IMPULSE

Was auf den Tisch kommt

Wie Themen an der Spitze von Unternehmen bisher bearbeitet werden, und was künstliche Intelligenz daran verschiebt.

Von Jens-Peter Abresch · August 2026 · 27 Minuten Lesezeit

Eine Seite, ein Bild

Es muss auf eine Seite passen. Es muss auf ein Chart passen. Bring ein Bild mit, das du auf den Tisch legen kannst, und lass darin Platz, damit dein Gegenüber selbst hineinzeichnen kann.

So habe ich viele Jahre Vorlagen für Vorstände und Geschäftsleitungen gebaut, und so habe ich es weitergegeben, an Kolleginnen und an Stäbe. Vorschriften sind das nicht. Es steht in keinem Handbuch, niemand hat es beschlossen, und in kaum einem Unternehmen könnte man sagen, wer es eingeführt hat. Es ist das, was erfahrene Leute einander sagen, wenn sie ein Papier in die Hand nehmen, und es steht bis heute kaum in Frage. Wer sich nicht daran hält, bekommt das Material zurück, mit einer Rückmeldung, die ich selbst oft genug gegeben und entgegengenommen habe: «Zu lang. Zu kompliziert. Das liest niemand.»

Einen Namen hat die Sache nicht, sie hat mehrere. Tischvorlage, Diskussionsgrundlage, One-Pager, Executive Summary, in manchen Unternehmen einfach das Chart. Gemeint ist jedes Mal dasselbe: das eine Blatt, auf dem eine Sache so steht, dass ein Spitzenentscheider daran arbeiten kann. Es ausgedruckt hinzulegen, damit jemand hineinzeichnen kann, ist ein guter Griff. Das stammt aus einer bestimmten Szene: dem Termin bei der Vorstandsvorsitzenden oder bei einem Konzernleitungsmitglied, kleine Runde, ein Sachverhalt, eine halbe Stunde. Eine Stunde bekommt man dort nicht. Dort ist die eine Seite Sprechobjekt. Sie liegt zwischen den Beteiligten auf dem Tisch, und alle sehen dasselbe. Und sie lässt Platz für das, was der Entscheider mit eigener Hand hineinschreibt. Er korrigiert etwas, er streicht etwas, und er setzt etwas hinzu. Aus derselben Praxisüberlegung stammen die Dialogbilder, die ich meinen Papieren seit einiger Zeit beifüge.

Für diese Szene ist das bis heute richtig. Dieselbe Forderung wird aber auch für eine zweite Szene erhoben, in der etwas ganz anderes vorliegt. Das reichhaltige Material (Pre-Read, Entscheidvorlagen), das ein Gremium vor einer Sitzung zu bewältigen hat, soll auch auf eine Seite passen.

Der Pre-Read und der Aktenfresser

Die zweite Szene ist der Tagesordnungspunkt in der Leitungssitzung, oder in ihrer verschärften Form die Klausur der Leitung über einen halben oder ganzen Tag. Was dort vorab zugestellt wird, heißt in vielen Unternehmen Pre-Read. Es sind die umfangreichen Stapel von Informationen, Vorlagen und Anträgen und Informationsmaterial unterschiedlicher Güte und Relevanz. Sie werden an der Spitze vorgelegt, und sie bedürfen der Verarbeitung.

Verarbeiten heißt hier: lesen, verstehen, gegen das halten, was man selbst weiß, und am Montag dazu sprechfähig sein. Papier ist davon längst nichts mehr. Es sind Dateien, oft genug eine einzige Zip-Datei mit jeder Menge Informationen darin. Vorlagen als PDF. Foliensätze. Tabellen mit den Rechnungen dahinter. Berichte. Dazu Verweise auf das, was im Berichtswesen ohnehin liegt. In vielen Unternehmen liegt das alles inzwischen in einem Board-Portal, also einer geschlossenen Anwendung, in der ein Gremium seine Unterlagen findet und liest.

Vor einer Konzernleitungssitzung liegen nicht selten einige hundert Seiten, zu acht oder zehn unterschiedlichen Themen. Die Frist für die Einreichung liegt einige Tage vorher, formal hat also jedes Mitglied mehrere Abende dafür. In der Praxis ist es das Wochenende, und meistens ist es der Sonntagabend. Alles ist wichtig. Vieles ist zu wichtig dargestellt. Einiges steht nur deshalb im Paket, weil niemand den Mut hatte, es wegzulassen. Was ein Mensch an einem solchen Sonntagabend verarbeiten kann, ist damit die knappste Größe im ganzen Verfahren.

Um diese Knappheit herum haben viele große Unternehmen über Jahrzehnte eine erhebliche Infrastruktur gebaut: Vorstandsstäbe, Strategieabteilungen, Vorbesprechungen, und zu jeder Vorlage die kurze Zusammenfassung. Diese Management Summary ist die Antwort des Unternehmens auf eine einfache Tatsache. Auch wer ein großes Unternehmen führt, kann nicht alle Details selbst lesen, verstehen und behalten.

Diese Infrastruktur ist älter als ChatGPT (oder andere vergleichbare Modelle) und Copilot. Sie ist auch älter als der Streit, der heute in den Unternehmen darüber geführt wird. Welches System wird zugelassen, wer darf es benutzen, und welche Unterlagen dürfen hinein? Der Vorstandsstab entstand mit der großen Aktiengesellschaft, die Zusammenfassung vor dem Bericht mit der Schreibmaschine. Und mit jedem Vervielfältigungsgerät, das billiger wurde, wuchs die Menge dessen, was vorgelegt werden konnte. Der Kopierer machte aus fünf Seiten fünfzig, die Präsentationssoftware aus fünfzig Folien fünfhundert.

Was in dieser ganzen Zeit gleich blieb, war das eine Wochenende. Unter allem, was an der Spitze zu leisten ist, gehört diese Last zu den nervigsten. Sie ist auch die einzige, die verlässlich in die freie Zeit fällt. Jede dieser Erfindungen hat die Herstellung verbilligt. Keine hat die Aufnahme und Verarbeitung durch den verantwortlichen Menschen spürbar erleichtert.

Auf der menschlichen Seite dieser Knappheit steht der «Aktenfresser». Wer hier bestehen will, liest schnell, trennt das Wichtige vom Rauschen, findet Widersprüche und weiß, wo er nachbohren muss. Und er geht am Montagmorgen zu acht oder zehn völlig unterschiedlichen Themen in den Raum. Zu jedem davon muss er mitreden können, vor der eigenen Organisation wie vor den Kolleginnen. Der Aktenfresser war deshalb nie nur ein altmodisches Wort für Fleiß. Er war eine Fähigkeit, mit der man unter anderem an die Spitze kam.

Diese Arbeit hatte bislang zwei Grenzen. Die erste lag beim Menschen an der Spitze. Was ihn in der Sitzung tragen sollte, musste er selbst gelesen, verstanden und behalten haben; alles andere war Hörensagen. Die zweite lag bei seiner Organisation. Was er nicht selbst verarbeiten konnte, musste jemand für ihn verarbeiten. Das war wochenlange Kleinarbeit. Am Ende stand eine Vorlage, die den ganzen Rest ersetzte.

Wer heute mit KI-Assistenten arbeitet, also mit Programmen, die auf Zuruf lesen, vergleichen und antworten, hat keine von beiden Grenzen mehr. Er muss den Stapel nicht mehr selbst gelesen haben, um zu ihm mitreden zu können. Und sein Stab muss ihn nicht mehr verdichten, damit er überhaupt herankommt.

Die beiden angeleuchteten Szenen sind zwei verschiedene Dinge. In der kleinen Runde liegt ein Sprechobjekt, klein und absichtlich unvollständig. Vor der Sitzung liegt ein Pre-Read, groß und in sich sehr verschieden. Manches darin ist sorgfältig gearbeitet, anderes ist Beiwerk, und beides liegt in derselben Datei. Das eine trägt ein Gespräch. Das andere muss gelesen und geprüft sein, bevor die produktive Sitzung überhaupt stattfinden kann. Die Regel vom Anfang, es müsse auf eine Seite passen, ist für das Sprechobjekt gemacht. Verlangt wird sie für beides, für das Blatt in der kleinen Runde und für das Bündel vor der Sitzung. Das ging gut, solange am Ende in beiden Fällen dasselbe stand: ein Mensch, der an einem Abend nur eine bestimmte Menge aufnehmen kann. Wer den Stapel heute befragen kann, hat diese Grenze nicht mehr. Für ihn gilt der Grund der Regel nicht mehr.

An dieser Stelle verschiebt sich gegenwärtig etwas, und es betrifft die zweite Szene: Wer den Stapel mit KI-Assistenten befragen kann, ist auf die Verdichtung (Summary, One-Pager und Ähnliches) als wesentlichen praktikablen Zugang nicht mehr angewiesen. Eine Praktikerin wird hier einwenden, dass ihr Sonntagseinsatz derselbe bleibt. Das stimmt, und es ist nicht der Sonntag, der sich verändert. Es ist die Frage, was sie an diesem Sonntag tut. Früher musste sie lesen, was sie wissen wollte. Heute kann sie mit KI danach fragen.

Was mit dem Stapel an Unterlagen möglich geworden ist

Hundertachtzig Seiten liegen als Datei vor, dazu die Vorlagen der letzten vier Quartale und der Beschlusstext von damals. Ein geprüftes und freigegebenes System kann sie lesen und vielfältig auswerten.

Eine erste Frage vergleicht vielleicht zwei Fassungen desselben Papiers. Was stand in der langen, das in der Zusammenfassung fehlt? Früher hätte das jemand nachlesen müssen, der beide Fassungen kennt, und den gibt es meist nicht mehr. Heute dauert es zwei Minuten, und die Antwort ist eine Liste von Sätzen mit Seitenzahl. Darunter sind regelmäßig zwei oder drei, die der Verfasser mit Bedacht weggelassen hat, und genau die sind interessant.

Eine zweite Frage bleibt bei einem einzigen Papier und analysiert den Argumentationsgang gegen seine Zahlen. Gesucht wird dann zum Beispiel die Annahme, die nirgends dasteht. Jede Investitionsrechnung ruht auf einer, jede Absatzprognose auch. Der Verfasser hält sie nicht selten für selbstverständlich und schreibt sie deshalb nicht auf. Ein System, das die Zahlen und den Text zugleich liest, findet sie. Und dann lässt sich prüfen, ob die Zahlen sie tragen.

Eine dritte Frage vergleicht zwei Papiere über die Zeit. Man legt die aktuelle Vorlage neben die vom letzten Quartal und lässt ausarbeiten, was sich in der Begründung geändert hat, während die

Empfehlung dieselbe geblieben ist. Von Hand kostet das schnell einen halben Tag. Mit einem Assistenten kostet es heute fast nichts. Eine vierte Frage wird möglich. Sie ist vielleicht unfein, und doch verlockend. Man lässt die Gegenposition schreiben, bevor man in die Sitzung geht: die beste Fassung eines Arguments, die ein anderer Bereich vielleicht «gezielt» weggelassen hat.

Am weitesten geht eine fünfte Frage. Die Vorlage rechnet drei Varianten. Die vierte, die niemand rechnen wollte, weil sie im Unternehmen unbeliebt ist, lässt sich in einer Stunde nachrechnen, mit denselben Annahmen und derselben Datenlage. Sie ist danach keine Meinung mehr, sondern eine neue Zahl neben den drei anderen.

Eine weitere Möglichkeit fällt nicht als Frage an, sondern als neue Gewohnheit. Wer den Bestand einmal geordnet hat, kann ihn beim nächsten Mal wieder befragen. Die Vorlagen der Vorquartale, der Beschlusstext von damals und die Zwischenstände, die es nie in ein Papier geschafft haben, liegen dann an einer Stelle. Was früher im Kopf einzelner langgedienter Leute lag und mit ihnen das Unternehmen verließ, ist danach abrufbar.

Solche Formen der Befragung und Auswertung via KI haben eines gemeinsam: Sie richten sich alle an den ganzen Stapel, und sie lassen sich stellen, ohne ihn gelesen zu haben. Darin liegt der Unterschied. Die Maschine liest schneller, und sie macht das Material multipel befragbar.

Was dabei herauskommt, hängt an zwei Fähigkeiten des Fragenden. Die erste ist unternehmerisch: Sieht er die Frage überhaupt, auf die es in dieser Lage ankommt? Die zweite ist handwerklich: Kann er sie so stellen, dass eine brauchbare Antwort zurückkommt? Dazu kommt das Material. Belastbar ist eine Antwort nur so weit, wie es die Unterlagen sind, aus denen sie stammt. Sicher scheint derzeit, dass die meisten Nutzer bei der Zusammenfassung bleiben. Von befragten amerikanischen Aufsichtsräten nutzen neununddreißig Prozent KI zum Zusammenfassen, und nur drei Prozent arbeiten damit umfassend an der Entscheidung selbst. Dass der zweite Teil der wertvollere ist, ist meine Wertung und keine Erhebung. Wer das neue Betriebsmittel KI weiter ausschöpft, liest nicht nur schneller. Er lässt seine Unterlagen von mehreren Seiten gezielt prüfen, bevor er ihnen glaubt, und er kann das selbst anstoßen, ohne jemanden darum bitten zu müssen.

Wer macht das heute schon so? Für Aufsichts- und Verwaltungsräte gibt es Zahlen. Der swissVR Monitor hat 2024 dreihunderteinundneunzig Schweizer Verwaltungsratsmitglieder gefragt, wie oft sie generative KI für ihr Mandat benutzen. Fünfundvierzig Prozent tun es mindestens manchmal, zwölf Prozent häufig oder immer. In den Vereinigten Staaten liegen die Zahlen höher und steigen schnell, allerdings erhoben von einem Anbieter, der solche Werkzeuge verkauft. Für Vorstände und Geschäftsleitungen dagegen fragt niemand. Die großen Erhebungen unter Vorstandsvorsitzenden stellen die Frage nach der eigenen Nutzung gar nicht erst. Weder die von PwC mit viertausendvierhundert Befragten noch die von KPMG mit tausenddreihundert. Bitkom, das ifo Institut, Statistik Austria und Eurostat messen das Unternehmen als Einheit, nicht die einzelne Führungsperson. Verbreitet ist diese Arbeitsweise nach meiner eigenen, notgedrungen begrenzten Anschauung nicht. Sie ist bei einer kleinen und schnell wachsenden Gruppe von Spitzenmanagern heute bereits Praxis. Und es gab sie vorher so nicht.

Zwei weitere Stellen, an denen die Maschine sitzt

Die erste weitere Stelle liegt in der Herstellungskette von Vorlagen, also bevor das Papier den Vorstandstisch erreicht. Das Konzernleitungsmitglied erhält heute anderes Material als früher. Es erhält ebenso viel, eher mehr und nach meiner Beobachtung in der Tendenz besseres: dichter, genauer, in sich geprüfter. Denn die Zuarbeiter arbeiten selbst mit KI. Eine Vorlage wird vor der Abgabe dreimal gegengelesen, einmal auseinandergenommen und gegen die Zahlen des Vorquartals gehalten. Sie sieht anders aus als eine, die in der vierten Nachtstunde fertig geworden ist.

Für den Leser an der Spitze folgt daraus etwas Unbequemes. Auch der äußere Eindruck einer Unterlage ist inzwischen maschinell herstellbar, und er sagt über die Arbeit dahinter viel weniger aus als früher.

Die zweite weitere Stelle ist die Sitzung selbst. Ich erlebe sie bei einzelnen Unternehmen heute schon. Ein digitales System hört mit, hält fest, ordnet und vergisst nichts. Es ist ein zusätzlicher Stuhl am Tisch der Konzernleitung, besetzt von einem Werkzeug, das keine Karriere machen will. In den Gremien, die ich sehe, ist das bislang die Ausnahme. Ich gehe davon aus, dass es in Vorständen und Aufsichtsräten bald zur Grundausstattung gehört.

Inzwischen sitzt die Maschine also neben jedem Beteiligten auf jeder Ebene. Wer über KI an der Spitze spricht, spricht über ein Werkzeug des ganzen Betriebs und nicht über ein Werkzeug einzelner Chefs. Eingeführt hat es niemand. Es hat sich verbreitet, weil es jedem Einzelnen etwas bringt. Und weil niemand darüber berichten musste, hat es kaum jemand bemerkt.

Wer KI überhaupt benutzen darf

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat das im September 2025 festgehalten: «Am Markt erhältliche Chatbots dürfen nur für allgemeine, nicht vertrauliche Fragen genutzt werden.» Adressat dieser Handreichung ist der Aufsichtsrat. Für den Vorstand gilt sie der Sache nach wohl genauso, denn es geht um dieselbe Art von Unterlagen. In der Schweiz gilt etwas anderes, und es ist allgemeiner gefasst. Der Swiss Code of Best Practice verlangt seit 2023 eine Ordnung für den Umgang mit Daten, die zur Tätigkeit und zu den Risiken des Unternehmens passt. Werkzeuge nennt er keine. Er wirkt über die Erklärung, die der Verwaltungsrat jedes Jahr abgibt: Wer sich nicht daran hält, muss das dort begründen. Zwingendes Recht ist keine der beiden Vorgaben. Die deutsche ist eine Handreichung, die schweizerische eine Begründungspflicht.

Wie das aussieht, kennt jeder, der es einmal versucht hat. Ein Konzernleitungsmitglied lädt die Vorlage für Donnerstag in das Werkzeug, das es privat seit Monaten benutzt, und hält auf halbem Weg an. Auf dem Deckblatt steht «vertraulich». Es schließt das Fenster wieder und liest die achtzig Seiten am Abend selbst.

Eine Bedingung wird in der Debatte über KI und Führung bislang oft übersprungen. Wer mit vertraulichen Unterlagen maschinell arbeiten will, braucht dafür eine Freigabe. Die Regel dafür setzt der Vorstand. Die Freigabe im Einzelfall erteilt er nicht. Sie kommt von der Informationssicherheit, vom Justiziariat, von Compliance oder von der Stelle, die die Daten verantwortet. Damit ist vor der ersten Frage entschieden, welche Führungskraft diese Arbeitsweise überhaupt haben kann.

Eine Hürde liegt noch davor. Wer seine Unterlagen in einem Board-Portal liest, kommt an die

Dateien oft gar nicht heran. Die Portale sind allerdings nicht geschlossen gebaut, sie sind schließbar gebaut. Herunterladen, Drucken und Weiterleiten sind vorhandene Funktionen, und ob sie abgeschaltet sind, entscheidet nicht das Mitglied. Das entscheidet das Gremiensekretariat oder die Informationstechnik, und meistens weiß das Mitglied nicht, wer. Wer dort befragen will, ist auf die Funktion im Portal selbst angewiesen. Die Anbieter bauen sie gerade ein. Die Abschottung richtet sich damit nicht gegen KI, sondern gegen fremde KI.

Ein weiterer Vorbehalt wiegt vielleicht noch schwerer als die Freigabe. Wer eine Vorlage maschinell auseinandernehmen lässt und danach anders votiert, trägt die Begründung im Protokoll. Dort steht dann: Der Vorstand hat sich der Empfehlung nicht angeschlossen. Dass ihn ein System auf drei Widersprüche in der Kalkulation hingewiesen hat, steht nirgends, und niemand wird es derzeit hineinschreiben. Solange offen ist, wie eine maschinell gestützte Vorbereitung im Streitfall gewürdigt wird, bleibt es klüger, sie still zu betreiben.

Was ist daran neu? Niemand an der Spitze eines großen Unternehmens hat je allein gearbeitet. Der Auftrag «Fassen Sie mir das zusammen, prüfen Sie die Annahmen, holen Sie mir eine zweite Meinung» ist so alt wie der Vorstandsstab. Die Arbeitsteilung bleibt, ihr Preis ändert sich. Eine zusätzliche Analyse kostet kaum noch Zeit. Eine Gegenmeinung muss man nicht bestellen. Und niemand muss erklären, warum er auf einmal ein Argument gegen den eigenen Bereich hören will. Zuarbeit ist also billiger geworden, schneller und privater.

Mit dem Preis ändert sich, was die Zuarbeit nebenbei geleistet hat. Ein guter Referent hat gewarnt, auch ungefragt. Er musste die Folgen mittragen, und mit der Warnung hat er etwas riskiert. Ein System riskiert nichts. Es weiß auch nichts von dem, was den Referenten wertvoll machte. Der Referent kannte die Vorgeschichte. Er wusste, was im Unternehmen gesagt werden kann und was nicht. Und er verfolgte eigene Interessen, die man ihm ansehen konnte. Das System hat von alldem nichts. Wo ihm etwas fehlt, füllt es die Lücke mit dem, was in seinen Trainingsdaten üblich ist. Bei einem Vorgesetzten, der Widerspruch nicht hören will, schweigen beide. Der Referent, weil er die Stimmung im Raum kennt. Das System, weil es nur beantwortet, wonach es gefragt wird, und nach dem Unangenehmen fragt dort niemand.

Der gefallene Preis hat eine Nebenwirkung. Zuarbeit war teuer, und weil sie teuer war, musste vorher jemand entscheiden, welche Frage sie wert ist. Wenn eine Frage fast nichts mehr kostet, wird sie gestellt, ohne dass vorher jemand abwägt, ob sie es wert ist.

Wie sich das Feld auffächert

Wer KI nutzt, arbeitet anders als der Kollege, der sie nicht nutzt. Und niemand am Tisch weiß heute genau, wer sie nutzt. Deloitte hat Ende 2025 Gremiensekretariate danach gefragt. Einundsiebzig Prozent wussten nicht, ob ihre Mitglieder in den letzten sechs Monaten KI für Sitzungsunterlagen benutzt hatten.

Das Anwendungsfeld spreizt sich, und es tut das schneller, als die Freigaben nachkommen. An einem Ende stehen Spitzenmanager, die seit Monaten mit den besten verfügbaren Systemen arbeiten. Sie haben sich eigene Arbeitsweisen zurechtgelegt und lassen ihre Vorlagen bestreiten, bevor sie in die Sitzung gehen. Wie groß diese Gruppe ist, weiß ich nicht; die Beschreibung stammt aus eigener Anschauung. Sie arbeiten schneller, sie kommen weiter, und manche laufen dabei ihrer eigenen Organisation davon.

Das ist die Schattenseite. Eine Bereichsvorständin denkt an einem Vormittag eine Frage von allen Seiten durch, für die ihre Organisation Tage braucht. Eine gemessene Zahl gibt es dafür nicht; die Größenordnung stammt aus Gesprächen. Was ihr selbstverständlich geworden ist, wirkt auf ihre Umgebung sprunghaft, ungeduldig oder oberflächlich. Sie sagt: «Das können wir doch eben prüfen.» Die Organisation denkt: «Nein, dafür brauchen wir zwei Wochen.»

Am anderen Ende stehen Führungskräfte, die KI zunächst beobachten und in ihre eigene Arbeit noch nicht aufgenommen haben. Manche sind skeptisch, manche zu beschäftigt. Und manche stellen unausgesprochen eine rationale Rechnung auf. Noch drei Jahre im Vorstand, noch vier bis zur Pensionierung. Das Unternehmen wird sich verändern, aber vermutlich langsam genug. «Für meine Restlaufzeit wird es reichen.»

Diese Position sollte man ernst nehmen. Sie kann für den Einzelnen aufgehen und das Unternehmen trotzdem teuer zu stehen kommen. In derselben Konzernleitung sitzen dann Leute nebeneinander, die sehr unterschiedlich weit sehen. Die eine hat ein Werkzeug, das ihr Nachdenken verstärkt, der andere nicht. Irren können sich beide. Die Pionierin kann Tempo mit besserem Urteil verwechseln, der Zurückhaltende seine Erfahrung mit dem, was künftig noch trägt.

Ob die Auffächerung bleibt, ist offen, und ein Teil davon dürfte sich schließen. Sobald die Informationssicherheit den Zugang vereinheitlicht und alle Mitglieder eines Gremiums dasselbe freigegebene Werkzeug erhalten, fällt der Vorsprung weg, der allein auf dem Zugang beruhte. Der Vorsprung aus der Übung im Ausschöpfen der KI bleibt davon unberührt, und nach allem, was sich heute messen lässt, ist er der größere. Ein Arbeitspapier von Bharat Anand und Lihi Idan mit 179 Teilnehmenden fand 2026 heraus, woran sich die Zuwächse vorhersagen ließen. An der Übung im Umgang mit dem Werkzeug: daran, ob jemand Ausgaben erzeugen, sortieren und prüfen kann. Wer bessere Noten hatte oder das Fachgebiet schon kannte, gewann dadurch nicht mehr als die anderen. Die Quelle ist nicht begutachtet und damit keine gesicherte Erkenntnis; die Richtung deckt sich aber mit meiner Anschauung aus der Praxis.

Und selbst wo er besteht, bleibt der Vorsprung der Pionierin zunächst einer an Tempo. Zum Führungsvorsprung wird er erst dort, wo ihm jemand folgen kann. Wer vorausläuft, muss dosieren können, wann er fünf Schritte vorausgeht und wann die Organisation die ganze Herleitung braucht statt des Ergebnisses.

Die Auffächerung endet nicht am Rand des Gremiums. Eine zweite läuft zwischen dem Gremium und denen, die ihm gegenübersitzen. Auf der Arbeitnehmerbank eines Aufsichtsrats sitzen Leute, die dieselben mehrere hundert Seiten bekommen und dafür einen Bruchteil der Zuarbeit haben. Der Informationsvorsprung des Vorstands war nie Absicht, er war Kapazität. Wer bisher wenig Zuarbeit hatte, gewinnt durch dieselbe Technik deshalb mehr als der, dem seit jeher ein Stab zuarbeitet. Der eine holt auf, der andere wird nur etwas schneller. Das gilt für jede Verhandlung, in der bisher eine Seite mehr Apparat hatte als die andere.

Der Engpass wandert

Eine Szene dazu, typisiert und aus mehreren ähnlichen zusammengesetzt. Ein Leitungsgremium nimmt sich einen ganzen Nachmittag für die Frage, wie ehrgeizig der Konzern in den nächsten Jahren sein will. Grundlage der Debatte ist ein einziges Chart. In der Mitte stehen die strategischen Säulen. Darüber die Spitzenkennzahlen, die bekräftigt oder verschoben werden sollen. Darunter die

laufenden Initiativen, jede mit ihrer Überschrift. Alles Wesentliche ist darauf zu sehen. Hintergrundmaterial liegt keines dabei.

Was daraufhin geschieht, habe ich oft erlebt. Die Debatte wird oberflächlich und kleinteilig zugleich. Sie bestätigt die Säulen, weil an einer Säule wenig zu prüfen ist. Und sie verhakt sich in der Überschrift einer einzelnen Initiative, weil dort das einzige Greifbare steht.

Der Grund liegt im Blatt. Ein Chart dieser Art bietet zwei Ebenen an, die ganz oben und die ganz unten. Die Ebene dazwischen fehlt. Dort stünden die Wetten, auf denen die Ambition ruht. Die Annahmen, unter denen sie aufgeht. Und die Bedingungen, unter denen sie scheitert. Diese Ebene steht auf dem Papier nirgends. Wer dorthin will, muss sie im Kopf selbst herstellen, und im Lauf einer Debatte tut das selten jemand.

Ein Sprechobjekt hat in dieser Runde seinen Platz, und die Runde braucht es sogar. Allein trägt es ein Gespräch von einer halben Stunde. Für einen ganzen Nachmittag gehören zwei oder drei Schichten darunter. Die Wetten mit ihren Widerlegungsbedingungen. Die Herleitung der Zustand Kennzahlen. Der jeder Initiative jenseits ihrer Überschrift.

Diesen Fehler habe ich jahrzehntelang mitgemacht, und es gab einen guten Grund dafür. Die Schichten darunter herzustellen kostete Wochen, und gelesen hätte sie ohnehin niemand. Beide Hälften dieser Entschuldigung sind gerade weggefallen. Die Herstellung kostet fast nichts mehr, und der Leser kann die Schichten befragen, statt sie zu lesen.

Die Gegenszene, ebenfalls typisiert. Eine andere Organisation, wieder eine Klausur der Geschäftsleitung. Auf der Tagesordnung steht ein Bericht über den Wandel der Tätigkeiten und Rollen im Unternehmen, mehrere hundert Seiten stark. Mitglieder der Geschäftsleitung haben ihn in wenigen Wochen erzeugt, unter starker Nutzung von KI. Ein Teil des Gremiums hat ihn vorab kommentiert und ergänzt.

Ob diese Kommentierenden ihrerseits mit einem Assistenten gearbeitet haben, ist offen geblieben, und darin liegt der erste Befund. Ohne ein solches Werkzeug war der Bericht bei diesem Umfang, dieser Dichte und dieser inneren Verkettung der Argumente kaum noch zu bearbeiten. Entweder sind erhebliche Lesezeiten angefallen, oder es haben Assistenten mitgearbeitet, von denen im Raum niemand wusste. In der Klausur lag dann ein Text auf dem Tisch, der alles enthielt und nichts entschied. Es gelingt dann nur bedingt, ihn so weit zu verdichten, dass wenige Sachverhalte und wenige Sprechobjekte übrig blieben, an denen sich eine Entscheidung festmachen ließe.

Die beiden Szenen sind Spiegelbilder. In der ersten fehlte alles unter dem Blatt. In der zweiten fehlte das Blatt über allem. Beide Male ist wohl dieselbe Verwechslung im Spiel. Drei verschiedene Arbeitsmittel wurden zu einem zusammengezogen, einmal auf das Sprechobjekt hin, einmal auf den Bestand hin. Für eine Entscheidung braucht ein Gremium beides. Ein Blatt, an dem sich reden lässt. Und darunter das Material, das die Fragen aushält, die im Reden aufkommen.

Herstellen lässt sich seither viel mehr, aufnehmen kann ein Mensch noch immer gleich viel. Darin liegt der Bruch dieser Jahre, und er trifft nicht alle gleich. Wer den Bericht erzeugt hat, arbeitete mit einem Werkzeug. Ob alle, die ihn lesen sollten, dasselbe Werkzeug hatten, weiß in den meisten Gremien niemand.

In der Herstellung von Unterlagen kommt diese ungleiche Ausrüstung als Widerspruch an. Über die

Regel vom Anfang wachen die Stäbe, und sie tun das aus gutem Grund, denn sie hat jahrzehntelang funktioniert. Material, das ich für aufwendige Fragen aufbereitet habe, kam zurück. Mit derselben Rückmeldung, die ich früher selbst gegeben habe: zu lang, zu kompliziert, das liest niemand.

An der Spitze stehen zugleich einzelne Leute, die ihre eigenen Stäbe überholt haben. Sie schieben große Materialmengen durch ihre KI-Assistenten, lassen sie entlang eigener Fragen auswerten und kommen anders vorbereitet in die Sitzung. Aus einem Abend Arbeit ist dabei eine Stunde geworden, und beauftragen musste dafür niemand jemanden.

Der Stab verdichtet also für einen Leser, der die Verdichtung womöglich nicht mehr braucht. Und er entfernt dabei genau das Material, das die KI-Assistenten dieses Lesers wieder hätten auffalten können. Der Engpass saß jahrzehntelang beim Entscheider. Er wandert zu denen, die ihm zuarbeiten.

Von den wenigsten Gremien ist bekannt, wer darin wie arbeitet, und unterstellen sollte es niemand. Daraus folgt eine Frage an die Herstellung, die sich vor drei Jahren so noch nicht stellte. Sie beginnt damit, das Sprechobjekt und den Pre-Read auseinanderzuhalten.

Drei Arbeitsmittel statt einem

Drei Arbeitsmittel treten an die Stelle des einen Blattes. Sie haben verschiedene Aufgaben, verschiedene Größen und verschiedene Leser. Wer sie verwechselt, bekommt keines von ihnen richtig hin.

	Sprechobjekt	Entscheidschicht	Entscheidgrundlagen
Wofür es da ist	Ein Gespräch tragen	Die Wetten, also Sagen, worüber zu befinden ist	Fragen aushalten, die niemand vorhergesehen hat
Wie groß	Eine Seite, ein Bild	Kurz, weil eine Entscheidung sagbar sein muss	So tief, wie die Sache es hergibt
Wer damit arbeitet	Die kleine Runde, gemeinsam, eine halbe Stunde	Das Gremium in der Sitzung	Wer nachfragt, allein oder mit einem KI-Assistenten
Wird es gelesen?	Ja, zusammen und ganz	Ja, ganz	Selten ganz. Es wird befragt
Woran man merkt, dass es fehlt	Die Runde redet aneinander vorbei	Es wird geredet und nichts entschieden	Jede Nachfrage endet bei einer Meinung

Das Sprechobjekt bleibt, wie es war. Für das Gespräch in kleiner Runde gilt weiterhin: eine Seite, ein Bild, Platz für den Stift des Entscheiders. Seine Aufgabe ist es, ein Gespräch zu tragen, und dafür ist es klein, sichtbar und absichtlich unvollständig. Liegt darunter ein großer Bestand, ist dieses Blatt das einzige Stück, das alle am Tisch gemeinsam und ganz vor sich haben. Den Bestand liest jeder für sich, oder er befragt ihn. Nur über das Blatt redet die Runde miteinander.

Dabei ist das Sprechobjekt nie bloß ein Dienst am Leser gewesen, und es ist auch nicht nur ein Machtmittel. Wer die eine Seite baut, gibt nicht vor, worüber gesprochen wird. Er erhöht die

Wahrscheinlichkeit, dass in dieser halben Stunde tatsächlich eine Wertung zustande kommt. Und er zwingt den Themeneigner, in der Verknappung auf den Kern zu kommen.

Dasselbe kennt jeder unter anderem Namen. Der Elevator Pitch meint es, und die übrigen Heuristiken dieser Art meinen es auch. Knapp herüberbringen kann nur, wer die Sache wirklich durchdrungen hat. Wer es nicht kann, hat die Debatte ohnehin verloren, bevor sie begonnen hat, denn kein Vorstandsvorsitzender will über Halbgares verhandeln. Dafür reichen in einer solchen Position weder die Aufmerksamkeitsspanne noch das Nervengerüst noch die Kalenderdichte.

Daraus folgt ein Einwand gegen die drei Schichten, und er richtet sich gegen meinen eigenen Vorschlag. Bisher musste der Verfasser die Sache durchdringen, weil er sie auf eine Seite bringen musste. Liegt unter dem Blatt ein Bestand, in dem alles nachgesehen werden kann, lässt dieser Zwang nach. Er kann das Ungeklärte nach unten schieben. Die eine Seite war auch deshalb streng, weil es kein Unten gab. Der Bestand nimmt dem Blatt außerdem einen Teil seiner Macht, denn er macht befragbar, was die eine Seite weggelassen hat.

Die Entscheidschicht ist das Blatt, auf dem steht, worüber zu befinden ist. Sie ist kurz, weil eine Entscheidung sagbar sein muss. Sie nennt, worüber zu befinden ist, welche Wetten dahinterstehen und woran diese Wetten scheitern würden. Sie ist also kurz, weil die Sache es verlangt, und nicht mehr, weil der Leser nicht mehr schafft. Bestand Der, die Entscheidgrundlagen, ist neu, und er ist mehr als der Stapel Anlagen, den es immer schon gab. Anlagen werden mitgeliefert und liegen dann herum. Ein Bestand liegt an einer Stelle, ist geordnet, und ein freigegebenes System darf ihn lesen. Fehlt eine dieser drei Bedingungen, ist er ein Anhang mit einem neuen Namen. Ganz gelesen wird er selten. Wer nur die Entscheidschicht liest, hat alles, was er braucht; wer den Bestand befragt, bekommt mehr.

Wie das konkret aussieht, lässt sich an einem Format zeigen, das in Mandaten der letzten Jahre entstanden ist. Die Einheit der Entscheidung ist die benannte Wette: eine Annahme im Wortlaut, der Einsatz, den sie Prüfpunkt Widerlegung bindet, ein und die.

Der Prüfpunkt ist eine Beobachtungsmarke mit Quelle, Erhebungstakt und Schwelle; an ihr zeigt sich, ob die Annahme noch trägt.

Die Widerlegung nennt, was eintreten müsste, damit sie fällt.

Dazu drei Preise, die sonst durcheinandergeraten. Was es kostet, die Wette einzugehen. Was es kostet, sie zu unterlassen. Und was die Organisation trägt, während die Veränderung stattfindet. Den dritten finde ich in den meisten Vorlagen nicht. Was die Organisation trägt, solange die Veränderung läuft, wird selten aufgeschrieben, und nach meiner Erfahrung klemmt es genau dort.

Ein meist stiller Einwand aus der Praxis trifft diese Einheit an ihrer empfindlichsten Stelle. Wer die Widerlegung der eigenen Wette aufschreibt, liefert die Bedingung mit, unter der sein Vorhaben beendet wird. Und er tut das vor Kollegen, die um dieselben Mittel werben. Das ist eine Zumutung. Wo sie freiwillig bleibt, schreibt sie deshalb niemand auf. Wo ein Gremium sie zur Form gemacht hat, steht sie in jedem Papier, und der Einzelne trägt damit nichts, was die anderen nicht auch tragen.

So lässt sich die alte Regel ablösen, ohne sie zu verwerfen. Bisher galt die Seitenzahl als Maß, für das Blatt wie für alles, was dahinter lag. Begrenzt wird künftig nur noch, was in der Sitzung gelesen wird. Für alles Übrige zählt nicht mehr die Länge, sondern die Dichte, und die Prüffrage dazu ist streng. Sie

lautet bei jedem einzelnen Abschnitt: Welche eigene Zahl, welche eigene Fundstelle, welche eigene Gegenkraft steht hier? Wer nicht so prüft, sammelt am Ende mehr Material an, ohne dass jemand damit etwas anfangen kann.

Ein Einwand liegt näher als jede Kapazitätsfrage. Ein Bestand lädt dazu ein, alles hineinzulegen, damit hinterher niemand sagen kann, es habe gefehlt. Wer so baut, hat am Ende eine Ablage mit einer Suchfunktion und hat das Weglassen der Suche überlassen. Dagegen hilft nur die Dichteprüfung, also die Prüffrage von eben, Abschnitt für Abschnitt gestellt: Welche eigene Zahl, welche eigene Fundstelle, welche eigene Gegenkraft steht hier? Was auf keine davon eine Antwort hat, wird gestrichen. Die Frage hilft allerdings nur dem, der sie tatsächlich stellt.

Bleibt die Frage, wer den Bestand herstellt. Ein Stab, der bisher zwanzig Seiten geliefert hat, liefert nicht ohne Weiteres zweihundert geordnete. Und diese Stäbe werden kleiner: mehrere große deutsche Unternehmen haben seit 2024 Verwaltungs- und Managementstellen im Tausenderbereich gestrichen, fast durchweg begründet mit Ergebnisdruck und Branchenkrise. Die Herstellung ist billiger geworden, die Ordnung kostet unverändert viel.

Und die Ordnung ist nur der Anfang. Ein Bestand, auf den ein System zugreifen darf, braucht mehr als eine Ablage. Das Material muss nach Vertraulichkeit eingeteilt sein. Es muss festgelegt sein, wer worauf zugreifen darf. Es braucht Regeln dafür, was wie lange aufbewahrt und wann gelöscht wird. Und es braucht ein Protokoll darüber, wer wann was gelesen hat. Das ist kein Ordnungsvorgang, sondern ein Vorhaben über Jahre, und es kostet im Betrieb weiter, wenn es einmal steht. Der Vorschlag verlangt von anderen, alle drei Preise zu nennen. Dann gehört hierher auch, was der Bestand im laufenden Betrieb kostet, und nicht nur, was sein Aufbau kostet.

Dazu kommt die Frage, die in solchen Vorschlägen fast immer fehlt. Die neue Leistung erbringt niemand nebenbei. Sie verlangt andere Fähigkeiten als das Verdichten, sie muss gelernt werden, und sie braucht Zeit in einer Mannschaft, die gerade kleiner wird. Wer den Bestand und bessere zeitgemäße Entscheidgrundlagen will und das nicht regelt, bekommt ihn entweder nicht. Oder er bekommt ihn auf Kosten der Leute, die ihn bauen. Der Fehler, den ich derzeit am häufigsten sehe, liegt in der Vermischung dieser drei, und er sieht meist so aus. Ein Stab bekommt den Auftrag, das Material für eine Klausur aufzubereiten, und legt nach vier Wochen zweihundert geordnete Seiten vor. Der Bereichsleiter sieht das Bündel, sagt den Satz vom Anfang und lässt auf zwanzig Seiten kürzen.

Hier ist das Maß des Sprechobjekts auf den Bestand gelegt worden. Übrig bleibt ein Papier, das für das Gespräch zu lang und für die Befragung zu dünn ist. Vier Wochen Arbeit stecken darin, vergeblich.

Was bleibt

Die eine Seite und der Aktenfresser waren zwei Antworten auf dieselbe Welt. Material gab es reichlich, verarbeiten konnte es nur ein Mensch, und wer mehr aufnahm und besser behielt als andere, hatte einen handfesten Vorteil. Diese Welt bleibt. Eine zweite legt sich darüber, in der Zuarbeit fast nichts mehr kostet und ein Bündel Dateien befragt werden kann. Das Handwerk, das für die erste Welt gebaut wurde, gilt in der zweiten unverändert weiter. Beschlossen hat es nie jemand, und deshalb hebt es auch niemand auf.

Der Mensch an der Spitze bleibt dabei zunächst derselbe. Er ist neugierig oder bequem, mutig oder ängstlich; er möchte gute Entscheidungen treffen, und er möchte recht behalten. All das hat KI vorgefunden. Gerade deshalb lohnt es sich, genau hinzusehen. Dieselben Menschen bekommen gerade ein neues Werkzeug in die Hand.

Was daraus folgt, ist eine Handwerksfrage. Wer heute Unterlagen baut, weiß nicht mehr, wie weit sein Leser sehen kann. Das eine Blatt bleibt, weil ein Gespräch nur eine Fläche hat. Die Entscheidschicht bleibt kurz, weil eine Entscheidung sagbar sein muss. Und darunter gehört ein Bestand, der Fragen aushält, die niemand vorher gestellt hat.

Ob sich das durchsetzt, weiß ich nicht. Der Aufwand liegt am Anfang und der Nutzen kommt später, und das ist in jeder Organisation die schwierigste Reihenfolge.

Und die Rückmeldung von damals steht weiter am Anfang jeder Herstellungskette. Zu lang, zu kompliziert, das liest niemand. Für das eine Blatt stimmt sie noch. Für alles darunter habe ich sie zwanzig Jahre lang gegeben, und ich gebe sie inzwischen anders.

Auf einer Seite

Wer nur das liest, kann mitreden.

Zwei Szenen, nicht eine. An der Spitze gilt für die Tischvorlage seit Jahrzehnten dasselbe, gleich ob sie One-Pager heißt, Diskussionsgrundlage oder Executive Summary: eine Seite, ein Bild, Platz für die Korrekturen, Streichungen und Setzungen, die der Entscheider mit eigener Hand hineinschreibt. Das stammt aus dem Termin in kleiner Runde, wo das Blatt zwischen den Beteiligten liegt und eine halbe Stunde trägt. Dieselbe Forderung wird aber auch dort erhoben, wo etwas ganz anderes vorliegt: beim Pre-Read vor der Sitzung, also beim Bündel Dateien mit Vorlagen, Foliensätzen, Tabellen und Berichten unterschiedlicher Güte. Auch das soll auf eine Seite passen. Das eine trägt ein Gespräch. Das andere muss gelesen, verstanden und geprüft sein, bevor jemand am Montag dazu sprechfähig ist.

Die zwei Grenzen. Der Pre-Read hatte zwei Grenzen, und sie lagen an verschiedenen Orten. Der Mensch an der Spitze musste selbst gelesen und behalten haben, was ihn in der Sitzung trug. Und was er nicht selbst verarbeiten konnte, musste seine Organisation für ihn verarbeiten.

Was möglich geworden ist. Ein geprüftes und freigegebenes System auf dem eigenen Material beantwortet Fragen, die sich an den ganzen Stapel richten und die man stellen kann, ohne ihn gelesen zu haben. Was in der Zusammenfassung fehlt. Welche Annahme im Text nirgends steht. Was sich gegenüber dem Vorquartal in der Begründung geändert hat, während die Empfehlung dieselbe blieb. Wie die Gegenposition lautet. Wie die vierte Variante rechnet, die niemand rechnen wollte. Wer heute mit KI-Assistenten arbeitet, hat keine der beiden Grenzen mehr.

Was daraus folgt. Für die kleine Runde bleibt alles, denn ein Tisch hat eine Fläche und ein Gespräch eine halbe Stunde. Für den Pre-Read fällt die Grenze weg. Ein Blatt kann beide Aufgaben nicht länger zugleich erfüllen, also treten drei Arbeitsmittel an seine Stelle: das Sprechobjekt, klein und absichtlich unvollständig; die Entscheidschicht, kurz, weil eine Entscheidung sagbar sein muss; und darunter der Bestand, geordnet, an einer Stelle abgelegt und für ein freigegebenes System lesbar.

Der Engpass wandert. Der Stab verdichtet weiter für einen Leser, der die Verdichtung womöglich

nicht mehr braucht, und entfernt dabei genau das Material, das die Assistenten dieses Lesers wieder hätten auffalten können. Der Engpass saß jahrzehntelang beim Entscheider. Er wandert zu denen, die ihm zuarbeiten.

Die Bedingung. Vor allem anderen steht eine Freigabe für vertrauliches Material, und die meisten haben sie heute nicht. Die Regel dafür setzt der Vorstand, erteilt wird die Freigabe im Einzelfall von der Informationssicherheit, vom Justiziariat, von Compliance oder von der Stelle, die die Daten verantwortet. Und wer seine Unterlagen im Board-Portal liest, kommt oft gar nicht erst an die Dateien.

Die Einwände

Was gegen den Vorschlag spricht, und wo die Belege dünn sind.

Sieben Einwände aus der Praxis

Der Sonntag ist derselbe geblieben. Stimmt. Verändert hat sich, was an diesem Sonntag zu tun ist: lesen, was man wissen will, oder danach fragen. Wer diese Annahme für seine Runde bestreitet, bestreitet alles Weitere.

Die Freigabe fehlt. Wer mit vertraulichen Unterlagen maschinell arbeiten will, braucht sie von der Informationssicherheit, vom Justiziariat, von Compliance oder von der Stelle, die die Daten verantwortet. Damit ist vor der ersten Frage entschieden, wer diese Arbeitsweise haben kann.

Die Haftung ist ungeklärt. Wer anders entscheidet, als sein Bereich vorgeschlagen hat, trägt die Begründung im Protokoll. Dass ihn ein System auf Widersprüche hingewiesen hat, steht dort nirgends, und niemand schreibt es hinein. Solange das offen ist, bleibt es klüger, die Arbeitsweise still zu betreiben.

Die Widerlegung ist eine Zumutung. Wer die Bedingung aufschreibt, unter der sein eigenes Vorhaben beendet wird, tut das vor Kollegen, die um dieselben Mittel werben. Wo das freiwillig bleibt, schreibt es niemand auf.

Wer baut den Bestand, und wer bezahlt ihn? Ein Stab, der zwanzig Seiten geliefert hat, liefert nicht ohne Weiteres zweihundert geordnete, und diese Stäbe werden kleiner. Dazu kommt, was Ordnung allein nicht abdeckt: Einteilung nach Vertraulichkeit, Berechtigungen, Aufbewahrung, Löschung, Protokoll. Das ist ein Vorhaben über Jahre und kostet im Betrieb weiter.

Der Bestand lockert genau den Zwang, der die eine Seite gut machte. Wer knapp vorlegen musste, musste die Sache durchdrungen haben. Liegt darunter ein Bestand, in dem alles nachgesehen werden kann, lässt sich Ungeklärtes nach unten schieben. Die eine Seite war auch deshalb streng, weil es kein Unten gab. Dieser Einwand richtet sich gegen den eigenen Vorschlag, und er ist nicht ausgeräumt.

Die Unterlagen liegen im Portal. Wer sein Material in einem Board-Portal liest, kommt an die Dateien oft gar nicht heran. Geschlossen gebaut sind diese Anwendungen allerdings nicht, sie sind schließbar gebaut. Herunterladen, Drucken und Weiterleiten sind vorhandene Funktionen. Ob sie abgeschaltet sind, entscheidet das Gremiensekretariat oder die Informationstechnik, und nicht das Mitglied.

Drei Einwände, die den Vorschlag erledigen würden

Der Bestand als Waffenlager. Ein geordneter, befragbarer Bestand steht auch dem Kollegen zur Verfügung, der eine Gegenrechnung sucht, und er enthält alles, was einzelne Personen über Jahre vertreten haben. Wer das befürchtet, baut ihn nie. Das ist der Grund, warum manche Unternehmen bei der einen Seite bleiben werden.

Die Verdichtung trägt wieder. Wenn die Werkzeuge so gut werden, dass aus zweihundert Seiten zuverlässig eine Seite entsteht, der man trauen kann, braucht der Leser keinen Bestand, sondern ein besseres Blatt. Das ist der stärkste Einwand gegen den ganzen Vorschlag, und er ist heute nicht zu entkräften.

Die Antwort weist ihre Quelle nicht aus. Solange ein System nicht sagt, aus welchen Seiten seine Antwort stammt, kann sich in einem Gremium niemand darauf berufen und niemand sie nachprüfen. Dann bleibt der Bestand ein Archiv mit einer besseren Suche, und die Entscheidschicht trägt allein.

Wo der Vorschlag seine Grenze hat

Die Verknappungsregel gilt nur für Durchdrungenes. Wer eine Sache verstanden hat, kann sie knapp sagen. Für eine Lage, die noch niemand verstanden hat, verlangt dieselbe Regel eine Sicherheit, die es nicht gibt, und erzeugt dann scheinbare Klarheit. In solchen Fällen ist das lange Papier ehrlicher als das kurze.

Wo die Belege dünn sind

Die Verbreitung. Für Aufsichts- und Verwaltungsräte gibt es Zahlen: der swissVR Monitor 2024 mit 391 Befragten (45 Prozent nutzen generative KI mindestens manchmal für ihr Mandat), dazu amerikanische Erhebungen mit höheren, aber vom Anbieter erhobenen Werten. Für Vorstände und Geschäftsleitungen fragt niemand. Die großen Erhebungen unter Vorstandsvorsitzenden stellen die Frage nach der eigenen Nutzung nicht, und Bitkom, ifo Institut, Statistik Austria und Eurostat messen das Unternehmen, nie die einzelne Führungsperson.

Der Tempovorsprung. Die Größenordnung stammt aus Gesprächen und aus keiner Erhebung.

Der Zugriff. Wer über den Zugriff auf die Unterlagen eines Unternehmens entscheidet, taucht in keiner Erhebung auf, und was das mit den Beschlüssen macht, hat niemand gemessen.

Der Aufwand des Bestands. Meine Erwartung ist, dass er beim ersten Mal höher liegt und danach niedriger. Belegen lässt sich das nicht.

Der Vorsprung aus der Übung. Das Arbeitspapier von Anand und Idan mit 179 Teilnehmenden ist nicht begutachtet und damit keine gesicherte Erkenntnis.

Die Fundstellen

Belegstufen: belegt, geschlossen, vermutet. Was hier nicht steht, ist eigene Beobachtung und im Text als solche gekennzeichnet.

Normen

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Praxis-Impuls zum Umgang mit KI, September 2025. Wörtliches Zitat zu den am Markt erhältlichen Chatbots; sinngemäß die Regelentwicklung durch den Vorstand. Adressat ist der Aufsichtsrat, im Text ausgewiesen. Rechtsqualität: Handreichung, weder Kodexgrundsatz noch Empfehlung. Belegt.

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, economiesuisse, Fassung 2023. Ziffer zum Umgang mit Daten: verlangt eine Ordnung, die zur Tätigkeit und zu den Risiken passt. Kein zwingendes Recht; Wirkung über die jährliche Erklärung des Verwaltungsrats. Belegt.

Erhebungen zur Eigennutzung

swissVR Monitor II/2024, swissVR mit Deloitte Schweiz und Hochschule Luzern. n gleich 391 Schweizer Verwaltungsratsmitglieder, Erhebung Mai bis Juni 2024. Wörtliche Frage nach der Nutzung generativer KI für das Mandat: 45 Prozent mindestens manchmal, 12 Prozent häufig oder immer. Belegt. Einschränkung: Selbstselektion, keine Repräsentativität behauptet, in keiner Folgeausgabe wiederholt.

Director Confidence Index und What Directors Think 2026, Diligent Institute mit Corporate Board Member. September 2025: rund zwei Drittel nutzen KI für die Board-Arbeit, 39 Prozent zum Zusammenfassen. Herbst 2025, n gleich 200: 66 Prozent zur Vorbereitung, 3 Prozent umfassend in der Entscheidungsarbeit. Juni 2026, n gleich 104: 82 Prozent. Belegt, mit Aufwärtsbias des Herausgebers; der Text weist ihn aus.

Board Practices Quarterly, Deloitte mit Society for Corporate Governance, Stand Dezember 2025. 92 börsennotierte und 14 private Unternehmen. 71 Prozent befragter Gremiensekretariate wussten nicht, ob ihre Mitglieder KI für Sitzungsunterlagen benutzt hatten. Proxy-Erhebung. Belegt.

PwC 29th Global CEO Survey, KPMG Global CEO Outlook 2025, IBM CEO Study 2025, Deloitte Governance of AI 2025. Keine dieser Erhebungen stellt die Frage nach der eigenen Nutzung durch die befragte Person. Belegt.

Bitkom, ifo Institut, Statistik Austria, Eurostat. Messen sämtlich das Unternehmen als Einheit, nie die einzelne Führungsperson. Belegt.

Anand, Bharat, und Idan, Lihi, Arbeitspapier mit 179 Teilnehmenden, 2026. Die Zuwächse ließen sich an der Übung im Umgang mit dem Werkzeug vorhersagen, nicht an Noten oder Vorwissen. NICHT begutachtet. Vermutet.

Board-Portale

Handbücher und Sicherheitsangaben von Diligent Boards, Admincontrol, Sherpany, Azeus Convene, Nasdaq Boardvantage, Brainloop. Download, Export, Druck und Weiterleitung sind Normalfunktionen und abschaltbar; Wasserzeichen bei Diligent zuschaltbar, nicht voreingestellt. Einzige bauliche Sperre: Sherpany ohne Druckfeature und ohne Download in den Apps. Die Anbieter bauen eigene KI ein: Diligent AI for Directors, Sherpany Copilots, Convene AI 9.0, Board Intelligence Lucia, Boardvantage. Belegt.

Zahlen zur Lage

Stellenabbau in Verwaltung und Management seit 2024. Zusammengestellt aus Unternehmensmitteilungen und Geschäftsberichten mehrerer großer deutscher Unternehmen. Nur eines davon nennt KI überhaupt als Begründung, und auch dort ohne Aufschlüsselung. Fast durchweg begründet mit Ergebnisdruck und Branchenkrise. Belegt.

Szenen und wörtliche Rede sind typisiert gebaut und auf kein Unternehmen und keine Person rückführbar. Dieses Denkstück ist ein Impuls und keine Empfehlung; es trifft keine Entscheidung und ersetzt keine.