

FÜHRUNG kompakt

AUSGABE 01
DEZEMBER 2024/JANUAR 2025



SCHRITT FÜR SCHRITT ZU MEHR FÜHRUNGSKOMPETENZ



WAS FÜHRUNGSKRÄFTE VON KAMPFSportLERN LERNEN KÖNNEN

Warum es mehr Parallelen
gibt, als Sie vielleicht denken

Mehr dazu auf Seite 2

KAMPFKUNST, KAMPFSport UND STRESSREGULATION

Wie Sport als effektive
Methode der Stressregulation
eingesetzt wird

Mehr dazu auf Seite 5

KAMPFSport UND PERSÖNLICHE WEITER- ENTWICKLUNG

So profitieren gerade
Personen mit geringem
Selbstwertgefühl

Mehr dazu auf Seite 8

MITARBEITERFÜHRUNG UND KAMPFKUNST

Damit Führung mehr
Kunst statt Kampf ist

Mehr dazu auf Seite 10

IN DIESER AUSGABE

WAS FÜHRUNGS- KRÄFTE VON KAMPF- SPORT UND PILOTEN LERNEN KÖNNEN

EDITORIAL



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Herzlich willkommen!

«Be water, my friend!»

Bruce Lee

Bruce Lee, «King of Kung Fu», der wohl bekannteste Kampfkünstler aller Zeiten, entwickelte in seinem viel zu kurzen Leben zahlreiche philosophische Gedanken, die weniger auf den Kampf zielen als vielmehr auf das Leben selbst. Das bekannteste Zitat lautet: «Be water, my friend!»

Was steckt genau dahinter? Nicht Härte siegt, sondern das Konzept des Wassers. Weichheit, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, die das Harte umspielen, seine Kraft aufsaugen und es schliesslich besiegen.

Kampfsport und die Führung von Unternehmen liegen näher beieinander, als man zunächst vermutet. Im Zentrum der guten Führung liegt die Selbststärke der Führungskräfte. Geduld, Selbstkontrolle, Fokus oder Entschlossenheit sind alles wichtige Eigenschaften, die erfolgreiche Führungskräfte dauerhaft auszeichnen.

Zudem wirkt sich Sport nachweislich positiv auf die Stressregulation aus. Denn wer führen will oder muss, der muss sich selbst unter Kontrolle haben sowie Respekt für sich selbst und andere haben. Führungskräfte fällen wichtige Entscheidungen, die andere betreffen, dazu braucht es stets einen klaren Kopf.

Viel Freude beim Reflektieren.

Stephan Bernhard
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl
Chefredaktion

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE VON KAMPFSPORTLERN LERNEN KÖNNEN

Kampfsport und die Führung eines Unternehmens liegen gar nicht so weit auseinander: Es kommt vor allem auf die Selbststärke der Führungskräfte an. Denn Geduld, Selbstkontrolle, Entschlossenheit sind Eigenschaften, die Führungskräfte auszeichnen sollten, über die viele aber nicht wirklich verfügen. Viele Führungskräfte erfüllen ihre Aufgaben nicht in der Masse, wie es für moderne Führung notwendig ist. Sie wissen schlichtweg häufig nicht, wie sie vorgehen sollen. Dies ergibt sich auch aus der Tatsache, dass meist die besten Fachkräfte befördert werden und die angehenden Führungskräfte immer noch zu wenig auf ihre Führungsposition vorbereitet werden.

Führungskräfte sollten sich zunächst einmal darauf konzentrieren, zu lernen, was Führung ausmacht und wie sie funktioniert. Mit dem richtigen Vorgehen kann eine Führungskraft auch in kniffligen Situationen angemessen reagieren. Das bedeutet zum Beispiel, den Fehler eines Mitarbeiters nicht hervorzuheben oder gar an den Pranger zu stellen, sondern viel mehr jede Konzentration auf die Fehlerbehebung und die Vermeidung desselben in der Zukunft zu lenken.

Als Führungskraft hat man es manchmal nicht einfach. Transformation, Krisen, Mail-Flut, das Spannungsfeld aus Erwartungen der Mitarbeitenden und der eigenen Vorgesetzten – all das gehört zum Alltag einer Führungskraft und kann im Worst Case zum Knock-out führen. Denn schwierig ist in jedem Fall, allem gerecht zu werden. Ein Blick in den Kampfsport kann da möglicherweise für Abhilfe sorgen.

Mentale Stärke trainieren

Obwohl es mittlerweile viele Sportarten gibt, die eine Mischung aus Kampfkunst und Kampfsport sind, gibt es doch eine

klare Unterscheidung: Bei der Kampfkunst steht nicht der sportliche Vergleich im Mittelpunkt. Es geht nicht darum, zu gewinnen und einen Gegner zu besiegen. In der fernöstlichen Kunst liegt der Schwerpunkt auf der mentalen Stärke, weniger auf der körperlichen Kraft.

Wichtiger ist es vielmehr, die Regeln zu beachten und über deren richtige Anwendung den Gegner zu besiegen oder auch den Kampf zu beenden. Führungskräfte sollen daher versuchen, mit Leichtigkeit ans Ziel zu kommen, im Einklang mit anderen und mit sich selbst. Manchmal erscheint das eigene Ich der grösste Gegner.

Wer führen möchte, braucht deshalb zunächst die Kontrolle und den Respekt für sich selbst und für andere. Führungskräfte treffen wichtige Entscheidungen und brauchen dafür einen klaren Kopf. Sich gerade diesen zu bewahren, zwischen den vielen anderen Aufgaben, die erledigt werden müssen, kann durchaus schwierig sein.

Über den Kampfsport können Strategien entwickelt werden, um Kommunika-

KAMPFKUNST, KAMPFSPORT UND STRESSREGULATION

«Do not pray for an easy life, pray for the strength to endure a difficult one» (Bruce Lee). Die heutige Gesellschaft erlebt man als sehr schnelllebig, fordernd und zum Teil auch überfordernd. Insbesondere die zunehmenden Anforderungen und Herausforderungen am Arbeitsplatz führen bei immer mehr Menschen zu negativen Stresserscheinungen, was im Extremfall, wenn sie nicht mehr standhalten, zu körperlichen wie auch psychischen Erkrankungen führen kann.

Daher ist es möglicherweise so wichtig wie noch nie zuvor, den richtigen Ausgleich zum alltäglichen Stress zu finden. Sport gilt dabei schon lange als eine empfohlene und effektive Methode, dies zu erreichen. Insbesondere die ganz spezielle Sportart des Kampfsports hilft hier bereits seit Hunderten von Jahren, insbesondere im ostasiatischen Raum, eine positive Wirkung auf Körper und Geist auszuüben.

Doch erst in den letzten Jahren haben sich Forscher wie Caldwell 2010, Taylor-Piliae 2006 und Draxler und Ostermann 2009 mit dieser Sportart genauer befasst und konnten dabei die positive Wirkung auf die Psyche grösstenteils bestätigen.

Kampfsport vs. Kampfkunst

Zwar hat die Wissenschaft begonnen, sich genauer mit den Auswirkungen dieser Sportart zu beschäftigen, häufig wird dabei jedoch die Differenzierung zwischen Kampfsport und Kampfkunst ausser Acht gelassen. Ursprünglich stammen die Kampfkünste aus dem ostasiatischen Raum. Der Begriff «Budo» kann nach Sax (2018), wenn auch etwas verallgemeinernd, als Oberbegriff der asiatischen Kampfstile verwendet werden.

Der Ursprung dieses Wortes liegt in den alten Lehren der Samurai und setzt sich aus den Worten «Bu», Krieger,

und «Do», Weg, zusammen. «Der Weg des Kriegers» ist daher zweiteilig zu verstehen. Zum einen geht es um das sichtbare Trainieren der verschiedenen Kampftechniken und zum anderen um die unsichtbare innere Entwicklung. Die gelehrt Techniken umfassen unter anderem Schlag- und Tritttechniken, Wurftechniken, Techniken zum Blocken und bestimmte Techniken zum Greifen und Fixieren.

Die Trennung zwischen Kampfkunst und Kampfsport ist nicht klar zu definieren, da viele Kampfkünste mit der Zeit auch in Wettbewerben, als Kampfsportarten, ausgeübt wurden. Der grundlegende Unterschied liegt jedoch bei der Priorisierung des «Do». In traditionell ausgeübten Kampfkünsten gibt es eine eigene zugrunde liegende Philosophie, welche sich aus moralischen und religiösen Systemen zusammensetzt.

Im Fokus ist dabei besonders die eigene persönliche Entwicklung. Der respektvolle Umgang mit Mitmenschen und der Natur, die innere Disziplin, das Lernen von Mediationstechniken und der Verzicht auf Alkohol und Drogen sind nur ein kleiner Einblick in die gesamte Wertewelt der Kampfkünste.

Versportlichung

Kampfsport auf der anderen Seite fokussiert das «Bu», also den Krieger.

Im 20. Jahrhundert kam es zu einer «Versportlichung» vieler Kampfkünste, und statt der Selbstentwicklung stand nun eher der Wettbewerb im Vordergrund. Kampfsportarten zeichnen sich durch ein festes Regelwerk und den sportlichen Konkurrenzkampf aus. Schanze und Schuster (2014) differenzieren hierbei wie folgt: «Kampfsport braucht ein Gefälle zwischen «stark und schwach», damit ein Sieger ermittelt werden kann. Kampfkunst braucht nur eine präzise Persönlichkeit.»

Die Sichtweise, dass im Kampfsport nur der sportliche, kompetitive Wettkampf im Vordergrund steht, wäre jedoch zu kurz gegriffen. Kampfkunst und Kampfsport schliessen sich nicht gänzlich gegenseitig aus, da viele der traditionellen Werte auch im modernisierten Kampfsport gelehrt werden.

Selbstdisziplin, Mut, Respekt und Konzentration sind im Kampfsport genauso entscheidend wie in der Kampfkunst (Ohms, 1997). Die Erfahrungen, die in einem Kampf und im täglichen Training gemacht werden, können weit mehr von Bedeutung sein als der Gewinn einer Medaille. Das Überwinden von Angst, Wut und Erschöpfung kann auch im Kampfsport sehr viel zu der persönlichen Entwicklung beitragen, indem die eigenen Grenzen hinterfragt und überschritten werden, sodass sich ein gefestigteres Selbstkonzept bilden kann.

Es zeigt sich, dass die Differenzierung zwischen Kampfkunst und Kampfsport zwar wichtig ist, jedoch eine strikte Trennung der beiden Gruppen nicht unbedingt vorgenommen werden muss. Zudem ist der Anteil der traditionell praktizierten Kampfkünste, im Vergleich zu den moderneren Kampfsportarten (z.B. MMA, Boxen) und versportlichten Kampfkünsten (z.B. Karate, Judo), ziemlich gering.

BUSINESS COACHING

AUSGABE 01
DEZEMBER 2024/JANUAR 2025

WEKA

MENSCHEN IN UNTERNEHMEN NACHHALTIG ENTWICKELN UND BEGLEITEN



WERTE – CHANCEN – BUSINESS COACHING

Warum ein «innerlich
aufgeräumter Mensch» ein Gewinn
für jedes Unternehmen ist

Mehr dazu auf Seite 2

WERTE UND WERTEQUADRAT

So hilft das Wertequadrat,
Denk- und Werteschemata
klarer zu durchschauen

Mehr dazu auf Seite 5

COACHING-TOOL: WERTEREFLEXION

Wie äussere und innere Wertekonflikte
transparent gemacht werden

Mehr dazu auf Seite 7

COACHING-PRAXIS: MISSVERSTÄNDNISSEN KEINE CHANCE LASSEN – TEIL 1

Damit gegenseitige Erwartungen
präzisiert und genau
abgestimmt werden

Mehr dazu auf Seite 10

WERTECOACHING

WARM-UP!



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Schön, dass Sie da sind!

Wertfragen und Wertkonflikte tauchen in der Coaching-Praxis immer wieder auf. Wertfragen lassen sich auf fünf Ebenen thematisieren: Individuum, Gruppe, Organisation, Gesellschaft sowie die Welt. Auf jeder Ebene zeigen sich Werte in verschiedenen Gestalten. Gerade in Zeiten von Veränderungen kommen die Werttaxonomie und unterschiedliche Wertvorstellungen zum Vorschein.

Werte zeigen sich bei Individuen z.B. in Form von Glaubenssätzen, in Gruppen können es Gruppennormen und in einer Organisation kann es die Unternehmenskultur sein.

Heute befinden wir uns in einer Epoche, in der das «Aussen» des Menschen (z.B. Titel) scheinbar weit mehr Gewicht hat als das «Innen» (Erfahrungen, Wissen, Können, Integrität). Es wird eher infrage gestellt, «wie Wissenschaft Wissen schafft», und das Kurzfristige hat einen höheren Stellenwert als das Langfristige (z.B. Nachhaltigkeit versus Profit).

So stellt sich dann die Frage: Wie kann sich ein Individuum oder ein Unternehmen sinnvoll ausrichten? Werte helfen, die Wirksamkeit bei Veränderungsprozessen zu erhöhen und die Nachhaltigkeit sicherzustellen. Werte dienen uns bildlich gesprochen als Kompass.

Wohin zeigt Ihr Kompass?

Herzliche Grüsse

Stephan Bernhard
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl
Chefredaktion & Autor

Werte – Chancen – Business Coaching

Wertfragen und Wertkonflikte treten in der Coaching-Praxis immer wieder auf. Im Sinne eines Mehrebenencoachings, wie es von Siegfried Greif (2008) beschrieben wird, lassen sich Wertfragen auf fünf Ebenen thematisieren: Individuum, Gruppe, Organisation/ Unternehmen, Gesellschaft und nationale Wirtschaft sowie Welt und Weltwirtschaft. Auf jeder Ebene zeigen sich Werte in verschiedenen Gestalten. Auf der Ebene des Individuums z.B. als Glaubenssätze, in Gruppen als sogenannte Gruppennormen, in einer Organisation als Unternehmenskultur.



Neben der Arbeit mit und an Werten des Coachees, z.B. in Form von Glaubenssätzen in einer individuellen Coaching-Situation, steht auch die Selbstvergewisserung des Coachs bezüglich seines eigenen Wertesystems und seines ethischen Kompasses.

Werte – Charakteristik

Die Frage, was eigentlich als «Wert» bezeichnet werden kann, ist schwierig, und in der Literatur finden sich mannigfache Definitionsversuche, zudem gibt es zahlreiche Ansätze, Axiologien oder Werteordnung zu erstellen. «Werte» sind erst seit Beginn des 19. Jahrhunderts Gegenstand der Philosophie und der Nationalökonomie und entstanden als Gegenkonzeption zur Pflichtethik Kants.

Ökonomisch ist «Wert» nach Seiche (2004) ein Terminus zur «Bezeichnung

von Handlungen des Bewertens. Bewertungen treten normalerweise als Urteile über Güte und Produktionsfaktoren im ökonomischen Leistungsaustausch auf. Im gängigen Sprachgebrauch bezeichnen Werte jene Vorstellungen, welche in einer Gesellschaft allgemein als wünschenswert anerkannt sind und den Menschen Orientierung verleihen.

Mit dieser Blickrichtung befinden wir uns aktuell in einer zeitlichen Epoche, in der das «Aussen» des Menschen (z.B. Titel) scheinbar mehr zählt als das «Innen» (Erfahrungen, Wissen, Können, Integrität). Es wird eher infrage gestellt, «wie Wissenschaft Wissen schafft», und das Kurzfristige wird dem Langfristigen eher vorgezogen. Hier stellt sich die Frage: Wie kann sich ein einzelner Mensch oder wie soll sich ein ganzes Unternehmen sinnvoll ausrichten?

Werte und Wertequadrat

In fast jedem Business Coaching spielen Werte eine wichtige Rolle und sind ein wiederkehrendes Thema in Coaching-Sitzungen. Diese sind ein wichtiger Anker und Orientierungspunkt, bieten aber auch für die individuelle Reflexion und insbesondere als unbewusste Auslöser von Handlungen und Konflikten ein wichtiges Klärungsthema im Coaching. In einem ersten Schritt geht es darum, den Begriff der Werte näher zu beschreiben und dann das Wertequadrat als Coaching-Ansatz näher vorzustellen.

Werte sind Ausdruck von Zustimmung und Anerkennung, also immer auch subjektiv und individuell verschieden. Sie sind das Resultat einer entsprechenden Beurteilung von Personen, Handlungen und Gegenständen. Sie haben nie nur beschreibenden, sondern immer auch einen präskriptiven, vorschreibenden Charakter. Es heisst z.B. «etwas ist wertvoll», «du sollst es achten» oder «du kannst es brauchen».



Die Welt begreifbar machen

Werte sind regulative Gebilde, mit deren Hilfe die Welt sinnvoll begreifbar und beschreibbar wird. Sie sind gesellschaftlich basierte Überzeugungen, mit denen wir unsere Handlungen steuern und aufeinander abstimmen. Sie sind nicht vorhanden wie Dinge, sondern entstehen in Prozessen der Kommunikation. Sie lagern sich in sozialen Strukturen und manifestieren sich in kulturellen Produkten und stabilisieren dadurch das gesellschaftliche Leben. Werte werden vom Menschen geschaffen, sind also «künstlich» erzeugte Produkte. Sie sind Artefakte.

Trotz ihrer artifizellen, also kulturellen und gesellschaftlichen Entstehung sind Werte jedoch nicht einfach willkürlich oder sind ein blosses Willensprodukt, sondern auf die Wahrnehmung von Menschen, Dingen und Situationen bezogen. Sie unterliegen einer eigenen Art von Logik.

Eine Konsequenz dieser Logik ist z.B. der Vorrang von Personenwerten vor Sachwerten, welcher unsere gesamte moderne Ethik und Rechtsprechung

prägt. Eine rein konstruktivistische Auffassung von Werten trägt dem Umstand nicht hinreichend Rechnung, dass sie in bestimmter Weise zur Struktur der Dinge, der menschlichen Psyche und der sozialen Handlungswelten passen müssen.

Obwohl sie «erfunden» werden, damit wir uns in der Welt zurechtfinden, sind sie keineswegs beliebig. Werte sind gestaltungsoffen, sie folgen einer inneren Logik sowie sprachlichen, geschichtlichen, kulturellen und institutionellen Prägungen. Werte sind dabei nicht in einer Weise objektiv messbar. Man kann diese nur indirekt über die Worte, Verhaltensmuster und Handlungen von Menschen messen. Sie entziehen sich teilweise der Erfassung durch eine wissenschaftliche Methodik.

Dies ist ein Grund dafür, dass unsere Beschäftigung mit Werten oft rational unterentwickelt ist und der Stellenwert und die Zuordnung von Werten oft sehr unklar scheinen. Sie werden eher als eine Sache des Gefühls als der Vernunft wahrgenommen.

Das Wertequadrat ist ein sehr praktisches Coaching-Instrument, um die persönlichen Stile und Werte des Coachees zu erhellen, sodass dieser seinen Kommunikationsmustern auf die Spur kommt, und es lässt sich sodann die Interaktion mit anderen Gesprächspartnern gezielt weiterentwickeln.

In der folgenden Ausführung geht es um das Wertequadrat nach Paul Helwig (1967), das sich adaptiert von Schulz von Thun gut für Vorgänge der zwischenmenschlichen Kommunikation und Persönlichkeitsbildung im Business Coaching nutzen lässt und auch als individuelles Entwicklungsquadrat beschrieben werden kann.

Das Wertequadrat hilft, Denk- und Werteschemata klarer als solche zu durchschauen. Die Prämisse dabei lautet: Jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) hat einen Gegenwert, welcher diesen in eine Balance bringt.

Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu einer «Entartungsform», wie dies Helwig nennt. Als einfaches Beispiel «verkommt» Sparsamkeit ohne ihren positiven Gegenwert Grosszügigkeit zu Geiz, umgekehrt verkommt auch Grosszügigkeit ohne Sparsamkeit zur Verschwendung.

Die hierbei regelmässig entstehenden vier Begriffe lassen sich nach Helwig zu einem Wertequadrat anordnen, wobei jeweils die beiden positiven Gegenwerte oben und die entsprechenden Unwerte unten zu stehen kommen:

PERSÖNLICHKEIT!

SCHRITT FÜR SCHRITT ENTWICKELN UND ENTFALTEN

WEKA

PRIORITÄTEN

WAS AN ERSTER STELLE KOMMT

DYNAMISCH

Wie Prioritäten flexibel bleiben können.

Mehr dazu ab den Seiten 2 & 4

LOSLASSEN

Was Sie nicht müssen.

Mehr dazu ab den Seiten 6 & 8

FORTSCHRITTE

Wie Sie Fortschritte in den Fokus nehmen können.

Mehr dazu ab Seite 10

IMPORTANT

EDITORIAL



HERZLICH WILLKOMMEN!

Prioritäten setzen ist fast so normal wie essen und schlafen. Wir haben gelernt, dass es wichtig ist, zu wissen, was wir als Nächstes tun. Im Alltag kann Prioritätensetzen helfen, Struktur zu schaffen und unsere Ziele im Blick zu behalten.

Allzu starre oder lange Prioritätenlisten machen jedoch in der heutigen schnelllebigen Zeit keinen Sinn mehr. Unsere Prioritäten müssen flexibel bleiben und Raum für spontane Möglichkeiten lassen. Sie sollten eher wie ein Kompass sein, der die Richtung angibt, und weniger wie eine Landkarte, die genau aufzeigt, wie wir zum Ziel kommen (Seiten 2-3).

Dies trifft auch für Ihre Vorsätze zu, die Sie sich vielleicht aufs neue Jahr vornehmen. Anstatt starre Ziele zu verfolgen, setzen Sie Prioritäten, die Ihnen Orientierung geben und Ihnen helfen, dabei flexibel zu bleiben (Seiten 4-5).

Sandra Dietrich zeigt uns zudem auf, wie wir das «Müssen» hinter uns lassen können (Seiten 6-7), und Michael Kalenberg führt uns ein in die systematische Müllabfuhr, mit der Sie Überflüssiges von Bord werfen und Freiräume für neue Ideen und Projekte schaffen (Seiten 8-9).

Oft gehen im Alltag die Fortschritte, die Sie erreichen, unter. Nehmen Sie auch diese wieder mehr in den Blick (Seiten 10-11).

Ihr Persönlichkeit-Redaktionsteam

Elfie J. Czerny & Dominik Godat

FLEXIBEL PRIORITÄTEN SETZEN

Prioritäten setzen klingt einfach – bis das Leben dazwischenkommt. Wie bleiben wir flexibel, ohne den Fokus zu verlieren? Erkunden Sie mit uns, wie Prioritäten uns leiten können – und welche Alternativen es gibt, wenn wir über das klassische Prioritätensetzen hinausdenken.

■ von Elfie J. Czerny & Dominik Godat

Im schnelllebigen Alltag kann Prioritätensetzen helfen, Struktur zu schaffen und unsere Ziele im Blick zu behalten. Doch Prioritäten sollten flexibel sein, sich an Veränderungen anpassen und Raum für spontane Möglichkeiten lassen. So bieten sie Orientierung, ohne einzuengen, und können neue Perspektiven eröffnen.

Der Wert des Prioritätensetzens

Prioritäten geben Orientierung und helfen, Klarheit im Alltag zu schaffen. Sie sind wie ein Kompass, der uns dabei unterstützen kann, durch unsere vielfältigen Aufgaben zu navigieren und das, was uns wirklich wichtig ist, im Blick zu behalten – beruflich und privat.

Struktur und Überblick: Prioritäten ordnen unseren Alltag und verhindern, dass wir uns in Kleinigkeiten verlieren. Sie schaffen Raum für das, was wirklich zählt, und helfen uns, die Übersicht zu bewahren.

Effiziente Zeit- und Energienutzung: Ohne Prioritäten riskieren wir, Energie auf Aufgaben zu verwenden, die nicht unseren langfristigen Zielen dienen. Durch bewusste Prioritätensetzung nutzen wir unsere Ressourcen gezielt und fokussiert.

Langfristige Ziele erreichen: Prioritäten unterstützen uns dabei, an wichtigen Vorhaben dranzubleiben und das grosse Ganze im Blick zu behalten – sei es beruflicher Erfolg, persönliche

Entwicklung oder die Pflege von Beziehungen.

Zum Weiterdenken: Was hilft Ihnen dabei, das Wichtige im Blick zu behalten und Ihre Ressourcen gezielt einzusetzen?

Wann Prioritäten zum Hindernis werden

Prioritäten geben Orientierung, doch zu starre Ausrichtungen können uns die Freude nehmen und einschränken, statt uns voranzubringen.

Gefahr der Starrheit: Wenn wir uns zu sehr an bestimmte Ziele klammern, nehmen wir Veränderungen und neue Entwicklungen möglicherweise nicht wahr. Ein Projekt, das Anfang des Jahres wichtig war, kann an Relevanz verlieren, aber starre Prioritäten führen dazu, dass wir daran festhalten und uns in alten Strukturen verfangen.

Überforderung durch zu viele Prioritäten: Wenn alles Priorität hat, geht der Fokus verloren, und wir sind schnell überlastet. Prioritäten sollten uns helfen, Klarheit zu schaffen – nicht Stress zu erzeugen.

Blindheit für neue Chancen: Eine zu starke Fokussierung auf festgelegte Prioritäten lässt uns möglicherweise wertvolle Chancen übersehen. Flexibilität erlaubt es uns, auf Veränderungen einzugehen und neue Wege zu entdecken.

DYNAMISCH IN DIE ZUKUNFT

Haben Sie sich Jahresvorsätze vorgenommen? Oder klare Ziele definiert? Falls nicht – wunderbar! Statt starrer Pläne: Richten Sie Ihren Fokus auf Ihre gewünschte Zukunft und setzen Sie Prioritäten, die flexibel bleiben und Ihnen Orientierung geben.

■ von Elfie J. Czerny & Dominik Godat

Viele Menschen nehmen sich zum Jahreswechsel gute Vorsätze vor oder setzen sich klare Ziele. Doch oft kommt es anders, als man denkt: Vielleicht haben Sie sich auf ein spannendes Projekt gefreut, und plötzlich ändert sich alles – eine neue Aufgabe kommt dazu, ein wichtiger Kunde springt ab, oder private Dinge beanspruchen mehr Zeit. Der Alltag bringt immer wieder unerwartete Wendungen.

Auch im nächsten Jahr wird nicht alles so laufen wie geplant. Veränderungen im Job, im Team oder im Privatleben können plötzlich auftreten und Ihre Pläne durcheinanderbringen. Aber das heisst nicht, dass Sie die Orientierung verlieren müssen – im Gegenteil! Behalten Sie Ihre Richtung im Blick und passen Sie Ihr Handeln flexibel an. Ihre Ausrichtung bleibt Ihr Kompass, der Ihnen hilft, auch bei Veränderungen auf Kurs zu bleiben, ohne sich von festen Plänen einengen zu lassen.

Prioritäten setzen in einer dynamischen Welt

Ziele und Vorsätze basieren oft auf der Annahme, dass alles so bleibt, wie es ist. Doch die Realität sieht oft anders aus: Die Welt verändert sich schnell, und was gestern noch sinnvoll war, kann heute schon überholt sein. Vielleicht haben Sie sich vorgenommen, ein berufliches Projekt bis zum Sommer abzuschliessen, und dann kommt plötzlich eine Veränderung im Team oder eine neue berufliche Chance, die Ihre Pläne durcheinanderbringt.



Vorsätze, die persönliche Verhaltensänderungen betreffen, wie «mehr Sport treiben» oder «gesünder essen», funktionieren oft ähnlich. Sie gehen davon aus, dass sich die Umstände nicht ändern. Doch im Alltag tauchen immer wieder neue Prioritäten oder unerwartete Ereignisse auf, die es schwer machen, Vorsätze einzuhalten – was am Ende frustrierend sein kann.

Hier zeigt sich der Vorteil von Prioritäten: Anstatt starre Ziele zu verfolgen, die schnell überholt sein können, setzen Sie Prioritäten, die Ihnen Orientierung geben und dabei flexibel bleiben. Stellen Sie sich vor, Sie haben sich vorgenommen, dieses Jahr mehr Zeit in Ihre Weiterbildung zu investieren. Doch nach ein paar Monaten ergibt sich die Chance, eine wichtige neue Aufgabe zu übernehmen, die Ihnen wertvolle Erfah-

rungen bringt. Anstatt frustriert über Ihr ursprüngliches Ziel zu sein, passen Sie Ihre Prioritäten an: Sie erkennen, dass berufliches Wachstum für Sie weiter wichtig ist, aber Ihr Fokus verschiebt sich von der Weiterbildung hin zu dieser neuen Herausforderung. So bleiben Sie auf Kurs, ohne sich von starren Plänen einengen zu lassen, und treffen Entscheidungen, die wirklich zu Ihnen und Ihrer Situation passen – unabhängig von den äusseren Umständen.

Ihre gewünschte Zukunft als Kompass

Anstatt sich auf starre Ziele festzulegen, lohnt es sich, Ihre Prioritäten an Ihrer gewünschten Zukunft auszurichten. Fragen Sie sich: Wie möchten Sie im kommenden Jahr leben und arbeiten? Welche Aspekte Ihres Lebens möchten Sie pflegen?

KI

Kompass

für Führungskräfte

DAIN
STUDIOS



Ausgabe 01 Dez. 2024 / Jan. 2025

0



KI: Rückblick und Ausblick

Erfolgsgeschichten

Mehr dazu auf Seite 5

Gute und schlechte Kennzahlen

Mehr dazu auf Seite 8

Datenmanagement der Zukunft

Mehr dazu auf Seite 10

Editorial



KI: Rückblick und Ausblick

In dieser Ausgabe werfen wir einen umfassenden Blick auf die Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI) und ihre tiefgreifenden Auswirkungen auf die Geschäftswelt. Was einst als experimentelle Technologie begann, ist heute unverzichtbarer Bestandteil für Unternehmen weltweit. KI optimiert nicht nur alltägliche Prozesse, sondern eröffnet auch neue Wege, strategische Entscheidungen zu treffen, Daten zu verwalten und Kunden besser zu erreichen. Gleichzeitig stellt sich die Frage: Wohin führt die rasante Entwicklung der KI, und wie können Unternehmen ihre Potenziale bestmöglich ausschöpfen?

Unsere Artikel beleuchten eindrucksvolle Anwendungsfälle, die die Geschäftswelt nachhaltig verändert haben, und bieten Einblicke in kommende Möglichkeiten, von KI-gestütztem Datenmanagement bis zur gezielten Erfolgsmessung von ChatGPT. Welche Kennzahlen sind wirklich relevant? Welche Schritte helfen, KI-Initiativen langfristig erfolgreich und wertschöpfend zu gestalten?

Begleiten Sie uns auf diesem Rückblick und Ausblick der KI und erfahren Sie, wie Unternehmen durch die richtige Strategie langfristiges Wachstum und Innovationskraft sichern können.

Viel Spass beim Lesen!

Dirk Hofmann
Co-Founder and CEO,
DAIN Studios Germany

Die Reise der KI in der Geschäftswelt

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die künstliche Intelligenz (KI) von einem akademischen Forschungsgebiet zu einem integralen Bestandteil der modernen Geschäftswelt entwickelt. Was einst wie eine experimentelle Technologie aussah, treibt heute alltägliche Geschäftsprozesse an und prägt die Entwicklung fast jeder Branche. Unternehmen nutzen KI, um die Entscheidungsfindung zu verbessern, Abläufe zu automatisieren und neue Wachstumschancen zu erschliessen.

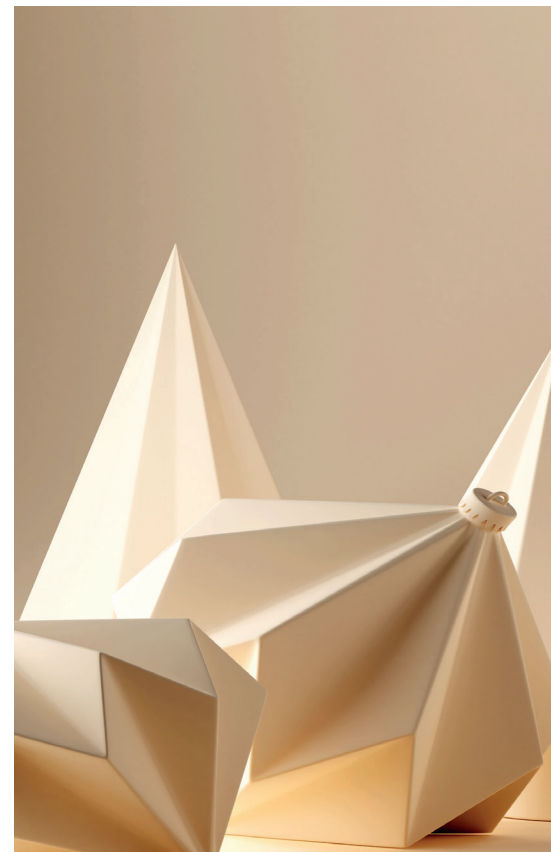
Die wichtigsten KI-Meilensteine (2000–2024)

Die Entwicklung von KI hat einen langen Weg zurückgelegt, der von mehreren wichtigen Meilensteinen geprägt ist. In den frühen 2000er-Jahren wurde KI hauptsächlich in akademischen und technischen Nischenbereichen eingesetzt, aber Mitte der 2010er-Jahre begann sie, sich auf eine Vielzahl von Branchen auszuwirken. Die Einführung von maschinellem Lernen und Deep-Learning-Techniken ermöglichte bedeutende Durchbrüche in Bereichen wie Bilderkennung, Verarbeitung natürlicher Sprache und prädiktive Analytik. Im Jahr 2020 wurde KI bereits für virtuelle Assistenten wie Siri und Alexa eingesetzt, während Unternehmen wie Netflix und Google KI für personalisierte Empfehlungen und die Erstellung von Inhalten nutzten. In den letzten Jahren haben generative KI-Modelle, darunter GPT-3 und GPT-4, die Art und Weise verändert, wie Unternehmen über die Automatisierung kreativer Aufgaben und die Verbesserung des Kundenerlebnisses denken.

Wichtige Meilensteine in der KI-Entwicklung (2018–2024)

Die letzten fünf Jahre waren für den Bereich der KI besonders transformativ. Seit dem Jahr 2018 geht die Nutzung von KI über ihre ursprünglichen Anwendungsfälle der Automatisierung und Datenanalyse hinaus und tauchte tiefer in Bereiche wie die Verarbeitung natürlicher Sprache (NLP) und generativer KI ein. Die Veröffent-

lichung von GPT-3 im Jahr 2020 markierte einen wichtigen Wendepunkt und zeigte, wie KI menschenähnliche Texte erzeugen und komplexe Sprachaufgaben lösen kann. Seitdem haben GPT-4 und andere fortschrittliche Modelle die Grenzen weiter verschoben und es KI ermöglicht, personalisiertere Inhalte zu erstellen und auf sinnvollere Weise mit Menschen zu interagieren. Mit dem Aufkommen der neuen Möglichkeiten integrieren immer



KI-Anwendungsfälle: Erfolgreiche Beispiele aus der Vergangenheit und zukünftige Möglichkeiten

KI hat branchenweit Prozesse transformiert und neue Lösungen für komplexe Herausforderungen geschaffen. Einst eine technologische Neuheit, ist KI nun ein strategisches Werkzeug zur Optimierung von Abläufen und Kundenbindung. Anwendungen in Gesundheitswesen, Produktion, Kundenservice und Finanzen zeigen, dass das Potenzial dieser Technologie gerade erst erschlossen wird. Fortschritte in maschinellem Lernen und NLP ebnen den Weg für spezialisierte Lösungen mit echtem Mehrwert.

Gesundheitswesen – Präzision, Effizienz und personalisierte Pflege

Die Gesundheitsbranche befindet sich in einem bedeutenden Wandel, da KI zu einem integralen Bestandteil der medizinischen Diagnostik, der Arzneimittelforschung und der personalisierten Behandlungspläne wird. KI-gestützte Tools wie Deep-Learning-Algorithmen und Computer-Vision-Technologien können jetzt medizinische Bilder wie MRT- und CT-Scans analysieren, um Anomalien wie Tumore oder Frakturen zu erkennen, die dem menschlichen Auge möglicherweise entgehen. Beispielsweise werden KI-Algorithmen in Einrichtungen wie der Mayo Clinic in der Onkologie eingesetzt, um Krebs im Frühstadium mit hoher Genauigkeit zu erkennen und so die Behandlungsergebnisse für Patienten erheblich zu verbessern.¹

Ein weiterer Bereich, in dem KI Fortschritte macht, ist die Arzneimittelforschung. Traditionell kann die Entwicklung eines neuen Medikaments Jahre dauern und Milliarden kosten, aber KI beschleunigt diesen Prozess durch die Analyse riesiger Datensätze chemischer Verbindungen und biologischer Informationen. IBM Watson wurde beispielsweise eingesetzt, um Millionen von medizinischen Fachartikeln und Forschungsdaten zu sichten und potenzielle Arzneimittelkandidaten vorzuschlagen.² Während der Covid-19-Pandemie nutzten Unternehmen wie BenevolentAI KI, um Behandlungsmoleküle zu identifizieren und so die Zeit bis zur Markteinführung von Lösungen drastisch zu verkürzen.³

Neben diesen lebensrettenden Anwendungen verbessert KI auch die betriebliche Effizienz im Gesundheitswesen. Virtuelle Gesundheitsassistenten und KI-gestützte Chatbots werden eingesetzt, um routinemässige Patientenfragen zu bearbeiten, Termine zu vereinbaren und sogar grundlegende medizinische Beratung zu leisten. Durch die Automatisierung dieser Aufgaben können sich Gesundheitsdienstleister stärker auf die komplexe und kritische Patientenversorgung konzentrieren und so die Qualität und Zugänglichkeit von Gesundheitsdiensten verbessern. Die Zukunft von KI im Gesundheitswesen sieht vielversprechend aus, da sie weiterhin Kosten senkt, die Präzision erhöht und Patienten hochgradig personalisierte Behandlungen bietet.

Fertigung und Lieferkette – Effizienzsteigerungen und vorausschauende Wartung

Fertigung und Lieferkettenmanagement sind seit Langem ein fruchtbarer Boden für Automatisierung, aber KI bringt diese Branchen auf ein beispielloses Niveau an Effizienz und Widerstandsfähigkeit. Einer der Schlüsselbereiche, in denen KI die Fertigung revolutioniert, ist die vorausschauende Wartung (Predictive Maintenance). Durch die Nutzung von Sensordaten, die von Maschinen und Anlagen gesammelt werden, kann KI vorhersagen, wann eine Maschine wahrscheinlich ausfallen wird, und so eine rechtzeitige Wartung ermöglichen, bevor es zum eigentlichen Ausfall kommt. Dies hilft Unternehmen, kostspielige Ausfallzeiten zu vermeiden und die

Lebensdauer ihrer Maschinen zu verlängern. Siemens hat beispielsweise in seinen Fabriken eine KI-gesteuerte vorausschauende Wartung eingeführt, wodurch unerwartete Geräteausfälle erheblich reduziert und sowohl Zeit als auch Ressourcen gespart werden.⁴

Die Rolle von KI im Lieferkettenmanagement ist ebenso transformativ. KI-Tools helfen Unternehmen dabei, ihre Produktionspläne zu optimieren, Lagerbestände zu verwalten und die Nachfrage mit bemerkenswerter Genauigkeit vorherzusagen. Durch die Verarbeitung grosser Mengen von Echtzeitdaten ermöglichen diese KI-Systeme eine agilere Gestaltung der Lieferketten, sodass schnell auf Veränderungen der Nachfrage oder Lieferunterbrechungen reagiert werden kann. Diese Agilität war besonders während der Covid-19-Pandemie von entscheidender Bedeutung, da Unternehmen wie Walmart mit KI-gestützten Lieferketten besser in der Lage waren, mit den durch Ausgangssperren und Lieferengpässen verursachten Störungen umzugehen.⁵

Darüber hinaus wird KI eingesetzt, um die Transparenz der Lieferkette zu verbessern. In vielen Branchen ist es für Unternehmen schwierig, die Bewegung von Rohstoffen und Fertigprodukten über mehrere Lieferantenschichten hinweg zu verfolgen. KI-gestützte Systeme sind nun in der Lage, komplexe Lieferketten abzubilden, potenzielle Engpässe oder Risiken zu identifizieren und Echtzeit-Updates über den Status von Sendungen bereitzustellen. Unterneh-