GEN-



DR. STEFFI BURKHART

MILLENNIALS ALS TREIBER FÜR DEN KULTURWANDEL IN ORGANISATIONEN

INHALT

03	Dr. Steffi Burkhart
04-05	Der Kulturwandel von Organisationen
06-11	Talente sind der Rohstoff der Zukunft
12-15	Augen auf die Millenials
16-18	Generation-Mix am Arbeitsplatz
19-24	VUKA-Realität, eine Welt mit neuen Spielregeln
25-27	Umgang mit den Gefahren und Risiken der VUKA-Realität
28-33	Leadership versus Management
34-37	Künstliche Intelligenz und die Zukunft der Arbeit
38-43	Künstliche Intelligenz braucht kreative Köpfe
44-46	Weiterbildung in Unternehmen: Zu veraltet, zu träge, zu langweilig
47-50	Verhaltensdesign weckt Chancengleichheit
51-53	Millennials-Konsumenten als Treiber für neue Erwartungshaltungen

DR. STEFFI BURKHART

Human Capital Evangelist & Impulsgeberin der Wirtschaft

Dr. Steffi Burkhart forscht und spricht aus der Sicht ihrer Generation über die Zukunft der Arbeit und den gesellschaftlichen Wertewandel. Sie setzt sich ein für die Bedürfnisse und Wünsche der Millennials Generationen, den unter 35-Jährigen, die quantitativ zwar in der Minderheit, qualitativ jedoch sehr wichtige Generationen sind.

Sie kennt die Pain Points der Wirtschaft und insbesondere auch die ihrer Mitarbeiter und versteht sich deshalb als Human Capital Evangelist. Sie inspiriert durch wichtige Impulse, zeigt neue Sichtweisen auf und liefert durch konkrete „Quick Wins" Möglichkeiten, wie Sie Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter und Ihre Produkte für die anstehenden 20er und 30er Jahre erfolgreich machen.

Weitere Schwerpunkte ihrer Arbeit beinhalten die Themen Gender Equality, Female Shift und positive Utopien in der Gesellschaft. Besonders in Zeiten, in denen die Politik aufgehört hat, über dringliche Zukunftsfragen zu diskutieren, ist es umso wichtiger, dies auf allen anderen Bühnen und Veranstaltungen zu tun.

"Unsere Arbeitswelt und unsere Gesellschaft befinden sich im Wandel,
die Frage ist nur, wie wir ihn gestalten."



DER KULTURWANDEL VON ORGANISATIONEN

In dem Paradigmenwechsel zur Digitalisierung entsteht Erfolg nur durch Vielfalt und Vernetzung, durch ein Zusammenspiel von Organisationsdesign (Struktur), Mitarbeiterbefähigung (Mensch) sowie Technologie (vgl. Abbildung, Holistischer Drei-Klang), was sich in einem Change-Ansatz widerspiegeln muss und zwar zeitgleich, nicht in einem Rollout und sequentiell gedacht. Nur dann können Wirkungszusammenhänge entstehen. Denn: Was nützt ein Digital Leadership Programm (Mitarbeiterbefähigung), wenn die Führungskräfte keine technologisch gut ausgestattete Infrastruktur haben (Technologie)? Und was nützt das beste Social Network (Technologie), wenn die Kultur von Angst, Intransparenz oder Anweisung und Kontrolle geprägt ist (Organisationsdesign)? Oder was nützen agile Teams mit Gestalter-Persönlichkeiten (Mitarbeiterbefähigung), wenn interne Prozesse daran hindern zu experimentieren (Organisationsdesign)? Nichts. Deshalb besteht eine zentrale Aufgabe von Leadern darin, Systembrüche zu beseitigen, indem integrierte Lösungen geschaffen werden, die die Komplexität berücksichtigen, statt sie zu verhindern

Technologie

Die Einführung einer technologisch durchgängigen und mobilen Infrastruktur, basierend auf moderner Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) unterstützt dabei, alle Mitarbeiter, funktions- und hierarchieübergreifend auf einen gleichen Wissensstand zu bringen und zu halten. IKT alleine löst jedoch noch keine Probleme und ändert keine Kultur.

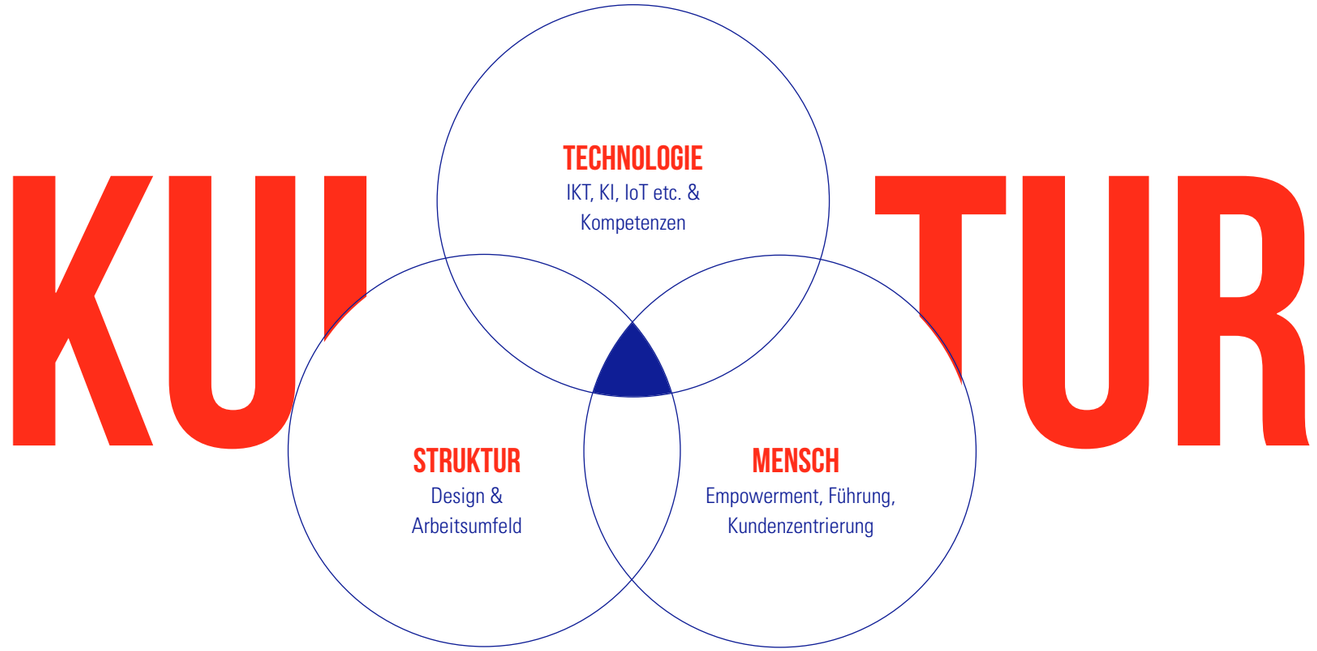
Struktur

Prof. John Kotter von der Harvard Business School differenziert zwischen den beiden Polen starrer Hierarchie, die auf effiziente Standardprozesse ausgerichtet ist und einer agilen Netzwerkformation, die auf Flexibilität und Innovation ausgerichtet ist.

Mensch

Die Mitarbeiterbefähigung ist abhängig vom Führungsverständnis (Management vs. Leadership) innerhalb einer Organisation sowie der Rolle, in der sich Mitarbeiter sehen. Dabei kann zwischen der „Gestalter"- und „Umsetzer"-Rolle differenziert werden. Das Ausleben der jeweiligen Rolle ist abhängig vom Organisationsdesign.

DREI-KLANG DES KULTURWANDELS



Die Artikel in diesem E-Book beziehen sich auf die drei Ebenen des Kulturwandels:
Technologie, Struktur, Mensch.

MINDSET SHIFTS IN DER TRANSFORMATION VON ORGANISATIONEN

PROFIT	⟷	PURPOSE
HIERARCHIE	⟷	NETZWERKE
CONTROLLING	⟷	EMPOWERMENT
PLANUNG	⟷	EXPERIMENTE
PRIVACY	⟷	TRANSPARENZ
MONOKULTUR	→	DIVERSITÄT



01



MENSCH

TALENTE SIND DER ROHSTOFF DER ZUKUNFT

Die Arbeitslosigkeit ist auf 27-Jahres-Tief, die Zahl der offenen Stellen so hoch wie nie. Der Mangel an Arbeitskraft wird zur größten Wachstumshürde.

Wir steuern in Deutschland auf eine neue Wachstumshürde zu, die das Potenzial hat, unsere Wirtschaft massiv zu schwächen: Der globale War for Talents. Schon lange liegen konkrete Zahlen, Prognosen und Lösungsansätze vor, ich selbst spreche seit vier Jahren als Speakerin und Human Capital Evangelist in der deutschsprachigen Wirtschaft über den Problem-Komplex. Doch die Politik schläft. Und die Wirtschaft wird erst allmählich wach. Es ist höchste Zeit, aufzustehen und beherzt zu handeln.

01.01
DEMOGRAPHISCHER WANDEL: VIELE GEHEN, WENIGE RÜCKEN NACH

Aufwachen ist angesagt! Bis 2030 wird Deutschland in eine tiefe Arbeitskräftekrise stürzen, denn es werden uns 8-10 Millionen erwerbsfähige Menschen fehlen. Das ist knapp ein Fünftel der benötigten deutschen Arbeitskraft. Anders formuliert: Wir erleben in Zukunft eine Zeit der Vollbeschäftigung – Arbeitslosenzahlen werden Rekordtiefs erreichen. Wir dürfen uns nicht von der Politik blenden lassen, die niedrigere Arbeitslosenquoten als Pseudo-Sieg verkündet.

Die Entwicklung ist schon heute erkennbar – mit der Ausnahme der Ein- und Auswanderungssituation von Fachkräften und der Entwicklung der Robotik. Wenn wir in Deutschland bis 2030 mit dem gleichen Bruttoinlandsprodukt wachsen wollen, benötigen wir laut Boston Consulting Group etwa 46 Millionen Erwerbstätige. Demographisch sind wir bis dahin aber nur 37 Millionen Erwerbstätige. Das nenne ich mal eine fette Diskrepanz!

Wie kommt das? In Deutschland leben rund 83 Millionen Menschen: Davon befinden sich circa 65 % im arbeitsfähigen Alter. Diese Gruppe setzt sich zusammen aus der Babyboomer Generation (*1950–1965) mit 30,4 %, der Generation X (*1965–1980) mit 32,5 %, meiner Generation, der Generation Y (*1980–1995) mit 26,3 % und der Generation Z (*1995–2010) mit 10,8 % (Destatis, Jahr 2016). Das Problem: Bis 2030 gehen die meisten Babyboomer in Rente und zu wenige junge Arbeitskräfte rücken nach. Hinzu kommt die sinkende Geburtenrate: Während 1964 noch 1,3 Millionen Babys geboren wurden, wurde 2017 nur noch die Marke von 700 000 geknackt. Das führt dazu, dass es im Jahr 2030 viel weniger Arbeitskräfte gibt.

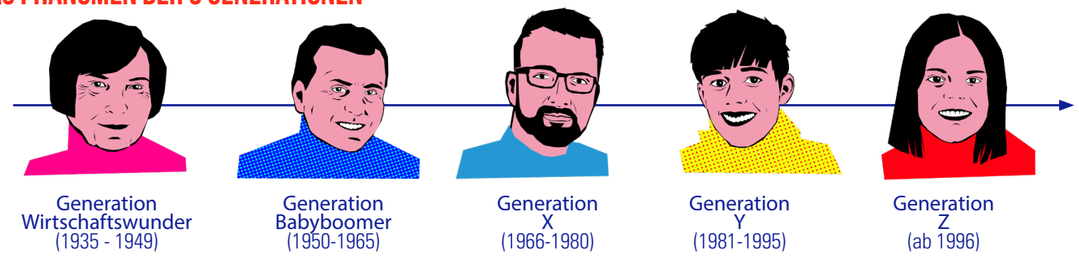
2030 SITZEN WIR GLOBAL BETRACHTET ALLE IM SELBEN BOOT

Fachkräfte nach Deutschland zu holen wird aber, wie ich Ihnen versprechen kann, nicht so einfach sein, wie Sie das möglicherweise vermuten. Denn ab 2030 werden wir auch global betrachtet fast alle vor dem gleichen Problem stehen: Auch Länder wie Frankreich, Großbritannien, Spanien, Italien oder die USA, die bis 2020 noch einen Arbeitskräfteüberschuss haben, werden 2030 ebenfalls Arbeitskräfte brauchen. Dann konkurrieren Unternehmen nicht mehr nur in der gleichen Branche, regional oder national um Millennials (Generation Y und Generation Z), sondern weltweit! Wir werden einen globalen War for Talents erleben, der eine Weltwirtschaftskrise auslösen könnte, die schlimmer ist als die Finanzkrise 2008 und 2009. Und während Sie diesen Artikel lesen, „kaufen" Google, Microsoft, Amazon und andere Tech-Giganten heimlich alle Talente im deutschen Markt auf. Damit bauen sie ihre Vormachtstellung in der IT-Technologie, dem größten Wachstumsmarkt der Welt, strategisch weiter aus. Was jetzt schon unsere globalen Player wie SAP, Bayer oder Continental in Bedrängnis bringt. Am härtesten wird es aber den deutschen Mittelstand treffen.

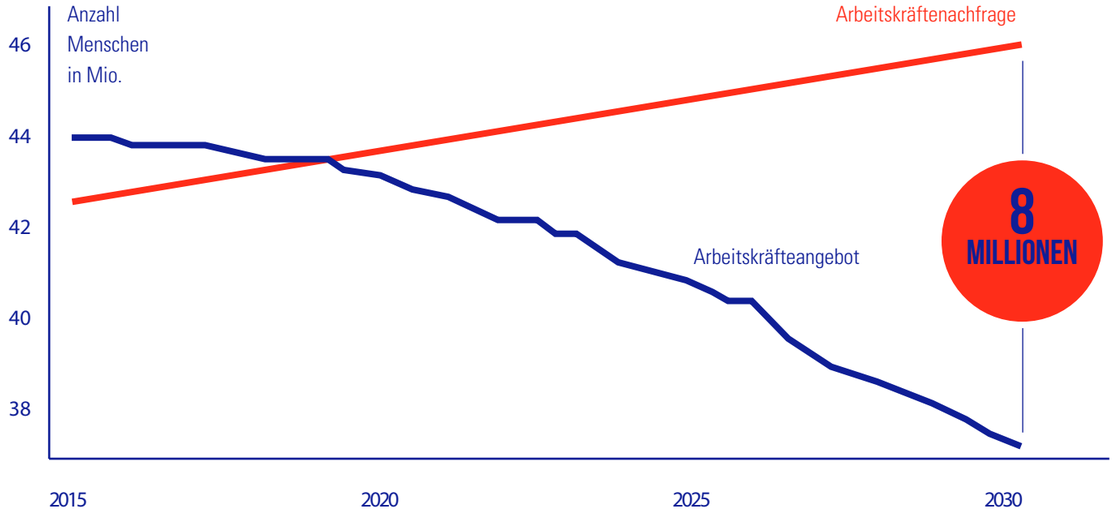
MIT GESCHLOSSENEN AUGEN LEBT ES SICH LEICHTER

Während früher die Verfügbarkeit von Kapital, Technologie und Ressourcen wie Öl und Gas die wichtigsten Wachstumstreiber waren, ist zukünftig der Mangel an Arbeitskraft die größte Hürde für Wachstum. Neben Informationen, Daten und daraus gewonnenen Erkenntnissen in Echtzeit, wird Arbeitskraft der Rohstoff der Zukunft sein. Die Folgen sind bereits heute spürbar: Fehlender Nachwuchs bremst unsere Unternehmen in Performance, Umsatz und

DAS PHÄNOMEN DER 5 GENERATIONEN



DIE GLOBALE ARBEITSKRÄFTEKRISE



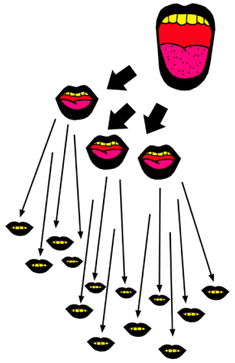
BCG (2014) The Global Workforce Crisis

Wachstum jetzt schon aus. Nicht nur in klassischen Branchen mangelt es an Nachwuchs, sondern auch in unseren Schlüsseltechnologien Biotechnologie, Nanotechnologie, Photonik, Mikrosystemtechnik und allgemein im gesamten deutschen High-Tech-Sektor. Ergänzen muss man hier auch Schlüsseltechnologien wie Blockchain und Künstliche Intelligenz als relevante Zukunftstechnologien.

KULTURWANDEL BITTE JETZT – REDET MIT UNS, STATT ÜBER UNS

Obwohl das Problem seit Jahren bekannt ist, passiert herzlich wenig. Verständlich, wenn Manager nur in Quartalsberichten und Jahresabschlüssen denken. Doch auch die öffentliche Diskussion ist noch zu verschlafen: In Sachen Altersstruktur wird nur über die Rentenentwicklung gesprochen. Das ist ein völliges Versagen aller Wirtschafts- und besonders der Arbeitsminister/innen der letzten Jahre. Frau Nahles hat sich ohnehin mehr oder weniger elegant vor Diskussionen zum Thema gedrückt und sogar das Renteneintrittsalter gesenkt. Was für ein Blödsinn!

Und warum? Wir, die Generation Y, haben keine Lobby in Deutschland, weil wir in der Minderheit sind und die Alten in der Mehrheit (in der Gesamtbevölkerung). Deshalb plädiere ich schon lange für eine Jugendquote in Politik und Wirtschaft, bis in die Spitzenpositionen hinein. Und: Die Regierung auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene muss endlich anfangen mit uns in einen echten Dialog zu treten, statt nur Jugendverbände oder Jugendvertreter einmal im Jahr zu Craft Bier und Burger einzuladen und einzulullen. Wir fordern einen Austausch und Diskurs – auf Augenhöhe unabhängig von der Lobbymacht der einzelnen Generationen und der verstaubten Parteienpolitik! Das wäre ein neues Demokratieverständnis unabhängig von Mehrheiten.



01.02 DIGITALER WANDEL: NEUE ANFORDERUNGEN, NEUE JOBS

Neben dem demographischen Wandel erleben wir einen weiteren, massiven Wandel: die Digitalisierung. Der Vorstandsvorsitzende von Google, Sundar Pichai, hat Anfang des Jahres die Künstliche Intelligenz „Google Duplex" präsentiert. Sie kann telefonisch Friseurtermine ausmachen oder Reservierungen tätigen und wirkt dabei verblüffend echt. Denn sie beinhaltet Bestätigungsphrasen wie „mmm-hmm" und passt sich dem Stimmmuster sowie dem Gesprächstempo der Person am anderen Ende der Leitung an. Vollautomatisierte Logistikzentren wie etwa bei dem chinesischen Onlinehändler Alibaba oder dem Kleidungshersteller Olymp reduzieren die benötigte Arbeitskraft um bis zu 70 Prozent. Die Commerzbank will in den kommenden zwei Jahren 9600 Vollzeitstellen abbauen und gleichzeitig 2300 neue Jobs im Digitalbereich aufbauen.

Vor zwei Jahren habe ich in mit einer großen Drogeriemarktkette darüber diskutiert, ob sich zukünftig Regale selbst befüllen können, ohne Einsatz von Personal – oder ob das klassische Regalsystem überhaupt noch Zukunft hat. Unternehmen wie REWE Lieferservice oder Flaschenpost liefern Lebensmittel schon heute bis zur Tür. Der britische Online-Supermarkt Ocado macht das mit kleinen selbstfahrenden Elektroautos, sogenannten Cargopods. Amazon Key liefert die Ware sogar bis ins Zuhause. Smart Home Technologie macht's möglich! Denken wir einen Schritt weiter: Weil Regale in Supermärkten sehr viel Fläche brauchen und die Lieferung von Lebensmitteln nach Hause umweltschonender ist, als wenn wir alle mit dem Auto zum Supermarkt fahren, könnte die Politik folgendes tun: die Mehrwertsteuer der Lebensmittel bei Hauslieferung um 2 % senken. Eine einfache Maßnahme mit sofortiger Wirkung! Davon bin ich überzeugt.

Kurzum: Wir befinden uns am Anfang der zweiten Stufe der Digitalisierung, in der es nicht mehr nur darum geht, Marketing oder Vertrieb zu digitalisieren, sondern Technologien wie Künstliche Intelligenz, Robotik, Automatisierung, das Internet der Dinge, Big Data oder den 3D-Druck in Geschäftsmodelle zu implementieren und weiterzuentwickeln.

DER SKILL MISMATCH BEFEUERT DEN GLOBALEN PERSONALENGPASS

Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen führt schon heute dazu, dass Jobs wegfallen werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass wir die Lücke, die der demografische Wandel mit sich bringt, einfach mit Technologie schließen können. Künstliche Intelligenz oder Robotik sind zwar eine Unterstützung, aber der digitale Wandel bedeutet vor allem eins: Wir benötigen mehr menschliche Intelligenz und mehr Kreativität. Jobprofile verändern sich und ganz neue Jobs entstehen. Ein Großteil der Jobs von Morgen existiert heute noch gar nicht – schließlich kannten wir vor zehn Jahren auch noch keinen Social Media Manager.

Damit sind wir bei einem weiteren Knackpunkt: Zwar sind wir Millennials die Digital Natives, aber die Mehrheit meiner Generation gehört zu den Digitalen Anwendern. Wir können zwar unser Smartphone, Tablet und Laptop bedienen, eine Wordpress-Webseite aufbauen oder das Marketing digitalisieren – mehr aber auch nicht. Was wir nun, in der zweiten Stufe der Digitalisierung benötigen, sind Digitale Könner, die sich wirklich mit den neuen Technologien auskennen und die Infrastruktur des Internets mit verändern. Dieses Personal ist derzeit auf dem Markt aber nicht in ausreichender Menge verfügbar. Angebot und Nachfrage stehen im Ungleichgewicht. Tendenz steigend! Was heißt: Es schrumpft nicht nur allgemein der Pool an Arbeitskräften, sondern der Anteil hochqualifizierter, motivierter Talente wird sogar kleiner.

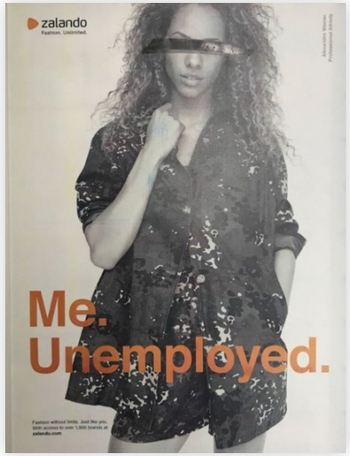
01.03 BESCHÄFTIGUNGS-WANDEL: DIE FREELANCE ECONOMY

Als wäre das noch nicht herausfordernd genug, haben wir es noch mit einem zusätzlichen Phänomen zu tun:

PROGNOSEN ZUFOLGE WERDEN BIS 2030 BIS ZU 40 PROZENT DER MILLENNIALS ALS FREIE PROJEKTARBEITER UNTERNEHMEN ZU ARBEITEN, STATT ANGESTELLT ZU SEIN

Millennials leben in einem Zickzack zwischen Vollzeitfestanstellung, Selbstständigkeit, Teilzeitanstellung, Sabbaticals, Auslandsaufenthalte und Branchenwechsel. Weshalb derzeit das flüchtigste Molekül in der Arbeitswelt talentierte Mitarbeiter sind – selbst die coolsten Tech-Unternehmen im Silicon Valley haben Probleme, talentierte Leute zu halten. Gerade bei den Hochqualifizierten steht die Selbstständ-

digkeit hoch im Kurs, was es noch schwieriger macht, junge Talente zu gewinnen und sie zu halten. So versucht derzeit die Lufthansa, mehr oder weniger erfolgreich Querdenker und junge Talente auf be-lufthansa.com mit einem neuen Look und speziellen Entwicklungsprogrammen zu locken. Die Deutsche Bank investiert bis 2020 600 Millionen Euro in die Digitalfabrik in Frankfurt, um mit jungen Talenten zu kooperieren – weil diese sich nicht mehr in ein so konservatives Unternehmen einstellen lassen. Und Lidl versucht bei den entlassenen Marketing-Mitarbeitern von Zalando mit einer interessanten Rekrutierungsstrategie zu punkten.





MOBILITÄT

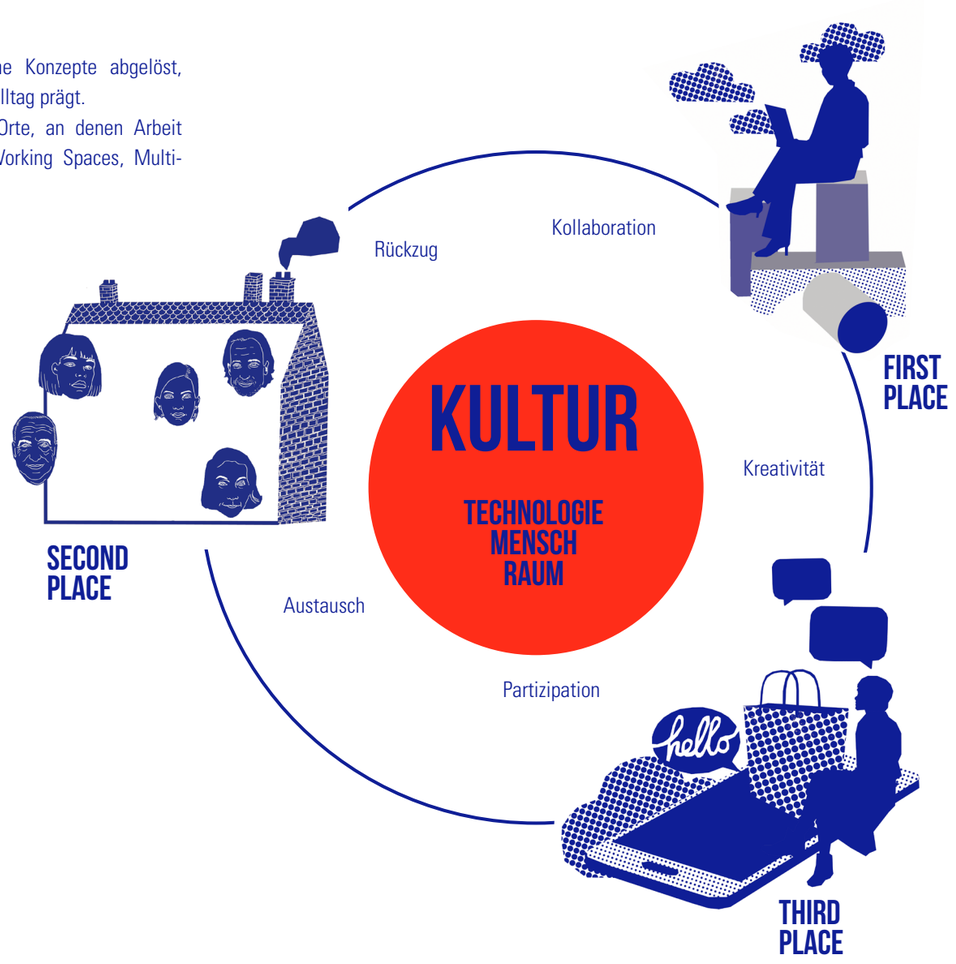
Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Arbeitsmaterialien führt dazu, dass Arbeit zunehmend flexibilisiert und entgrenzt stattfinden kann.

Und weil die Interessen der Mitarbeiter in Zeiten des „War for Talents" und der zunehmenden Digitalisierung mehr denn je im Mittelpunkt stehen, wird das Auswirkungen auf die Art der Raumgestaltung von Bürokomplexen und den Orten haben, wo Arbeit verrichtet werden kann. Es gilt, den optimalen Mix aus Austausch, Partizipation, Kreativität, Kollaboration und Rückzug zu finden.

First Place: Das Home-Office ist als alternativer, freiwilliger Arbeitsort nicht mehr wegzudenken. Das gesetzliche Recht auf ein Home-Office wird kommen. Eine Weiterentwicklung des Home-Office hin zu gemeinschaftlich genutzten Quartierbüros ergänzt das Angebot.

Second Place: Das Firmenbüro wird für vermehrt (teil-)virtuelle Netzwerkorganisationen zum Ort der Interaktion und des Wir-Gefühls mit einer hohen Erlebnis– und Aufenthaltsqualität. Das Büro wird zum Spiegel der Marke und zur Manifestation, Ausdruck der Unternehmenskultur. Büro-Monostrukturen mit behördenähnlichen Fluren und Einzelbüros oder endlosen unstrukturierten Großraumbüros werden der Vergangenheit angehören und durch kreative, unternehmensspezifische Konzepte abgelöst, da Vielfalt den Arbeitsalltag prägt.

Third Place: Weitere Orte, an denen Arbeit stattfinden kann. Co-Working Spaces, Multifunktionale Lofts etc.



01.04
WAS NUN?

Zunächst müssen Politiker aufhören, hart erarbeitete Steuergelder für unsinnige Umverteilungen zu verplempern, um Wahlen zu gewinnen. Stattdessen müssen wir massiv in Digitale Infrastruktur, Wachstumsförderung des Mittelstands, in Spitzenforschung, Startups und Bildung investieren. Mehr Frauen müssen – auch in Vollzeit und bei gleichem Lohn in den Arbeitsmarkt integriert werden. Wir müssen Arbeitsarchitekturen und Organisationsstrukturen verbessern.

Unser Ziel muss es sein, Deutschland in einen Magneten für Wissenschaftler, Forscher und Unternehmer aus der ganzen Welt zu verwandeln: für Experten, die zukünftige Beschäftigungstrends und –bedürfnisse vorhersehen. Und nicht wie Daimler es derzeit plant, im Ausland auf die Experten zu bauen. Das Elektro-Zukunftsauto soll nämlich in Frankreich gebaut werden. Ergo: Wir stehen vor einem globalen Talentkampf, dem War for Talents.

Wir müssen junge Menschen dazu befähigen, mit und neben Maschinen zu arbeiten, die immer intelligenter, immer stärker vernetzt sein werden, statt mit ihnen zu konkurrieren. Denn diesen Konkurrenzkampf werden wir verlieren – definitiv! Es ist unsere Aufgabe, Lehrstühle zu schaffen – nein, ganze Unis für die Arbeitswelt von Morgen zu gründen. Diese Verantwortung den Bundesländern zu überlassen wird nicht funktionieren. Die sind ja heute schon maßlos überfordert, wie ich in Gesprächen immer wieder zu hören bekomme.

Ein Beispiel dazu: Wenn wir einen Interaction Designer benötigen, diese Disziplin aber nirgendwo gelehrt wird, überlassen wir diese Kompetenz den Anderen. Für europäische Handyproduzenten wie Nokia und Sagem ist dieses Horrorszenario bereits Realität geworden: Während beide Anbieter fleißig Handys verkauften, arbeiteten Interaction Designer in Amerika und China bereits am Touch Display. Diese Innovation hat sie einfach überrollt. Hätte es vor zehn Jahren den Beruf des Interaction Designers hier gegeben, wären Nokia und Sagem sicher nicht gescheitert.

01.05
KURZUM: TALENT IST DIE RESSOURCE DER ZUKUNFT

Personalknappheit, Digitalisierung und die Freelance Economy führen dazu, dass wir uns im Jahr 2019 im

WAR FOR TALENTS

befinden. Vorausgesagt wurde dieser Kampf übrigens vor mehr als 20 Jahren in einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey. Im gleichnamigen Buch wird die treibende Kraft, die über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden wird, so beschrieben: hochmotivierte und talentierte Arbeitskräfte in Unternehmen holen, entwickeln und langfristig binden.

NICHT ÖL, NICHT GELD, SONDERN TALENT WIRD DIE KNAPPE RESSOURCE DER ZUKUNFT SEIN

Es ist höchste Zeit, junge Generationen auf Morgen vorzubereiten und innerhalb von Organisationen den Fokus auf eine bessere Besetzung der HR-Abteilung sowie eine intelligentere Human Ressource Management Strategie zu richten. Bevor wir den War for Talents verlieren.

HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT STRATEGIEN

DER ALTE WEG	DER NEUE WEG
– HR ist verantwortlich für das Personalmanagement	– Alle Manager, beginnend mit dem CEO, sind für die Stärkung ihres Talentpools verantwortlich
– Rekrutierung ist wie der Einkauf	– Rekrutierung ist wie das Marketing
– Wir sind der Meinung, Entwicklung findet über Trainingsprogramme statt	– Wir fördern die Entwicklung vor allem durch on-the-job Maßnahmen, Coaching und Mentoring
– Wir behandeln alle gleich und gehen davon aus, dass alle gleich fähig sind	– Wir bestärken alle Mitarbeiter, investieren aber unterschiedlich in unsere A-, B- und C -Player
– Wir bieten gute Bezahlung und Leistungen	– Wir gestalten unser Unternehmen, unsere Arbeitsplätze und sogar unsere Strategie so, um sie ansprechend für Talente zu machen

Ed Michaels et al. (2001), The War for Talents, HBS Press

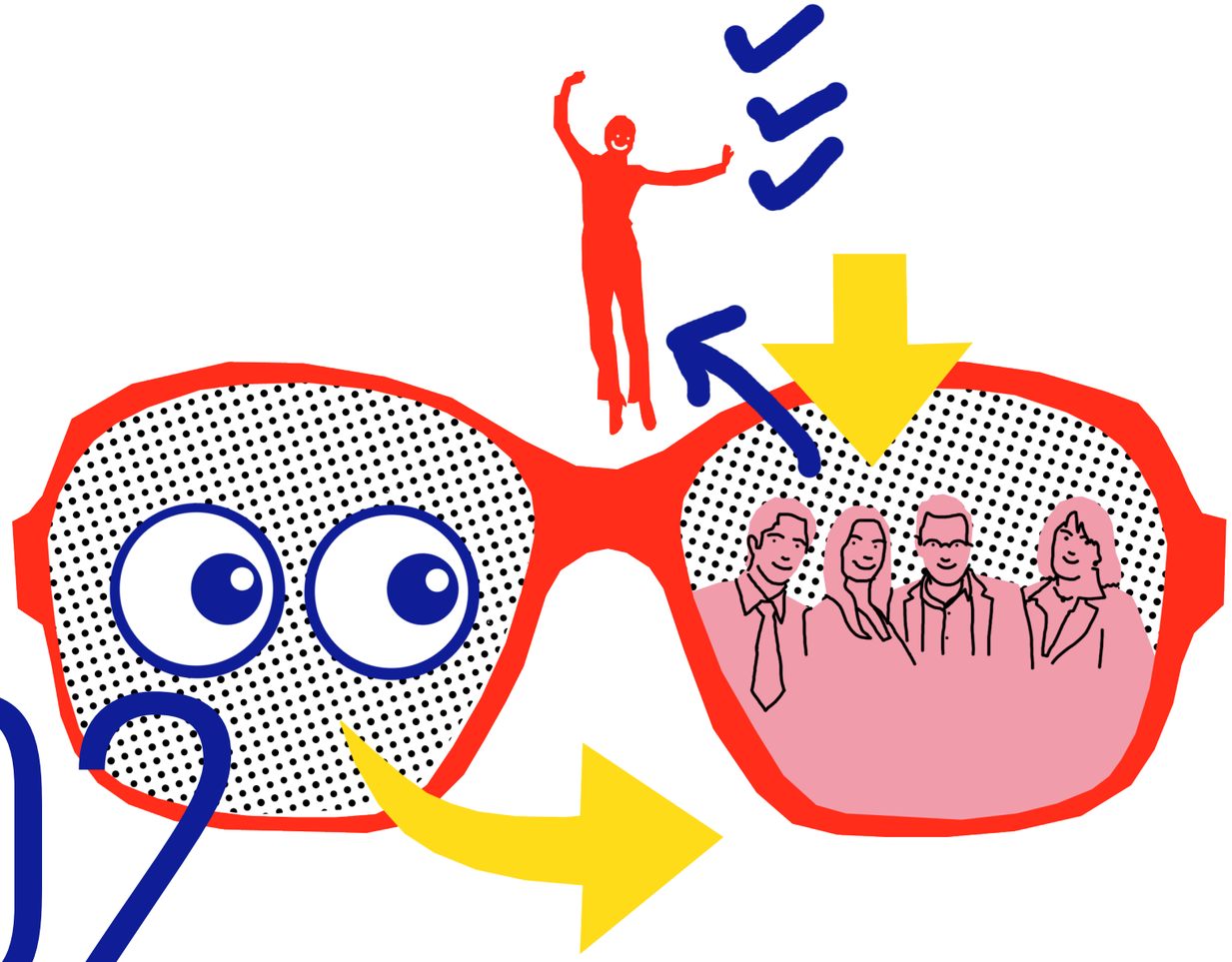
QUELLENVERZEICHNIS

- Strack, R. et al. (2014): The Global Workforce Crisis: $10 Trillion at Risk, The Boston Consulting Group https://www.bcg.com/Images/The_Global_Workforce_Crisis_Jun_2014_tcm108-84781.pdf
- Ed. Michaels et al. (2001): The War for Talents, Harvard Business Press
- Destatis, Jahr 2016
- Zalando & Lidl https://ngin-food.com/artikel/lidl-zalando-marketing-mitarbeiter/
- Digitalfabrik der Deutschen Dank https://www.db.com/newsroom_news/2016/medien/deutsche-bank-eroeffnet-digitalfabrik-in-frankfurt-de-11701.htm
- Burkhart, S. (2016): Die spinnen, die Jungen! Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y. GABAL Verlag

NOCH VOR DER ARBEITSKRÄFTEKRISE WIRD DIE GLOBALE MASSENWANDERUNG, HERVORGERUFEN DURCH DEN KLIMAWANDEL, DAS GRÖSSTE PROBLEM DER MENSCHHEIT IN DEN NÄCHSTEN 30 JAHREN SEIN.

DR. STEFFI BURKHART

02



MENSCH

AUGEN AUF DIE MILLENIALS

Gen Y, Gen Z – die einflussreichsten Alterskohorten im digitalen Zeitalter. Ihre Mind- und Skillsets werden die deutsche Wirtschaft nachhaltig verändern.

Obwohl die Babyboomer Generation die größte und kaufkraftstärkste darstellt, sind die Millennials die einflussreichsten Alterskohorten im digitalen Zeitalter. Sie sind die Schlüssel-Generationen, um die anstehenden Welt- und Wirtschaftsprobleme zu lösen. Nicht nur, weil wir eine Millionen-Lücke nach Renteneintritt der Babyboomer irgendwie füllen müssen. Sondern weil unsere Mind- und Skillsets diejenigen sein werden, die die deutsche Wirtschaft nachhaltig verändern. Eine mutige Behauptung. Aber lassen Sie mich mit einem kleinen Umweg erklären, wieso.

02.01
GEN Y, GEN Z: WER SIND WIR EIGENTLICH?

In Zahlen ausgedrückt sind die Millennials die Gesamtheit der Generation Y (*1980–1995) und Generation Z (*1995–2010). Viele von uns sind im materiellen Wohlstand mit Helikopter-Eltern aufgewachsen, die uns immer mit auf den Weg gegeben haben: „Macht was Euch Spaß macht, privat und beruflich." Wir sind grundsätzlich in gute Voraussetzungen hineingeboren worden und leben in einer Zeit der sogenannten Multi-Optionalität. Die Welt steht uns offen…

ZICKZACK STATT STROMLINIENFÖRMIG

Anders als viele unserer Eltern leben wir keine klassische Drei-Phasen-Biografie sondern Multigrafien: zwischen Vollzeitfestanstellung, Selbstständigkeit, Teilzeitanstellung, Sabbaticals, Auslandsaufenthalte und Branchenwechsel.

WIR SIND DIE ERSTE GENERATION, DIE VERMUTLICH 8 MAL IHREN JOB WECHSELN WIRD

Davon geht zumindest das World Economic Forum aus. Ich selbst gehe von mehr Jobwechsel aus. Wir leben eher im Zickzack und wollen uns horizontal entfalten, statt uns über Jahre hinweg mühselig auf der vertikalen Karriereleiter hoch zu schuften. Wenn wir das Bedürfnis haben, woanders ein besseres Arbeitsumfeld anzutreffen, uns besser entwickeln zu können oder mehr Wirkkraft erzeugen zu können, dann sind wir ganz schnell weg.

Während noch vor einigen Jahren Konzern-Chefs wie Heinrich von Pierer (CEO Siemens) oder Edzard Reuter (CEO Daimler) Vorbilder von Nachwuchs und Talenten waren, sind es heute Gründer wie Mark Zuckerberg oder Elon Musk. Und während man früher Absolventen von Elite-Universitäten wie der WHU, der Hochschule St. Gallen oder der LMU München zumindest die ersten Jahre ihres Berufslebens in die Konzerne, Beratung oder Investmentbank locken konnte, sieht es heute anders aus. Diese jungen Talente spüren heute, dass Sinn, Impact und Erfolg eher über die Selbstständigkeit oder Gründung eines Startups erreicht wird, als in großen Organisationen von risikoaversen Managern abhängig zu sein.

02.02
WARUM SIND WIR SO WERTVOLL?

Was genau macht uns zu den Machern von Morgen? Die Antwort: Wir leben heute in einer VUKA-Realität. „VUKA" entstand in den 90er Jahren in einer Militärschule und steht für die vier Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz. Diese vier Phänomene prägen unsere Zeit – als Brand-Beschleuniger treten die Digitalisierung und moderne Technologie wie die Künstliche Intelligenz hinzu. Sie bilden eine neue Welt, die sich mit alten Lehrbuchtheorien und dem Modus der Erfahrung, aus dem viele agieren, nicht erklären lässt. (siehe auch Artikel „VUKA Realität, Eine Welt mit neuen Spielregeln").

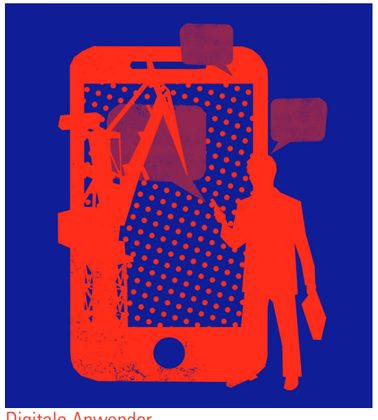
Eigentlich liegt es auf der Hand: Der Einsatz intelligenter Technologie, vor allem die Informations- und Datensammlung und ihre Verarbeitung in Echtzeit, wird es uns ermöglichen, Krankheiten zu besiegen, das menschliche Genom innerhalb nur weniger Minuten zum Preis eines Cheeseburgers zu entschlüsseln, Menschen zu richtigen Entscheidungen anzustoßen, das komplexe Wetter zu verändern und durch den Einsatz von Robotik die Landwirtschaft zu revolutionieren. Die aber wohl wichtigsten Innovationen werden im Bereich der Energiereduktion und -gewinnung stattfinden – durch den Einsatz von Turbinen in Flüssen und Meeren, neuartige Solarpanels oder durch den Bau von Kernfusionsreaktoren zur Stromerzeugung.

Diese Technologien müssen erforscht, entwickelt, programmiert und gesteuert werden. Niemand ist mehr dazu geeignet als diejenigen, die in einer VUKA-Realität aufgewachsen sind: Sie haben ein digital geprägtes, vernetztes und kollaboratives Mindset und haben die Deutungshoheit über die wichtigste Massentechnologie unserer Zeit – das Internet. Sie ahnen, auf wen ich hinaus möchte? Das sind die Digitalen Könner der Millennials Generationen.

„PAY ATTENTION TO THOSE WHO ARE 30 YEARS OLD. THEY ARE THE INTERNET GENERATION. THEY ARE THE BUILDERS OF THE WORLD"

findet auch Jack Ma, Vorstandsvorsitzender der Alibaba Group und einer der reichsten Männer Asiens.

DIE 3 TYPEN DER MILLENNIALS



Digitale Anwender



Digitale Könner



Create-Ups

Indem erste Organisationen Methoden aus dem Silicon Valley adaptieren, setzen sie bereits – ob bewusst oder unbewusst – auf die Denke und Skills der Millennials. Schließlich wurden Facebook, Google, Wework und Co. entweder von Millennials gegründet oder die Mehrheit der Mitarbeiter gehört zu eben dieser Generation. Bemerkenswert dabei ist, dass der Wert dieser „jungen" Unternehmen heute schon wesentlich höher ist als die Bewertung vieler Unternehmen der Old Economy. Wir brauchen mehr von diesen neuen Geschäftsmodellen, dieser neuen Denke!

NEUE DENKE

Ein Parade-Beispiel für die „Neue Denke" im Vergleich zur Old Economy ist Airbnb: Die größte Hotelkette der Welt ist die Hilton Gruppe mit knapp einer Million Betten, fast 100-jährigem Bestehen und einen Unternehmenswert von 31,5 Milliarden US-Dollar. Der Unternehmenswert von Airbnb, eine 2008 gegründeten Community-Plattform ohne ein einziges eigenes Hotelzimmer, liegt bei 35 Milliarden US Dollar.

Damit ist den Airbnb-Gründern Erstaunliches gelungen: Sie haben das alte Prinzip „auswärts übernachten" genommen, es „neu gedacht" und etablierte, jahrhundertealte Unternehmen mal eben in 10 Jahren überholt.

Glücklicherweise strahlt die neue Denke jetzt auch in einen der schwerfälligsten Bereiche: die Politik. So habe ich kürzlich Daniel Zimmerman kennengelernt – Millennials-Vertreter und Bürgermeister von Monheim am Rhein. Innerhalb von sechs Jahren hat er den Schuldenstand von 125 Mio. Euro in einen Überschuss von knapp 295 Mio. Euro verwandelt. Sein Geheimnis? Er senkte unter anderem den Gewerbesteuer-Hebesatz drastisch ab und zog damit unterschiedliche Firmen an. Durch den plötzlichen „Reichtum" schaffte Monheim die Kita-Gebühren ab, sanierte Spielplätze, bietet überall kostenloses WLAN an und stattet Schulen mit Tablets aus. Netter Nebeneffekt: Die Veränderungen ließen Monheim zu einem attraktiven Wohnort für junge Familien werden. Die Vision von einer lebenswerten Stadt, in der man gut leben und arbeiten kann, setzt Daniel Zimmermann um, und zwar auf Augenhöhe im Austausch mit der Wirtschaft und den Bürgern. Nochmal: Wir brauchen mehr davon!

NEUE WERTE

Unsere neue Denke richtet sich dabei nicht nur nach außen, sondern auch nach innen – auf die Unternehmenskultur: Die Vertreter der Millennials-Generation leben ganz neue Werte. Das hat eine Befragung der Boston Consulting Group mit 200.000 Jobsuchenden in 189 Ländern bewiesen: Die drei wichtigsten Punkte für junge Bewerber sind Wertschätzung ihrer Arbeit, gute Beziehungen zu Kollegen und Work-Life Balance. Das Gehalt kommt erst an achter Stelle. Wir erleben also einen Wandel hin zu einer Fokussierung auf die Unternehmenskultur. Und diese wirft Themen wie Gehaltstransparenz, gleiche Bezahlung unter Geschlechtern und das Überdenken oder gar Abschaffen von Hierarchien auf.

02.03 RAUS AUS DEM MODUS DER ERFAHRUNG

Wenn sich die Spielregeln unserer Welt verändern, brauchen wir ein neues Denken,

EIN NEUES HANDELN

Wir sollten nicht in Hierarchiestufen denken und handeln, sondern Netzwerke aufbauen und sie dann auch intelligent nutzen, um uns zu agilen Unternehmen zu entwickeln, die schnell auf Herausforderungen des Marktes reagieren. Wenn das nur so einfach wäre. Viele Organisationen sind derzeit noch von einer Schwarmdummheit geprägt. Diesem Phänomen hat der Wirtschaftsvor- und Querdenker Gunter Dueck sogar ein ganzes Buch gewidmet. Um als Organisation klüger zu werden, braucht es einen kulturellen Wandel auf den drei Ebenen: Technologie (Moderne Technologie, Digitale Skills, IKT), Struktur (Organisationsdesign und Arbeitsarchitektur) und Mensch (Mitarbeiterbefähigung, Führungskultur, Kundenzentrierung). Erst, wenn durch Hierarchien verursachte Systembrüche beseitigt sind, kann in Organisationen Schwarmintelligenz entstehen. Übrigens, verhaltensökonomische Experimente haben gezeigt, dass sowohl gemischtgeschlechtliche als auch interdisziplinäre Teams bei der kollektiven Intelligenz besser abschnitten als rein homogene Teams. Ohne uns Millennials, ohne unsere Ideen und unser kollaboratives und experimentierfreudiges Mindset wird dieser Wandel aber nicht funktionieren: Wir sind es, die der Welt von Morgen am nächsten sind.

QUELLENVERZEICHNIS

- Burkhart, S. (2016): Die spinnen, die Jungen! Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y. GABAL Verlag
- Beispiel Mercedes Benz https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Neues-Showroom-Konzept-So-begruesst-Mercedes-Benz-die-Kunden-kuenftig-am-Point-of-Sale-165188
- Employee Tenure in 2018, Bureau of Labor Statistics U.S. Department of Labor https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm
- Gratton, L. & Scott, A. (2017): The Corporate Implications of Longer Lives. MITSloan Management Review
- Strack, R. et al. (2014): The Global Workforce Crisis: $10 Trillion at Risk, The Boston Consulting Group https://www.bcg.com/Images/The_Global_Workforce_Crisis_Jun_2014_tcm108-84781.pdf
- Kotter, J.P. (2015): Die Kraft der zwei Systeme. Harvard Business Manager Spezial

THE RACE TO 5G

Unfassbar und beängstigend, wie viele Fehlentscheidungen wir derzeit in der deutschen Spitzenpolitik erleben müssen. Politiker verbauen uns unsere Zukunft, weil sie auf die falschen Themen setzen, Signale nicht wahrnehmen, ideen- und planlos sind und sich von Unternehmen und Lobbyisten einlullen lassen, anstatt auf die Menschen zu hören und uns allen zu dienen.

Ein Minister ist der erste Diener im Staat. Das ist die wahre Bedeutung des Wortes Minister. Wer das nicht versteht, hat in der Politik nichts verloren.

Sogar Peter Altmaier ist es peinlich, mit seinen ausländischen Kollegen von seinem Auto aus zu telefonieren, weil ständig die Leitung wegen riesiger Funklöcher auf deutschen Autobahnen, ausfällt.

Und jetzt fängt auch noch Telekom-Chef Timotheus Höttges mit lächerlichen Behauptungen an: “Flächendeckendes 5G ist wie Privatjet für alle”.

Es ist derzeit die vorderste Aufgabe der Deutschen Wirtschaft, die Bundesrepublik Deutschland zukunftsfähig und international - im Verhältnis zu anderen Ländern, attraktiv für Investitionen, Talente aus dem Ausland, Startups, Künstliche Intelligenz, IoT, IKT und Biotechnologie aufzustellen.

PEINLICH MIT ANZUSEHEN: DAS 5G KASPER-LETHEATER DER DEUTSCHEN



03

STRUKTUR, MENSCH

GENERATION-MIX AM ARBEITSPLATZ

Wir erleben heute vier Generationen am Arbeitsplatz, ihre Stärken zu vereinen und zu bündeln ist eine zentrale Aufgabe von Unternehmen.

Mit verschiedenen Generationen unter einem Dach zu arbeiten, kann zum Erfolgsfaktor des Unternehmens werden - wenn wir verstehen, wie man mit ihnen umgeht und wie sie sich dabei wohlfühlen.

03.01
GENERATION FLEX

Wir alle werden älter und die Welt um uns herum altert mit. Höhere Lebenserwartungen und niedrige Geburtenraten stellen uns vor eine noch nie da gewesene Herausforderung, auf die die meisten Länder nicht vorbereitet sind.

Bis zu 100 Jahre alt zu werden, ist nichts Außergewöhnliches mehr und in den entwickelten Ländern übersteigt inzwischen die Zahl der Rentner die der Arbeitenden (zwischen 25 und 64 Jahren). Im Jahr 2050 werden über 50 % aller Japaner älter als 65 Jahre sein. In Spanien werden es 34,5 %, in Italien 33 % und in Deutschland 32,7 % sein. In China waren im Jahr 2010 nur 8,3 % älter als 65, deshalb wird dort von einem Anteil von 24 % im Jahr 2050 gerechnet.

DER MEGATREND SILVER SOCIETY

Alternde Bevölkerungen stellen uns bei allen Lebensaspekten vor neue Herausforderungen, betreffen die gesamte Weltökonomie und zwingen die Regierungen zu einem Umdenken hinsichtlich der sozialen Sicherheit und der Krankenversorgung, spätestens wenn die arbeitende Bevölkerung nicht mehr genug in die Sozialkassen einzahlen kann.

In den 50er Jahren wurden weltweit noch 12 Arbeitnehmer pro Rentner gezählt. Heute sind es nur noch 9 und im Jahr 2050 sollen es nur noch 4 sein.

In den Büros waren immer schon verschiedene Generationen beschäftigt, doch heute sind Mitarbeiter, die das Rentenalter erreicht haben, gesundheitlich besser zurecht als früher, wollen auch gerne weiter arbeiten, um ihren gesellschaftlichen Beitrag zu leisten oder sie müssen weiter arbeiten, weil ihre Rente nicht reicht. Hinzu kommt, dass sie für ihre Unternehmen mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung wertvolle Mitarbeiter sind.

In vielen Büros ist es schon völlig normal, dass vier Generationen zusammen arbeiten. Alle von ihnen haben verschiedene Lebenspläne, ihre eigene Art zu arbeiten und unterschiedliche Gewohnheiten. Unter diesen Voraussetzungen ist die Auseinandersetzung mit dem Multi-Generationen-Büro nicht nur eine Modeerscheinung, sondern Notwendigkeit und auch Chance, ein tragfähiges Modell für die Integration zu entwickeln, das unterschiedliche Wissensstände und Arbeitsmethoden unter einen Hut bringt.

„WENN WIR ERREICHEN, DASS ÄLTERE GESÜNDER UND LÄNGER LEBEN, UND WENN WIR SICHER STELLEN, DASS WIR DIE MITTLEREN JAHRE VERLÄNGERN UND NICHT NUR DIE LETZTEN, KÖNNEN SIE IN DIESEN EXTRA GEWONNENEN JAHREN GENAUSO PRODUKTIV SEIN WIE IN ALLEN ANDEREN AUCH."

DR. MARGARET CHAN, GENERALDIREKTORIN DER WELTGESUNDHEITSORGANISATION, 2012

Mehrere Studien haben sich detailliert mit den Arbeitsanforderungen der einzelnen Generationen befasst und helfen dabei, das gegenseitige Verständnis für unterschiedliche Auffassungen zu fördern

Alle sind sich einig, dass der Grad der Aufgabenerfüllung altersunabhängig ist und ältere Mitarbeiter – früher als innovationshemmend, zu langsam und unproduktiv empfunden – heute als wichtiger Bestandteil des Unternehmens gesehen werden, weil sie ein besseres Verständnis für interne Zusammenhänge, Abläufe und Prozesse mitbringen.

Ältere Mitarbeiter haben mehr Erfahrung (77 %), einen höheren Grad an Reife/Professionalität (71 %) und die größere Arbeitsmoral (70 %) und die meisten kompensierten mögliche Defizite durch Schulung und/oder bereichsübergreifende Weiterbildung (42 %) Auf der anderen Seite verfügen die Jüngeren über einen stärkeren Unternehmergeist, lassen sich bereitwilliger beraten und arbeiten mit anderen lieber online zusammen als mit dem persönlichen Gegenüber.

Eine Umfrage ergab, dass 60 % der Mitarbeiter schon generationsbedingte Konflikte erleben mussten, aber nüchtern betrachtet haben unterschiedliche Generationen bei der Arbeit mehr Gemeinsamkeiten als Differenzen. Je nach ihren Vorstellungen haben sie sich entsprechend unterschiedlich damit arrangiert. Will man erreichen, dass sich die Mitarbeiter als eingebunden betrachten und sich wohlfühlen, müssen diese unterschiedlichen Vorstellungen unbedingt berücksichtigt werden.

„ANSEHEN UND SICHERHEIT SIND DEN ÄLTEREN MITARBEITERN AM WICHTIGSTEN; BEI DEN JÜNGEREN SIND ES ANERKENNUNG, SPASS UND ERFÜLLUNG."

LYUBOMIRSKY, KING, DIENER, 2005

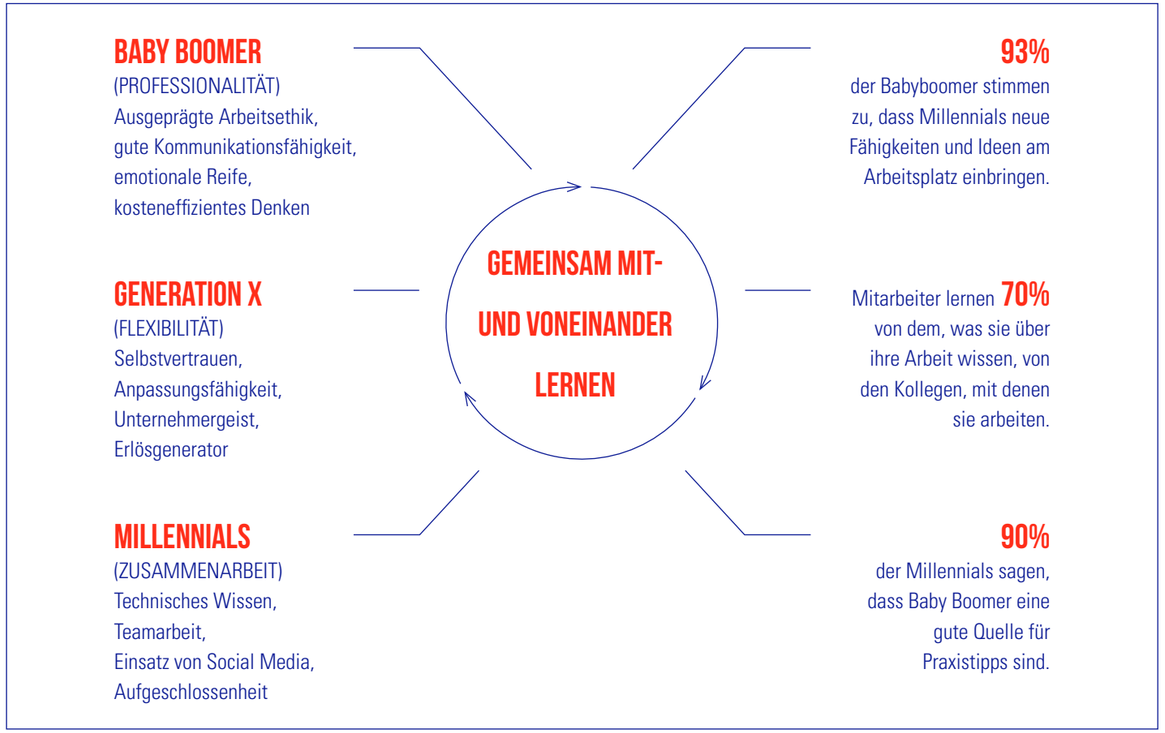
„Die Analyse zeigt, dass über alle Gruppen hinweg eine gerechte Grundentlohnung wichtig ist, aber ältere Mitarbeiter legen mehr Wert auf die Qualität ihrer Arbeit, ihres Unternehmens und die spätere Versorgung z. B. in Form von Betriebsrenten. Die jüngeren, im Alter von 18–34, legen mehr Wert auf flexible Arbeitszeiten und Aufstiegsmöglichkeiten. Das unterstreicht die Anforderung, dass es kein Vergütungsmodell gibt, das für alle passt, sondern dass für die einzelnen Bereiche maßgeschneiderte Lösungen ausgearbeitet werden müssen."

Jüngere Arbeitnehmer befinden sich auch in einer Art Bindungsfalle: „Sie haben hinsichtlich aller Arbeitsaspekte die positivsten Aussichten, sie vertrauen der älteren Führung, sie denken, dass Vorgesetzte nur ihr Bestes wollen, sehen Entwicklungsspielraum und empfehlen ihr Unternehmen als guten Arbeitsplatz weiter – und trotzdem sind sie am ehesten bereit, zu wechseln."

In den seltensten Fällen sind die Probleme im Multi-Generationen-Büro physischer Natur. Strenge Gesetze regeln das Arbeitsalter und verhindern Diskriminierung aufgrund von Einschränkungen.

Bessere Ergebnisse können nur erzielt werden, wenn allen Mitarbeitern betreffend Ausstattung und Auswahl ein größeres Mitspracherecht eingeräumt wird. Unabhängig von Alter, Geschlecht, Kultur und Fähigkeiten ist für den Wohlfühlfaktor entscheidend, inwieweit der eigene Arbeitsplatz persönlicher gestaltet werden kann, ob es für unterschiedliche Arbeiten auch entsprechende passende

Umgebungen gibt und ob sich das Klima, die Temperatur und das Licht individuell einstellen lassen.
Noch schwieriger wird es, wenn Aspekte wie Erwartungshaltung, psychologische Anforderungen und Prioritäten unterschiedlicher Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen, ganz besonders, wenn zeitgemäße Büroumgebungen geschaffen wurden, die hierarchische Traditionen infrage stellen und Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft zusammenführen, um Seite an Seite zu arbeiten.
Nach Jacqueline Vischer ist dieses psychologische Wohlgefühl maßgebend für die sozialen Beziehungen. Deren Hauptfaktoren sind das Verständnis für Raumgestaltung, sowohl für die individuelle (Büro, Arbeitsplatz) als auch für die gruppenrelevante (Team, Arbeitsumgebung), gefolgt von Privatheit, Zufriedenheit und die räumlichen Möglichkeiten hinsichtlich Informationsbeschaffung und Arbeitsplatzwahl.
Die Wichtigkeit dieser Faktoren ist bei den Generationen unterschiedlich ausgeprägt und beeinflusst die persönliche Zufriedenheit, den Wunsch nach Privatheit, das Glücksgefühl und das Zeitempfinden.
Alle Erinnerungen, die wir im Laufe unseres Lebens sammeln, bilden unsere eigene Zeitachse: Jüngere Mitarbeiter mit weniger Erfahrung und „flexibleren" Einstellungen verbringen mehr Zeit mit Social Media, fühlen sich weniger unwohl in öffentlichen Räumen und brauchen mehr „richtungsweisende Unterstützung", während ältere meinen, die Uhr würde sich immer schneller drehen und erkennen müssen, dass es wegen schwindender Fähigkeiten schwieriger wird, mehrere Dinge auf einmal zu erledigen.
Mit dem zunehmenden Alter wächst aber auch die innere Zufriedenheit, selbst wenn sie dies nur an ihrem Jahrgang festmachen: Während ältere Erwachsene gerne so wirken, als gehörten sie zur unglücklichsten Generation überhaupt, sind sie im Grunde glücklicher als je zuvor.
Bürogestaltungen, die aus dem Anspruch entstanden sind, dem psychologischen Wohlgefühl zu entsprechen, basieren in vielen Fällen auf der Einbindung der Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess, auch um sie besser kennen zu lernen.
Diese Vorgehensweise hat gleich mehrere Vorteile. Zum einen hilft sie dabei, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der alle Mitarbeiter die anderen Generationen besser verstehen und respektieren, zum anderen ermöglicht sie die altersunabhängige und grundsätzliche Verbesserung der Arbeitsumgebung, indem gleichzeitig auf die Anforderungen aller Gruppen eingegangen wird und weniger generationsbedingte Ghettos geschaffen werden.
Im Endergebnis entstehen Büroräume durch interaktive Mitarbeit, die einfach zu steuern ist und die unterschiedliche Anforderungen an Kommunikation, Konzentration, Rückzugsmöglichkeiten und Zusammenarbeit respektiert. Auf jeden Fall besser als Lösungen, die nur strikt die Aspekte Alter, Geschlecht und kulturellen Hintergrund berücksichtigen, was einen eher auseinanderbringt.



QUELLENVERZEICHNIS

- Kelly K., „The aging workforce: four steps to maximize older workers in your organization", 2015
- Ibidem
- Kochlar R., Oates R., „Attitudes about aging: a global perspective", 2014
- http://blog.pressalit.com/the-world-is-getting-older/
- Adecco Staffing, USA „Generation Z vs Millennials", 2015
- Referenzen in der Grafik genannt
- Burtless G., „The Impact of population aging and delayed retirement on workforce productivity", 2013
- Society for Human Resource Management, „SHRM Survey Findings: The Aging Workforce – Basic and Applied Skills", 2015
- William J., „2016 Trends in the workplace", Callison RTKL, 2016
- Birkman Intern., „How do generational differences impact organizations and teams?", 2016
- VV.AA., „Mercer Inside Employees" Minds – The Transforming Employment Experience, 2015
- Ibidem
- Vischer J., „Designing the work environment for worker health and productivity", 2008

04



MENSCH

VUKA-REALITÄT, EINE WELT MIT NEUEN SPIELREGELN

Neue Spielregeln setzen ein neues Denken und neues Handeln voraus. Der Modus der Erfahrung ist heute überbewertet.

Die Spielregeln in unserer Welt verändern sich. Ereignisse werden zunehmend komplexer – unser Verständnis dafür geringer: Die Gesellschaft ist mehr und mehr verunsichert. Bereits vor fünf Jahren, als ich in Gesundheitspsychologie promovierte, war diese Verunsicherung ein Zeichen dafür, dass die psycho-sozialen Belastungen stärker ausgeprägt sind als die biologischen. Tendenz steigend. Doch wie gewinnen wir Sicherheit zurück? Indem wir lernen, die neuen Spielregeln der Welt zu verstehen – mithilfe von VUKA.



= VOLATILITÄT

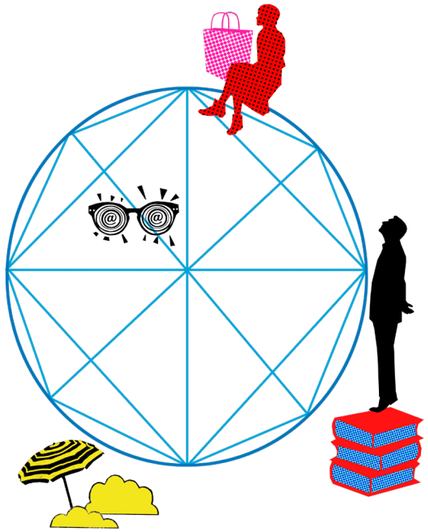
= UNSICHERHEIT

= KOMPLEXITÄT

= AMBIVALENZ

04.01
ES MUSS NEUES WISSEN HER, UM DIE NEUE WELT ZU VERSTEHEN

Wir leben heute in einer „VUKA-Realität". Das Akronym „VUKA" steht für die Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz. Diese vier Phänomene prägen unsere Zeit. Ich erweitere das Modell um zwei „Brandbeschleuniger": Digitalisierung und Zukunftstechnologien wie Künstliche Intelligenz. Zusammen erschaffen sie eine neue Welt, die sich mit alten Lehrbuchtheorien und dem oftmals angewandten Modus der Erfahrung nicht erklären lässt.



VOLATILITÄT: TALENTE BEWEGEN SICH IN LÄNDER MIT STABILER WIRTSCHAFTSKRAFT

Beispiel Braindrain in Griechenland. Im Dezember 2018 haben wir an den internationalen Finanzmärkten die höchste Volatilität seit fünf Jahren erlebt. 2018 haben wir zudem gesehen, wie der Wert der Währungen in Argentinien, Venezuela oder der Türkei komplett verfallen ist. Dieser Verfall hat unter anderem zur Folge, dass hoch qualifizierte Talente – vor allem auch Millennials – ihrer Heimat den Rücken kehren (= Braindrain). Eine Katastrophe für diese Länder! Griechenland zum Beispiel musste zu Beginn der Krise hohe Zinsen am Kapitalmarkt zahlen und folglich die Steuern drastisch anheben. Die Arbeitslosenquote stieg, woraufhin mehr als eine halbe Million Menschen das Land verließen, wie das Handelsblatt berichtete. Verursacht durch die Volatilität hat Griechenland ein Viertel seiner Wirtschaftskraft verloren – mit verheerenden Folgen für die Volkswirtschaft.

UNSICHERHEITEN: POLITISCHE ENTSCHEIDUNGEN ERODIEREN DAS VERTRAUEN IN SYSTEME

Beispiel Gelbwestenbewegung in Frankreich. Unsicherheiten resultieren immer aus bewusst getroffenen politischen Entscheidungen und können zu einem subjektiven Unsicherheitsgefühl beim Einzelnen führen. Anfangs formierte sich die Gelbwestenbewegung, um gegen die Steuererhöhung auf Benzin und Diesel zu demonstrieren. Jetzt richtet sie sich gegen das gesamte politische Establishment.
Ein weiteres Beispiel ist die Unsicherheit in Großbritannien aufgrund der Entscheidung für den Brexit. Ich gehe davon aus, dass die Arbeitslosenquote in Großbritannien um 30 bis 50 Prozent zunehmen und das Bruttoinlandsprodukt bis zu 5 Prozent zurückgehen wird. In der Folge werden viele Top-Talente Großbritannien verlassen.

KOMPLEXITÄT: JE VERNETZTER DIE WELT, DESTO GLOBALER DIE FOLGEN EINZELNER EREIGNISSE

Szenario des möglichen Zusammenbruchs nur einer großen Bank oder Schattenbank (bankähnliche Institution ohne Banklizenz) irgendwo in der Welt, vermutlich in China (s. Magazin „Fortune"). Ein solches Ereignis könnte sehr schnell dazu führen, dass in Europa Märkte kollabieren und Erspartes, vermögensgebundene Alterssicherungen und Bankprodukte stark in Mitleidenschaft gezogen und die Wertentwicklungen dieser Assets drei bis fünf Jahre zurückgeworfen werden. Ein wirtschaftliches Ereignis irgendwo in der Welt hat also direkten Einfluss auf uns persönlich. Auch deutsche Unternehmen könnte der Zusammenbruch einer einzigen großen Bank oder Schattenbank hart treffen, weil Banken bei verunsicherten Märkten dazu neigen, Kredite zu verknappen.

AMBIVALENZ: EIN EREIGNIS, ZWEI ERKLÄRUNGSANSÄTZE

Beispiel Arabischer Frühling. Was hat ihn ausgelöst? Viele glauben noch immer, dass es sich um eine rein politisch motivierte Bewegung handelte. Dabei demonstrierten auch deshalb viele Menschen auf Plätzen wie dem Tahrir in Kairo, weil die Nahrungsmittelpreise exorbitant gestiegen waren und sie hungerten. Wie es dazu gekommen war? Immer häufigere und extremere Wetter-Ereignisse erhöhen die Ernteverluste in der ganzen Welt. So auch 2010 in Russland. Die Hitzewelle zerstörte 40 Prozent der Getreide- und Maisernte – was die russischen Behörden zwang, den Getreideexport zu stoppen. Die Folgen waren ein Chaos auf den Rohstoffmärken und massiv gestiegene Nahrungsmittelpreise, welche in Asien und Afrika zu gewalttätigen Unruhen führten: zum Arabischen Frühling. Sie sehen, das Thema hat einen politikwissenschaftlichen und einen naturwissenschaftlichen Erklärungsansatz. Es ist ambivalent.
Beispiel Handelskrieg zwischen den USA und China als möglicher Auslöser für die nächste Weltwirtschaftskrise. Warum findet er gerade jetzt statt? Wirtschafts- und politikwissenschaftlich betrachtet wird er von zwei Faktoren beeinflusst:
1. Die Chinesen exportieren günstige Erzeugnisse in die USA und kaufen mit den erzielten (hohen) Gewinnen amerikanische Staatsanleihen, was sie zum größten Gläubiger der USA macht. Dabei werden häufig Patente und andere immaterielle Güterrechte verletzt. Kürzlich wurde sogar die Finanzvorständin und Tochter des Gründers des größten chinesischen Handyproduzenten Huawei auf Veranlassung der USA in Kanada verhaftet.
2. Die USA haben chinesische Produkte mit hohen Einfuhrzöllen belegt, was ein schwerer Schlag gegen die chinesische Wirtschaft ist und China in eine Rezession führen kann.
Im März 2018 wurden in Japan neue Vorkommen an seltenen Erden entdeckt. Wie das Journal „Nature" berichtete, ist der Fund groß genug, um die ganze Welt für Jahrzehnte zu versorgen. Folglich stehen die USA nicht mehr in doppelter Abhängigkeit zu China. Warum? Ist schnell erklärt: Die Amerikaner benötigen seltene Erden für die Produktion von Handys, Elektroauto-Batterien, Computer, Windturbinen etc. China aber kontrollierte den weltweiten Handel mit diesen Mineralien. Von 2010 bis 2015 verhängte die Volksrepublik sogar einen Ausfuhrstopp,

der die heimischen Hersteller stark begünstigte. Aufgrund deren Monopolstellung stoppte selbst Bosch seine Forschungsarbeiten und den Bau von Elektrobatterien, wie das Handelsblatt berichtete.

Ein Ereignis, zwei Erklärungsansätze: ein politikwissenschaftlicher und ein naturwissenschaftlicher. Hinzu kommen die „Brandbeschleuniger" Digitalisierung und Zukunftstechnologien. Würden wir nicht weltweit unter einem enormen Innovationsdruck bei der Entwicklung von Technologien stehen, könnte den USA die Abhängigkeit von China egal sein.

MEIN APPELL UND MEINE AUFFORDERUNG AN SIE: VERSUCHEN SIE AB SOFORT, NACHRICHTEN MIT DEM „VUKA-GEDANKEN" IM HINTERKOPF ZU LESEN. ES WIRD IHNEN HELFEN, DIE KOMPLEXITÄT VON WELT-/EREIGNISSEN BESSER ZU VERSTEHEN.

LEADERSHIP FRAMEWORK

V = VISION

U = UNDERSTANDING

K = KLARHEIT

A = AGILITÄT / ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

04.02
DAS VUKA LEADERSHIP FRAMEWORK

VISION:
ALS ORGANISATION, ALS FÜHRUNGSKRAFT EINES TEAMS, ALS TEAM

Welche Vision verfolgen Sie selbst für die Entwicklung Ihres Teams? Eine Vision könnte sein: "Wie kann ich mein Team empowern, in einer VUKA-Realität mit den Beschleunigern Digitalisierung und KI, High Performance Ergebnisse abzuliefern? Dazu wäre es wichtig, Menschen und Teams antifragiler/resilienter zu machen, die Kommunikationsfrequenz und Kooperation im Team zu erhöhen, eine offene und transparente Fehlerkultur einzuführen, in dem ganze Teams aus Fehlern lernen, den Willen zur Höchstleistung und Erfolg im Team zu honorieren sowie Management-Aufgaben, Leadership-Aufgaben und die Fachexpertise unabhängig von Rang und Autorität zu vergeben.
Welche Vision verfolgen Sie gemeinsam als Team? Entwickeln sie gemeinesam ein Bild von der gewünschten Zukunft (Alignment of interests schaffen).

UNDERSTANDING:
META-STRATEGISCHE ZUSAMMENHÄNGE UND DAS EIGENE FÜHRUNGSVERHALTEN

In der heutigen Realität, in der sich die Spielregeln in der Welt verändern und viele Ereignisse auf uns einwirken, ist es wichtig, meta-strategische Zusammenhänge zu verstehen – nicht nur als Führungskraft, auch als Mitarbeiter eines Teams. Wie also schaffen Sie es, Ihr Team permanent in relevanten Themen weiterzuentwickeln? Und zwar während der Arbeitszeit? Verstehen hilft, Angst und Widerstände abzubauen.
Lernen Sie Ihren Führungsstil und Ihr Führungsverhalten kennen und arbeiten Sie daran. Erst wer sich selbst, seine eigenen Emotionen gut führen kann, kann auch andere gut führen.
Kennen Sie die Grenzen der Einzelnen im Team? Wie können Sie Ihre Mitarbeiter innerhalb ihrer Grenzen führen? Wer will über die eigenen Grenzen hinaus geführt und entwickelt werden? Wie gehen Sie vor?

KLARHEIT:
AUS KOMPLEXITÄT MUSS KLARHEIT FÜR FÜHRUNG ERFOLGEN

Klarheit sorgt dafür, dass Kraft und Energie genau dort eingesetzt wird, wo sich deren Wirkung am besten entfaltet.
Für den Entschluss von Angela Merkel, aus der Atomenergie auszusteigen, brauchte sie eine Klarheit: Über den Preis, die Geschwindigkeit, wie schnell die Vision erreicht werden kann, über die technologische Umsetzbarkeit; Das alles erfordert Mut und auch Glück.
Wenn keine Klarheit besteht, erleben wir Leadership Schwächen. Als Beispiel: Da derzeit in der Politik keine Vision und keine Klarheit besteht, konnten Greta Thunberg und Rezo mit ihren Aussagen, Forderungen und Bewegung einen so enormen EInfluss auf das EU-Wahlergebnis (35% der u25 Jährigen haben für die Grünen gewählt, 42% der ü65 Jährigen haben für die Union gewählt) verursachen.
Welche Werte sind in Ihrem Team verankert? Warum tun wir als Team was wir tun? Mit welcher Anstrengung? Wer macht was? Sind zu jeder Zeit die Rollen geklärt?

AGILITÄT/ADAPTION:
ADAPTION ÜBER KREATIVITÄT, VISION UND KLARHEIT

Agilität setzt eine beidhändige Führung (Ambidextrie in der Führung) voraus. Für die Mindset Shifts von Hierarchie - Netzwerk, Profit - Purpose, Kontrolle - Empowerment, Planung - Experimente, ist Führung mit verantwortlich. Schaffen Sie hierzu eine richtige Balance zwischen pull (inspire) und push (drive).
Entwickeln Sie eine eigene geistige Flexibilität, agieren Sie mit einer Offenheit für Neues und stärken Sie diese Kompetenzen in Ihrem Team. Bringen Sie Ihr Team dazu, den Modus der Erfahrung zu hinterfragen und zu verlassen. Das setzt Vertrauen voraus, um das Risiko ins Unbekannte einzugehen. Teilen Sie Informationen im Team, um gemeinsam zu lernen.
Streben Sie Hochleistung ohne Erschöpfung an - Spaß, Kampfeslust, Experimentierfreude und Purpose gehören zu einer Leistungskultur mit dazu. Feiern Sie schnelle und jeden noch so kleinen Erfolg im Team. Ermöglichen Sie Fortschritt durch den Einsatz neuer Technologien, bei erhöhter Geschwindigkeit.

QUELLEN

- Griechischer Braindrain https://www.handelsblatt.com/politik/international/auswanderung-griechischer-braindrain-ein-land-blutet-aus/22830512.html?ticket=ST-1866582-3WgnkaVYGxLapWusjG2E-ap2
- J.P. Morgan has a date for the next financial crisis - and it´s not far off http://fortune.com/2018/09/13/jpmorgan-next-financial-crisis/?utm_source=facebook.com&utm_medium=social&utm_campaign=-fortunemagazine&xid=soc_socialflow_facebook_FORTUNE&fbclid=IwAR3p1smmzxPfWWVHcxItMCMoSKNfR0G9J2OrZiRI51R4BIfuvwz0JZEd4JU
- Japan discovered a rare-earth mineral deposit that can supply the world for centuries https://www.sciencealert.com/japan-discovered-a-rare-earth-mineral-deposit-that-can-supply-the-world-for-centuries?fbclid=IwAR2_Jebm7xPsStyfQTA-VcZeDKuph3-auf-PMHydml9gxKtrzUPjDFUmwHk
- Bosch stellt Batteriezellen-Forschung komplett ein https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/elektromobilitaet-bosch-stellt-batteriezellen-forschung-komplett-ein/21013464.html?ticket=ST-637266-oR0AoEWR4gVNC4Wj2kcH-ap4

05



MENSCH

UMGANG MIT DEN GEFAHREN UND RISIKEN DER VUKA-REALITÄT

Wie gehen Unternehmen, HR-Verantwortliche und Führungskräfte mit den Gefahren und Risiken der VUKA-Realität zukünftig um?

Meine persönliche Antwort darauf lautet:

1. mit einer positiven Grundeinstellung
2. mit Mut, neue Wege zu gehen
3. mit dem Fokus auf Themenfelder, in denen wir Wirkung erzeugen können

05.01
ZU DIESEN THEMENFELDERN GEHÖREN

1. Unternehmen müssen lernen, sich stärker auf die Millennials Generation zu konzentrieren. Speziell auf die Generation Y Mitarbeiter und auch Kunden. In 2019 wird die GenY in den USA die quantitativ größte Bevölkerungsgruppe darstellen, weshalb sich viele Unternehmen in den USA genau auf diese Mitarbeiter- und Käufergruppe konzentrieren. Weil europäische Unternehmen häufig amerikanische Unternehmen nachahmen, können wir davon ausgehen, dass dieser Trend ab 2019/2020 ebenfalls bei uns in Deutschland ankommen wird. Das bedeutet, dass sich Vertrieb, Marketing und Produkte verändern werden, dass mehr Fokus auf Mitarbeiterführung gelegt wird und dass das Tempo von Veränderungen zunehmen wird.
Ein gutes Beispiel hierfür können wir in der Automobilindustrie und Mobilität beobachten. Während früher „Das Auto" (übrigens ein Slogan mit dem VW jahrelang geworben hat) das Statussymbol Nummer 1 war, entwickelt sich das Thema weg von individuellem Statussymbol hin zum Thema „Mobility as a service". Ich vermute stark, dass die komplette Bandbreite an Mobilitätsservices wie (selbstfahrende) Autos, Bahn, Busse, Fahrräder bis hin zu Flugtaxis, die über die wichtige IoT Technologie vernetzt sind, im Jahr 2030 über ein Jahresabonnement für bspw. 199 Euro im Monat, abgedeckt werden. Dadurch verändert sich das Geschäftsmodell der Automobilkonzerne grundlegend. Es wird zu einer echten Revolution kommen, die vergleichbar ist mit der Umstellung von Kutsche auf Automobile Ende des 19. Jahrhunderts. Für diesen Change benötigen Automobilkonzerne die intelligentesten, teamfähigsten und motiviertesten Mitarbeiter der Millennials Generation. Der Kampf um Talente beginnt.
2. Ein HR-/Recruiting-Trend, der derzeit im Silicon Valley zu beobachten ist, ist die Tatsache, dass die Erwartungshaltung „On Demand" nun auch im Recruiting angekommen ist. Wenn ein top qualifizierter Millennial im Silicon Valley nicht am selben Tag der Zusage einen unterschriebenen Vertrag per E-Mail ins Postfach bekommt, fängt er/sie bei der Konkurrenz an, die schneller agiert. Dieser Trend wird auch nach Deutschland kommen. Je früher HR sich auf diese Entwicklung vorbereitet, desto größer der Wettbewerbsvorteil, die besten Talente für sich zu gewinnen.
3. Durch diesen Trend wird auch der klassische Bewerbungsprozess mit Anschreiben und Co obsolet. Besonders in der Digitalwirtschaft droht der Wettbewerb um top Talente Unternehmen in ihrer Entwicklung jetzt schon auszubremsen. Sowohl aufstrebende Start-ups, Tech-Giganten als auch traditionelle Unternehmen konkurrieren um die gleichen Köpfe.

ZUNEHMENDEN SHIFT VOM ARBEITGEBER-MARKT HIN ZUM TALENTMARKT

Um Köpfe, die nicht nur digitale Kompetenzen mitbringen, sondern auch den richtigen Mindset, gute Sozialkompetenzen und die sich mit agilen Methoden auskennen. Weil der Bedarf an Digitalen Könnern im Inland schon jetzt (!) nicht mehr zu decken ist, wird die Suche im Ausland intensiver. So hat N26 als Beispiel in diesem Jahr neue Mitarbeiter aus 30 verschiedenen Ländern eingestellt.

ES WIRD DAS BEWERBUNGSGESPRÄCH SEIN, AUF DAS ES ANKOMMT.

Ich nenne das den „SINGLE MOMENT OF TRUTH" der Entscheidungsfindung von Bewerbern. Unternehmen, die darauf setzen, den Single Moment of Truth zu gewinnen, werden sich einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um Talente verschaffen können.
4. In den nächsten 2 Jahren werden wir vermutlich den Mini-Trend erleben, dass Millennials, die überdurchschnittlich mehr arbeiten als ihre Kollegen, viel größere Karriereschritte in kurzer Zeit machen werden, als wir es bisher in Generationen zuvor erlebt haben.
5. Der Anspruch an Führung verändert sich – vor allem getrieben durch die Millennials Generation. Führungskräfte müssen heute viel stärker in der Lage sein, zwei Themen erfolgreich umzusetzen: 1. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens oder der Abteilung mit Zielen und Werten zu verknüpfen und zu entwickeln, und 2. Mitarbeiter durch einen coachenden Führungsstil, basierend auf neuen Führungs-KPIs wie bspw. den OKRs (Objectives and Key Results), zu führen.
6. Beim Thema Kundengewinnung mit Fokus auf die Millennials wird es zunehmend wichtig, eine friktionsfreie Kundenbeziehung aufzubauen. Junge Kunden wollen in der hybriden Kaufwelt nicht mehr warten müssen. Online-Käufe werden derzeit noch viel zu häufig abgebrochen, weil es Fehler in der Programmierung der Webseite gibt oder weil es zu lange dauert, Kontaktfelder auszufüllen. Junge Käufer dauert es zum Teil auch zu lange, extra in die Stadt zu gehen, um Einkäufe zu erledigen.

DA ES AKTUELL IN VIELEN STORES KEINERLEI WOW-MOMENTE GIBT, DIE FÜR DEN ZEITAUFWAND SPRECHEN, EXTRA IN DIE STADT ZU GEHEN, ERLEBEN WIR DERZEIT ZWEI TRENDS IN INNENSTÄDTEN

1. ist eine zunehmende Fluktuation bei den Gewerbetreibenden Kleinunternehmen zu beobachten, und 2. müssen kleinere Konzepte zugunsten von großen Ketten weichen.

DIE ERWARTUNGSHALTUNG „ON DEMAND“ IST NUN AUCH IM RECRUITING ANGEKOMMEN.
ÜBERPRÜFEN SIE IHREN BEWERBUNGSPROZESS AUS DER „CANDIDATE EXPERIENCE“ PERSPEKTIVE.



06

MENSCH

LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT

Wir haben in Deutschland ein Leadership Problem. Daran sollten wir dringend etwas ändern.

Management, Leadership und Fachexpertise müssen in Unternehmen stärker differenziert und gleichwertig anerkannt werden. Ein Fachexperte ist nicht gleichzeitig ein guter Leader, ein guter Manager auch nicht gleichzeitig eine gute Führungskraft.

06.01
LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT

Das digitale Zeitalter hat begonnen. Wir stecken mitten in der 4. Industriellen Revolution. Über „digital" und „Transformation" wird schon länger gesprochen. Dabei steht aber häufig die Technologie im Vordergrund: Fragen zu Big Data, Künstlicher Intelligenz, Automatisierung und Robotik, Internet der Dinge, neuer Informations- und Kommunikationstechnologie, uvm. Ein Wandel ist aber nicht nur eine Frage der Technologie, sondern auch eine Frage von Führung (Ebene Mensch im Kulturwandel).

Damit sich eine Organisation kulturell und strukturell erfolgreich verändert, ist es die Aufgabe der Führungsmannschaft, die Menschen vor Ort mit zu verändern. Und das ist der entscheidende Knackpunkt: Menschen entscheiden selbst, ob sie sich verändern wollen oder nicht. Die Bereitschaft ist abhängig von der Ausprägung ihrer Emotionen.

Emotionen sind also eine wichtige Variable in Wandlungsprozessen: Ob Angst, Unsicherheit, Ablehnung oder aber auch Zustimmung, Akzeptanz und Inspiration – die Bandbreite ist groß. Um möglichst viele Mitarbeiter in eine Aufbruchsstimmung zu bringen und sie zu engagierten Anpackern und Umsetzern zu bewegen, braucht es Führungskräfte, die Menschen mitreißen und keine Mikro-Manager, mit den dafür falschen Methoden.

Und genau das ist der Knackpunkt! Gute Führung findet häufig nicht statt. Weil viele Führungskräfte über ein falsches Auswahlsystem in ihre Führungsrolle befördert wurden. Wir alle kennen solche Fälle: Herr Meyer, der beste Vertriebler im Team wird zur Führungskraft befördert, ohne je systematisch gelernt zu haben, was Menschenführung bedeutet. Schlimmstenfalls ist Herr Meyer dann auch irgendwann total von seiner Führungsrolle genervt. Er hat nämlich viel mehr Bock darauf, selber für top Verkaufszahlen zu sorgen, als sich mit den Fragen, Anregungen und Problemen einer Horde von Mitarbeitern auseinanderzusetzen. Dadurch verlieren Unternehmen zwei Dinge. 1. Den top Vertriebler und 2. Mitarbeiter, die das Team verlassen, weil sie sich nicht gut geführt fühlen. Klingt nachvollziehbar, oder?

06.02
MÖGEN SIE MENSCHEN WIRKLICH?

Prof. Jenewein der Hochschule St. Gallen hat in einem Harvard Business Manager folgende Frage als Anregung für Leser formuliert:

„MÖGEN SIE MENSCHEN WIRKLICH?"

Es ist eine kleine Frage, aus meiner Sicht birgt sie das größte Geheimnis guter Führung in sich. Denn erst wenn Sie als Führungskraft Menschen wirklich mögen, tragen Sie die Voraussetzung in sich, aktiv auf Mitarbeiter zuzugehen (statt Mitarbeitern aus dem Weg zu gehen und sie überwiegend per eMail zu kontaktieren), sie jeden Tag aufs Neue zu motivieren und zu inspirieren, ihre Stärken zu erkennen und sie dabei zu unterstützen, die Stärken auszubauen und weiterzuentwickeln.

Wenn Sie also die gestellte Frage „Mögen Sie Menschen wirklich?" mit Ja beantworten können und zustimmen, Lust darauf zu haben, Menschen zu fördern, zu entwickeln und es Sie anspornt, ein Umfeld so zu schaffen, in dem ganze Teams und Abteilungen ein inspirierendes und leidenschaftliches Mitarbeiten entwickeln können. Führung ist im Kern eine Frage Ihrer Persönlichkeit, nicht eine Frage der Tools, die Sie verwenden. Es reicht heute nicht mehr aus, nur Compliance zu erzeugen – heute geht es um Commitment. Und das geht langfristig – ohne selbst als Führungskraft auszubrennen – nur, wenn man Menschen wirklich mag.

Wir brauchen dringend ein Umdenken in Unternehmen: Wer seinen Job am besten managt, kann deswegen noch lange nicht andere Menschen gut führen und will es vielleicht auch gar nicht. Dieses alte Beförderungsmodell wird sich in unserer dynamischen und wettbewerbsintensiven Welt nicht mehr ausgehen. Das steht fest.

MANAGEMENT VERSUS LEADERSHIP

Prof. John P. Kotter der Harvard Business School hat mal formuliert: „Nicht jeder hat gleichermaßen das Talent zum Führen und zum Managen. Mancher hat das Zeug zu einem exzellenten Manager, aber nicht zu einem starken Anführer. Andere geben großartige Führungspersönlichkeiten ab, tun sich aber schwer mit der Managerrolle." Beide Funktionen basieren auf unterschiedlichen Charaktereigenschaften, auf unterschiedlichem Denken und Handeln.

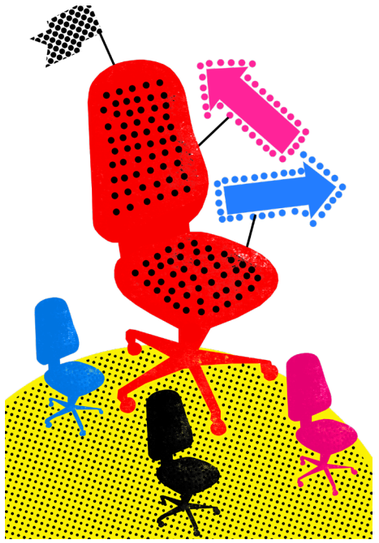
Das Problem vieler Unternehmen: Es existieren zu viele (Mikro-)Manager und zu wenige Leader – die wir aktuell bräuchten, um die digitale Transformation in Unternehmen schnell und erfolgreich zu meistern. Die zunehmende Marktdynamik und neue Gesetze des digitalen Zeitalters erfordern ein Mehr an guter Führung. Und zwar auf allen Hierarchiestufen. Wenn da nicht immer so viele Bremsklötze säßen. Aber dazu im nächsten Abschnitt mehr.

Auf der mittleren Führungsebene braucht es Führungskräfte, die sowohl über Management-Skills verfügen, aber auch gleichzeitig einen Leadership-Mindset in sich tragen – also mehr eine beidhändige Führung (Ambidextre Führung), die sowohl auf Effizienzsteigerung mit eher enger Steuerung als auch auf Veränderung mit starkem Einbezug der Mitarbeiter hinarbeiten.

06.03
MEIN APPELL: FORDERT GUTE FÜHRUNG!

Und wenn ihr jung seid und keine Führungskraft, dann fordert gute Führung ein!

Unsere Welt dreht sich immer schneller und verändert sich drastisch. Das wirkt sich auf jede Organisation und auf unser aller Leben aus. Es werden stets neue Innovationen von Organisationen und Mitarbeitern erwartet. Bei diesem Anspruch reicht ein Umfeld mit mittelmäßigen Führungskräften nicht aus. Wir sind angewiesen auf gute Führungspersönlichkeiten, die andere begeistern und aktivieren können und gleichzeitig ein Umfeld schaffen, in dem man sich wohlfühlt und in welchem Ideen entstehen können.



MANAGEMENT VERSUS LEADERSHIP

MANAGEMENT-SKILLS	LEADERSHIP-SKILLS
AMBIDEXTRE FÜHRUNG	
_Die Dinge richtig tun	_Die richtigen Dinge tun
_Planung und Budgets erstellen	_Eine Richtung vorgeben und Sorgwirkung erzeugen
_Organisieren und Personalbesetzung	_Motivieren und Inspiration
_Controlling und Problemlösung	_Fördern, Fordern und Empowern
_Compliance erzeugen	_Menschen zu Spitzenleistungen anleiten
_Zuverlässige Ergebnisse produzieren	_Teams zu High Performance führen
= Geschäfte leiten	_Commitment erzeugen
	= Menschen führen

Kotter, J.P. (1990): Force for Change: How Leadership differs from Management. The Free Press

MANAGEMENT-PERSÖNLICHKEIT VERSUS LEADERSHIP-PERSÖNLICHKEIT

	MANAGER-TYP	LEADER-TYP
Ziele	_entstehen aus dem, was notwendig ist	_entstehen aus dem, was möglich ist
Initiative	_ist eine Reaktion auf Reize von außen	_entsteht aus sich selbst
Strukturen	_müssen stabil bleiben	_müssen verändert werden
Anders-Denkende	_werden mit Kompromissen besänftigt	_sind aufgefordert, neue Ideen beizutragen
Risiken	_gelten als gefährlich und werden gemieden	_gelten als vielversprechend und werden gesucht
Führungsverantwortung	_bedeutet, die Geschäfte zu leiten	_basiert auf Vision / Richtung vorgeben
Führung	_über Einsatz von Authorität	_über Einsatz von Einfluss
Kundenwünsche	_werden umgesetzt	_werden geweckt
Harmonie	_ist notwendig für eine reibungslose Entscheidungsfindung	_ist unerwünscht, da sie Wettbewerb und Risikolust dämpft.
Kommunikation	_erfolgt indirekt, über Signale	_erfolgt direkt, über Botschaften
Einfühlungsvermögen	_ist gering ausgeprägt	_ist stark ausgeprägt
Wissen	_entsteht durch Lernen unter Gleichrangigen	_entsteht durch Lernen von erfahrenem Lehrer

Zaleznik, A. (2004): Managers and Leaders: Are they different? HB Review

BREMSKLÖTZE DES WANDELS

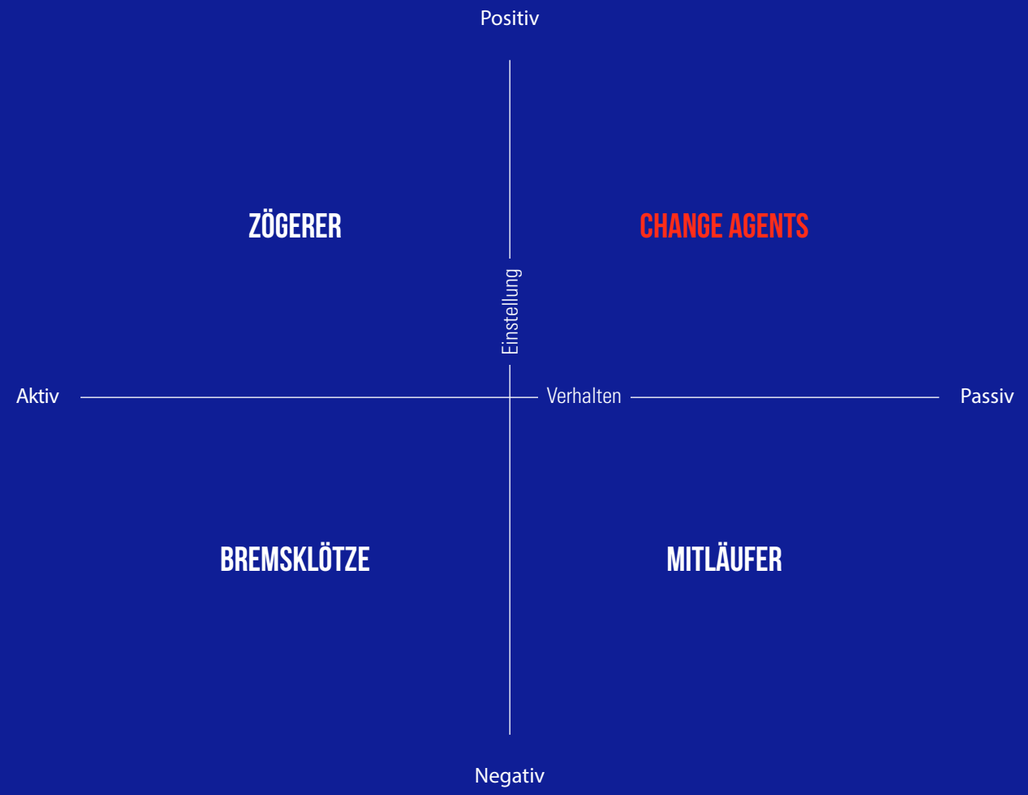
Egal wo ich unterwegs bin, überall begegnen sie mir – die Bremsklötze der Veränderung. Vielleicht kennen Sie die auch. Und weil sie auch auf Chefsessel sitzen und Entscheidungen treffen, ist es schwer, um sie herum Veränderungen mit anzutreiben – sehr frustrierend. Ich bin der Meinung, in Unternehmen muss härter ausgesiebt werden: Wer in der falschen Position sitzt, wer als Mikro-Manager in einer Führungsposition sitzt, sollte den Platz für echte Leader räumen.

Prof. Robert H. Miles hat während seiner Forschungsarbeit an der Harvard Business School mehrere Hindernisse für anstehende und grundlegende Veränderungen eruiert:

- Vorsichtige Managementkultur,
- eingefahrene Managementprozesse,
- Stau durch zu viele Initiativen,
- unmotivierte Mitarbeiter,
- Fokusverlust bei der Umsetzung und eben auch
- die problematischen Führungskräfte, die den Wandel verweigern, weil sie voller düsterer Ahnung sind, dass sie dabei möglicherweise ihre Macht und ihren Status verlieren könnten.

Sein Vorschlag: Früh solche Bremsklötze identifizieren, das Gespräch suchen und sie mit ihrer Ablehnung konfrontieren.

Miles, R.H. (2010): Accelerating Corporate Transformations.
Six mistakes that can derail your company´s attempts to change. HB Review



Erwin, D.G. & Garman, A.N. (2010): Resistance to organizational change:
linking research and practice, Leadership & Organization Development Journal

06.04
NICHT ALLE WOLLEN FÜHRUNGSKRAFT WERDEN

Und das ist auch gut so. Auf der einen Seite wollen sie es nicht, weil sie keinen Bock darauf haben, mit der Doppelbelastung einer Führungsposition konfrontiert zu sein. Die da wäre: Einerseits operativ aktiv zu sein und auf der anderen Seite mehr Zeit in die Führung von Mitarbeitern zu investieren. Zeit, die eigentlich nie da ist. Umso wichtiger wird es sein, das Profil von Führung neu zu hinterfragen: „Wie können wir die Rolle von Führung (in allen Hierarchiestufen) so definieren und gestalten, dass sie zu einer attraktiven Rolle im Unternehmen wird?" (also abgesehen von der Bezahlung).

WAS MUSS DIE ROLLE AUSFÜLLEN? WIE MÜSSEN WIR FÜHRUNG NEU DENKEN UND WO MÜSSEN WIR DIFFERENZIEREN ZWISCHEN FÜHRUNG, MANAGEMENT UND FACHEXPERTISE?

06.05
AUSWAHLKRITERIEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Um also nicht in der Negativspirale des traditionellen Auswahlverfahrens zu bleiben ist es wichtig zu hinterfragen, wie, anhand welcher Kriterien Sie zukünftig Nachwuchs-Führungskräfte auswählen und systematisch ausbilden wollen. Konkreten Input hierzu liefere ich Ihnen in einem späteren Beitrag nach.
Fest steht: Investieren Sie in die Weiterbildung ihrer Nachwuchs-Führungskräfte, statt nur in das Topmanagement. Denn Sie schaden sich dadurch vermutlich unbewusst, wenn Sie es zulassen, dass die Führungskräfte auf unteren Führungsebenen zu kurz kommen. Aus zwei Gründen: 1. Eine der größten Herausforderungen von Führungskräften ist der Übergang vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten. Eine gute Vorbereitung und Begleitung dieses Wechsels ist von zentraler Bedeutung. Und 2. fühlen sich talentierte Nachwuchskräfte möglicherweise unterfordert – das können Sie vermutlich an der Dropout-Quote Ihrer Nachwuchstalente beobachten. Welche Fehler viele Unternehmen in der Bindung talentierter Nachwuchskräfte machen – auch dazu bald mal mehr.

_____

KURZER SELBSTCHECK

1. Würden Ihnen Ihre Mitarbeiter auch folgen, wenn man Ihnen Ihren Titel und Status wegnähme?
> Identifikation

2. Sind Sie ad hoc in der Lage, für jeden Mitarbeiter dessen drei größten Stärken und Werthaltung zu benennen?
> Individualität

3. Kennen Ihre Mitarbeiter zu jeder Zeit das übergeordnete Ziel ihres Tuns und ihren konkreten Beitrag dafür?
> Inspiration

4. Sind Sie eher ein autoritär anordnender oder ein partizipativ fragender Chef?
> Intellekt

Jenewein, W. (2008): Das Klinsmann-Projekt, Havard Business Manager

QUELLENVERZEICHNIS

- Kotter, J.P. (1990): Force for Change: How Leadership differs from Management. The Free Press
- Zaleznik, A. (2004): Managers and Leaders: Are they different? Harvard Business Review
- Jenewein, W. (2008): Das Klinsmann-Projekt, Havard Business Manager
- Miles, R.H. (2010): Accelerating Corporate Transformations. Six mistakes that can derail your company´s attempts to change. Harvard Business Review
- Erwin, D.G. & Garman, A.N. (2010): Resistance to organizational change: linking research and practice, Leadership & Organization Development Journal

“DER SCHLÜSSEL ZUM MANAGEMENT BESTEHT DARIN,
DIE MANAGER LOSZUWERDEN“,
RIET RICARDO SEMLER, BRASILIANISCHER UNTERNEHMER

VIELLEICHT IST ES JEDOCH AN DER ZEIT,
DEN BEGRIFF „MANAGER“ NEU ZU DEFINIEREN
UND ZU HINTERFRAGEN, OB DIE VORSTELLUNG VON
„MANAGEMENT“, WIE SIE VON DER ÄRA DER INDUSTRIE
GEERBT WURDE, IHRE NÜTZLICHKEIT VERLOREN HAT.





07

TECHNOLOGIE

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

Unternehmen und Start-ups experimentieren mit neuen Technologien wie der Künstlichen Intelligenz. Wohin entwickelt sich die Zukunft der Arbeit?

Wo ersetzt Künstliche Intelligenz die Menschliche Intelligenz? Wo umgekehrt? Wo ergänzen sich beide Intelligenzen? Wie müssen Organisationen und Mitarbeiter auf diese Veränderungen angepasst werden?

07.01
KÜNSTLICHE INGTELLIGENZ - TOUCHPOINTS IM BUSINESS UND TÄGLICHEN LEBEN

Personalisierte Newsletter, Spracherkennungssysteme wie Siri, Alexa oder Google Duplex, Standortdaten des Smartphones, Kaufempfehlungen bei Amazon, Kaufvorhersagen, dynamische Preisoptimierungen, Kundensupport, Chatbos, Autopiloten in kommerziellen Airlines, automatisiertes Marketing in Social Media, Datenanalysen und Kundensegmentierung, Spam-Filter, automatisierte Antworten, Diagnosen im Medizinbereich, Textprogramme im Journalismus, Überprüfung von Verträgen im Rahmen von Due Diligence, Sport- und Gesundheits-Apps, überall wo Geräte sich miteinander vernetzten (IoT) -> dazu benötigt es allerdings das 5G Netz (!), Wettervorhersage, Personalsuche im HR, Preisberechnung von Hotelraten im Internet - um nur ein paar Beispiel zu nennen, wo uns KI bereits alltäglich begegnet. Tendenz stark steigend.

07.02
KÜNSTLICHE INTELLIGENZ & DEMOGRAFIE

Eine der größten Wachstumshürden für Unternehmen bis zum Jahr 2030 wird der Mangel an qualifiziertem Personal und Talenten sein. Vor allen Dingen aus den Millennials Generationen (Generation Y (*1980 - 1995), Generation Z (*1995 - 2010)). Großer Treiber hierfür ist die Demographische Entwicklung – dass das Thema in meinem letzten Newsletter war.

Heute haben die meisten Unternehmen damit zu kämpfen, ihre sehr gute Auftragslage vernünftig abzuwickeln. Häufige Begründung: Personalmangel. Gleichzeitig allerdings tun Unternehmen derzeit wenig, um ihre Mitarbeiter vernünftig weiter zu qualifizieren, dem Management Leadership-Skills beizubringen und junge Menschen in Unternehmen vernünftige mehrdimensionale Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen.

Viele HR Abteilungen und Geschäftsführer brüsten sich damit, dass sie auf einfache digitale Anwender Jobs 100te von Bewerbungen erhalten, um Stakeholder und den Markt in die Irre zu führen. Besonders kleinere Digitalbuden und Pseudo-Startups schaffen einen Graumarkt, in welchem junge Menschen durch Karrierechancen geblendet werden, die es tatsächlich aber nicht gibt. In der ersten KI-Welle, die 2019/2020 beginnen wird, werden über 90 Prozent dieser "Pseudo-Digital-Jobs" wegfallen. Für den Aufbau eines Sales-Funnels werden keine 20 Duale Studenten benötigt, sondern EIN qualifizierter KI-Experte. Diesen einen KI-Experten zu finden, DAS ist die Leistung des Unternehmens und von HR.

QUALITÄT SCHLÄGT QUANTITÄT!

Hinzu kommt, dass derzeit noch viele gut ausgebildete Erwerbstätige in veralteten Jobprofilen stecken, ohne Aussicht auf Weiterqualifizierung - insbesondere im Digitalbereich. So wird bspw. der Job des Bibliothekars komplett verschwinden. Auch der Einsatz von Robotik in den Apotheken wird dazu führen, dass es den Beruf des Pharmazeutisch technischen Assistenten (PTA) nicht mehr geben wird. Der Beruf des Busfahrers verschwindet genauso wie der des Straßenbahnfahrers, komplett. Klassische HR Aufgaben werden in Zukunft von KI übernommen - hier verpennt fast eine ganze Branche die Transformation.

Das weltweite Wirtschaftswachstum hat sich in den letzten 2 Jahren massiv verlangsamt. Neben der Rekrutierung und Bindung von Talenten wird der Einsatz von KI ein wichtiger positiver Treiber für das Wirtschaftswachstum werden. Erste Studien zeigen 3 Dinge ganz klar: 1. Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt signifikant an, wenn Mitarbeiter KI in ihrem Arbeitsbereich einsetzen können. 2. Unternehmen werden durch den Einsatz von KI produktiver und wachsen schneller (!). 3. Es sind die Millennials, also die Digital Natives, die KI in ihren Workflow spielerisch einsetzen und dabei bessere Ergebnisse erzielen als ältere Generationen.

07.03
ANPASSUNG & INTEGRATION

Die Akzeptanz / Anpassung / Integration von KI- und Automatisierungstechnologie ist in Ländern und Branchen unterschiedlich ausgeprägt. Unter den Ländern rangieren 2018 die US-Investitionen in KI mit 50 Milliarden Dollar an erster Stelle, gefolgt von den asiatischen Investitionen von ca. 25 Milliarden Dollar. (Nicht mit eingerechnet sind KI-Investitionen im Militär und Nachrichtendienst.)

EUROPA HINKT MIT 8 MILLIARDEN EURO HINTERHER

In Deutschland ist der Hotspot für KI das Brain-Valley - auch digitales Dreieck genannt, welches sich gerade im Südwesten formiert. Saarbrücken und Karlsruhe sind hier die beiden Spitzenstädte. Danach kommen zwei deutsche Provinzstädte: Darmstadt und Kaiserslautern. Wobei es diesen Zentren 1. an konsumentennahen Anwendungen mangelt, 2. Wagniskapital, 3. Ausgründungen, und 4. Kooperations-bereitschaft mit Old-Economy Unternehmen, obwohl sie massiv durch unsere Steuergelder gefördert werden. Elon Musks Formel "Talent multipliziert mit Tatkraft multipliziert mit Chancen" ist das, was das Silicon Valley groß gemacht hat. Uns in Deutschland fehlt es vor allen Dingen an Chancen und Tatkraft.

Lernfähige Maschinen führen nicht nur Befehle aus, sie lösen komplexe Probleme und treffen am Ende bessere Entscheidungen als der Mensch. Mit der KI könnten wir heute schon fast 80 Prozent aller Arbeiten erledigen, die wir tun.

Vor allen Dingen Geschäftsmodelle werden sich dramatisch verändern, indem sie in Zukunft mehrdimensional stattfinden und eine wesentlich höhere Vernetztheit erfordern. Alles Eigenschaften, die klassische Unternehmen heute noch nicht mitbringen. Dafür braucht es Top-Talente, Querdenker und Menschen, die Time to Market Applikationen von Produkten und Dienstleistungen drastisch verkürzen.

Das deutsche KI Valley ist viel zu IT-lastig und die Player wie Software AG, SAP, Fraunhofer und andere, greifen fast 80 Prozent der Fördergelder ab, ohne relevante Ergebnisse für den Mittelstand, den Markt, Anwender, Verbände und Konsumenten, zu liefern.

Selbst Ihre Spin-Offs performen derzeit sehr mittelmäßig. Es liegt wahrscheinlich auch daran, dass in den Lehrplänen der meist Informatik, Elektrotechnik oder Naturwissenschaften studierten Gründern, Entrepreneurship-, Leadership-

(Fortführung auf Seite 37)

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ + MENSCHLICHE INTELLIGENZ

= ERFOLG IN DER ZUKUNFT

und Finance-Knowhow nicht zu den Lernzielen gehörte. Das ist meines Erachtens die größte Differenzierung zwischen dem Silicon Valley, dem KI-Hub Paris und New York und uns. So etwas würde sich schlagartig ändern,

... WENN MAN PROFESSOREN NICHT MEHR VERBEAMTEN WÜRDE UND DAS FÖRDERALE BILDUNGS-KLEINKLEIN UND DIE ZERSPLITTERUNG IM DEUTSCHEN BILDUNGS- UND UNIVERSITÄTSBEREICH AUFBERECHEN WERDEN.

07.04 TIPPS FÜR UNTERNEHMEN ALLER GRÖSSEN

1. Retraining: Die Skills der Belegschaft auf zukunftsrelevante Fähigkeiten anpassen. Mögliche Ansätze sind: Eine interne Lernkultur aufbauen. Talente einstellen, die diese zukunftsrelevanten Fähigkeiten vermitteln können. Prüfen, welche Mitarbeiter bereits über neue Fähigkeiten verfügen und diese als KI-Pilots einsetzen (basierend auf dem Change-Agent Konzept von Prof. John Kotter). Und / oder mit externen Bildungseinrichtungen zusammenarbeiten, gemeinsame Lehrstühle entwickeln und Mitarbeiter extern schulen lassen.
2. Employee Tech & Play: Unternehmen müssen dringend ihren Mitarbeitern nichtökonomisierte Räume schaffen, in denen Technologien und Tech-Gadgets (bspw. Drohnen, Roboter, Augmented Reality, Virtual Reality) ausprobiert werden können, um zukünftige Anwendungsfelder für Lernprozesse, Produktverbesserungen usw., spielerisch zu identifizieren. So wird der Mitarbeiter zum Co-Creator und kommt in den Mindset der Kreativität und Technologie-Affinität.
3. Redeployment: Jobprofile neu entwickeln und zukunftsfähigen Fähigkeiten anpassen. Dadurch kann es möglich sein, dass sich bisherige Jobprofile so verändern, dass Mitarbeiter neuen Jobs zugeordnet werden. Bspw. wissen wir, dass sich durch KI und Digitalisierung der Verkäufer-Job sich stark verändern wird. Kunden sind heute deutlich mehr vorinformiert, wenn sie einen Store betreten; wir bewegen uns hin in Richtung Segment of One statt Zielgruppen zu definieren; Menschen wollen nicht mehr mit dem Gefühl konfrontiert werden, etwas kaufen zu müssen bzw. etwas verkauft zu bekommen. Verkauf auf der Fläche wird sich dadurch in mehrere Jobprofile aufsplittern, weil der moderne Kunde andere Ansprüche stellt. Das setzt neue Fähigkeiten voraus und es wird wichtig sein, zu prüfen, welche Mitarbeiter über welche Fähigkeiten verfügen, die zukunftsrelevant sind und möglicherweise neu kombiniert werden können.
4. Hiring: Talente oder ganze Teams einstellen, die über zukunftsfähige Fähigkeiten verfügen. Wobei das eine Strategie sein wird, die immer schwieriger und zunehmend teuer wird. Angebot und Nachfrage an Digitalen Könnern ist jetzt schon im Ungleichgewicht und wird weiter steigen. Hinzu kommt, dass all die Tech-Giganten oder Unternehmen wie Bosch und SAP all die Digitalen Könner vom Markt - für viel Geld, aufkaufen, um ihre IT-Vormachtstellung weiter auszubauen.

QUELLENVERZEICHNIS

- CDU sperrt sich gegen mobiles Internet der Zukunft http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/5g-vergaberegeln-kanzleramtschef-helge-braun-bezeichnet-lte-als-ausreichend-a-1240305.html
- Telekom-Chef Höttges: Flächendeckendes 5G wie „Privatjets für alle" https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/digitalgipfel-in-nuernberg-telekom-chef-hoettges-flaechendeckend-es-5g-wie-privatjets-fuer-alle/23716812.html?fbclid=IwAR3XEpucSnkNsEXRv5Fj5HRT-vEzBF04N2rLD-ar8bT8bHuCEa17pPgUaQ5g
- Burkhart, S. (2018): Talente sind der Rohstoff der Zukunft, Focus Magazin, Ausgabe 47/2018
- Brain Valley – hier liegt Deutschlands heißeste Zukunftswette http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/brain-valley-hotspot-kuenstliche-intelligenz-in-saarbruecken-und-karlsruhe-a-1174604.html
- Darum befindet sich Silicon Valley nicht in Deutschland http://www.transatlantic-journal.com/2017/08/darum-befindet-sich-sillicon-valley-nicht-in-deutschland/
- Illanes, P. et al. (2018): Retraining and reskilling workers in the age of automation, McKinsey https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation
- Bughin, J. (2018): Preparing for the coming skill shifts, MITSloan Management Review https://sloanreview.mit.edu/article/preparing-for-the-coming-skill-shifts/

08



TECHNOLOGIE & MENSCH

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ BRAUCHT KREATIVE KÖPFE

Der Motor technologischer Entwicklungen ist der Mensch. Mehr kreative Köpfe und Digitale Könner werden gebraucht!

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz sind in aller Munde, auf Firmenevents kursieren die Schlagworte seit Jahren und in Medien wird über die Auswirkungen kontrovers diskutiert. Dieser großzügige und (zuweilen) unkonkrete Umgang mit den Begrifflichkeiten kann den Eindruck erwecken, Künstliche Intelligenz sei eine Art herannahendes Phantom – mit Machtansprüchen?

08.01
KÜNSTLICHE INTELLIGENZ BRAUCHT KREATIVE KÖPFE

„Digitalisierung“ und „Künstliche Intelligenz“ sind in aller Munde, auf Firmenevents kursieren die Schlagworte seit Jahren und in Medien wird über die Auswirkungen kontrovers diskutiert. Dieser großzügige und (zuweilen) unkonkrete Umgang mit den Begrifflichkeiten kann den Eindruck erwecken, „Künstliche Intelligenz“ sei eine Art herannahendes Phantom – mit Machtansprüchen?

Einerseits führt die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen schon heute dazu, dass Jobs wegfallen. Auch die Studie „The Future of Employment“ aus 2013 sagte voraus, dass die Digitalisierung mit 70%iger Wahrscheinlichkeit etwa 47 % der Industriejobs in den USA gefährde. Bei einer direkten Übertragung auf die Arbeitswelt in Deutschland, arbeiten demnach 42 % der Beschäftigten in gefährdeten Berufen.

Andererseits: Die Digitalisierung ist ein Prozess, der bereits seit Jahren stetig vorangetrieben wird – geführt und konstruiert durch Menschenhand. Schließlich sind es wir Menschen, die digitale Technologien intelligent gestalten. Trotzdem müssen wir uns vorbereiten auf eine andere, neue (Arbeits)Welt. Unser Antrieb: Optimismus, statt Sorge.

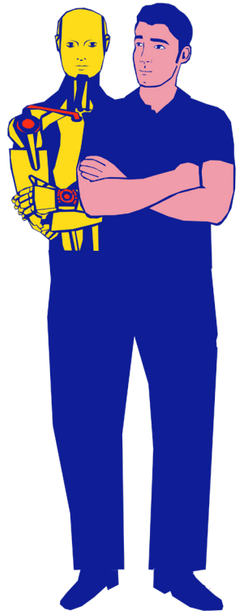
08.02
MASCHINE ERSETZT ROUTINE

Basierend auf den oben genannten Zahlen, gepaart mit medialen Diskussionen, ist die Sorge, von einer Maschine ersetzt zu werden, wenig verwunderlich. Was viele Beschäftigte jedoch nicht wissen: Bis 2030 steuern wir auf einen weltweiten Mangel an Arbeitskraft zu, ausgelöst durch den demografischen Wandel: Menschen werden immer älter, zu wenige (junge) rücken nach. Während früher also die Verfügbarkeit von Kapital, Technologie und Ressourcen wie Öl und Gas die wichtigsten Wachstumstreiber waren, wird neben Informationen, Daten und den daraus gewonnenen Echtzeit-Erkenntnissen vor allem Arbeitskraft ein (mangelnder) Rohstoff der Zukunft sein.

Die Folgen sind bereits heute spürbar: Fehlende Arbeitskraft bremst Unternehmen in Performance, Umsatz und Wachstum jetzt schon aus. Ein Beispiel ist die Agrarwirtschaft: Agrarflächen müssen immer mehr Menschen versorgen, weshalb eine effiziente Landwirtschaft bei positiver Ökobilanz mit zu den größten Herausforderungen unserer Zeit gehören. Teil-/Autonome Landmaschinen, Robotertechnik oder Agriculture Technologie – all diese Themen und Entwicklungen werden die Agrarindustrie disruptiv verändern und auch eine große Bereicherung sein, um dem zunehmenden Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken.

Das gilt nicht nur für die Agrarwirtschaft: 60 % der aktuellen Jobs enthalten etwa ein Drittel an Tätigkeiten, die von Computern oder Robotern erledigt werden können. Google hat Anfang des Jahres die Künstliche Intelligenz „Google Duplex“ präsentiert: Sie kann telefonisch Friseurtermine vereinbaren oder Reservierungen tätigen. Dabei wirkt sie verblüffend echt: Sie beherrscht Phrasen wie „mmm-hmm“ und passt sich dem Stimmmuster und Tempo ihres Gesprächspartners an. Genauso werden Analysen von Standard-Krankheiten über Computer zukünftig schneller und präziser stattfinden als über Ärzte selbst. Anwälte können Recherchen bereits gut von Maschinen erledigen lassen. Und auch Bosch hat aufgerüstet in Sachen Automatisierung: Im letzten Jahr plante das Unternehmen in seinem Werk für Lenkkontrollen 20.000 neue Stellen. Um mit der zunehmenden Nachfrage Schritt zu halten, setzte es bei den Einstellungen auf eine Mischung aus Mensch und Ersatzpersonal in Form von Automatisierung. Seit 2011 hat Bosch seine Roboterflotte insgesamt von Null auf aktuell 140 ausgebaut. Viele körperlich schwere Aufgaben werden seitdem automatisiert durchgeführt. Die Inspektion der Teile wird nach wie vor von Mitarbeitern durchgeführt. Das Ergebnis: Die Aufteilung von Arbeitsprozessen zwischen Mensch und Maschine hat zu einer Erhöhung der Inspektion um 20 % geführt.

Insgesamt kann dank digitaler Technologien bis zu 20 % der Arbeitszeit für Routinetätigkeiten entfallen. Stattdessen haben wir (endlich) mehr Zeit für Spezialfälle, menschliche Fürsorge und die Bearbeitung „echter Probleme“. Eine aktuelle Umfrage von Coleman Parkes für Kronos bestätigt: 82 % der Befragten können sich explizit Situationen vorstellen, in denen Künstliche Intelligenz, Data Science und Analytics ihren Job verbessern.



08.03
GEFÄHRDETE JOBS: BLUE-COLLAR, WHITE-COLLAR

Das alles bedeutet jedoch nicht, dass wir die „demografische Lücke“ auf dem Arbeitsmarkt einfach mit Robotern schließen können und sonst alles „beim Alten“ bleibt: Der digitale Wandel wird zu anderen und neuen Jobprofilen führen – und somit zu einer Verschiebung von Kompetenzen

Laut dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung werden bis 2025 etwa 430.000 neue Arbeitsplätze entstehen – vor allem in den Bereichen IT, Naturwissenschaft, Unternehmensberatung, Lehre und Design. Gegenüber stehen aber auch 490.000 verlorene Jobs, vor allem in Maschinen und Anlagen steuernden Berufen, im Metall- und Anlagenbau sowie allen Reparaturberufen. Mit anderen Worte: Besonders gefährdet sind alle Blue-Collar und White-Collar Jobs. So werden bis 2025 in Summe rund 60.000 Arbeitsplätze in den betrachteten Sektoren wegfallen.

Die wichtigste Vorbereitung durch Unternehmen ist deshalb die Umschulung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter in digitalen Kompetenzen. Wie und wo setzen wir beispielsweise unsere Taxi- und LKW-Fahrer ein, wenn selbstfahrende Autos die Straße regieren? Wir müssen unsere Fähigkeiten an die Welt von Morgen anpassen – den „Skill-Mismatch“ zwischen geforderten und vorhandenen Fähigkeiten ausgleichen. Wer als Unternehmer all das nicht berücksichtigt, agiert gegenüber seinen Mitarbeitern grob fahrlässig.

08.04
WIR BRAUCHEN DIGITALE KÖNNER

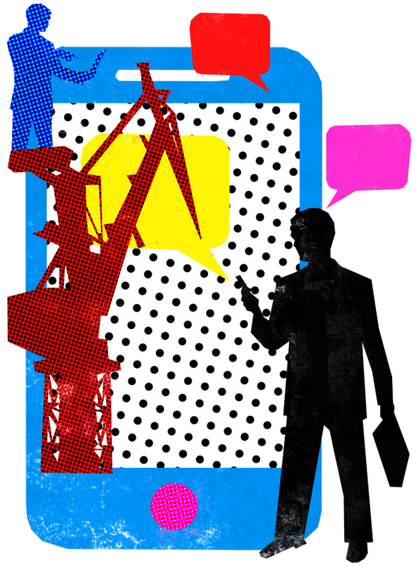
Unsere Weiterbildung geht (sogar) noch einen Schritt weiter, denn: Die wohl wichtigsten Innovationen im Bereich digitaler Technologien werden im Bereich der Energiereduktion und -gewinnung stattfinden: durch den Einsatz von Turbinen in Flüssen und Meeren und neuartigen Solarpanels oder durch den Bau von Kernfusionsreaktoren zur Stromerzeugung.

All diese Technologien müssen erforscht, entwickelt, programmiert und gesteuert werden.

Es geht längst nicht mehr (nur) darum, Marketing oder Vertrieb zu digitalisieren, sondern Technologien wie Künstliche Intelligenz, Robotik, Internet der Dinge, Big Data oder 3D-Druck in Geschäftsmodelle zu implementieren und weiterzuentwickeln. Wir befinden uns in der zweiten Stufe der Digitalisierung – was wir jetzt brauchen, sind Digitale Könner, die sich wirklich mit neuen Technologien auskennen und die Infrastruktur des Internets mitverändern.

Auch eine aktuelle Umfrage der Boston Consulting Group ergab, dass es bei der Implementierung von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung in deutsche Industrieunternehmen an qualifizierten Mitarbeitern mangelt. SAP und Lidl scheinen den Mangel Digitaler Expertise bereits hautnah erlebt zu haben, wenn man sich das Scheitern des ihrer Kooperationsprojekte anschaut:

500 Millionen Euro wurden verprasst, der IT-Bereichsvorstand vor die Tür gesetzt – und Lidl fängt jetzt praktisch von vorne an und muss alles dafür tun, gute Softwareentwickler zu halten. Das wird schwierig, wenn jene sich jetzt mit einer 30 Jahre alten Software von Lidl beschäftigen müssen.



08.05 VOM „DIGITALEN ANWENDER“ ZUM „KÖNNER“

Das Mindset der Millennials stellt also das Grundpotenzial dar, aber auch das muss ausgebildet werden. Die wenigsten werden als Digitale Könner geboren. Zwar sind wir Millennials die Digital Natives, aber die Mehrheit meiner Generation gehört zu den Digitalen Anwendern. Die Mehrheit hat den Weg zum Digitalen Könner noch vor sich. Und hier liegt eine weitere Herausforderung: Es mangelt an Lehrstühlen, Professoren und Dozenten für Themen wie beispielsweise „Deep Learning“. All die Digital-Experten zurück an Hochschulen oder Unis zu holen, die derzeit in der Industrie tätig sind, wird mit den niedrigen Gehältern ein schwieriges Unterfangen.

SUCHEN SIE NACH WEGEN, UM PASSIVE KANDIDATEN ZU ERREICHEN.

08.06 EINE PERSONALFRAGE

Wir kennen alle die Listen der wertvollsten Marken der Welt. Das ist mittlerweile eine überholte 80er, 90er Denke. Stattdessen sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern einen Wert zuordnen. Im Silicon Valley ist das bereits Praxis: Deshalb ist ein Unternehmen wie Airbnb auch mehr wert als die Hilton Kette. Wichtig ist die digitale Skalierbarkeit der Produkte und Services von Unternehmen in Verbindung mit den Mitarbeitern. Die Auseinandersetzung mit der Maschine führt also letztlich zum Menschen. Die Personalfrage wird zur Gretchenfrage in Unternehmen: das Human Capital ist entscheidend. Und das ist ein strategischer Wendepunkt. Die Investitionen in das intellektuelle Kapital auf allen Ebenen einer Organisation entscheiden über den Erfolg der Zukunft.
Wenn sich HR-Abteilungen, aber auch Vorstandsetagen darüber keine Gedanken machen, wird sie die Zeit einfach wegfegen, genau wie es derzeit bei der Deutschen Bank zu sehen ist – ganz im Gegensatz zu vielen, kleineren Fintechs.
Übrigens: Während Sie diesen Text lesen, sind Tech-Giganten wie Amazon, Google oder Facebook längst damit beschäftigt, die Digitalen Könner vom Markt wegzukaufen, um ihre IT-Vormachtstellung weiter auszubauen. Apple zum Beispiel hat seit 2014 die Zahl der KI-Experten mehr als verdoppelt. Facebook hat
(Fortführung auf Seite 42)

DIE ALTE VERSUS NEUE RECRUITING-STRATEGIEN

ALTE RECRUITING-STRATEGIEN	NEUE RECRUITING-STRATEGIEN
_Entwickeln Sie Ihre Talente selbst	_Holen Sie Talente auf allen Ebenen ins Unternehmen
_Stellen Sie neue Mitarbeiter für leere Stellen ein	_Seien Sie immer auf der Jagd nach Talenten
_Suche Sie in einigen traditionellen Quellen nach neuen Mitarbeitern	_Suchen Sie in allen Talentpools und auf allen Plattformen
_Arbeiten Sie mit Job-Huntern zusammen	_Suche Sie nach Wegen, um passive Kandidaten zu erreichen
_Legen Sie einen Rahmen für das Gehalt fest und bleiben Sie darin	_Brechen Sie Ihre eigenen Gehaltsvorschriften, um die richtigen Kandidaten zu bekommen
_Recruiting durch Screening	_Recruiting durch Screening und Selling
_Stelle Sie dann ein, wenn Sie es brauchen, mit keinem übergeordneten Plan	_Entwickeln Sie eine Recruiting-Strategie für jede Art von Talent

Michaels, E. et al. (2001) The War for Talents, HBS Press

EINFLUSS VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ (KI) AUF DEN WANDEL DER AUFGABENFELDER

Optimierung → Kreativität oder Strategie

REPETETIVE	ROUTINE	OPTIMIERUNG	KOMPLEX	KREATIV	MENSCHLICHKEIT
Telefon Vertrieb	LKW Fahrer	Radiologe	CEO	Kolumnist	Lehrer
Spüler in Kantine	Logistik-MA	Reporter	Ökonome	Wissenschaftler	Altenpfleger
Kundendienst	Wachpersonal	Research Analyst	Concierge	Künstler	Krisenhotline
IN 5 JAHREN DURCH KI VERDRÄNGT	IN 10 JAHREN DURCH KI VERDRÄNGT	IN15 JAHREN DURCH KI VERDRÄNGT	SICHER	SICHER	SICHER

Kai-Fu Lee (2018): AI Superpowers.
China, Silicon Valley and the New World Order. Mariner Books.

im Juli 2018 drei der weltweit führenden Forscher eingestellt. Der Kampf um die qualifizierten Talente (Stichwort „War for Talents“) führt dazu, dass sich die Riesen mit Gehaltsangeboten gegenseitig überbieten. Deshalb erhalten junge Talente von top Universitäten ein Gehalt zwischen 300.000 und 500.000 Dollar.

Wie kommt ein Unternehmen also an digitale Talente? Über klassische Stellenausschreibungen ziemlich schwierig, denn wie eine Umfrage von Stack Overflow mit 100.000 Entwicklern aus 183 Ländern zeigt, bewerben sich die meisten IT-Experten gar nicht aktiv – sie erhalten sowieso permanent Jobangebote. Die gute Nachricht: 60% gaben an, offen für neue Jobmöglichkeiten zu sein. Dabei gehören die Vergütung, angebotene Leistungen sowie die Technologie zu den drei wichtigsten Anreizen für einen Jobwechsel, so das Ergebnis für Männer. Bei Frauen spielen Unternehmenskultur und das Büroumfeld eine wichtigere Rolle. In einigen Unternehmen gibt es bereits Recruiting-Experten, die sich nur auf die Rekrutierung digitaler Talente spezialisiert haben. Absolut sinnvoll – Wenn digitale Talente (tatsächlich) ausgebildet und auch erfolgreich rekrutiert wurden, stellt sich eine nächste Frage: Wie kann ich sie langfristig halten? Wie kann ich ihre Zufriedenheit und ihr Engagement messen, und zwar in Echtzeit? Entscheidend ist hier die Employee Experience, also die Zufriedenheit und das daraus resultierende Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters. Der Aufbau des Büros, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsabläufe, Teamzusammenstellung, Führungskultur und Transparenz – all das und noch viel mehr beeinflussen die persönliche Zufriedenheit.

Auch hier kann „die Maschine“ unterstützen: Die Digitalisierung bietet eine neue Chance, in Form von People Analytics: Ziel dabei ist, „blinde Flecken“ in der Organisation zu erkennen. Dazu werden Verhalten und Stimmung von Mitarbeitern in Echtzeit getrackt und ausgewertet, um so ihre Employee Experience proaktiv zu beeinflussen – und Talente langfristig zu halten.

Ein wichtiger Aspekt dabei: Mitarbeiter aktiv in die Auswertung von Datensätzen einbinden und einen Ethikcode für das Thema People Analytics aufsetzen. Denn laut der Coleman Parkes Umfrage für Kronos machen sich 29 % der Deutschen Sorgen über eine ständige Überwachung aller Arbeitsschritte durch das Management. Allem voran steht die Frage, warum Mitarbeiter so empfinden und wie Unternehmen die Sorge nehmen können? Immerhin: Die Mehrheit der Millennials ist bereit, Daten zur Verfügung zu stellen – wenn man uns garantiert, Gutes damit bewirken zu wollen!

08.07 KÜNSTLICHE UND MENSCHLICHE INTELLIGENZ

Personalknappheit, Digitalisierung und Skill Mismatch führen zu einem strategischen Wendepunkt. Lasst uns innerhalb von Organisationen den Fokus auf die Mitarbeiter richten und sie vorbereiten. Denn Künstliche Intelligenz oder Robotik sind zwar eine Unterstützung, aber der digitale Wandel bedeutet vor allem eins:

WIR BRAUCHEN MEHR MENSCHLICHE INTELLIGENZ UND MEHR KREATIVITÄT, UM DIGITALE TECHNOLOGIEN WEITERZUENTWICKELN UND PREMIUM PRODUKTE, PREMIUM DIENSTLEISTUNGEN, PREMIUM MITARBEITER UND PREMIUM INNOVATION ZU ERMÖGLICHEN. NUR SO KÖNNEN WIR DIE (ARBEITS-)WELT VON MORGEN AKTIV UND ERFOLGREICH GESTALTEN.

REKRUTIERUNG VON IT-SPEZIALISTEN

– Tech Recruiting Team

– Kooperations- und Netzwerkmanagement in Entwicklerszene (Jobprofil: Tech-Evangelist)

– Meet-Ups, Digital Dinner, Hackathons, Tech Talks, Code Talk

– Digital in relevante Themen einmischen

– Updates über aktuelle Projekte oder Programme, die gelauncht wurden

– Sich auf Veranstaltungen wie Google Developer Days präsentieren

– Machen Sie Ihre Entwickler zu Markenbotschafter (sie auf Veranstaltungen sprechen lassen…)

QUELLENVERZEICHNIS

- Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf
- IAB (2018): Digitalisierung bringt große Umwälzungen am Arbeitsmarkt https://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/kb0918.aspx
- Google Duplex https://www.googlewatchblog.de/2018/11/google-duplex-der-assistent-2/
- An AI just beat top lawyers at their own game https://mashable.com/2018/02/26/ai-beats-humans-at-contracts/?europe=true&utm_campaign=Mash-BD-Synd-Flipboard-All-Full&utm_cid=Mash-BD-Synd-Flipboard-All-Full#0sAnAR_9dkqS
- Mensch oder KI – wer hat die Kontrolle über radiologische Daten https://healthcare-in-europe.com/de/news/mensch-oder-ki-wer-hat-die-kontrolle-ueber-radiologische-daten.html
- Developer Survey Results 2018, stackoverflow https://insights.stackoverflow.com/survey/2018

GEMEINSAM AM ARBEITSPLATZ GROSSES SCHAFFEN

Eine zentrale Frage für Unternehmen wird sein: Wie gelingt es, dass 5 Generationen gemeinsam am Arbeitsplatz Großes schaffen?

Diese Veränderungen setzen neue Skills voraus. Besonders zukunftssichere Kompetenzen gehen weg von der Ellbogenmentalität hin zu Teamwork, Kreativität, soziale Intelligenz, Selbstkompetenz und digitale Kompetenzen. Schulen in ihrer jetzigen Form, basierend auf dem Belohnungs- und Bestrafungssystem, dem Leistungsvergleich untereinander und dem Beziehungsmuster, das andere Menschen zu Objekten degradiert (Prof. Gerald Hüther), unterdrücken die Potenzialentfaltung von Menschen, die heute dringend nötig ist.

In Singapur werden die Kinder nicht mehr nach den Prüfungsergebnissen eingestuft!

Die Digitalisierung und die sich ausbreitende Implementierung moderner Technologie in Unternehmen führen dazu, dass 65 Prozent der Jobs, in denen die Generation Z (*1995-2010) zukünftig arbeiten wird, heute noch nicht existieren (WEF, The Future of Jobs and Skills)

Wir müssen (junge) Mensachen dazu befähigen, mit und neben Maschinen zu arbeiten, die immer intelligenter, immer stärker vernetzt sein werden, statt mit ihnen zu konkurrieren. Denn diesen Konkurrenzkampf werden wir verlieren – definitiv!

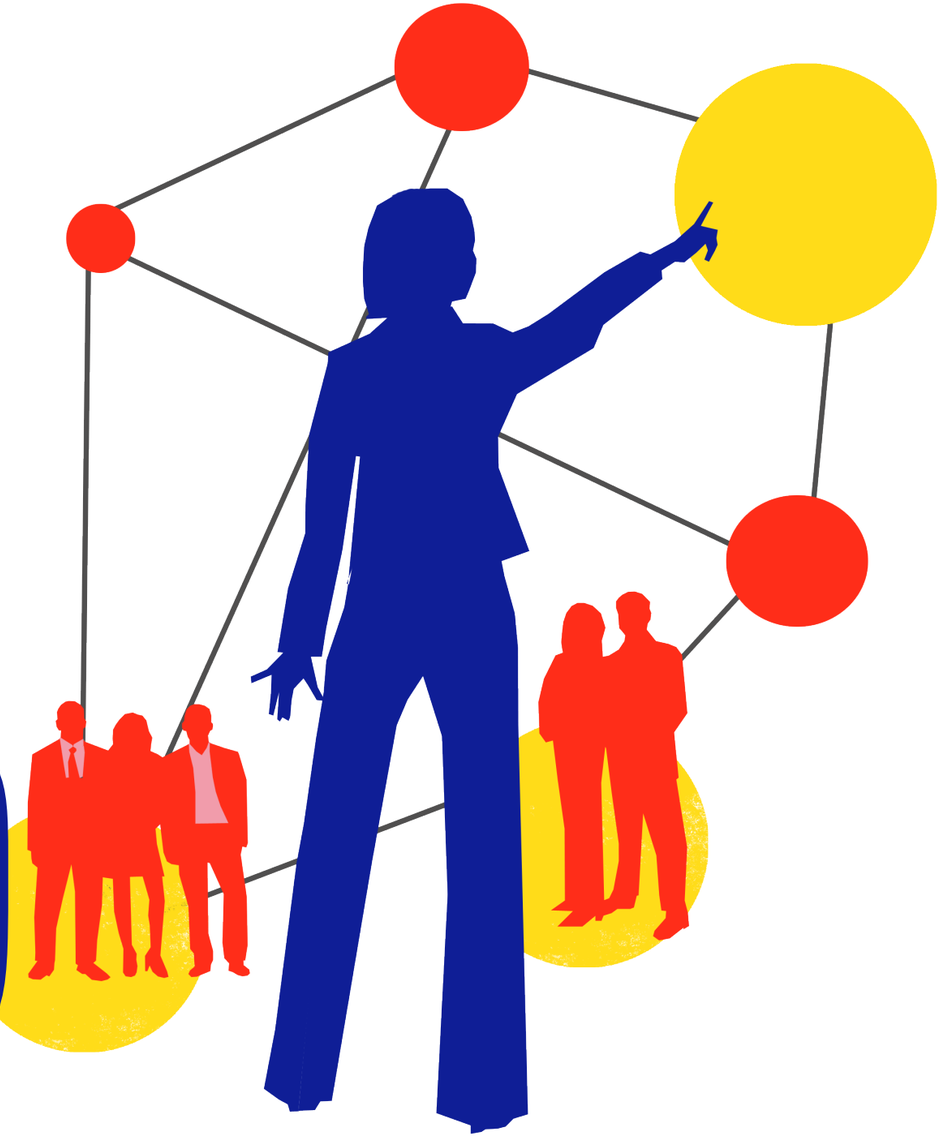
Die Erfolgsformel von Morgen lautet: Artifical Intelligence (AI) + Human Intelligence (HI)

Es ist unsere Aufgabe, unsere Denkmuster, Ratschläge und die Rolle von Schulen zu hinterfragen, um (junge) Menschen das richtige Skillset für ihr Zukunft mit auf den Weg zu geben. Weil unser Bildungssystem den Veränderungen in der Welt nicht mehr schnell genug hinterher kommt, wird - so vermute ich, die Wissenshoheit von Schulen, Hochschule und Universitäten in den nächsten 20 Jahren fallen.

———————————————



09



STRUKTUR & MENSCH

WEITERBILDUNG IN UNTERNEHMEN: ZU VERALTET, ZU TRÄGE, ZU LANGWEILIG

Der Wunsch nach Individualisierung und Konnektivität verändert die Ansprüche an Weiterbildung in Unternehmen.

Frau Burkhart, das ist unser Seminar-Katalog. Suchen Sie sich vier Seminare aus, die Sie im neuen Jahr gerne besuchen wollen. „Wer setzt die Seminare um?“, „Ein Inhouse-Trainer“. Wie hat mich damals diese Seminarauswahl frustriert! Ich passe in keine Schablone – in Zeiten der Zickzacklebensläufe passen wir da alle nicht mehr rein. Alle über einen Weiterbildungs-Kamm zu scheren ist Schnee von gestern. Und wie unauthentisch finde ich die Inhouse-Trainer, die seit über 20 Jahren über 20 verschiedene Trainingsinhalte trainieren – langweilig. Im Netz finde ich heute viel geileren Content. Muss dazu nur auf die Plattform TED gehen oder mir bei iTunesU Kurse von der Harvard Business School oder Stanford anschauen – erklärt von wirklichen Top-Experten in ihrem Gebiet. Und das auch noch zu jeder Zeit und von überall aus – so, wie ich gerade Bock darauf habe oder schnell mal eine Antwort und Hilfestellung brauche. Junge Talente brauchen Lern-Plattformen, auf denen sie sich individuell weiterentwickeln können. Um sie zu halten, müssen Unternehmen ihnen genau diese bieten (= Shift hin zu einem Arbeitnehmer- oder Konsumentenzentrierten Lernen).

09.01
DIE ARBEITSWELT IM WANDEL

Die Welt beschleunigt immer mehr und stellt im digitalen Zeitalter neue Anforderungen an die Menschen und ihre Fähigkeiten. Prognosen gehen davon aus, dass 1/3 der Kompetenzen, die wir heute brauchen, in fünf Jahren ganz andere sein werden. Das World Economic Forum sagt voraus, dass 65 Prozent der Jobs in denen Generation Z zukünftig arbeiten wird, heute noch nicht existieren. Klar, dass wir uns dann ständig weiterbilden müssen, um mit der Entwicklungen überhaupt Schritt halten zu können. Hinzu kommt: In internationalen ökonomischen Beziehungen wird der Wettbewerb und somit der Leistungsanspruch an uns alle – das heißt auch an jeden individuell – deutlich steigen. In einer digital vernetzten Wirtschaft werden Unternehmen häufiger spezifische Leistungen durch externe Dienstleister, sogenannte Job-Hopper abrufen:

„THE MULTICAREER IS THE NORM“

Nur noch die Hälfte von uns wird zukünftig in längerfristigen Arbeitsverhältnissen leben und zu einer Stammbelegschaft gehören. Der Rest agiert als Projektarbeiter – ob wir es wollen oder nicht.

09.02
LAZINESS WILL KILL YOU!

Was auch gleichzeitig heißt: Wir werden zunehmend selbstständig, auch wenn wir fest angestellt sind. Nur bilden wir aktuell unsere Jugend darauf aus? Zu wenig! Und die Aussage vieler Eltern: „Mach Abi, geh zur Uni, dann wirst du einen sicheren Job fürs Leben kriegen“, hat mit der heutigen Realität nichts mehr zu tun. Es ist nicht mehr der Titel, oder Status, der über den beruflichen Erfolg entscheidet, sondern die permanente Weiterentwicklung der eigenen Stärken, der digitalen Kompetenz, Selbst-Kompetenz, Sozialen Kompetenz und Kreativität. Ach ja, und wir sollten auch Lernen lehren und nicht Bulimie-Lernen. Von Prokrastination über Fressattacken während Klausurenphasen oder das Gefühl, dass alles Gesagte zum einen Ohr rein und zum anderen wieder rausgeht – die Probleme beim Lernen kennen wir alle! Das Gehirn ist eben keine Maschine, die man auf Knopfdruck starten kann, sondern ein Muskel, der trainiert werden muss und manchmal auch erschöpft ist. Deshalb ist nicht wichtig WAS man lernt, sondern WIE. Dazu gehören Strategien wie das zu Lernende in kleine Einheiten unterteilen, bildliche Eselsbrücken bauen und Karteikarten schreiben.

Wir stehen in der Selbst-Verantwortung, uns ständig weiterzuentwickeln: „the learning curve is the earning curve“. Diese Verantwortung wird NIEMAND für uns übernehmen können. Schon gar nicht unsere veralteten Aus- und Weiterbildungssysteme. Die meisten bestehenden Programme bieten siloartige Trainings an, die von zweit- oder drittklassigen Trainern vermittelt werden, von Zeit und Ort abhängig sind und nur wenig auf individuelle Kenntnisse und Bedarfe ausgerichtet sind. Das ist frustrierend! Und ein riesiger Attraktivitäts-Killer für talentierte junge Mitarbeiter. Wer den modernen Ansprüchen einer nutzerzentrierten Weiterbildung als Unternehmen nicht gerecht wird, wird Talente an die Konkurrenz verlieren.

09.03
GENUG GEFLUCHT: WAS GILT ES ZU TUN?

Genug geflucht. Was gilt es zu tun, um eine (high-performance) Organisation zu werden, die eine neue Kultur des Lernens etabliert? Was Unternehmen brauchen, ist ein „continuous learning model“, mit dem Mitarbeiter im Zentrum und einer neuen Vision. Weiterbildung und –entwicklung darf nicht mehr nur die Aufgabe der Personalabteilung sein. Es muss auf jeder Ebene des Unternehmens geschehen, immer präsent und vor allem kontinuierlich sein. Schluss mit den dreitägigen Seminaren, die schneller wieder vergessen sind, als die Kekse, die es dabei gab! Eine Kultur des Lernens im Unternehmen muss her! Dazu braucht es einerseits konkrete Lern- und Entwicklungsziele und zum anderen neue Lernmethoden, die immer und für jeden Mitarbeiter verfügbar sind – damit Lernen auch wirklich kontinuierlich stattfinden kann.

09.04
DAS KÖNNEN UNTERNEHMEN KONKRET VERÄNDERN

Ganz wichtig ist: Die Kontrolle abgeben! Es muss nicht mehr genau vorbestimmt sein, wer was wann lernt. Der Mitarbeiter bekommt jetzt die Kontrolle: Er wird in Zukunft behandelt wie ein Kunde, der optimal zufriedengestellt werden soll. Einen Kunden würde man nach Feedback fragen? Den Mitarbeiter auch. Die Services sollen für den Kunden so angenehm und einfach wie möglich sein – das Lernen für den Mitarbeiter auch. Und so kann das konkret aussehen:

1. Experten-Videoplattformen nutzen

Eine ganz simple Strategie, die auch kleinere Organisationen umsetzen können, um mit Mitarbeitern zusammen Learnings zu erarbeiten: Nutzen Sie freien Content von Videoplattformen wie TED.com, 2bahead oder Stifterverband (es gibt ja noch viele mehr im Netz). In den Videos werden bestimmte Informationen anschaulich und kompakt vermittelt. Sie könnten einmal pro Woche ein Video raussuchen, an das Team verschicken, den Mitarbeitern einen kleinen Auftrag dazu geben und die Learnings daraus – für sich, das Team, das Unternehmen – dann im Team diskutieren.

2. Microlearning-Angebote

In unserer beschleunigten und digitalisierten Welt konzentrieren wir uns nicht mehr lange auf eine Sache. Wir sind immer erreichbar, kommunizieren in einem Moment face-to-face und im nächsten per WhatsApp. Unsere Aufmerksamkeitsspanne ist gering und wir nehmen viele Dinge gleichzeitig wahr, anstatt uns auf eine einzige Sache voll zu konzentrieren (Hyper Attention anstatt Deep Attention). Und warum sollten wir nicht auch genauso lernen? Unsere Bildungssysteme konzentrieren sich bisher aber auf Deep Learning: Ruhige Lernumgebung, lange und intensive Beschäftigung mit einem Thema mit denselben Leuten an demselben Ort. Das funktioniert auf Dauer aber nicht mehr! Wir brauchen kleine Lernhäppchen, die wir durch Wiederholung und Anwendung verinnerlichen. Das Konzept des Microlearning (z.B. von Grovo) greift diese Art zu lernen optimal auf und ermöglicht das Lernen mit kurzen, hochspezialisierten Videos und kleinen Aufgaben dazu, um das Gelernte direkt umzusetzen. Zusätzlich befeuert wird die Entwicklung des Microlearnings durch die immer zunehmende Smartphone-Nutzung. Bei Warten an der Bushaltestelle oder an der Supermarktkasse kann man so unterwegs zwischendurch immer Neues lernen (z.B. Primer von Google für Learnings über Marketing).

3. Eine eigene Online/Microlearning-Akademie

Eine eigene Online-Akademie aufbauen und so Online und Offline optimal verknüpfen (= Blended Learning Ansatz). Expertenwissen (also wirklich von den Profis – von externen

oder internen) kann in einem eigenen kleinen oder angemieteten Greenscreen-Studio in erklärenden Videos aufgenommen werden. So ist das Learning-Material konkret auf das Unternehmen zugeschnitten – anders als bei allgemeinen Video- und Microlearning-Plattformen, und steht nicht nur wenigen, sondern allen Mitarbeitern zur Verfügung. Diese Onlineangebote können mit Plattformen wie Moodle kombiniert werden, wo Unternehmen bspw. Multiple-Choice-Tests für ihre Mitarbeiter erstellen können. Das ganze Online-Angebot wird dann am besten mit Offline-Veranstaltungen und Akademien verbunden, bei denen Trainer und Experten das Material und die Ergebnisse mit den Mitarbeitern diskutieren und weiterentwickeln.

4. Erfahrungslernen

Learning-by-doing, die Strategie kennen wir alle. Manchmal funktioniert sie besser, manchmal schlechter. Genau das ist aber die Grundlage vom Erfahrungslernen – nur, dass man dabei nicht ganz so alleine gelassen wird, wie beim altbekannten learning-by-doing. Stattdessen bekommen mehrere Mitarbeiter zusammen eine Aufgabe, die sie mit verschiedenen Methoden versuchen zu lösen. Im nächsten Schritt reflektieren sie gemeinsam darüber, was gut und was schlecht funktioniert hat – immerhin lernt man auch immer aus Fehlern. Anschließend wird extrahiert und generalisiert, was an der Problemlösung das Zentrale war, welche Strategie die beste war. Und ganz am Ende steht die Frage: Wie strukturiere ich das für mich selbst am besten so, dass ich es gut anwenden kann? McKinsey bezeichnet das Erfahrungslernen sogar als die effektivste Lernmethode, die es gibt. Na dann, los geht's!

5. Mitarbeiter-zentrierte Weiterbildung

Social Learning, Student-Driven Learning und Adaptive Learning sind hier die Stichwörter. Das Social Learnig wird in einer Zeit des Work-Life-Blendings besonders wichtig. Wenn Mitarbeiter zusammenarbeiten sollen, ohne einander gegenüberzusitzen, weil der eine im Home Office arbeitet und der andere immer morgens unter der Dusche die besten Ideen hat, muss es möglich sein, Informationen und Wissen schnell und produktiv teilen zu können. Und nein, E-Mails sind nicht die Lösung dafür. Während Lehrer damit experimentieren, Messenger im Unterricht zu nutzen, um Informationshäppchen schnell zu teilen (z.B. im Chinesisch-Unterricht), haben viele Unternehmen interne soziale Netzwerke aufgebaut (die oft allerdings nicht genutzt werden). Bei der Telekom bspw. nutzen ein Großteil der Mitarbeiter allerdings das Telekom Social Network, in dem sie einerseits Wissen austauschen können, aber andererseits auch direkt mit dem Vorstand in Verbindung treten und deutlich machen, wo sie mehr Weiterbildung brauchen und welche Themen Ihnen wichtig sind.

Beim Student-Driven und Adaptive Learning gestalten die Lernenden den Content des Programms mit. Das wird einerseits durch persönliches Feedback oder durch die Auswertung von Daten, die im Rahmen der Programmnutzung erhoben werden, möglich. So können Weiterbildungsprogramme stetig an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden (Adaptive Learning). Andererseits können Mitarbeiter aber sogar bspw. eigene Microlearning-Module, kurze Videos oder (je nach technischen Fähigkeiten) gar eine App produzieren, um den nächsten Nutzern das passende Wissen zu vermitteln (wie die Anatomie-App, die Studenten der Columbia medical school entwickelt haben).

6. Echtzeit-Feedback, ganzjährlich und aus verschiedenen Quellen

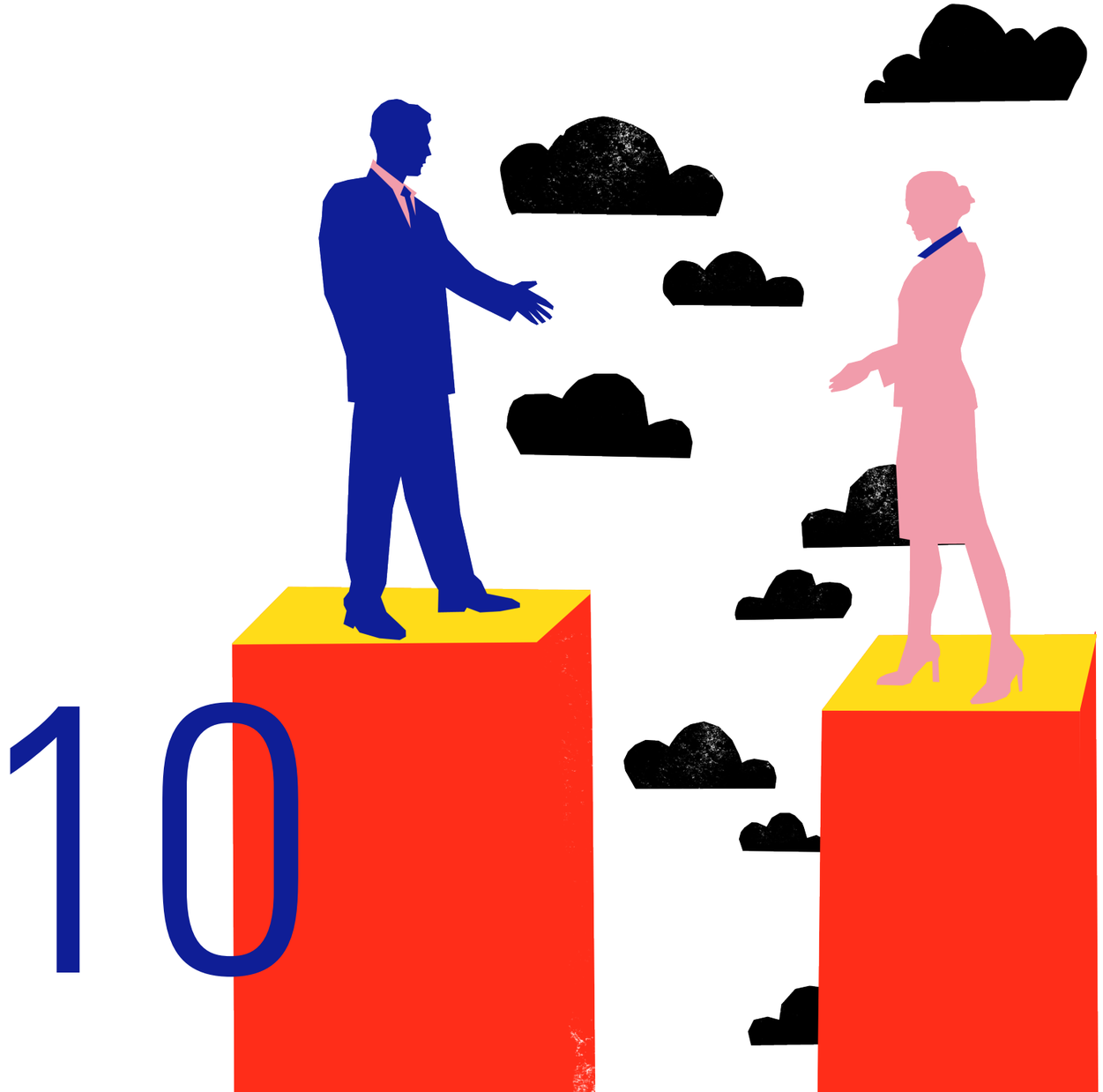
Ohne Feedback keine Competition! Und vor allem keine Verbesserung. Traditionell gibt es einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch mit dem Chef. Da ist das tolle Projekt vom Anfang des Jahres schon längst vergessen und die Präsentation, die so in die Hose gegangen ist, hat der Chef gar nicht mitgemacht, da war er gerade verhindert, dazu wird er also auch nichts sagen. Was dann am Ende dabei rumkommt? Jedes Jahr dasselbe Palaver. Das könnte aber anders sein. Immerhin leben wir ja im Zeitalter von Big Data. Unternehmen wie Zalando experimentieren bspw. mit Programmen, die es Mitarbeitern ermöglichen, sich nach Präsentationen digital eine Bewertung und ein Feedback zu einer Präsentation einzuholen. Auch über andere Meetings und Veranstaltungen können Mitarbeiter ihre Meinung sagen und in der App mit Reglern einstellen, wie sie bestimmte Faktoren bewerten. Die Daten stehen einerseits in Echtzeit zur Verfügung, sodass jederzeit daran gearbeitet werden kann. Andererseits werden sie aber auch von dem Programm ausgewertet und aggregiert, sodass der Chef einen Überblick über den Mitarbeiter hat und das Mitarbeitergespräch gleich auf einer ganz anderen Basis führen kann. Mehr zu Beispielen aus der Praxis gibt es hier.

Alle Aspekte kombiniert hat SAP mit seiner Success Map Lernplattform, auf der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten individuelle Ziele erarbeiten, einen persönlichen Lernfahrplan erstellen und die E-Learning-Einheiten auf ihren Bereich zuschneiden können. Parallel können sie ihren Lernfortschritt beobachten, Feedback zu dem Programm geben und sich mit anderen Mitarbeitern über die Lerninhalte austauschen.



QUELLENVERZEICHNIS

- Gratton, L. & Scott, A. (2017): The Corporate Implications of Longer Lives. MITSloan Management Review
- The Future of Jobs Report (2018): World Economic Forum, Insight Report http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Skills for Your Future, World Economic Forum Serie https://www.weforum.org/focus/skills-for-your-future



10

TECHNOLOGIE, STRUKTUR, MENSCH

VERHALTENSDESIGN WECKT CHANCENGLEICHHEIT

Die Erfolgsforme: Die Erfolgsformel: VerhaltensDESIGN. D = Daten, E = Experiment, SIGN = Signale. (Prof. Bohnet)

Schluss mit der Männer-Klüngel-Realität. Schluss mit emotionalen Stereotypen, mit jahrzehntelangen pseudo-intellektuellen Grabenkämpfen (ohne wirklichen Erfolg). Lassen Sie uns endlich anfangen, die Gleichstellung von Mann und Frau intelligent verhaltensökonomisch zu betrachten. Aber lesen Sie selbst ...

10.01
VERHALTENSDESIGN WECKT CHANCENGLEICHHEIT

Als Impulsgeberin der deutschsprachigen Wirtschaft spreche ich im Jahr auf über 100 Veranstaltungen vor über 10.000 Personen. Dabei begegnet mir immer das gleiche Phänomen: Egal, ob 10, 100 oder 1.000 Führungskräfte vor mir sitzen, 80-95 % von ihnen sind männlich. Dabei spielt ebenso keine Rolle, ob ich vor Verbänden oder Unternehmen wie Microsoft, L´Orèal, Hochbahn, der Markant Gruppe, Daimler, Vattenfall, SRH Holding, vor Universitäten oder Ministerien spreche.

In der (Tech) Startup Branche sieht es ähnlich aus: Während 2016 weltweit 58 Milliarden US Dollar an Venture Capital Investments an männliche Gründer gingen, wurden mit 1,5 Milliarden US Dollar gerade mal 3% der Startups von Frauen finanziert. Ein Armutszeugnis. Gäbe es mehr Frauen im Senior-Level von Private Equity und Venture Capital Unternehmen, würde sich die Wahrscheinlichkeit, dass weibliche Tech-Unternehmen finanziert werden, direkt um den Faktor 2 erhöhen – so eine Aussage von Melinda Gates, direkt aus dem Silicon Valley. Sie zog daraus eine intelligente Maßnahme: In den nächsten 18 Monaten möchte sie Ideen für Finanzierungsmodelle unterstützen, die sich ganz klar zur Geschlechter Gleichstellung committen.

EIN MELINDA-GATES-GEDANKE

Wenn wir für einen Moment wie Melinda Gates denken, könnte eine leicht realisierbare Maßnahme der Politik so aussehen: Öffentliche Förderprogramme wie die der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) und dem ERP-Regionalförderprogramm würden ihren Finanzierungsschwerpunkt auf Unternehmen legen, die von Frauen geführt oder eine maßgeblich weibliche Beteiligung besitzen. Zum Beispiel: Ein Mittelständisches Unternehmen aus Baden-Württemberg mit männlicher Geschäftsführung, männlicher Eigentümerstruktur und 6.000 Mitarbeitern benötigt für die Expansion nach China Kredite in Höhe von 20 Millionen Euro. Sollte das Unternehmen eine zusätzliche Frau in der Geschäftsführung haben und Gender neutral agieren, könnte das gewährte Darlehen günstiger ausfallen. Ich bin sicher, wir würden sehr schnell ein neues und weiblicheres Bild im Mittelstand erleben. Beim ERP wäre die Wirkung sogar europaweit!

Aber so weit sind wir noch nicht, wir leben eine andere Realität.

10.02
DIE MÄNNER-KLÜNGEL-REALITÄT

Im letzten Jahr hat ein junger Google-Entwickler die Dominanz der Männer im Tech-Bereich und in Führungspositionen mit biologischen Unterschieden zwischen Mann und Frau erklärt. Eine ähnliche Kurzdenke begegnete mir im letzten Jahr aus dem politisch rechten Flügel, als ein männlicher Irgendjemand nach meinem Vortrag empört zum Mikrofon griff: Es sei wissenschaftlich erwiesen, dass Männer produktiver seien als Frauen.

Zurück zu Google Entwickler James Damore. Sein zehnseitiges Memorandum hat einen Shitstorm ausgelöst: Sundar Pchai, CEO von Google hat unmittelbar seinen Urlaub abgebrochen, YouTube CEO Susan Wojcicki teilte öffentlich eine Unterhaltung mit ihrer Tochter über das Memorandum und Melinda Gates hat in einem CNN Interview Stellung bezogen. Ein wichtiges Statement von ihr: Es braucht einen Change. Von uns allen. Aber insbesondere von den CEOs und der gesamten Tech-, Private Equity und Venture Capital Community. Als Beispiel: Unser deutsches Vorzeige-Tech-Unternehmen Zalando: Robert, David und Rubin haben gemeinsam studiert. Heute führen sie zusammen Zalando, ohne eine einzige Frau. Traurig, oder?

FINANZBRANCHE OHNE „FEMALE“

Mehr Transparency ist angebracht! Die Deutsche Bank mit Paul Achleitner als Aufsichtsratsvorsitzendem ist das Paradebeispiel für ein Festklammern an einer männlichem Klüngel-und Monopol-Kultur: Erst Josef Ackermann, dann Anshu Jain und Jürgen Fitschen in einer Doppelbesetzung, gefolgt von John Cryan, der jetzt durch Christian Sewing ersetzt wurde. Männer, weit und breit nur Männer. Kurzum: Wie viele Gespräche hat Herr Achleitner in seiner Aufsichtsrats-Amtszeit seit 2012 wohl mit hochqualifizierten Topbankerinnen geführt?

Fakt ist: Zu viel Testosteron steigert die Risikobereitschaft. Die Folge: Auf stark Männer dominierten Finanzmärkten entstehen viel größere Spekulationsblasen. Einen ersten Weckruf haben wir ja alle mehr oder weniger schmerzhaft miterlebt: Finanzkrise 2008 und 2009. Aktuelle Befunde und eine Metaanalyse von 35 unterschiedlichen Märkten aus früheren Studien zeigen: Je mehr Frauen auf einem bestimmten Markt agieren, desto kleiner sind die Preisblasen. Trotzdem ändert sich nichts! Und siehe da: Die nächste globale Finanzkrise schleicht sich langsam heran und wird uns 2020 vermutlich alle aus dem Tiefschlaf holen.

Ähnlich, wie heute noch immer die Finanzbranche in einer Männer-Klüngel-Realität lebt, waren in den 70er Jahren Symphonie Orchester fast ausschließlich von Männern besetzt. Ein winziges Detail hat eine neue Realität erschaffen – und einen weltweiten Frauenanteil in Orchestern, der von nur 5 % bis heute auf knapp 40 % gewachsen ist. Angestoßen wurde diese Entwicklung durch das Boston Symphony Orchester, das sich als erstes dieser Ungleichheit bewusst war. So implementierten sie beim Vorspielen einen Vorhang zwischen Musiker und Jury. Und schon geschah „Unglaubliches“: Das „blinde Vorspielen“ verdoppelte den Talentpool auf 100%. So konnten die besten Musiker und Musikerinnen ausgewählt, das beste Team zusammengestellt und der Frauenanteil erhöht werden. Das Beispiel zeigt: Schlechte Designs führen zu schlechten Entscheidungen. Und umgekehrt: gutes Design zu guten Entscheidungen.

All die Beispiele zeigen aber auch: Die Gläserne Decke ist real – ebenso der Beförderungsnachteil von Frauen. Mütter trifft es am schlimmsten: Die stereotypen Vorstellungen von Wärme schaden ihnen. Deutsche Mütter verdienen im Durschnitt über ihr gesamtes Berufsleben nur halb so viel – oder weniger – als ihre Kolleginnen in vergleichbaren Positionen ohne Kinder.

10.03
WORAN LIEGT’S?

Trotz jahrzehntelanger Forschung und Ansätzen wie Diversity Trainings, Frauennetzwerke oder Awareness Programme für Chefetagen in Unternehmen hat sich dieser Bereich leider wenig gut entwickelt. Woran liegt´s? Unser Gehirn verfügt über zwei Denk-Systeme: Das erste ist ein schnelles, unbewusstes Denken. Es ist für spontane Entscheidungen verantwortlich und hilft uns, Komplexität im Alltag zu reduzieren. Dazu zählen Faustregeln, Stereotypen und das Einordnen in Kategorien. Das zweite System ist ein langsames bewusstes Denken, das uns ermöglicht, überlegte Entscheidungen zu treffen und Absichten zu planen. Genau hier liegt unser „Denkfehler“: Weil Denk-System 1 schnell und unbewusst funktioniert, übernimmt es in stressreichen Situationen, bei geistiger Ermüdung oder bei emotionaler Ablenkung die Überhand. Gerade diese Phänomene begegnen uns im Berufsalltag permanent. Und so ist es fast unmöglich, unsere Gehirne von jeglichen Stereotypen zu befreien, um unser Verhalten nachhaltig zu beeinflussen. Der rational handelnde Homo Oeconomicus hat demnach nie existiert. Übrigens: Für diese Erkenntnis hat Daniel Kahnemann den Nobelpreis in Wirtschaftspsychologie erhalten. Fest steht: Stereotype, die kognitive Verzerrungen verursachen, haben massiven Einfluss auf alle Entscheidungen, die wir tagtäglich treffen.

STEREOTYPEN – AUCH FÜR MÄNNER EIN PROBLEM

Mit Stereotypen haben im Übrigen auch Männer zu kämpfen: Erzieher und männliche Lehrkräfte sind Paradebeispiele. Sie entsprechen intuitiv nicht dem Bild einer liebevollen und fürsorglichen Betreuungsperson – in Kindergärten und Schulen sind sie deshalb auch unterrepräsentiert. Das Orchester-Beispiel, nur umgekehrt. Das Fehlen männlicher Rollenvorbilder in jungen Jahren hat Konsequenzen: Eine Untersuchung der OECD aus 2015 zeigt auf, dass Jungen im Alter von 15 Jahren ein doppelt so hohes Risiko aufweisen, dass ihnen grundlegende Fertigkeiten im Lesen, Mathematik und Naturwissenschaften fehlen. Und das könnte alle Unternehmen in den MINT-Bereichen interessieren: Studentinnen entscheiden sich häufiger für einen Abschluss in MINT-Fächern, wenn sie von Anfang an in den MINT-Vorlesungen von Professorinnen unterrichtet werden. Männliche Studenten wurden hingegen nicht durch das Geschlecht von Dozenten in ihrer Entscheidung beeinflusst.

10.04 WIR LEBEN FALSCHE LÖSUNGSANSÄTZE

Natürlich gibt es sie, die wenigen Frauen in Führungspositionen. Doch hier erlebe ich häufig ein weiteres Phänomen, das uns nicht voranbringt: Eine Frau, die es bis ganz nach oben schafft, verhält sich zuweilen wie ein „stereotypischer Mann". Sie hat gelernt, sich mit Ellbogenmentalität nach oben zu boxen, sie spricht die gleiche Sprache wie Männer, sie denkt und handelt wie ein Mann. Zu diesem Phänomen habe ich ein interessantes Gespräch mit dem Wirtschaftsvordenker Professor Gunter Dueck geführt. Seine These: Wir brauchen eine doppelte F-Quote in Spitzenpositionen – Feeling und Female. Was nützt es uns, wenn wir Frauen in Top-Positionen befördern und diese dann wie Männer agieren? Mit (Denk-)Diversität hat das wenig zu tun.

Facebook COO Sheryl Sandberg, Fernsehmoderatorin Nina Ruge oder Emma Watson – alles tolle Frauen, die sich wie Frauen verhalten und sich aktiv für Frauen einsetzen. Solche Frauen brauchen wir, wenn wir mit Gender-Gerechtigkeit in Spitzenpositionen zugleich eine Kulturveränderung oder gar -verbesserung herbeiführen wollen. Fest steht, Frauen haben eine geringere Konkurrenzneigung als Männer. Lieber Herr Achtleitner, raten Sie Frauen, für Ihr Amt zu kandidieren. Eine der leichtesten Designinterventionen, vorgestellt durch Iris Bohnet, Dekanin der John F. Kennedy School in Harvard.

TRUGSCHLUSS FRAUENQUOTE

Seit einigen Jahren soll die Frauenquote in Aufsichtsräten eine Lösung sein. Völlig irrelevant: Aufsichtsräte haben schließlich überhaupt keine relevanten operativen Aufgaben in Unternehmen, sondern eine reine Prestige-Funktion in Deutschland. Mein Appell an Politikerinnen wie Frau Nahles, Frau Barley und Bundeskanzlerin Angela Merkel: Lassen Sie das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) überarbeiten, damit es endlich seinen Sinn und Zweck erfüllt – die Gleichstellung von Mann und Frau in Top- und Leitungspositionen. Wenn schon Quote, dann bitte in Vorständen und Geschäftsführung. Und bitte: Hören Sie auf, Frauen in die HR-Verantwortung abzuschieben, um wenigstens eine Frau in der Vorstandsebene zu haben.

10.05 WIR BRAUCHEN EIN NEUES VERHALTENSDESIGN

Also bleiben Chancengleichheit und Kulturveränderungen durch Diversität bloß Träumerei? Ein Ansatz macht Hoffnung: Ein absoluter Gamechanger beim Thema Gender Gleichstellung in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und in der Kunst ist die recht neue Wissenschaft der Verhaltensökonomie. Wenn unsere Gehirne „gebrainwashed" sind (Stichwort Denksystem 1), brauchen wir andere Mittel und Wege, damit Chancengleichheit endlich real wird. Das Orchester-Experiment hat es bereits bewiesen, Iris Bohnet bringt es auf den Punkt: „Nicht die Frauen müssen sich ändern, sondern die Spielregeln."

Ein paar haben es bereits verstanden und ihre Spielregeln verändert. Ein wichtiges Werkzeug dabei: Datenanalyse in Echtzeit. Google gibt uns ein Beispiel: Datenanalysen haben dem Unternehmen gezeigt, dass junge Mütter doppelt so häufig das Unternehmen verlassen wie der Durchschnitt aller Angestellten. Kurz darauf hat Laszlo Bock, Leiter der Personalabteilung, die Spielregeln des Elternurlaubs verändert. Der sofortige Effekt: Seither verlassen 50% weniger junge Mütter das Unternehmen.

10.06 DIGITALE ENTSCHEIDUNGSHILFEN EBNEN DEN WEG

Ein Beispiel ist die Nutzung von Softwares, die Ausschreibungen auf geschlechtsneutrale Wortwahl prüfen. Denn Studien zeigen, dass sich weniger Frauen bewerben, wenn in Stellenausschreibungen typisch männliche Attribute auftauchen wie „durchsetzungsfähig", „führungsstark" oder „wettbewerbsorientiert". Umgekehrt bewerben sich weniger Männer auf Stellen, die mit typisch weiblichen Adjektiven wie „unterstützend", „mitfühlend" oder „verständnisvoll" beschrieben sind.

Ein weiteres gutes Beispiel liefert Google: HR-Datenanalysen (= People Analytics) haben gezeigt, dass junge Mütter das Unternehmen doppelt so häufig verlassen wie der Durchschnitt aller Angestellten. Daraufhin hat der (damalige) Leiter der Personalabteilung, Laszlo Bock, den Elternurlaub von branchenüblichen zwölf Wochen auf fünf Monate verlängert. Seitdem hat sich die Zahl der jungen Mütter, die Google verlassen, um 50 Prozent verringert. McKinsey hat ein Women Talent Board geschaffen, um Beraterinnen ab Projektleiter-Ebene bei ihrer Karriereplanung aktiv zu unterstützen. Ausschlaggebend dafür war eine Studie, die gezeigt hatte, dass von 4.000 männlichen und weiblichen High Potentials 15 Prozent mehr Männer Beförderungen erhalten – obwohl mehr Frauen berichten, Mentoren zu haben. Und so wurden bei McKinsey aus Mentoren Sponsoren, die die Frauen nicht mehr nur beraten und begleiten, sondern auch Verbindungen knüpfen, Türen öffnen – und ihnen den Weg nach oben ermöglichen.

Allen Beispielen gemeinsam ist die Tatsache, dass gutes Verhaltensdesign mit analysierten Daten beginnt. Daher mein Appell an Sie: Schaffen Sie Experimentierraum für Verhaltensdesigner, um die richtigen Signale zu finden und bessere Entscheidungen anzustoßen. Starten Sie schon heute damit, sonst werden Sie morgen keine jungen Talente mehr kriegen.

Beeindruckend in zweierlei Hinsicht: Gutes Verhaltensdesign beginnt mit Daten. Also: Ermöglichen Sie endlich Experimentierraum für Verhaltensdesigner, um die richtigen Signale zu finden und dann die richtigen Entscheidungen zu treffen.

WER BEHAUPTET, ES GÄBE NICHT GENÜGEND GUT AUSGEBILDETE FRAUEN, LIEGT FALSCH. HÄUFIG WERDEN TOLLE JUNGE FRAUEN NICHT ALS FÜHRUNGSTALENT ERKANNT, WEIL SIE NICHT DEN KLASSISCHEN BEFÖRDERUNGSRICHTLINIEN ENTSPRECHEN. EIN KNOTEN IM KOPF, DEN WIR ERST MAL LÖSEN SOLLTEN.

RECRUITING-TIPPS

_Zeigen Sie in Stellenausschreibungen Fotos von Männern und Frauen
_Formulieren Sie geschlechtsneutrale Eigenschaften
_Verwenden Sie die weibliche und männliche Stellenbezeichnung
_Formulieren Sie im Anforderungsprofil nur die wirklich notwendigen Voraussetzungen
_Führen Sie bei der Sichtung der Lebensläufe eine Blind Audition ein
_Sorgen Sie dafür, dass unter den Finalisten für eine zu besetzenden Stelle mindestens zwei Frauen sind

TIPPS ZUR FÖRDERUNG VON FRAUEN

_Schaffen Sie weibliche Rollenmodelle
_Hängen Sie Bilder von männlichen und weiblichen Führungspersönlichkeiten/ Vorbildern auf
_Führen Sie ein Reverse-Mentoring-Programm zwischen männlichen Führungskräften und weiblichen Nachwuchskräften ein. Dadurch werden Führungskräfte die Lebensrealität junger Frauen besser kennenlernen
_Supporten Sie Frauen durch Sponsoring-Programme

QUELLENVERZEICHNIS

- Strack, R. et al. (2014): The Global Workforce Crisis: $10 Trillion at Risk, The Boston Consulting Group https://www.bcg.com/Images/The_Global_Workforce_Crisis_Jun_2014_tcm108-84781.pdf
- Cuddy, A.J.C. & Fiske, S.T.(2004): When Professionals Become Mothers, Warmth Doesn´t Cut the Ice, Journal of Social Issues,
- Ibarra, H. et al. (2010). Why Men Still Get More Promotions than Women", Harvard Business Review
- Hewlett, S. A. (2013): Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career, Boston
- Bohnet, I. (2017): What works: Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann, C.H. Beck
Verlag

11



TECHNOLOGIE

MILLENNIALS-KONSUMENTEN ALS TREIBER FÜR NEUE ERWARTUNGSHALTUNGEN

On-Demand und Instant Gratification, Wow-Momente sowie eine friktionsfreie Kundenreise prägen die neue Erwartungshaltung der Millennials Konsumenten. Unternehmen, die diese Haltung nicht bedienen, verschwinden. Sie können Schlecker und Praktiker schöne Grüße von uns ausrichten. Woraus resultiert diese neue Nachfrage und wie kann sie bedient werden?

Wer durch die Brille der Millennials Konsumenten schaut (Generation Y und Generation Z Vertreter), entdeckt eine Realität, die neue Ansprüche mit sich bringt: Wer bei Google einen Suchbegriff eingibt, erhält innerhalb von 0,3 Sekunden 2 Millionen Antworten. Wenn ich sonntags ein Buch kaufen will, habe ich es mit einem Mausklick auf meinem Kindle. Dank On-Demand Plattformen wie Netflix, Amazon Prime oder iTunes warte ich nicht darauf, dass um 20:15 Uhr ein Spielfilm beginnt. Mit „Amazon Key" arbeitet Amazon daran, Ware in unsere Wohnungen zu liefern, ohne dass wir selbst zu Hause sein müssen. Der Vorstandsvorsitzende von Google, Sundar Pichai, hat Anfang des Jahres die Künstliche Intelligenz Google Duplex präsentiert. Sie kann telefonisch Frisörtermine ausmachen oder Reservierungen tätigen. Wir reagieren nahezu in Echtzeit auf Tweets und sind sofortiges Feedback unserer sozialen Anhänger gewöhnt. Wir leben ein Phänomen, das sich Instant Gratification nennt: Sofortige Befriedigung – unsere Wünsche werden ohne Verzögerung erfüllt.

11.01
MILLENNIALS SIND EARLY ADOPTER

Millennials, die auch als Digital Natives bezeichnet werden, sind ein starker Treiber für die neue Welt, für die New Economy, die gerade entsteht. Sie sind Early Adopter und somit zentrale Trendsetter und Influencer für neue Dienstleistungen, Produkte und ganze Geschäftsmodelle, für ein neues Marketing und einen neuen Vertrieb.

Als Netflix 2010 mit seinem Streaming-Dienst auf den Markt kam, waren es technisch versierte junge Menschen, die ihn als Erste nutzten. Dank der Social Influencerinnen und jungen Käufergruppe macht die Kosmetikbranche 30 Prozent mehr Umsatz. Burberry verkauft on demand Klamotten vom Laufsteg, weil junge Konsumenten nicht ein halbes Jahr darauf warten wollen, bis die Mode vom Laufsteg dann im Handel verfügbar ist. Die Nutzung von MyTaxi oder Sharing-Plattformen wie Car2go oder DriveNow erfahren einen hohen Zulauf durch die Millennials.

DIE ROLLE VON MILLENNIALS ALS INFLUENCER FÜR DEN ÜBRIGEN MARKT IST GEWALTIG. SIE SIND OFT DIE EARLY ADOPTER, DIE NEUE PRODUKTE KAUFEN UND AUSPROBIEREN.

11.02
JUNGE GRÜNDER UND JUNGE KUNDEN VERÄNDERN GANZE BRANCHEN DISRUPTIV

Es passiert heute in vielen Branchen, dass junge Gründer und junge Kunden ganze Branchen disruptiv verändern. Zwei Beispiele: Airbnb, gegründet vor 10 Jahren von Millennials Vertretern für Millennials Kunden, rüttelt die Hotelbranche ordentlich auf. Heute verlieren Hotels Tag für Tag Marktanteile an Airbnb. Denn die weltweiten Übernachtungs-Angebote über Airbnb schlagen 2 Fliegen mit einer Klappe: 1. Das echte Eintauchen in andere Lebens- und Wohlkulturen sowie 2. das günstige Reisen um die Welt. In der Automobilindustrie erleben wir einen Shift weg von individuellem Statussymbol hin zum Thema „Mobility as a service". Ich vermute stark, dass die komplette Bandbreite an Mobilitätsservices wie (selbstfahrende) Autos, Bahn, Busse, Fahrräder bis hin zu Flugtaxis, die über die wichtige IoT Technologie vernetzt sind, im Jahr 2030 über ein Jahresabonnement für bspw. 199 Euro im Monat, abgedeckt werden. Dadurch verändert sich das Geschäftsmodell der Automobilkonzerne grundlegend. / Ich prophezeie, dass meine Generation, diejenige sein wird, die den Generationenvertrag aufkündigen wird und anstatt einer sozialen Marktwirtschaft nach Erhard, eine ökologische Marktwirtschaft entwickeln wird, die die Welt positiv nachhaltig verändern wird.

11.03
MILLENNIALS SIND SENSATION SEEKER, SIE STREBEN NACH WOW-MOMENTEN

Gute Produkte setzen Kunden heute voraus. Vor allem meine Generation will Wow-Momente on top, so viele wie möglich und hochgradig individualisiert. Wir befinden uns in einer Übergangsphase von der Produkt- und Dienstleistungs-Ökonomie zur Erlebnis-Ökonomie. Und das hat einen starken Einfluss auf physische Läden in einem digitalen Zeitalter. Welche Services können Sie Ihren Kunden bieten, die sich in Gänze online gar nicht liefern lassen? Der Wert Ihrer Marke liegt in den Emotionen, den sensorischen Erfahrungen sowie dem persönlichen Kontakt.

Apple als Beispiel: Der Apple Store selbst dient der Kreation des Markenerlebnisses – der Inspiration, Information und des Services, der Haptik und der Kundennähe. Die Mitarbeiter vor Ort sind auf Produktexpertise und guten Kundenservice geschult. Von alten Verkaufsfloskeln weit und breit nichts zu hören. Im Gegenteil: Wer vor Ort was kaufen will, bekommt durchaus den guten Rat, die Ware online für günstiger zu kaufen.

FOKUSSIEREN SIE SICH AUF POSITIVE EMOTIONEN, AUF GROSSARTIGE ERLEBNISSE UND WOW-MOMENTE FÜR IHRE KUNDEN. MILLENNIALS SIND SENSATION SEEKER. WIE MEIN KOLLEGE CHRISTOPH BURKHARDT ES TREFFEND FORMULIERT: DON´T MAKE ME BUY IT!

11.04
ÜBERGANG VON DER DIENSTLEISTUNGS- ZUR ERLEBNIS-ÖKONOMIE

Die neue Herausforderung im Umgang mit Kunden ist es, ihnen die beste Experience zu ermöglichen – indem wir sie in den Mittelpunkt allen Handelns stellen und ihnen Erlebnisse bieten. Wer sein Geschäftsmodell nicht nach erlebniswirtschaftlichen Kriterien umstellt, wird im Konkurrenzkampf untergehen. Machen Sie aus dem Gewöhnlichen etwas Außergewöhnliches. Nutzen Sie bewusst Dienstleistungen und Kundenkontakt als Bühne und Produkte als Instrumente, um ihre Kunden Wow-Momente zu bieten. Bieten Sie in der physischen Welt Mehrwerte, die das Digitale nicht liefern kann.

DAS GROSSE WORT, DAS DIE ZUKUNFT BESTIMMT: EMOTIONEN! SCHAFFEN SIE WOW-MOMENTE FÜR IHRE KUNDEN, UM SICH VON DER KONKURRENZ ABZUHEBEN.

11.05
JEDE FRIKTION IST EINE NEGATIVE EMOTION

Seien Sie sich aber auch darüber im Klaren: Jede Friktion in der Kundenreise kann bei Ihren Kunden eine negative Emotion auslösen. Besonders Millennials sind in ihrer Kundenreise stark anspruchsvoll und hochgradig sensibel. Befinden sich in der physischen Kaufreise zu viele Friktionen, wandern Millennials komplett ins Digitale ab. Warum gehen junge Menschen nicht mehr in eine Bankfiliale? Zu viele Friktionen – Bankmitarbeiter sind auf neue Bedürfnisse, Wünsche, Fragen und die Art der Millennials nicht gut vorbereitet. Warum gehen junge Menschen nicht mehr wirklich in Autohäuser? Abgesehen von der Tatsache, dass junge Menschen lieber auf Mobility-Services zurückgreifen, sind Autohäuser häufig lame und die Verkäufer auf Verkaufsfloskeln und weniger auf Produktexpertise geschult. Warum rennen Millennials lieber zu Apple in den Store als zu Saturn? Weil Apple ein anderes Erlebnis bietet. Entfernen Sie – aus der Millennials Brille gedacht, alle negativen Emotionen in der Reise Ihrer Kunden.

11.06
ABSCHLIESSEND EIN PAAR EINFACHE TIPPS

1. Implementieren Sie ein Reverse Mentoring zwischen jungen und alten Verkäufern, zwischen Entscheidern im Marketing und Vertrieb und jungen Mitarbeitern.
2. Lassen Sie regelmäßig Mystery Shopping von Millennials durchführen
3. Denken Sie über eine Jugendquote in der Geschäftsleitung und Verantwortungsbereichen nach. Ein tolles Beispiel ist für mich Alexandre Arnault, der 24-jährige Franzose, der die Rimowa-Weichen für die Zukunft stellt und mit coolem jungen Glamour, viel Aufsehen erregt.

QUELLENVERZEICHNIS

- Pine, J.B. & Gilmore, J.H. (1998): Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review
- Kotler, P. et al. (2017): Marketing 4.0: Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft, campus Verlag
- Patrick Dixon (2016): The Future of Almost Everything https://www.youtube.com/watch?v=L_i_9boHnHw

HERAUSGEBER

Dr. Steffi Burkhart
Aachener Straße 46
50674 Köln
hallo@steffiburkhart.de

Layout
Henrik Balzer

Illustrationen
Dorothea Pluta

Juli 2019
Alle Rechte vorbehalten.
Dr. Steffi Burkhart

KONTAKTAUFNAHME

Steffi Burkhart

www.steffiburkhart.de

http://steffiburkhart.com/newsletter-anmeldung/

/dr-steffi-burkhart

/SteffiBurkhart

/steffi_burkhart