Peer-Groups für Führungskräfte

Vom Erfahrungsaustausch zu echter Excellence

Führungskräfte müssen viele Entscheidungen allein treffen. Vertrauliche Peer-Gruppen können hier einen wertvollen Sparringsraum schaffen: Sie verbinden Erfahrung, unterschiedliche Perspektiven und strukturierte Reflexion. Das Konzept des Excellence-Boards geht einen Schritt weiter und macht daraus ein systematisches Format für bessere Entscheidungen.

› Rudolf Wartmann

Für kleine und mittlere Unternehmen ist Zeit oft nicht nur knapp, sondern der entscheidende Faktor, der über Teilnahme oder Verzicht bei Weiterbildungs- und Austauschformaten bestimmt. Damit ein Besuch von Kongressen, Workshops, Tagungen oder anderen Angeboten sich tatsächlich lohnt, muss der Nutzen unmittelbar spürbar sein. Jedes Format eröffnet unterschiedliche Möglichkeiten, Wissen zu vertiefen, Mitarbeitende zu stärken, Netzwerke auszubauen oder das Unternehmen strategisch weiterzubringen. Gerade deshalb ist es für KMU sinnvoll, diese Angebotsformen bewusst zu vergleichen. Welche Formate erzeugen den grössten Mehrwert, und wie hoch ist der zeitliche und mentale Aufwand, der dafür investiert werden muss? Welche Art von Lernen, Reflexion oder Austausch ermöglichen sie, und wie gut passen sie zu den realen Herausforderungen des Unternehmensalltags?

Ein klarer Blick auf diese Unterschiede hilft KMU, ihre knappen Ressourcen gezielt einzusetzen und jene Formate zu wählen, die den grössten praktischen Nutzen versprechen. KMU profitieren am meisten von Formaten, die nah an ihren realen Herausforderungen sind, wenig Zeit kosten und echten Austausch ermöglichen. KMU stehen heute unter einem enormen Veränderungsdruck. Digitalisierung, Fachkräftemangel, neue Kundenbedürfnisse, Nachhaltigkeitsanforderungen und geopolitische Unsicherheiten verlangen schnelle, fundierte Entscheidungen.

kurz & bündig

- KMU-Führung ist oft einsam: Vertrauliche Peer-Gruppen schaffen Raum für ehrlichen Austausch.
- Austausch wird zum Sparring: Unterschiedliche Perspektiven helfen, komplexe Entscheidungen besser einzuordnen.
- Fünf Denkformen erweitern den Blick: Tiefgang, Zusammenhänge, Kreativität, Systemverständnis und Perspektivenwechsel ergänzen sich.
- Das Excellence-Board strukturiert den Austausch: Kleine, stabile Gruppen machen aus Erfahrung und Reflexion unternehmerischen Mehrwert.

Viele Unternehmer treffen diese Entscheidungen jedoch weitgehend allein ohne Sparringpartner auf vergleichbarem Niveau. Genau hier entsteht ein wachsendes Bedürfnis, der Wunsch nach einem vertraulichen Ort, an dem Führungskräfte offen über ihre Herausforderungen sprechen können, ohne Bühne, ohne Konkurrenzdruck, ohne Selbstdarstellung.

Welche Gruppen gibts?

KMU Next
KMU Next ist ein Verein, der folgende Handlungsformate verankert: Wissens- und Erfahrungsaustausch, Unternehmensentwicklung, Nachfolgeplanung (Führungs- und Businesswechsel), auch dies ist wichtig, aber breit, nicht exklusiv, und nicht als kleiner, vertraulicher Zirkel konzipiert.

Gewerbeverbände
Gewerbeverbände bzw. der Schweizerische Gewerbeverband (sgv/usam) vertreten die Interessen der KMU in der Schweiz. Mitglieder des Schweizerischen Gewerbeverbands sind die kantonalen Gewerbeverbände, Berufs- und Bran-

Box: Der konkrete Nutzen für KMU-Führungskräfte

Fundiertere Entscheidungen	Mehr Klarheit im Führungsalltag	Persönliche Entlastung	Strategische Weiterentwicklung	Praxisnahe Lösungen statt Standardrezepte
Perspektivenvielfalt und Erfahrungswissen führen zu klareren, besser begründeten Entscheidungen.	Komplexe Themen werden durch Resonanz und Fragen der Gruppe besser eingeordnet.	Der Austausch reduziert die Einsamkeit in der Führungsrolle und stärkt die Resilienz.	Regelmässige Reflexion fördert langfristiges Denken und erhöht die Anpassungsfähigkeit.	Was in Konzernen funktioniert, ist für KMU oft ungeeignet. Excellence-Boards liefern KMU taugliche Ansätze aus der Praxis.

chenverbände sowie die Organisationen der Gewerbeförderung.

CEO4Climate
CEO4Climate organisiert Treffen für KMU-Geschäftsführende, die sich über Klimathemen austauschen. Das zeigt: Austausch unter KMU-Leitenden ist gefragt, aber meist thematisch eng und eventbasiert.

Peer-to-Peer Networking
Bereits in einem Artikel des KMU-Magazin vom September 2020 wurden die Peer-to-Peer-Gruppen als eine der wirksamsten Formen des Unternehmer-Austausches beschrieben. Diese Publikation zeigt ein Beispiel einer branchenunabhängigen Gruppe, die sich regelmässig trifft, um Herausforderungen zu besprechen und voneinander zu lernen. Dies bestätigt, dass kleine, vertrauliche Unternehmergruppen funktionieren, aber der Artikel beschreibt kein spezifisch schweizerisches, etabliertes Format.

The Alternative Board
The Alternative Board (TAB) hat mehrere Artikel über den Nutzen von Peer-Groups für Unternehmer, u. a. zu Vorteilen, Wirkung und Struktur solcher Gruppen, publiziert. Relevanz: Diese Publikationen zeigen, dass Peer-Groups international und auch im DACH-Raum genutzt werden. TAB ist jedoch ein kommerzielles Coaching-Produkt, nicht ein unabhängiger KMU-Zirkel.

Forschung zu Peer-Beziehungen (ZHAW)
Die ZHAW publiziert Forschung zu Peer-Groups, allerdings vorwiegend im Kontext von Jugendlichen und Berufsbildung, nicht von Unternehmern. Relevanz: Wissenschaftliche Basis zu Peer-Dynamiken, aber nicht zu KMU-CEOs.

Das universitäre Institut KMU-HSG
Ist auf KMU-Führungsweiterbildung spezialisiert und bringt eine grosse Wissensbasis sowie praktische Erfahrungen in die ERFA-Gruppen ein.

Was weitgehend fehlt, sind kleine Gruppen mit 6 bis 10 Personen, mit kontinuierlichen Treffen zum Beispiel quartalsweise, zusammen mit nicht-konkurrierenden KMU mit offenen, themengetriebenen Gesprächen ohne Coaching-Agenda.

Kleine Peer-Gruppen bieten genau diesen Raum. Sie schaffen eine Atmosphäre, in der Erfahrungen geteilt, Fragen gestellt und Perspektiven erweitert werden können. Während klassische Weiterbildungsformate Wissen vermitteln und Netzwerkveranstaltungen Kontakte schaffen, ermöglichen Peer-Gruppen etwas anderes, echte Resonanz. Sie bieten die Möglichkeit, komplexe Themen gemeinsam zu durchdenken und Entscheidungen besser einzuordnen.

Doch Peer-Gruppen entfalten ihre volle Wirkung erst dann, wenn sie nicht nur Austausch ermöglichen, sondern auch die Denkhaltung der Teilnehmenden erweitern. Genau hier kommen die verschiedenen Denkformen ins Spiel, die den Peer-Gedanken vertiefen und ihn zu einem Excellence-Board weiterentwickeln können.

Fünf zentrale Denkformen

Damit Peer-Gruppen mehr sind als ein Austausch unter Gleichgesinnten, braucht es eine bewusste Erweiterung der Denkhaltung. Die folgenden Denkformen bilden die Grundlage dafür, dass aus Gesprächen echte unternehmerische Intelligenz entsteht.

Vertikales Denken: Tiefe und Präzision
Vertikales Denken steht für fachliche Tiefe, methodische Sicherheit und die Fähigkeit, komplexe Details zu durchdringen. Es hilft, Probleme präzise zu analysieren und Entscheidungen sauber zu begründen. In Peer-Gruppen sorgt es dafür, dass Themen nicht oberflächlich bleiben, sondern in die Tiefe gehen.

Horizontales Denken: Verbindungen schaffen
Horizontales Denken erweitert den Blick. Es erkennt Muster, Zusammenhänge und Auswirkungen, die im Tagesgeschäft oft verborgen bleiben. In Peer-Gruppen ermöglicht es, Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen miteinander zu verknüpfen und neue Einsichten zu gewinnen.

Laterales Denken: neue Wege ermöglichen
Laterales Denken bricht gewohnte Denkmuster auf. Es öffnet Türen zu unerwarteten Lösungen, provoziert neue Sichtweisen und nutzt kreative Unstimmigkeiten, um Innovation zu ermöglichen. In Peer-Gruppen entsteht dadurch ein

Raum, in dem auch ungewöhnliche Ideen Platz haben.

Systemisches Denken: für den gesamten Überblick
Weg vom linearen Denken zum systemischen Denken bewirkt, dass Situationen im Gesamtzusammenhang des Unternehmens betrachtet werden. Es erkennt Wechselwirkungen, langfristige Folgen und komplexe Abhängigkeiten. In Peer-Gruppen hilft es, Entscheidungen nicht isoliert zu betrachten, sondern im Kontext der gesamten Organisation (vgl. KMU-Magazin 06/2025)

Perspektivisches Denken: das verknüpfende Dritte
Perspektivisches Denken verbindet Tiefe, Weite und Kreativität. Es ermöglicht, Situationen gleichzeitig aus mehreren Blickwinkeln zu erfassen und Orientierung in dynamischen Umfeldern zu gewinnen. In Peer-Gruppen entsteht dadurch ein Denken, das nicht nur versteht, sondern einordnet, verknüpft und vorausdenkt. Wenn alles zusammenkommt, entsteht etwas Drittes. Das ist die Art von Denkhaltung, die man kultivieren sollte, dazu gehört auch die wegweisende Ressource Neugier (vgl. KMU-Magazin 09/2024).

Neugier bildet zusammen mit diesen fünf Denkformen die Grundlage für eine Gesprächskultur, die weit über den Austausch von Erfahrungen hinausgeht. Sie schaffen die Basis für ein Format, das den Peer-Gedanken qualitativ erweitert: das Excellence-Board.

Excellence-Board

Peer-Gruppen sind wertvoll, doch sie entfalten ihre volle Kraft erst dann, wenn sie strukturiert, bewusst geführt und methodisch gestützt werden. Ein Excellence-Board ist die Weiterentwicklung dieses Gedankens, ein kleiner, stabiler Kreis von Geschäftsleitern aus nicht konkurrierenden KMU, der sich regelmässig trifft, um gemeinsam zu denken, zu reflektieren und sich weiterzuentwickeln.

Ein Excellence-Board unterscheidet sich von klassischen Peer-Gruppen durch die bewusste Nutzung der fünf Denkformen, die nicht zufällig, sondern gezielt eingesetzt werden. Dadurch entsteht ein Denken, das Tiefe, Weite, Kreativität und Systemverständnis verbindet.

Struktur statt Zufall
Ein Excellence-Board folgt einem klaren Ablauf:

- Einstiegsrunde
- Sammlung und Priorisierung aktueller Themen
- Vertiefte Fallreflexion
- Verdichtung der Erkenntnisse
- Ausblick und Take-aways

Diese Struktur schafft Orientierung und sorgt dafür, dass jedes Treffen einen konkreten Nutzen erzeugt.

Psychologische Sicherheit
Durch stabile Gruppen, Vertraulichkeit und Gleichrangigkeit entsteht ein Raum, in dem auch heikle Themen offen angesprochen werden können. Genau diese Offenheit macht die Impulse wirksam.

Der konkrete Nutzen für KMU-Führungskräfte
Ein Excellence-Board wirkt nicht durch spektakuläre Inputs, sondern durch die Qualität des gemeinsamen Denkens. Der Nutzen zeigt sich in mehreren Dimensionen.

Warum gerade jetzt?

KMU müssen heute gleichzeitig operativ funktionieren und strategisch vorausdenken. Viele Unternehmer wünschen sich in dieser Situation einen Ort, an dem sie offen und ehrlich sprechen können, ohne Bühne, ohne Selbstdarstellung, ohne Konkurrenzdruck. Ein Excellence-Board bietet genau das, nämlich einen geschützten Raum für echte Gespräche, eine Quelle für neue Ideen und ein Format mit hoher Wirkung bei geringem Zeitaufwand. Es verbindet Perspektivenvielfalt, Vertrauen, Praxisnähe und regelmässige Reflexion und fördert jene Denkhaltung, die KMU in einer komplexen Welt brauchen.

Peer-Gruppen sind ein wertvolles Format für KMU-Führungskräfte. Doch erst die bewusste Nutzung verschiedener Denkformen und eine klare Struktur machen aus ihnen ein Excellence-Board, einen Ort für echte unternehmerische Intelligenz. Ein Excellence-Board schafft Orientierung, stärkt die Entscheidungsqualität und fördert eine Denkhaltung, die KMU heute dringend brauchen: Neugier, vertikal, horizontal, lateral, perspektivisch und systemisch. «

Porträt



Rudolf Wartmann
Berater im Gesundheitswesen

Ursprünglich in der Forschung gestartet, war Rudolf Wartmann 40 Jahre bei Sandoz, später bei Novartis Pharma Schweiz in diversen Marketing-Positionen beschäftigt.

Kontakt

ruediwartmann@bluewin.ch