

Millenials

Fit für die Next Economy

Die Generation der Millennials und ihre Startup-Gründer treiben die Wirtschaft mit atemberaubendem Tempo voran. Etablierte Unternehmen können viel von ihnen lernen – und gemeinsam mit ihnen erfolgreich sein.

Von Anne M. Schüller

Mit digitaler Kernkompetenz, einem enorm hohen Tempo und einem Riecher für Innovationen treiben Millennials neue Geschäfts-, Organisations-, Kommunikations- und Kaufmodelle voran. Sie leben anders, sie arbeiten anders, sie lernen anders. So haben sie, von tradierten Methoden völlig entkoppelt, längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, nur ansatzweise erschliesst. Zunehmend definiert die junge Generation unsere Zukunft – und auch den Handlungsspielraum, den etablierte Anbieter darin haben.

Wer die Zukunft erreichen will, muss fit und attraktiv sein für die Lebenswelt dieser Generation. Denn es ist deren Welt, in die wir uns hineinbewegen. Anstatt also über das Jungvolk zu schimpfen, es sich gefügig zu machen oder Generationenkonflikte heraufzubeschwören, sollte die Wirtschaft besser ihre Chance darin erkennen. Die Digitalisierung schaltet gerade den Turbo ein. Der grösste Umbruch aller Zeiten steht an. Wie Unternehmen den schaffen? Indem sie die Talente derjenigen nutzen, denen die Zukunft gehört: den ins Internetzeitalter hineingeborenen Millennials.

Das Fundament für Zukunftsfähigkeit

Als digital fitte, vielseitig interessierte und global geprägte Generation erkennen Millennials Potenziale blitzschnell, können Marktdifferenzen identifizieren und Lösungen ganz neu kombinieren. Mit ständiger Veränderung umzugehen, darin sind sie erprobt. Sie wollen nicht herrschen, sondern gestalten. Komplexität meistern sie bestens. Im Dschungel der Optionen haben sie immer einen Plan B. Sie sind Teamplayer, dialogbereit und bestens vernetzt.



Wieso transformieren und nicht einfach neu machen? Lernen von der jungen Generation.

Millennials lehnen sich, und das ist der wohl grösste Unterschied zur Transformationsgeneration der 68er, nicht gegen Altes auf. Sie machen, ganz unaufgeregt, einfach neu. Digitale Transformation? Da reiben sie sich verwundert die Augen. Was sollen sie da transformieren? In einem digital transformierten Kosmos leben sie längst. Und wenn sie Arbeitswelten schaffen, dann sind diese daran adaptiert.

Von der jungen Generation lernen

Sich von jungen Gedanken und frischen Ideen inspirieren zu lassen, genau das macht den Unterschied zwischen den zukünftigen Überfliegern der Wirtschaft und dem übrigen Rest. Mehr als jemals zuvor kann die junge Generation den

etablierten Marktplayern demnach helfen, sich auf die immer schnelleren Zyklen der Zukunft vorzubereiten, also: agiler zu werden, digitaler zu denken, kollaborativer zu handeln und Disruptives zu wagen. Zwei Zielrichtungen gibt es dabei:

- Erstens können Unternehmen von der Arbeitsweise der Startups einiges lernen. Wie und was, das zeigt der nebenstehende Kasten.
- Zweitens können junge Mitarbeitende Veränderungsmassnahmen aktiv mitgestalten. Prioritär sind dabei die drei folgenden Punkte sinnvoll.

Implementieren Sie ein Bürokratie-Abbauprogramm

Neben mangelnden Innovationen ist es vor allem ihr Bürokratie- und Administra-



Die Kultur innovativer Startups – und was man von ihnen lernen kann

Die Kultur innovativer Startups basiert auf ständiger Weiterentwicklung und auf Kundenzentrierung. Eine der wesentlichen Startup-Devisen lautet: «Liefere ist besser als Perfektion.» Die Führungskräfte zeichnet häufig Demut und Willenskraft aus. Sie wissen, dass schlechte Führung ein zentraler Grund für das Ausscheiden von High Potentials ist. Zudem schaffen sie ein Lernumfeld, in dem Mentoring, konstruktives Feedback und eine ausgeprägte Fehlerkultur etabliert sind. Versuch und Irrtum führen zu permanenten Verbesserungen. Neupositionierungen erfolgen, wenn nötig, sehr zügig.

Innovative Startups haben selbstreflektierte Teams. Sie praktizieren ununterbrochen Benchmarking, um sich ständig verbessern zu können und nie den Anschluss zu verpassen. Letzteres kann in unserer digitalen Welt sehr schnell passieren. Beweglichkeit, Kundenzentrierung und das Freisetzen der Mitarbeiterpotenziale sind heute entscheidend für das Überleben am Markt. Im ersten Schritt gilt es, eine Aussensicht einzunehmen. Kundenbedürfnisse, Mitarbeitererwartungen und der Wettbewerb stehen dabei im Fokus. Beweglichkeit bedeutet, zügig auf Veränderungen innerhalb dieser Gruppen eingehen zu können. Untersuchungen fanden einen direkten Zusammenhang zwischen leistungsstarken Unternehmen – den so genannten «digitalen Gewinnern» – und ihrer Fähigkeit, in Echtzeit auf Veränderungen zu reagieren. Bei Startups gehört dies zur DNA. Deshalb, und natürlich wegen ihrer Digitalkompetenz, sind sie geradezu perfekte Helfershelfer auf dem Weg in die Zukunft.

Was klassische Unternehmen speziell von der Lean-Startup-Methodik lernen können:

- **Pivotieren:** Ursprünglich geplante Vorgehensweisen werden sofort über Bord geworfen, wenn sie sich als nicht markttauglich erweisen. Unverzögliche Kurswechsel werden in Angriff genommen, wenn der Wind plötzlich anders weht. In tradierten Unternehmen hingegen hält man an laufenden Projekten oder an einer Jahresplanung auch dann immer noch fest, wenn Nichtmachbarkeit bereits absehbar ist. Zögerliches Abwarten und Bewahrenwollen sind dort die Norm.
- **Verschwendung vermeiden:** Dies ist ein Grundprinzip in Startups, denn Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Mitarbeitenden sind ständig knapp. Aufwendige Reportings, unnötige Meetings und die gesamte Selbstbeschäftigungsbürokratie klassischer Organisationen sind dort deswegen tabu.
- **Validiertes Lernen:** Die Geschäftsidee an sich sowie alle Entwicklungsschritte werden iterativ mithilfe von Kundenmeinungen optimiert. Die besten Ideen kommen dabei oft von draussen. Ständige Feedbackschleifen von testen – lernen – verbessern – testen – lernen – verbessern ermöglichen rapide Kurskorrekturen. Hierzu werden nutzbare, minimal funktionsfähige Produkte (Minimal Viable Products, MVP) schnell auf den Markt gebracht und sukzessive durch User in deren realem Umfeld getestet. So wird laufend verbessert. Überflüssiges kommt sofort weg.
- **Vom Kunden her denken:** Raus auf die Strasse, Nutzer beim Anwenden beobachten und mit (potenziellen) Kunden reden ist eine Basisdevise im Lean Startup System. In traditionellen Unternehmen hingegen wird eine nach Meinung der Ingenieure und Entwickler perfekte Lösung in den Markt geworfen und in einer Rückschau durch aufwendige Kundenzufriedenheitsuntersuchungen anhand vorformulierter Fragen validiert. Repräsentativität sei aber doch wichtig? Unsinn! Wenn 20 von 20 Testern ein Leistungsmerkmal unerträglich finden, ist das ziemlich aussagekräftig.

tionsapparat, der herkömmliche Unternehmen immer mehr daran hindert, agiler zu werden. Hier lässt sich schnell etwas bewegen. Betrauen Sie gleich morgen die ersten Mitarbeitenden damit, überholte, behindernde und demotivierende Regeln, Standards und Verfahren zu identifizieren und abzubauen. Oder organisieren Sie einen Grossgruppen-Workshop, um alles Unnötige schnellstmöglich zu eliminieren und durch bessere, einfachere, mo-

dernere Vorgehensweisen zu ersetzen. Entscheidende Hinweise und tatkräftige Unterstützung können von den jungen Mitarbeitenden kommen.

Verjüngen Sie Recruiting- und Onboarding-Prozesse

Ein gut durchdachter, moderner Recruiting-Prozess ist mitentscheidend, um sich am Markt die besten Talente zu sichern.



Buchtip

Fit für die Next Economy



In ihrem neuen Buch erläutert Anne M. Schüller, wie traditionelle Unternehmen die Herausforderungen der Next Economy in Chancen umwandeln können.

Am besten lassen Sie von den eigenen Mitarbeitenden eine Candidate Journey entwickeln, die konsequent auf die Erwartungen der Bewerber von heute ausgerichtet ist. Viele Touchpoints, die Interaktionspunkte mit den Kandidaten, müssen in aller Regel verjüngt und vereinfacht werden, um attraktiv für die besten Talente zu sein. Das gleiche gilt für die Onboarding-Prozesse. Hier sind Millennials geradezu prädestiniert, HR zu unterstützen.

Führen Sie ein Reverse Mentoring Programm ein

Im Reverse Mentoring «coach» der Junior den Senior auf solchen Themengebieten, die «Jung» besser kann als «Alt». Ziel ist es, die digitale Fitness im Unternehmen insgesamt zu erhöhen, altgewohnte Denk- und Arbeitsweisen an die Erfordernisse der Zukunft anzupassen sowie ältere Kollegen, Führungskräfte und das Topmanagement mit der Lebenswelt der Millennials besser vertraut zu machen. Offenheit, Respekt, Augenhöhe, Freiwilligkeit und Diskretion sind ein Muss. Zudem ist ein gutes Matching von Mentor und Mentee sehr wichtig, damit das Ganze reibungslos klappt. So ist das Reverse Mentoring ein hervorragendes Tool, um eine lernende Organisation aufzubauen.



Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönter Bestseller autorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum.

www.anneschueler.de