

# THE AI-READY BOARD

by  
Rene Schmidli

Rene Schmidli



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

Dr. Esther Oberle



Dr. Esther Oberle ist promovierte Psychologin, Verwaltungsrätin (Universitäre Psychiatrische Kliniken Basel) und Unternehmerin mit klarem Fokus auf Entscheidungsprozesse und -qualität, Verantwortung und Zukunftsfähigkeit von Organisationen, insbesondere als Beraterin von Führungskräften im Zeitalter von AI. Sie arbeitet an der Schnittstelle von Governance, Psychologie und Transformation mit der Überzeugung, dass die eigentlichen Risiken von AI nicht technischer, sondern menschlicher Natur sind.

## *AI-Readiness: Psychologie schlägt IT*

---

***Auch im Zeitalter von AI entscheiden Menschen.  
Und gute Entscheidungen entstehen dort, wo Klarheit,  
Verantwortung und Sinn zusammenkommen!***

---

**Rene Schmidli:** Liebe Esther. Jüngst wurden die Ergebnisse der Analyse von Anthropic auf Basis von über 80.000 realen Arbeitsinteraktionen mit AI veröffentlicht. Eine erste spontane Aussage zu den Erkenntnissen der Studie in Relation zu Verwaltungsrat, Management und AI?

**Esther Oberle:** Aus meiner Perspektive als Unternehmerin, Verwaltungsrätin und Psychologin ist AI vor allem eines: Ein Thema der Zukunftsfähigkeit. AI verändert nicht nur Prozesse, sondern wie Organisationen denken, entscheiden und lernen. Damit betrifft sie genau die Ebene, auf der der Verwaltungsrat Verantwortung trägt. AI wirkt damit weniger als Ersatz, sondern vielmehr als kognitiver Verstärker. Sie verändert, wie Entscheidungen vorbereitet werden, nicht nur, wie sie ausgeführt werden. Die Studie zeigt, dass 81% der Nutzer AI bereits als Partner im Denkprozess sehen. Genau hier liegt die Relevanz für den Verwaltungsrat: Wenn sich die Qualität und Geschwindigkeit von Entscheidungsgrundlagen verändert, verändert sich auch die Verantwortung für deren Einordnung. Viele unterschätzen, wie grundlegend sich Entscheidungsprozesse durch AI verschieben. Für den Verwaltungsrat bedeutet das: Es geht nicht darum, Technologie im Detail zu verstehen, sondern sicherzustellen, dass das Unternehmen in einer sich verändernden kognitiven Realität handlungsfähig bleibt.

**Rene Schmidli:** Was ist der häufigste Fehler von Verwaltungsräten im Umgang mit AI?

---

**Esther Oberle:** Der häufigste Fehler ist aus meiner Sicht sehr menschlich und gleichzeitig hoch problematisch: Zögern aufgrund von Unsicherheit. Als Psychologin erkenne ich hier ein klassisches Muster: Unklarheit führt zu kognitiver Vermeidung. Die Studie von Anthropic verstärkt diese Beobachtung: Gerade in komplexen, nicht vollständig verstandenen Aufgabenfeldern tendieren Menschen dazu, entweder übermässig zu delegieren oder Entscheidungen zu vertagen. Beides ist im VR-Kontext riskant. Denn: Ein Nichtentscheid ist oft der schlechteste Entscheid. Was es stattdessen braucht, ist eine Haltung, die z.B. in der Logotherapie/ Existenzanalyse (Viktor E. Frankl) zentral ist: Verantwortung trotz Unsicherheit übernehmen. Nicht als impulsives Handeln, sondern als bewusstes Entscheiden unter unvollständigen Informationen.

Ein weiterer, spezifischer Fehler ist zudem das „Verdrängen der Schatten-AI“. Während der VR noch über Guidelines debattiert, nutzen Mitarbeiter AI längst für Kernaufgaben. Diesen Kontrollverlust psychologisch zu akzeptieren und in produktive Bahnen zu lenken, ist die eigentliche Hausaufgabe für das Board.

**Rene Schmidli:** Welche Fragen sollte ein Verwaltungsrat dem Management konkret stellen?

**Esther Oberle:** In der Praxis wird häufig zu stark technologisch gedacht. Entscheidend sind jedoch Fragen, die Wirkung erzeugen:

- Wo entsteht durch AI konkret Wert für unser Unternehmen?
- Welche Fähigkeiten fehlen uns aktuell, um diesen Wert zu realisieren?
- Lernen wir schnell genug – im Vergleich zu unserem Wettbewerb?
- Welche Anwendungsfälle verfolgen wir und warum genau diese?
- Was ist das Risiko, wenn wir nicht handeln?
- Wo wollen wir bewusst auf AI verzichten?

Die Erkenntnisse aus der Anthropic-Analyse zeigen: Die produktivsten AI-Anwendungen entstehen dort, wo Menschen aktiv mit AI arbeiten, nicht dort, wo sie sie passiv einsetzen. Das verschiebt den Fokus der Fragen: Weg von „Was ist möglich?“ hin zu „Wie gestalten wir die Interaktion zwischen Menschen und System sinnvoll?“

Ergänzend frage ich als Psychologin: „Wie stellen wir sicher, dass AI unsere Experten nicht entmündigt, sondern befreit?“ Und: „Wofür nutzen wir die durch AI gewonnene Zeit konkret: Für mehr Druck oder für mehr strategische Qualität?“

**Rene Schmidli:** Welche Risiken werden typischerweise unterschätzt?

**Esther Oberle:** Aus VR- und organisationspsychologischer Sicht werden vor allem die leisen Risiken unterschätzt. Nicht die Technologie ist das Problem, sondern: Langsame Entscheidungsprozesse, fehlende Lernfähigkeit, trügerische Stabilität. Die Anthropic-Daten zeigen zusätzlich ein subtileres Risiko: Kognitive Überanpassung. Wenn Menschen beginnen, sich zu stark auf AI-generierte Vorschläge zu verlassen, kann dies zu einer Reduktion eigener Urteilsfähigkeit führen. Das ist psychologisch hoch relevant: Kompetenz wird nicht nur aufgebaut, sie kann auch erodieren. Die eigentliche Gefahr liegt daher nicht nur im Zuwarten, sondern auch im unreflektierten Delegieren von Denken.

Ein weiteres, massiv unterschätztes Risiko ist zudem der „Expertise-Schock“: Wenn AI-Junioren fast so leistungsfähig macht wie Senioren, geraten etablierte Hierarchien unter Druck. Dieser psychologische Stress kann die gesamte AI-Transformation sabotieren, wenn wir ihn nicht aktiv moderieren. Die Studie spiegelt diesen Nivellierungseffekt wider. Psychologisch müssen wir den Status der Experten und wohl auch Führungskräften neu definieren: Weg vom «Wissensbesitzer» hin zum «Wissensarchitekten» und Mentoren, um Identitätskrisen und einer inneren Kündigung vorzubeugen.

**Rene Schmidli:** Wie gehen wir mit der psychologischen Falle der „Silent Productivity“ um?

**Esther Oberle:** Die Anthropic-Studie weist darauf hin, dass Mitarbeiter Effizienzgewinne durch AI oft verschweigen, aus Angst, mit noch mehr Arbeit überhäuft oder wegrationalisiert zu werden. Für den VR ist das

ein Alarmsignal. Wir müssen uns fragen: Haben wir eine Kultur des Vertrauens, in der AI-Gewinne offen kommuniziert werden können? Wenn Mitarbeiter ihre AI-Nutzung verstecken müssen, verlieren wir als Organisation den wertvollsten Teil der Lernkurve. Wir brauchen einen „psychologischen Vertrag“, der Effizienz belohnt, statt sie durch Mehrarbeit zu bestrafen.

**Rene Schmidli:** Wie sollte ein Verwaltungsrat AI in die Governance integrieren?

**Esther Oberle:** AI braucht keine zusätzlichen Strukturen, sondern eine klare Verankerung in bestehenden Gefügen. Konkret bedeutet das:

- AI gehört regelmässig auf die strategische Agenda
- Fortschritt wird auch an Lernprozessen gemessen
- Risiken werden aktiv adressiert, inklusive der Risiken des Nicht-Handelns.

Ergänzend zeigt sich aus den aktuellen Studien: Organisationen, die AI erfolgreich integrieren, schaffen nicht (nur) primär neue Prozesse, sondern neue Reflexionsräume. Governance im AI-Zeitalter bedeutet auch „Emotions-Governance“. Wir müssen sicherstellen, dass die ethischen Leitplanken nicht nur auf dem Papier stehen, sondern von den Menschen, die die AI füttern, auch innerlich bejaht werden können. Sinnstiftung ist hier das beste Risikomanagement.

**Rene Schmidli:** Was bedeutet „Algorithmische Mimikry“ für unsere Unternehmenskultur?

**Esther Oberle:** Ein neuer, kritischer Aspekt, den ich beobachte: Mitarbeiter fangen an, so zu kommunizieren und zu denken, wie die AI es vorschlägt, um effizienter zu sein. Wir riskieren eine „Erosion der Originalität“. Wenn alles nur noch glattgebügelter AI-Durchschnitt ist, verlieren wir unsere Differenzierung am Markt. Der VR muss daher gezielt Impulse für „menschliche Unangepasstheit“ und kreative Reibung setzen. Das ist der Ort, an dem echte Innovation jenseits des Algorithmus entsteht.

**Rene Schmidli:** Riskieren wir eine „Erosion der strategischen Intuition“?

**Esther Oberle:** Intuition im Verwaltungsrat ist das Ergebnis lebenslanger Lernschleifen. Die Anthropic-Studie zeigt, dass wir immer mehr dieser Schleifen an die AI delegieren. Meine Sorge als Psychologin ist: Wenn wir das „Denktraining“ auslagern, bilden wir keine neue Intuition mehr aus. Wir müssen im VR darauf achten, dass wir trotz AI-Unterstützung Situationen schaffen, in denen wir uns auf unser menschliches Urteilsvermögen verlassen müssen, um diese „mentale Muskulatur“ nicht zu verlieren.

**Rene Schmidli:** Welche Kompetenzen braucht ein Verwaltungsrat im Umgang mit AI?

**Esther Oberle:** Ein Verwaltungsrat muss kein Technologieexperte sein, aber er braucht drei zentrale Fähigkeiten:

1. Ein solides Grundverständnis (Grenzen und Möglichkeiten der AI)
2. Einordnungsfähigkeit (Bedeutung für das Geschäftsmodell)
3. Entscheidungsfähigkeit unter Unsicherheit.

Die Anthropic-Studie ergänzt eine vierte, oft unterschätzte Dimension: die Fähigkeit zur bewussten Interaktion mit AI. Ich nenne das „Algorithmische Mündigkeit“. Ein VR-Mitglied muss heute verstehen, wie sich die eigene Urteilsbildung verändert, wenn AI im Spiel ist. Es geht um die Kompetenz, die AI als „Advocatus Diaboli“ zu nutzen, ohne ihr die Krone der Entscheidung zu überlassen.

**Rene Schmidli:** Was sind die ersten konkreten Schritte für einen Verwaltungsrat, der «AI-ready» werden will?

**Esther Oberle:** Ein pragmatischer Einstieg ist entscheidend:

1. Klarheit schaffen (Wo stehen wir heute?)
2. Fokus setzen (Zwei bis drei relevante Anwendungsfälle genügen)
3. Lernen strukturieren (Hypothesen testen, reflektieren, nachjustieren).

Ein weiterer, oft unterschätzter Punkt ist die Fähigkeit zur bewussten Interaktion mit AI. Also nicht nur zu entscheiden über AI, sondern auch zu verstehen, wie Denken sich verändert, wenn AI Teil des Entscheidungsprozesses wird. Als ersten psychologischen Schritt empfehle ich: Das Board sollte AI selbst nutzen, um die „Angst des Unbekannten“ durch „Erfahrung des Möglichen“ zu ersetzen. Nur wer selbst "promptet", versteht die psychologische Dynamik, die in der Belegschaft wirkt.

**Rene Schmidli:** Wie verhindern wir, dass AI die soziale Statik des Verwaltungsrats-Gremiums zerstört?

**Esther Oberle:** Entscheidungen im VR sind soziale Prozesse. Wenn wir beginnen, uns zu stark auf AI-Analysen zu stützen, könnte der wertvolle menschliche Diskurs verstummen. Wir müssen aktiv darauf achten, dass AI das Sparring im Team ergänzt, aber nicht den ehrlichen, oft schmerzhaften Meinungsaustausch zwischen den Verwaltungsräten ersetzt. Die beste Entscheidung entsteht immer noch in der Reibung zwischen Köpfen, nicht nur in der Prozessierung von Daten.

**Rene Schmidli:** Was sind Deine Abschlussgedanken zum Thema?

**Esther Oberle:** Vielleicht die wichtigste Erkenntnis aus meiner Arbeit: Es geht im Verwaltungsrat nicht darum, AI im Detail zu verstehen. Es geht darum, trotz Unsicherheit gute Entscheidungen zu treffen. Der nachhaltige Wettbewerbsvorteil entsteht nicht primär durch Technologie, sondern durch die Fähigkeit, schneller und besser zu lernen. Doch diese Lernfähigkeit ist nicht rein kognitiv; sie ist auch existenziell. Hier wird die Perspektive von Viktor Frankl zentral: Menschen und Organisationen werden langfristig nicht durch Effizienz getragen, sondern durch Sinn. Die Anthropic-Studie zeigt uns das „Wie“ und „Was“ unserer künftigen Arbeit. Aber das „Wofür“ bleibt die ureigene Aufgabe des Menschen. Für den Verwaltungsrat bedeutet das: Er definiert nicht nur Strategie, sondern Orientierung. Er gestaltet nicht nur Entscheidungen, sondern den Bedeutungsrahmen, in dem sie getroffen werden. Wenn wir AI nutzen, um den Menschen von repetitiver Last zu befreien, gewinnen wir Raum für Sinn. Und eine Organisation, die Sinn vermittelt, wird im AI-Zeitalter die besten Talente halten. Denn am Ende gilt: AI hat keine Werte, Menschen schon.