

Verstehen allein reicht nicht

Die Vertreter der Old Economy sollten die Jungen nicht nur verstehen, sondern auch mehr auf sie hören. Wenn sich etablierte Unternehmen das Expertenwissen der Digital Natives zunutze machen, kann der Sprung in die Transformation ganz schnell gelingen. Jung und Alt sollten sich zusammentun, anstatt Generationenkonflikte heraufzubeschwören, meinen die Autoren.

Frau Schüller, Sie kommen aus der Old Economy, Herr Steffen, Sie sind Jahrgang 1990 und gehören zu den „jungen Wilden“ der Next Economy. Ihr gemeinsames Buch steht für eine Annäherung beider Welten. Wie kam es zu dieser Idee?

ANNE M. SCHÜLLER Der Auslöser, quasi mein Weckruf, war ein Vortrag des damals 13-jährigen Lorenzo Tural Osorio auf der Co-reach 2015. Da habe ich verstanden: Es bringt gar nichts, wenn die alte Generation über die junge Generation spricht und schreibt, das ist nicht aus erster Hand, nicht authentisch und immer gefiltert. Es bringt aber auch wenig, wenn die junge Generation der alten nur erklärt, wie sie tickt, denn Verstehen allein reicht nicht. Man muss ja in die Umsetzung gehen. Dass die digitale Transformation unumgänglich ist, ist jedem Manager inzwischen wohl klar. Entscheidend ist aber dann, wie man sie hinbekommt. Und das klappt am besten, wenn Jung und Alt sich zusammentun, anstatt Generationenkonflikte heraufzubeschwören. So haben Alex, den ich schon lange kenne, und ich das Buch gemeinsam entwickelt.

Sie plädieren dafür, dass sich die Vertreter der Old Economy von den Digital Natives, den Millenials, coachen lassen. Was können beziehungsweise müssen Alt und Jung in Bezug auf die neue Arbeitswelt voneinander lernen?

SCHÜLLER Entgegen der landläufigen Meinung lehnen sich Millennials – und das ist der vielleicht größte Unterschied zur Transformationsgeneration der 1968er, der ich angehöre – nicht gegen Altes auf. Sie machen, ganz unaufgeregt, einfach neu. Sie



ANNE M. SCHÜLLER / ALEX T. STEFFEN ▶
Fit für die Next Economy.
 Zukunftsfähig mit den Digital Natives.
 Wiley, 2017, 271 S., 19,99 €
 ISBN 978-3-527-50911-9

leben anders, sie arbeiten anders, sie lernen anders. Sie haben, von tradierten Methoden völlig entkoppelt, längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, nur ansatzweise erschließt. Sie sind auch längst in einem digital transformierten Kosmos unterwegs. Und wenn sie Arbeitswelten schaffen, dann sind diese daran adaptiert. Etablierte Unternehmen müssten einen langen Weg in die digitale Transformation gehen, und viel Zeit bleibt nicht. Zusammen mit den Digital Natives kann der Sprung hingegen sehr schnell gelingen.

ALEX T. STEFFEN Ich kann auch gleich sagen, warum. Wir sind wohl die bestausgebildete und zugleich kreativste Generation, die es je gab. Wir wollen, das ist ganz wichtig, nicht herrschen, sondern gestalten, verbessern und Dinge tun, die wir für bedeutungsvoll halten. Wir sind digital fit, vielseitig interessiert und global geprägt, wir erkennen Potenziale blitzschnell, können Marktdifferenzen identifizieren und Lösun-

gen ganz neu kombinieren. Mit ständiger Veränderung umzugehen, darin sind wir erprobt. Komplexität meistern wir spielend, und wir haben im Dschungel der Möglichkeiten immer einen Plan B. Wir sind Teamplayer, dialogstark und bestens vernetzt. Das alles wird heute gebraucht, um zukunftsfähig zu sein.

Bedienen Sie in Ihrem Buch nicht das Klischee von den trägen und veränderungsunwilligen Vertretern der Old Economy und den überaus agilen und mutigen Digital Natives?

SCHÜLLER Überall gibt es solche und solche. Man kann weder die alte noch die junge Generation über einen Kamm scheren. Doch abgesehen von ein paar Ausnahmen erkenne ich unter den

ANNE M. SCHÜLLER ist Managementdenkerin, Keynote Speaker, Bestsellerautorin und Business Coach.



etablierten Unternehmen wenig Bewegung. Natürlich kommen Ankündigungen wortgewaltig und reichlich, wenn Führungskeliten über Innovationsbereitschaft, digitalen Wandel und Umbaumaßnahmen reden. Doch das meiste davon bleibt folgenlos. Auch in diesem Jahr ist, soweit es um Organisationsstrukturen und Managementprozesse geht, fast alles beim Alten geblieben. Digitale Transformation heißt eben nicht nur ein bisschen Digitalisierung hier und da. Das Digitale macht vielleicht 20 Prozent aus, 80 Prozent sind Transformation.

EXPERTENWISSEN UND GESTALTUNGSWILLEN

Wie weit müssen sich die Vertreter der Old Economy Ihrer Meinung nach von alten Glaubenssätzen und Wertevorstellungen entfernen, und inwieweit muss aber auch die neue Generation für eine neue Businesswelt Zugeständnisse machen?

STEFFEN In der digitalen Zukunft zählt nicht, auf das vorbereitet zu sein, was sicher kommen wird, sondern auf das, was kommen könnte. Um dies zu schaffen, müssen Organisationen vor allem agiler werden. Wir Millennials leben Agilität tagtäglich und intuitiv. Uns zu konsultieren, ist quasi wie eine digitale Expertenberatung, nur günstiger und effektiver, denn in jedem Unternehmen gibt es bereits eine Menge von uns. Damit wir uns aber einbringen können und gerne bleiben, braucht es gute Rahmenbedingungen und das richtige Arbeitsumfeld. Viele Millennials meinen zum Beispiel, dass eine Firma nicht vornehmlich ein Ort des Kräftermessens sein sollte. Wir bevorzugen eine kollegiale Zusammenarbeit in sich selbst organisierenden Teams. Das zeigt die boomende Start-up-Kultur überaus deutlich.

Klar haben wir auch Eigenheiten. Eine große Schwäche vieler Millennials ist die relativ kurze Aufmerksamkeitsspanne. Als junge Arbeitnehmer mangelt es uns außerdem an Erfahrung, was ältere Generationen gerne als Naivität interpretieren. Sie finden, dass es Millennials an Hartnäckigkeit und Rückgrat fehlt. Sie sagen, Millennials arbeiten nicht hart genug. Tatsächlich steht uns ein viel längeres Arbeitsleben bevor als unseren Eltern. Wir müs-



ALEX T. STEFFEN ist Unternehmensberater mit Fokus Innovation und digitale Transformation sowie Keynote Speaker.

sen also clever mit unseren Ressourcen umgehen. So scheuen wir uns, bekannte Fehler zu wiederholen, die zu Burn-out und anderen negativen Folgeerscheinungen der bisherigen Arbeitskultur führen. Stattdessen blühen wir auf, sobald wir Geltung erleben und immer wieder neue Gestaltungsmöglichkeiten übertragen bekommen. Dadurch werden wir zu echten Vermögenswerten für unsere Arbeitgeber.

Sie haben für Ihr Buch mit zahlreichen Führungskräften gesprochen. Gibt es Beispiele, wie eine Annäherung im Unternehmensalltag gelingen kann und die Ihnen ganz besonders im Gedächtnis geblieben sind?

SCHÜLLER Das ist in jedem Unternehmen verschieden, Patentrezepte gibt es nicht. In unserem Buch wird anhand von spannenden Beispielen eine ganze Reihe von Wegen beschrieben.

Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Transformation der Old Economy in die neue digitale Welt?

SCHÜLLER Da nenne ich stellvertretend mal drei. Erstens: Das Unausweichliche akzeptieren, es ist die Welt der jungen Generation, in der wir alle leben werden. Zweitens: Es muss viel Altes weg, um Platz für Neues zu schaffen. 50 Prozent weniger Bürokratie, Administration, Hierarchie, Regelwerke, Reportings und Planungsmanie sind dabei eine vernünftige Zielzahl. #minus50 nennen wir dieses Programm. Und drittens: die Fähigkeiten der jungen Generation nutzen, wo es nur geht, um sich zukunftsfit zu machen. In jedem Unternehmen gibt es dazu Hunderte von Möglichkeiten.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schmitt.