb sollte Diversität auch in den Auswahl- und Entwicklungsschritten konsequent mitgedacht werden.

Datenbasis des «Avenir Leadership Kompass 2026»

Der «Avenir Leadership Kompass 2026» basiert auf der Auswertung von N = 466 Führungs-Assessments aus dem Jahr 2025, darunter 342 Männer und 124 Frauen bei einem Altersdurchschnitt von 43,8 Jahren. Die Führungskompetenzen wurden aus drei Perspektiven erfasst: aus Sicht der Organisation, aus Sicht der Führungskraft selbst und aus Sicht der Beobachtenden. Grundlage der Auswertung sind die zwölf Kompetenzen des Avenir Kompetenzmodells. Avenir begleitet seit 2005 die Rekrutierung von Führungskräften und erstellt den «Leadership Kompass» jährlich.