

DER HR-DEVELOPER

OKTOBER 2026
NEWSLETTER **09**

PRAXISWISSEN ZU HR-RELEVANTEN ENTWICKLUNGSTHEMEN



Liebe Leserin, lieber Leser

Unternehmen sind keine Demokratien – aber Lernorte für Kooperation und das Aushandeln von Kompromissen. Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer zeigen, welche Voraussetzungen es braucht, damit Zusammenarbeit und gemeinsame Problemlösung gelingen.

Dr. Sandra Berenbold beleuchtet im zweiten Beitrag, weshalb KI in vielen Unternehmen hinter den Erwartungen zurückbleibt. Für eine erfolgreiche KI-Transformation braucht es mehr als Technologie: Entscheidend sind eine klare Strategie, die richtigen Rahmenbedingungen und der Mensch im Zentrum.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Mindset: Demokratie — Seite 1
- Corporate Fitness: Hype und Realität — Seite 4
- H im HR: lösungsfokussiertes Coaching — Seite 6
- Collaboration: Storyboard — Seite 8
- HR-Skills: HR der Zukunft — Seite 11

Demokratie

Welchen Beitrag Unternehmen leisten

Sind Unternehmen demokratisch? Nein. Aber sie sind Räume der Willensbildung. Hier gibt es Überlappungen mit Demokratien. Unternehmen sind Lernorte für Kooperation und das Aushandeln von Kompromissen. In vielen Unternehmen gelingt – auch unter z.T. widrigen Bedingungen – die Bewältigung von Krisen, die uns auf gesamtgesellschaftlicher Ebene so schwerfällt.

Von Tobias Heisig und Alexander Wittwer

Die Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger ist beruflich engagiert. Im Beruf verbringen wir einen Grossteil unserer Lebenszeit. Dabei findet täglich Meinungsbildung statt. In der Regel sind Unternehmen in ihrer Binnenstruktur nicht so gespalten, wie wir das aktuell auf gesellschaftlicher Ebene erleben. Während es hier oft zu Verhärtungen kommt und viele kämpferisch ihr Kreuz bei den Populisten machen, kann ich im Unternehmen mit Menschen, die eine völlig andere Parteipräferenz vertreten, durchaus gut zusammenarbeiten. Meist kennen wir deren politische Haltung gar nicht, zumindest aber hindert sie uns nicht daran, mit diesen kollegial zusammenzuarbeiten. Das macht deutlich: Es ist nicht der ganze Mensch, der uns begegnet, sondern der Mensch in seiner Rolle. Die Unterscheidung von Mensch und Rolle erlaubt es uns, bestimmte Eigenarten auszublenden. Das macht vieles einfacher und verhindert, dass in Unternehmen Willensbildungsprozesse zu sehr «ideologisch» aufgeladen werden.

Unternehmen und Demokratien sind Zwillinge. Sie bewegen sich in denselben Krisen. Sie haben ähnliche Diskursformen. Demokratie kann als Herrschaftsform (Gewaltenteilung), Regierungsform (Regierungshandeln) und als Lebensform (Mitgestaltung) beschrieben werden. Im Unternehmen haben wir analog verschiedene Rollen mit spezifischen Kontroll- und Entscheidungskompetenzen. Personen, die politisch mandatiert sind, haben ähnlich wie Führungskräfte die

Aufgabe, Probleme effektiv zu lösen und Fortschritte zu erzielen. Erstere hinsichtlich des Gemeinwohls, Führungskräfte in Bezug auf die Unternehmensziele. «Legitimation» wird im Unternehmen weniger formal (Wahlen oder Abstimmungen) betrachtet, sondern als eine spezifische Form der «Gefolgschaft». Die Führungskraft erlangt diese wesentlich durch die Qualität der Ergebnisse, durch Beteiligung, durch das Organisieren von Zusammenarbeit und das Fördern von Verbundenheit. Sowohl Führungskräfte als auch Politikerinnen und Politiker werden dabei «unterwacht» (Niklas Luhmann). Sie werden genau beobachtet.

Machtwelt und Chancenwelt

Umgekehrt unterscheiden sich Unternehmen und Demokratien. In Unternehmen wird bei weitem nicht alles durch die Mitarbeitenden legitimiert. In letzter Instanz entscheiden die Gesellschafter oder die Geschäftsführung. Hierfür braucht es jedoch Konsultationsprozesse, in die Expertinnen eingebunden sind. Bemerkenswerterweise scheint es in Unternehmen häufig einfacher zu sein, visionäre Projekte anzugehen und dabei Selbstwirksamkeit zu erfahren. Auch, weil auf politischer Ebene die Komplexität der Interessen und der Interdependenzen um ein Vielfaches höher ist und sich diese oft verkeilen.

Hinzu kommt im Unternehmen ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl. Abgrenzungen nach aussen, z. B. gegenüber dem Wettbewerb, helfen dabei. Wenn es darum geht, Kundenanforderungen zu erfüllen, wird auch bereichsübergreifend kooperiert. Bei aller berechtigten Kritik, was die «innere Verfasstheit» mancher Unternehmen betrifft, scheinen viele Unternehmen doch etwas richtig zu machen, wenn es ihnen gelingt, Räume für gelingende Kooperation – ungeachtet aller bereichsspezifischen Unterschiede – zu eröffnen. Warum erodiert diese Bereitschaft zur Aushandlung gemeinsamer Lösungen, wenn dieselben Menschen ihre Büros oder Werktore verlassen?

Als Bürgerinnen und Bürger leben wir paradox: Wir distanzieren uns, retten uns in unsere Blasen, können aber dem Ganzen nicht entkommen. Als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eröffnen sich uns dabei vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten und wir wirken in hohem Masse kooperativ an den gemeinsamen (Unternehmens-)zielen mit.

Beheimatet und streitbar?

Blasenbildung, Enttäuschungen und Rückzug gibt es auch in Unternehmen – meist aber nicht in so extremer Ausprägung wie wir sie auf gesamtgesellschaftlicher Ebene antreffen. Und dies, obwohl ich mir die Kolleginnen und Kollegen dort nicht ausgesucht habe. Häufig treffen wir Menschen verschiedenster Couleur, die sich für ihre Aufgaben einsetzen und bereit sind, sich auseinandersetzen. Zwischen Kaffeeküche, Meeting und Homeoffice finden Diskurse und Willensbildung statt. Zu den Herausforderungen in den aktuellen Projekten. Zu Fragen der gemeinsamen Gestaltung der anstehenden Aufgaben. Diese employee experience ist zugleich auch eine citizen experience. Denn diejenigen, die sich äussern, sind nicht nur Mitarbeitende, sondern auch Bürgerinnen und Bürger. Der Soziologe Axel Honneth nennt sie deshalb «arbeitende Souveräne».

Leider gilt das nicht für alle. Zum Beispiel dann, wenn eine Person in prekären Jobverhältnissen lebt. Wenn sie mehrere Jobs braucht, um über die Runden zu kommen. Oder die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Eltern neben der Arbeit immensen Druck erzeugen. Oder stupide Arbeit und autoritäre Führung das Denken abgewöhnen. Dann hat die Person vermutlich nicht den Kopf frei (und nicht die Zeit), sich mit Meinungsbildung zu beschäftigen. Der Zeitmangel geht auch aufs Selbstbewusstsein. Menschen halten sich selbst nicht für ausreichend informiert und sehen sich nur als Rädchen im Getriebe.

Kriterien guter Willensbildung im Unternehmen

Christopher Gohl sieht aus politikwissenschaftlicher Sicht die Notwendigkeit folgender Tugenden, um die sich gegenseitig bedingenden Werte Freiheit und Menschenwürde mit Leben zu füllen.

1. Freisinn: Die Achtung vor der Freiheit anderer und Verpflichtung auf die Freiheit aller
2. Vernunft: Der kluge Gebrauch des eigenen Verstandes bei der kritischen Würdigung von Traditionen und Erfahrungen
3. Toleranz: Der besonnene Umgang mit schmerzhaften Differenzen.

Sie lassen sich leicht auf die Realität im Unternehmen übertragen:

1. Freiheit: Mitarbeitende werden im Unternehmen nicht gezwungen. Auch wenn es nicht allen bewusst ist: Sie entscheiden selbst – bis hin zu der (in Zeiten des Fachkräftemangels entspannteren) Frage nach dem Verbleib in der Firma. Freisinn bedeutet auch, visionäre Kraft zu entfalten, Träume zu wagen und dem zu folgen, was mich antreibt.
2. Rationalität: Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn dort gute Entscheidungen getroffen werden. Diese setzen einen nüchternen Blick auf die Realität und die sich daraus ergebenden Anforderungen voraus.
3. Unterschiede: Wer streitet, macht weiter. Engagiert vorgetragenen Perspektiven steigern die Qualität von Lösungen. Konflikte und Differenzen sind geradezu Voraussetzung für gute Lösungen.

Was es im Unternehmen braucht und was in die Gesellschaft wirkt

1. Es braucht **Zeit:** Zeit ist unser knappstes Gut. Wir benötigen Zeit, in der wir konzentriert sind, in der wir zuhören, in der wir nachdenken. Und es braucht den Mut zur Verlangsamung. Wenn ich von Meeting zu Meeting hetze, mich im «rasenden Stillstand» bewege, bin ich erschöpft und zerstreut. Keine gute Voraussetzung, um aufmerksam zu sein. Also müssen wir Unterbrechungen schaffen, z. B. dedicated time für grundsätzlichen Austausch, die ins Denken verschwendet wird und die nicht vom Effizienzvirus befallen ist.
2. Es braucht **Zuversicht und Hoffnung:** Während Hoffnung eher den visionären Aspekt meint, ist Zuversicht mit Handeln verbunden. Beides ist wichtig. Zunächst der übergreifende Horizont, den ich als attraktiv erlebe und dann die Möglichkeit, mich dementsprechend in Bewegung zu versetzen. Zukunft als zu gestaltendes Projekt, bei dem ich eine unverwechselbare Rolle spiele und das ich (mit)gestalten kann.
3. Es braucht **Anerkennung:** Anerkennung bedeutet weniger Lob, sondern Resonanz, Zuhören und Nachfragen. Die Anerkennung anderer kann ich nutzen, um mich selbst anzuerkennen.

4. Es braucht die **Fähigkeit, Spannungen auszuhalten:** Andere Meinungen nicht Bedrohung des eigenen Selbstbildes oder Selbstwertes, sondern als Bereicherung. Meinungsbildung ist die Auseinandersetzung mit Unterschieden. Letztere erweitern den Horizont. Unterschiede fundieren und differenzieren. Sie sollten in die gemeinsame Zielsetzung integriert werden.
5. Es braucht den **Sinn für das Gemeinsame:** Stellen wir uns folgende Eskalation vor: Ein Mitarbeiter «erpresst» seinen Chef: «Wenn das hier so weitergeht, schmeisse ich hin». Machen wir uns klar: Eine solche Aussage ist keine Erpressung, sondern das Aufzeigen von Konsequenzen. Deshalb sollten wir den Vorgang auch nicht vorschnell etikettieren, sondern ihn runterkühlen: «Lass uns nach unseren gemeinsamen Zielen schauen und negative Konsequenzen für uns beide vermeiden».
6. Es braucht **Augenhöhe:** In einer hierarchisch geprägten Organisation (sei es formell oder informell) werden Unterschiede eher eliminiert. Wenn Mitarbeitende Anweisungen ausgesetzt oder Führungskräfte in einem unkritischen Loyalitätsverständnis gefangen sind, werden sie «funktional Stupide» (Hans Rusinek). Reinhard Sprenger fordert deshalb «Horizontalspannung» statt «Vertikalspannung». Erstere bedeutet, dass wir auf Augenhöhe in die Auseinandersetzung gehen.
7. Es braucht **Information:** Zunächst ist es ganz natürlich, dass alle im Unternehmen einen unterschiedlichen Blick haben. Die Geschäftsführerin schaut anders auf die Situation als der Werker an der Anlage, der Chefarzt anders als die Pflegekraft. Das ist gut so, denn die Rollen und die Verantwortung sind andere. Wenn wir jedoch etwas bewerkstelligen wollen – und das nur gemeinsam können – müssen wir situativ zusammenkommen. Zu gemeinsamen Zielen, Wertvorstellungen und Realitätsverständnissen. Also müssen Fakten zur Verfügung gestellt werden. Es sollte zugleich darauf geachtet werden, dass diese auch von der jeweiligen Zielperson verarbeitet werden können.
8. Es braucht **Angstfreiheit:** Angst betrifft meine Zukunftserwartung. Was wird passieren, wenn ich mich offen äussere oder wenn ich Fehler mache? Werde ich die Situation dann noch unter Kontrolle haben? Oder entstehen negative Konsequenzen für meine Karriere, die ich nicht beeinflussen kann?
9. Es braucht **Offenheit:** Es ist durchaus schmerzhaft, sich eine eigene Position zu erarbeiten. Dazu müssen wir echte Fragen stellen. Und wir müssen damit rechnen, dass uns die Antwort nicht gefällt. Der Philosoph Hans-Georg Gadamer formulierte dies so: «Ein Gespräch setzt voraus, dass der andere Recht haben könnte.»
10. Es braucht **physische Präsenz:** Im Homeoffice sind Zufallsbegegnungen nicht ausgeschlossen, bei der Kaffeemaschine und im Meeting fallen sie jedoch leichter. Wenn ich offen, aufmerksam und flexibel bin, werde ich dort neue Erkenntnisse erhalten. Ich finde etwas, was ich nicht gesucht habe (Serendipität). Vor allem aber: die persönliche Begegnung stärkt die Freisetzung von Hormonen wie Oxytocin und Dopamin, was das Wohlbefinden und die Bindung fördern. Gegen die Polarisierung.

Fazit

Unternehmen sind nicht demokratisch. Sie sind aber Organisationseinheiten unserer Gesellschaft. Mitarbeitende sind immer auch Bürgerinnen und Bürger. Die gemeinsame Bewältigung wichtiger Anforderungen wird in Unternehmen täglich unzählige Male praktiziert. Erfahren wir hier eine gute Form der Willensbildung, kann dies auch auf die Gesellschaft zurückwirken. Unternehmen werden so zu einer Art Reallabor für die Einübung von fundamentalen Tugenden, die wir auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene benötigen. Unternehmen haben damit eine nicht zu unterschätzende Bedeutung und Verantwortung, Mitarbeitenden Erfahrungsräume für ein gelingendes Miteinander zu eröffnen.

AUTOREN



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

lernwerkstatt
Lernen mit Begeisterung

Das Seminar führen wir auch bei Ihnen intern durch.

Train the trainer

Wissen kompetent vermitteln
– 2 Seminartage und 1 Live-Webinar
– Zertifikatsabschluss
– Aufbaumodul zum SVEB-Zertifikat Ausbilder/in



Mehr Infos: 062 291 10 10, lernwerkstatt.ch/train-the-trainer