

NICOLE BRANDES

WE-Q

WIR-INTELLIGENZ

Warum wir ohne sie untergehen
und mit ihr wirklich erfolgreich werden

EUROPAVERLAG

NICOLE BRANDES

WE-Q

WIR-INTELLIGENZ

Warum wir ohne sie untergehen
und mit ihr wirklich erfolgreich werden

EUROPAVERLAG

»Wer die Evolution der Arbeitswelt verstehen und sich wie auch die Gesellschaft darauf vorbereiten will, findet im Buch von Nicole Brandes eine überzeugende und herausfordernde Basis!«

– THOMAS SCHMIDHEINY, UNTERNEHMER

»Wenn wir die Zukunft gestalten wollen, müssen wir vor allem verstehen, wie wir eine dynamische, komplexe Welt bewältigen. Es geht um die Evolution der menschlichen Kooperation. Davon handelt dieses kluge Buch.«

– MATTHIAS HORX, ZUKUNFTSFORSCHER

»Ein visionäres Buch zur richtigen Zeit! Nicole Brandes gibt jedem Berufstätigen inspirierende Denkanstöße, um sich jetzt mit den kommenden Veränderungen auseinanderzusetzen und sich selber neu zu erfinden!«

– RAINER-MARC FREY, UNTERNEHMER

»Mit Mitarbeitenden und Kunden spürbar verbunden sein, zeichnet KMU-Unternehmer oft aus. Die große Kunst ist, das in einer immer schneller, globaler und komplexer werdenden Wirtschaft beizubehalten. Nicole Brandes beschreibt Wege, wie das gelingen kann.«

– HANS-ULRICH BIGLER, DIREKTOR SCHWEIZERISCHER GEWERBEVERBAND SGV UND
NATIONALRAT FDP ZÜRICH

»Starker und praxisorientierter Rat für Macher in einer sich radikal verändernden Welt.«

– PETER FRIEDLI, RISIKOKAPITALGEBER, BIO-TECH PIONIER

»Über Trends und Lösungen für die Zukunft gibt es unzählige Bücher, aber das Buch von Nicole Brandes ist wegweisend – ein Muss für Unternehmer und Entscheider, um sich fit für die Zukunft zu machen.«

– WERNER VON ALLMEN, GESCHÄFTSFÜHRER SWISS EXCELLENCE FORUM

»Für Führungspersönlichkeiten, die etwas bewegen wollen, stellt Nicole Brandes entscheidende Fragen und geht ganz neuen Antworten auf den Grund.«

– BRUNO GUISSANI, DIREKTOR DER INNOVATIONSPLATTFORM TED GLOBAL, SCHWEIZER
DES JAHRES

»Nicole Brandes ist zukunftsweisend. Ein starkes Buch zur richtigen Zeit für Führungspersönlichkeiten mit Weitblick.«

– STEPHAN ISENSCHMID, GESCHÄFTSFÜHRER SWISS LEADERSHIP FORUM

»Nicole Brandes' Buch bringt moderne Leadership auf den Praxispunkt. Und sie zeigt den Weg in die Zukunft, den innovative Köpfe schon erfolgreich gehen.«

– PROF. DR. DR. DIETMAR TREICHEL, IKF

1. eBook-Ausgabe

© 2016 Europa Verlag GmbH & Co. KG, Berlin · München · Zürich

Umschlag: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich,

nach einer Idee von artundweise GmbH, Bremen

Umschlagmotiv: Jeannette Meier Kamer, Seewen

Layout: Blatthirsch GmbH, Seewen

Satz: BuchHaus Robert Gigler, München

Grafiken: Yusuf Asikin, Jakarta

Konvertierung: Brockhaus/Commission

ePub-ISBN: 978-3-95890-062-2

Das eBook einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten

Alle Rechte vorbehalten.

www.europa-verlag.com

FÜR MA MA.

MÖGE JEDE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT DEINE
UNERSCHÜTTERLICHE STÄRKE UND DEINEN UNENDLICHEN
WISSENSDURST HABEN.

– INHALTSVERZEICHNIS

WAS KOMMT JETZT?

01

DAS NEUE UMFELD – DIE ZUKUNFT VERSTEHEN

Die Transformation hat begonnen

»Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.«

Kernfunktionen

Was das Internet mit uns macht

Ein Blick in die Werkstatt der Zukunft

Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Neue Formen der Zusammenarbeit

Wir-Intelligenz als Basis der Zukunftsfähigkeit

02

DIE NEUE ORGANISATION

Der Untergang des Kapitäns

Gestern noch Raupe, heute schon Schmetterling

Warum Führung und Organisationen neu erfunden werden müssen

Nach welchem Organisationsmodell führen Sie?

Stufen der Organisationsentwicklung

Warum alte Organisationsmodelle nicht mehr zukunftsfähig sind

Verblüffende Erfolge neuer Organisationen

»Un-Boss«: die identitätsstiftende Vision

Vom Organigramm zur lebendigen Struktur

Wer ist bereit für die Veränderung?

Die Suche nach Sinnhaftigkeit

Jenseits der Leitbilder

03

DIE NEUE WORKFORCE

Eine neue Generation von Arbeitskräften

Die treibende Kraft

Was bedeutet das für die Führung?

04

DER NEUE KERN

Das Unbehagen im emotionalen Trockenland

Wege zum Selbst

Identität jenseits von Berufsrolle und Erfolg

Dank

Literatur

»Wenn man die Welt mit den Augen eines Kindes betrachtet, glaubt man, alle Dinge auf der Welt hätte es schon immer gegeben. Man erkennt keinen Unterschied zwischen Bäumen und Flugzeugen. Beide sind einfach da, und man denkt nicht darüber nach, wann und wie sie in die Welt gekommen sind. Dann aber wird man älter und versteht auf einmal, wie viele Dinge um uns herum von Menschen gemacht worden sind. Viele sogar vor nicht allzu langer Zeit. Man sieht dann plötzlich ein: Die Welt ist nicht statisch. Sie ist von Menschen geändert worden. Und weil man selbst ein Mensch ist, erkennt man auf einen Schlag, dass man sie auch ändern kann. Mit einem Mal wird man sehr mächtig. Ich kann mich an diesen Moment in meinem Leben sehr genau erinnern.«

– STEVE JOBS IN EINEM TV-INTERVIEW, ZITIERT NACH KEESE, SILICON VALLEY

— WAS KOMMT JETZT?

Steve Jobs wird als Gutenberg des 21. Jahrhunderts bezeichnet. Jeff Bezos als Edison. Und ob Elon Musk mit Einstein verglichen wird, weiss ich nicht. Aber zusammen mit Larry Page und Sergey Brin, Zuckerberg und Co. gehören sie zu den Zukunftsbauern unserer Welt. So unterschiedlich sie alle sind, eines verbindet sie: ihr Genius und der Erfindergeist, mit dem sie den Raum des Unmöglichen mit Realität füllen. Und damit unsere Welt und uns Menschen verändern.

Als Teenager stellte ich mir immer vor, dass wir unser Leben in Schuhschachteln zwängen. Wenn ich Leute fragte, ob sie etwas außerhalb der Schuhschachteln machen wollten, sagten sie: Nein. Oder: Ich würde ja gern, aber ich kann nicht. Wenn ich sie fragte, warum, kamen dann Antworten wie: geht nicht, weiss nicht, darf nicht. Ich habe diese Begrenzungen nie verstanden. Im Geist bin ich immer an die Ränder der Schuhschachteln gegangen, habe die Wände angestoßen und ... puff!, sind sie umgekippt. Es gibt keine Grenzen. Nur eigene. Innere. Und auch die lassen sich sprengen.

Man kann Steve Jobs mögen oder nicht. Aber er war mit Sicherheit einer, der alle Schuhschachteln dieser Welt aus seinem Leben weggefegt hat. Wir müssen nicht alle Genies sein, um die Zukunft mitzugestalten. Aber die Bereitschaft, über eigene Schuhschachteln hinwegzusteigen, und den Mut, sich auf neues Terrain zu begeben, braucht es schon. Und die Erkenntnis, dass wir es allein nicht schaffen.

Wir leben in atemberaubenden Zeiten, da das Unmögliche zur Regel zu werden scheint. Ob wir dies zum Guten oder Schlechten nutzen, hängt von jedem Einzelnen ab. UnternehmerInnen und ManagerInnen der Zukunft sind starke Persönlichkeiten, welche die Weisheit der Gemeinschaft nutzen und als Multiplikatoren in die richtige Richtung lenken. Das ist eine anspruchsvolle interdisziplinäre Aufgabe. Ich fasse diese Fähigkeiten, die wir brauchen, um sie zu lösen, als »Wir-Intelligenz« zusammen. Denn je mehr

technologische Entwicklung, desto mehr menschliche Kompetenzen sind gefragt. »We-Q« wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Das wird meines Erachtens noch völlig unterschätzt. Ich habe deshalb dieses Buch geschrieben. Weiche Faktoren sind die harte Währung der Zukunft.

Ich möchte Sie mit diesem Buch zum Weiterdenken und zu vielen Diskussionen anregen. Darüber, wie wir zukunftsfähig bleiben. Und darüber, wie wir über uns selbst hinauswachsen können, indem wir Verantwortung übernehmen. Auch dort, wo es notwendig ist, einen Richtungswechsel einzuleiten, um das Gute zu fördern und die Schäden zu heilen, die wir uns und unserem Planeten antun.

— NICOLE BRANDES,
IM FÜHLING 2016, CUPERTINO

01

DAS NEUE UMFELD – DIE ZUKUNFT VERSTEHEN

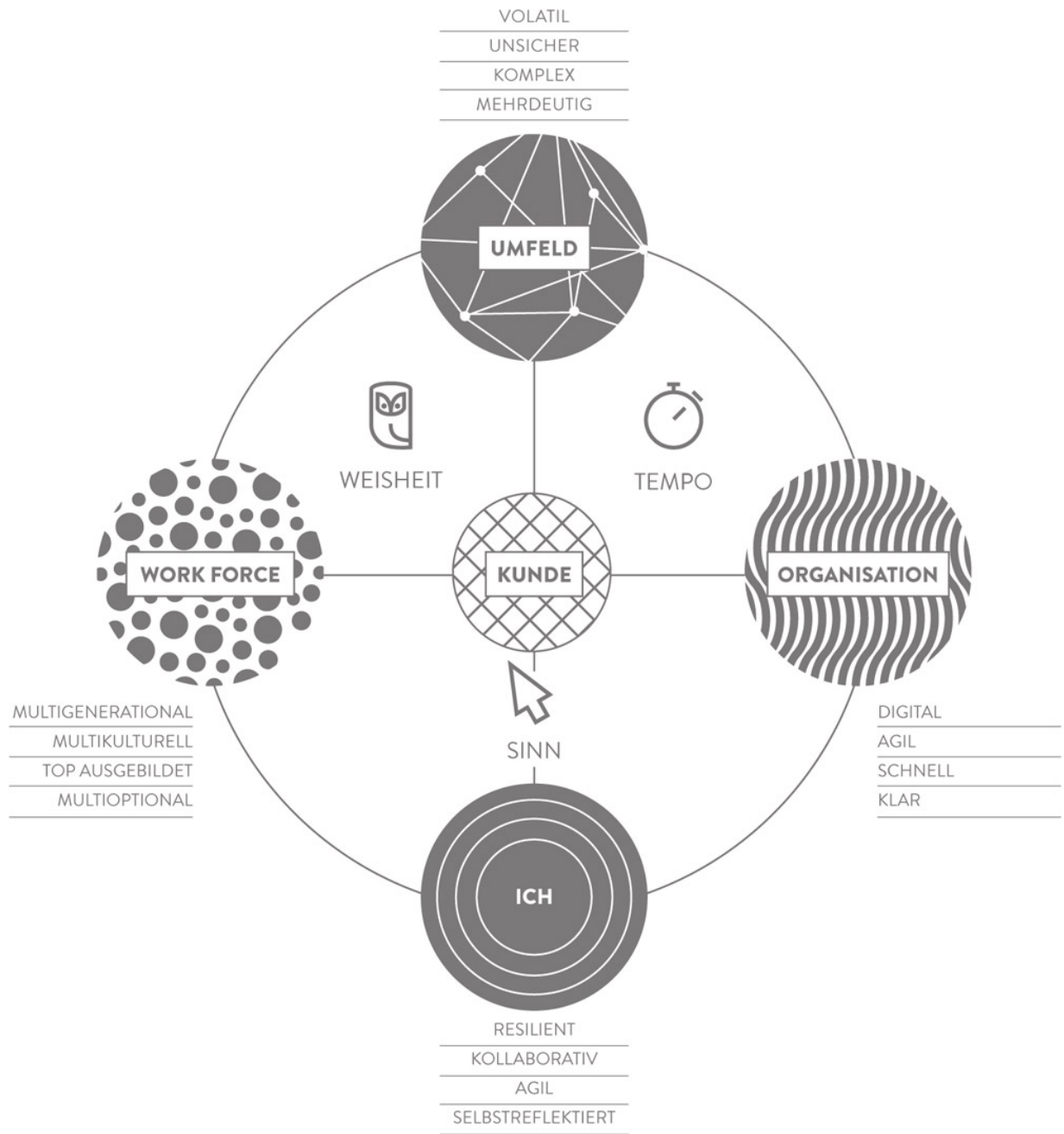
– DIE TRANSFORMATION HAT BEGONNEN

Wahrscheinlich finden Raupen den Kokon, den sie um sich herum bauen, zu Beginn ganz gemütlich. Aber je mehr sie sich der großen Transformation ihres Lebens nähern, desto mehr fühlen sie sich von der selbst gemachten Hülle eingeengt. Vielleicht fürchten sie sich vor dem, was sie draußen erwartet, weil sie sich einen Schmetterling beim besten Willen nicht vorstellen können. Aber das Unbehagen wird schließlich groß genug, dass sie den Kokon sprengen.

Wir erleben heute eine tief greifende geschichtliche Transformation. Wir – das sind alle Menschen. Die Transformation geht insofern tief, als sie fast alles verändert: unser Denken, unser Handeln, unsere Spielzeuge und schließlich auch unsere Identität. In einer Welt, die in zunehmendem Maße durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist, sieht sich das Individuum herausgefordert und infrage gestellt: Wie soll ich als einzelner Mensch Orientierung gewinnen, Urteile fällen, Handlungsziele setzen und – vor allem – etwas bewirken, das ich verantworten kann? Solche Fragen können dem Entscheidungsträger ein Gefühl der Hilflosigkeit vermitteln, sie können ihn lähmen oder sogar außer Gefecht setzen. Auch ungelöste Probleme können zur Schachtel werden, die uns gefangen hält. Das wiederum erhöht den Druck vonseiten konkurrierender Player, die nach neuen Regeln agieren.

Komplexität ist der wichtigste Auslöser für die wachsende Zahl von politischen und ökonomischen Krisen, aber auch von persönlichen Missverständnissen.

Die Welt ist heute vielleicht nicht komplexer als früher. Die Menschen haben lediglich in jüngster Zeit immer schneller immer mehr über sie herausgefunden.



Und dann haben sie ihr ganzes riesiges Wissen in einen neuen Code übersetzt, der das Wissen selbstständig vernetzt, das heißt, selbst laufend neues Wissen schafft. Diese Übersetzung heißt Digitalisierung. Unser Wissen ist von unüberschaubarer Komplexität. Und unser Wissen hat sich durch Übersetzung vom Analogen ins Digitale verwandelt. Es hat eine Eigendynamik entwickelt, die den Büchern und Fachzeitschriften fremd war.

Mit diesen aber haben die Senior Executives und grauen Eminenzen in Politik und Wirtschaft ihre Qualifikationen erworben. Unsere Wirtschaft wird teils noch von Vertretern jener fremd gewordenen, überlebten und fast schon ausgestorbenen Kultur dominiert. Weil sie noch heute mit Methoden von vorgestern die Probleme von morgen lösen wollen, werden die Methoden selbst zum Teil des Problems. Da sind wir später Geborenen gefordert, Überzeugungsarbeit zu leisten. Denn wir sind nicht nur die Nachfahren, wir sind auch Kinder einer anderen, sich rasend schnell verändernden Zeit. Und wir sind aufgerufen, verantwortungsvolle Eltern der Zukunft zu werden.

— »ALLES, WAS DIGITALISIERT WERDEN KANN, WIRD DIGITALISIERT.«

DINGE UNTER SICH

Die ursprüngliche Fassung des Satzes war der langjährige Slogan der Agentur für digitale Transformation Razorfish: *Everything that can be digital will be.*

Bei Razorfish soll der Satz inzwischen zu einer Art Gruß oder Mantra geworden sein. Sagt er die Umkehrung der Verhältnisse zwischen physischer und virtueller Welt voraus?

Everything that can be digital will be real? Werden wir bald lediglich noch die virtuelle Welt als wirklich betrachten – die physische als überlebte Illusion? Sicher ist: Das Internet der Dinge erweitert und verdichtet sich unaufhaltsam. Die Dinge vernetzen sich. Der Kühlschrank bestellt das fehlende Gemüse selbst, und die Überwachungskamera gibt dem Rasenmäher den Auftrag, aktiv zu werden, wenn das Gras zu hoch steht. Das sind harmlose Beispiele. Die Entwicklung ist nicht zu stoppen und konfrontiert uns mit Fragen, welche in dieser neuen Welt die Rolle der Menschen sein wird. Und ob wir den anstehenden Herausforderungen gewachsen sein werden.