

2030

Schweizerische Bundeskanzlei (Hrsg.)

2029

Die Schweiz 2030 ^{DE}

2028

La Suisse 2030 ^{FR}

2027

La Svizzera 2030 ^{IT}

2026

→ **Was muss die Politik heute anpacken? 77 Antworten.**

2025

→ **Quels sont les chantiers politiques urgents? 77 réponses.**

2024

→ **Quali temi deve affrontare oggi la politica? 77 risposte.**

2023

2022

2021



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

2020

NZZ LIBRO

2019

2018

Expect the unmanageable Führung im Roboterzeitalter

Daniel Weder, Inhaber Weder Management (www.daniweder.ch),
Partner Schömb's & Weder Networks, ehem. CEO Skyguide.

Die Führung der Zukunft wird mit dem heutigen «Managen» wenig bis nichts mehr zu tun haben. Die Digitalisierung bietet unserem Land viele Chancen, stellt uns jedoch auch vor grosse Herausforderungen. Auch wenn wir die Veränderungen bereits heute als anspruchsvoll empfinden, so sind wir gewissermassen erst am Warmlaufen. Das Leben im übernächsten Jahrzehnt wird im Vergleich zu heute fremdartig aussehen.

Der Wohnbereich, unterstützt durch Hausroboter mit künstlicher Intelligenz, wird vernetzt sein mit intelligenten Devices, bis ein umfassendes Smart Home entsteht. Selbstfahrende und -fliegende Transportmittel werden selbstverständlich. Die High-Speed-Logistik für Transporte von A nach B wird über Drohnen oder unter dem Boden abgewickelt. Dreidimensionales Drucken findet am Ort des Bedarfes statt. Interaktionen mit den Systemen werden häufig über Spracherkennung gesteuert. Diese unterstützt bei den globalen Beziehungen, indem mit Partnern aus aller Welt mit Hilfe von Echtzeit-Übersetzung kommuniziert werden kann. Zusätzlich tauschen sich die Maschinen ebenfalls untereinander aus. Kurz: Alles ist mit allem vernetzt und interagiert untereinander. Infolgedessen verändern sich die Jobs und die Führungsstrukturen in der Schweiz:

- Die klassische Hierarchie in Form einer Kommandostruktur kommt an ihre Grenzen in Bezug auf die Geschwindigkeit und damit einhergehend die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. *Holokratische Formen* (Selbstregulation) und *Netzwerkstrukturen* werden sich weiterverbreiten. Dies bedingt *Vertrauen und Wertschätzung* der Beteiligten untereinander.
- Der langfristige Planungsstil mit traditionellem Führungsfokus verschiebt sich in Richtung situationsbedingtes reaktives Handeln in Echtzeit. Das Credo lautet: Kollegen und Mitarbeiter *gewinnen und coachen*, um *Netzwerke weiterzubilden sowie zu pflegen*. Das bedeutet, dass selbstregulierende Strukturen dann erfolgreich werden, wenn Führungskräfte *den Stil*

– DE

vorleben und die Fähigkeit besitzen, achtsam miteinander umzugehen.

– FR

- Der schnelle Innovationszyklus bedingt agile und dynamische Führungsformen. Diese wiederum können fehleranfälliger sein. *Fehler stellen somit eine Quelle für Verbesserungen dar.* Wichtig in der Analyse ist, WARUM Fehler gemacht wurden anstatt WER diese verursacht hat.

– IT

- Die Arbeitsplätze verlagern sich ins «off office», wo auch immer das sein wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden verstärkt zu *Einzelunternehmern*.

– EN

- Die *Krisenfähigkeit* muss gefördert werden. Krisen werden alltäglicher, da sie aufgrund der Vernetzung schnell und breit «ausbrechen». Dies steht im Widerspruch zu autonomen Strukturen. Da Selbstregulation eine Kommandostruktur minimiert, ist es umso wichtiger, Risiko-Szenarien zu antizipieren und im Alltag trainieren zu können. Nur so können die Prozesse im Krisenfall schnell und wirksam aktiviert werden.
- Versuche der Politik und des Bundes, über immer detailliertere Regulationen zu führen, sorgen für grösseren Unmut und verfehlen langfristig ihr Ziel. *Regulatoren müssen lernen, den Rahmen abzustecken* und ausschliesslich das WAS zu definieren. Unternehmen und Gesellschaft erhalten dadurch grössere Freiheiten für das WIE.

Fazit: Die Geschwindigkeit der Veränderung wird sich weiter beschleunigen. Dies ist mit der heutigen Form des «Managen» nicht mehr zu bewältigen. Das Hauptthema wird weniger die Technologie an sich sein als angepasste Strukturen, Netzwerke und Prozesse sowie der Umgang mit und zwischen den Menschen. Soft Skills werden der Schlüssel für allgegenwärtige Interaktionen.

Was bedeutet das nun für die Schweiz? Stellen wir uns frohen Mutes auf diese neue Welt ein. «*Expect the unmanageable*», dies sorgt für die richtige Haltung. Die Chance besteht darin, die Themen der digitalen Welt *schneller und smarter zu antizipieren sowie zu transformieren*. Dazu sind *Netzwerke* immens relevant: Wirtschaft, Politik, Bund, Universitäten und Hochschulen müssen vermehrt zusammenwirken und vordenken. *Die Schweiz hat dank der Kultur und dank der kurzen Wege sehr gute Voraussetzungen dazu.* Packen wir die Chance!