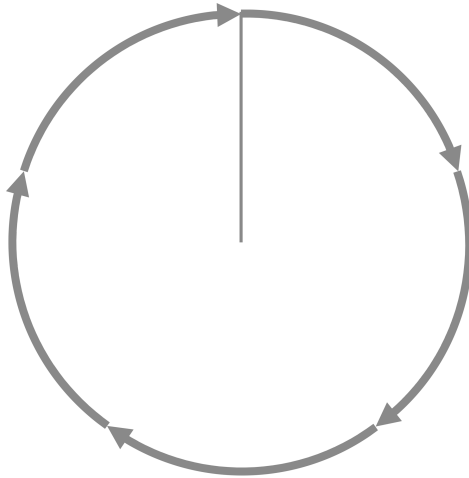


# AUFBRUCH – SIND SIE FIT FÜR DIE ZUKUNFT?

---



Online und offline verschmelzen, Arbeit und Freizeit verschmelzen, Mensch und Maschine verschmelzen, Grenzen zwischen oben und unten, drinnen und draußen gibt es nicht mehr. Und alles ist mit allem vernetzt. Nur in den traditionellen Unternehmen ist die Zeit stehen geblieben. Verstaubte Managementmoden, Top-down-Organigramme, Silostrukturen, Command & Control-Mechanismen, Hierarchiegehebe, tradierte Karrierewege, eine antiquierte Führungskultur und anderes Uraltzeugs sind der Beleg.

»Die jungen Leute lassen sich zunehmend schlecht in unsere Arbeitswelt integrieren«, jammern uns bisweilen die Manager vor. »Aber das treiben wir denen schon noch aus«, ergänzen sie sogleich augenzwinkernd. Und genau *das* wird nicht klappen. Natürlich lassen sich die »Jungen« schlecht in eine veraltete Arbeitswelt integrieren, warum sollten sie auch? Ganz egal, ob das der alten Garde nun passt oder nicht: Die junge Generation definiert unsere Zukunft – und auch den Handlungsspielraum, den ein Unternehmen darin hat. Unternehmen müssen also fit und attraktiv sein für die Lebenswelt dieser Generation. Es ist deren Welt, in die wir uns hineinbewegen.

Anstatt also über das Jungvolk zu schimpfen, es sich gefügig zu machen oder Generationenkonflikte heraufzubeschwören, sollte die Wirtschaft das besser als Chance begreifen. Die Digitalisierung schaltet gerade den Turbo ein. Der größte Umbruch aller Zeiten steht an. Aber wie können Unternehmen den schaffen? Indem sie die Talente derjenigen nutzen, denen die Zukunft gehört. Sie heißen Millennials, die ins Internetzeitalter hineingeborenen Digital Natives. In ein paar Jahren werden mehr als die Hälfte der Arbeitskräfte Millennials sein. 2020 wird ihr Anteil zum Beispiel in den USA auf knapp 50 Prozent und bis 2025 sogar auf 75 Prozent steigen.<sup>1</sup> Mit hohem Tempo, digitaler Kernkompetenz und einem Riecher für Innovationen treiben sie neue Geschäfts-, Vertriebs-, Marketing-, Organisations-, Arbeits-, Finanzierungs-, Kommunikations-, Kauf- und Lebens-

modelle voran. So haben sie, von tradierten Modellen völlig entkoppelt, längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, nur ansatzweise erschließt.

So sind die wahren Gründe, weshalb Unternehmen hierzulande womöglich den Anschluss verpassen, genau zwei: Erstens, weil sie die junge Generation unterzubuttern versuchen, anstatt sie gezielt als Zukunftsgestalter zu nutzen, und zweitens, weil sie in ihren alten Strukturen verharren. Und beides hängt eng miteinander zusammen.

Organisationen brauchen eine Metamorphose. Das ist längst jedem klar. Doch leider wird bei der omnipräsenten Diskussion um Digitales gerne vergessen, dass jeder Transformationsprozess immer zugleich auch eine unternehmenskulturelle Herausforderung ist. Das Heil ist nicht nur in Technologien zu finden. Wem es nicht gelingt, die Menschen mitzunehmen, wird scheitern. Das Digitale macht vielleicht 20 Prozent aus, 80 Prozent sind Transformation. Zwingend trifft der Veränderungsdruck auch die Organisationsstrukturen und Führungsprozesse. Wie sich der notwendige Umbau akut und konkret bewerkstelligen lässt, ist ein entscheidender Punkt. Und zwar bei laufendem Betrieb: Ein Unternehmen kann ja nicht, wie ein Gebäude, bis auf die Grundmauern zerschlagen, kernsaniert und dann mit großem Tamtam wiedereröffnet werden.

Hier tritt die Millennial-Generation auf den Plan. Sie ist die bestausgebildete und zugleich kreativste Generation, die es je gab. Sie will nicht herrschen, sondern gestalten. Der Wandel, den sie technologisch und kulturell bereits in Gang gesetzt hat, kann als der größte aller Zeiten gelten. Sie wird futuristisches Neuland besiedeln und Science Fiction vor unseren Augen wahr werden lassen. Als digital fitte, vielseitig interessierte und global geprägte Generation erkennen Millennials Potenziale blitzschnell, können Marktdifferenzen identifizieren und Lösungen ganz neu kombinieren. Mit ständiger Veränderung umzugehen, darin sind sie erprobt. Komplexität meistern sie bestens. Sie besitzen eine ausge-

prägte emotionale Intelligenz – und haben im Dschungel der Optionen immer einen Plan B. Sie sind Teamplayer, dialogbereit und bestens vernetzt. Kurzum: Sie sind das Fundament für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Millennials lehnen sich, und das ist der wohl größte Unterschied zur Transformationsgeneration der 68er, nicht gegen Altes auf. Sie machen, ganz unaufgeregt, einfach alles neu. Aber digitale Transformation? Da reiben sie sich verwundert die Augen. Was sollen sie da transformieren? In einem digital transformierten Kosmos leben sie längst. Und wenn sie Arbeitswelten schaffen, dann sind diese daran adaptiert. Domänen, in die sich tradierte Unternehmen erst noch mühsam hineindenken müssen, sind für sie seit Langem vertrautes Terrain. Ihre Grundversorgung heißt Essen, Trinken, Schlafen, WiFi. Und sie bewegen sich ständig in Schwärmen, die in den Weiten des Web ihre Heimat haben. Das für sich zu nutzen, sich von jungen Gedanken und frischen Ideen inspirieren zu lassen, genau das macht den Unterschied zwischen den zukünftigen Überfliegern der Wirtschaft und dem traurigen Rest.

Silicon-Valley-Tourismus indes, der in den Chefetagen derzeit sehr angesagt ist, reicht ganz und gar nicht. Man lernt ja auch nicht malen, indem man den Louvre besichtigt. Besser, man holt sich Millennials als Coaches ins Unternehmen. Noch besser: Man profitiert von denen, die dort bereits sind. Natürlich ist die Erfahrung älterer Semester nach wie vor wertvoll. Und zweifellos können die Juniors vom Wissen der Seniors sehr profitieren. Doch wirklich vorankommen wird ein Unternehmen nur dann, wenn es von den »New Business Gurus«, den Treibern des ökonomischen Wandels, lernen will. Mehr als jemals zuvor kann die junge Generation den etablierten Marktplayern helfen, sich auf die immer schnelleren Zyklen der Zukunft vorzubereiten, also: agiler zu werden, digitaler zu denken, kollaborativer zu handeln und Disruptives zu wagen. Genau das werden die Erfolgsparameter der Next Economy sein.

## #ADCD: Zauberformel für Transformation

Den meisten ist wohl inzwischen bewusst, dass ihre Organisation agiler, digitaler, collaborativer, disruptiver werden muss, um in einer ungewissen Zukunft erfolgreich zu sein. Ansätze für diesen Wandel finden Sie in diesem Buch. Schauen wir zunächst auf die Begriffe:

- *Agil*: Agil ist der Gegenspieler von schwerfällig, träge, unbeweglich. Agile Konzepte versuchen, verkrustete Strukturen aufzubrechen, behäbige Planungen dynamisch zu machen, leichtfüßige Abläufe einzuführen und überbordende Bürokratie auf ein sinnvolles Maß zu begrenzen. Ursprünglich stammt die agile Bewegung aus der IT-Welt. Methoden wie Design Thinking, Kanban oder Scrum, die wir später näher kennenlernen, dienen dazu, Flexibilität, Kreativität und Schnelligkeit zu gewinnen.
- *Digital*: Das digital vernetzte Leben bestimmt längst unseren Alltag und wird es in Zukunft in einem immer stärkeren Ausmaße tun. Die Digitalisierung ist ein Stresstest für jede Firma. Doch sie ist keine rein technologische Herausforderung, mit der sich die IT- und Produktionsleute befassen. Im Unternehmen werden vor allem Innovationen von der Art benötigt, wie wir arbeiten, managen und führen.
- *Collaborativ*: Collaborativ meint ein Miteinanderarbeiten im Innen und Außen, also über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg, ein Vernetzen statt Isolieren, um mithilfe der »Weisheit der Vielen« bessere Ergebnisse zu erzielen. In unserem Buch schreiben wir dieses Wort in Anlehnung an die englische Schreibweise durchgängig mit c. Der Kollaborateur hat im Deutschen aus unrühmlicher naher Vergangenheit noch immer ein sehr negatives Geschmäckle.
- *Disruptiv*: So nennt man einen Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell, eine Technologie, eine Dienstleistung oder ein gesamter Markt durch eine plötzlich auftau-

chende Neuheit abgelöst wird. Im Gegensatz zu einer Innovation, die Existierendes maßgeblich weiterentwickelt, bezeichnet die Disruption eine radikale, bahnbrechende Verdrängung bestehender Modelle, vor allem im Kontext der umwälzenden Neuerungen in der Digitalwirtschaft.

Bei alledem ist eines ganz klar: Auf der Reise in die Zukunft braucht es nicht nur helle junge Köpfe, sondern auch leichtes Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Haken schlagen. Für Planzahlspiele, Budgetierungsexzesse und Irrläufe im Regulierungsgeflecht bleibt keine Zeit. Je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver. Von daher ist zunächst eine Transformation in einen fluideren Zustand vonnöten. Alles, was eine Organisation langsam macht, muss weg. Und alles, was sie schnell macht, muss her.

Um das schaffen zu können, muss radikal umgebaut werden. Mit Werkzeugen von gestern kann die Zukunft nicht geschaffen werden. Ein Ende des Managements, wie wir es kennen, steht an. Denn klassische Managementformationen sind die meiste Zeit damit beschäftigt, sich selbst zu organisieren, anstatt sich ums Geschäft und die Kunden zu kümmern. Prozessbesessenheit, Zielfetischismus und verkrampfte Regelwerke sind eine kolossale Verschwendung von Zeit, Geld, Engagement und Talenten. Das kann sich niemand mehr leisten. Bürokratie macht ein Unternehmen langsam und dumm, weil alles einem vordefinierten Weg folgen muss und in starren Verfahrensweisen versinkt. Standards erzeugen zudem Isomorphie: Alles gleicht sich immer mehr an. Doch nur das Besondere, Faszinierende, Bemerkenswerte hat eine Zukunft. Bei Vergleichbarem hingegen entscheidet am Markt der Preis. Dann soll es wenigstens billig sein.

Im Eilschritt die Zukunft erreichen heißt also zuallererst: rigide Strukturen lockern, Altlasten entsorgen und Hürden entfernen, um flotter laufen zu können. Alles Unkraut, das die jungen Triebe am Wachsen hindert, muss weg. Die Schnelligkeitslücke

muss eiligst geschlossen werden. 50 Prozent weniger Bürokratie, Administration, Hierarchie, Regelwerke, Reportings und Planungsmanie sind dabei eine vernünftige Zielzahl. #minus50 heißt dieses Programm, mit dem wir uns in Etappe 4 näher befassen. Dabei können nicht nur die altgedienten, erfahrenen Mitarbeiter helfen, sondern vor allem die jüngeren Beschäftigten mit ihrem unverstellten Blick und dem immanenten Drang, die Dinge agiler, digitaler und collaborativer zu machen.

Wir plädieren nicht für komplette Zerschlagung und Anarchie, sondern für niedrighierarchische Systeme und genügend Struktur, um unerlässliche Qualität sicherzustellen und Irrwege frühzeitig auszuschließen. Wer versucht, Hierarchien mit Gewalt einzuebnen, sorgt für ein Vakuum, in dem sogleich wieder Hierarchien entstehen. Außerdem brauchen Gemeinschaften Ordnungssysteme. Was sie nicht brauchen, ist ein Wasserkopf. Ferner müssen die Mitarbeiter an collaborative Formen der Arbeit herangeführt werden. Aus dem Stand heraus klappt so was nicht. Unser Hirn muss üben, um zu brillieren. Was nicht trainiert wird, verwildert wie Trampelpfade im Wald.

## Herrschende entfachen keine Palastrevolution

Disruptive Zeiten erzeugen nicht nur Rasanzen, sondern auch permanente Vorläufigkeit. Alles steht ständig zur Disposition. Das bedeutet: Die Unternehmen müssen sich zunächst drinnen verändern, damit sie draußen am Markt überleben können. Doch sie sind in maroden Denkmodellen von Erfolg und Karriere, Führung und Management verhaftet. Viele werden nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern. Junge Leute wollen nicht in alten Strukturen arbeiten. In einem alten Arbeitsumfeld kann man nicht auf neue Gedanken kommen. Exponentielle Entwicklungen können sich nicht in linearen Organisationsmodellen entfalten und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Sich selbst organisierende

Strukturen sind dazu wesentlich besser geeignet. Vom zentralistischen Pyramidalunternehmen zum dezentralen Netzwerk, so lautet also der Weg. Wenn anweisungsbasierte Top-down-Formationen nämlich auf vernetzte Organisationen treffen, wird es langfristig für erstere eng.

Natürlich kommen Ankündigungen, wortgewaltig und satt, wenn Führungseliten über Innovationsbereitschaft, digitalen Wandel und Umbaumaßnahmen schwadronieren. Doch das meiste davon bleibt folgenlos. Zwangsläufig muss, wenn etwas Neues entsteht, etwas Altes beiseitetreten. Die »Alten« sehen dabei vor allem das, was sie verlieren. Die »Jungen« stecken nicht in diesem Dilemma. Sie haben nichts zu verlieren, keinen Firmenwagen, keine Senator Lounge und auch keine Statussymbole, die Krücken der Macht. Sie haben keine Kompetenzen zu verteidigen und keinen veralteten Kram im Gepäck, der erst mal entlernt werden muss. Und sie haben nichts aus der »Früher war alles besser«-Zeit zu betrauern. Sie können bei dem, was die Zukunft bringt, nur gewinnen. Sie sehen die Chancelücken, weil ihr Blick nicht verstellt ist von Konventionen und Mindsets aus der Vergangenheit.

Doch können die notwendigen Impulse überhaupt aus den eigenen Reihen kommen? In einem an Plänen orientierten Umfeld, in dem man vor allem mit Sofortresultaten und Maximalrenditen punkten kann, ist das schwierig. »Innovation ist innerhalb einer Organisation höchst unwahrscheinlich«, bekräftigt der Managementautor *Reinhard K. Sprenger*.<sup>2</sup> Bezeichnenderweise werden Innovationslabs, Digital Acceleration Teams und Inkubatorprogramme in der Konzernwelt meist ausgesiedelt und räumlich von der Stammorganisation getrennt, damit sie effizient arbeiten können. Eingepfercht in einen hierarchiegebundenen Konformismus ist der Blick über den Tellerrand nämlich gar nicht so leicht. Zudem sehen die Etablierten das Neue durch den Filter ihrer eigenen Wahrnehmungen, Erfahrungen und Vorgehensweisen.



Vor allem aber zetteln Herrschende keine Palastrevolution an. Status, Macht und Kontrolle, um die amtierende Führungskräfte lange kämpfen mussten, freiwillig wieder abzugeben, ist ja auch verdammt schwer. Es kommt einem Identitätsverlust gleich. Besitzstandswahrung ist deshalb ein riesiges Thema. Durch einen letztlich vom Kunden zu finanzierenden Verwaltungsapparat und eine aufgeblähte Mess- und Steuerungsbürokratie sorgt das Management ja überhaupt erst für seine Existenzberechtigung. Und viele Altvordere sitzen »die paar Jahre« bis zur Frühpensionierung einfach aus. *Nicht* innovativ zu sein, ist in etablierten Organisationen meist die bessere Wahl. Querdenken? Muster brechen? »Kann ich mir nicht erlauben, habe zwei Kinder und gerade ein Haus gebaut. Schön dumm wäre ich, mich groß aus dem Fenster zu lehnen«, raunen uns die Manager zu. »Ein Unternehmen wird immer versucht sein, neue Ideen in vorhandene Schemata zu pressen«, konstatiert *Christer Windeløv-Lidzélius*, CEO der dänischen Managementschule *KaosPilot* im *Harvard Business Manager*.<sup>3</sup> Genau das macht statische Marktplayer auch so leicht angreifbar.

Leider gibt es nicht nur interne Zwänge, sondern auch Restriktionen, die einem Unternehmen durch Gesetze, Behörden, Börsenvorschriften, Investoren, Anteilseigner oder Banken auferlegt werden. Gewerkschaften und Betriebsräte boykottieren dringend notwendige Veränderungen und beharren auf Vorschriften von anno dazumal, berichtet Executive Coach *Roswitha van der Markt* auf *berufebilder.de*. Sie bespitzeln Mitarbeiter und brüskieren die Führungskraft so: »Der Mann ist Mechaniker. Warum muss er digitale Aufgaben ausführen. Er hat nichts mit IT zu tun. Das hat nichts mit seiner Stellenbeschreibung zu tun.«<sup>4</sup> So wird sich die Kluft zwischen Technologiesprintern und Schneckentempo-Institutionen immer weiter vergrößern.

In traditionellen Unternehmen sind die Manager keine Rebellen, sondern allenfalls Optimierer. Ideenlosigkeit, Mutlosigkeit und Zögerlichkeit sind die Folge. Wer Sicherheit will, wird den

Trippelschritt-Modus wählen: Hier noch ein paar PS, da mehr Design, dort ein neues Feature, die Verpackung größer, das Etikett bunter und dann das Zeugs billig in den Markt geworfen, um es der Konkurrenz mal so richtig zu zeigen. Linear heißt: mehr vom Gleichen – aber auch mehr vom Falschen – und zunehmende Belanglosigkeit. Disruptiv ist der Sprung durch die Feuerwand der Unsicherheit.

## Angst ist der größte Fortschrittskiller

Jede Veränderung – und damit auch jede Innovation – bedeutet zunächst, dass etwas bislang Unbekanntes entsteht, von dem niemand ganz sicher weiß, ob es besser oder schlechter sein wird als das davor. »Hilfe, hoffentlich nicht«, hören wir von den Bewahrern, wenn wir darüber berichten, was die durchdigitalisierte Zukunft uns bringt. Ja, wir können den Wandel ignorieren oder bekämpfen. Besser ist es jedoch, ihn zu umarmen. Den Fortschritt aufhalten wollen? Nie und nimmer. Er kommt, mit Ihnen oder ohne Sie. Wer seine Verweigerungshaltung nicht aufgibt, verschwindet in der Bedeutungslosigkeit.

Genügend Menschen werden es kaum abwarten können, jede technologische Neuerung auszuprobieren. Aus den positiven Erfahrungen solcher Early Adopter, Vorreiter und Pioniere erwachsen dann neue Anforderungen an alle Player im Markt. So wird das Neue zu einem unverzichtbaren Teil unseres Lebens. Was menschenmöglich ist, erweitern wir, seitdem es uns Menschen gibt. Selbstoptimierung heißt der Nutzen. Vorsprung ist das Ziel. Und FOMO (fear of missing out), also die Angst, bei etwas, das gerade abgeht, nicht dabei zu sein und damit den Anschluss zu verpassen, wird selbst die Nachzügler dazu bringen, der digitalen Vorhut schnellstens nachzueifern.

Doch Angst regiert die Büroetagen. Im Rahmen einer Studie des Thinktanks *2bAhead* nannten 52 Prozent der daran teilnehmenden Manager die Angst, Entscheidungen auf unsicherer

Basis zu treffen, als den Innovationsverhinderer Nummer eins. 35 Prozent der insgesamt 202 befragten Innovationschefs gaben sogar zu, dass sie selbst schon Innovationen aus Angst verhindert haben.<sup>5</sup> Eine Schande.

Die gefährlichste – und zugleich am meisten tabuisierte – Angst von allen ist aber wohl die, dass die alten (Männer) von den jungen (Männern und Frauen) verdrängt werden könnten. »Uns ist klar, dass dort nicht das nächste Blockbuster-Medikament entsteht, aber das erwarten wir auch gar nicht«, erklärt ein Manager des Pharmariesen *Bayer* der *Wirtschaftswoche* über ein hauseigenes Startup-Konzept.<sup>6</sup> Ach ja? Wieso eigentlich nicht? Schon allein durch solch eine Haltung ist Scheitern vorprogrammiert. Auf diese Weise verkommen Innovationslabs in vielen Konzernen zu reinen PR-Shows. Es ist ja gerade so chic, auch eines zu haben. In Wirklichkeit stellen »diese verpickelten Jünglinge«, die dort laborieren, eine Bedrohung für das Selbstverständnis der um Erhalt bemühten etablierten Elite dar. Interessanterweise stand dieses Alt-Jung-Dilemma ständig im Raum, wenn wir mit Leuten über das Thema unseres Buchs diskutierten.

Alles in allem ist es zuvorderst die Angst, und speziell auch die Angst vor Fehlern beim Tun, die aus den Unternehmen verschwinden muss. Angst ist der größte Leistungskiller. Dass Menschen unter Druck geistige Großtaten vollbringen, ist eine gefährliche Mär. Das Gegenteil ist der Fall. Dauerdruck und anhaltende Misstimmung sabotieren die Fähigkeit des Gehirns, sein Bestes zu geben, weil die im Angstzustand ausgeschütteten Botenstoffe Synapsen blockieren. Doch für kognitive Arbeit in rasanten Zeiten sind schnelle Synapsen bitter vonnöten. Kreativität, die Schlüsselressource für Innovationen, ist wie eine launische Diva, die die richtigen Umstände braucht. Heiterkeit, Muße und Stress-Abstinenz gehören dazu. Miteinander – statt gegeneinander – und ein kameradschaftlicher Stil schaffen Austausch und angstfreie Räume. Deshalb wird in florierenden New-Economy-Firmen auch so viel Wert auf ein Wohlfühlklima gelegt.

## Die Erschütterung der Macht

Macht und Angst sind ein Paar. So kommt es, dass Machtbesessene sich von »Fußvolk« abgrenzen wollen, ihren Zuständigkeitsbereich hermetisch abriegeln, im autistischen Silodenken verharren und ihre Befugnisse hüten wie einen Schatz. Verstehen sich Führungselite und Belegschaft als »wir hier oben« und »die da unten«, dann ist der Verfall vorprogrammiert. Wie bitte soll Außergewöhnliches geschehen, wenn stromlinienförmige Vorgänge-Arbeiter und eine maultote Meute von Mitläufern das Unternehmen bevölkern? Wie bitte kann Zukunftsweisendes gelingen, wenn alle immer nur abwartend nach oben schauen, anstatt nach draußen zum Kunden und Markt? Das »Machtwort« des Chefs lässt wertvolle Initiativen oft einfach versanden.

Gerade die jungen Talente mit hohem Potenzial lernen auf diese Weise, dass ihre Meinung nicht zählt. Und sie wandern in Scharen ab. Sie sind kompromisslos, wenn die Bereitschaft fehlt, sie konsequent einzubeziehen. Denn sie wissen: Der Fortschritt ist auf ihrer Seite. Und sie steigen nur mit denen ins Boot, die dies erkennen.

Der Chef als Ansager und Aufpasser ist sowieso ein Auslaufmodell, weil Software das in Zukunft erledigt. Die Oberen können heutzutage nicht einmal ahnen, wohin der richtige Weg führt. »Ihre neue Aufgabe ist es, das Finden von Antworten zu organisieren«, bekräftigt *Christoph Keese* in seinem Buch *Silicon Germany*. Außerdem wird institutionalisierte Autorität von den Millennials sofort hinterfragt. Insignien der Macht sind für sie im Allgemeinen von wenig Belang. Wertvoll ist nicht der, der einen dicken Dienstwagen fährt, sondern derjenige, der die Community durch seine Impulse bereichert. Der Beitrag zählt, nicht das Schild an der Tür. Wer den wertvollsten Content liefert, wird von ihnen am meisten geschätzt und findet sich im Zentrum ihrer Netzwerke wieder. Für sie hat *derjenige* Einfluss, dem die Menschen freiwillig folgen.

Wer das Neuland der Zukunft betritt, muss also von klassischen Machtthemen Abschied nehmen, mit Gewohnheiten brechen, seine Komfortzone verlassen und ehemals gültige Glaubenssätze über Bord werfen können. Allerdings wiederholen Menschen gern Aktivitäten, in denen sie einmal siegreich waren. »Self-Herding« wird dieses Verhalten in Fachkreisen genannt. Ähnlich dem Herdentrieb folgen wir hier der »Herde« unserer eigenen früheren Entscheidungen. Solch ewig Gestrigen ruft der Managementvorausdenker *Gary Hamel* zu: »Die Zukunft macht leicht Narren aus den Unbelehrbaren, die sich zu lange an alte Gewissheiten klammern.«<sup>7</sup>

Sind Organisationen alten Schlags also überhaupt reformierbar? »Das Grauen hat in jedem Managementsystem andere Erscheinungsformen« sagt der Managementphilosoph *Gunter Dueck*.<sup>8</sup> Doch Gott sei Dank: Immer häufiger lernen wir Manager kennen, die mit neuen Formen der Zusammenarbeit experimentieren. Sie haben altbackenen Führungskonzepten abgeschworen, Planungsexzesse eliminiert und Machtstrukturen auf den Kopf gestellt. Verbrannte Erde widert sie an. Und für verheiztes Personal wollen sie nicht verantwortlich sein. Sie suchen nach neuen, kooperativen und sich selbst organisierenden Businessmodellen, um mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern gemeinsame Werte zu schaffen. Andere wären veränderungsoffen, sind aber Teil eines korrodierten Systems, das sie aus eigener Kraft nicht wandeln können. Der Erneuerungswille muss deshalb von der Unternehmensspitze her kommen. Und damit es im Führungsbereich keine fortschrittsscheuen Bremsklötze mehr gibt, können die jungen Wilden als Helfershelfer für das Neue fungieren. Das Reverse Mentoring und viele weitere Methoden, die wir weiter hinten betrachten, zeigen den Weg.

## Game Changer, Growth Hacker, Internetkrieger

»Welche Branche hacken wir denn diese Woche?«, so lautet der weltweite Schlachtruf der digitalen Bohème. Aus vernetzten Startup-Schmieden und von wagemutigen Jungunternehmern kommen Ideen, die nicht nur alles digitalisieren, sondern die Welt so schnell und umfassend verändern wie niemals zuvor. Gegen ihr schlankes, smartes, findiges und unverfrorenes Vorgehen haben die Old-School-Apparatschiks mit ihrer Absicherungsmentalität, ihren langatmigen Expertenrunden und ihren behäbigen Entscheidungsprozessen nicht den Hauch einer Chance.

So ist »being kodaked« zu einem festen Begriff in der Wirtschaft geworden. Was dahinter steckt? Die Digitalfotografie wurde ursprünglich von einem *Kodak*-Mitarbeiter entwickelt. Doch die Geschäftsleitung lehnte es kategorisch ab, sich damit zu befassen, weil sie darin eine Bedrohung für ihr angestammtes Business sah. Und *Kodak* ist nur ein Beispiel von vielen. In Zeiten der digitalen Transformation ist niemand vor Angriffen sicher. »Disrupt yourself before you get disrupted« heißt die neue Parole. Treiber und nicht Vertriebener gilt es zu sein. Wer nicht innoviert, wird weginnoviert. »There is an *Uber* in every business«, warnt Digitalanalyst *Brian Solis*.<sup>9</sup>

Disruptoren betreten keinen bestehenden Markt, sie erzeugen einen neuen. So hocken Horden von Digital Natives vor ihren Bildschirmen und hauen hoffnungsvoll in die Tasten. Ihre Schlagzahl ist unglaublich hoch. Furchtlos und frech machen sie vor niemandem halt. Sie sind wagemutig. Sie sind angriffslustig. Sie sind siegesgewiss. Game Changer, Growth Hacker und Internetkrieger nennen sie sich. Der versierte Umgang mit Online-Medien und das Meistern von Bits, Bytes und Code ist ihr wichtigstes Kapital. Digitale Berührungsgänge kennen sie nicht. Mit Nischengespür packen sie jede Chance beim Wickel, die sich durch die fortschreitende Digitalisierung ergibt. Natur-

lich schlägt vieles von dem, was sie machen, abgrundtief fehl. Aber auch in etablierten Unternehmen sind die Flopraten hoch. Bei klassischen Produktneueinführungen betragen sie bis zu 90 Prozent. Und immer öfter floppen Unternehmen als Ganzes. Auch für die hier im Buch lobend erwähnten Firmen können wir keine Garantie übernehmen.

Wissenschaftler gehen davon aus, dass bis zum Jahr 2025 rund 40 Prozent der heutigen Fortune-500-Firmen verschwunden sein werden.<sup>10</sup> Der häufigste Grund dafür: Managementirrtümer – allen voran das Festhalten an veralteten Strukturen, Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten. Neben daraus resultierenden Veränderungsblockaden ist auch der unerschütterliche Glaube an die unternehmerische Überlegenheit oder persönliche Unersetzlichkeit, also Selbstüberschätzung und Selbstherrlichkeit, höchst gefährlich. So was macht blind und taub für mögliche Angriffe von außen. Und intern züchtet man damit einen hypergefährlichen Jasager-Kult.

Klassische Unternehmen sind geschlossene Systeme, in denen jeder sein Wissen hortet. Die Vertreter der jungen Generation hingegen, die in der Sharing-Economy groß geworden sind, haben längst verstanden, wie arm man bleibt, wenn man alles für sich behält, und wie reich man wird, wenn man teilt. Konkurrenz hat für sie einen geringen Stellenwert. Vielmehr sind sie offen für alles und jeden. Co-kreativ nutzen sie die »Weisheit der Vielen« und integrieren dankbar jede hilfreiche Idee, ganz egal, von welcher Seite sie kommt. Herkömmliches wird radikal infrage gestellt und Vorhandenes völlig neu kombiniert. Experimentell suchen sie nach Neuentwürfen und besseren Lösungen als die, die es am Markt bereits gibt. Sie wollen etwas Bedeutungsvolles erschaffen. Dabei sind sie unglaublich flott unterwegs. Sie probieren alles Mögliche aus und kalkulieren das Scheitern mit ein. »Beim nächsten Mal machen wir eben bessere Fehler«, sagen sie heiter. »Start many, try cheap, fail early«, heißt bei *Google* dieses Prinzip: Viele Projekte starten, sie mit

kleinen Mitteln im Markt testen, Flops schnell erkennen und eliminieren. Fehler werden in der digitalen Welt als Lernfelder gefeiert. Fuckup-Nights, bei denen Gründer von ihrem epischen Scheitern berichten, sind groß im Trend. Jeder kann dort klüger werden.

Haben die Repräsentanten der Old Economy in diesem Umfeld überhaupt Chancen? Der *Harvard*-Professor *Clayton M. Christensen* meint in seinem Buch *The Innovator's Dilemma*, sie seien Gefangene ihres eigenen Erfolgs. Disrupten sie nämlich ihr Geschäftsmodell, bleiben die Gewinne, die im Dreimonatstakt zu erwirtschaften sind, zunächst aus. Wer den Regeln der Börse oder dem Willen der Anteilseigner unterliegt, favorisiert Effizienz-Innovatiönchen, aber keinen Wiederaufbau nach disruptiver Zerstörung. So hat Bahnbrechendes in tradierten Organisationen sehr schlechte Karten. Es sei denn, man folgt diesem Plan: Man trenne sich erstens ganz konsequent von veralteten Produkten, Methoden und Mindsets, kapitalisiere zweitens die derzeitigen Renditebringer und beginne drittens – abseits des Unternehmenszentrums – vehement mit etwas ganz Neuem. Disruptionen beginnen immer in einer Nische oder an den Rändern einer Organisation. Sich andockende Jungunternehmer können dabei sehr hilfreich sein. Die vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten betrachten wir weiter hinten ausführlich.

## Obsession für Kundenbelange

Ein weiterer Unterschied zu Old-School-Unternehmen: Start-ups lieben ihre Kunden. Customer Obsession nennen sie das. Während übliche Manager vor allem an den Wettbewerb, ihre Quartalsziele und die Kosten denken, haben die Jungunternehmer längst verstanden, dass sich alles um die Kunden und ihre Daten dreht. Sie suchen gezielt nach Problemen und einer passenden Lösung dafür. »Vom Kunden her denken« nennen sie das. Die Finessen der Digitaltechnologie sind ihr Werkzeugkas-



ten. Sie organisieren sich nicht in Silos, sondern crossfunktional um Kundenprojekte herum. Sie verbessern sich durch ständigen Dialog mit den Kunden. Und niemand weiß wirklich treffsicher so viel darüber, was Millennial-Käufer wollen, wie die Millennials selbst.

Klassische Anbieter hingegen konzipieren neue Produkte nach eigenem Gusto und drücken sie dann mit teurem Werbebedöns in den Markt. Vieles davon ist aus Konsumentensicht ungewollt, unnötig, lästig. Doch heute ist jeder Anbieter auf das Wohlwollen seiner Kunden angewiesen wie niemals zuvor. Wem was nicht passt, der ist im Web mit einem »Click« oder am Handy mit einem »Swipe« weg. Und online erzählt er der ganzen Welt, warum das so ist. »Alles für den Kunden«, lautet also das Credo. Empathie für Kundenbelange und kundenorientierte Serviceprozesse werden gebraucht.

Aber ist das nicht völlig normal? Ganz und gar nicht. Fast überall sollen sich die Kunden in die vom Unternehmen vorgedachten Prozessabläufe fügen. Beschwerliche, umständliche und kostenintensive Aufgaben laden sie beim Käufer ab. So versuchen Konsumenten zum Beispiel, ihre Fragen an einen Anbieter auf dessen Facebook-Seite loszuwerden. Und was kommt als Antwort? »Hier ist nicht der Ort, an dem wir Ihr Anliegen bearbeiten können. Bitte gehen Sie auf unsere Website und füllen Sie dort das entsprechende Serviceformular vollständig aus.« Und das ist nur ein Vorfall von vielen.

Einer Studie von *Bain & Company* zufolge meinen 80 Prozent aller Unternehmen, ein herausragendes Kundenerlebnis zu bieten, aber nur 8 Prozent ihrer Kunden stimmen dem zu.<sup>11</sup> Wie es dazu kommt? Die meisten Unternehmen agieren vor allem selbstfokussiert, anstatt sich an den wahren Kundenbelangen zu orientieren. So erfordert die zunehmende Komplexität des real-digitalen Lebens einen hohen zeitlichen Aufwand. Anbieter, die einem die Zeit stehlen, weil bei ihnen alles noch immer so umständlich ist, kommen für Millennials nicht in Betracht. Wer

mit digitalen Anwendungen groß geworden ist, akzeptiert einfach nicht, dass sich ein Unternehmen damit schwertut. Ältere Generationen gehen mit Serviceproblemen gnädiger um. Früher hatte man einfach keine andere Wahl. Doch diese Zeiten sind längst vorbei. Jetzt liegt die Macht bei den Digital Natives. Mit ihren Aktionen, bei denen sie sich zu virtuellen Schwärmen verbinden, können sie über Leben und Tod eines Anbieters entscheiden.

Wie virtuos die Millennials dabei die Möglichkeiten des Web zu nutzen wissen, hat das Modelabel *Abercrombie & Fitch* zu spüren bekommen. Mit viel Werbegeld hatte man sich als Marke für die Schönen und Reichen positioniert. Ex-CEO *Mike Jeffries* verkündete dreist, er wolle nur junge, schlanke, coole, gutaussehende Leute in seinen Klamotten sehen. Deshalb wurden fehlerhafte Stücke nicht an soziale Einrichtungen weitergegeben, sondern verbrannt. Daraufhin hat der junge Schriftsteller *Greg Karber* in einem Video dazu aufgerufen, Kleidungsstücke von *A&F* an Bedürftige zu verschenken. So solle das Label zur »Nummer eins unter den Marken für Obdachlose« werden. Sein YouTube-Clip »*Fitch the Homeless*« wurde weit über acht Millionen Mal angeklickt.<sup>12</sup> Ein Shitstorm und herbe Umsatzeinbrüche waren die Folge. Inzwischen zählt *A&F* zu den meistgehassten Marken der Welt und kämpft mit dem Niedergang.

## Die Millennials und ihre Folgegenerationen

Ein Blick auf die Jugend ist immer auch ein Blick in die Zukunft. Jede Generation hat ihrer Zeit einen Stempel aufgedrückt, denken wir nur mal an die Baby Boomer oder die statusorientierte Generation X. Doch die Transformation, die die Millennials bereits gestalten und künftig bewirken, wird alles bisher Dagewesene in den Schatten stellen. Deshalb sei zunächst hier kurz erläutert, wer die Millennials überhaupt sind. Die Demographie gab ihnen die Namen Y und Z – sie selbst nennen sich gar nicht so. Natürlich sind solche Bezeichnungen

nur Hilfskonstrukte, weil man nicht alle Menschen, die in einem beliebig gewählten Zeitraum geboren wurden, in die gleiche Schublade stecken kann. Dennoch sind gelebte Ereignisse in der Phase der frühen Jugend persönlichkeitsprägend und bilden einen gemeinsamen Sozialcharakter.

Auch die Unterscheidung zwischen Digital Natives und Digital Immigrants ist diskutierbar. Es gibt 80-Jährige, die sehr aktiv mit Smartphones, Tablet-Computern, Facebook & Co. hantieren, und es gibt 30-Jährige, die sich dem Web fast völlig verweigern. Manch 50-Jähriger ist im Umgang mit digitalen Tools geübter als ein 20-Jähriger. So lässt sich sagen: »Den« Digital Native gibt es nicht. Besser sollte man von einem Kontinuum zwischen digital topfit und digital unfit reden.

Im weiteren Verlauf dieses Buchs präferieren wir den Begriff Millennial. Da aber auch die Generationenbezeichnungen Y und Z sehr geläufig sind, hier kurz die Bedeutung:

- Zur Generation Y (GenY), manchmal auch Ypsiloner genannt, zählen – je nach Quelle – alle Jahrgänge zwischen plus/minus 1980 und plus/minus 1999. Sie ist zusammen mit dem World Wide Web groß geworden, das es seit den 1990er-Jahren gibt. Mit digitalen Anwendungen ist diese Alterskohorte bestens vertraut.
- Zur Generation Z (GenZ) werden – je nach Quelle – alle Jahrgänge zwischen plus/minus 2000 und plus/minus 2019 gezählt. Sie wurden in das Zeitalter der Social Networks hineingeboren, die es seit Anfang des neuen Jahrtausends gibt. Internet-Ureinwohner nennt man sie oft. Digitale Anwendungen erschließen sich ihnen meist intuitiv.

Und wie heißt die Folgegeneration? Es scheint so, als ob sich, während wir an diesem Buch schreiben, der Begriff »Generation Alpha« durchsetzen wird. Das klingt passend, wenn man unter Alphas die Vorboten einer ganz neuen Ära versteht. Manche hingegen meinen, dass sich die Dinge fortan mit einer

derart hohen Veränderungsgeschwindigkeit weiterentwickeln, dass Generationenschemata irrelevant werden.

Menschen, humanoide Roboter und Künstliche Intelligenz (KI) bewegen sich in Riesenschritten aufeinander zu. Selbstlernende Softwareprogramme können nicht nur von sich aus intelligenter werden, sie sind längst auch kreativ – und intuitiv. Einige beginnen bereits autonom nach Betätigungsfeldern zu suchen, weil man ihnen Belohnungsprogramme eingepflanzt hat. Sie können selbstständig Geschichten schreiben, Symphonien komponieren, eigene Kunstwerke erschaffen, Emotionen interpretieren und Mitgefühl zeigen. Manche Menschen vertrauen ihre tiefsten Gefühle schon lieber Computern als Mitmenschen an.

Neuroprothesen machen uns längst zu Cyborgs. Und der Wille, sich auch ohne Grund zu transformieren, ist unübersehbar. Tattoos, die den Körper komplett überziehen und ihm damit ein neues Aussehen verleihen, sind ein erster auffälliger Schritt. Invasive Eingriffe zur Selbstoptimierung sind höchst populär – nicht nur bei denen, die ästhetisch unterversorgt sind. Immer mehr »Freaks« laufen mit NFC-Chips herum, die sie sich als Fernbedienung unter die Haut implantieren lassen. Solche Chips werden womöglich unseren Denkapparat eines Tages direkt mit dem Internet verbinden können. Bis zur physischen Verschmelzung mit Computern ist es dann nicht mehr weit.

KI-optimierte Gehirne werden denen, die nicht durch Künstliche Intelligenz optimiert worden sind, eines Tages überlegen sein. Schon allein deshalb wird es sie – trotz aller Vorbehalte – dann auch geben. Höher, schneller, weiter, also besser in jeglicher Hinsicht, ist evolutions- und damit existenzimmanent. *Jürgen Schmidhuber*, Scientific Director des Schweizer Forschungsinstituts *IDSIA* und einer der profiliertesten Entwickler künstlicher Intelligenz sagt geradeheraus: »Dieser Prozess läuft unaufhaltsam weiter. Und bald werden eben die klügsten Bestandteile der Zivilisation nicht mehr die Menschen sein.«<sup>13</sup>  
»Das Erschaffen von künstlicher Intelligenz wäre nichts anderes

als das größte Ereignis der Menschheitsgeschichte«, bekräftigt der Astrophysiker *Stephen W. Hawking*. Doch »ebenso könnte es auch das ultimativ Letzte sein, sofern wir nicht lernen, die Risiken zu berücksichtigen«, warnt er auf einem *Google-Zeitgeist-Event*.<sup>14</sup>

Den Zeitpunkt der technologischen Singularität hat der umstrittene Futurologe und Transhumanist *Ray Kurzweil* auf 2045 vorausgerechnet.<sup>15</sup> Dies sei das Datum, spekuliert er, zu dem Maschinen mittels künstlicher Intelligenz den technologischen Fortschritt derart beschleunigen könnten, dass uns dies auf eine nächste Zivilisationsstufe katapultiert. So wird in absehbarer Ferne mit nichtbiologisch erweiterten Mensch-Maschine-Wesen eine neue Evolutionslinie entstehen. Und die Millennials werden das alles hautnah erleben.

## Wie Sie sich fit für die Next Economy machen

In diesen turbulenten Zeiten die nächste Dekade überhaupt zu erreichen, ist ein hehres Ziel. Unabwendbar und rasch muss sich jeder Unternehmer damit auseinandersetzen, welche Auswirkungen die digital transformierte Zukunft auf das eigene Geschäft haben wird. Wer hierzu die Expertise der Millennials ganz gezielt nutzt, kommt der Sache schnell näher. Dabei geht es keineswegs nur um soziale Netzwerke & Co., das wäre rudimentär. Die junge Generation hält reichlich strategische und operative Unterstützung bereit, um sich einen Weg in die Zukunft zu bahnen. Dies wird aber nur dann wirklich klappen, wenn man die »Juniors« zu Coaches der »Seniors« macht und packende Jung-Alt-Miteinander-Initiativen zügig in Angriff nimmt. So werden am Ende auch Existenzen gesichert. Und ganz nebenbei lernen jüngere Menschen sehr viel darüber, wie die Generationen vor ihnen ticken, weshalb sie das tun und was gut daran ist.

Wie also etablierte Unternehmen mithilfe der Millennials in der Next Economy mitmischen können, darum soll es nun gehen. Zwei logische Schritte bieten sich an:

1. Der erste Schritt heißt immer: Verstehen. Zunächst gilt es, Einblicke in das Leben, Denken und Handeln der Millennials zu gewinnen. Keinesfalls sollte man sich dies von Vertretern älterer Jahrgänge erklären lassen. Das ist nicht aus erster Hand, nicht authentisch und immer gefiltert. Man sollte die jungen Leute schon selbst zu Wort kommen lassen. Was sie zu sagen haben, ist wie ein Blick in die kommende Zeit. Die ersten drei Etappen dieses Buchs sind deshalb von Alex – als Repräsentant und Sprachrohr *der* Generation, die unsere Zukunft modelliert.
2. Verstehen allein bringt natürlich nicht viel. Den Erkenntnissen muss ein fettes Maßnahmenpaket folgen, um sich für die Next Economy fit zu machen. So geht es in der vierten und fünften Etappe darum, die internen Strukturen und Prozesse auf Zukunftsfähigkeit zu trimmen, indem man die junge Generation helfend, beratend, coachend und kooperierend involviert. Die Quick Wins, die wir empfehlen, halten rasche Erfolge bereit. Passende Trittsteine sind ganz gewiss für jeden dabei. Und die Big Wins? Das sind die großen Veränderungsschritte, die Schnellstraßen und Verbindungsbrücken, die geradewegs in die Next Economy führen.

Und nun geht es nur noch um eins: Bloß nicht warten. Am besten gleich starten.