

PERSÖNLICHKEIT!

SCHRITT FÜR SCHRITT ENTWICKELN UND ENTFALTEN

WEKA

DISKUTIEREN OHNE GEWINNEN ZU MÜSSEN

NEUGIER

Wie aus einem Schlagabtausch eine gemeinsame Untersuchung wird.

Mehr dazu ab Seite 2

DENKEN

Wie Denken und Diskutieren zusammenhängen.

Mehr dazu ab Seite 4

FRAGEN

Wie Konzepte lenken, worüber gesprochen wird.

Mehr dazu ab Seite 8

EDITORIAL



HERZLICH WILLKOMMEN!

Diskussionen werden oft als Wettkampf verstanden, bei dem es darum geht, recht zu haben. Doch wann haben Sie zuletzt eine Diskussion geführt, ohne gewinnen zu wollen? Wir zeigen, wie aus einem Schlagabtausch wieder eine gemeinsame Untersuchung werden kann, bei der alle etwas dazulernen, und was sich verändert, wenn Neugier den Vortritt vor der eigenen Position erhält (Seiten 2–3).

Bruno Frischherz beleuchtet, wie Denken und Diskutieren zusammenhängen und wie dialektisches und perspektivisches Denken helfen, gegensätzliche Positionen zu lösen (Seiten 4–5).

Wir stellen neun Diskussionsformen vor, vom World Café bis zur Oxford-Debatte, und zeigen, welche Form zu welchem Ziel passt (Seiten 6–7).

Zudem zeigen wir, wie Konzepte mit Fragen ins Gespräch eingeführt werden und weshalb es sich manchmal lohnt, diese Konzepte selbst zur Diskussion zu stellen, bevor eine Antwort gesucht wird (Seiten 8–9).

Und Jonas Willisegger betont die Wichtigkeit des Einbezugs bei Entscheidungen. Dies erhöht die Legitimität, unabhängig davon, welche Entscheidung gefällt wurde (Seiten 10–11).

Ihr Persönlichkeit-Redaktionsteam

Elfie J. Czerny & Dominik Godat

WENN NIEMAND MEHR GEWINNEN MUSS

Diskussionen gehören zu unserem Alltag, am Esstisch ebenso wie im Team. Oft geht es dabei weniger um die Sache als darum, recht zu behalten. Doch, wie kann aus einem Schlagabtausch wieder eine gemeinsame Untersuchung werden?

■ von Elfie J. Czerny & Dominik Godat

Diskussionen beginnen meist harmlos. Doch plötzlich werden die Argumente präziser, die Stimmen fester. Irgendwann scheint es nicht mehr darum zu gehen, eine Frage gemeinsam zu erkunden. Es geht nun eher darum, recht zu haben.

Diskussionen gehören zu unserem Alltag. Wir diskutieren über politische Entscheidungen, über den besten Weg im Projekt, über Erziehungsfragen, über die Ferienplanung oder darüber, ob künstliche Intelligenz unsere Arbeit bereichern oder bedrohen wird. Wo Menschen zusammenleben und zusammenarbeiten, entstehen unterschiedliche Sichtweisen. Das ist weder überraschend noch problematisch. Im Gegenteil, Unterschiedlichkeit ist oft die Voraussetzung für neue Ideen.

Und dennoch erleben viele Diskussionen heute eine eigentümliche Spannung. Sie scheinen immer schwieriger zu werden. Während wir technisch so einfach miteinander kommunizieren können wie nie zuvor, entsteht vielerorts der Eindruck, dass echtes Einlassen aufeinander seltener geworden ist. Meist liegt das nicht daran, dass wir miteinander sprechen, sondern wie wir sprechen.

Dialog oder Diskussion

Die Begriffe Dialog und Diskussion werden häufig synonym verwendet, verfolgen jedoch unterschiedliche An-

liegen. Im Dialog steht das gemeinsame Verstehen im Vordergrund. Es geht darum, das eigene Verständnis durch die Perspektiven anderer zu erweitern, nicht darum, recht zu behalten.

Eine Diskussion dient dagegen oft dazu, Argumente auszutauschen und eine Entscheidung vorzubereiten. Die Beteiligten vertreten und begründen ihre Sichtweisen und reagieren auf die Argumente der anderen. Hier geht es weniger um gemeinsames Erkunden, als um das Prüfen und Bewerten unterschiedlicher Positionen.

Interessanterweise bedeutet das Wort diskutieren ursprünglich nicht, gegeneinander anzutreten. Das lateinische *discutere* bedeutet unter anderem «auseinanderschlagen» oder «untersuchen». Etwas wird in seine Bestandteile zerlegt, damit es besser verstanden werden kann. Im Kern steckt also weniger der Wettkampf als vielmehr die gemeinsame Untersuchung einer Sache im Zentrum.

Neugierig bleiben

Doch wann wird aus einer gemeinsamen Untersuchung ein Schlagabtausch? Vielleicht genau dann, wenn sich unsere Aufmerksamkeit anders ausrichtet. Solange wir neugierig auf den Gegenstand bleiben, richten wir unseren Blick auf die Frage. Sobald jedoch die eigene Position verteidigt statt erforscht wird, verändert sich das

DENKEN UND DISKUTIEREN

Denken und Diskutieren sind eng aufeinander bezogen. Einerseits bringen Widersprüche neue Aspekte eines Themas in den Blickwinkel. Andererseits hilft die Perspektivenübernahme, in der Diskussion Konflikte zu lösen.

■ von Dr. Bruno Frischherz



Eine Diskussion ist zunächst einfach ein Gespräch, also ein Wechsel von Rede und Gegenrede zwischen mehreren Personen. Sie ist ein Meinungsaustausch und eine Auseinandersetzung zu einem bestimmten Thema. Je nachdem kann sie eher den Charakter eines Dialogs, einer Debatte oder eines Diskurses annehmen. Beim Dialog geht es einfach darum, Ideen und Meinungen auszutauschen. Bei der Debatte ist das Ziel, die eigene Meinung durchzusetzen und eine Entscheidung zugunsten der eigenen Position zu beeinflussen, und beim Diskurs dauert der Meinungsstreit zwischen mehreren Personen über längere Zeit an.

Eine gute Diskussion

Was gehört zu einer guten Diskussion? Zu den typischen Merkmalen einer Diskussion gehört einerseits, dass die Beteiligten Argumente vorbringen, um ihre eigene Position zu begründen und durchzusetzen. Andererseits zählen nur Argumente und nicht Macht und Rang der Teilnehmenden. Es sollen nur Argumente vorgebracht werden, die zum Thema gehören. Die Argumen-

te sollen relevant für die Auseinandersetzung sein und den Gedankengang klarmachen und unterstützen. Eine gute Diskussion ist ergebnisoffen, bietet aber gleichzeitig eine Orientierung für die nachfolgende Entscheidung oder Handlung.

Dialektisches Denken

Denken hat Ähnlichkeiten mit einer guten Diskussion. Es gibt eine auf Platon zurückgehende Tradition, die Denken als einen inneren Dialog mit sich selbst versteht. Ich kann mir selbst widersprechen und mich selbst zu einer klaren Antwort zwingen. Ich bringe Widersprüche gegen meine Meinung selbst hervor, um mein Denken weiterzuentwickeln. Diese Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen, nennt man auch dialektisches Denken.

Je nach Art des Widerspruchs kann man vier verschiedene Modi des dialektischen Denkens unterscheiden: Struktur, Prozess, Relation und Transformation. Bezogen auf ein Diskussionsthema kann man sich zum Beispiel fragen:

- Struktur: «Welche Teile oder Aspekte hat die Sache oder das Thema?»
- Prozess: «Wie entwickelt sich die Sache oder das Thema selbst weiter?»
- Relation: «Was gehört zur Grundlage der Sache oder des Themas?»
- Transformation: «Wie kann ich die Sache oder das Thema verändern?»

Dialektisches Denken als Kreativitätstechnik

Man kann die vier dialektischen Denkmodi benutzen, um ein Thema systematisch durchzudenken. Dies ergibt dann einen dialektischen Denkzyklus.

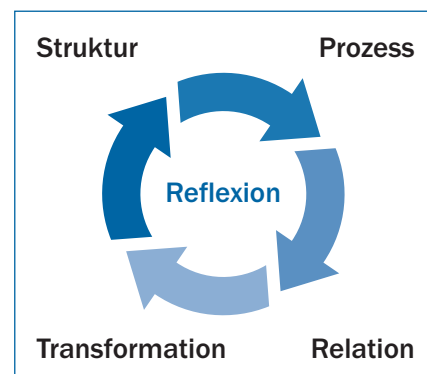


Abbildung 1: Der dialektische Denkzyklus

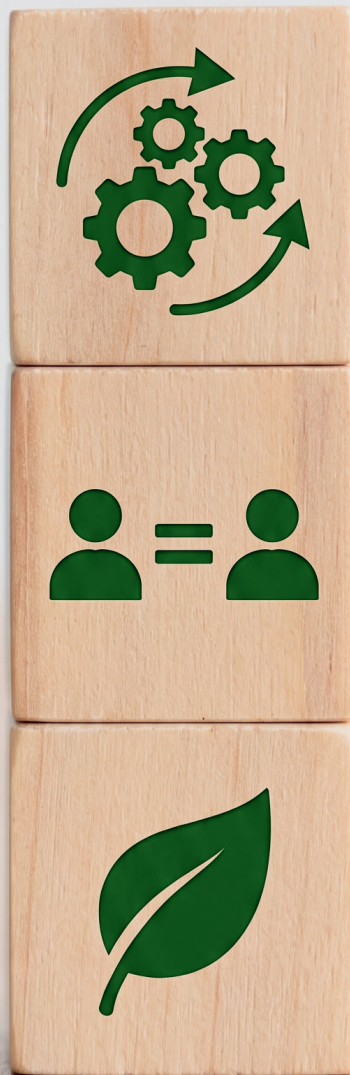
Der dialektische Denkzyklus lässt sich als Kreativitätstechnik einsetzen und liefert laufend neue Aspekte eines Themas. Im dialektischen Denkzyklus werden die vier Denkmodi benutzt, um Fragen zu entwickeln, die den thematischen Horizont erweitern. Neue Fakten, neue Perspektiven und neue Aspekte eines Themas geraten in den Blickwinkel und bereichern das eigene Denken oder die Diskussion. Der dialektische Denkzyklus ist grundsätzlich nie abgeschlossen. Eine erreichte Position kann durch neue Widersprüche

FÜHRUNGkompakt

AUSGABE 08
SEPTEMBER 2026



SCHRITT FÜR SCHRITT ZU MEHR FÜHRUNGSKOMPETENZ



SUSTAINABLE LEADERSHIP – NACHHALTIGE TRANS- FORMATION ERMÖGLICHEN

Warum es eine präzise
Selbsterklärung benötigt

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

INKLUSION IM ARBEITSLEBEN – FÜNF SCHRITTE ZU ECHTER TEILHABE

Damit Leistung nicht
durch unnötige Barrieren
auf der Strecke bleibt

[Mehr dazu auf Seite 5](#)

VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF

Wie aus starrer Hierarchie ein
leistungsstarkes Netzwerk wird

[Mehr dazu auf Seite 7](#)

SUSTAINABLE LEADERSHIP – FÜR EINE NACHHALTIGERE ZUKUNFT

Warum es tatsächlich immer
noch eine Lücke zwischen
Wissen und Handeln gibt

[Mehr dazu auf Seite 9](#)

IN DIESER AUSGABE

NACHHALTIGE UNTERNEHMENS- FÜHRUNG

EDITORIAL



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Herzlich willkommen!

«Sei du selbst die Veränderung,
die du dir wünschst für diese Welt.»

Mahatma Gandhi

Wir alle besitzen ein Leben und leben auf einer Welt, die uns für kurze Zeit als Lebensraum zur Verfügung gestellt wird. In diesem Umfeld gilt es, das Beste aus der eigenen Zeit und der Zeit der anderen zu machen. Die einen tun dies mit Nachsicht auf das Umfeld, die anderen holen das Maximal für sich aus den anderen und der Umwelt heraus. Aber es endet für alle gleich. Memento mori!

Nachhaltigkeit ist ein viel gescholtenes Modell. Oft ist es ein Adamsblatt, und zu selten wird der langfristige Wert erkannt und anerkannt. Der schnelle «Erfolg» steht häufig im Wege.

In dieser Ausgabe legen wir den Fokus auf die unterschiedlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit, auf die eine Führungskraft direkt Einfluss nehmen kann.

Wir beleuchten: die nachhaltige Transformation oder wie es gelingt, vom kurzfristigen Denken zu länger wirkenden Strategien zu gelangen, Inklusion am Arbeitsplatz oder wie es gelingt, Barrieren abzuschaffen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder wie es gelingt, flexibler zu besseren Lösungen zu kommen, und «last, but not least» Sustainable Leadership oder wie es gelingt, nachhaltige Kompetenz zu erlangen.

Lassen Sie sich inspirieren!

Stephan Bernhard
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl
Chefredaktion

SUSTAINABLE LEADERSHIP – NACHHALTIGE TRANS- FORMATION ERMÖGLICHEN

Für den dauerhaften Wandel einer Organisation spielen Menschen in Führungsrollen eine Schlüsselrolle. Sie müssen regenerative Prinzipien nicht nur verstehen, sondern sie auch fest in den Strukturen und Abläufen des Unternehmens verankern. Dazu gehört ebenso, Vorbehalten und Widerständen konstruktiv zu begegnen.

Die Einführung nachhaltiger Prozesse bringt gerade für Führungskräfte zahlreiche Anforderungen mit sich. Unter dem Begriff «Sustainable Leadership» werden unterschiedliche Ansätze diskutiert, wie diese Aufgabe bewältigt werden kann. Gemeinsam ist ihnen, dass sie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den Blick nehmen und auf einen verantwortungsvolleren Umgang mit Menschen und Umwelt ausgerichtet sind.

Weil Führungskräfte neue Ideen in die Umsetzung bringen, nehmen sie eine zentrale Rolle ein, wenn Denkweisen verändert und tragfähige nachhaltige Strategien entwickelt werden sollen.

Sustainable Leadership ist grundsätzlich auf langfristige Wirkung ausgelegt. Deshalb zeigen sich Erträge oder sichtbare Erfolge häufig nicht sofort. Genau darin liegt jedoch der Kern: Es geht darum, nachhaltig in die Zukunft zu investieren – nicht allein zugunsten eines einzelnen Unternehmens, sondern im Interesse einer lebenswerteren Welt.

Für nachhaltige Führung bedeutet das, dass Entscheidungen nicht nur an aktuellen Unternehmenszielen ausgerichtet werden, sondern auch die Interessen kommender Generationen einbeziehen. Entsprechend betrifft die Transformation sämtliche Ebenen eines Unterneh-

mens – vom Energieeinsatz in der Produktion bis zu den Arbeitsbedingungen im Büro.

Erst die Selbstklärung, dann Umsetzung

Nachhaltige Führung verlangt mehr als guten Willen. Sustainable Leader müssen in der Lage sein, innovativ und auch radikal neu zu denken. Das bedeutet jedoch nicht, Vorhandenes vollständig abzuschaffen. Vielmehr geht es darum, bestehende Strukturen klug in neue Prozesse zu überführen. So beschreiben es der Leadership-Coach Wolfgang Zimmermann und seine Mitautoren in ihrem Buch *Sustainability Leadership* (2024).

Zimmermann empfiehlt dabei ein schrittweises Vorgehen: ein langsames «Nach-vorne-Stolpern». Gemeint ist, sich entlang der zentralen Unternehmensprozesse mit kleinen Initiativen vorzuarbeiten. Für ein Medienunternehmen könnte das heißen, zunächst eine funktionierende Mülltrennung einzuführen, danach recycelbares Papier zu nutzen und erst in einem späteren Schritt den Wandel von Print- zu Digitalprodukten anzugehen.

Damit solche Veränderungen gelingen, müssen Führungskräfte zunächst ihre eigene Haltung klären. Wer nachhaltig und glaubwürdig führen will, sollte die

INKLUSION IM ARBEITSLEBEN – FÜNF SCHRITTE ZU ECHTER TEILHABE

Inklusion am Arbeitsplatz bedeutet, dass alle Menschen – unabhängig von körperlichen, psychischen oder kognitiven Einschränkungen – gleichberechtigt arbeiten können. Dieses Ziel geht über formale Gleichstellung hinaus. Es geht darum, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Vielfalt selbstverständlich ist und alle Beschäftigten ihre Fähigkeiten einbringen können.

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Menschen mit Behinderungen im Berufsleben weiterhin vor besonderen Herausforderungen stehen. Ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt sind häufig geringer, obwohl viele von ihnen gut ausgebildet sind und über Berufserfahrung verfügen. Ein Teil des Problems liegt in strukturellen Barrieren und in Vorannahmen darüber, was Menschen leisten können oder nicht.

Barrieren als zentrales Hindernis

Ein entscheidender Faktor für mangelnde Inklusion ist die fehlende Barrierefreiheit. Sie bildet die Grundlage dafür, dass Menschen überhaupt gleichberechtigt arbeiten können. Dabei geht es nicht nur um bauliche Anpassungen, sondern um ein umfassendes Verständnis von Zugänglichkeit.

Barrierefreiheit umfasst dabei mehrere Ebenen. Neben der räumlichen und baulichen, etwa durch Rampen oder automatische Türsysteme, gibt es die kommunikative, beispielsweise durch einfache Sprache oder alternative Kommunikationsformen, sowie die digitale und technische Barrierefreiheit, etwa durch barrierefreie Software oder assistive Technologien. Zudem gibt es auch noch die organisatorische und psychische, zum Beispiel durch flexible Pausenregelungen oder Rückzugsräume.



Der Gedanke dahinter ist einfach: Arbeit sollte so gestaltet sein, dass sie von möglichst vielen Menschen genutzt werden kann. Dazu gehört auch, Arbeitsprozesse gemeinsam mit Betroffenen zu entwickeln, statt Lösungen ausschliesslich von aussen vorzugeben.

Inklusion als gesellschaftlicher Auftrag

Inklusion ist nicht nur eine Frage unternehmerischer Verantwortung, sondern auch rechtlich verankert. Seit 2009 gilt zum Beispiel in Deutschland die UN-Behindertenrechtskonvention. Sie verpflichtet dazu, gleichberechtigte Teilhabe in allen Lebensbereichen zu ermöglichen und Barrieren abzubauen.

Zentral ist dabei ein Perspektivwechsel, nicht Menschen mit Behinderungen sollen sich an bestehende Strukturen anpassen, sondern Strukturen müssen so gestaltet werden, dass alle teilneh-

men können. Trotz dieser rechtlichen Grundlage bleibt die Umsetzung im Arbeitsalltag eine Herausforderung.

Viele Unternehmen erfüllen bestehende Vorgaben nur teilweise. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass Menschen mit Behinderungen deutlich häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen sind als andere Gruppen.

Ein Grund dafür sind verbreitete Vorbehalte. Häufig wird angenommen, dass Menschen mit Behinderungen weniger leistungsfähig seien oder nicht auf bestimmte Aufgaben vorbereitet werden könnten. Solche Annahmen wirken sich bereits im Bewerbungsprozess aus und erschweren den Zugang zum Arbeitsmarkt.

Inklusion beginnt im Bewerbungsprozess

Ob ein Arbeitsplatz inklusiv ist, entscheidet sich nicht erst im Arbeitsalltag. Bereits der Bewerbungsprozess kann Barrieren enthalten. Komplexe Formulare, unflexible Bewerbungsgespräche oder nicht zugängliche Systeme schliessen potenzielle Bewerber aus.

Unternehmen können hier früh ansetzen, etwa durch:

- klare und verständliche Stellenausschreibungen
- verschiedene Formen von Bewerbungsgesprächen, etwa digital oder telefonisch
- barrierefreie Online-Formulare
- feste Ansprechpersonen für Bewerber

Solche Massnahmen signalisieren Offenheit und erleichtern den Zugang für Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen.

Wirtschaftliche Perspektiven von Inklusion

Inklusion ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern auch wirt-

BUSINESS COACHING

AUSGABE 08
SEPTEMBER 2026



MENSCHEN IN UNTERNEHMEN NACHHALTIG STÄRKEN UND BEGLEITEN

SOUVERÄN AUF DEM TOPMANAGEMENT- PARKETT

Wo hohe Kompetenz
alleine nicht genügt

Mehr dazu auf Seite 2

GRUPPEN- COACHING AUF VORSTANDSEBENE

Warum praxisnahe Ansätze,
Benchmarks und Best Practices
bevorzugt sind

Mehr dazu auf Seite 5

COACHING-TOOL: NEUN SELBST- COACHING-TOOLS ZUR PSYCHOHYGIENE

Stellen Sie fest, wie sinnvoll
Psychohygiene bei Ihnen ist –
der Selbsttest

Mehr dazu auf Seite 6

COACHING-PRAXIS: ZWEI FÄLLE AUS DEM TOPMANAGEMENT

Praktische Einblicke:
Neu im obersten Gremium und
wenn «übers Eck» gespielt wird

Mehr dazu auf Seite 8

EXECUTIVE COACHING COACHING AUF TOPMANAGEMENTEBENE

WARM-UP!



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Schön, dass Sie da sind!

Der Aufstieg in die oberste Führungsebene gelingt in der Regel Menschen, die über viele Jahre hinweg aussergewöhnliche Leistungen erbracht haben. Diese Menschen erleben den Einstieg ins Topmanagement aber oft als überraschend schwierig, weil in diesem Führungsgremium andere Spielregeln gelten.

Manager der obersten Stufe verfügen selbstredend über umfangreiche Fachkompetenz, langjährige Führungsverantwortung sowie einen reichen Erfahrungsschatz aus Berufs- und Privatleben. Der Grund für die Challenge liegt selten in fehlendem Können, sondern vielmehr darin, dass sie auf eine Welt treffen, deren Regeln, meist unausgesprochene Gesetzmässigkeiten, sich deutlich von denen der bisherigen Karriere unterscheiden.

Kommunikation, Erwartungen und Machtstrukturen unterscheiden sich grundlegend. Wer diese Besonderheiten nicht kennt, riskiert, trotz bester Absichten ungewollt in politische Fallstricke zu geraten, was schnell zu einem jähen Ende führen kann.

Wir geben in dieser Ausgabe einige Einblicke in Situationen des Topmanagements. Zudem stellen wir einige Tools rund um das Thema «Psycho-Hygiene» vor, die sehr gut zum Ausgabenthema passen.

Stephan Bernhard
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl
Chefredaktion & Autor

Souverän auf dem Topmanagement-Parkett

Wer Führungskräfte auf höchster Ebene begleitet, muss die besonderen Mechanismen des Topmanagements aus eigener Anschauung oder intensiver Erfahrung verstehen. Der Aufstieg in die oberste Führungsebene gelingt in der Regel Menschen, die über viele Jahre hinweg aussergewöhnliche Leistungen erbracht haben.

Sie verfügen über umfangreiche Fachkompetenz, langjährige Führungsverantwortung sowie einen reichen Erfahrungsschatz aus Berufs- und Privatleben. Dennoch erleben viele den Wechsel ins Topmanagement als überraschend schwierig. Der Grund liegt selten in fehlendem Können, sondern vielmehr darin, dass sie auf eine Welt treffen, deren Regeln sich deutlich von denen der bisherigen Karriere unterscheiden.

Während sich Literatur, Seminare und Trainings zum Thema Führung überwiegend an Führungskräfte des mittleren Managements richten, funktioniert die oberste Hierarchieebene nach eigenen, meist unausgesprochenen Gesetzmässigkeiten. Kommunikation, Erwartungen und Machtstrukturen unterscheiden sich grundlegend. Wer diese Besonderheiten nicht kennt, riskiert, trotz bester Absichten ungewollt in politische Fallstricke zu geraten.

Wenn Kompetenz allein nicht ausreicht

Wie schnell ein erfolgreicher Karriereschritt zur Belastungsprobe werden kann, zeigt das folgende Praxisbeispiel. Der promovierte Physiker Dr. Leber wird zum Leiter eines Geschäftsbereichs eines DAX-Unternehmens berufen. Mit seiner neuen Funktion übernimmt er die Verantwortung für nahezu 10 000 Mitarbeitende und berichtet unmittelbar

an den Vorstandsvorsitzenden. Fachlich gilt er als hervorragend, persönlich als sympathisch, dynamisch und unkompliziert. Sein Führungsstil ist offen, wertschätzend und von natürlicher Nähe geprägt.

Eines Morgens unterhält er sich entspannt mit seiner Assistentin. Locker lehnt er am Empfangstresen, die Hände in den Hosentaschen, als plötzlich ein Vorstandsmitglied den Raum betritt. Gut gelaunt dreht sich Dr. Leber um und begrüsst ihn mit einem freundlichen «Moin, moin». Nach einem kurzen Wortwechsel beendet der Vorstand das Gespräch zügig und verlässt den Raum.

Zunächst misst Dr. Leber dieser Begegnung keine besondere Bedeutung bei. Doch in den folgenden Wochen fällt ihm auf, dass das Vorstandsmitglied ihm zunehmend reserviert begegnet. Auch andere Kolleginnen und Kollegen geben ihm unterschwellige Hinweise, ohne konkret anzusprechen, worin das Problem besteht. Erst als ihm einige Zeit später ein Executive Coaching empfohlen wird, erfährt er den eigentlichen Anlass: Sein Umgang mit den höchsten Hierarchieebenen soll thematisiert werden.

Im Executive Coaching wird ihm bewusst, dass er unbeabsichtigt gegen mehrere ungeschriebene Regeln des Topmanagements verstossen hat. Nicht

Gruppencoaching auf Vorstandsebene

An der Unternehmensspitze gibt es nur selten echte Entwicklungsräume im geschützten Kreis. Der Alltag wird von Strategiemeetings, Jours fixes und Aufsichtsratssitzungen geprägt. Gleichzeitig besteht häufig das Gefühl, dass Zusammenarbeit wirkungsvoller, klarer und nachhaltiger werden könnte, wenn sich das Topmanagement bewusst Zeit für gemeinsame Reflexion nimmt. Genau daraus hat sich in den letzten Jahren Gruppen-Coaching als wirksames Format der Führungskräfteentwicklung etabliert.

Hintergrund des Gruppen-Coachings

Im Zentrum steht die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden über ihre reine Rollenfunktion hinaus. Grundlage sind Modelle, die den Menschen in seiner gesamten Lebens- und Entwicklungsperspektive betrachten. Entscheidend ist dabei die bewusste Reflexion eigener Erfahrungen und deren Integration in den beruflichen Kontext.

Die Gruppe dient als Resonanzraum, und individuelle Erkenntnisse wirken auf das Kollektiv zurück und fördern gemeinsames Lernen. Ziel ist ein geteiltes Führungsverständnis und eine gemeinsame Sprache, die über Hierarchieebenen hinweg eine tragfähige Unternehmenskultur unterstützt.

Teilnehmer werden so zu Trägern eines gemeinsamen Führungsverständnisses, das sie in ihre Organisation hineinwirken lassen – als sichtbare Orientierungspunkte und informelle Rollenmodelle.

Nutzen des Gruppen-Coachings

Der zentrale Mehrwert liegt in gesteigerter Selbstverantwortung, klarerer Sinnorientierung und einem vertieften Verständnis der Unternehmenszusammenhänge. Durch die Vernetzung der Teilnehmenden entstehen Brücken zwischen organisatorisch getrennten Bereichen.

Es entwickelt sich eine vertrauensbasierte Lern-Community, die Kultur und Zusammenarbeit nachhaltig prägt. Der

Topmanagement-Entwicklung: Herausforderungen und Lösungen



Fokus liegt klar auf Reflexion, Erfahrung und Interaktion statt auf reiner Wissensvermittlung. Peer-Arbeit zwischen den Modulen verstärkt die Wirkung zusätzlich.

Ergänzend sorgen Projektarbeiten und externe Impulse für den Transfer in den Unternehmensalltag. So entsteht ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, der sowohl individuelle als auch organisationale Wirkung entfaltet.

Vorstand als Zielgruppe

Auf Board-Level arbeiten meist heterogene Gruppen auf gleicher Hierarchieebene zusammen. Die Teilnehmenden stammen aus unterschiedlichen Bereichen, teilen jedoch Verantwortung für die Gesamtorganisation. Typisch sind Gruppen von sechs bis zwölf Personen, oft über zwei Hierarchieebenen hinweg zusammengesetzt.

Ein strukturiertes Design ist entscheidend für Orientierung und Wirksamkeit. Auf Vorstandsebene hat sich ein Zeitraum von neun bis zwölf Monaten mit drei bis fünf Modulen etabliert. Jedes Modul umfasst in der Regel zweieinhalb Tage.

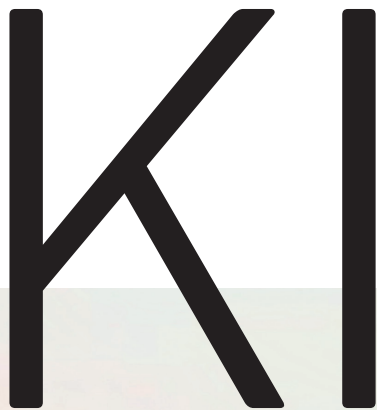
Ergänzende Elemente wie Kick-off, Abschluss und optionale Einzel- oder Online-Coachings erhöhen die Nachhaltigkeit. Besonders wirksam sind intensive Präsenzphasen mit Übernachtungen, die gruppenspezifische Prozesse verstärken und die Wirkung über Jahre verlängern können.

Methoden und Arbeitsweise

Am Anfang steht der Aufbau von Vertrauen. Besonders im Topmanagement wird genau beobachtet, wie mit Rollen, Hierarchien und persönlicher Präsenz umgegangen wird. Klare Vertraulichkeitsregeln und Eigenverantwortung bilden hierfür die Grundlage.

Darauf folgen Rollenklärung und die Etablierung einer gemeinsamen Sprache, oft über die Arbeit auf der Metaebene. So entsteht Klarheit darüber, auf welcher Kommunikationsebene die Gruppe jeweils arbeitet.

Bewährt hat sich zudem ein symbolisches «Ablegen der Rolle» zu Beginn jedes Moduls. Dieses Ritual schafft Ab-



Kompass für Führungskräfte

digitalrat 



Ausgabe 06 Juni 2026



Verantwortung – Handeln mit Weitblick

Leitplanken für
die KI-Einführung

Mehr dazu auf Seite 5

Vom Experiment
zum Nutzen

Mehr dazu auf Seite 7

Strategischer Hebel,
nicht Spielwiese

Mehr dazu auf Seite 9

Editorial



Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang,
Digitalrat GmbH, www.digitalrat.ch

Zwischen Hype und Verantwortung – was wirklich zählt

Zwischen den zahlreichen euphorischen Pilotprojekten und nachhaltigem Nutzen klafft oft eine Lücke. Diese Ausgabe fragt daher: Was macht KI eigentlich gut? – nicht nur technisch, sondern strategisch, ethisch und rechtlich.

Das Data Fairness Label von Swiss Insights macht Transparenz und Verantwortung in KI-Systemen messbar, wie Christoph Bräunlich und Patrick Veenhoff aufzeigen.

Dass die «schnelle Skalierung» von KI oft ein Mythos ist, zeigt Peter Duliba – erfolgreicher Einsatz braucht ein solides Fundament, nicht nur eine glänzende Fassade.

Philipp Kronenberg und Alan Ettlin betonen: Verwaltungsräte sollten KI als strategischen Hebel nutzen, nicht als Spielwiese für Innovationsteams.

Warum viele Unternehmen an der Integration von KI in reale Prozesse scheitern, analysiert Susanne Schmidt-Rauch – trotz zahlreicher Experimente.

Und schliesslich warnt Rechtsanwalt Dr. David Schneeberger vor einem blinden Fleck: der Haftungsfrage.

Gute KI beginnt also nicht mit Algorithmen – sondern mit Weitsicht. Gute Lektüre!

Kevin D. Klak *Laurent Ph. Gachnang*

Kevin D. Klak
Co-Herausgeber

Laurent Ph. Gachnang
Co-Herausgeber

AI Slop & Skalierungsmythen – was ist gute KI?

Der Einsatz von KI-Systemen eröffnet enorme Chancen und wirft neue Qualitätsfragen auf. Das Data Fairness Label von Swiss Insights setzt hier an mit dem Ziel, Qualität, Wirkung und Verantwortung systematisch zu reflektieren.

Von Christoph Bräunlich & Patrick Veenhoff

AI Slop und das Ende einfacher Skalierungsversprechen

Begriffe wie «AI Slop» stehen sinnbildlich für die wachsende Diskrepanz zwischen technisch beeindruckenden Ergebnissen sowie inhaltlich oder kontextuell unzureichenden Anwendungen und haben sich von einer ironischen Beschreibung minderwertiger, KI-generierter Internetinhalte zu einer ernsthaften Diagnose für ein wachsendes Qualitätsproblem entwickelt. Gemeint sind Ergebnisse, die zwar sprachlich oder formal korrekt wirken, inhaltlich jedoch flach, redundant, falsch oder für den konkreten Zweck ungeeignet sind und zunehmend auch professionelle Anwendungen betreffen.

In der öffentlichen Debatte wird weiterhin das Narrativ gepflegt, dass es den gegenwärtigen KI-Systemen im Wesentlichen an Rechenleistung, Daten und Strom mangle. Deutlich zurückhaltender äussert sich die wissenschaftliche und technische Community. Führende Forscher wie Yann LeCun weisen schon lange darauf hin, dass heutige autoregressive Sprachmodelle strukturelle Grenzen haben und grundlegender Fortschritt nicht allein durch Grössenzuwachs erreicht werden kann, sondern neue konzeptionelle Ansätze erfordert.

Diese Position wurde im Hype der letzten Jahre oft als übervorsichtig oder pessimistisch abgetan. Umso bemerkenswerter war, als ausgerechnet Ilya Sutskever, einer der zentralen Architekten der aktuellen Modellgeneration, im vergangenen Herbst öffentlich erklärte, dass das einfache Skalieren an sein Ende komme und die Bran-

che wieder stärker in grundlegende Forschung investieren müsse.

Gute KI als Gestaltungsaufgabe

Diese Einschätzungen ändern die Perspektive auf die aktuelle Technologie, die zweifellos leistungsfähig ist und enorme Möglichkeiten eröffnet, aber weder allwissend und zuverlässig im Sinne menschlicher Urteilskraft noch in jedem Anwendungszweck automatisch sinnvoll oder nützlich ist. Für grosse Technologieunternehmen und Forschungsinstitutionen bedeutet dies vor allem eine langfristige Forschungsagenda, für Unternehmen jedoch, die heute KI einsetzen wollen, etwas sehr Konkretes: Sie müssen lernen, mit der Technologie verantwortungsvoll umzugehen.

Damit rückt die Frage ins Zentrum, was eigentlich eine gute KI-Anwendung ausmacht. Es genügt nicht, dass ein System beeindruckend formuliert, schnell antwortet oder technisch elegant implementiert ist. Eine Anwendung ist nur dann gut, wenn sie im konkreten Kontext zuverlässig genug ist, den mit ihr interagierenden und von ihr betroffenen Menschen nicht schadet, keine systematischen Verzerrungen erzeugt und reale Probleme löst. Fehlinterpretationen, ein falscher Ton oder eine unbegründete Empfehlung können negative Folgen haben – von Frustration über Vertrauensverlust bis hin zu rechtlichen oder finanziellen Schäden.

Es gibt weder eine vollautomatische Lösung noch einen Meta-Algorithmus, der aus einer vagen Idee eine qualitativ hochwertige, faire und verlässliche KI-Anwen-

Vom Chaos zur Strategie: Die Leitplanken erfolgreicher KI-Einführungen

Viele Unternehmen stürzen sich kopflos in die KI-Welt und beginnen mit der Technologie, bevor die Strategie steht. Das Resultat: teure, isolierte Projekte ohne klaren Nutzen. Wirkliche Verantwortung zeigt sich jedoch nicht im blinden Aktionismus, sondern im strukturierten Handeln. Dieser Artikel beleuchtet die Leitplanken, die erfolgreiche Transformationen von gescheiterten unterscheiden, und nutzt die Metapher eines Hausbaus («House of AI») zur Veranschaulichung.

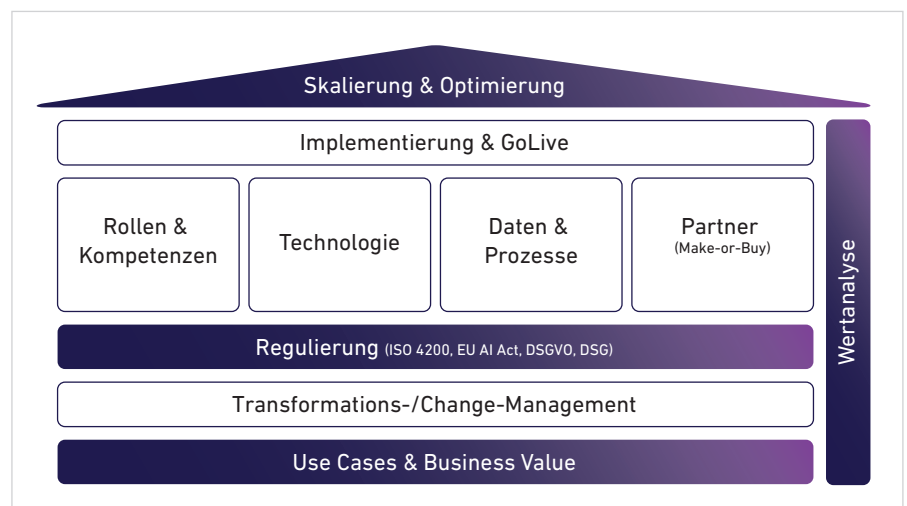
Von Peter Duliba

Das Kernproblem: Wenn die Technologie der Strategie vorausseilt

In der aktuellen Goldgräberstimmung rund um künstliche Intelligenz beobachten wir ein wiederkehrendes Muster: Unternehmen beginnen mit der Technologie. Sie kaufen ein KI-Tool oder starten ein Pilotprojekt, weil es innovativ klingt. Dieses Vorgehen ist, als würde man ein Haus mit dem Dach beginnen, ohne sich um das Fundament oder die Statik zu kümmern. Das Ergebnis sind oft teure «KI-Ruinen»: isolierte Anwendungen ohne klaren Geschäftsnutzen, die auf den Widerstand der Mitarbeitenden stossen und erhebliche Sicherheitsrisiken bergen.

Die Dynamik in der Schweizer KMU-Landschaft ist unverkennbar: Innerhalb nur eines Jahres stieg der Anteil der Unternehmen, die KI integriert haben, markant von 22% auf 34%.¹ Diese Entwicklung ist kein blosser Trend, sondern kann als Ausdruck eines Umdenkens verstanden werden. Viele Betriebe begreifen die Technologie mittlerweile als strategischen Vorteil. Doch der technologische Vorstoss offenbart eine gefährliche Schiefelage. Während die Anwendung in Bereichen wie Korrespondenz und Datenanalyse boomt, hinkt die organisatorische Absicherung hinterher. Verantwortungsbewusste Innovation verlangt jedoch mehr als nur den Einsatz neuer Tools; sie erfordert ein stabiles Gerüst.

Verantwortungsvolles Handeln erfordert einen klaren Plan, der auf bewährten



House of AI

Management-Methoden fusst. Hier eignet sich die Metapher des Hausbaus, die wir «House of AI» nennen, um die Anforderungen zu veranschaulichen. Die Grundidee ist einfach: Ein stabiles Haus braucht ein solides Fundament, tragende Wände und ein klares Regelwerk, bevor das Dach aufgesetzt werden kann.

Das Fundament: Die Verankerung im Geschäftsnutzen

Jedes solide Projekt beginnt mit einem festen Fundament. Bei einer KI-Transformation ist dies die klare Ausrichtung auf den Geschäftsnutzen. Unternehmerische Verantwortung beginnt nicht mit der Frage: «Welche KI können wir nutzen?», sondern mit der Frage: «Welches konkrete Problem wollen wir für unser Geschäft lösen?». Die Technologie ist immer nur das Mittel zum

Zweck, niemals der Zweck selbst. Dieses Prinzip ist so alt wie das Management selbst, doch in der KI-Euphorie wird es oft vergessen.

Ein solches Vorgehen stellt sicher, dass jede Investition in KI direkt auf die Wertschöpfung zielt. Wichtig dabei ist ein realistischer Erwartungshorizont. Ein Chatbot wird nicht sofort 50% der Anfragen lösen. Erfolgreiche Projekte planen eine Optimierungsphase von drei bis sechs Monaten ein, um das System zu trainieren und anzupassen. Wer mit unrealistischen Erwartungen startet, wird enttäuscht und gibt auf, bevor der Nutzen sichtbar wird.

Die tragenden Wände: Die Einbindung der Menschen

Ein Haus ohne tragende Wände stürzt ein. In einer Transformation sind diese Wände