

# Von Young Leaders lernen

Millennials, junge Führungskräfte und Start-up-Gründer, treiben die Wirtschaft mit atemberaubendem Tempo voran. Etablierte Unternehmen können viel von ihnen lernen und mit ihrer Hilfe erfolgreich sein.

Mit digitaler Kernkompetenz, einem enorm hohen Tempo und einem Riecher für Innovationen treiben Millennials – die zwischen 1985 und 2000 geborene Generation – neue Geschäfts-, Vertriebs-, Marketing-, Organisations-, Finanzierungs-, 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: Millennials, die ins Internetzeitalter hineingeborenen Digital Natives.

## 20% Digital – 80% Transformation

Dass in dieser neuen, rasanten Businesswelt Veränderungen notwendig sind, ist längst jedem klar. Doch leider wird bei der omnipräsenten Diskussion um Digitales gerne vergessen: Jeder Transformationsprozess ist immer zugleich auch eine unternehmenskulturelle Herausforderung. Das Heil ist nicht nur in Technologien zu finden. Wem es nicht gelingt, die Menschen mitzuneh-

men, wird scheitern. Das Digitale macht vielleicht 20 % aus, 80% ist Transformation. Zwingend betrifft der Veränderungsdruck auch die Organisationsstrukturen und Führungsprozesse. Hier tritt die Millennial-Generation auf den Plan. Sie ist die bestausgebildete und zugleich kreativste Generation, die es je gab. Sie will nicht herrschen, sondern gestalten. Der Wandel, den sie technologisch und kulturell bereits in Gang gesetzt hat, wird als der größte aller Zeiten gelten. Sie wird futuristisches Neuland besiedeln und Science-Fiction vor unseren Augen wahr werden lassen.

## Fundament für Zukunftsfähigkeit

Als digital fitte, vielseitig interessierte und global geprägte Generation erkennen Millennials Potentiale blitzschnell, können Marktdifferenzen identifizieren und Lösungen ganz neu kombinieren. Mit ständiger Veränderung umzugehen, darin sind sie erprobt. Komplexität meistern sie bestens. Sie besitzen eine ausgeprägte emotionale Intelligenz – und haben im Dschungel der Optionen immer einen Plan B. Sie sind Teamplayer, dialogbereit und bestens vernetzt. Kurzum: Sie sind das Fundament für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Millennials lehnen sich, und das ist der wohl größte Unterschied zur Transformationsgeneration der 68er, nicht gegen



## Die Kultur innovativer Start-ups

Die Kultur innovativer Start-ups basiert auf ständiger Weiterentwicklung und auf Kundenzentrierung. Eine der wesentlichen Start-up-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 Start-ups 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 Start-ups 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-Start-up-Methodik lernen können:



**PIVOTIEREN:** Ursprünglich geplante Vorgehensweisen werden sofort über Bord geworfen, wenn sie sich als nicht marktauglich erweisen. Unverzügliche 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 Start-ups, denn Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Mitarbeitern 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.

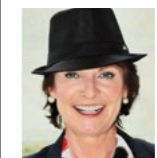
**VOM KUNDEN HER DENKEN:** Raus auf die Straße, Nutzer beim Anwenden beobachten und mit (potenziellen) Kunden reden ist eine Basisdevise im Lean Start-up System. In traditionellen Unternehmen hingegen wird eine nach Meinung der Ingenieure und Entwickler perfekte Lösung in den Markt geworfen und in einer 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.

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. Domänen, in die sich tradierte Unternehmen erst noch mühsam hineindenken müssen, sind für sie seit Langem vertrautes Terrain. Ihre Grundversorgung heißt Essen, Trinken, Schlafen, WiFi. Und sie bewegen sich ständig in Schwärmen, die in den Weiten des Webs ihre Heimat haben. Das für sich zu nutzen, sich von jungen Gedanken und frischen Ideen inspirieren zu lassen, genau das macht den Unterschied zwischen den zukünftigen Überfliegern der Wirtschaft und dem übrigen Rest.

## Das Beste von beidem

Natürlich ist auch die Erfahrung der Älteren nach wie vor wertvoll. Und zweifellos können die Juniors vom Wissen der Seniors sehr profitieren. Doch wirklich vorankommen wird ein etabliertes Unternehmen fortan nur dann, wenn es erstens von der Arbeitsweise der Jungunternehmer und Start-ups, den Treibern des ökonomischen Wandels, lernen will und zweites die jungen Menschen, die im eigenen Unternehmen angestellt sind, aktiv gestaltend und leitend einbezieht. Mehr als jemals zuvor kann die junge Generation den etablierten Marktplayern helfen, sich auf die immer schnelleren Zyklen der Zukunft vorzubereiten, also: agiler zu werden, digitaler zu denken, kollaborativer zu handeln und Disruptives

zu wagen. Genau das werden die Erfolgsparameter der Next Economy sein. ■



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, preisgekrönter Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Kontakt: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)



Alex T. Steffen ist Unternehmensberater mit Fokus Innovation und Digitale Transformation. Zuvor war er Angestellter in analogen Unternehmen und digitalen Startups. Daher kennt er in Bezug auf die Arbeitswelt beide Seiten. Er hat einen Bachelor of Science in International Business. Durch seine Keynotes und Workshops hilft er Unternehmen dabei, in Zeiten des Wandels agiler und robuster zu werden. Kontakt: [www.alexsteffen.com](http://www.alexsteffen.com)