

THE AI-READY BOARD

by
Rene Schmidli

Rene Schmidli



Keine Juniors, keine Chefs?

Rene Schmidli, ein Finanzexperte mit über 30 Jahren Investmenterfahrung, deckte bereits 1993 als Finanzanalyst den Technologiesektor ab und begleitete im Jahre 2000 ein Tech-IPO in der Schweiz. Heute arbeitet er selbstständig in verschiedenen Verwaltungsrats- und Beratungsfunktionen. Im Dezember 2024 schrieb er, motiviert von der rasanten Entwicklung bei AI, seine CAS-Arbeit über Generative AI bei Mateusz Dolata an der Universität Zürich, um eine praxisnahe Betrachtung von AI-Strategie- und Governance-Themen in Verwaltungsräten vorzunehmen.

Andreas Golze



Andreas Golze ist Managing Director bei Cognizant, einem global tätigen IT-Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen mit rund 350'000 Angestellten. Er ist verantwortlich für die Leitung des Geschäfts in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH). Mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in der IT-Service-Branche verfügt der diplomierte Informatiker über umfangreiches Wissen in den Bereichen Business Management, Service Delivery und Consulting in verschiedenen Branchen, speziell im Zusammenhang mit AI.

Wie AI die Karriereleiter verändert... und Verwaltungsräte Führung neu denken müssen

Rene Schmidli: Lieber Andreas. In eurer Studie «New Work, New World 2026» kommt ihr zum Schluss, dass bereits heute mehr als 93 Prozent der Berufe in irgendeiner Form von AI betroffen sind, rund sechs Jahre früher als ursprünglich erwartet. Besonders auffällig ist, dass AI längst nicht mehr nur administrative oder technische Aufgaben betrifft, sondern auch körperliche Tätigkeiten und Managementfunktionen. Was hat sich schneller verändert als erwartet und haben Verwaltungsräte die Reichweite dieser Entwicklung bisher unterschätzt?

Andreas Golze: Vor allem die Geschwindigkeit der Entwicklung. Vor drei Jahren prognostizierten wir, dass rund 90 Prozent der Tätigkeiten erst Anfang der 2030er-Jahre von AI betroffen sein würden. Grundlage unserer Analyse waren rund 1'000 Berufsgattungen mit insgesamt etwa 18'000 einzelnen Aufgaben. Dieses Bild sehen wir nun bereits heute.

Das durchschnittliche «Exposure», also der Grad, zu dem ein Beruf durch AI beeinflusst werden kann, liegt deutlich höher als erwartet. Besonders bemerkenswert ist die Tiefe dieser Verschiebung: Der Anteil der Berufe, die einem existentiellen Wandel gegenüberstehen, hat sich von 15 auf 30 Prozent verdoppelt. Rund 10 Prozent der Aufgaben gelten inzwischen als vollständig automatisierbar, und nahezu 40 Prozent können teilweise oder grösstenteils durch AI unterstützt werden.

Selbst Rollen, die bisher als vergleichsweise sicher galten, sind stärker betroffen. In der Baubranche ist das Exposure von 4 Prozent im Jahr 2023 auf heute 12 Prozent gestiegen, bei juristischen Tätigkeiten von 9 auf

63 Prozent. Besonders aufschlussreich ist der Managementbereich: Für CEOs hatten wir für das Jahr 2032 ursprünglich einen Wert von rund 25 Prozent prognostiziert. Heute liegt er bereits bei über 60 Prozent.

Es geht deshalb längst nicht mehr um die Frage, ob AI Arbeit verändert, sondern wie schnell Unternehmen ihre Organisation, ihre Kompetenzen und ihre Führungsmodelle anpassen können. Für Verwaltungsräte ist das unmittelbar relevant, weil sie nicht nur die Strategie beaufsichtigen, sondern auch über die Zusammensetzung und Nachfolge der Geschäftsleitung entscheiden.

Rene Schmidli: Vor drei Jahren rechnete kaum jemand damit, dass AI auch körperliche und leitende Tätigkeiten in diesem Ausmass unterstützen oder verändern könnte. Welche technologischen Sprünge haben diese Entwicklung ermöglicht?

Andreas Golze: Drei Entwicklungssprünge sind in kurzer Zeit zusammengekommen. Erstens die Multimodalität: AI kann heute Bilder, Diagramme und Videos interpretieren und räumliche Zusammenhänge erkennen. Damit erhält sie gewissermassen Augen und Ohren.

Zweitens das Schlussfolgern, häufig auch als «Reasoning» bezeichnet: Moderne Modelle können mehrstufige Probleme zerlegen, Hypothesen prüfen und Empfehlungen begründen.

Und drittens, das ist der entscheidende Punkt, die Agentische AI: Systeme generieren nicht mehr nur Inhalte, sondern sie handeln. Sie greifen auf Live-Daten zu, führen Befehle in Geschäftsanwendungen aus und steuern ganze Arbeitsabläufe. Zusammengenommen verstärken sich diese Fähigkeiten gegenseitig.

Rene Schmidli: Eure Zahlen zeigen, dass gerade Führungsrollen stärker betroffen sind als bisher angenommen. Welche Aufgaben von CEOs und Geschäftsleitungen können durch AI übernommen oder grundlegend verändert werden? Wird Führung dadurch strategischer oder könnten auch einzelne Managementebenen an Bedeutung verlieren?

Andreas Golze: AI betrifft im Management vor allem Tätigkeiten, die stark auf Informationsbeschaffung, Analyse, Koordination und Entscheidungsaufbereitung beruhen. Management-Reports können automatisch erstellt, Szenarien schneller analysiert und operative Entwicklungen laufend überwacht werden. Auch die Koordination von Projekten, Ressourcen und Arbeitsabläufen lässt sich zunehmend durch agentische Systeme unterstützen.

Das bedeutet nicht, dass Führung überflüssig wird. Ihr Schwerpunkt verschiebt sich jedoch. Wenn Informationen, Analysen und Handlungsoptionen schneller verfügbar sind, liegt der Mehrwert einer Führungskraft weniger darin, Informationen zu besitzen oder weiterzuleiten. Wichtiger werden Urteilsvermögen, Priorisierung, Verantwortung, Kontextverständnis und die Fähigkeit, Menschen und Organisationen durch Veränderung zu führen.

Gleichzeitig ist es plausibel, dass Hierarchien flacher und Führungsspannen grösser werden. Einzelne Managementebenen, die hauptsächlich koordinierende oder berichtende Funktionen erfüllen, könnten unter Druck geraten. Für Verwaltungsräte stellt sich deshalb nicht nur die Frage, wie viele Führungskräfte ein Unternehmen benötigt, sondern welche Form von Führung künftig tatsächlich Wert schafft.

Rene Schmidli: Für viele Unternehmensleitungen liegt angesichts dieser Entwicklung ein naheliegender Schluss darin, insbesondere bei Einstiegsrollen erhebliche Personalkosten einzusparen. Ist das zu einfach gedacht und ab wann wird daraus ein strategischer Fehler?

Andreas Golze: Ja, eindeutig, denn hier kollidieren zwei Ziele: kurzfristige Effizienz und langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Die Effizienzgewinne durch AI sind real, und es ist betriebswirtschaftlich richtig, sie zu prüfen und zu nutzen. Deswegen Juniorstellen schlicht nicht mehr zu besetzen, wäre jedoch der falsche Ansatz.

Denn wer heute nicht mehr ausbildet, hat morgen keine erfahrenen Fachleute. Unternehmen brauchen weiterhin Menschen, die verstehen, wie die Dinge «unter der Haube» tatsächlich funktionieren. Dieses

Urteilsvermögen entsteht durch Praxis und lässt sich von AI nur schwer ersetzen. Erfahrene Kräfte bleiben unverzichtbar für Urteil, Aufsicht und strategische Orientierung.

Hinzu kommt der wachsende digitale Fachkräftemangel. Die Nachfrage nach Menschen, die AI, Daten und neue Technologien beherrschen, steigt rasant. Wer jetzt die Nachwuchsbasis abbaut, schwächt genau jene Pipeline, die er in wenigen Jahren dringend benötigen wird.

Rene Schmidli: Dennoch scheint es, dass es zusehends weniger Einstiegsrollen gibt. Manche schreiben es der Konjunktursituation zu, andere eben der Verbreitung von AI. Welche Entwicklung zeigen die Daten und wie stark wirkt AI bereits heute?

Andreas Golze: Beides wirkt zusammen, und beide Kräfte müssen ernst genommen werden. Eine Auswertung von Robert Walters zeigt, dass die Stellenausschreibungen im Bereich Softwareentwicklung in Deutschland im Januar 2026 rund 23 Prozent unter dem Vorjahreswert lagen. Während die Gesamtzahl der Entwicklerstellen zurückgeht, nimmt gleichzeitig der Anteil der AI- und Automatisierungsrollen zu.

Der Grund liegt auf der Hand: AI übernimmt heute genau jene Aufgaben, die traditionell häufig dem Nachwuchs anvertraut wurden, etwa Standardcode schreiben, einfache Fehler beheben oder Recherchen für Präsentationen durchführen. Gleichzeitig sind Fachkräfte mit AI-Know-how gefragter denn je.

Die Schlussfolgerung, AI eliminiere Einstiegsstellen vollständig, greift jedoch zu kurz. Sie verändert vor allem deren Inhalt. Wenn Routinearbeit automatisiert wird, können junge Mitarbeitende früher mit anspruchsvolleren Aufgaben in Berührung kommen. Das kann Lernen und Entwicklung beschleunigen.

AI kann dabei als eine Art Echtzeitmentor wirken, der durch unbekannte Systeme und Situationen führt. Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger gehören häufig zu den anpassungsfähigsten Mitgliedern einer Belegschaft. Wer ihnen früh Zugang zu fortgeschrittenen Werkzeugen und echter Verantwortung gibt, kann die Fachkräfte von morgen schneller entwickeln.

Rene Schmidli: Wenn die klassische Karriereleiter, das Erlernen des Handwerks über Routineaufgaben, erodiert, wie bauen Unternehmen dann überhaupt noch Expertise und Urteilsvermögen auf?

Andreas Golze: Indem sie Einstieg und Laufbahn neu gestalten. Drei Ansätze sind besonders wichtig.

Erstens Mentoring: Erfahrene Mitarbeitende müssen ihr implizites Wissen und ihr Gespür gezielt an den Nachwuchs weitergeben. Gerade Unternehmen mit über Jahrzehnte gewachsenem Erfahrungswissen verfügen über einen Schatz an Kontext, Routinen und Urteilsvermögen, der nicht explizit vorliegt und verloren ginge, bevor er sich in Daten oder Prozesse übersetzen liesse.

Zweitens Rotationsprogramme: Sie vermitteln Einblicke in verschiedene Unternehmensbereiche und kompensieren den Wegfall vieler kleiner, repetitiver Aufgaben, über die junge Mitarbeitende bisher Organisations- und Prozesse kennengelernt haben.

Drittens müssen Unternehmen akzeptieren, dass die klassische Karriereleiter in ihrer bisherigen Form nicht mehr trägt. Der Fokus verschiebt sich weg vom Abarbeiten von Routinetätigkeiten hin zu einer Lernumgebung, in der junge Menschen früh Verantwortung übernehmen und ihr Urteilsvermögen im direkten Austausch mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen entwickeln.

Rene Schmidli: Was sollte aus Verwaltungsratssicht ein Nomination Committee konkret beobachten, um zu erkennen, ob diese neue Talent- und Führungspipeline tatsächlich funktioniert?

Andreas Golze: Ein klassischer Nachfolgeplan allein reicht dafür nicht mehr aus. Das Nomination Committee sollte sehen können, ob kritische Kompetenzen im Unternehmen systematisch aufgebaut werden und ob für Schlüsselrollen mehrere glaubwürdige interne Nachfolger vorhanden sind.

Dazu gehören beispielsweise die interne Besetzungsquote, die Breite der Nachfolgepipeline, Rotationen über verschiedene Funktionen hinweg, die Entwicklung kritischer AI- und Datenkompetenzen sowie die Zeit, die Mitarbeitende benötigen, um grössere Verantwortung zu übernehmen.

Wichtig ist auch die Frage, ob erfahrene Fach- und Führungskräfte tatsächlich Zeit für Mentoring und Wissensweitergabe einsetzen. Wenn ein Unternehmen zwar Effizienzgewinne ausweist, aber immer stärker auf externe Rekrutierung angewiesen ist und intern kaum noch Nachfolger hervorbringt, ist das ein Warnsignal für den Verwaltungsrat.

Rene Schmidli: Gibt es in all diesem AI-getriebenen Wandel auch eine Chance, die Führungskräfte und Verwaltungsräte übersehen?

Andreas Golze: Durchaus. AI senkt die Eintrittsbarrieren, die früher spezielle Ausbildung oder Qualifikation voraussetzten. Indem die Technologie Fachwissen praktisch auf Knopfdruck verfügbar macht, demokratisiert sie Expertise und gibt Einsteigerinnen und Einsteigern Zugang zu komplexen Werkzeugen, ohne dass sie jedes Detail von Beginn an beherrschen müssten. Und es ermöglicht Unternehmen auch ausserhalb des klassischen Talentpools zu rekrutieren.

Unsere interne Untersuchung bei Cognizant, einem Unternehmen mit global mehr als 350'000 Mitarbeitenden, zeigt, dass gerade Juniorrollen überproportional von AI profitieren: Die unteren 50 Prozent der Mitarbeitenden verzeichnen Produktivitätsgewinne von 36 Prozent, gegenüber 17 Prozent in der oberen Hälfte.

Agentische AI beschleunigt diese Verschiebung zusätzlich, da sich viele einfachere Verwaltungs- und Projektmanagementaufgaben heute autonom erledigen lassen; das verschafft den Mitarbeitenden Raum, sich auf Urteilsvermögen, Kreativität und strategische Beiträge zu konzentrieren.

Für uns ist das kein abstrakter Befund: Wir bauen unsere Einstellungen auf Einstiegsebene gezielt aus und öffnen sie bewusst auch für Talente ohne klassischen MINT-Hintergrund (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). AI kann die Talentpipeline verbreitern und die Arbeit von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern früh aufwerten. Genau diesen Blickwinkel sollten Führungskräfte einnehmen.

Rene Schmidli: Woran erkennt ein Verwaltungsrat, dass die Geschäftsleitung nicht nur einzelne AI-Projekte verfolgt, sondern das Unternehmen strukturell auf diese Veränderungen vorbereitet?

Andreas Golze: Damit AI echten Wert erschliessen kann, müssen Unternehmen Prozesse im grossen Stil neudenken, anstatt AI einfach nur oberflächlich aufzusetzen. Eine Geschäftsleitung muss sich dieser Herausforderung bewusst sein und gezielt Massnahmen entwickeln, die Skalierung ermöglichen. In Europa nutzen bislang nur rund 13 Prozent der Unternehmen AI aktiv; der Nachholbedarf ist enorm und damit auch der Druck, sich der Thematik gebührend anzunehmen, denn die nächsten drei Jahre dürften noch grössere Veränderungen bringen als die vergangenen drei.

Drei strategische Hebel sind aus meiner Sicht entscheidend.

Erstens braucht es ein anpassungsfähiges Betriebsmodell: modulare Systeme, flexible Steuerung und bewegliche Budgets. Neue Technologiesprünge dürfen nicht jedes Mal eine strategische Krise auslösen, sondern müssen Teil der laufenden Erneuerung des Unternehmens werden.

Zweitens muss Weiterbildung zu einer Echtzeitinfrastruktur werden. Sobald neue Fähigkeiten verfügbar sind, muss die Qualifizierung unmittelbar die Lücke zwischen technologischem Potenzial und betrieblicher Praxis schliessen. Der Fokus sollte weniger auf breiten Standardzertifizierungen und stärker auf präzisen, aufgabenbezogenen Lernangeboten liegen.

Drittens muss die Geschäftsleitung ein zukunftsfähiges Talent-Management aufbauen, welches ihren Mitarbeitern ermöglicht, AI-bedingte Effizienzgewinne gezielt zu realisieren und zeitgleich Weiterbildung neu

denkt, damit Fachkräfte und neue Kompetenzen kontinuierlich entwickelt werden. Für mich ist das der einzige nachhaltige Weg.

Rene Schmidli: Wenn Technologien, Fähigkeiten und Organisationsmodelle schneller wechseln: Braucht auch der Verwaltungsrat kürzere Entscheidungszyklen, etwa bei Budgets, Organisationsstrukturen und dem Aufbau neuer Kompetenzen?

Andreas Golze: Ein Verwaltungsrat kann diese Entwicklung nicht ausschliesslich im jährlichen Strategie- oder Budgetprozess behandeln. Er muss häufiger überprüfen, ob die Annahmen zur Produktivität, zum Personalbedarf, zu den benötigten Kompetenzen und zu den Investitionsprioritäten noch gelten.

Das bedeutet nicht, dass der Verwaltungsrat operativ werden soll. Er muss der Geschäftsleitung aber genügend Beweglichkeit ermöglichen und gleichzeitig klare strategische Leitplanken setzen. Dazu gehören beispielsweise Schwellenwerte für zusätzliche Investitionen, Vorgaben für den verantwortungsvollen Einsatz von AI und eine regelmässige Überprüfung der Auswirkungen auf Organisation, Risiken und Talentpipeline.

Entscheidend ist, dass Technologie-, Personal- und Strategieentscheide nicht getrennt behandelt werden. Eine AI-Investition verändert häufig gleichzeitig Prozesse, Rollen, Kompetenzen und das Risikoprofil des Unternehmens. Diese Zusammenhänge muss der Verwaltungsrat gesamthaft beurteilen.

Rene Schmidli: Das Management steht gleichzeitig unter dem Druck, rasch messbare Produktivitäts- und Kosteneffekte zu erzielen. Wie verhindert das Compensation Committee, dass kurzfristige AI-Erfolge belohnt werden, während langfristig die Talent- und Kompetenzbasis des Unternehmens geschwächt wird?

Andreas Golze: Indem es Effizienz nicht isoliert misst. Produktivitäts- und Kostenziele bleiben wichtig, sollten aber mit mehrjährigen Zielen für Kompetenzaufbau, interne Nachfolge und organisatorische Lernfähigkeit verbunden werden.

Ein Compensation Committee könnte beispielsweise berücksichtigen, ob kritische Fähigkeiten im Unternehmen aufgebaut wurden, ob Schlüsselpositionen intern besetzt werden können, ob Talente erfolgreich entwickelt und gehalten werden und ob AI tatsächlich zu nachhaltig besseren Prozessen führt, statt lediglich kurzfristig Stellenkosten zu reduzieren.

Entscheidend ist die zeitliche Perspektive. Wenn eine Führungskraft heute Kosten senkt, indem sie die Nachwuchspipeline abbaut, kann das kurzfristig erfolgreich aussehen und langfristig erheblichen Wert vernichten. Die Vergütungslogik sollte deshalb sowohl den unmittelbaren Effizienzgewinn als auch den Aufbau der künftigen Leistungsfähigkeit abbilden.

Rene Schmidli: Wenn ein Verwaltungsrat aus all dem nur eine Konsequenz ziehen sollte: Welche wäre es?

Andreas Golze: AI darf weder als reines Technologieprojekt noch als kurzfristiges Kostensenkungsprogramm betrachtet werden. Sie verändert gleichzeitig Arbeit, Führung, Organisation und Talententwicklung. Der Verwaltungsrat muss deshalb sicherstellen, dass AI-Adoption nicht bei der Realisierung von Effizienzgewinnen aufhört, sondern als tiefgreifender Wandel verstanden wird, der es ermöglicht, Prozesse neu zu gestalten und neue Marktchancen zu verfolgen. So wird nachhaltiger Wert auf lange Zeit geschaffen. Wer nur auf kurzfristige Einsparungen schaut, riskiert, die Voraussetzungen für den künftigen Erfolg zu verlieren.