

PERSÖNLICHKEIT!

SCHRITT FÜR SCHRITT ENTWICKELN UND ENTFALTEN

KOMPETENZEN FÜR DAS NEUE ZEITALTER

Warum wir dem Trend
nicht ausweichen können

Mehr dazu auf Seite 3

VERÄNDERUNGEN IM FÜHRUNGSALLTAG

Werden Hierarchien
wirklich abgeschafft?

Mehr dazu auf Seite 6

WORKHACKS

Wie Sie eingefahrene
Arbeitsabläufe hinterfragen

Mehr dazu auf Seite 8

KOMPLEXITÄT UND DIE VUCA-WELT

Was die Führung der Zukunft
beeinflussen wird

Mehr dazu auf Seite 10

GENIES

Damit der Weg das Ziel wird

Mehr dazu auf Seite 11



IN DIESER AUSGABE

FÜHRUNG 4.0: WIE SICH DIE FÜHRUNG VERÄNDERN WIRD

EDITORIAL



HERZLICH WILLKOMMEN!

Herzlich willkommen!

Die Digitalisierung verändert unser Leben in einem rasanten Tempo. Es gibt kaum Lebensbereiche, die davon nicht betroffen sind. Sei es die Schule, der Verkehr, die Medien – alles ist im Fluss.

Dieser tief greifende Wandel stellt vieles infrage und krepelt eben auch die Arbeitswelt um. Gerade Führungskräfte sind davon besonders betroffen. Es ist ja nicht so, dass gute Führung einfach ist, sondern sie war schon vor dem aktuellen Wandel anspruchsvoll.

In dieser Ausgabe skizzieren wir, wie sich die Führung verändert und weiter verändern wird. Zudem gehen wir der Frage nach, welche Kompetenzen zukünftig unerlässlich sind, um zu bestehen.

Ein Beitrag beschäftigt sich mit Workhacks. Workhacks sind Eingriffe in Prozesse oder Verfahren, die seit Jahren gelten und selten hinterfragt werden. Workhacks sollen dazu führen, Routinen zu hinterfragen, zu vereinfachen oder zu verändern. Neue digitale Möglichkeiten geben oft den ersten Anstoss.

Lassen Sie sich inspirieren und gehen Sie offen auf die Veränderung zu.

Sue & Rolf Rado-Läubli,
Ihr Persönlichkeit!-Redaktionsteam

FÜHRUNG 4.0 – FÜHREN IN DER ZUKUNFT

Die Zukunft der Arbeit im Rahmen der Digitalisierung vieler Lebensbereiche wird unter dem Begriff «Arbeiten 4.0» zusammengefasst – die dazugehörige Führung als «Führung 4.0». Das klingt auf den ersten Blick nicht spektakulär, ist aber bei genauerer Betrachtung sowohl komplex als auch kompliziert.



In der Mai-Ausgabe 2018 dieses Newsletters haben wir Themen rund um die Digitalisierung aufgenommen. In dieser Ausgabe geben wir einen Überblick, was in der Zukunft bezüglich Arbeiten und Führung auf uns zukommen könnte. Mit Betonung auf «könnte», denn viele Fragen sind noch offen, und auch wir haben keine Kristallkugel, die uns die Zukunft voraussagt. Wege entstehen beim Gehen – und so wird uns dieses Thema sicher noch lange beschäftigen.

Wirklich gute Führung war schon vor dem digitalen Wandel eine Herausforderung. Durch die Digitalisierung kommen aber neue Anforderungen hinzu, beispielsweise bedingungslose Offenheit, maximale Beweglichkeit, sinnvolle Vernetzung, hohe Partizipation, hohe Dynamik und Komplexität.

Um diesen neuen Herausforderungen gewachsen zu sein, steigen die Anforderungen an die Selbstführung. Dass Führung mit Selbstführung beginnt, ist nicht neu, bekommt aber noch mehr

Relevanz, denn die Möglichkeiten sich hinter der Hierarchie zu verstecken, verschwinden je länger, je mehr.

Wie führe ich mich selbst?	Wie lasse ich mich führen?	Wie führe ich andere?
-----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------

Diese drei Säulen der Führung spielen für jede erwachsene Person eine zentrale Rolle, beruflich genauso wie privat – und daher auch losgelöst davon, ob wir in einer Führungsposition sind oder nicht. Auch Mitarbeitende sind von diesen Veränderungen stark betroffen, und weil alle zukünftig noch ganz andere Aufgaben und Rollen übernehmen werden, ist es auch für alle relevant, sich selber noch besser zu managen und weiterzuentwickeln.

Und warum soll man sich mit diesen Themen noch auseinandersetzen? Weil je länger, je mehr die Veränderungsfähigkeit von Menschen und Un-

KOMPLEXITÄT – ODER DIE NEUE VUCA-WELT

VUCA – schon wieder ein neues Schlagwort – bezeichnet Volatility (Volatilität, flüchtig, verdunstend), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität), Ambiguity (Ambiguität, Mehrdeutigkeit). Auch das sind Themen, die zur neuartigen Führung gehören.

Kompliziertheit vs. Komplexität

Kompliziert: Zahlreiche verschiedene Elemente (beispielsweise eine mechanische Uhr). Durch Studieren oder Zuzug von Experten können wir komplizierte Sachverhalte verstehen. Komplizierte Sachverhalte kann man entwirren.

Komplex: Vielschichtige, kaum zu entwirrende Sachverhalte (beispielsweise die Wettervorhersage für 14 Tagen). Unsere Fähigkeit, komplexe Situationen zu erfassen und dann erfolgreich zu behandeln, ist nicht gut entwickelt. Perspektivenvielfalt, Beobachtung, Erkennen «schwacher Signale» und etwas Intuition helfen, komplexe Situationen zu begreifen. Komplexe Sachverhalte sind aber vom Menschen kaum zu entwirren. Da hilft manchmal die Analyse grosser Datenmengen mittels schneller Rechner (Big Data).

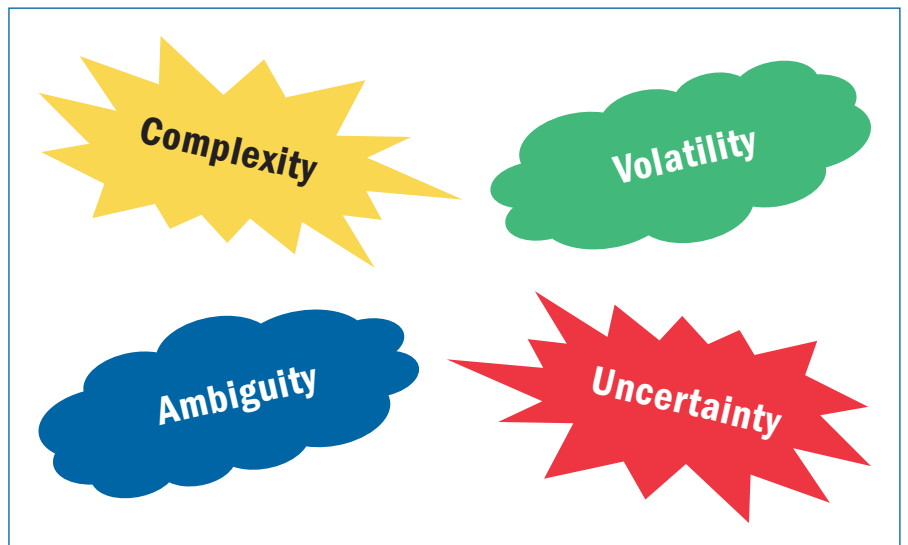
Fazit: Etwas, das kompliziert ist, muss nicht komplex sein.

Einige Beispiele:

Volatility (Volatilität)

- Aktienmärkte
- nicht vorhersehbare Krisen

«WER ZU FRÜH KOMMT, VERLIERT EIN VERMÖGEN – WER ZU SPÄT KOMMT, VERLIERT DEN MARKT.»
WOLFGANG BERNHARD, EHEM. VORSTAND DAIMLER AG



- «Hype & Bash» (neue Angebote werden «gehypt», um wenige Tage später «gebashed» zu werden)

Uncertainty (Unsicherheit)

- Nichts ist mehr in Stein gemeisselt.
- Konsumenten sind nicht mehr treu, sie «springen wie Heuschrecken durch die Pampa ...»
- Früher gab es klare Karrierekriterien, heute gibt es Führungs- und Fachkarrieren diversester Schattierungen.

Complexity (Komplexität)

- steigende Anforderungen an technische Systeme
- Alles ist mit allem vernetzt (beispielsweise Internet der Dinge).
- internationale Grossprojekte

Ambiguity (Ambiguität, Mehrdeutigkeit)

- Vieles ist nicht mehr fest einzuordnen.

Mögliche Reaktionen auf Komplexität – die der Komplexität nicht Rechnung tragen:

Trial and Error

- Wir versuchen es mal und schauen dann.
- keine Lernstrategie

Ausblenden

- Ich bleibe in meinem alten Muster.
- Das haben wir schon immer so gemacht.

«DER INTUITIVE GEIST IST EIN GESCHENK UND DER RATIONALE GEIST EIN TREUER DIENER. WIR HABEN EINE GESELLSCHAFT ERSCHAFFEN, DIE DEN DIENER EHRT UND DAS GESCHENK VERGESSEN HAT.»
ALBERT EINSTEIN