

PERSÖNLICHKEIT!

SCHRITT FÜR SCHRITT ENTWICKELN UND ENTFALTEN

WEKA

RHYTHMUS

WAS UNS BEWEGT

GELINGENDES

Wenn auf gute Zeiten nicht zwangsläufig schlechte folgen müssen.

Mehr dazu ab Seite 2

VERSCHIEBUNG

Wie kleine Veränderungen ein Gespräch beeinflussen.

Mehr dazu ab Seite 6

ALLTAGSRHYTHMUS

Wie Wechsel unseren Alltag prägen.

Mehr dazu ab Seite 10

EDITORIAL



HERZLICH WILLKOMMEN!

Rhythmus begegnet uns überall: im Wechsel von Tag und Nacht, in Musik und Bewegung, in unserem Alltag und in Gesprächen. Manches wiederholt sich, manches verändert sich.

In dieser Ausgabe betrachten wir Rhythmus aus ganz unterschiedlichen Perspektiven. Zum Auftakt fragen wir, warum wir so selbstverständlich damit rechnen, dass auf gute Zeiten schlechte folgen müssen, und richten den Blick auf den Rhythmus des Gelingenden (Seiten 2–3). Wim Sucaet nimmt uns anschliessend mit in den Rhythmus von Gesprächen. Mit dem Bild der Phasenverschiebung zeigt er, wie kleine Veränderungen von Timing, Tempo oder Klang beeinflussen können, wie ein Gespräch weitergeht (Seiten 6–7).

Janine Estermann richtet den Blick auf unseren Lebensrhythmus und auf Bewegung, Ruhe, Übergänge und jene Momente dazwischen, in denen scheinbar wenig geschieht (Seiten 4–5). Adrian Hürzeler beschäftigt sich mit dem Spannungsfeld zwischen unserem eigenen Rhythmus und einer Welt, die Zeit häufig linear organisiert (Seiten 8–9). Und schliesslich schauen wir auf den Rhythmus unseres Alltags: auf Aktivität und Ruhe, Zusammensein und Alleinsein sowie Wiederholung und Abwechslung. Denn zwei Tage können gleich voll und doch ganz unterschiedlich rhythmisiert sein (Seiten 10–11).

Ihr Persönlichkeit-Redaktionsteam

Elfie J. Czerny & Dominik Godat

DER RHYTHMUS DES GELINGENDEN

Wer sagt eigentlich, dass nach einem Hoch ein Tief kommen muss? Vielleicht hat das Leben einen ganz anderen Rhythmus, in dem vieles gut geht und einfach gut weitergeht.

■ von Elfie J. Czerny & Dominik Godat

«Nach Regen kommt Sonnenschein.» Das klingt tröstlich: Wenn es gerade schwierig ist, wird es irgendwann wieder besser. Die Umkehrung kennen wir ebenso gut, etwa «Auf jedes Hoch folgt ein Tief» oder «Wo Licht ist, ist auch Schatten». Und manchmal sagt jemand ausgerechnet dann, wenn alles wunderbar läuft, dass das ja nicht ewig so weitergehen kann. Solche Sätze klingen, als würden sich gute und schlechte Zeiten zuverlässig abwechseln und als müssten wir nach einer guten Phase mit einer schlechten rechnen. Wie wenn das Leben aus 50% guten Zeiten und 50% schlechten Zeiten bestehen würde. Warum sollte das so sein? Es könnte genauso gut weitergehen: Etwas läuft gut, und eine Woche später läuft es immer noch gut.

Das Gelingende wieder sehen

Denken Sie an einen ganz gewöhnlichen Tag. Sie stehen morgens auf, in der Küche kommt Wasser aus der Leitung, und die Kaffeemaschine macht Kaffee. Der Schlüssel passt ins Schloss, das Auto startet, oder der Zug fährt ab. Sie begrüssen jemanden und werden zurückgegrüsst, auf eine Frage bekommen Sie eine Antwort. Fragt Sie am Abend jemand, wie Ihr Tag war, kommt davon vermutlich nichts zur Sprache.

Anders ist es, wenn morgens kein Wasser aus der Leitung kommt oder die Kaffeemaschine ausgerechnet am Montag streikt. Davon erzählen wir, oft gleich mehreren Leuten, und wir überlegen gemeinsam, was zu tun ist. Über die 364 Tage, an denen die Kaffeema-

schine zuverlässig funktioniert hat, gibt es dagegen wenig zu berichten.

In der Psychologie ist dieses Muster als «Negativity Bias» gut untersucht. Negative Ereignisse und Informationen bekommen häufig mehr Aufmerksamkeit und Gewicht als vergleichbare positive. Roy Baumeister und seine Kolleginnen und Kollegen haben zahlreiche Befunde dazu zusammengetragen und ihren Überblick «Bad is stronger than good» genannt. Dass wir bemerken, was schief läuft, hat seinen Nutzen. Wenn etwas nicht funktioniert, müssen wir womöglich reagieren. Dabei gerät leicht aus dem Blick, wie viel sonst noch geschieht, etwa die vielen Hundert Tassen Kaffee, die dieselbe Maschine vorher zubereitet hat.

Wer auf das Gelingende achtet, schaut genauer hin. Wenn wir vor allem besprechen, was nicht klappt, fällt ein grosser Teil dessen weg, was Tag für Tag geschieht: Gespräche verlaufen gut, Aufgaben werden erledigt, Verabredungen kommen zustande, Abläufe greifen ineinander. All das wahrzunehmen, was gut läuft, gehört genauso zu einem realistischen Blick auf die Welt wie das wenige, das schief läuft.

Was selbstverständlich geworden ist

Wie schnell Funktionierendes aus dem Blick gerät, zeigt sich auch über längere Zeiträume. Um 1900 lag die durchschnittliche Lebenserwartung weltweit bei rund 32 Jahren, heute liegt sie bei über 70. Die Kindersterblichkeit ist gegenüber früheren Jahrhunderten dras-

DIE MAGIE UNSERES LEBENSRYTHMUS

Wir hören Rhythmen in Musik. Wir sehen sie in der Natur. Doch wie bewegt sich eigentlich unser eigener Lebensrhythmus? Woran merken wir, ob er fließt, stockt oder uns davonläuft? Und warum liegen die entscheidenden Momente oft genau dort, wo scheinbar nichts geschieht?

■ von Janine Estermann

Ich bin mir sicher, auch Sie wurden schon einmal von einem Rhythmus mitgerissen. Durch treibende Beats oder träumerisch schwelgend durch sphärische Klänge. Wie die Musik erzählt uns auch die Natur von Rhythmen. Dann, wenn nach einem langen Winter die ersten Krokusse sich zeigen, wenn im Sommer alles lustvoll und beinahe explosiv nach aussen drängt. Aber auch in jenem Moment, wo sich alles verlangsamt und die Natur eine Pause nimmt.

Doch Rhythmen finden nicht nur im Aussen statt. Auch unser Körper lebt in ihnen. Unser Herz, das im Takt schlägt, während wir einatmen und ausatmen. Wir schlafen und wachen. Gleichzeitig sterben Zellen ab und erneuern sich, und unser Hormonspiegel verändert sich aufs Neue im Tagesverlauf. Unser Körper kennt Aktivität und Ruhe genauso wie Tag und Nacht. Vieles davon geschieht, ohne dass wir bewusst darauf achten müssen.

Unser Lebensfluss bewegt sich in Rhythmen. Ob sprudelnd oder vor sich hin dümpelnd, begleitet er uns vom ersten bis zum letzten Atemzug. Beziehungen, Projekte, Lebensphasen, Begegnungen wie auch Entscheidungen tauchen darin auf, bleiben eine Weile und verabschieden sich wieder. Mal drängt er nach aussen, nimmt Raum ein und gewinnt an Kraft. Dann wieder wird er langsamer, zieht sich zurück, sammelt sich und stärkt sich.

«Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, ... der uns beschützt und der uns hilft, zu leben.»

In diesen Worten von Hermann Hesse zeigt sich die Magie des Rhythmus. Er erzählt vom ersten Takt. Jenem, der vom Neuen erzählt. Vielleicht ist es erst ein Gedanke, eine Begegnung, die etwas auslöst, ein körperliches inneres Ziehen oder ein Paukenschlag, der uns gar keine andere Wahl lässt, als hinzuhören. Manchmal wächst ein Crescendo, mal bleibt es eine kleine Fussnote in unserem Leben. Doch jeder dieser Rhythmen trägt seinen eigenen Kosmos in sich. Mit Höhepunkten, ruhigeren Phasen, Pausen, Übergängen und irgendwann auch einem Ende.

Und all das steht nicht für sich alleine. Im Anfang liegt bereits etwas von dem, was sich entwickeln kann. Im Höhepunkt schon die Ahnung, dass genau diese Intensität nicht für immer bleiben wird. Und im Ende ein Schlusspunkt, der nicht dramatisch sein muss. Manchmal bedeutet er einfach, dass jetzt ein Zyklus rund wird. Wir schliessen etwas, das in sich stimmig ist und jetzt einfach ein Schlusszeichen braucht. Auch das gehört zum Lebensfluss. Nicht nur das Vorwärtsdrängen. Genauso verlangsamen, ausklingen und abrunden.

Zwischen den Takten

Anfang, Höhepunkt und Ende nehmen wir meist deutlich wahr. Sie geben einem Zyklus seinen sichtbaren Takt. Doch ein grosser Teil unseres Lebens liegt genau dazwischen. In den Übergängen, im Werden, Nachlassen und in diesen kleinen Momenten, in denen scheinbar nichts geschieht. Zwi-

schen zwei Herzschlägen. Zwischen Einatmen und Ausatmen. Darin liegt ein Moment der Ruhe und der Leere. Erst dann folgt die nächste Bewegung. Unser Körper weiss das längst. Rhythmus braucht nicht nur Bewegung. Er braucht auch diesen Zwischenraum der Stille. Einen Moment, bevor wir wieder vom einen zum anderen schwingen. Wie oft vergessen wir genau diesen Moment im Trubel des Alltags. Kaum ist etwas fertig, sind wir schon beim Nächsten. Schon beim «ich mach noch schnell ...». Dabei ist unser Lebensfluss kein stetiges Vorwärtsbewegen.

Wenn der Lebensfluss aus dem Takt gerät

Mal ist dieser Lebensfluss eine sprudelnde Quelle, mal ein träger breiter Strom. Mal sucht er sich einen Weg vorbei an Steinen und Verengungen, mal überläuft er das Ufer. Nicht immer können wir bewusst steuern, in welchem Tempo sich dieser Lebensfluss in uns bewegt. Auch wenn wir das so gerne kontrollieren wollen.

In meiner Arbeit mit Menschen, die traumatische Erfahrungen in sich tragen, wird das besonders spürbar. Nach nachhaltig belastenden Erfahrungen gerät der Lebensfluss aus dem Takt und mit ihm das Vertrauen in die eigene innere Bewegung. Der Rhythmus stockt, bricht ab oder rast wie ein TGV ohne Halt durch ihr Leben, welcher ein Gefühl der Ohnmacht und des Ausgeliefertseins hinterlässt. Dann ist das, was wir suchen, den ureigenen Rhythmus wiederzufinden.

FÜHRUNGkompakt

AUSGABE 10
NOVEMBER 2026

WEKA

SCHRITT FÜR SCHRITT ZU MEHR FÜHRUNGSKOMPETENZ



EMPOWERMENT LEADERSHIP – UM WAS GEHT ES?

Warum Ermächtigung
mehr Engagement erzeugt

Mehr dazu auf Seite 2

MITARBEITENDE ÜBERNEHMEN MEHR VERANTWORTUNG

Lernen Sie die sechs
Dimensionen von
«Empowering» kennen

Mehr dazu auf Seite 5

EMPOWERMENT VON MITARBEITENDEN

Was braucht es,
damit Empowerment
die volle Kraft entfaltet?

Mehr dazu auf Seite 7

GRUNDVERSTÄNDNIS EINER EMPOWERNDEN FÜHRUNGSKRAFT

So werden Führungskräfte
zu Vermittlern statt
Verantwortlichen

Mehr dazu auf Seite 10

IN DIESER AUSGABE

EMPOWERMENT LEADERSHIP

EDITORIAL



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Herzlich willkommen!

«Der Zweck einer Organisation ist es, Menschen zu befähigen, Aussergewöhnliches zu leisten.»

Peter F. Drucker

Loslassen ist auch eine Führungskompetenz. Führungskräfte möchten Mitarbeitende, die mitdenken, Verantwortung übernehmen und selbstständig entscheiden. Und dann entscheiden sie tatsächlich selbst, vielleicht anders, als man es getan hätte: **willkommen beim Empowerment.**

Empowerment bedeutet, Menschen zu befähigen: mit klaren Zielen, den nötigen Informationen, Entscheidungsspielraum und vor allem Vertrauen. Wer Verantwortung übernehmen soll, muss auch etwas verantworten dürfen.

Das lohnt sich für beide Seiten. Mitarbeitende erleben mehr Selbstbestimmung, Sinn und Wirkung. Führungskräfte gewinnen engagierte Mitdenker, schnellere Entscheidungen und mehr Zeit für ihre Führungsaufgaben.

Der Berater würde sagen: **Entscheidungen dorthin bringen, wo die beste Kompetenz sitzt.** Wir sagen es einfacher: Nicht alles selbst machen, aber dafür sorgen, dass es gut gemacht wird.

Denn gute Führung zeigt sich nicht daran, **wie viele Entscheidungen man selbst trifft, sondern wie viele gute Entscheidungen ohne einen getroffen werden.**

Stephan Bernhard
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl
Chefredaktion

EMPOWERMENT LEADERSHIP – UM WAS GEHT ES?

Führungskräfte interessieren sich zunehmend für ermächtigende Führung, für Empowerment Leadership. Aber auch Mitarbeiter möchten «ermächtigt» werden. Was ist Empowerment Leadership überhaupt, und wie setzen Sie es gewinnbringend ein.

Die Führungskraft bezieht ihre Mitarbeiter aktiv ein, indem sie ihnen eine partizipative (mitgestaltende) Rolle gibt. Sie ermächtigt Teammitglieder, sich selbst zu managen, und profitiert direkt von Expertise und Urteilsvermögen ihrer Leistungsträger. Damit stärkt die Führungskraft den individuellen Wert der Mitarbeiter und das Employee Engagement.

Empowerment Leadership durch die Führungskraft und eine Empowering Kultur im Unternehmen finden Mitarbeiter meist motivierend. Sobald Sie ein Team, eine Organisationseinheit oder ein gesamtes Unternehmen leiten, glauben Sie möglicherweise, dass Ihre Präsenz und Ihre Entscheidungen massgeblich für den Erfolg verantwortlich sind. Sie glauben möglicherweise auch, dass Ihre individuellen Bemühungen über einen langen Zeitraum die besseren Entscheidungen hervorbringen werden, als sich auf die Schultern anderer zu verlassen.

Empowerment von Mitarbeitern wirkt

Die Wissenschaft hat immer wieder gezeigt, dass ermächtigte Mitarbeiter eine grössere Zufriedenheit zeigen, mit mehr Engagement arbeiten und am Ende mehr Produktivität für das Unternehmen an den Tag legen. Auf Zufriedenheit folgt Engagement, auf Engagement folgt Produktivität. Natürlich nicht immer, aber die jeweiligen Bedingungen steigen enorm für den jeweils nächsten Punkt:

Die Forscher Allan Lee, Sara Willis und Amy Wei Tian untersuchten 2018 in einer Metaanalyse 105 Studien mit Daten von mehr als 30 000 Mitarbeitern aus 30 Ländern. Diese wurde im Journal of Organizational Behavior veröffentlicht.

Sie untersucht im Detail, ob ein stärkender Führungsstil mit einer verbesserten Arbeitsleistung verbunden ist und ob dies auf verschiedene Arten von Leistung zutrifft. Zudem untersuchten sie mehrere Mechanismen, die erklären könnten, wie diese Art von Führung die Arbeitsleistung verbessert und ob diese Effekte beispielsweise durch ein stärkeres Gefühl der Selbstbestimmung oder durch ein grösseres Vertrauen in die eigene Führungskraft verursacht werden.

Die Forscher kamen zu klaren Erkenntnissen, wann und wie Empowerment Leadership funktioniert. Ermächtigende Führung (empowering leadership) ist viel effektiver bei der Beeinflussung der Kreativität und des gemeinschaftlichen Verhaltens der Mitarbeiter (also jenes Verhalten, das nicht formal anerkannt oder belohnt wird) als bei der Beeinflussung von routinierten, fachlichen Aufgaben.

Ermächtigung und Vertrauen

Durch die aktive Ermächtigung ihrer Mitarbeiter stärken Führungskräfte gleichzeitig das Vertrauen, das ihnen diese direkten Mitarbeiter (direct reports) entgegenbringen, im Vergleich zur Kontrollgruppe mit nicht ermächtigenden Managern. Führungskräfte, die Mitarbeiter ermächtigten, waren effekti-

MITARBEITER ÜBERNEHMEN MEHR VERANTWORTUNG

Als Führungskraft wollen Sie Mitarbeitenden dabei helfen, das Beste aus sich selbst zu machen: Motivation, Effizienz und Wachstum. Besonders in Zeiten des Wandels sind uns diese Aspekte besonders wichtig. Sie brauchen kreative Köpfe, die mitdenken, Unternehmen voranbringen und sich schnell anpassen können.



Doch wie können Sie Mitarbeiter dazu befähigen, ohne dabei die Kontrolle zu verlieren. Sie sind auf Innovation und Kreativität Ihrer Mitarbeiter angewiesen, doch gleichzeitig wollen Sie, dass die Initiativen der Mitarbeiter im Einklang mit der Unternehmensstrategie sind. Hier kommt das Führungsmodell des Empowering Leadership ins Spiel. Es bietet eine Lösung, diese Ziele zu erreichen und dabei eine Balance zwischen Autorität und Mitarbeiterempowerment zu halten.

«Leaders become great not because of their power, but because of their ability to empower others.» (John Maxwell)

Super Leadership – Empowering Leadership

Empowering Leadership ist ein Führungsstil, der auf dem Konzept der Empowerment-Theorie basiert. Dem Empowering Leadership liegt das im

Jahr 1991 entstandenen Super Leadership zugrunde. Um den Begriff des Empowering Leadership zu verstehen, ist es hilfreich, zunächst den Begriff des Super Leadership zu beleuchten.

Das zentrale Objekt der Führung stellt hierbei der geführte Mitarbeiter dar. Es steht also nicht die Führungskraft selbst im Fokus der Führung, sondern viel mehr die Person, die es zu führen gilt. Dennoch spielt die Führungskraft eine essenzielle Rolle im Führungsprozess. Sie fungiert als internes Vorbild für Mitarbeiter und gibt gleichzeitig wichtige Kompetenzen an ihre Mitarbeiter ab.

Die Selbstständigkeit und die Leistung der Mitarbeiter soll durch das Konzept der Weitergabe von positiven Mustern und Selbstführung gesteigert werden. Durch das Konzept des Super Leadership lässt sich das Konstrukt des Empowering Leadership ableiten und genauer beschreiben.

Den Kern des Empowering Leadership stellt die Teilung von Kontrolle und Macht, aber auch von Wissen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dar. Innerhalb der Zusammenarbeit der beiden Parteien werden Eigenverantwortung und Selbstbestimmung in das Zentrum allen Handelns gestellt. Empowering Leadership unterscheidet sich unter anderem durch das hohe Mass an gegenseitigem Vertrauen.

Sechs Dimensionen von Empowering

Im Rahmen der Wissenschaft existieren sechs Dimensionen von Empowering, welche als Orientierung und Leitfaden dienen, um Interaktion und Kommunikation zu steuern. Die Förderung von selbstständigem Handeln durch die Unterstützung bei Entscheidungen und die Freigabe eines grossen Handlungsspielraums stellt eine der sechs Dimensionen dar.

Ebenso sollen Lerneffekte in Zusammenhang mit neuen Herausforderungen gefördert werden, indem die Führungskraft die Sichtweise auf Ereignisse positiv verstärkt und somit zu einem Gelegenheitsdenken anregt. Der Teamarbeit wird ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Dabei sollen Mitarbeiter Herausforderungen und Probleme nicht im Alleingang, sondern viel mehr im Team lösen. Neben der effizienten Lösungsfindung wird darüber hinaus die Zusammenarbeit im Unternehmen gestärkt.

Des Weiteren zählt die Unterstützung bei Selbstentwicklung und Selbstführung zu den Inhalten der sechs Dimensionen. Neben der Aufgabe der Führungskraft, ihre Mitarbeiter bei der Selbstführung zu ermutigen, sollte eine Führungskraft zusammen mit ihrem Team gemeinschaftliche Ziele formulieren und setzen. Bei Erreichen der gemeinsam definierten Ziele ist es die Aufgabe der Führungskraft als letzte

BUSINESS COACHING

AUSGABE 10
NOVEMBER 2026



MENSCHEN IN UNTERNEHMEN NACHHALTIG STÄRKEN UND BEGLEITEN



DIE SUCHE NACH DEM SINN

Wie Sie Ihre Werte und
Ziele reflektieren und
neue Perspektiven klären

Mehr dazu auf Seite 2

SINN-COACHING

Warum das Gefühl von Sinnlosig-
keit gravierende Auswirkungen
auf das Wohlbefinden hat

Mehr dazu auf Seite 4

COACHING-TOOL: ERFOLGS-ROADMAP

Damit der Blick konsequent auf
die positiven Potenziale und
Entwicklungsmöglichkeiten
eines Systems gerichtet ist

Mehr dazu auf Seite 7

COACHING-PRAXIS: EXECUTIVE COACHING IN AUSSERGEWÖHNLICHEN SETTING

So lassen sich ungewöhnliche
Situationen für aussergewöhnliche
Gespräche nutzen

Mehr dazu auf Seite 9

SINN-COACHING

WARM-UP!



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Schön, dass Sie da sind!

Sinn gesucht.

Coaching gefunden.

«Warum mache ich das eigentlich?» Eine verblüffend kurze Frage, die erstaunlich viel auslösen kann. Besonders dann, wenn Karriere, Erfolg und Alltag eigentlich stimmen – sich aber trotzdem etwas nicht mehr richtig anfühlt.

Genau hier kann Coaching wertvoll werden. Nicht, indem der Coach den Sinn des Lebens aus der Schublade zieht. Sondern indem er hilft, innezuhalten, Werte und Ziele zu hinterfragen und den eigenen roten Faden wiederzufinden. Denn Sinn lässt sich nicht verordnen – und schon gar nicht mit einem neuen Unternehmensleitbild erledigen.

In dieser Ausgabe von *Business Coaching* beleuchten wir deshalb, wie Sinn entsteht, verloren gehen und im Coaching neu entdeckt werden kann. Unser *Coachingtool Erfolgs-Roadmap* übersetzt Zukunftsbilder in Werte, Kompetenzen und konkrete Schritte. Und im *Praxisfall «Coaching in the Clouds»* geht es buchstäblich auf Distanz zum Alltag – für neue Perspektiven über den Wolken.

Denn manchmal braucht es keine 180-Grad-Wende. Ein paar Grad in die richtige Richtung können schon erstaunlich viel verändern.

Stephan Bernhard
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl
Chefredaktion & Autor

Suche nach dem Sinn

Gerade im Coaching wird häufig nach dem Sinn des eigenen Handelns im Beruf und/oder Privatleben gesucht. Coachees kommen oft schon mit diesem Anliegen ins Coaching, oder die Frage nach dem Sinn stellt sich im Laufe des gemeinsamen Prozesses. Als Herr M. (47) ins Coaching kommt, steht ein «gestandener», erfolgreicher Mann vor mir – so der erste Eindruck – und doch ein Mensch in einer (gefühl) «verfahrenen Situation», verzweifelt auf der Suche nach «seinem eigentlichen Sinn im Leben».

Herr M. wurde in vierter Generation in eine Handwerkerfamilie hineingeboren, die den Betrieb erfolgreich und stetig wachsend weitergegeben hatte. Als ältester Sohn war «von vornherein klar», dass er den Betrieb übernehmen wird. Lehre, Gesellen- und Meisterprüfung waren vorgezeichnet – und die stetige Mitarbeit im elterlichen Betrieb von Kindesbeinen an. Schon früh folgten Ehe- und Familiengründung, alles im nahen betrieblichen Umfeld der Stammfamilie, insgesamt lebten noch drei Generationen im selben Gebäudekomplex.

Die «musischen und künstlerischen Interessen» von Herrn M. musste er «unfreiwillig» hinstellen. Ein Blasinstrument wurde ihm «erlaubt» – und damit Einbindung im örtlichen Musikverein –, die E-Gitarre, die er präferierte, wurde ihm als «Hippie-Schwachsinn» versagt. Das Zeichnen und Lesen musste er faktisch heimlich betreiben und kam nach seinem Empfinden viel zu kurz. Der Wunsch, im zweiten Bildungsweg eine höhere Ausbildung anzustreben, wurde mit Mitte zwanzig zu Grabe getragen, da Familie und Beruf nichts an Ressourcen übrig liessen.

Mitte dreissig starb unvermittelt der Vater, was die sofortige Übernahme des Betriebs zur Folge hatte – mit weiteren Verpflichtungen, noch mehr Verantwortung und noch weniger Zeit für persönliche Interessen. Nun, mit Ende vierzig, stand das Unternehmen zwar sehr erfolgreich da (auch dank seines persönlichen Einsatzes), privat «ging jedoch alles

den Bach hinunter». Die Kinder waren flügge, studierten weit weg. Seine Frau hatte sich vor zwei Jahren scheiden lassen und war in die Grossstadt gezogen, um der «bedrückenden Enge» zu entfliehen. Die hochbetagte Mutter war mit Demenz in einem nahen Pflegeheim untergebracht. Sein Resümee: «Ich lebe faktisch ein Leben, das andere für mich ausgesucht haben, mit einem ungeliebten Job, ohne existente Beziehung oder Familie. Die Kinder wollen vom Betrieb nichts wissen ... und ich frage mich, ob es das gewesen sein soll!?»

Die individuelle Suche nach dem Sinn

Die Suche nach dem «Sinn des Lebens» ist eine der tiefsten und persönlichsten Bestrebungen des Menschen. Sie ist geprägt von individuellen Erfahrungen, Wünschen, Werten und Überzeugungen. Im Coaching wird dieser Prozess oft als Reise beschrieben, bei der Coachees ihre inneren Antreiber, Blockaden und persönlichen Ziele erkunden. Diese Suche kann durch verschiedenste Lebensereignisse ausgelöst werden, wie berufliche Veränderungen, persönliche Krisen oder das Streben nach mehr Erfüllung und Zufriedenheit.

Die Suche nach dem Sinn kann einmalig oder laufend erfolgen. Für viele Menschen ist es ein permanenter Prozess, der sich im Laufe des Lebens weiterentwickelt. Neue Erfahrungen und Erkenntnisse können dazu führen, dass der eigene Sinn immer wieder hinterfragt

Sinn-Coaching

Sinn ist ein Thema, das manche Menschen kaum beschäftigt, während es andere tief bewegt und nicht selten belastet. Das Gefühl von Sinnlosigkeit kann sich über Jahre hinweg ausbreiten, das Wohlbefinden beeinträchtigen, Motivation lähmen und im Extremfall sogar die Freude am Leben schwinden lassen.

Deshalb lohnt es sich, genauer hinzuschauen: Was bedeutet Sinn eigentlich? Warum kann er verloren gehen? Und welche Bedeutung hat das Sinnkonzept für wirksame Führung? Kaum jemand kommt im Berufs- oder Privatleben an diesen Fragen vorbei. Im Arbeitsalltag begegnen sie uns etwa in Form von «Er gibt es Sinn, so vorzugehen?» oder im persönlichen Leben als «Warum tue ich das eigentlich?», «Wozu dient das?» oder «Was soll das bewirken?». Solche Fragen wirken fast selbstverständlich. Gerade darin liegt jedoch eine Gefahr: Weil sie so alltäglich erscheinen, wird ihre Tragweite häufig unterschätzt. Tatsächlich hat es weitreichende Folgen, wenn Menschen keinen Sinn mehr in ihrem Handeln erkennen. Geht das Gefühl für Sinn verloren, bleibt oft Orientierungslosigkeit zurück. Wie soll ein Mensch zu einem verantwortungsvollen Handeln motiviert sein, wenn ihm die Zusammenhänge verborgen bleiben und die innere Orientierung abhandengekommen ist?

Beispiel aus der Praxis

Herr M., Vertriebsleiter eines grossen Industrieunternehmens, spürt, dass sich die Haltung seines Vorgesetzten ihm gegenüber verändert hat. Wo früher Vertrauen und Offenheit herrschten, begegnet ihm sein Chef seit einigen Monaten distanziert und zurückhaltend. Die Ursache ist für Herrn M. nicht erkennbar. Verunsichert und verletzt zieht er sich zunehmend zurück. Mit der Zeit sinken Motivation und Engagement, die Freude an der Arbeit schwindet, und auch seine Leistung bleibt nicht unberührt.

Damit setzt eine gefährliche Dynamik ein, die von seinem innerbetrieblichen Rivalen sofort erkannt wird. Dieser Kollege hatte ebenfalls Ambitionen auf die Führungs-

position und tritt seitdem in Konkurrenz zu ihm. Herr M. fühlt sich zwischen zwei Kräften aufgerieben: von seinem Vorgesetzten nicht ausreichend unterstützt und zugleich von einem Konkurrenten unter Druck gesetzt. Die Belastung wächst. Mehr als einmal denkt er daran, das Unternehmen zu verlassen. Doch nach über 20 Jahren Betriebszugehörigkeit und mit 48 Jahren erscheint ihm ein Neuanfang riskant. Hinzu kommt, dass er sich mit seiner Aufgabe und dem Unternehmen stark identifiziert. Dennoch zweifelt er zunehmend daran, ob seine Kräfte ausreichen, um die Situation auszuhalten. Wer einmal in einen solchen Strudel gerät, wird oft immer tiefer hineingezogen. Schon bald zeigen sich die Auswirkungen im Privatleben. Als die Belastung kaum noch auszuhalten ist, entscheidet er sich für ein Coaching, um die Situation zu entschärfen und wieder Kontrolle über sein Leben zu gewinnen.

Sinn = Ausrichtung auf Mehrwert

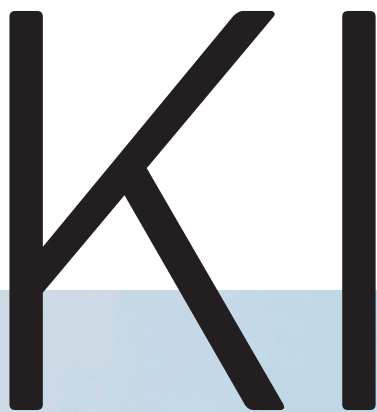
Der ursprüngliche Wortsinn von Sinn verweist auf das «Gehen» oder «Unterwegssein». Wer sich auf den Weg macht, bewegt sich auf ein Ziel zu. Etwas erscheint uns dann als sinnvoll, wenn es dazu beiträgt, einen Wert zu bewahren oder neuen Wert zu schaffen. Ob Mitarbeiter eingestellt oder freigesetzt werden, Investitionen erfolgen oder externe Beratung hinzugezogen wird: Sinnvoll sind solche Massnahmen, wenn sie einen erkennbaren Mehrwert erwarten lassen. Dieser liegt meist noch in der Zukunft und ist zunächst ein Versprechen. Dafür Ressourcen einzusetzen oder Geld auszugeben, ist legitim. Entscheidend ist, dass am Ende ein Zuwachs an Wert entsteht, der keineswegs ausschliesslich materieller Natur sein muss.

Sinn gleicht einem Wegweiser, der die Richtung zu mehr Wert und Entwicklung anzeigt. Deshalb ist Sinn keine starre Grösse, sondern etwas Dynamisches. Was als wertvoll erlebt wird, unterscheidet sich von Mensch zu Mensch. Für den einen sind es ein gutes Essen oder erholsamer Schlaf, für den anderen ein tiefes Gespräch, eine Wanderung in der Natur, Musik oder die Erfahrung von Liebe. All diese Dinge besitzen für Menschen einen besonderen Wert.

Bedeutsame Werte erhalten ihre Bedeutung dadurch, dass sie das Leben bereichern, fördern oder verbessern. Sie stehen im Dienst eines gelingenden Lebens. Doch woran erkennen wir, was für unser Leben wirklich wichtig ist? Hier kommt unser Empfinden ins Spiel. Gefühle wirken wie eine innere Waage, die bewertet, welche Bedeutung etwas für das eigene Leben besitzt. Deshalb kann die Wahrnehmung von Wert nicht von aussen verordnet werden. Jeder Mensch muss selbst erspüren, was für ihn wertvoll und sinnstiftend ist.

Von gedacht zu gefühlt

Nur «gedachte Werte», auch wenn sie noch so «vernünftig» sind, enthalten nach Längle (2003) nicht jene Steuerungskraft, die den «gefühlten Werten» innewohnt, weil ihre Bedeutung für das Leben nicht präsent ist. Das Gleiche gilt für Werte in Unternehmen. Unternehmenswerte (z.B. Strategiekonzepte, Projekte, Unternehmensphilosophie) haben für die Mitarbeiter nur dann «existenzielle Relevanz», wenn sie nicht nur gewusst, geplant, reflektiert oder diskutiert sind, sondern wenn sie «gefühl» werden, d.h. konkret verbunden sind mit Wertschätzung, Identifikationsmöglichkeiten, persönlichem Engagement,



Kompass

für Führungskräfte

digitalrat 



Ausgabe 10 November 2026



Regulierung – Schutz in digitalen Zeiten

Digitale
Selbstbestimmung

Mehr dazu auf Seite 2

Vom Cyberrisiko
zum Verhalten

Mehr dazu auf Seite 7

Schutz in
digitalen Zeiten

Mehr dazu auf Seite 9

Editorial



Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang,
Digitalrat GmbH, www.digitalrat.ch

KI-Souveränität

In der aktuellen Ausgabe beleuchten wir die Spannungsfelder zwischen Innovation und Kontrolle.

Ivo Strohhammer erklärt, wie Schweizer KMU digitale Selbstbestimmung bei KI-Anwendungen wahren können. Nicht durch Verzicht auf globale Lösungen, sondern durch bewusste Entscheidungen.

Jonas Lenz analysiert die Auswirkungen der EU-KI-Verordnung auf Schweizer Unternehmen und zeigt auf, warum auch Betreiber von KI-Systemen seit August 2026 von den Transparenzpflichten betroffen sind.

Roger Hubmann demonstriert, wie generative KI die Lücke zwischen Risikoanalyse und konkretem Handeln in der Cybersecurity schliessen kann, indem sie abstrakte Gefahren in praxisnahe Szenarien übersetzt.

Wolfgang Zimmermann und Urs Truttmann berichten, wie die Stadt Luzern KI als Werkzeug für effizientere Verwaltungsprozesse einsetzt – stets mit Blick auf Datenschutz und ethische Verantwortung.

Andy Baldauf plädiert schliesslich für einen pragmatischen Umgang mit KI-Regulierung: Statt Verbote zu erlassen, sollten wir wie beim Laufenlernen Risiken minimieren, ohne die Entwicklung zu blockieren.

Kevin D. Klak *Laurent Ph. Gachnang*

Kevin D. Klak
Co-Herausgeber

Laurent Ph. Gachnang
Co-Herausgeber

Digitale Selbstbestimmung: Wie Schweizer KMU bei KI die Kontrolle behalten

Künstliche Intelligenz verspricht Schweizer KMU mehr Tempo und weniger Routinearbeit. Gleichzeitig stellt sich die dringende Frage: Wohin fliessen die eigenen Daten, und wer sieht sie später noch? Digitale Selbstbestimmung bedeutet nicht, auf globale Anbieter zu verzichten, sondern bewusst zu entscheiden, welche Informationen das Unternehmen verlassen dürfen. Wer diese Entscheidung aktiv trifft, statt sie den Voreinstellungen eines Werkzeugs zu überlassen, bleibt handlungsfähig – auch wenn sich Recht und Technik verschieben.

Von Ivo Strohhammer

Souveränität ist ein Spektrum, keine Ja-nein-Frage

Digitale Souveränität wird oft mit technischer Unabhängigkeit verwechselt. Ein eigenes Rechenzentrum, eigene Modelle, alles inhouse: Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist das weder finanzierbar noch nötig. Souveränität bedeutet stattdessen Risikomanagement.

Hilfreich ist hierbei der Blick auf den Technologie-Stack. Kontrolle verteilt sich über mehrere Ebenen – von Chips und Rechenzentren über Software, Daten und Modelle bis hin zu Anwendungen, Recht und Governance. Quer dazu liegen Wissen und Talent. Beides entsteht auf jeder Ebene, oder es fliesst mit jeder Ebene ab. Kein KMU beherrscht alle Schichten, aber jedes kann bestimmen, welche das eigene Geschäft massgeblich trägt.

Dass das Thema angekommen ist, zeigt eine im Juli 2026 publizierte Erhebung aus dem Umfeld des Netzwerks SDS-Souveräne Digitale Schweiz. In 16 Interviews mit Schweizer Unternehmen, Verbänden und Politik beschrieben die Befragten digitale Souveränität überwiegend als Chance. Genannt wurden vor allem die Abhängigkeit von Grossanbietern und steigende Lizenzkosten. Repräsentativ ist sie nicht.

Die Grenzen, ehrlich benannt

Souveränität kennt heute harte Grenzen. Die Schweiz trainiert weder eigene Basismodelle, noch stellt sie KI-Chips her. Wer ein gehostetes Modell nutzt, ist von Entscheidungen abhängig, die andernorts fallen. Im Juni 2026 liess sich das deutlich beobachten: Anthropic sperrte den Zugang zu zwei neuen Modellen für rund drei Wochen, um Exportvorschriften des US-Handelsministeriums zu erfüllen. Wer seine Anwendung fest auf dieses eine Modell verdrahtet hatte, stand still. Wer die Schnittstelle austauschbar hielt, wechselte einfach.

Bei Chips endet die Kontrolle bei wenigen Herstellern. Auch das europäische KI-Gesetz wirkt über die Landesgrenzen hinaus – ohne Schweizer Mitsprache. Ausländisches Recht wie der US CLOUD Act kann Anbieter zur Offenlegung verpflichten; ein Serverstandort in der Schweiz allein löst das Problem nicht. Entscheidend ist, welchem Recht der Anbieter untersteht, nicht, wo die Server stehen. Komplette Abschottung ist jedoch kein Ausweg.

Der rechtliche Rahmen als Leitplanke

Eines der grössten Risiken beim Einsatz von KI-Werkzeugen ist nicht nur eine

Auswirkungen der EU-KI-Verordnung auf Schweizer Unternehmen

Gilt für Schweizer Anbieter von KI-Systemen EU-Recht? Die einfache Antwort lautet Ja. Seit August 2024 ist die KI-Verordnung der EU in Kraft. Sie betrifft jedoch nicht nur Unternehmen in der EU, sondern auch Schweizer Unternehmen, die ihre KI-Systeme in die EU liefern oder deren Wirkung dort spürbar ist. Der Geltungsbereich einzelner Vorschriften ist zeitlich gestaffelt. Seit August 2026 sind auch die sogenannten Transparenzpflichten nach Art. 50 der KI-Verordnung in Kraft getreten. Damit sind nicht mehr nur Anbieter, sondern auch Betreiber von KI-Systemen betroffen. Zentrale Fragen im Bereich des Urheberrechts bleiben durch die KI-Verordnung hingegen ungeklärt.

Von Jonas Lenz

Was regelt die KI-Verordnung, und für wen gilt sie?

Die KI-Verordnung ist das erste umfassende Gesetz zur Regulierung von künstlicher Intelligenz weltweit. Im Kern handelt es sich bei der KI-Verordnung um Produktsicherheitsrecht. Ziel der Verordnung ist vor allem eine Verringerung von Gefahren in Bezug auf Gesundheit, Sicherheit und Grundrechte.

Die KI-Verordnung ist eine EU-Verordnung, die unmittelbar in allen Mitgliedstaaten gilt. Eine zusätzliche Umsetzung in nationales Recht ist daher nicht nötig. Darüber hinaus ist der Anwendungsbereich der KI-Verordnung extraterritorial.

Gemäss Art. 2 der KI-Verordnung gilt sie für alle Anbieter, die ihre KI-Systeme in der EU in den Verkehr bringen oder in Betrieb nehmen, unabhängig davon, wo sie niedergelassen sind. Zudem gilt die KI-Verordnung für Anbieter und Betreiber aus Drittstaaten, wenn die Ausgabe des KI-Systems in der EU verwendet wird.

Folglich müssen Schweizer Unternehmen, die KI-Systeme in der EU in Verkehr bringen oder betreiben wollen oder die Ausgaben von KI-Systemen in der EU verwenden wollen, die Vorgaben der KI-Verordnung einhalten. Dabei variieren die aus der KI-Verordnung resultierenden Pflichten je nach Kategorisierung des betreffenden KI-Systems.

Regelungskonzepte für verschiedene Anwendungen

Die KI-Verordnung unterscheidet nicht nach der zugrunde liegenden Technik, sondern nach dem Risiko einer Anwendung. Je grösser die Gefahr für Menschen ist, desto strenger sind die Regeln. Das gleiche System kann daher je nach Einsatzbereich unterschiedlich riskant sein. Beispielsweise kann ein Spracherkennungssystem in einem Lautsprecher zur Musikauswahl unproblematisch sein. Dagegen fällt dasselbe System beim Einsatz in einer polizeilichen Einvernahme in eine Hochrisikokategorie.

Die Verordnung unterscheidet verschiedene Kategorien:

Verbotene Praktiken

Bestimmte Anwendungen sind grundsätzlich untersagt. Dazu gehören Systeme, die Menschen heimlich manipulieren oder ihre Notlage ausnutzen. Auch das sogenannte Social Scoring, also die Bewertung von Personen aufgrund ihres sozialen Verhaltens, ist verboten. Ebenso untersagt ist das ungezielte Sammeln von Gesichtsbildern aus dem Internet zum Aufbau von Datenbanken.

Hochrisikosysteme

Dazu zählen KI-Anwendungen in Bereichen wie Bildung, Personalmanagement, Strafverfolgung oder bei wichtigen Dienstleistungen, wie Kreditvergabe. Anbieter solcher Systeme müssen strenge Anfor-

derungen erfüllen: ein Risikomanagement über den gesamten Lebenszyklus, gute und ausgewogene Trainingsdaten, eine verständliche technische Dokumentation sowie eine wirksame menschliche Aufsicht.

Sprachmodelle mit allgemeinem Verwendungszweck

Grosse Sprachmodelle, wie GPT oder Llama, unterliegen einer eigenen Regelung. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen dem Modell selbst, zum Beispiel GPT, und der konkreten Anwendung, zum Beispiel ein darauf aufbauender Chatbot. Modelle mit besonders hoher Leistungsfähigkeit gelten als «systemisches Risiko» und unterliegen zusätzlichen Pflichten, wie Sicherheitstests.

Transparenzpflichten

Seit August 2026 sind die Transparenzpflichten nach Art. 50 KI-Verordnung in Kraft. **Interaktive Systeme**, beispielsweise Chatbots oder Sprachassistenten, müssen seitdem offenlegen, dass es sich um KI-Systeme handelt. Zudem unterliegen bestimmte **synthetisch erzeugte Inhalte** einer **Kennzeichnungspflicht**. Als Faustregel kann angegeben werden, dass alle Inhalte, die «echt» wirken, aber KI-generiert sind, der Kennzeichnungspflicht unterliegen. Dies betrifft insbesondere sogenannte **Deepfakes**, also durch KI erzeugte oder manipulierte Bild-, Ton- oder Videoinhalte, welche wirklichen Personen, Gegenständen