

JAMIE NOTTER / MADDIE GRANT



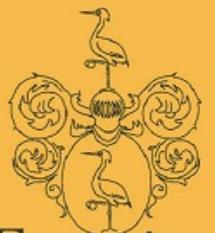
WENN

MILLENNIALS

BEREITEN SIE SICH AUF DIE AMÜSANT
EINFACHE GESCHÄFTSWELT DER ZUKUNFT VOR

ÜBERNEHMEN

RATGEBER



Franziskus



JAMIE NOTTER / MADDIE GRANT

;))

WENN MILLENNIALS ÜBERNEHMEN

BEREITEN SIE SICH AUF DIE AMÜSANT
EINFACHE GESCHÄFTSWELT DER ZUKUNFT VOR

Ratgeber

Ein Buch aus dem FRANZIUS VERLAG

Cover: Simone C. Franzius

Übersetzung aus dem Englischen: Franzius Verlag GmbH

Korrekturat: Sigrid Wohlgemuth

Verantwortlich für den Inhalt des Textes sind die Autoren Jamie Notter und Maddie Grant

Satz, Herstellung und Verlag: Franzius Verlag GmbH

ISBN 978-3-96050-207-4 (E-Book)

Originaltitel:

»When Millennials take over – Preparing for the ridiculously optimistic future business«

Original ISBN: 978-1-940858-12-8 (Buch) ISBN: 978-1-940858-13-5 (eBook)

Die deutschen Rechte liegen bei der Franzius Verlag GmbH

Hogen Kamp 33, 26160 Bad Zwischenahn

Deutsche Übersetzung Copyright © 2022 Franzius Verlag GmbH

Original: Copyright © 2015 Jamie Notter und Maddie Grant

www.franzius-verlag.de

Published by special arrangement with Ideapress Publishing in conjunction with their duly appointed agent 2 Seas Literary Agency

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung und Vervielfältigung des Werkes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks und der Übersetzung, sind vorbehalten. Ohne ausdrückliche schriftliche Erlaubnis des Verlages darf das Werk, auch nicht Teile daraus, weder reproduziert, übertragen noch kopiert werden, wie zum Beispiel manuell oder mithilfe elektronischer und mechanischer Systeme inklusive Fotokopieren, Bandaufzeichnung und Datenspeicherung. Zuwiderhandlung verpflichtet zu Schadenersatz. Alle im Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden vom Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

INHALT

1. Bist du bereit?

Fähigkeiten für die Zukunft der Geschäftswelt

Wir sind optimistisch

2. Generationen

Ein perfekter Sturm transformiert das Management

Front # 1: Der Niedergang des traditionellen Managements

Front # 2: Die soziale Internetrevolution

Front # 3: Die Millennial Generation - Eintritt in die Belegschaft

Was nun?

3. Digital sein

Was ist *Digital sein*?

Warum Millennials sich für *Digital sein* interessieren

Wie *Digital sein* aussieht

Fallstudie: Amerikanische Gesellschaft für Handchirurgie

Zum Mitnehmen: Machen Sie Ihre Organisation digital

Von *Digital sein* zu *Klar sein*

4. Klar sein

Was ist *Klar sein*?

Warum Millennials sich um das *Klar sein* kümmern

Wie *Klar sein* aussieht

Fallstudie: Menlo Innovations

Zum Mitnehmen: Machen Sie Ihre Organisation Klar

Entwerfen einer Transparenzarchitektur

Von *Klar sein* zu *Flexibel sein*

5. Flexibel sein

[Was ist Flexibel sein](#)

[Warum Millennials sich mit Dynamik befassen](#)

[Wie Flexibel sein aussieht](#)

[Fallstudie: Quality Living, Inc.](#)

[Zum Mitnehmen: Machen Sie Ihre Organisation flexibel](#)

[Von Flexibel sein zu Schnell sein](#)

[6. Schnell sein](#)

[Was ist schnell?](#)

[Warum Millennials sich um Schnelligkeit kümmern](#)

[Wie »Schnell« aussieht](#)

[Fallstudie: Happy State Bank](#)

[Zum Mitnehmen: Machen Sie Ihre Organisation schnell](#)

[Digital sein, Klar sein und Flexibel sein führen zu Schnell sein](#)

[Von Schnell zu Digital](#)

[7. Fahren Sie fort, bis Sie festgenommen werden](#)

[Gemeinwesen](#)

[Kultur](#)

[Gründerkultur](#)

[Graswurzelkultur](#)

[Fahren Sie fort bis Sie festgenommen werden](#)

[Die Zukunft der Geschäftswelt](#)

[Danksagung](#)

Widmung

An die Fogdirockstars und die Boondogglers
(Sie wissen, wer gemeint ist).

Vielen Dank, dass Sie uns beigebracht haben,
was Community wirklich bedeutet.

Und zu Bo, Jackson, Sophie, Leah und Taylor
– die diese Zukunft der Geschäftswelt erben werden,
also machen wir es gut.

Ich bin fest davon überzeugt, dass Fortschritt das Bewusstsein verändert, und wenn er das Bewusstsein der Menschen verändert, ändert sich auch Ihr Bewusstsein für das, was möglich ist – ein Erfolgszyklus. Es ist also wichtig, dass sich die Nachricht verbreitet und die Leute erkennen, was funktioniert. Dort, wo kreative Zusammenarbeit gepaart mit einer gemeinschaftlichen Sicht auf unsere Zukunft stattgefunden hat, sehen wir echten Erfolg.

Bill Clinton, »Das Argument für Optimismus«, TIME Magazine

;-)

1. Bist du bereit?

Was wäre, wenn Sie für die Einstellung einer neuen Position in Ihrer Organisation verantwortlich wären und einer Ihrer jungen Kandidaten für dieses Interview mit der Mutter im Schlepptau ankäme? Ernsthaft! Zu einem Vorstellungsgespräch kam ein Bewerber (m/w/d) in Begleitung der eigenen Mutter. Wie würden Sie darauf reagieren? Dies geschah tatsächlich einem Personalberater, der eine Stelle im Finanzwesen zu besetzen hatte. »Ich war schockiert«, sagte er. »Wie kann man nicht wissen, dass dies unangemessen ist?«¹

Aber wie unangemessen ist dieses Verhalten heutzutage? Laut einer Umfrage von 2012 unter mehr als fünfhundert Hochschulabsolventen brachten acht Prozent von ihnen einen Elternteil zu einem Vorstellungsgespräch mit. Tatsächlich veranstaltete Google kürzlich einen Tag, an dem die Eltern zur Arbeit mitgebracht werden konnten, und fast zweitausend Eltern nahmen daran teil. LinkedIn (eine Social Media Plattform, die Geschäftsleute verbindet), organisierte eine ähnliche Veranstaltung.

Was ist so falsch daran, Eltern in das Netzwerk relevanter arbeitsbezogener Kontakte in der Geschäftswelt mit aufzunehmen? Also, was ist das: eine unangemessene Art eines unerfahrenen Jugendlichen (m/w/d) oder der Vorbote der neuen Ordnung in der Geschäftswelt?

Wir können davon ausgehen, dass die Mehrheit der Menschen, die dieses Buch lesen, diese Geschichte als Beispiel für unsere unerfahrene und vielleicht sogar fehlgeleitete Jugend bezeichnen wird. Tatsächlich meinen viele von Ihnen vielleicht, dass dies ein weiterer Beweis dafür ist, dass diese neue »Millennial«-Generation (auch als Generation Y bekannt) ein echtes Problem darstellt. Nicht nur wurden die Kinder dieser Generation so dermaßen verhätschelt, dass sie bei einem Vorstellungsgespräch ihre Eltern brauchen, sie erweisen sich als fordernd, erwarten kontinuierlich positives Feedback, sofortige Aktionen, und missachten Autoritäten.

Aber bevor Sie aufstehen und rufen: »Die verstehen es nicht!«, möchten wir Sie an eine relevante Tatsache erinnern:

Ungefähr alle zwanzig Jahre tritt eine neue Generation in den Arbeitsmarkt ein, und der Rest von uns flippt, ehrlich gesagt, darüber aus.

Das ist nicht neu. Heute ist es die »Millennial«-Generation (geboren zwischen 1982 und 2004), die die Älteren mit ihren hohen Ansprüchen, ihrer Ungezwungenheit und ihrer Ungeduld ärgert. Aber in den 1990er Jahren war die junge Generation X das »Problem«, weil sie in den Augen der älteren Generation Missachtung von Autoritätspositionen und offenen Zynismus lebte. Einige Jahrzehnte zuvor traten die Baby Boomer in das junge Erwachsenenalter ein und warfen die älteren Generationen mit ihren langen Haaren, ihren Protesten und ihrem Selbstfokus aus der Bahn. Vorher ... nun, davor war es eine andere Generation mit einer anderen Reihe von Fehlern. Dies ist seit Anbeginn der Zeit so. Wie wir im nächsten Kapitel erklären werden, haben Historiker tatsächlich die Entwicklung von achtzehn verschiedenen Generationen in diesem Land verfolgt, die bis ins 17. Jahrhundert

zurückreichen. Jede neue Generation bringt eine Verschiebung der Werte mit sich, daher müssen wir uns etwa alle zwanzig Jahre auf die neueste Generation einstellen, die das Spielfeld betritt. Und, um ehrlich zu sein, ist all das Zähneknirschen und Faustschütteln, welches an die kommende Generation gerichtet wird, meist Zeitverschwendung. Langfristig wird diese jüngere Generation immer Teil des Status quo.

Wir haben keine Ahnung, ob sich der Millennial-Trend, Eltern zu Vorstellungsgesprächen mitzubringen, durchsetzt oder nicht, aber wir sind uns darüber im Klaren, dass die Millennials nicht das große Problem sind, für das sie oft verantwortlich gemacht werden.

Warum konzentrieren wir uns in diesem Buch auf die Millennials? Die Antwort ist täuschend einfach: Sie sind zufällig zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Die »Millennial«-Generation ist nicht besser oder schlechter als jede andere Generation. So funktionieren Generationen nicht. Eine ist nie wirklich besser als die andere; sie sind einfach ANDERS. Aber die Millennials treten an einem einzigartigen Punkt in unserer Geschichte in das junge Erwachsenenalter ein; einem Zeitpunkt, an dem die Gesellschaft vor bedeutenden Veränderungen steht, insbesondere in Bezug auf Wirtschaft, Führung und Management.

In Kapitel 2 sprechen wir mehr über diese historische Gelegenheit, die wir als »perfekten Sturm« von Trends beschreiben, die so zusammenlaufen, dass eine tatsächliche Revolution im Geschäft entsteht. Es ist ein reiner Zufall der Geschichte, aber die »Millennial«-Generation tritt in das Erwachsenenalter ein und steigt während dieses Übergangs in Machtpositionen auf. Es ist nicht unbedingt ihre Wahl, aber sie werden diese Revolution anführen.

Wir wissen, dass »Revolution« ein starkes Wort ist, aber wenn Sie sich die relativ kurze Geschichte des Managements ansehen, wird

deutlich, dass wir uns an der Kante einer ziemlich tiefgreifenden Veränderung befinden, die dieses Wort verdient.

Die erste Revolution im Management ging mit seiner Erfindung vor ungefähr einhundert Jahren einher. Im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert wurden die Bausteine des modernen Managements geschaffen, während die industrielle Revolution in vollem Gange war. Wir hatten eine zuvor landwirtschaftlich geprägte Wirtschaft in einen Moloch der Produktivität und Effizienz verwandelt, indem wir Maschinen, Chemikalien Elektrizität und eben dieses maschinen-
inspirierte Management nutzen, mit seinen Organigrammen, Stellenbeschreibungen, strategischen Pläne und Leistungsüberprüfungen. Diese erste Form des Managements revolutionierte unsere Wirtschaft und leitete die Moderne ein.

Seitdem hat sich das Management jedoch nicht wirklich verändert, obwohl sich unsere Wirtschaft rasant entwickelt hat. Wir haben eine Weltwirtschaftskrise, eine Produktionsökonomie, eine Dienstleistungswirtschaft und eine Informationswirtschaft durchgemacht. Heute überlegen wir uns natürlich, wie die Internet-Wirtschaft aussieht, insbesondere nach der »Großen Rezession« vor wenigen Jahren, aber während all dieser Jahrzehnte radikaler wirtschaftlicher Veränderungen haben wir uns an dieselbe Grundform gehalten: an ein Management, das vor einhundert Jahren erfunden wurde. Und ehrlich gesagt zeigt es Altersspuren, was sich daran zeigt, wie unflexibel unsere Organisationen und wie schlecht unsere Zahlen in Bezug auf Kennwerte wie das Engagement der Mitarbeiter sind. Wenn Sie diese lange Sichtweise annehmen, sehen Sie, dass eine Revolution im Management nicht nur möglich, sondern wahrscheinlich längst überfällig ist.

Fähigkeiten für die Zukunft

der Geschäftswelt

Der Niedergang unseres jahrhundertealten Managementmodells ist nur die erste »Front« des perfekten Sturms, der uns in diese Managementrevolution zwingt. Die zweite Front ist das soziale Internet. Während viele Menschen das soziale Internet nur im Hinblick auf die Umgestaltung des Marketings betrachten, hat es viel weitreichendere Folgen und eine signifikante Machtübertragung von zentralen Institutionen zu Einzelpersonen ermöglicht. In unserem ersten Buch, *Humanize: How People-Centric Organizations Succeed in a Social World*, haben wir die Auswirkungen des sozialen Internets auf Führung und Management ausführlich untersucht. Wir haben zwölf verschiedene Prinzipien identifiziert, um Organisationen bei der Vereinbarkeit mit der heutigen sozialen Welt zu unterstützen: Dezentralisierung, Systemdenken, Eigenverantwortung, Transparenz, Wahrheit, Authentizität, Inklusion, Zusammenarbeit, Beziehungsaufbau, Lernen, Experimentieren und persönliche Entwicklung.²

Aber seit wir dieses Buch veröffentlichten, haben wir erkannt, dass das soziale Internet trotz seiner Macht, Reichweite und seines Potenzials das Management allein niemals revolutioniert. Wir brauchten ein weiteres Element, einen Katalysator, der die Punkte so verbindet, dass eine dringend benötigte Managementrevolution verwirklicht werden kann. Dieser Katalysator ist die dritte Front in unserem perfekten Sturm: die Millennial-Generation.

Wenn die Millennials in den nächsten Jahren in Führungspositionen aufsteigen, werden sie gleichzeitig die größte Generation in der Belegschaft sein. Während die Millennials nicht offiziell »übernehmen« (keine einzelne Generation führt die Dinge jemals allein an), werden sie für uns alle als eine Art geheimer

Decodier-Ring dienen und dabei helfen, zu klären, wie die Zukunft der Geschäftswelt aussehen wird, nach der Revolution. Ihre Größe und ihre generelle Ausrichtung auf die Art und Weise, wie das soziale Internet die Dinge verändert hat, werden die Zutaten liefern, die bei unseren früheren Versuchen, das Management zu revolutionieren, nicht vorhanden gewesen sind. Wir haben uns seit Jahrzehnten Veränderungen gewünscht, aber jetzt, dank des sozialen Internets und der Millennials, werden wir es schaffen. Die Konvergenz dieser Trends ist bereits in Bewegung. Der Wandel kommt, und intelligente Organisationen werden heute die notwendigen Anpassungen vornehmen, um die Nase vorn zu haben.

Wir haben dieses Buch als Leitfaden für Führungskräfte geschrieben, die uneingeschränkt an dieser Revolution teilnehmen möchten, anstatt von ihr überfahren zu werden. Was wir in der Geschäftswelt derzeit brauchen, sind eine Reihe von Prinzipien, mit denen wir unseren eigenen Weg zur Revolutionierung des Managements finden können. Es gibt keine einfachen Antworten, die uns sagen, wie die Zukunft der Geschäftswelt aussehen wird, aber als wir mit der Recherche für dieses Buch begannen, waren wir uns sicher, dass wir die wichtigsten Prinzipien herausarbeiten könnten, um beim Navigieren durch diese revolutionären Zeiten zu helfen. Ausgehend von unserer *Humanize*-Forschung zum Thema Social Business haben wir zwei verschiedene Forschungspfade gewählt, um das Bild abzurunden. Der erste war, tief in das Verständnis von Unternehmen mit bemerkenswert starken Kulturen einzutauchen. Wenn das traditionelle Management zusammenbricht, mussten wir die »positiven Abweichungen« im System besser verstehen – die Organisationen, die bemerkenswert gut arbeiteten und sowohl engagierte Mitarbeiter als auch loyalere Kunden anzogen. Wir haben

nicht versucht, genau zu belegen, was eine starke Kultur ausmacht (denn wir glauben eigentlich nicht, dass es darum geht, allgemein eine starke Kultur zu definieren). Aber angesichts der Tatsache, dass Unternehmen mit durchschnittlichen oder gewöhnlichen Kulturen wahrscheinlich unter »durchschnittlichem« (das heißt: fürchterlich geringem) Engagement der Mitarbeiter leiden, wussten wir, dass wir aus einem anderen Datensatz schöpfen mussten, um Erkenntnisse zu gewinnen, die sich aus den Fängen des traditionellen Managements lösen und tatsächlich im heutigen Kontext anwendbar sein würden. Durch Korrespondenz, Interviews und Besuche vor Ort untersuchten wir ein Dutzend Unternehmen in einer Vielzahl von Branchen, die sich durch ihre starke Firmenkultur auszeichneten.

Unser zweiter Forschungspfad bestand darin, so viele Millennials wie möglich zu interviewen, um ein besseres Verständnis für ihren Managementansatz zu entwickeln. Auch hier haben wir keinen quantitativen Beweis dafür erbracht, dass die Überzeugungen der Millennial-Generation über Führung und Management insgesamt richtig oder am effektivsten sind. Wir haben nach nachhaltigen Erkenntnissen gesucht. Wir suchten nach Hinweisen, um diese Revolution zu verstehen, die die Millennials zu führen scheinen. Wir haben absichtlich die Avantgarde aufgesucht, die Millennials, die bereits dazu neigten, über Führungs- und Managementfragen nachzudenken, und sie dann gebeten, darüber zu berichten, wie es ist, heute in Organisationen zu arbeiten. Wir haben rund einhundertfünfzig Millennial-Mitarbeiter von Unternehmen jeder Größe, gewinnorientiert und gemeinnützig, in vielen Branchen befragt. Tatsächlich ist unsere Forschung noch nicht abgeschlossen. Wenn Sie zwischen 1982 und 2004 geboren wurden und Ihre Gedanken zu Management und Führung am Arbeitsplatz teilen

möchten, können Sie die Umfrage hier (anonym oder nicht) ausfüllen:

<https://www.surveymonkey.com/s/millennial-research>

Wir haben in dieses Buch positive und negative Zitate aus dieser Studie darüber eingestreut, wie Millennials die Geschäftswelt um sich herum sehen. Suchen Sie überall nach ihnen und prüfen Sie, ob sie die Dinge widerspiegeln, die Sie an Ihrem eigenen Arbeitsplatz hören. Wir haben die Antworten in unserer Forschung anonymisiert, was sich in den Zitaten widerspiegelt. Sie werden keine Details darüber sehen, wie groß oder klein, gewinnorientiert oder gemeinnützig die Unternehmen sind, mit denen diese Millennials zusammenarbeiten – sie stammen aus allen Arten von Organisationen. Möglicherweise wird jemand aus Ihrem Unternehmen zitiert. In diesen Zitaten geht es nicht darum, die spezifischen Probleme in diesen spezifischen Organisationen anzugehen, sondern um Lehren zu ziehen, die wir auf diese Revolution der Führung und Verwaltung von Organisationen anwenden können.

Aus unserer Forschung gingen vier organisatorische Fähigkeiten hervor, von denen wir glauben, dass sie Organisationen darauf vorbereiten, heute und in Zukunft erfolgreich zu sein:

Digital sein

Klar sein

Flexibel sein

Schnell sein

Die Unternehmen, bei denen wir schon irrwitzig starke Firmenkulturen entdeckten, hatten diese Fähigkeiten in das Herz ihres Geschäftsbetriebs und ihrer Firmenphilosophie eingebaut, und die Millennials, mit denen wir sprachen, konnten nicht verstehen, warum diese Fähigkeiten nicht in jede Organisation eingebunden werden könnten. Nicht alles an diesen Ideen ist besonders neu – das Bestreben nach mehr Transparenz innerhalb von Organisationen besteht beispielsweise seit Jahrzehnten –, aber es gibt einzigartige Anwendungen für jede dieser Fähigkeiten, die speziell auf das abgestimmt sind, was im heutigen Kontext benötigt wird.

Digital sein

Bei *Digital sein* geht es um die ständige und exponentielle Verbesserung aller Facetten des Organisationslebens, wobei sowohl die Werkzeuge als auch die Denkweisen des digitalen Zeitalters verwendet werden. Das industrielle Managementmodell war, ganz einfach gesagt, analog – mechanisch und linear, wie eine Taschenuhr, in der Sie jedes Teil steuern und ansehen können, wie alles zusammenarbeitet. Dies ermöglichte organisatorisches Wachstum und Verbesserung, aber letztendlich auf sehr begrenzte und egozentrische Weise. Die Organisation wurde zum Zentrum des Universums, und wenn unsere Bemühungen zur Verbesserung der Abläufe auf Kosten des Kunden oder des Mitarbeiters gingen, war dies einfach der Preis, den wir für eine verbesserte Effizienz und Produktivität zahlten.

Digital sein in der Millennial-Ära hingegen konzentriert sich kompromisslos und diszipliniert auf den Kunden oder Endbenutzer – einschließlich der Mitarbeiter. Die Revolution im sozialen Internet hat uns gezeigt, wie dieser Fokus auf den Benutzer aussah, als

plötzlich jeder von uns ein Schöpfer und Verteiler von Werten werden konnte und nicht nur die Institutionen, die die Ressourcen und die Infrastruktur dafür angehäuft hatten. Millennials sind die erste Generation, die nur einen digitalen Arbeitsplatz kennt, und sie sind es gewohnt, diese Kraft individuell einsetzen zu können. Sie sind verwirrt, wenn digitale Werkzeuge für die falschen Zwecke verwendet werden oder nicht aufgegeben werden, wenn sie einen Bedarf nicht mehr optimal erfüllen.

Digitale Organisationen wachsen schneller und erreichen mehr, indem sie sich sowohl intern als auch extern auf den Benutzer konzentrieren. Sie nutzen sowohl die Denkweisen als auch die Werkzeuge der digitalen Welt und durchbrechen die angenommenen Einschränkungen des vorherigen Ansatzes zur Unternehmensführung und erschließen kontinuierlich neue Werte in Bereichen wie der internen Zusammenarbeit und sogar dem Personalmanagement. Wir behandeln *Digital sein* in Kapitel 3.

Klar sein

Bei *Klar sein* geht es um einen verstärkten und intelligenteren Informations- und Wissensfluss, der Innovationen und Problemlösungen innerhalb von Organisationen unterstützt. Das industrielle Managementmodell verband Informationen mit Macht, sodass es dazu neigte, Informationen an der Spitze zu horten und sie auf sehr sorgfältige und kontrollierte Weise zu nutzen. Wir haben die Leute auf die Informationen beschränkt, die sie »wissen müssen«. Dieser Ansatz hat jedoch die Qualität der Entscheidungen in Organisationen effektiv beeinträchtigt, da das, was »benötigt« wird, je nach Kontext variiert und es unmöglich ist, das im Voraus genau vorherzusagen.

Bei dem *Klar sein* in der Millennial-Ära geht es darum, strategische Transparenz in Systemen anzuwenden, um bessere Entscheidungen treffen zu können. Das soziale Internet wurde auf Transparenz aufgebaut und stellte die traditionellen Vorstellungen von Privatsphäre in Frage, als wir (insbesondere die Millennials) mehr und mehr online teilten. Wichtige Phänomene wie Open-Source-Software und Wikipedia beruhen auf dem Gedanken, das jetzt sichtbar und öffentlich zu machen, was früher hinter geschlossenen Türen von Experten gemacht wurde. Millennials hatten immer Zugang zu mehr Informationen, als sie möglicherweise verarbeiten konnten, und sie sind verwirrt von Organisationen, die sie streng kontrollieren, da dieser Ansatz in ihrer Welt einfach keine Ergebnisse bringt.

Klare Organisationen treffen intelligentere Entscheidungen, die zu besseren Ergebnissen führen. Sie müssen nicht radikal transparent sein (nicht alle Informationen werden an alle weitergegeben), aber sie werden erfolgreich eine Transparenzarchitektur erstellen, die mehr Informationen für mehr Menschen sichtbar macht, um bessere Entscheidungen zu ermöglichen. Wir behandeln *Klar sein* in Kapitel 4.

Flexibel sein

Bei *Flexibel sein* geht es darum, Befugnisse dynamisch und flexibel zu erweitern und zu verteilen. Das industrielle Managementmodell betrachtete Macht aus der Perspektive der Kontrolle und damit als begrenzte Ressource.

Macht wurde nur bestimmten Teilen des Systems verliehen, welchen das Unternehmen zutraute, sie auch auszuüben, und die

Machtbefugnisse mit anderen zu teilen (mit anderen Menschen, anderen Abteilungen, etc.) bedeutete, selber davon weniger zu haben, sodass dies selten geschah. Infolgedessen wurde die Macht größtenteils zentralisiert, was Organisationen leider der Beweglichkeit beraubte.

Um es noch einmal zu betonen: In dem heutigen komplexen und sich schnell verändernden Umfeld müssen Unternehmen flexibel und offen dafür sein, sich in neue Richtungen zu bewegen, insbesondere an den »Fronten«, an denen Werte geschaffen und ausgetauscht werden. Aber bis die Machtzentren sich dazu durchringen, Entscheidungen zur Änderung zu treffen, hat sich für diejenigen an der Front, die auf den Wandel reagieren könnten, das Chancenfenster bereits wieder geschlossen.

Bei *Flexibel sein* in der Millennial-Ära geht es um Systeme, die einen integrierten Prozess des Denkens, Handelns und Lernens auf allen Ebenen der Organisation ermöglichen. Die soziale Internetrevolution basierte auf dieser Art des Aktionslernens. Macht wurde dezentralisiert und ermöglichte Wachstum, Veränderung und Entwicklung in einem Maß, das mit einem zentralisierten Ansatz nicht möglich gewesen wäre. Die Millennial-Generation erwartet daher nicht, dass Organisationen die höheren Ebenen mit dem Denken und Entscheiden und die niedrigeren Ebenen mit der Implementierung beauftragen.

Flexible Organisationen bedienen Kunden effektiver und sind sowohl in der Strategie als auch in der Ausführung flinker. Sie haben möglicherweise noch Hierarchien, diese werden jedoch auf andere Weise erstellt und verwaltet. Wir behandeln *Flexibel sein* in Kapitel 5.

Schnell sein

Bei *Schnell sein* geht es darum, Maßnahmen in genau dem Moment zu ergreifen, in dem Maßnahmen erforderlich sind. Das industrielle Managementmodell konzentrierte sich auf Geschwindigkeit in Bezug auf Effizienz und Produktivität. Bei *Schnell sein* ging es früher nur darum, mehr Produkte schneller herzustellen. Solange Sie noch alle Variablen steuern können, kann die Geschwindigkeit bis in die Details Ihrer Prozesse und Systeme implementiert werden. Leider verschwindet in einer zu komplexen Welt die Schnelligkeit. Die Komplexität erfordert neues Design, und während alle darauf warteten, dass Systeme und Prozesse in unseren Bürokratien neu gestaltet wurden, gingen Chancen verloren.

Bei *Schnell sein* in der Millennial-Ära geht es um Systeme, die lernen und sich anpassen können, während die Effizienz und Produktivität der vorherigen Ära erhalten bleibt. Das soziale Internet hat diesen Übergang mehr als alles andere erleichtert. Es übertrug die Macht von Institutionen auf Einzelpersonen, was immer mehr Menschen die Möglichkeit gab, Maßnahmen zu ergreifen, und machte dies zum Standard. Große Bürokratien waren plötzlich der direkten Konkurrenz durch internetfähige Startups ausgesetzt, und das Spiel änderte sich. Beta-Tests wurden normal und außerhalb des Softwarebereichs erweitert. Wir können die Millennials als »berechtigt« bezeichnen, Dinge sofort zu wollen oder mehr Autorität zu erwarten, aber denken Sie daran: Das alles ist genau das, was die Millennials bisher erfahren haben.

Schnelle Organisationen sind dem Wettbewerb einen Schritt voraus, indem sie die Kontrolle auf eine Weise freigeben, die das Risiko nicht erhöht. Sie gehen über Effizienz und Produktivität

hinaus und finden die Schlüsselvariablen, die die wahre Geschwindigkeit erkennen lassen. Wir behandeln *Schnell sein* in Kapitel 6.

Für jede dieser vier Fähigkeiten legen wir detailliert fest, was sie sind, wie sie funktionieren und wie sie aussehen. Wir erzählen so viele Geschichten wie möglich über die Organisationen, die die Fähigkeiten bereits entwickelt und in ihre Geschäftsabläufe integriert haben. Dies ist kein spekulativer, theoretischer Inhalt – dies geschieht heute in der Welt. Wir werden Ihnen von einer kleinen gemeinnützigen Organisation erzählen, die die digitale Denkweise voll und ganz berücksichtigt hat und nicht nur mehr in Technologie investiert als einige gewinnorientierte Unternehmen ihrer Größe, sondern auch ihren Arbeitsbereich an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anpasst (und nicht nur mit Tischfußball in der Ecke). Wir werden Ihnen von einem Softwareunternehmen erzählen, das sich so stark für Transparenz einsetzt, dass seine Kunden ins Büro kommen und bei der Projektplanung helfen können. Wir erzählen Ihnen von einem Gesundheitsunternehmen, das Mitarbeiter auf allen Ebenen die Freiheit gibt, Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen, wenn sie das richtige Wissen über den Patienten haben (einschließlich ihrer Hoffnungen und Träume). Und wir werden Ihnen von einer Bank erzählen, die ihre Konkurrenz durch Investitionen in starke interne und externe Beziehungen konsequent übertrifft.

Diese Unternehmen sind alle bei traditioneller Betrachtung enorm erfolgreich, und ihre Firmenkulturen sind so stark, dass fast alle Mitarbeiter, mit denen wir gesprochen haben, sich nicht einmal vorstellen konnten, woanders zu arbeiten. Und sie tun dies alles, indem sie einige der Grundprinzipien des traditionellen

Managements aufgeben und Ideen aufgreifen, die für die Millennial-Denkweise viel sinnvoller sind. Dies sind die positiven Abweichler. Sie sind Vorbilder, die uns zeigen, dass die Managementrevolution tatsächlich möglich ist. Sie machen uns optimistisch.

Wir sind optimistisch

Optimismus ist eigentlich eine übergreifende Fähigkeit, die für den Erfolg jeder Art von Revolution entscheidend ist. Revolutionen sind niemals einfach. Wenn sie es wären, würden wir sie einfach Wechsel nennen. Das bedeutet, dass Sie dazu bestimmt sind, unwegsame Stellen und Rückschläge zu überwinden, damit die Revolution erfolgreich ist, und Optimismus wird zu einem entscheidenden Element für den Erfolg.

Wenn Sie Ihren Optimismus verlieren, hören Sie auf, die Arbeit zu erledigen. Sie hören auf, Dinge zu pflegen. Sie hören auf, einen Fuß vor den anderen zu setzen, und wenn sich der Moment für eine entscheidende Aktion ergibt, verpassen Sie die Gelegenheit. Ohne Optimismus als Basis scheitern Revolutionen.

Als wir die Recherche für dieses Buch abgeschlossen hatten, haben wir unseren Optimismus wiedererlangt. **Wir sind in Bezug auf die Zukunft des Geschäfts sogar lächerlich optimistisch.** Diese positiven Abweichler von der Norm waren nicht nur nicht schwer zu finden, sie lieferten auch Lektionen, die sich heute leicht in die meisten Organisationen integrieren lassen. In jedem der Kapitel zu den vier Fähigkeiten schließen wir mit einem Abschnitt darüber ab, wie Sie diese Fähigkeiten in Ihrem Unternehmen aufbauen können. Um es klar auszudrücken, präsentieren wir die Fallstudien nicht, um »Best Practices« zu demonstrieren. (Wenn Sie *Humanize* lesen, wissen Sie, dass wir »Best Practices« buchstäblich für böse halten.)

Ihre Herausforderung besteht darin, nicht genau das zu tun, was diese Unternehmen tun. Ihre Herausforderung besteht darin, von ihnen zu lernen und deren Erfahrungen zu nutzen, um einen neuen Ansatz für den Erfolg in Ihrem eigenen Kontext zu entwickeln.

Und ja, vielleicht können Sie sich auch ein wenig von diesen Fallstudien inspirieren lassen und Ihren eigenen Optimismus wieder aufleben lassen. Wir werden einigen brauchen, um diese Revolution zu verwirklichen. Nicht zufällig ist Optimismus seit langem als Schlüsselmerkmal der Millennial-Generation bekannt. Als wir das zum ersten Mal über Millennials lasen, waren wir etwas skeptisch und fragten uns, ob Optimismus eher ein Unterscheidungsmerkmal bezüglich der Lebensphase als eine der Generation sein könnte. Junge Menschen sind im Allgemeinen optimistischer als die ältere Bevölkerung, unabhängig vom jeweiligen Generationsmix. Logischerweise. Denn wenn mehr von Ihrem Leben vor Ihnen liegt, ist es einfacher, über alle Möglichkeiten nachzudenken. Wir dachten also, dass der Optimismus irgendwann aus der Liste der Merkmale der Millennials verschwinden könnte. Es ist so, als würde man die Millennial-Generation als »rebellisch« bezeichnen, weil sie gegen den Status Quo angeht. Das ist jedoch keine Millennial-Qualität. Jede Generation rebelliert, wenn sie jung ist, und wir dachten, dass dies auch für den Optimismus der Millennials gilt.

Aber die ältesten Millennials sind jetzt in den Dreißigern. Sie haben Karrieren und Kinder und Häuser. Haben sie ihren Optimismus bewahrt? Laut einem Forscher haben sie das mit Sicherheit. Jeffrey Arnett ist Entwicklungspsychologe an der Clark University und studiert seit einiger Zeit junge Menschen. Die Universität hat kürzlich mehr als eintausend Personen im Alter von fünfundzwanzig bis neununddreißig Jahren befragt, was bedeutet, dass die Hälfte der Befragten Millennials und die Hälfte aus dem

jüngeren Teil der Generation X stammten, und der Anteil an Optimismus war erstaunlich. Arnett erweiterte die Altersspanne in der Umfrage, speziell um festzustellen, ob das Einschließen der älteren Gruppen den Optimismus verringern würde. Überraschende siebenundsiebzig Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu: »In dieser Zeit meines Lebens scheint es immer noch so, als ob alles möglich wäre.«

Arnett (der kein Millennial ist) konnte dieses Maß an Optimismus kaum fassen, wie seine Antwort in einem Interview mit der Washington Post über diese siebenundsiebzig Prozent zeigt:

»Das ist weniger als bei den achtzehn- bis neunundzwanzig-Jährigen, aber es ist immer noch lächerlich hoch. Worüber reden sie? (lacht). Die überwiegende Mehrheit (der befragten jungen Menschen) ist in einer Beziehung, hat ein Kind, einen Job, den sie seit fünf Jahren oder länger haben. Wie ist so etwas möglich? Ich weiß es nicht. Der Optimismus ist erstaunlich belastbar, den sie seit ihrem aufstrebenden Erwachsenenalter hatten.«³

Sie hielten an ihrem Optimismus fest, obwohl sie versuchten, während der großen Rezession Arbeit zu finden, und obwohl sie die Last beispiellos hoher Studentendarlehensschulden trugen. Mit anderen Worten, sie kämpften den Kampf einer Revolution, aber sie blieben optimistisch.

Wir werden im nächsten Kapitel den breiteren historischen Kontext dieser Managementrevolution erklären, aber wir haben ein Muster großer gesellschaftlicher Veränderungen gesehen, die etwa alle einhundert Jahre stattfinden. Und jedes Mal gibt es eine Generation, die in das junge Erwachsenenalter eintritt, und die uns mit ihrem

überraschend starken Optimismus und ihrer Widerstandsfähigkeit zusammenhalten. Die Millennials sind heutzutage diese Generation. Die Zukunft der Geschäftswelt, ist etwas, das wir alle gemeinsam erschaffen – jede Generation in der Belegschaft. Wir haben alle eine Rolle, und ein Teil der Millennial-Rolle ist es, eine neue, positivere und durchsetzungsfreudigere Sicht auf das Leben zu bringen. Hören wir also auf, uns über die Millennials und all ihre Ansprüche, Trophäen und Flip-Flops zu ärgern, und konzentrieren wir uns stattdessen darauf, wie sie uns helfen können, digitaler, klarer, flüssiger und schneller zu sein. Läuten Sie eine neue Ära für Führung, Management und Unternehmen ein.

Die Revolution kommt. Sind Sie bereit?

;-)

2. Generationen

Wenn Sie sich zunächst mit den vier Grundsätzen für den Erfolg in unserem sich verändernden Umfeld befassen möchten, gehen Sie bitte zu Kapitel 3. *Digital, Klar, Flexibel* und *Schnell* sind für die Zukunft der Geschäftswelt von zentraler Bedeutung. Wenn wir Sie dazu bringen können, mit diesen Ideen zu arbeiten, haben wir unsere Arbeit erledigt.

Wir glauben jedoch, dass die effektivsten Lösungen für die Zukunft der Geschäftswelt mit dem einzigartigen historischen Kontext von heute verbunden sein werden. In diesem Kapitel untersuchen wir daher, woher all diese Veränderungen kommen, und das bedeutet, dass wir einen Moment innehalten sollten und über das Lieblingsthema aller sprechen: Generationen.

Wir können erraten, was einige von Ihnen denken:

»Generationen? Ja wirklich? Haben wir nicht genug von diesem Generationshype gehört? Der Begriff ist von großen Verallgemeinerungen über Millionen von Menschen belastet, die häufig nicht mit dem tatsächlichen Verhalten und den Einstellungen der Menschen in meiner Organisation übereinstimmen. Und wenn wir eine bestimmte Generation nicht als Ursache all unserer Probleme verleumden, stellen wir sie als leuchtendes Beispiel auf ein Podest. Wie

hilft mir das Wissen über Generationen, eine leistungsfähigere und effektivere Organisation zu schaffen?«

Wir haben auch den Hype satt. Aber das ist ein Teil des Problems. **Der Hype und die übermäßigen Vereinfachungen, die den Generationen-Dialog dominieren, haben uns daran gehindert, die schwerwiegenden Auswirkungen der Generationsunterschiede auf die Geschäftswelt zu erkennen.** Unsere Forschung und Erfahrung zeigt, dass das Generationenwissen entscheidend ist, um in der schnelllebigen, sich ständig verändernden Umgebung von heute erfolgreich zu sein. Der Trick besteht jedoch darin, herauszufinden, welche Aspekte des Generationskonfliktes relevant sind und welche nicht.

William Strauss und Neil Howe sind wohl die glaubwürdigsten Autoritäten bezüglich des Generationskonfliktes. Dies war der Hauptschwerpunkt ihrer akademischen Karriere, und wir betrachten sie als Hauptanlaufstelle für ein Thema, bei dem es nicht an Autoren und Beratern mangelt, die Fachwissen für sich beanspruchen. Wie jeder, der differenzierter über einige spezifische Generationen schreibt, haben Strauss und Howe tiefes Wissen über die Unterschiede zwischen den Generationen in der heutigen Belegschaft gezeigt – Baby Boomer, Generation X und Millennials. Was Strauss und Howe von ihren Kollegen unterscheidet und warum wir sie als Grundlage für unser Denken zu diesem Thema betrachten, ist die Tiefe und die starke theoretische Grundlage ihrer Arbeit. Sie identifizieren achtzehn verschiedene Generationen in der Geschichte der Vereinigten Staaten, die bis in die Kolonialzeit im 17. Jahrhundert zurückreicht, und stellen für jede Generation eine klare und überzeugende Verbindung zwischen den Grundwerten der Generation und dem einzigartigen historischen Kontext her, in dem