

Der Paradigmenwechsel in der Führung

Strukturen und Prozesse schneller machen – Entscheidungen beschleunigen

Prof. Günther H. Schust

Gastdozent für Transformale Führung & Innovation Universität St. Gallen, Schweiz



Die Screen Wall im Eingang des BOSCH-FuE-Campus, Renningen b. Stuttgart. Das Foto zeigt die neuronale Vernetzung in unserem Gehirn.

„Die Welt wird uns überholen, wenn wir nicht schneller werden...“

(Dr. Roland Busch, CEO Siemens AG, in Focus-online am 18.7.2023)

Vorweg einige Fragen an Sie...



- Was macht eine gute Führungskraft aus?
- Was macht einen guten Mitarbeiter aus?
- Was macht ein gutes Team aus?
- Was würden Sie sofort in der Führung ändern, wenn Ihnen das Unternehmen selbst gehören würde?
- Wie stellen Sie sich Ihr zukünftiges Arbeitszeitmodell in der Woche vor, bei gleichbleibender Bezahlung?

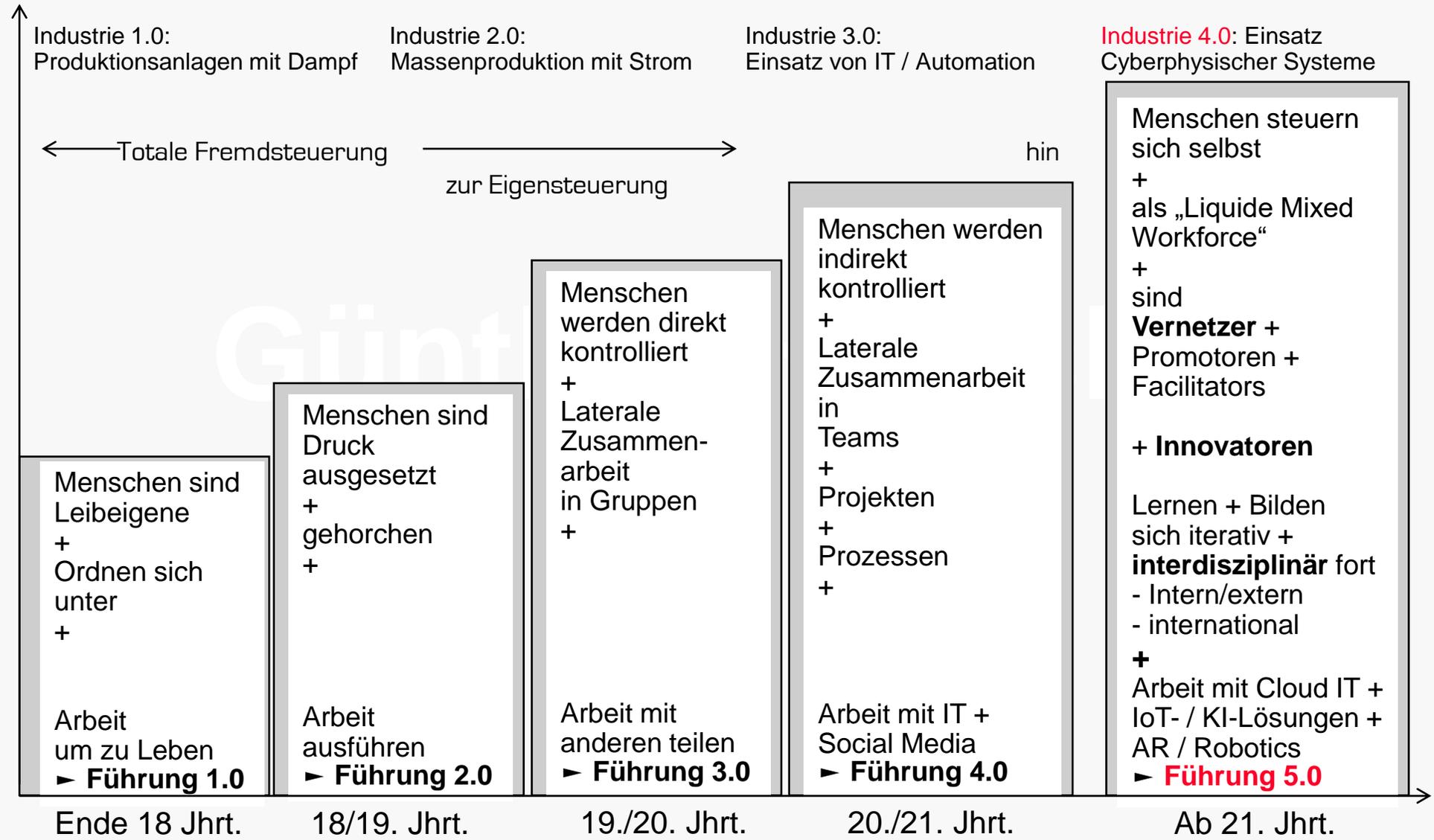
Beantworten Sie die Fragen mit max. fünf Stichworten in fünf Minuten.

- Der Paradigmenwechsel – warum?
- Die Evolution zur Führung 5.0
- Um was geht es eigentlich?
- Was erwartet uns in der Zukunft?
- Die psycho-sozialen Risikofaktoren.
- Die Wertschöpfung ist zu gering.
- Der Einfluss des Verhaltens auf das Unternehmenswachstum.
- **Exkurs:** Wie tickt der Mensch?
- Die Persönlichkeitsentwicklung via Hirnbereiche.
- Die „hirngerechte“ Transformation des Mindsets.
- Das DNA Mindset der „neuen“ Führungskräfte.
- Teams spielen zukünftig „Cool“.
- Vernetzendes Führen wird die Führungsaufgabe.
- **Aktuelle Firmenbeispiele für interdisziplinäre Vernetzung.**
- Investitionen in die „lebenslange“ Weiterentwicklung.
- **Nach dem Führungs-Kompetenzen-Modell.**
- Hybrides Arbeiten. Nur noch 3 – 4 Tage im Büro?
- **Fazit:** Wo Sie die Schalter sofort umlegen können

Der Paradigmenwechsel in der Führung – warum ?

Die Evolution zur Führung 5.0 nach Schust

Quellen: Dt. Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI) und IDC European Vertical Markets Survey



Um was geht es eigentlich?

- ➔ Heute kämpfen fast alle Betriebe mit dramatischen Veränderungen... Praktisch erlebt jede Branche eine Neugeburt...
- ➔ Anlagen/Systeme, Maschinen, Computer, Fahrzeuge, Häuser, Kleidung, Roboter, Smartphones werden „intelligent bzw. steuern sich selbständig“. KI-Systeme werden personalisierte „Co-Piloten“. Die Vernetzung zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz ist die Zukunft...
- ➔ Die Herausforderungen, die sich ihnen stellen - sind für „Groß und Klein“ gleich:
 - ➔ Umwelt
 - ➔ Unsicherheit
 - ➔ Unklare Vorstellungen von Produkt / DL und Geschäft
- ➔ Innovativere / billigere Wettbewerber bereiten aber Probleme, wie z.B. China, Indien, Süd-Korea, USA. So meint man die Probleme über die Externalisierung der Produktion in billigere Länder lösen zu können. Und/oder man kauft (Start-up-/Software-) Firmen dazu, die man erst mal in den Betrieb integrieren muss.
- ➔ So sind „nur noch ca. 10% der Betriebe an „echten“ Innovationen interessiert“, weil die Kosten für Investitionen in „neue Produkte“ immer größer werden und keine Fachkräfte zur Verfügung stehen.
- ➔ Betriebe müssen endlich aus Ihrer Komfortzone herauskommen und **Mit-Verantwortung für die schnelle Transformation übernehmen.**



Quelle: Prof. Thomas Sattelberger, Staatssekretär im BMin für Bildung und Forschung, persönlich getroffen am 17.10.2022

Was erwartet uns in der Zukunft?

z.B. SAP plant eine Restrukturierung und will dabei ca. 2500 Stellen streichen. Ebenso die Automobilhersteller- und Zuliefererbranche... Immer mehr Betriebe gehen in die Insolvenz oder in's Ausland

Quellen:	Mehr Restrukturierungen wg.	Besonders betroffene Branchen
Deloitte Restructuring Report 2023/2024 v. 15.04.24	Geld- und Zinspolitik der Zentralbanken Polit. Spannungen (EU, USA, China) Unfairem (Online-) Handel / Strafzölle Mangel an Fachkräften, Ingenieuren Konzern- / Investorendominanz Wetterextreme / Erderwärmung Existenzen-/Ernteausfälle/Brände, etc. Handwerklich schlechten Gesetze Desaströser Politik Mangel an KiTa-Plätzen	Bau-/ Wohnungs-/ Immobilienwirtschaft Automobil- / Zuliefererindustrie etc. City-Geschäfte / Kommunen / Kunden IT / Medizin / High-Tech / Engineering Handwerk-/KMU- /Fischerei-Insolvenzen Wald-/Schiffs-/Landwirtschaft / Tourismus Banken / Versicherungen Alle Branchen
	Mittel- / langfristige Megatrends	Was können Sie sofort tun...
Nach der Befragung von 190 Experten aus der Mgt.- und Insolvenz- Beratung*)	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisierung + Automatisierung - Robotics / AR/VR / Generative KI /3D - Trinkwasser-/Rohstoffmangel - Klimaneutrale Produkte + Dienste - DeepFakes/CyberMobbing+Hacking** - Wiederverwendung von Materialien - Innovieren mit Wettbewerbern - Schnelle Realisierungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozesse zukunftstauglich machen - Investitionen in die Fortbildung - Verwendung Grauwasser/ Ersatzstoffe - Investitionen haben 1. Priorität - Cyberschutz mit Simulation - LifeCycle-Management - Vertrauen schaffen - Änderung des DNA-Mindsets

*) Die Analyse zeigt, dass mehr als die Hälfte fest stellt, dass aktuelle Restrukturierungsfälle zumeist Geschäfte mit geringer Attraktivität aufweisen.

**) Mindestens fünf Jahre lang sollen chinesische Hacker Zugriff auf die IT-Systeme von VW Group und AUDI gehabt haben – fast 20.000 Dateien sollen gestohlen worden sein. Bestätigt am 20.4.24 durch ZDF.

Die psycho-sozialen Risikofaktoren der Mitarbeiterführung



- » **Die emotionale Bindung deutscher Arbeitnehmer an Ihren Arbeitgeber ist so niedrig wie seit 2012 nicht mehr.**
- » Nur noch ca. 25 Prozent sind mit Ihrem Chef zufrieden.
- » Ca. 20 Prozent haben bereits innerlich gekündigt.

(„Rote Karte“ für schlechte Führung, Gallup-Studie 2023. Forschungs-Studie der Hochschule Niederrhein, bei der Berufstätige aller Unternehmensgrößen, Branchen und Hierarchieebenen befragt wurden, FAZ-net v. 30.10.2022)

- » **Besonders stark klaffen die Ansprüche der Führungskräfte und die der heranwachsenden Mitarbeiter auseinander...**
- » Vor allem wünschen sich die heranwachsenden Generationen **glaubwürdige Vorbilder und Sparringpartner**, die sie unterstützen und fördern.

(Studie Bundesverband vom Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. Harald R. Fortmann; Willis Towers Watson Deutschland, „Global Workforce Study“, Helmut L. Uder, Head of Talent & Rewards, Befragung von 31.000 Arbeitnehmern weltweit, 2022; Studie Generationsbarometer 2023, Till Grünwald, Lt. des Generationenhauses der FH Bern)

„Einer Transformation zu einer „neuen“ Mitarbeiterführung können wir uns daher in Zukunft nicht mehr verschließen...“

(Prof. Dr. Gerald Hüther, Professor für Neurobiologie, ehem. Leiter der Zentralstelle für neurologische Präventionsforschung, Uni Göttingen und Studie Prof. Dr. Holger Rust Uni Hannover 2009-2019)

Die psycho-sozialen Risikofaktoren nehmen ständig zu

Alles redet vom notwendigen Wandel in Deutschland. Aber ca. 40% der Erwerbstätigen fühlen sich lt. AOK-Institut-Umfrage vom 17.11.22 „ausgebrannt“*).

- **66 %** Fühlen sich im Unternehmen nicht gefördert.
- **31 %** Stellen eine ansteigende Arbeitsbelastung fest.
- **22 %** Stockende Arbeitsabläufe und –prozesse. Schlechte digitale Arbeitsbedingungen.
- **20 %** Fühlen sich nicht adäquat bezahlt.
- **17 %** Haben hohe Bereitschaft zum Jobwechsel. Je größer der Betrieb um so höher die Bereitschaft.

*) Im Vergleich zu 2012 stieg die Anzahl der Fälle von Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen im Jahr 2022 um besorgniserregende 18,8 Prozent an. **Was einer durchschnittlichen Ausfallzeit von 32 Tagen entspricht. Allein 1,5 Mio. Fehltage sind wegen „Burn Out“ zu verzeichnen.** Psychische Erkrankungen kosten die Volkswirtschaft ca.18 Mrd. (DAK-Gesundheitsreport / Psychereport 2022 und TK-Gesundheitsreport 2022):

Quelle: HDI Berufe-Studie 2023, J. Warkentin, Vorsitzender des Vorstands. Umfrage bei > 3.000 Erwerbstätigen zwischen 25-65 Jahren

Was können Sie tun, um die Performance in Ihrem Unternehmen zu optimieren?

Der „zu geringen“ Wertschöpfung ein Ende bereiten

Von
 der Gesamt-
 wertschöpfung
 100 %

im Unternehmen
 sind...



Eigentliche
 Wertschöpfung
 (Added value)

Ca. 82 Tage von
 210 A - Tagen=ca.40 %
 werden im Jahr dafür
 verschwendet.

Quelle: Czipin & Proudfoot, München „Produktivitätsdefizite im Mittelstand“, Erhebung bei 2700 mittelständischen Unternehmen über die Jahre 2011 - 2021.

Der Einfluss des Führungsverhaltens auf das UN-Wachstum

Negative Stellhebel für (De-) Motivation in Unternehmen mit geringem WT!

- Mangelhafte P-Auswahl
- Fast keine Unterstützung & W-Entwicklung der Mitarbeiter
- Best Practice Regelungen stehen nur auf dem Papier
- Unfaire Bezahlung / Fortbildung nur falls notwendig

Firma ist Sicherheitsorientiert / kostenorientiert

Positive Stellhebel für Motivation in überdurchschnittlich wachsenden Unternehmen

DDG = Double-Digit-Growth-Enterprise, WT >10% in drei der vergangenen 5 Jahre*

- Prof. Personalauswahl
- Situative Unterstützung & W-Entwicklung der Mitarbeiter
- Best Practice Regeln werden wirklich gelebt
- Faire Bezahlung/permanentes Dazulernen in Intervallen

Firma ist Mitarbeiterorientiert / Innovationsorientiert

***Quellen:** Arbeitgeber-Studie „Work 4.0“, Handelsblatt Research Institute 2021. Kotter/Heskett Vierjahres-Studie 2011-2021: „Corporate Culture and Performance“, Collins/Porras Weltbestseller „Built to last“: „Der große Unterschied in Sachen ERFOLG zwischen Wettbewerbern liegt in der Fähigkeit, sich mit den christlich-sozialen Werten zu identifizieren...“

Exkurs: Wie tickt der Mensch?

Meistens „obsiegt“ eines der drei Hirnbereiche im Laufe des Lebens.

Ausblick: Unser Gehirn verliert immer mehr seine Wahrnehmungsfähigkeit. Es ist den vielen Reizen nicht mehr gewachsen.

Wir Menschen entwickeln uns daher emotional- und intelligenzmäßig immer weiter zurück. Vor allem nimmt auch unsere Kreativitäts- / Konzentrationsfähigkeit ab...
(Studie Prof. Daniel Gilbert, Harvard University Cambridge)

Zwischenhirn (Fixed Mindset) (Limbisches System)

ist das zweitalteste Gehirn der Emotionen, **Belohnung**, der Selbstbehauptung, **Aggressivität**, der körperlichen, verbalen + Digitalen Gewalt, des Tötens im Daseins- / Ressourcen- / Statuskampf.

Zeitbezug: Gegenwart

„Die Änderung des Verhaltens der Menschen, scheitert am **EGOISMUS des Einzelnen**.“

(Prof. Dr. Dr.med. Gerald Hüther, Neurobiologe)

Großhirn mit Frontallappen (Neuro Mindset)

ist das Gehirn der Rationalität, des planenden Handelns, der Voraussicht, der Kultur.
Es ist evolutionsgeschichtlich das jüngste Gehirn.

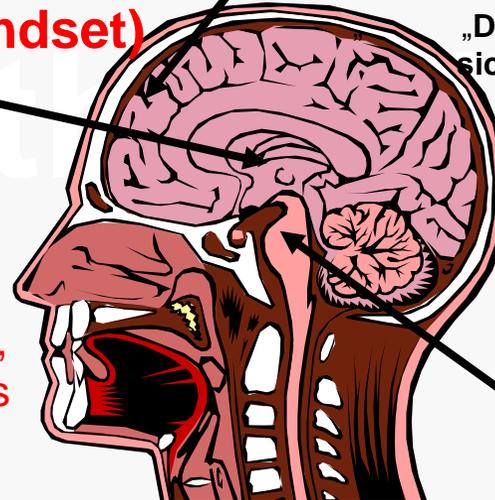
Zeitbezug: Zukunft

„Der Mensch ist das einzige Tier, das an die Zukunft denkt und diese planen kann bzw. könnte.“

Prof. Daniel Gilbert, Harvard University, Cambridge

„Das Problem des Menschen ist, dass sein **VERHALTEN** sich nicht kongruent zu seiner Intelligenz entwickelt!“

(Konrad Lorenz, Verhaltensforscher, Nobelpreisträger 1973)



Stammhirn (Old Mindset)

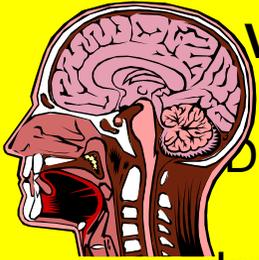
ist das älteste Gehirn, Speicher der Erfahrungen von Jahrtausenden. Sitz der Instinkte, Selbsterhaltung und Lebensgefühle. Zeitbezug: Vergangenheit

„Leider haben wir kein Langzeitgedächtnis. Wir sind verdammt, **immer wieder die gleichen FEHLER zu machen!**“ (Frank Schätzing, Zukunftsforscher)

Exkurs: Persönlichkeitsentwicklung via Hirn-Bereiche

- In den **ersten 20 Lebensjahren** reift das Hirn heran.

- Die **ersten 10 Lebensjahre** entscheiden über die Zahl der grauen Zellen / Synapsen.
- Je breiter die Wissens-Basis aus dieser Zeit, desto leichter lernt der Mensch den Rest seines Lebens.



Vom 20.-30.Lebensjahr wird der Feinschliff (Soziale Prägung) vorgenommen, durch das Umfeld und die Beziehungspersonen / -gruppen.

Die Hormone sind dabei unser (chemisch/elektrisches) **Kommunikationssystem.**

Im Zwischenhirn bilden sich die **handlungsleitenden Wertepräferenzen** aus, d.h., Egoismus / Hass / Sympathie / Abneigung / Identifikation mit der Umwelt, usw.

Diese sind die Grundlage für die **Charaktereigenschaften**, wie z.B. das Lern-, Konzentrations-, Leistungs-, Veränderungs-, Ess-, Kauf-, Partner- und Familienverhalten. Sie bleiben dann im Laufe des Lebens weitgehend stabil.

Nur in **Krisen** und/oder **kritischen Situationen**, „**die Menschen nicht kaltlassen**“ (d.h. echte Gefühle auslösen), können sich tief verankerte Wertepräferenzen ändern und eine erweiterte Neuroplastizität bilden (**sog. DNA Mindset-Change**).

Quellen: Langzeitstudien Max-Planck-Institut; Prof. Dr. Peter Kruse, Hirn-, Trend- und Zukunftsforscher, Uni Bremen und Prof. Dr. rer. nat., Dr.med. Gerald Hüther, Neurobiologe Universität Göttingen.

Die hirngerechte Transformation des Mindsets nach Schust

„Wir können die Zukunft nicht voraussagen, aber wir können sie nachhaltig gestalten.“ (Peter F. Drucker)

Das „alte“ Mindset

Quantitatives, billiges Wachstum

3 M-Prinzip.

Mehr **M**acht + **M**engen + **M**argen.
 (Lineare Economy)

Hohe Ressourcenverschwendung
 wird belohnt. Je mehr Verbrauch, um so billiger...

Skalierungsfähige Produkte + DL
 + Investments sind der Maßstab.

Mitarbeiter + Kunden sind **Mittel**.
 und Kostenfaktoren*)
 - Inkrementelle Verbesserungen
 sorgen für Kundenbindung

Unsere „umweltferne“ Kultur.
 „**Moneten statt Natur**“ bestimmen
 unser Verhalten.

Führung ist Status + Boni
 + **Profit** getrieben.

Denken
 + Handeln



Führen
 + DazuLernen



Das „neue“ Mindset

Qualitatives, nachhaltiges Wachstum

3 I-Prinzip.

Mehr **I**mpact + **I**vestition + **I**nnovation.
 (Zirkulare Economy)

Hohe Ressourceneinsparung
 wird belohnt. Je größer das Einsparungspotential...

CO2-neutrale Produkte + DL
 + Investments sind der Maßstab.

Mitarbeiter + Partner sind **Mittelpunkt**
 und innovative Potentiale.
 - Radikale Neuerungen/Lösungen
 sorgen für Wettbewerbsfähigkeit

Unsere „umweltbasierte“ Kultur.
 „**Nachhaltigkeit statt Profit**“
 bestimmen unser Verhalten.

Führung ist vernetzend + KI-gestützt
 + **Innovation** getrieben.

*) VW Group baut die Verwaltung um 20% ab und zahlt exorbitante Abfindungen an die Mitarbeiter (HB-online vom 23.4.24).

Das DNA Mindset der „neuen“ Führungskräfte

Die DNA ist Trägerin unseres genetischen Erbgutes.

Alte Welt



Neue Welt

„Einsam“ führen+entscheiden	<i>Win-Win-Kriterien</i>	„Vernetzt“ führen+entscheiden
Profit + Boni <i>steigern</i>	<i>Integrität</i>	Risiko und Innovation <i>steigern</i>
Mitarbeiter unter Druck setzen*)	<i>Verhalten</i>	Mitarbeiter situativ unterstützen
Für Fortbildung ist keine Zeit	<i>Fähigkeiten</i>	„Stetige“ Fortbildung ist ein „must“
Die Kunden „erlegen“	<i>Beziehungen</i>	Mit den Kunden „wachsen“
Ressourcen verschwenden	<i>Umwelt</i>	Ressourcen wieder verwenden
Wissen ist zu „bunkern“	<i>Wissen</i>	Wissen ist mit anderen zu „teilen“
„Me-too-Innovation“ ist billiger	<i>Innovation</i>	„Echte“ Innovationen schaffen Märkte
Transformation kostet nur Geld	<i>Mindset</i>	Transformation erhöht Margen und Umweltimage**)

*) Wenn Führungskräfte versagen, fehlt es ihnen vor allem an emotionaler Intelligenz und Lernfähigkeit !
 Siehe negatives Beispiel der Credit Suisse, die mit ihrer toxischen Führungs-Kultur gescheitert ist (Studie von Korn/Ferry International 2023).

***) Beispiel: Zukünftig sollen bei Porsche die Kunden anhand des digitalen Zwillings über die KI Ihr Wunschauto gestalten und konfigurieren können.

Alle Teams spielen zukünftig „Cool“

Teams spielen „Cool“

C = Clearing: Sich im Klaren sein
(to get clear about Targets / Prio's)

O = Ordnen: Sie zerlegen die
Gesamtaufgabe (sog. **Expedition**)
in Meilensteine und To.do-Listen.

O = Organisieren: Ihr (Spiel)
Projektmanagement beruht auf
Interaktion, Verständigung,
Vertrauen, Selbstverantwortung.

L = Lösen + Lernen + Ändern.
„Unsere Arbeit ist Projektarbeit.
Wir wachsen nur, wenn wir alle aus
den Projekten lernen...“

(Geschäftsführer Infineon Jochen Hanebeck)



**Einfluss
der
Qualitativen Führung
und Commitments
der Beteiligten*)**

Verhalten

„Teams können ihre
Ziele nur erreichen,
wenn die Mitglieder
Ihre

Verantwortlichkeiten
kennen und jeder weiß,
welchen Part er/sie zu
spielen hat“.

(Xabi Alonso, Trainer Bayer 04
Leverkusen)

*)Nach einer Studie von Korn/Ferry International glauben mehr als 2/3 der befragten Senior-Manager*innen, dass Unternehmen zukünftig von Vorstands-, AR-, Beirats-, GF-, VerwR-Teams geführt werden.

“Die Qualität der Zusammenarbeit eines Teams zeigt sich in der jeweiligen Teamkohäsion (dem sog. **WIR**-Gefühl)“

(Bael, D.J. et.al. Cohesion and Performance in Groups, In: Journal of Applied Psychology, 2003, H.6, S. 989-1004)

**„Wir müssen auf eine Weise zusammenarbeiten,
wie wir es noch nie zuvor getan haben...“**

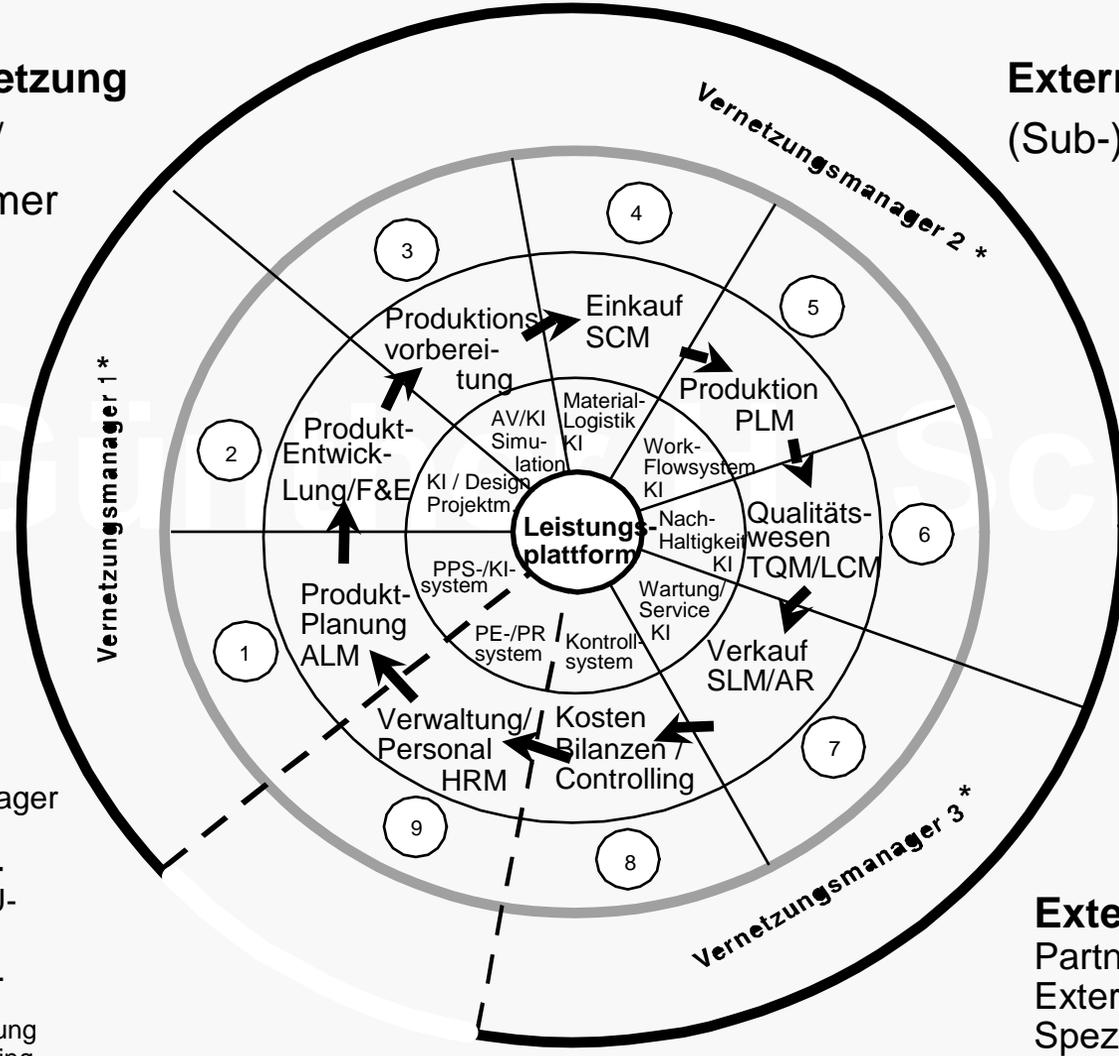
Hans Pehrson, Projektleiter der Automarke Pole Star (Volvo / Geely), der an einem klimaneutralen e-Car arbeitet,
in Automobilindustrie v. 4.3.2022

Vernetzendes Führen wird Führungsaufgabe – nach Schust

Teams – Projekte - Prozesse - Datenplattformen
 Vernetzen Sie - Die besten Ideen kommen nicht zwangsläufig aus der Organisation.

Externe Vernetzung
 Kunden/User /
 Lizenznehmer

Externe Vernetzung:
 (Sub-) Lieferanten / Hersteller



Extern:
 Joint Venture /
 Wettbewerber /
 Verwandte
 Branchen**) /
 Investoren

Beispiel aus der Praxis:
 (hier: Produktionsunternehmen)
 Die Leistungsplattform
 wird von **3 part-time
 Vernetzungsmanagern**
 geführt.

Die Geschäftsbasis für alle
 Beteiligten (Intern / Extern)
 sind die Compliance-Regeln
 (**Code of Conduct**).

Externe Vernetzung:
 Partner / Konsortien / Start-ups /
 Externe Experten bzw. SW-/ KI-/ Cyber-
 Spezialisten + Dienstleister + Uni's

*) Die Vernetzungsmanager sind in Personalunion verantwortlich für: **ESG-Standards** nach der EU-
 CSRD-Richtlinie;
Verwaltung / Personal.
 Sie sind Treiber für Digitalisierung, Automatisierung und Innovation sowie Recycling

) Aktuelles Beispiel einer Elektroautoplattform von **verwandten Branchen: Sony – Magna Steyer – Bosch – Conti – ZF



Der Innovation AI Solutions Future Park, Heilbronn.

5. OG Übergreifende Kommunikationsräume unter einer Glaskuppel

4. OG
Vernetzte Arbeitswelten

3. OG
Entwicklung, Innovation, etc.

2. OG
Hard- und Software,
Künstliche Intelligenz, etc.

1. OG
Atrium, das Büros und
Gewerke vernetzt, etc.

EG Boulevard
Knoten zu Projekthäusern,
Restaurant, Retension, etc.

UG Logistikstrasse
Werkstatt, Labore
Prototypenbau, Crashanlage

Das BMW FIZ-Future, München
(ähnlich einer Schwarzwälder Kirschtorte)

Aktuelle Firmenbeispiele für interdisziplinäre Vernetzung von Wissen, Ideen und Erfahrung

BMW München. FIZ-Future-Campus. Er wird fünfstöckig mit UG in der Form meiner horizontalen **Leistungsplattform mit Atrium** gebaut (ähnlich einer Schwarzwälder Kirschtorte). Architektenbüro Prof. Gunter Henn & Partner, Lehrstuhl Industriebau TU Dresden + Dozent MIT USA.

B&R & ABB, Eggelsberg/Österreich. **Innovations- und Bildungscampus**, mit Open-Innovation Hub. Im Focus stehen KI (AI) und Automation.

Bosch, Renningen b. Stgt. Forschungs-Campus. **Digitale „Kommunikationsinseln“**, Service-Plattformen für Kreativ- und Schlüsselköpfe - weltweit.

Daimler, Sindelfingen. „**Factory 56**“. **Die 360-Grad-Vernetzung** über die gesamte Wertschöpfungskette – Wodurch Material- und Logistikströme weltweit digital nachverfolgt werden können. Von Entwicklung/Design, über die Lieferanten bis zum Kunden.

Google, Zürich+Muc. **Moonshot-Innovation-Campus** + Uni St. Gallen/CH + TUM München.

Infineon, Neubiberg b. München. I(nnovation)-Community Campus.

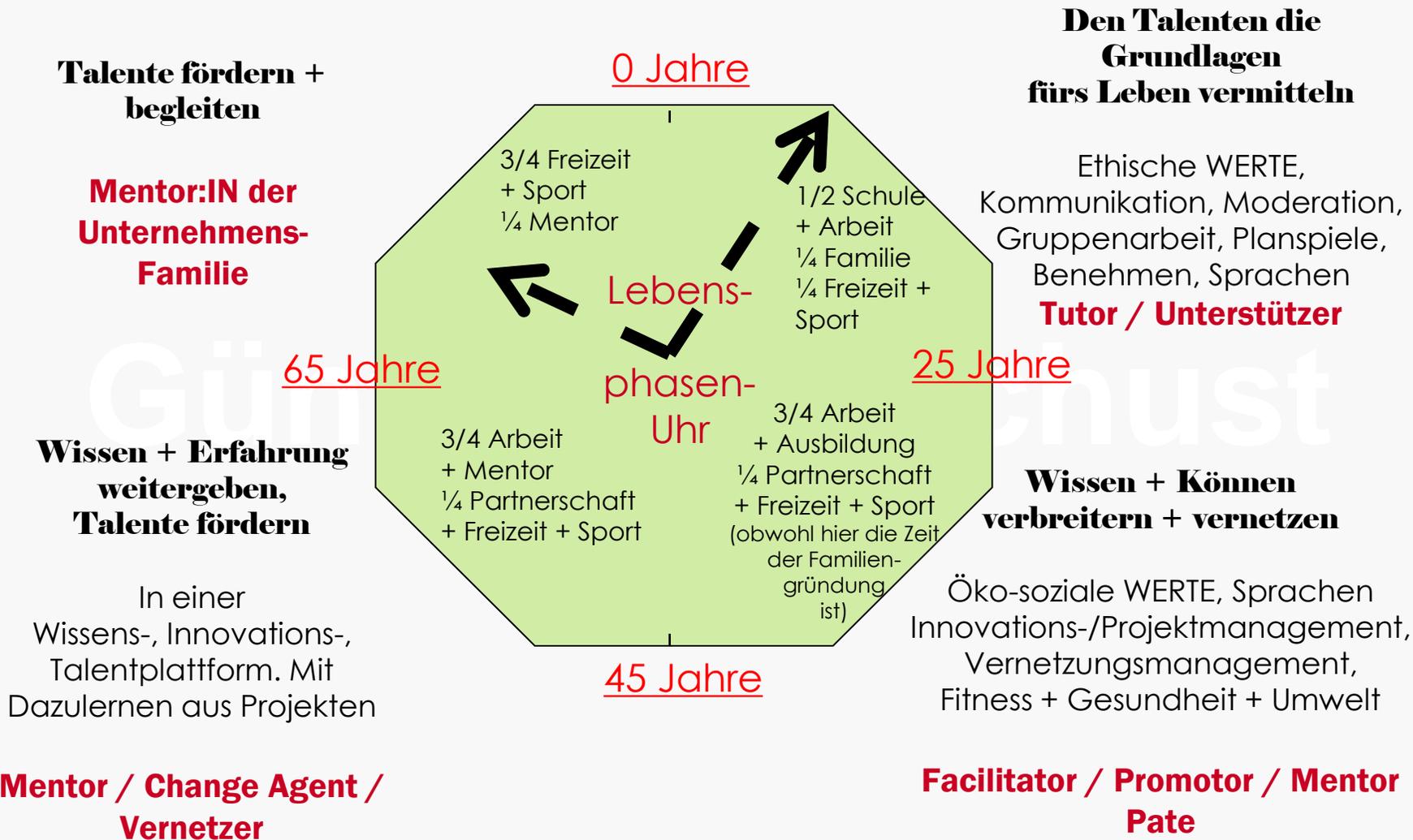
Siemens, Erlangen. „Metaverse-Campus“ für Innovation, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, It. CEO Dr. phys. Roland Busch, Eröffnung am 13.7.23.

Webasto, Stockdorf. **Innovationsplattform 4.0: Kompetenz statt Hierarchien.**

Innovationspark Artificial Intelligence (Ipai), Heilbronn. Hier bündeln sich Unternehmen, wie Audi, Bechtle, Schunk, Lidl&Schwarz, ebmpabst, Fischer, Fraunhofer, TUM München, etc., Start-ups, um an einem „Ökosystem für künstliche Intelligenz“ zu arbeiten.

Quelle: SZ vom 08.12.2022, Innovationsindikator des DIW. Deutschland ist bei der Innovationsstärke international nur Mittelmaß. Gründe dafür sind die mangelnde Risikobereitschaft der Deutschen Manager sowie die Schwächen in der Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung. Spitzenreiter sind USA, Schweiz, Finnland, Schweden.

Investitionen in die „lebenslange“ Weiterentwicklung mit dem 5past10–Education–LifeCycle nach Schust*)



Talente fördern + begleiten

Mentor:IN der Unternehmens-Familie

Wissen + Erfahrung weitergeben, Talente fördern

In einer Wissens-, Innovations-, Talentplattform. Mit Dazulernen aus Projekten

Mentor / Change Agent / Vernetzer

Den Talenten die Grundlagen fürs Leben vermitteln

Ethische WERTE, Kommunikation, Moderation, Gruppenarbeit, Planspiele, Benehmen, Sprachen
Tutor / Unterstützer

Wissen + Können verbreitern + vernetzen

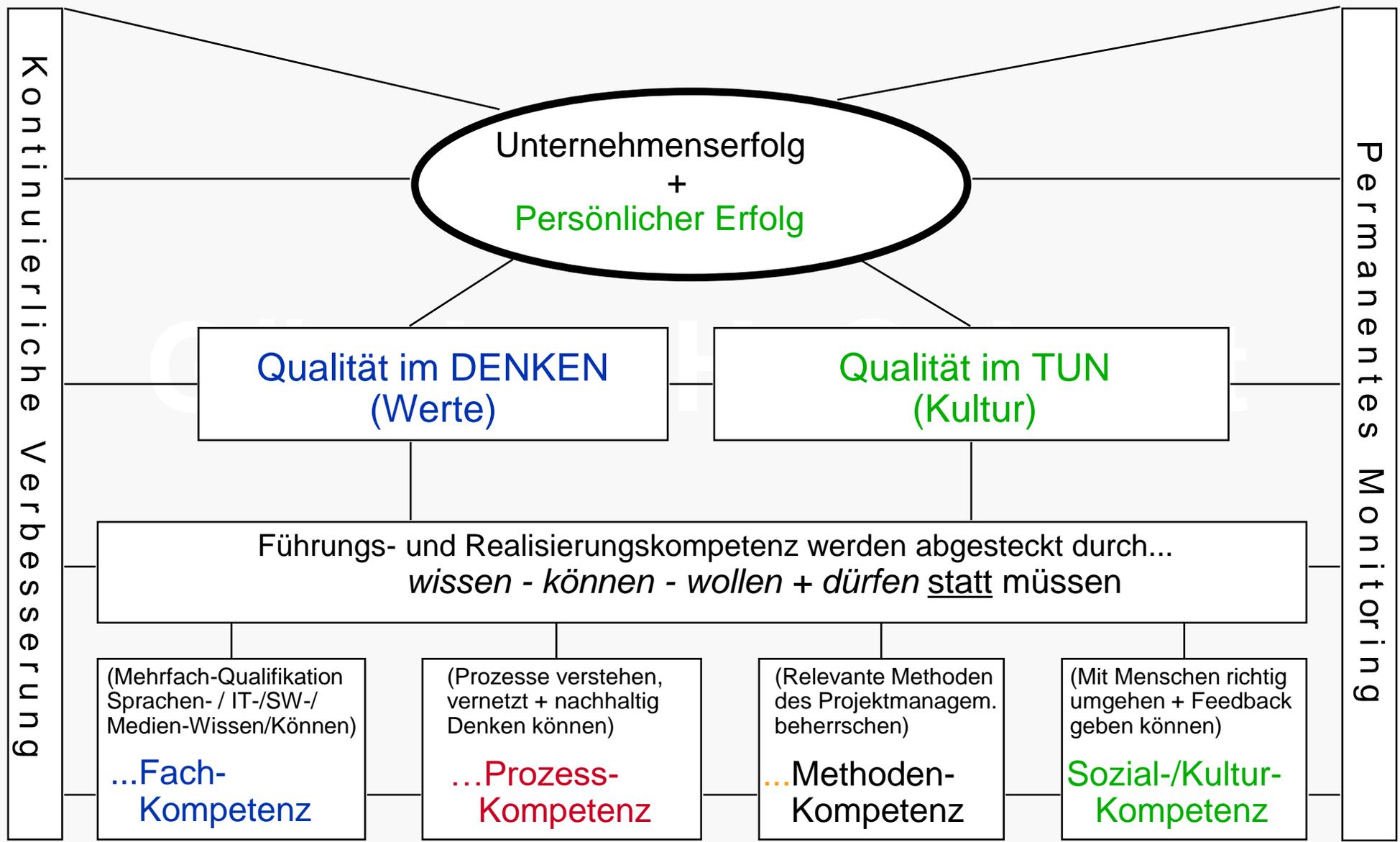
Öko-soziale WERTE, Sprachen Innovations-/Projektmanagement, Vernetzungsmanagement, Fitness + Gesundheit + Umwelt

Facilitator / Promotor / Mentor Pate

*)Praxis-Beispiele: ABB, BMW, GE, Google, MAN, Schott, Ritter Sport, TÜV, Trumpf, VAUDE, Würth, ZF, etc.
 Mehr als ein Drittel der Mitarbeitenden vermisst eine klare Weiterbildungsstrategie im Betrieb.

Nach dem Führungs-Kompetenzen-Modell Scheibl & Schust

Es geht um die Beherrschung von Komplexität und Realisierungs-Geschwindigkeit.



Hybrides Arbeiten. Nur noch 3 – 4 Tage im Büro?

*)Quelle: Marktuntersuchung 2023 des McKinsey Global Institute. Abfrage Jan Mischke MGI-Partner und Co-Autor

Büro – ja*:

- | | | |
|----------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|
| 1. Mit dem Team besser arbeiten können | 20 % | Online hat sich lösungsorientierte Teamarbeit nicht bewährt |
| 2. Befolgung der Arbeitgeber-Richtlinien | 12 % | |
| 3. Steigert die Produktivität des Teams | 15 % | |
| 4. Besserer Zugang zu Medien-/SW-/IT-Technik | 9 % | |

Home Office / Remote – ja*:

- | | | |
|------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------|
| 5. Zeit / Stress sparen, wegen der Pendelei | 20 % | |
| 6. Meine eigene Produktivität ist dabei besser | 12 % | Mitarbeiter sind sogar bis zu 40% produktiver |
| 7. Kosten sparen für Arbeitgeber / Mitarbeiter | 9 % | |

Also, innovative Teamtage pro Woche einplanen – Mind. 0,5T pro Woche/ 2T pro Monat:

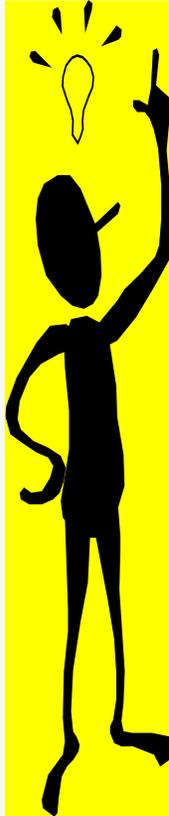
In den Freiräumen, wird (auch mit Externen) an nachhaltigen Projekt-, Prozess-, und Qualitätslösungen der Zukunft gearbeitet:

- z.B. in Think Tanks, Zukunft-LABS, Arbeitsclubs. Ideen-Kaffees, wo Whiteboards, lange Wand-Tafeln, wie auch Augmented-Reality-Systeme, Medien-, Beamertechnik und Videokamera zur Verfügung sind.
- z.B. in einem Innovations- und Bildungs-Campus.
- z.B. in Workshops in der Natur, auf Berghütten, in Klöstern, etc.

Weg von protzigen Firmenzentralen, hin zu einer team- und projektgerechten Infra- und IT-Vernetzungsstruktur. In München z.B., lässt heute schon die Nachfrage nach Standard-Büroräumen um **ca. 30%** nach. Bürolandschaften werden zu Teamflächen und abteilungsübergreifenden **Innovationsorte** mit technischer Infrastruktur umgebaut.

Fazit: Wo Sie die Schalter sofort umlegen können

- 1. Konzentrieren Sie sich auf die Lösungsgeschwindigkeit d. Projekte**
 - Schaffen Sie die doppelte Transformation, zum einen im digital-vernetzten Geschäft, als auch im neuronalen DNA-Mindset der Köpfe. D.h., erzeugen Sie mit Menschlicher und Künstlicher Intelligenz "neues Wissen" (**sog. Hybrides Work Management**).
- 2. Identifizieren + fördern Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeitenden**
 - die sich für Daten-Analyse- / IT- / Cyber-/ Zukunfts- / Entwicklungs- / Klima-/Umwelt-Projekte auszeichnen (**Potential-/ Talentförderdatei**).
- 3. Setzen Sie auf gleiche Führungsstandards auf allen Ebenen**
 - vom Recruiting / der Auswahl / On-Boarding, dem Projekt- und Meeting-ablauf, bis zur "lebenslangen" Potentialentwicklung (**Good Governance**).
- 4. Vernetzen Sie das Knowhow Ihrer Teams + Kunden + Experten**
 - Schnell + kreativ sein heißt nicht in erster Linie Neues zu erfinden, sondern das bereits vorhandene, aber bisher voneinander getrennte Wissen auf **neue Weise zu vernetzen (Vernetzende Führung)**.



Das Ergebnis:

Durch ein intelligentes Vernetzungsmanagement steigt die **Geschwindigkeit zur Realisierung** von Entwicklungs- / Produkt- / Effizienzpotentialen **um das Drei-Vierfache** und damit auch der Gewinn und die Rendite. Quellen: Studie Economist Intelligence Unit und Studie Korn/Ferry International: Developing Leadership for the 21st Century, 2023.

„Die ökologische-digitale Transformation ist die Herausforderung der Zukunft.“

Damit die Arbeits- und Innovationsprozesse wesentlich schneller werden, finden sie zukünftig in interdisziplinären Netzwerken statt. Leider ist dies in den entscheidenden Köpfen noch nicht gegenwärtig...”

(BaFin-Präsident Mark Branson, Bundesbank-Symposium, Frankfurt 5. Juli 2023)

Vielen Dank für Ihre geschätzte Aufmerksamkeit!



Ihr
Prof. Günther H. Schust – München

Email: Guenther.schust@i-h-h.com

Website: www.human-performance-management.de

Please visit my **eBooks** „**Führung 5.0: Intelligently vernetzen – unterstützen – entfalten**“ –
herunterzuladen unter dem eVerlag: www.bookboon.com

