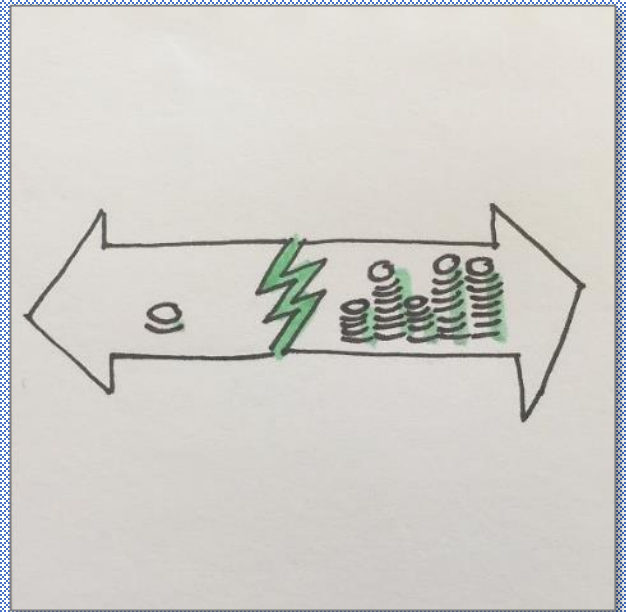


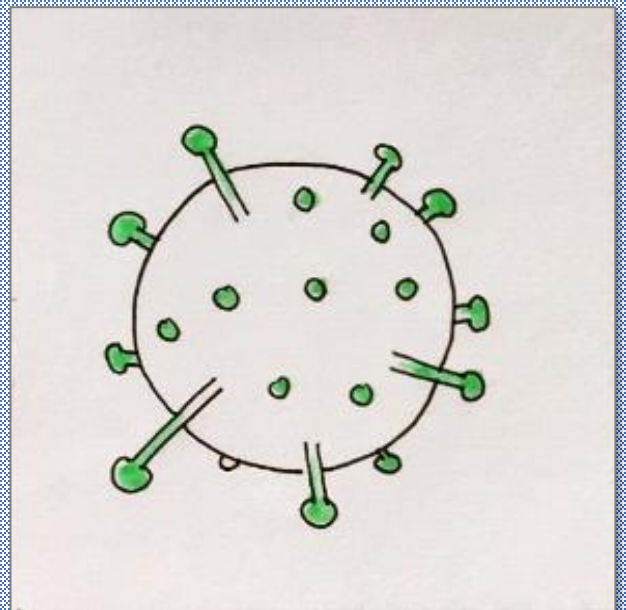
**Gesellschaftliche  
Veränderungen**



**Widersprüchlichkeit  
der Welt**



**Veränderung der  
Infrastruktur**



**Nicht absehbare  
Veränderungen der  
Rahmenbedingungen**

**Lokale Orientierung vs. Globalisierung**, Egoismus vs. Solidarität, ärmere Arme und reichere Reiche, soziale Vernetzung vs. Vereinsamung, **digitale Vorreiter vs. Offliner**, Konsum als Freizeitaktivität vs. CO2-Reduktion und ein Sich-Einsetzen für Umweltanliegen, Überqualifizierte vs. Schulabbrecher, **politisch Linke vs. politisch Rechte**.

Führen Morgen – Umweltfaktoren

Veränderung der Rahmenbedingungen durch (unerwartete) globale Ereignisse wie **Wirtschaftskrisen**, Covid-19, **Naturkatastrophen** oder Kriege, was sich auf politische Haltung, Konjunktur, Vorgaben und Gesetze auswirkt.

Führen Morgen – Umweltfaktoren

Veränderung der Beziehungsformen, der Familienmodelle, der Kinder- und Altenbetreuung, des **Rollenbilds von Mann und Frau**. Veränderung der **Altersstruktur** durch längere Lebensdauer und Zunahme der Geburten.

Veränderung der **Wichtigkeit der Lebensbereiche** wie Beruf und Karriere, Familie, Freunde, Ich-Zeit je nach Lebensphase und Generationszugehörigkeit.

Zunahme der **Kultur- und Wertevielfalt** durch Integration von Flüchtlingen, Zuwanderung von Fachkräften etc.

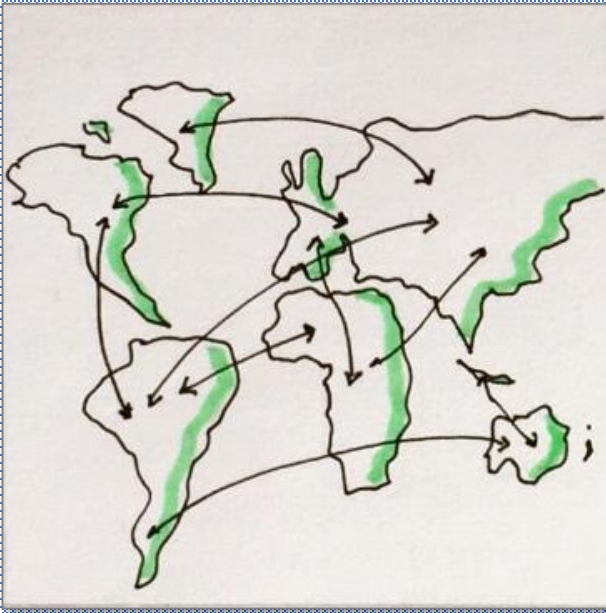
Führen Morgen – Umweltfaktoren

**Veränderung der Mobilität** und Logistikmöglichkeiten durch neue Angebote ebenso wie durch Kapazitätsengpässe.

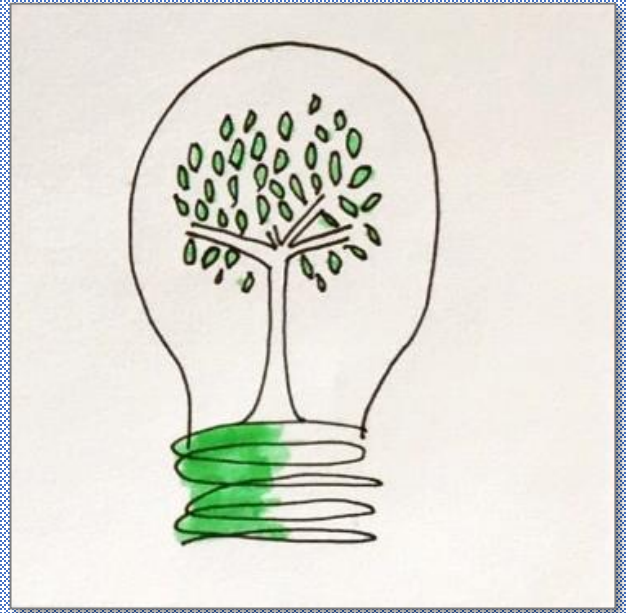
Ausbau der **Informations- und Kommunikationssysteme** (5G etc.), was neue Möglichkeiten eröffnet.

Zugang zu und Qualität der Gesundheits-, Bildungs- und Sozialsysteme.

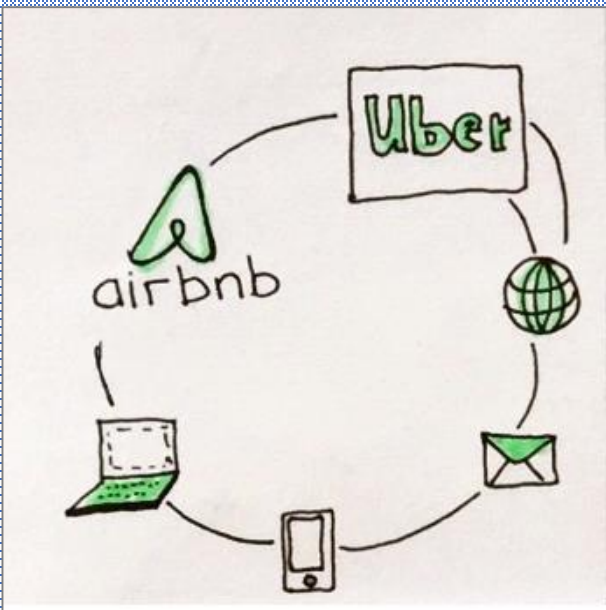
Führen Morgen – Umweltfaktoren



**Dynamik der Beschaffungs-  
und Absatzmärkte**



**Nachhaltigkeit und  
Wahrnehmen der sozialen  
Verantwortung**



**Digitalisierung und neue  
Geschäftsmodelle**



**Veränderung des  
Arbeitsmarkts**

Verknappung verfügbarer **Resourcen** (Erdöl, Erdgas, ...). Trend zu erneuerbaren Energien und Reduktion des Energieverbrauchs. Zunahme spürbarer **klimatischer Veränderungen**.

**Zeitungsschlagzeiten** und Reaktionen durch die Öffentlichkeit aufgrund mangelndem Wahrnehmen der Sozialverantwortung, Nachlässigkeit im Umgang mit Sicherheitsmassnahmen oder anderen Formen des Fehlverhaltens durch Unternehmen oder Einzelpersonen.

Führen Morgen – Umweltfaktoren

**Über- oder Unterangebot von Fachkräften** je nach Funktion. Flexibilisierung und / oder Erhöhung des Pensionsalters, grössere **Altersdurchmischung** im Team. Zunahme des Informations- und Dienstleistungssektors mit Verschiebung der Arbeitstätigkeit auf **Wissensarbeit**. Gleichzeitig Wiederauferstehung des lokalen Produktionssektors dank neuer Technologien (z.B. 3D-Drucker).

Führen Morgen – Umweltfaktoren

Veränderungen bei den Mitbewerbern, **Globalisierung des Wettbewerbs**, weltweite Logistik, Konzentration der Produktherstellung oder des Rohstoffabbaus auf Regionen / Länder (Asien, Afrika, Arabien etc.).

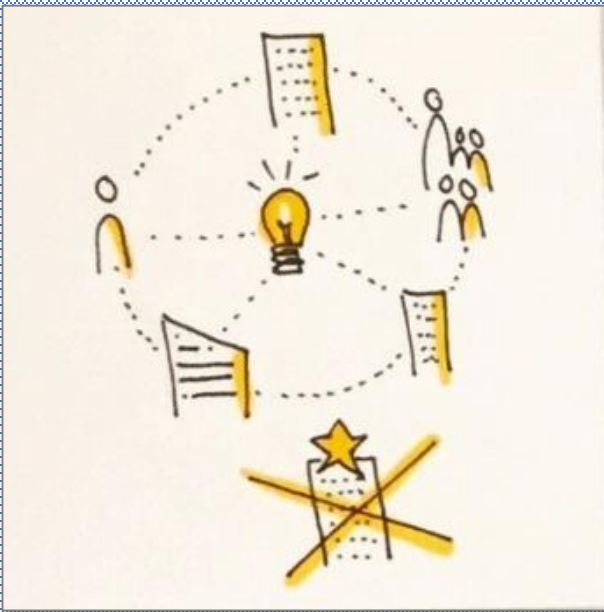
Politische Stabilität und verlässliches Rechtssystem als Standortvorteile.

**Technologische Durchbrüche** und Veränderungen der Produktionsprozesse, Veränderung der Kundenbedürfnisse und des **Kundenverhaltens**.

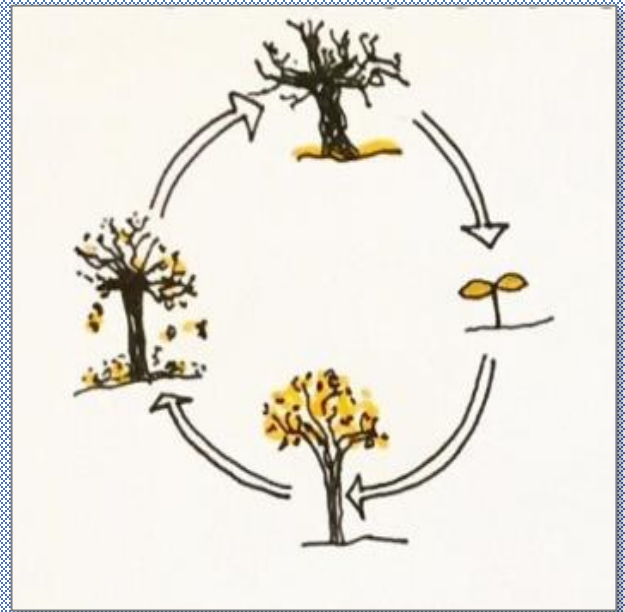
Führen Morgen – Umweltfaktoren

**Digitale Instrumente** zur Unterstützung oder Automatisierung von Arbeitsschritten (iPad, Roboter, ...). Einsatz künstlicher Intelligenz und Datensimulationen (z.B. Optimierung des Fahrplans). Voice Computing und Chatbots (z.B. Siri) zur Abwicklung einfacher Aufgaben. Entwicklung neuer (plattformbasierter) **Geschäftsmodelle** (Uber, AirBnB).

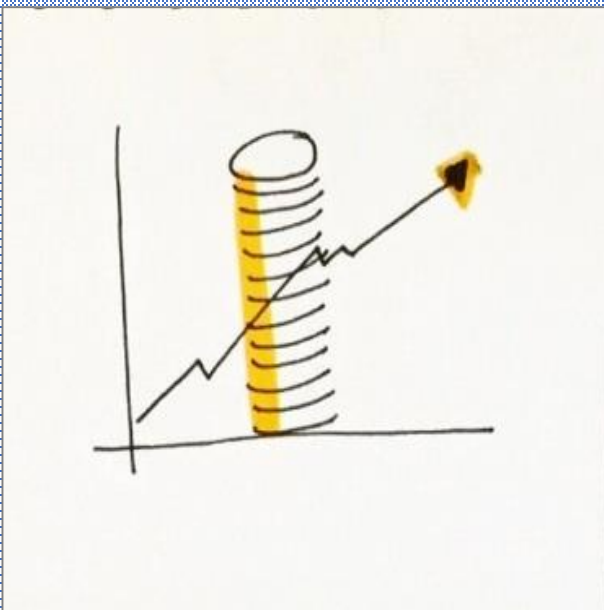
Führen Morgen – Umweltfaktoren



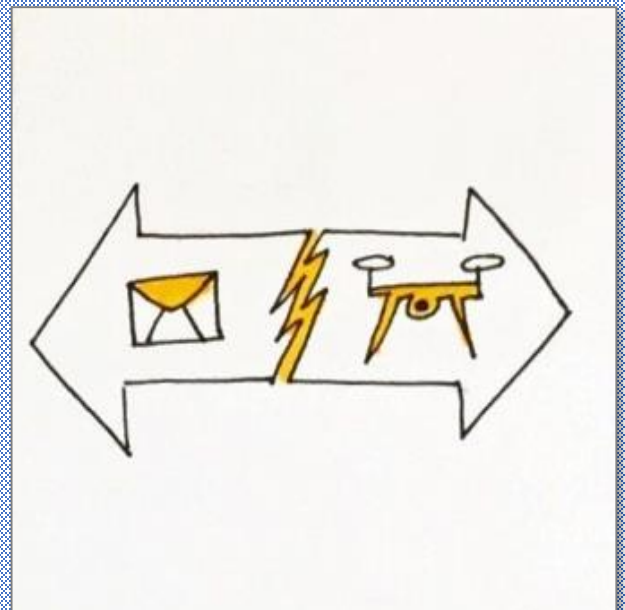
**Auflösung der Unternehmensgrenzen**



**Zunahme der Veränderungen**



**Kostensensibilität und unsichere Profite**



**Widersprüchliche Tendenzen im Unternehmen**

**Personelle Wechsel** mit grossem Einfluss auf Unternehmensbereiche, Strategie etc. (z.B. CEO, CFO, Konzernleitungsmitglieder, ...).

Anpassungen an **Strategie** oder strategischen Schwerpunkten.

Weiterentwicklung der **Kultur** (z.B. Erfolgsformel).

Anpassungen an **Organisationsstrukturen**, Prozessen (z.B. Einführung neuer Geschäftsmodelle, Prozessorientierung, ...) oder Beteiligungsstrukturen (z.B. Cargo).

Anpassungen bei Vorgaben, **Reglementen**, Regeln (z.B. Sicherheit, Compliance, ...).

Führen Morgen – Unternehmensfaktoren

Integration vor- und nachgelagerter Produktionsschritte in **Unternehmensnetzwerk**. Kooperation mit Mitbewerbern, Einbindung von Lieferanten und Kunden in Herstellungsprozess. Auslagerung einzelner Arbeitsschritte (Outsourcing, Near- und Offshoring).

Führen Morgen – Unternehmensfaktoren

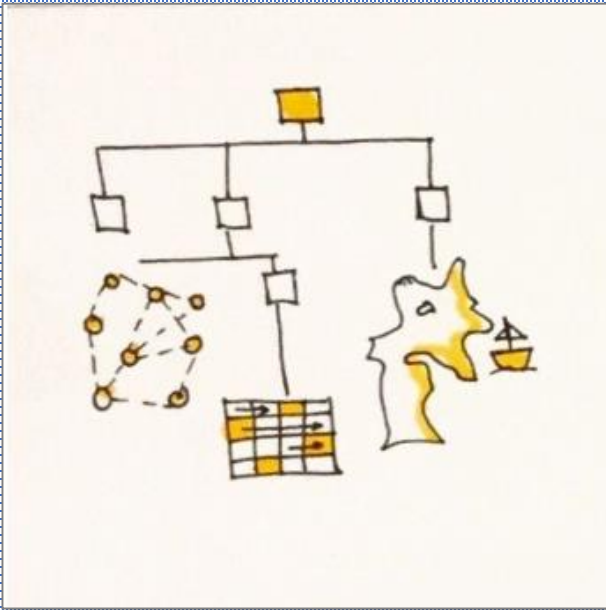
**Bahn im Griff vs. Mobilität der Zukunft**, Nullfehlertoleranz vs. Ausprobieren, Zentralisierung vs. Dezentralisierung, Standardisierung vs. Flexibilisierung.

**Unsichere Umsatzentwicklungen** aufgrund unternehmensexterner Faktoren wie verändertem Kundenverhalten. **Zunahme der Investitionskosten** zur Sicherstellung der Produktqualität (Pünktlichkeit, Sauberkeit, ...).

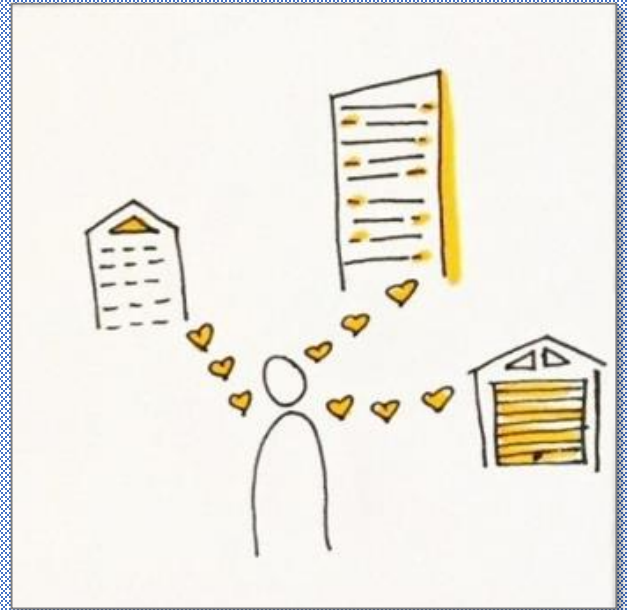
**Unsichere Gewinnaussichten** mit Ausgaben- resp. Einstellungsstopp als Sofortmassnahme.

Führen Morgen – Unternehmensfaktoren

Führen Morgen – Unternehmensfaktoren



**Vielfalt an  
Organisationsstrukturen**



**Vielfalt an  
Anstellungsformen**



**Sichtbarmachen des  
individuellen Beitrags**



**Veränderung der  
Berufsbilder**

Teilzeit, **Jobsharing**, Befristung des Anstellungsverhältnisses, «Ausleihen» von Mitarbeitenden (Stage, Entsendung, ...).

**Mehrere Anstellungsverhältnisse** im gleichen oder in mehreren Unternehmen, Teilselbstständigkeit.

Führen Morgen – Unternehmensfaktoren

Verändern, Verschwinden oder Entstehen von **Berufsbildern**.  
Reduktion der **Halbwertszeit von Wissen** mit Bedarf eines kontinuierlichen Dazulernens resp. eines Vergessens. Vertiefung des Spezialtums bei gleichzeitiger Ausweitung des Allgemeinwissens.

Entstehen **neuer Wissensfelder**, Erweiterung der Lernformen um Wissens-Communities, Retrospektiven, ...

Führen Morgen – Unternehmensfaktoren

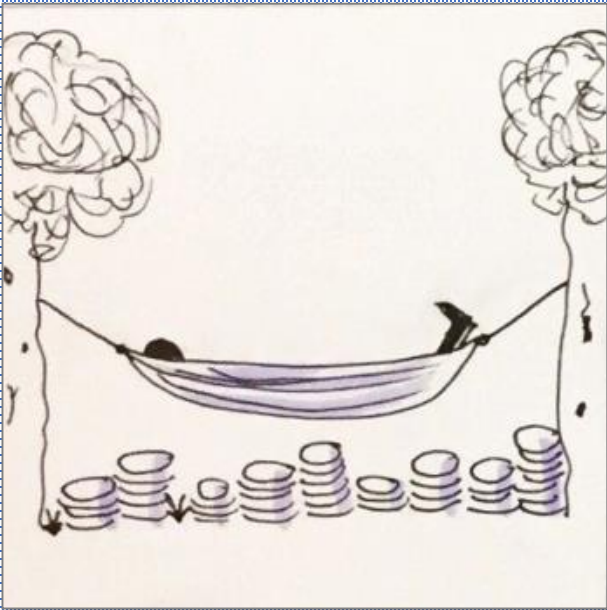
**Flachere Hierarchien**, grössere Führungsspannen. Projektteams, funktionale Spezialisierung, Matrixstrukturen, Task Forces, **agile Teams**, selbstorganisierte Bereiche. Kooperationen und **Netzwerkorganisationen**.

Führen Morgen – Unternehmensfaktoren

Offenlegen der (individuellen) Ziele und **Aufgabenverantwortung** im Team / im Unternehmen. Offenlegen des (individuellen) Beitrags / des **Arbeitsstands** in Teamsitzungen, Stand-ups etc.

Führen Morgen – Unternehmensfaktoren

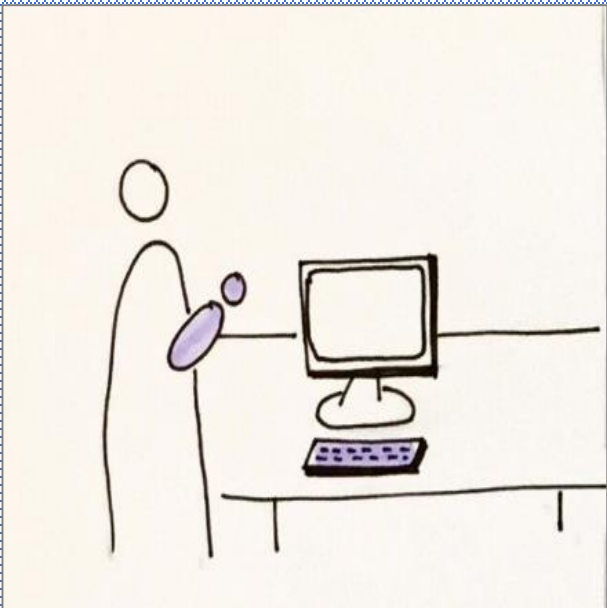




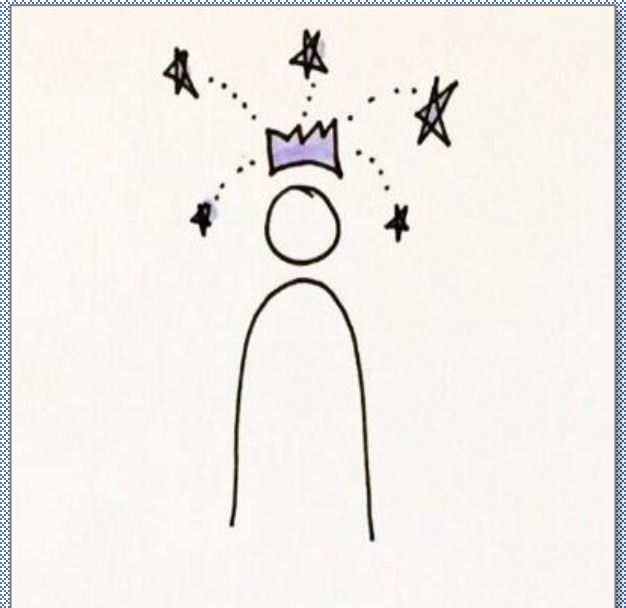
**Wunsch nach  
Existenzsicherung**



**Balance der Lebenswelten**



**Flexibilisierung von  
Arbeitszeit und -ort**



**Wunsch nach  
Selbsterfüllung**

Veränderung der Prioritäten je nach Lebensphase, **Wunsch nach Balance** zwischen Beruf, Familie, Freunde, Freizeit, sozialen Engagements, ...  
Verfolgen **vielfältiger Karrierewege** (Fach- und / oder Führungskarriere, Funktionswechsel).

Führen Morgen – menschbezogene Faktoren

Wunsch nach Einbezug bei Entscheidungen, nach **Freiraum** zum Einbringen der eigenen Fähigkeiten und Ideen.  
Wichtigkeit einer Vereinbarkeit des Unternehmenszwecks, der Arbeitstätigkeit und der eigenen Werte.  
**Sinnhaftigkeit** der Arbeit ebenso wichtig wie der Lohn.

Führen Morgen – menschbezogene Faktoren

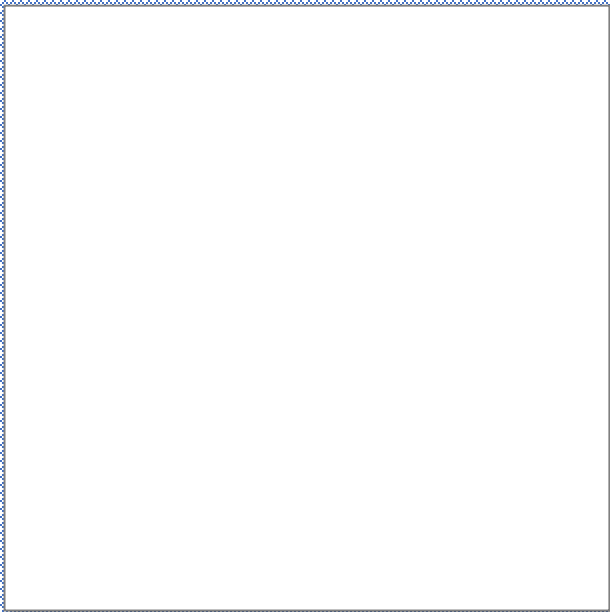
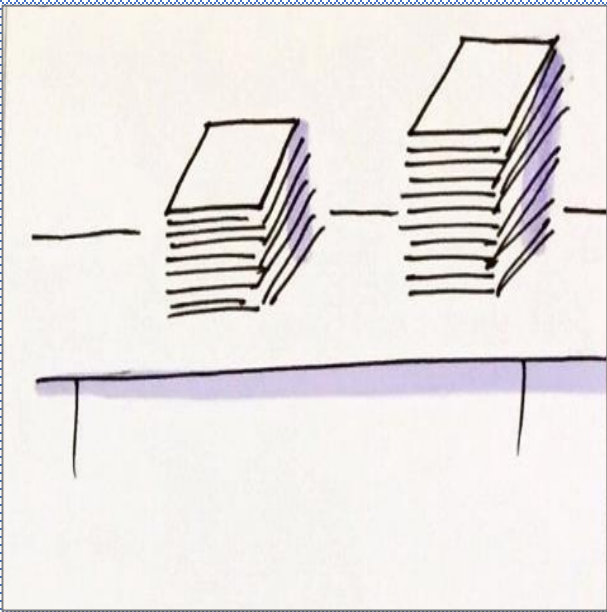
Grössere Wahrscheinlichkeit eines **Verlusts des Arbeitsplatzes**.

Nicht ausreichendes Einkommen trotz Vollzeitanstellung (Working Poor). Wunsch nach Absicherung des Einkommens und der **Weiterführung des gewünschten Lebensstils**.

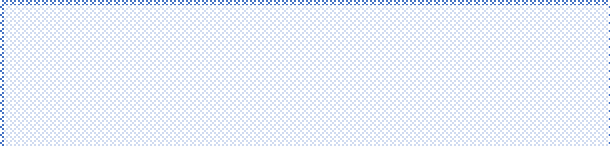
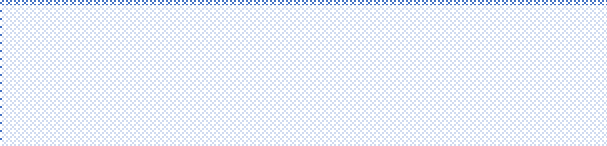
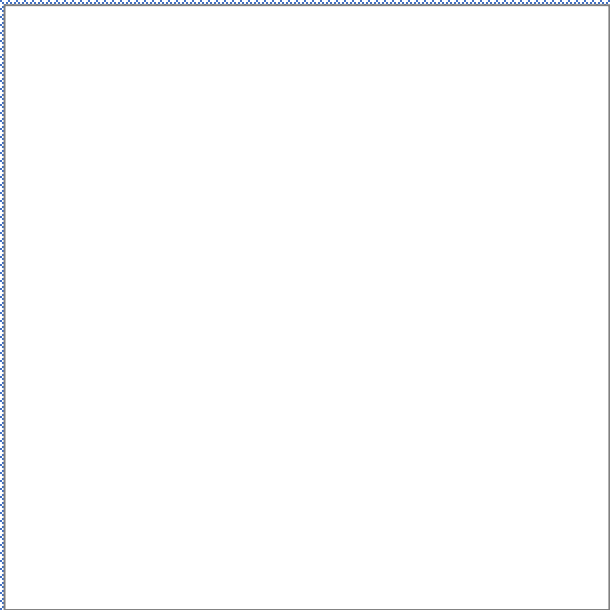
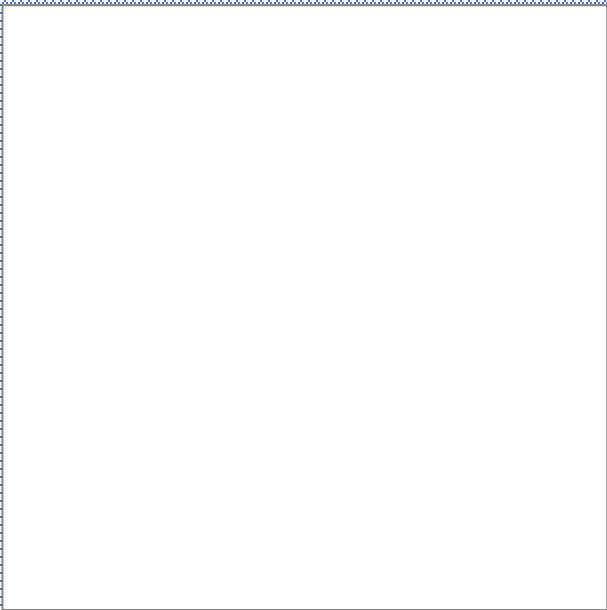
Führen Morgen – menschbezogene Faktoren

Über den Tag / über die Woche verteiltes Arbeiten z.B. wegen **Teilzeitarbeit**, Kinderbetreuung, privaten Verpflichtungen, ...  
Arbeiten an **mehreren oder dezentralen Orten**, z.B. unterwegs, zu Hause, an verschiedenen Standorten, in Co-Working-Space, ...

Führen Morgen – menschbezogene Faktoren



**Zunahme Arbeitsbelastung**



**Knappe Ressourcierung** aufgrund Kostendruck mit Zunahme der Arbeitslast.

Zunahme der **Veränderungsfrequenz** und damit von Phasen der Unsicherheit und Mehrbelastung.

Ausserberufliche Verpflichtungen als möglicher zusätzlicher **Stressfaktor**.

Führen Morgen – zusätzliche Einflussfaktoren

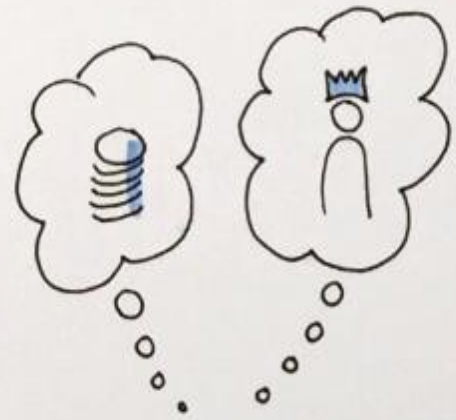
Führen Morgen – menschbezogene Faktoren

Führen Morgen – zusätzliche Einflussfaktoren

Führen Morgen – zusätzliche Einflussfaktoren



**Ziele und  
Aufgabenverantwortung  
klären**



**Ergebnis- und  
Kundenorientierung  
sicherstellen**



**Sicherheit und Qualität  
sicherstellen**



**Überblick behalten**

Als Team und Einzelperson auf **Erreichung gesetzter Ziele** hinwirken und selbst dazu beitragen. Tätigkeiten und Verhalten **auf Kunden ausrichten** und dies allenfalls durchsetzen. Arbeitsschritte und Zielerreichung verfolgen, **Erfolge** erkennen und **anerkennen**.

Führen Morgen – Führungsaufgaben

Aktivitäten auf dem Radar haben, Informationen verknüpfen und **Komplexität bewältigen**. Mitarbeitende vernetzen.

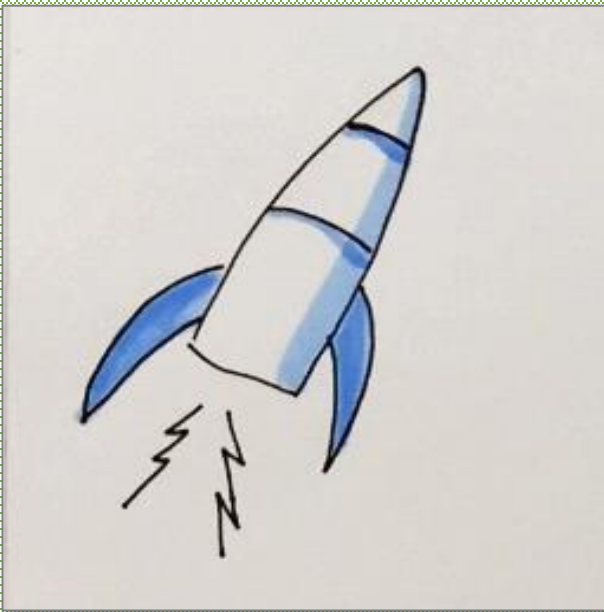
Führen Morgen – Führungsaufgaben

Ziele (gemeinsam) erarbeiten und Team darauf **ausrichten**. Ziele in Erinnerung rufen und allenfalls durchsetzen. Selbst zur Zielerreichung beitragen. Aufgaben kommunizieren, zuteilen / verteilen, **Verantwortungen klären** und offenlegen.

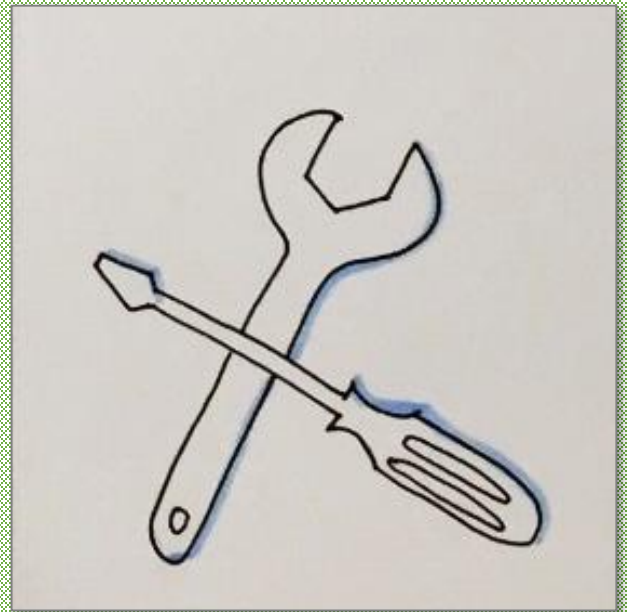
Führen Morgen – Führungsaufgaben

**Qualität** im erforderlichen Mass sicherstellen. **(Sicherheits) Vorschriften** kommunizieren, schulen und durchsetzen. Dokumentation wo erforderlich sicherstellen. Kontinuierliche **Verbesserung der Abläufe** sicherstellen (z.B. Kaizen). Lernprozesse anstossen.

Führen Morgen – Führungsaufgaben



**Entscheidungen  
herbeiführen**



**Probleme erfassen  
und lösen**



**Informationsaustausch  
sicherstellen**



**Team den Rücken  
freihalten**

Problemstellung und ihre **Ursachen erfassen** oder dabei unterstützen.

**Problem lösen**, dazu befähigen oder dabei unterstützen.

Widersprüche und Unsicherheit aushalten, dazu befähigen oder dabei unterstützen.

Führen Morgen – Führungsaufgaben

Bei **Entscheidungsfindung** unterstützen oder diese herbeiführen. Selbst entscheiden oder bei Entscheidungen einbeziehen.

Bei Bedarf auf Entscheidungen zurückkommen, dies begründen und neu entscheiden.

Führen Morgen – Führungsaufgaben

Team **nach aussen vertreten** und bei Bedarf für dieses einstehen. Hindernisse wegräumen oder dabei unterstützen.

Erforderliche **Ressourcen** beschaffen und bei Bedarf verteidigen (Finanzen, FTE, ...). Kosten und andere KPI auf dem Monitor haben, rechtzeitig erforderliche Korrekturmaßnahmen anstossen und umsetzen.

**Kontakt zu Anspruchsgruppen** inner- und ausserhalb des Unternehmens aufbauen, pflegen und diese anderen zur Verfügung stellen.

Führen Morgen – Führungsaufgaben

Informationen zeitnah beschaffen, aufbereiten und in geeigneter Form weitergeben. **Austausch im Team** stärken.

Führen Morgen – Führungsaufgaben





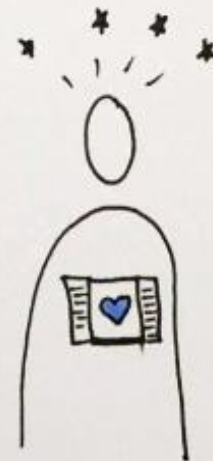
**Vermarktung**



**Teamzusammenhalt  
fördern**



**Sich um Personalthemen  
kümmern**



**Sinn aufzeigen**

Für Wohlergehen des Teams sorgen.  
**Austauschmöglichkeiten** schaffen,  
Vertrauensaufbau fördern.

Vielfalt im Team erkennen, ermö-  
glichen und nutzbar machen.

Schlechte Stimmung und Konflikte  
ansprechen, **Konfliktlösung** ein-  
fordern und / oder selbst dazu  
beitragen.

Führen Morgen – Führungsaufgaben

Beitrag des Teams sichtbar machen /  
kommunizieren, **für Ideen und  
Projekte lobbyieren**, sich vernetzen.

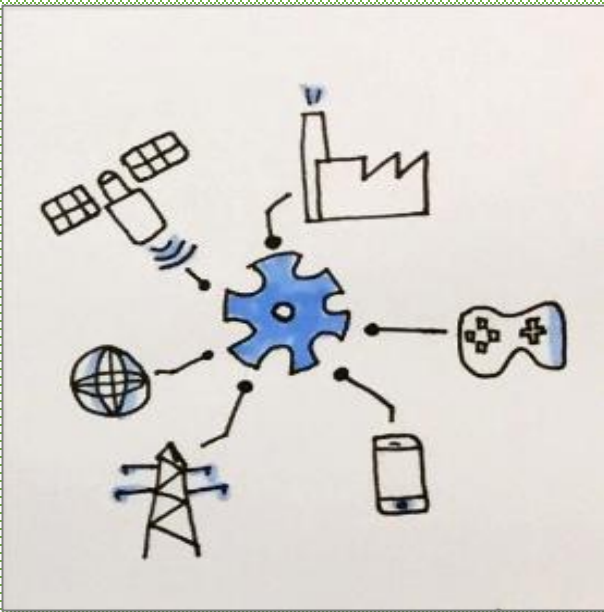
Führen Morgen – Führungsaufgaben

Erklären, wieso Aufgaben anzugehen  
sind und weshalb man dafür zu-  
ständig ist. Aufgaben in Bezug zur  
einzelnen Person und deren  
**Fähigkeiten und Interessen** resp.  
ihrer Weiterentwicklung setzen.

Personalbedarf erkennen, neue  
Mitarbeitende **rekrutieren** und  
Onboarding sicherstellen.  
(Jahres)Ziele vereinbaren, **Feedback  
zu gezeigter Leistung** geben.  
Individuelle Entwicklung fördern.  
Lohnfairness im Team im Auge  
behalten.  
Mitarbeitende abmahnen, Kün-  
digung aussprechen.

Führen Morgen – Führungsaufgaben

Führen Morgen – Führungsaufgaben



**Zukunft gestalten**



**Unternehmertum fördern**



**Veränderungen begleiten**



**Lernkultur schaffen**

Status quo hinterfragen und das gleiche von anderen einfordern. Freiraum für **eigene Ideen** und selbstständiges Handeln schaffen. Erneuerung und **Innovationen** ebenso wie **unternehmerisches Denken** und Handeln einfordern, fördern und selbst vorleben.

Führen Morgen – Führungsaufgabe

Gesamtsituation im Blickfeld behalten. **Veränderungen antizipieren** und rechtzeitig zum Thema machen. Team darauf vorbereiten und ausrichten. **Zukunftsbild** (gemeinsam) entwickeln. Strategie regelmässig aktualisieren. Kurzfristigere Ziele daraus ableiten.

Führen Morgen – Führungsaufgabe

Möglichkeiten für Zusammenarbeit, Austausch und **Voneinander-Lernen** schaffen. Gegenseitige Befähigung und das **Teilen von Wissen** zu einem zentralen Thema machen. Über die Grenzen des eigenen Bereichs oder des Unternehmens hinaus sich austauschen und voneinander lernen.

Führen Morgen – Führungsaufgabe

Gründe für Veränderung erklären. Während Veränderung **Orientierung und Sicherheit** geben. Widerstände und Frustration während Veränderung akzeptieren und aushalten, bei Bewältigung dieser Gefühle unterstützen. Individuelle und kollektive **Veränderungsfähigkeit stärken**.

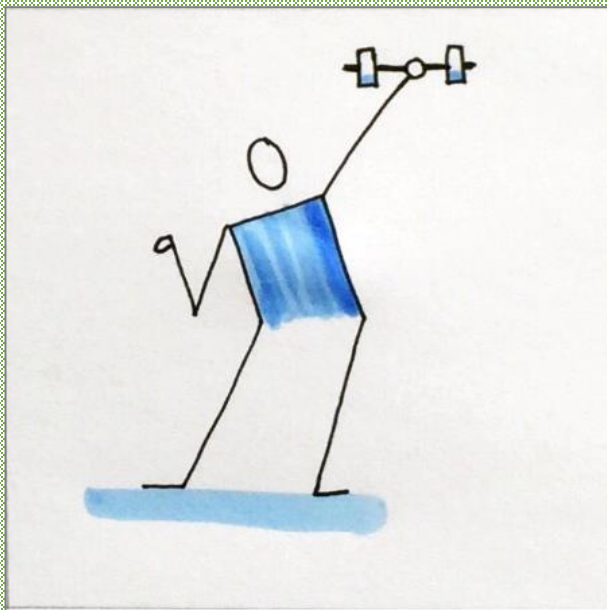
Führen Morgen – Führungsaufgabe



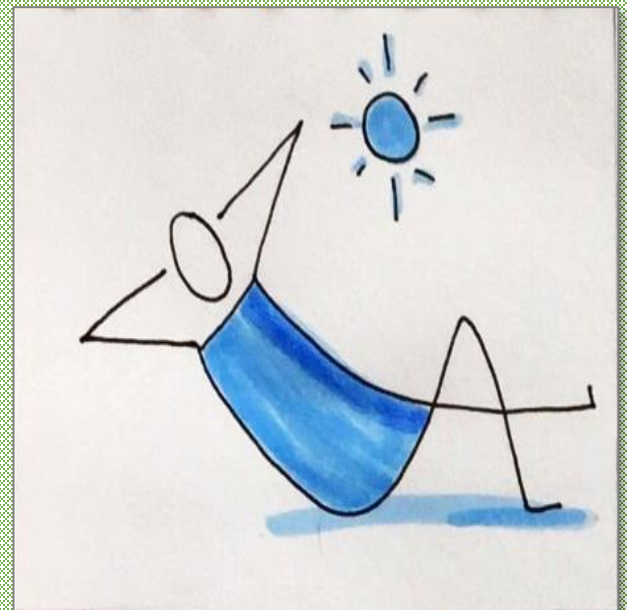
**Kompetenzen entwickeln**



**Mitarbeiter\*in als Individuum wahrnehmen**



**Selbstführung stärken**



**Leistungsfähigkeit bewahren**

Situativ als **Führungskraft**, **Mentor\*in** oder **Coach** unterstützen.

Vertrauen in eigene Leistungsfähigkeit stärken. **Leistungsbeitrag** erkennen und **anerkennen**. Feedback zu Entwicklungspotenzial geben.

Zu freudigen Ereignissen gratulieren, bei Schicksalsschlägen als Zuhörer\*in da sein.

Führen Morgen – Führungsaufgabe

Zukunftsfähigkeit planen. Neue Fähigkeiten und **Kompetenzen aufbauen**, z.B. durch Weiterbildung, Übertragung neuer Aufgaben oder durch gezieltes Dazuholen von Mitarbeitenden mit den erforderlichen Fähigkeiten.

Führen Morgen – Führungsaufgabe

Bei **Balance** zwischen Arbeit und Privatem sowie bei Bewältigung von Herausforderungen unterstützen. Auf sichere Arbeitsumgebung achten.

Bei Bedarf **Auszeiten / Erholungsmomente** einfordern. Resilienz und Gesundheit stärken.

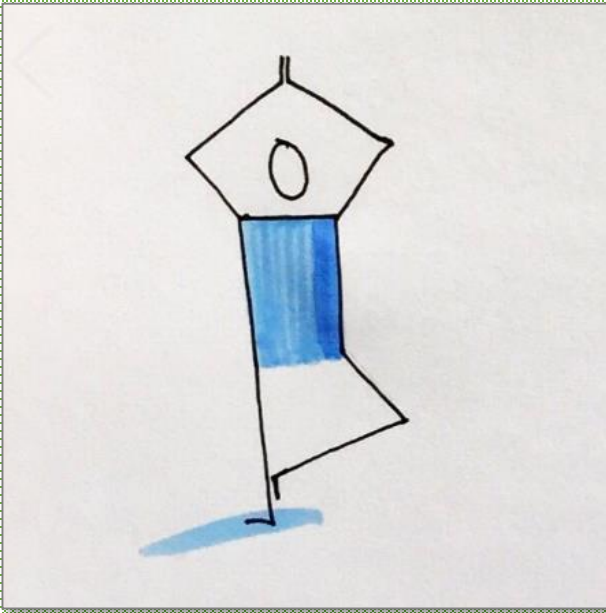
Führen Morgen – Führungsaufgabe

Das «Was» definieren, das «Wie» offenlassen.

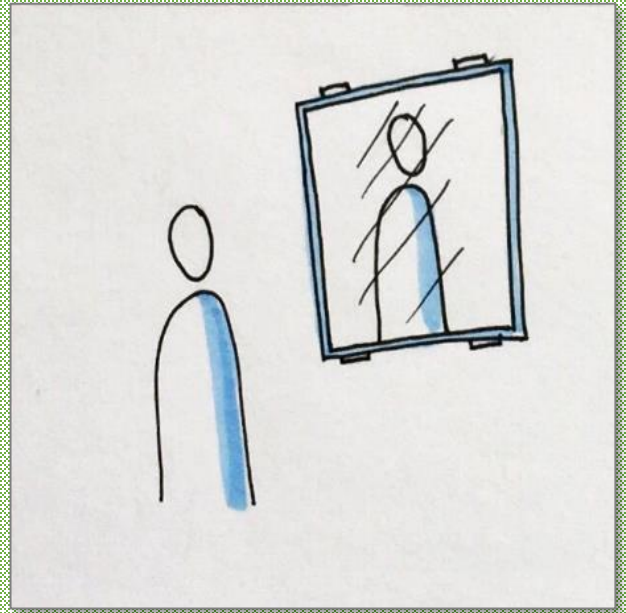
Eigeninitiative willkommen heissen und dafür **Freiraum** schaffen.

Verantwortung übertragen und Vertrauen schenken.

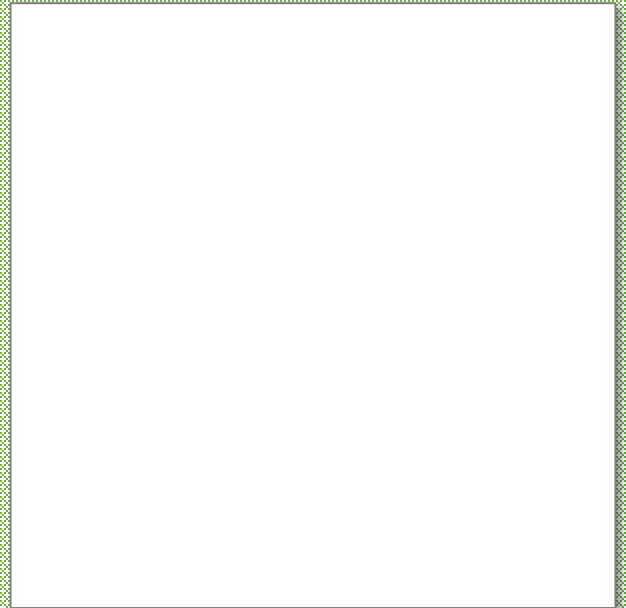
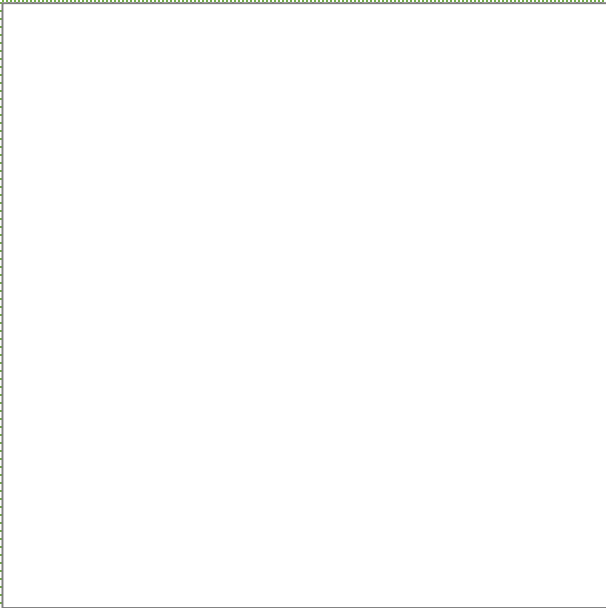
Führen Morgen – Führungsaufgabe



**Selbstführung  
(als Führungsperson)**



**Selbstreflexion  
(als Führungsperson)**



Verhalten und damit erzielte Wirkung **überdenken**. Erfolge feiern, wo erforderlich Anpassungen vornehmen.

Eigene Schwächen erkennen und sinnvoll damit umgehen. Um Feedback bitten, **Feedback annehmen** und dadurch blinde Flecken erkennen.

Führen Morgen – Führungsaufgabe

Führen Morgen – zusätzliche Führungsaufgabe

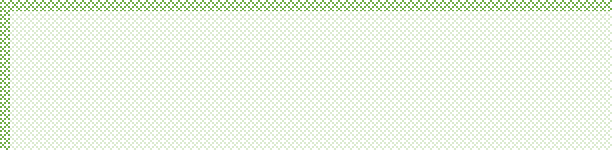
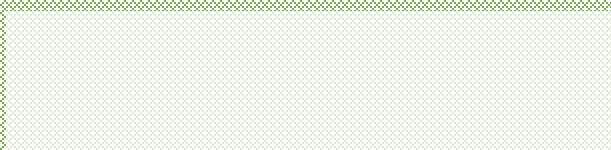
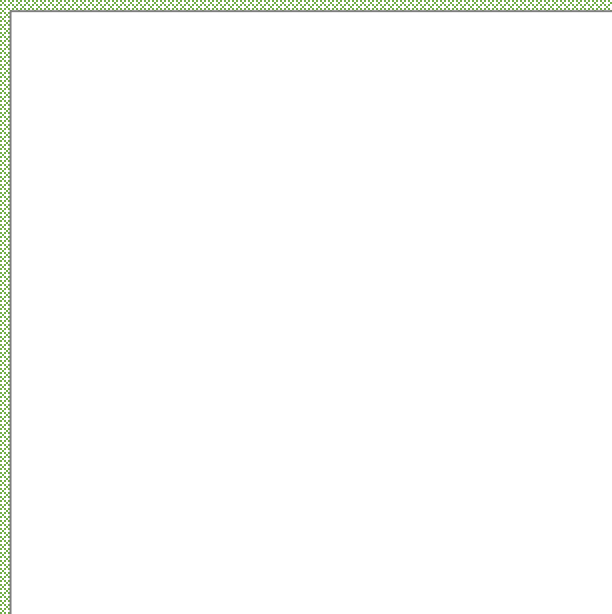
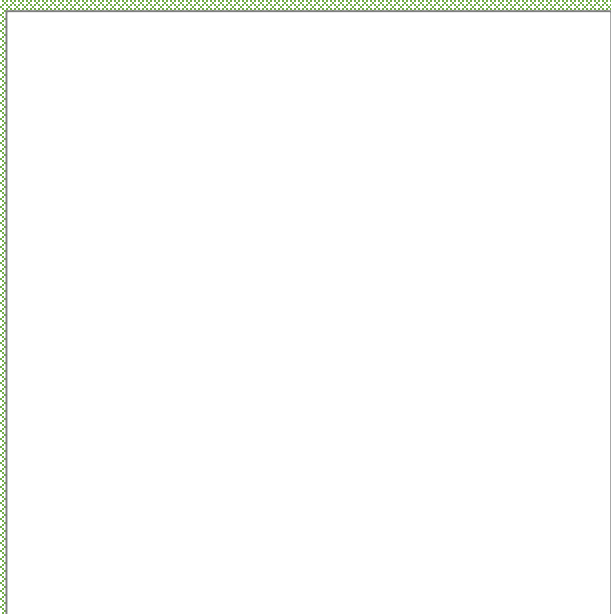
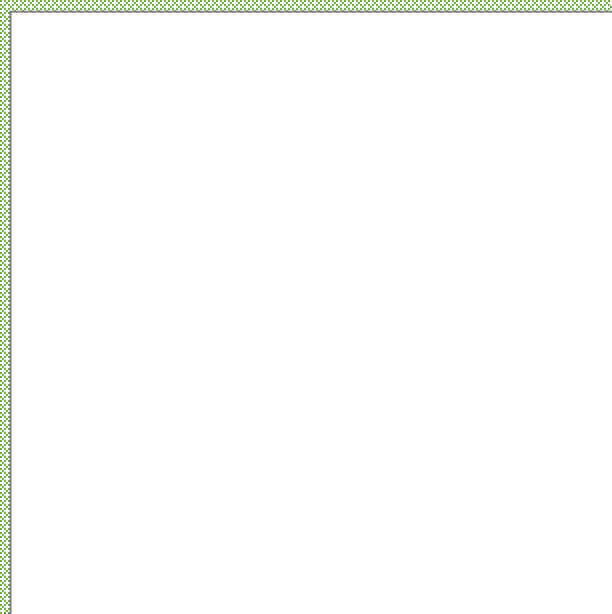
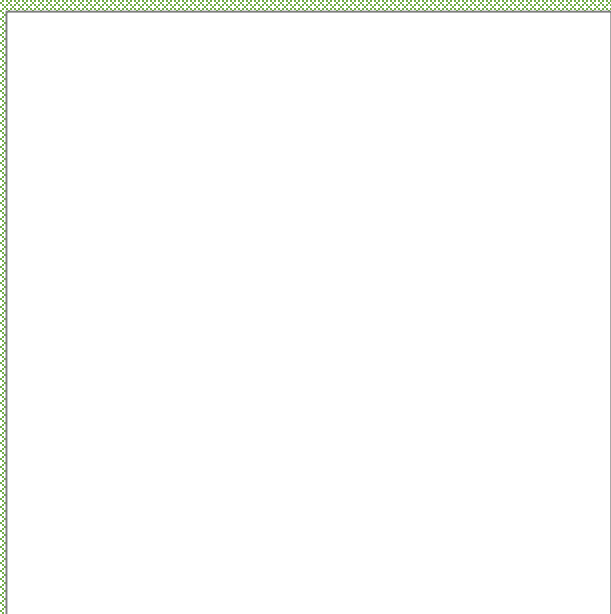
Verfügbar sein und sich gleichzeitig Zeitinseln für sich selbst bewahren. Verlässlich sein, Gefordertes selbst vorleben («**Walk the talk**»).

Eigene Aufgaben und Emotionen steuern. **Leistungsfähigkeit bewahren** und sich um eigene Weiterentwicklung kümmern (Fach-, emotionale und soziale Kompetenz).

Führen Morgen – Führungsaufgabe

Führen Morgen – zusätzliche Führungsaufgabe





Führen Morgen – zusätzliche Führungsaufgabe

Führen Morgen – zusätzliche Führungsaufgabe

Führen Morgen – zusätzliche Führungsaufgabe

Führen Morgen – zusätzliche Führungsaufgabe