

# FÜHRUNG kompakt

SCHRITT FÜR SCHRITT ZU MEHR FÜHRUNGSKOMPETENZ



Mit exklusivem  
**KI-Podcast**  
Seite 6

## VISION STATEMENT ENTWERFEN

Warum jeder Mitarbeitende  
seinen Wertbeitrag  
zum Gelingen kennen muss

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

## MOTIVATIONSKRAFT EINER MISSION

Wie der Mond Menschen  
zur bislang grössten  
Mission brachte

[Mehr dazu auf Seite 5](#)

## WAS IST EIN PURPOSE?

Was Unternehmensgeist  
und Zukunftsfähigkeit  
miteinander zu tun haben

[Mehr dazu auf Seite 7](#)

IN DIESER AUSGABE

## VISION - MISSION - PURPOSE & SINN UND FÜHRUNG

## SINN UND FÜHRUNG VON MITARBEITENDEN

So verändern Sie gezielt  
die Leistungsbereitschaft

[Mehr dazu auf Seite 9](#)

## EDITORIAL



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

### Herzlich willkommen!

«Die Vision sieht die Sterne; die Mission bahnt den Weg dorthin.»

Welchen ultimativen Einfluss will das Unternehmen in seinem Umfeld, seiner Branche oder in der Welt entfalten? In welcher Art und Weise soll die Interaktion mit Kunden und anderen externen Stakeholdern gestaltet werden? Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur?

Das sind alles grosse Fragen, die sich jedes Unternehmen regelmäßig stellen sollte.

Ein gutes Vision Statement bezieht alle Stakeholder des Unternehmens mit ein, wendet sich aber primär an die eigenen Mitarbeitenden, um Orientierung zu stiften. Im Sinne eines Zukunftsbilds.

Eine gute Mission ist ein klarer Auftrag, den das Unternehmen zu erfüllen hat, um das Zukunftsbild Realität werden zu lassen. Das Mission Statement dient Kunden und anderen Interessengruppen und stellt klar, warum es das Unternehmen überhaupt gibt.

Der Purpose wiederum ist die Triebfeder, die hinter der Überzeugung der Vision und Mission steht. Es ist das tiefe Verständnis, was uns motiviert und inspiriert.

In der Summe sind sie dazu da, Orientierung zu geben, Sinn zu stiften und Mitarbeitende mit intrinsischen Motiven für das Unternehmen zu gewinnen, die aus Überzeugung für die Sache einstehen.

Schaffen Sie Orientierung!

Stephan Bernhard  
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl  
Chefredaktion

# VISION STATEMENT ENTWERFEN

In vielen erfolgreichen Unternehmen arbeiten grosse und oft auch internationale Teams zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Hier ist es besonders wichtig, jedem einzelnen Mitarbeiter bewusst zu machen, welche Bedeutung und welchen Wertbeitrag er und sie haben, um das Ziel zu erreichen. Dies trägt unmittelbar dazu bei, dass jeder Mitarbeiter seine Bedeutung innerhalb des Unternehmens versteht und sich dadurch jeden Tag wichtig und wertgeschätzt fühlt.

Um diesen Zustand zu erreichen, ist ein zentrales Element in diesem Prozess die Formulierung eines inspirierenden Vision Statements. Denn ein Vision Statement beschreibt, was ein Unternehmen in der Zukunft erreichen will. Es ist auf einen längeren Zeitraum ausgelegt und fasst die Strategie, die Werte und die Kultur des Unternehmens in prägnanter Form zusammen.

Zwar bezieht ein gutes Vision Statement alle Stakeholder des Unternehmens ein, jedoch wendet es sich – anders als das Mission Statement – vor allem an die eigenen Mitarbeiter, denen es Orientierung geben soll. Hierdurch ist es nicht nur mit den geschäftlichen Zielen, sondern auch mit der Unternehmenskultur eng verknüpft.

Fragen, auf die Unternehmen im Hinblick auf ihre Unternehmensvision eine Antwort finden müssen, lauten daher beispielsweise:

- Welchen ultimativen Einfluss will das Unternehmen in seinem Umfeld, seiner Branche oder in der Welt entfalten?
- In welcher Art und Weise soll die Interaktion mit Kunden und anderen externen Stakeholdern gestaltet werden?
- Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur? Wie wirkt sie sich auf das Leben der Mitarbeiter aus?

### Unterschied zwischen Vision und Mission Statement

Dabei ist zu beachten, dass das Vision Statement nicht mit der Mission eines Unternehmens identisch ist. Das Vision Statement bezieht sich auf die Zukunft eines Unternehmens, ist strategisch definiert und meist auf einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren ausgerichtet. Die Mission beschreibt hingegen die Daseinsberechtigung eines Unternehmens in der Gegenwart. Anders als die ganzheitliche Vision kann sie in verschiedene Teilbereiche (Produktmission, Corporate Mission, soziale Mission) untergliedert werden.

### Vision Statement ist wichtig

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt grundlegend. Projektarbeit und flexible Teams ersetzen starre Hierarchien, Unternehmen probieren neue Strukturen zum Beispiel in Form von Holacracy aus. Homeoffice ermöglicht mehr Unabhängigkeit von einem bestimmten Arbeitsort und festen Arbeitszeiten.

Diese Veränderungen werden oft mit dem Begriff New Work umschrieben. Dass dieses Konzept funktioniert, dazu müssen Unternehmen lernen, ihren Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns zu verdeutlichen, sie emotional zu binden und ein Arbeitsumfeld zu

# SINN UND FÜHRUNG VON MITARBEITENDEN

Betrachtet man die aktuelle Diskussion rund um das Thema Führung, so ist die Frage nach dem Sinn in der Mitarbeiterführung ein Topthema. Nicht so sehr der Sinn, den Führungskräfte für sich selbst finden können oder sollen, steht im Vordergrund, sondern vielmehr, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, auch motivierter und leistungsbereiter sind. Sinn zu geben bzw. Sinn zu stiften wird daher zu einer wichtigen Führungsaufgabe.

Wie gelingt es Führungskräften, Sinn zu vermitteln? Es zeigt sich, dass es einer fundamentalen Richtungsänderung bedarf vom Sinn-Geben zum Sinn-Erleben und Ermöglichen. Dabei stellt sich die Frage, was ist Sinn? Was ist eine sinnvolle Arbeit?

Der Begriff Sinn hat unterschiedliche Bedeutungen, wobei sich Sinn auf die Fähigkeit zur Wahrnehmung (Sinnesorgane), auf das Gefühl oder Verständnis für etwas oder jemanden, auf die Denkungsart, auf die Bedeutung und auf den Zweck oder Wert, der einer Sache beigemessen wird, beziehen kann. Wenn jemand eine bestimmte Situation verstehen will, dann sucht er nach den Gründen einzelner Wahrnehmungen – er versucht, ihren Sinn zu erfassen bzw. hinter etwas zu kommen. Sinn entsteht daher aus der Bedeutung, die eine bestimmte Person in einer bestimmten Situation einer Sache, Handlung oder einem Ereignis beimisst. Sinn ist daher etwas Subjektives.

## Sinn und Sinnerfahrung

Sinn kann definiert werden als «eine Bedeutung oder Bewertung, die wir bei einer Tätigkeit, einem Geschehen oder einem Ereignis wahrnehmen oder erleben, die wir herstellen oder dem Geschehen/der Tätigkeit geben». Eine Sinnerfahrung besteht also aus einer Bewertung und dem dazugehörigen Gefühl.

Sinnerfahrungen sind also sehr individuell, d. h. was für einen Menschen sinnvoll ist, kann für den anderen sinnlos sein. Nach Viktor Frankl ist das Streben nach Sinn etwas zutiefst Menschliches. «Die Struktur menschlichen Daseins bringt es mit sich», so schreibt Frankl (2015), «dass der Mensch eigentlich oder zumindest ursprünglich über sich selbst hinaus nach etwas langt, das nicht wieder er selbst ist, nämlich entweder nach einem Sinn, den zu erfüllen es gilt, oder nach anderem menschlichen Sein, dem zu begegnen und das zu lieben es gilt.» Damit «transzendiert sich der Mensch in die Welt hinein, auf den Sinn hin (...).»

Sinn ist damit etwas, das außerhalb des Menschen liegt, etwas, auf das hinsichtlich dessen Streben, seine Motivation, sein Wille, sein Handeln gerichtet sind. Was sinnvolle Arbeit (meaningful work) ist, wird je nach Perspektive unterschiedlich beantwortet. In der deutschsprachigen Diskussion gibt es zwei unterschiedliche Ansätze, zum einen jenen über den «Sinn der Arbeit» und jenen über den «Sinn in der Arbeit».

Die Wichtigkeit der Arbeit für das Leben wird unter dem Sinn der Arbeit verstanden. Bauer (2015) interpretiert den Sinn der Arbeit als Resonanzerfahrung, nämlich als Resonanz mit sich selbst, mit anderen und mit der Welt: «Wo uns das, was wir durch Arbeit zuwege gebracht

haben, gefällt und Freude macht, wo wir uns in dem, was wir tun, in unserer Identität wiedererkennen und wo wir für das von uns Geleistete die Anerkennung und Wertschätzung anderer gewinnen, dort wird Arbeit zu einer Resonanzerfahrung.»

Die Blickrichtung über den Sinn in der Arbeit widmet sich der Frage, was im konkreten Arbeitsvollzug als sinnvolle Arbeit erlebt wird. Dabei stehen Fragen des gelingenden Bezugs zur Arbeit und der Einbettung von Arbeit in den eigenen Werte- und Lebenszusammenhang im Fokus. Sinnvolle Arbeit bezieht sich danach auf das Zusammenspiel bestimmter Rahmenbedingungen der Arbeit und des subjektiven Gefühls der Passung.

## Sinn stiftend als Führungsaufgabe

Sinnstiftend tätig zu sein wird in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion als zentrale Führungsaufgabe beschrieben. Exemplarisch seien einige prominente Ansätze herausgegriffen, die die Bedeutsamkeit dieses Themas widerspiegeln: Transformationale Führung argumentiert, dass transformierende Verhaltensweisen von Führungskräften Mitarbeiter zu mehr Leistung inspirieren können, wenn diese vornehmlich auf die Werteveränderung und Sinnvermittlung abzielen. Damit gelingt es, dass die Teammitglieder ihre Eigeninteressen überschreiten (transcend) und intrinsisch motiviert zur Erreichung organisationaler Ziele beitragen. Der Leader-Member-Exchange-(LMX-)Ansatz fokussiert auf die Führende-Geführten-Beziehung. Eine bessere Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen steigert die Arbeitsleistung, weil Führungskräfte den Mitarbeitern die Bedeutung (meaningfulness) ihrer Arbeit zur Erfüllung der gesamtorganisationalen Aufgabe besser vermitteln können.

Paradoxe Führung befasst sich mit der Frage, wie Führungskräfte erfolgreich mit vielschichtigen, teils widersprüchlichen Anforderungen umgehen und

# BUSINESS COACHING

MENSCHEN IN UNTERNEHMEN NACHHALTIG ENTWICKELN UND BEGLEITEN

AUSGABE 01  
DEZEMBER 2025-JANUAR 2026



## MANAGERIAL COACHING

### MANAGERIAL COACHING – COACHING DURCH DIE FÜHRUNGSKRAFT

Warum dies explizit kein Führungsstil ist

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

### MANAGERIAL COACHING ALS ERGÄNZUNG DES FÜHRUNGS-REPERTOIRES

Welche Coaching-Kompetenzen eine entscheidende Rolle spielen

[Mehr dazu auf Seite 5](#)

### COACHING-TOOL: ENTSCHEIDUNGSGEGENWIND

So gehen Sie mit Ihren inneren Stimmen um, die opponieren

[Mehr dazu auf Seite 8](#)

### COACHING-PRAXIS: ALKOHOL AM ARBEITSPLATZ

Was Sie in dieser Situation tun können und wie Sie am besten vorgehen

[Mehr dazu auf Seite 10](#)

## WARM-UP!



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

### Schön, dass Sie da sind!

Managerial Coaching ist ein eigenständiges Beratungsformat. Dieses Format wird durch die Führungskraft selber ausgeführt, das heißt, dass die Führungskraft selber die Rolle des Coaches übernimmt.

Managerial Coaching ist kein Führungsstil. Es ist kein Führungsinstrument. Und es ist auch ganz generell keine Dimension der Führung.

Es ist ein bewusst gestalteter, transformativer Prozess, an dem die Führungskraft und der einzelne Mitarbeitende beteiligt sind.

Ziel ist es, die Interessen, Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens mit denen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Ideal ist das Finden einer optimalen Passung für beide Parteien.

Die grosse Herausforderung für die Führungskraft liegt darin, dass diese sich weder in eine neutrale noch in eine allverantwortliche Position zurückzieht.

Die Rolle der Führungskraft bewegt sich vielmehr zwischen gezielter Förderung und Unterstützung auf der einen Seite und sozialer Kontrolle auf der anderen. Dieses Mandat verpflichtet gleich dreifach: gegenüber dem Coachee, der Organisation und der professionellen Coaching-Praxis.

Managerial Coaching ist eine anspruchsvolle Paradigmendisziplin für sehr gute Führungskräfte.

Stephan Bernhard  
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl  
Chefredaktion & Autor

# Managerial Coaching – Coaching durch die Führungskraft

Managerial Coaching – also das Coaching durch die eigene Führungskraft – ist ein eigenständiges Beratungsformat, bei dem nach Kühl (2019) die Führungskraft aktiv die Rolle eines Coaches übernimmt. Wichtig dabei ist zu berücksichtigen, dass dieses Business Coaching kein Führungsstil, kein Führungsinstrument und auch keine generelle Dimension von Führung ist. Vielmehr handelt es sich um einen bewusst gestalteten, transformativen Prozess, an dem sowohl die Führungskraft als auch der einzelne Mitarbeiter beteiligt ist.

Ziel ist es, die Interessen, Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter in Einklang zu bringen, für eine möglichst optimale Passung. Die Herausforderung für die Führungskraft liegt darin, sich nicht in eine neutrale oder allverantwortliche Position zurückzuziehen.

Die Rolle für die Führungskraft bewegt sich vielmehr zwischen Förderung und Unterstützung auf der einen Seite und sozialer Kontrolle auf der anderen. Dabei trägt diese ein dreifaches Mandat: gegenüber dem Coachee, der Organisation und der professionellen Coaching-Praxis.

### Historische Entwicklung

Das in den USA praktizierte Coaching von Mitarbeitern im Sinne eines entwicklungsorientierten Führens durch Vorgesetzte kann genealogisch als die Urform des Coachings angesehen werden. Aus der amerikanischen Wirtschaft stammend, wo es verstärkt seit den 1970er-Jahren zur Anwendung kommt, hat das Coaching in der deutschen Wirtschaft etwa Anfang der 1980er-Jahre Einzug gehalten. Nachdem sich ab Mitte der 1980er-Jahre das Coaching durch externe psychologisch geschulte Berater zunehmend etabliert, grenzt sich die exter-

ne Form des Coachings in Deutschland zunehmend von der US-amerikanischen ursprünglichen Form eines Business Coachings durch die Führungskraft ab.

Auf eine Verbesserung der fachlichen Kompetenz, der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter ausgerichtet, findet das Business Coaching durch die Führungskraft auch in Deutschland nach Böing (1994) unter dem Motto «der Vorgesetzte ist der wichtigste/beste Trainer seiner Mitarbeiter» Verbreitung. In den letzten Jahren gehen Führungskräfte immer mehr dazu über, ihre Mitarbeitenden zu «coachen», zu beraten, sie allgemein zu unterstützen und ihnen die konkrete Weise der Ergebniserreichung selbst zu überlassen, statt ihnen «Anweisungen» zu geben.

Derzeit steigt das Interesse an dieser Coaching-Variante angesichts zunehmender disruptiver Veränderungen. Da sich das Coaching-Angebot an Mitarbeiter richtet, drängt sich vor dem Hintergrund der gängigen Begriffssystematik auch der Begriff Supervision auf. Dieser findet allerdings bislang wenig Verwendung, zumal im englischen Sprachgebrauch ebenfalls von Coaching gesprochen wird. Daher ist es richtig, beim Managerial Coaching von

# Managerial Coaching als Ergänzung des Führungsrepertoires

Wenn Führungskräfte am Arbeitsplatz Coaching einsetzen, spricht man vom Ansatz des «Managerial Coaching». Managerial Coaching kann als Ergänzung zum Führungsrepertoire von Managern gesesehen und situationsbezogen eingesetzt werden. Coaching-Kompetenzen wie aktives Zuhören, effektive Fragetechniken oder Feedback geben und empfangen gehören zu den Grundlagen, die Führungskräfte insbesondere benötigen, um zu coachen. Coaching wird heute oftmals als Führungskompetenz aufgebaut, da durch Coaching-Qualitäten Mitarbeiter gut integriert und in die Mitverantwortung einbezogen werden können.

Nach Auffassung der Coaching-Experten David Nitschke und Wolfhart Pentz reicht es heute nicht mehr aus, «nur» Führungskraft zu sein. Nach ihrer Einschätzung ist es so, dass sich aufgrund der sich stetig verändernden Arbeitswelt und -kultur Führungskräfte darauf vorbereiten müssen, sich in ihrem Arbeits- und Führungsalltag adäquate Coaching-Ansätze anzueignen, diese zu vermitteln und die dahinterstehende Haltung gegenüber ihren Mitarbeitern einzunehmen.

Dabei sollte das massgebliche Bestreben der Führungskraft sein, die individuellen Ressourcen ihrer Mitarbeiter zu identifizieren und im Besonderen zu aktivieren. Immer mit dem Wissen und der inneren Haltung, dass jeder Mensch sein eigener Experte und Meister ist.

## Originäre Verantwortung der Führungskraft

Bei der näheren Beleuchtung des Ansatzes des Managerial Coachings, der «Führungskraft als Coach», kommt die Frage auf, ob eine Führungskraft in ihrer originären Rolle und Verantwortung dafür geeignet ist, in ihren Teams als Coach zu agieren. Steht dem Einsatz von Coaching-Techniken ein Interessenskonflikt entgegen? Vernachlässigt die Führungskraft ihren ursprünglichen Auftrag?

Genau an dieser Stelle setzt die Idee des Managerial Coachings an, der Gedanke, dass es für ein Team bzw. einzelne Mitarbeiter wertvoll, zielführend und

fruchtbar sein kann, wenn die eigene Führungskraft über Coaching-Kompetenzen verfügt und auf diese Weise die Mitarbeiter- und Teamentwicklung, die Kommunikation, den Umgang miteinander, die Arbeitskultur und das Arbeitsklima zu fördern und zu unterstützen.

Dabei ist es die Aufgabe der Führungskraft, in der Rolle des Coaches aktiv zu begleiten und somit die eigenen Ressourcen des Mitarbeiters zu aktivieren. Bedeutend hierbei ist, dass die Führungskraft die Haltung des Coaches einnimmt und jederzeit das Wissen und die Annahme sicherstellt, dass jeder Mensch sein eigener Experte ist. Managerial Coaching lässt sich folgendermassen beschreiben: Anwendung von Coaching- und Führungstechniken + Coaching-Haltung = Managerial Coaching.

Ein wichtiger Aspekt beim Managerial Coaching und damit dem Ansatz der «Führungskraft als Coach» ist, dass es hierbei ausschliesslich um einen befähigenden Führungsstil – Empowerment als Leadership-Methode – geht. Private, persönliche Themen, die in einem klassischen Business-Coaching-Kontext auftreten können, bleiben hierbei unberücksichtigt.

## Coaching-Techniken des Managerial Coachings

Es gibt verschiedene mögliche Coaching-Techniken, die mit dem Mana-

gerial-Coaching-Ansatz verbunden sind. Bei der aktuellen Beobachtung, die sich gerade in grösseren Unternehmen zuträgt, dass eine Führungsfunktion in zwei unterschiedliche Arten von Führungskräften unterteilt werden kann: den Strategic Lead und den People Lead, kann Managerial Coaching gut eingesetzt werden.

In diesem Set-up wird die fachliche Führung vom Strategic Lead ausgeübt, und die Unterstützung der Mitarbeiter erfolgt durch den People Lead. Die Praxis zeigt, dass der People Lead eine grosse Affinität zur Umsetzung und zum Einsatz von Coaching-Techniken und -Vorgehensweisen hat. Ein Beispiel hierfür ist eine der «Big 4»-Gesellschaften (Wirtschaftsprüfungsgesellschaften), die sich in ihrer Führungsstruktur entsprechend aufstellt. Die sogenannten Strategic Leads steuern Mitarbeiter und Teams strategisch, üben eine fachliche Vorgesetztheit aus, indem sie u.a. Projekte und Prüfungen mit fachlich geeigneten Teammitgliedern besetzen, Ansprechpartner für fachliche Aus- und Weiterbildungen sind und Controlling-Tätigkeiten ausüben, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter zielführend und ökonomisch im Sinne des Unternehmens eingesetzt werden.

## People Lead begleiten

Die People Leads hingegen begleiten Mitarbeiter auf ihrem Entwicklungspfad, stellen einen regelmässigen Austausch

# PERSÖNLICHKEIT!

SCHRITT FÜR SCHRITT ENTWICKELN UND ENTFALTEN



## GELINGENDES EIN PLÄDOYER FÜRS FUNKTIONIERENDE

### SICTWEISE

Wenn mehr gelingt als gedacht.

Mehr dazu ab Seite 2

### HALTUNG

Welche Haltung das Funktionierende fördert.

Mehr dazu ab Seiten 6

### MÖGLICHKEITEN

Wie Sie Gelingendes sichtbar machen.

Mehr dazu ab den Seiten 8 & 10

## EDITORIAL



## HERZLICH WILLKOMMEN!

Was funktioniert bei Ihnen gut? Vieles gelingt, ohne dass wir es bemerken. Oft fällt es erst auf, wenn etwas nicht funktioniert. Dabei geschieht Gelingen ständig – im Gespräch, in der Zusammenarbeit, im Alltag. Gelingendes zeigt sich selten laut. Es zeigt sich, wenn Gespräche leichter werden, Zusammenarbeit mehr Freude macht oder eine Idee in Fahrt kommt. Es lohnt sich, diese Momente zu sehen und sie zu teilen. Dann werden die Elemente sichtbar und nutzbar, und wir können gezielt mehr davon tun.

In dieser Ausgabe laden wir Sie ein, genau dorthin zu schauen: auf das, was trägt, verbindet und Wirkung zeigt. Wir starten mit einem Gedankenexperiment über eine Welt, in der nichts mehr gelingen darf (Seiten 2-3), erkunden Rahmenbedingungen fürs Gelingende (Seiten 4-5) und schildern, welche Haltung hilft, es überhaupt zu sehen (Seiten 6-7). Sie erfahren, wie sich Gelingendes skalieren lässt (Seiten 8-9), wie Sie mehr davon in Ihren Alltag bringen (Seite 10) und wie ein Jahresrückblick zu einem Blick auf viele Sternstunden des vergangenen Jahres werden kann (Seite 11).

Denn Gelingendes ist kein Zufall – es entsteht im Zusammenspiel – immer und immer wieder. Viel mehr als wir oft glauben. Und genau das können wir nutzen.

Ihr Persönlichkeit-Redaktionsteam

Elfie J. Czerny & Dominik Godat

# O SCHRECK, NICHTS GELINGT!

Was wäre, wenn plötzlich nichts mehr gelingen dürfte? Wenn wir alles, was funktioniert, unterbinden müssten – aus Angst, es könnte uns zu leichtenfallen? Dieses Gedankenexperiment klingt absurd – und genau das ist es.

■ von Elfie J. Czerny & Dominik Godat

Vieles in unserem Alltag gelingt gut: Gespräche, Entscheidungen, Zusammenarbeiten, kleine Handgriffe. Und doch richten viele ihre Aufmerksamkeit oft lieber auf das, was nicht klappt. Viele suchen lieber nach Fehlern, statt auf dem aufzubauen, was bereits da ist. Und dies, obwohl es das Funktionierende ist, das uns gut leben lässt. In diesem satirischen Beitrag laden wir Sie dazu ein, sich eine Welt vorzustellen, in der das Gelingende verboten ist – und gerade dadurch zu entdecken, wie selbstverständlich und nützlich es in unserem Leben wirkt.

Stellen Sie sich vor, die Welt hätte über Nacht ein neues Gesetz erlassen: «*Ab sofort ist es verboten, auf Gelingendem aufzubauen.*»

**Paragraf 1** lautet: «Jede Handlung hat sich ausschliesslich an Fehlern, Mängeln und Defiziten zu orientieren.»

**Paragraf 2** ergänzt: «Erfolge, Glücksmomente oder gelingende Prozesse sind sofort zu stoppen oder kritisch zu hinterfragen.»

**Paragraf 3** erinnert: «Erinnerungen an gelungenes Tun sind unzulässig und führen zu einem automatischen Rückfall ins Funktionieren, was strafbar ist.»

«Das ist doch nicht so schlimm – schliesslich lernen wir ja vom Nicht-funktionierenden», reagieren einige. «Auf der Welt funktioniert eh nicht so viel», antworten andere. In anderen Bereichen geht ein Aufschrei durchs Land – vor allem in den Coaching- und

Trainingsräumen, wo man seit Jahren unbewusst von Gelingendem lebt. «Wie sollen wir denn jetzt reflektieren?», rufen sie empört. Andere wischen sich den Angstsweiss von der Stirn und murmeln: «Ich wusste, es war zu schön, dass etwas funktioniert hat.»

## Das grosse Misslingen-Experiment

Schon am nächsten Morgen werden erste Arbeitsgruppen gebildet: die Taskforce für systematisches Misslingen. Sie trifft sich um 8:30 Uhr, natürlich zu spät, denn Pünktlichkeit wäre ein Zeichen von Gelingen. Die Moderation scheitert planmäßig. Niemand hört zu, weil Zuhören bisher so oft geholfen hat. Also unterrichtet man sich gegenseitig, um Missverständnisse effizient zu fördern.

In den Schulen wird das neue Lehrmittel «Scheitern Schritt für Schritt» eingeführt. Die erste Lektion heisst: «Wie verhindere ich, dass mir etwas Gutes gelingt?» Die Schülerinnen und Schüler lernen, dass es gefährlich ist, wenn sie beim Rechnen richtige Ergebnisse erzielen oder einen gelungenen Satz schreiben. Eine Lehrerin notiert sorgenvoll: «Ich habe heute aus Versehen gelobt. Es war stärker als ich.»

Auch in Organisationen herrscht Aufbruchsstimmung – oder eher Zusammenbruchsstimmung. Das neue Motto der Unternehmensentwicklung lautet: «Lernen aus dem, was nie funktioniert hat». Die wöchentliche Teamsitzung wird zur Defizitkonferenz umbenannt.

# EIN ZUHAUSE FÜR FUNKTIONIERENDES

In guten Umgebungen fällt der Blick auf das, was funktioniert, ganz einfach. Was macht ein Zuhause aus, in dem Gelingendes sichtbar wird – und bleibt?

■ von Elfie J. Czerny & Dominik Godat



Manchmal fällt es ganz leicht, den Blick auf das Gelingende zu halten. Gespräche gehen in eine gute Richtung, der Arbeitstag läuft rund, kleine Dinge greifen ineinander. Der Fokus auf das, was gelingt, entsteht, ohne dass wir uns besonders anstrengen müssen.

Und dann gibt es Tage, an denen dieser Blick schwerer fällt. Ein Projekt stockt, auf der To-do-Liste sammeln sich offene Punkte, Entscheidungen verzögern sich, Prioritäten bleiben unklar. Kleine Irritationen nehmen mehr Raum ein, als nötig wäre.

Was verbindet jene Momente, in denen der Blick auf das Funktionierende leichtfällt? Oft sind es kleine, unscheinbare Details, die den Unterschied machen und helfen, auch

an anspruchsvollen Tagen den Fokus leichter zu halten und freudiger durch den Tag zu gehen.

## Ein Zuhause für das Gelingende schaffen

Wer das Funktionierende häufiger bemerken möchte, kann dafür etwas tun: Ein Zuhause für das Gelingende schaffen, in dem dieser Blick leichtfällt.

So wie wir unser Zuhause mit Sorgfalt gestalten, damit wir uns darin wohlfühlen, können wir auch die Umgebungen gestalten, in denen wir arbeiten, lernen oder miteinander leben. Ein Zuhause für das Gelingende entsteht dort, wo Strukturen und Atmosphäre zusammenspielen – wo Klarheit und Wertschätzung gemeinsam Raum finden.

Solche Umgebungen entstehen nicht von selbst. Sie wachsen aus kleinen, bewussten Gestaltungen im Miteinander, durch Gespräche, in denen Menschen klären, was ihnen wichtig ist, und Wege finden, dies im Alltag sichtbar zu machen. Dabei zählt weniger die Grösse der Veränderung als die Aufmerksamkeit für das, was funktioniert und stärkt.

Ein Zuhause für das Gelingende ist kein Ort, an dem alles harmonisch ist. Es ist ein Ort, an dem es leichtfällt, den Fokus zu wechseln – von dem, was stört, zu dem, was trägt. Eine Umgebung, in der gute Bedingungen dafür sorgen, dass der Blick auf das Funktionierende erhalten bleibt, selbst wenn der Alltag fordernd ist.

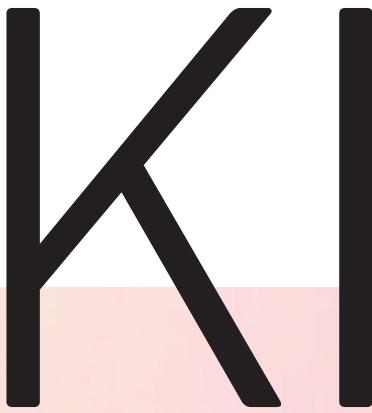
## IHR ZUHAUSE FÜR DAS GELINGENDE

Wie könnte ein Zuhause für das Gelingende bei Ihnen aussehen?

Denken Sie an Momente, in denen es Ihnen leichtfiel, das Funktionierende zu bemerken – in Gesprächen, im Team oder im Alltag.

- Was hat es Ihnen ermöglicht, das Funktionierende zu sehen? Und was war Ihr Beitrag dazu?
- Welche Atmosphäre, welche kleinen Gesten oder Strukturen unterstützen Ihren Fokus auf das Gelingende?

Tauschen Sie sich mit Menschen darüber aus, mit denen Sie Ihr «Zuhause für das Gelingende» teilen – im beruflichen oder privaten Alltag. Solche Gespräche können Freundeskraft aktivieren, neue Perspektiven öffnen und gemeinsame Wege sichtbar machen, das Gelingende im Miteinander zu stärken.



# Kompass

## für Führungskräfte

digitalrat >  
WEKA

Ausgabe 01 Dez. 2025 / Jan. 2026



## Automatisierung – Prozesse neu gedacht

Agentic AI

Mehr dazu auf Seite 2

Effiziente und  
skalierbare Prozesse

Mehr dazu auf Seite 7

Potenzial für  
die Industrie

Mehr dazu auf Seite 10

# Editorial



Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang,  
Digitalrat GmbH, [www.digitalrat.ch](http://www.digitalrat.ch)

## Gestalter der Zukunft

Wir freuen uns, Ihnen unsere erste Ausgabe zu präsentieren. Unsere Ausgaben soll Ihnen wertvolle Einblicke und Praxistipps bieten. Lassen Sie sich begeistern und machen Sie Ihre eigenen Erfahrungen!

Bernd Burgdorf widmet sich in seinem Beitrag der agentischen KI. Er beleuchtet, wie künstliche Intelligenz nicht nur als Werkzeug, sondern als aktiver Gestalter der Zukunft agieren kann.

Yannick Hunn zeigt auf, wie Low-Code-Automatisierung mit Tools wie n8n alltägliche Arbeitsabläufe radikal vereinfachen kann. Er stellt dar, wie Unternehmen durch den Einsatz von Low-Code-Plattformen Zeit und Ressourcen sparen können.

Simon Funk vertieft das Thema und zeigt ergänzend, wie Unternehmen durch strukturierte Workflows das volle Potenzial von KI ausschöpfen können.

Chris Ryan untersucht, wie KI in der Industrie Fuß fassen kann. Er zeigt auf, dass der Einstieg in KI-gestützte Technologien nicht unbedingt ein grosser Wurf sein muss, sondern mit überschaubaren Automatisierungen beginnen kann.



Kevin D. Klak  
Co-Herausgeber

Laurent Ph. Gachnang  
Co-Herausgeber

# Von Output zu Outcome

Rasanter technologischer Wandel verlangt aufgeklärte Entscheider – nur wer KI versteht, gestaltet die Zukunft. Das Jahr 2026 steht ganz im Zeichen von Agentic AI (agentische KI). Dabei gilt es insbesondere zu klären, welchen konkreten Nutzen Gesellschaft, Wirtschaft, das Individuum oder eine Firma daraus schöpfen können. Mit diesem Beitrag nähern wir uns einer Antwort.

Von Bernd Burgdorf

## «Reasoning» – der Weg zur Handlungsfähigkeit

Generative künstliche Intelligenz (KI) hat einen grundlegenden Wandel ausgelöst: von reiner Texterzeugung hin zu multimodalen Workflows mit Bild und Audio – zugänglich für alle, bei sinkenden Kosten und wachsender Qualität. Der entscheidende nächste Schritt ist nun das «Reasoning»: also die Fähigkeit von Modellen, Zusammenhänge zu erkennen, Kausalitäten abzuleiten und Entscheidungen begründet zu treffen.

Mit dem «Reasoning» erreicht KI einen Kompetenzgrad, welcher aufgrund Trainings auf enorm umfangreichen Datensätzen sowie Modellarchitektur-Verbesserungen jetzt in der Lage ist, Argumentation und «common sense» zu demonstrieren. Open AI's Chat GPT5 hat mittlerweile einen beachtlichen IQ von 148, und das über sämtliche Fachgebiete. Damit verlagert sich der Schwerpunkt von blosser Generierung hin zur Handlungsfähigkeit – und eröffnet das Feld für Agentic AI.

## Wie funktioniert «Agentic AI»

Agentische KI übernimmt ein von Menschen formuliertes Ziel und transformiert es in Ergebnisse, indem sie iterativ einen geschlossenen Regelkreis durchläuft (siehe Abbildung 1).

So werden komplexe Vorhaben in klar abgegrenzte, umsetzbare Schritte zerlegt – inklusive Auswahl und Orchestration externer Tools, Datenquellen und Services.



Abbildung 1: Regelkreis

## Innovationskraft verschiebt sich vom Kapital zum «Können» und «Machen»

Agentische KI liefert revolutionäre Impulse für Wertschöpfung und Gründung: Agentische Orchestrierung verwandelt Ideen in funktionsfähige Prototypen bis hin zu SaaS-Anwendungen in Rekordzeit – unter Idealbedingungen teils in Minuten.

Das senkt Markteintrittsbarrieren, beschleunigt Experimente und befähigt Gründerinnen und Gründer, mit sehr schlanken Ressourcen valide Produkt-/Markt-Hypothesen zu testen und iterativ zu schärfen. Die breite Zugänglichkeit dieser Fähigkeit ist an sich bereits revolutionär. Innovati-

# Low-Code-Automatisierung: Wie n8n Arbeitsabläufe radikal vereinfacht

In vielen Unternehmen, Verwaltungen oder Organisationen laufen alltägliche Prozesse seit Jahren unverändert ab. Neue Mitarbeitende werden per Excel-Liste erfasst, Kundenanfragen manuell in Ordner verschoben, Aufgaben telefonisch delegiert. Das kostet nicht nur Zeit, sondern auch Nerven. Gleichzeitig fehlt es oft an Kapazität, um solche Abläufe grundlegend zu überdenken.

Von Yannick Hunn

Während klassische Automatisierungsprojekte monatelange Planung, externe Beratung und hohe Budgets erfordern, ermöglichen Low-Code-Tools wie n8n oder Make.com eine neue Herangehensweise: Wer seine Prozesse versteht, kann sie heute selbst automatisieren. Ganz ohne Programmierkenntnisse und unabhängig von der IT-Abteilung.

«Digitalisierung beginnt nicht mit einem Grossprojekt, sondern mit einem konkreten Problem.»

Low-Code steht nicht für einfache Tools, sondern für eine andere Denkweise. Eine Denkweise, in der Fachabteilungen selbst befähigt werden, wiederkehrende Aufgaben effizienter zu gestalten. Mit geringem Aufwand, aber grosser Wirkung.

## Was Low-Code von klassischen IT-Projekten unterscheidet

Traditionell mussten Automatisierungen von IT-Fachpersonen programmiert werden. Jede Änderung bedeutete ein Ticket, jede Schnittstelle eine neue Abhängigkeit. Low-Code-Plattformen brechen dieses Muster auf. Prozesse werden nicht programmiert, sondern visuell zusammengebaut.

Ein Workflow kann zum Beispiel so aussehen: Sobald ein Formular ausgefüllt wird, werden automatisch E-Mails verschickt, Dokumente generiert, Kalendertermine erstellt und Nachrichten im Teamchat ausgelöst. Alles nachvollziehbar, alles konfigurierbar. **Und das Beste:** Die Personen, die den Prozess am besten kennen, können ihn selbst gestalten.

Das ist besonders spannend für Organisationen mit begrenzten Ressourcen oder dezentralen Teams. Statt auf externe Entwickler zu warten, können interne Fachpersonen einfache Automationen selbst aufbauen. Und zwar dort, wo sie den grössten Hebel haben.

## Use Case 1: Onboarding eines neuen Mitarbeitenden

Ein mittelständisches Industrieunternehmen in der Schweiz mit rund 200 Angestellten wollte das interne Onboarding modernisieren. Der erste Arbeitstag neuer Mitarbeitender verlief bisher je



**Image prompt\***: A sleek, abstract 3D sculpture resembling a spiral staircase made of polished metal, in an empty space with a gradient background of soft pink and lavender. The staircase twists elegantly, with sharp, clean edges and a reflective surface that subtly mirrors its surroundings. The lighting is soft, creating a serene and modern atmosphere.