

# GEN

**DR. STEFFI BURKHART**

## **MILLENNIALS ALS TREIBER FÜR DEN KULTURWANDEL IN ORGANISATIONEN**



## INHALT

03	Dr. Steffi Burkhart
04-05	<b>Der Kulturwandel von Organisationen</b>
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
54-57	Meine Meinung // Was wollen wir werden?

## DR. STEFFI BURKHART

Human Capital Evangelist & Impulsgeberin der Wirtschaft

Dr. Steffi Burkhardt 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.

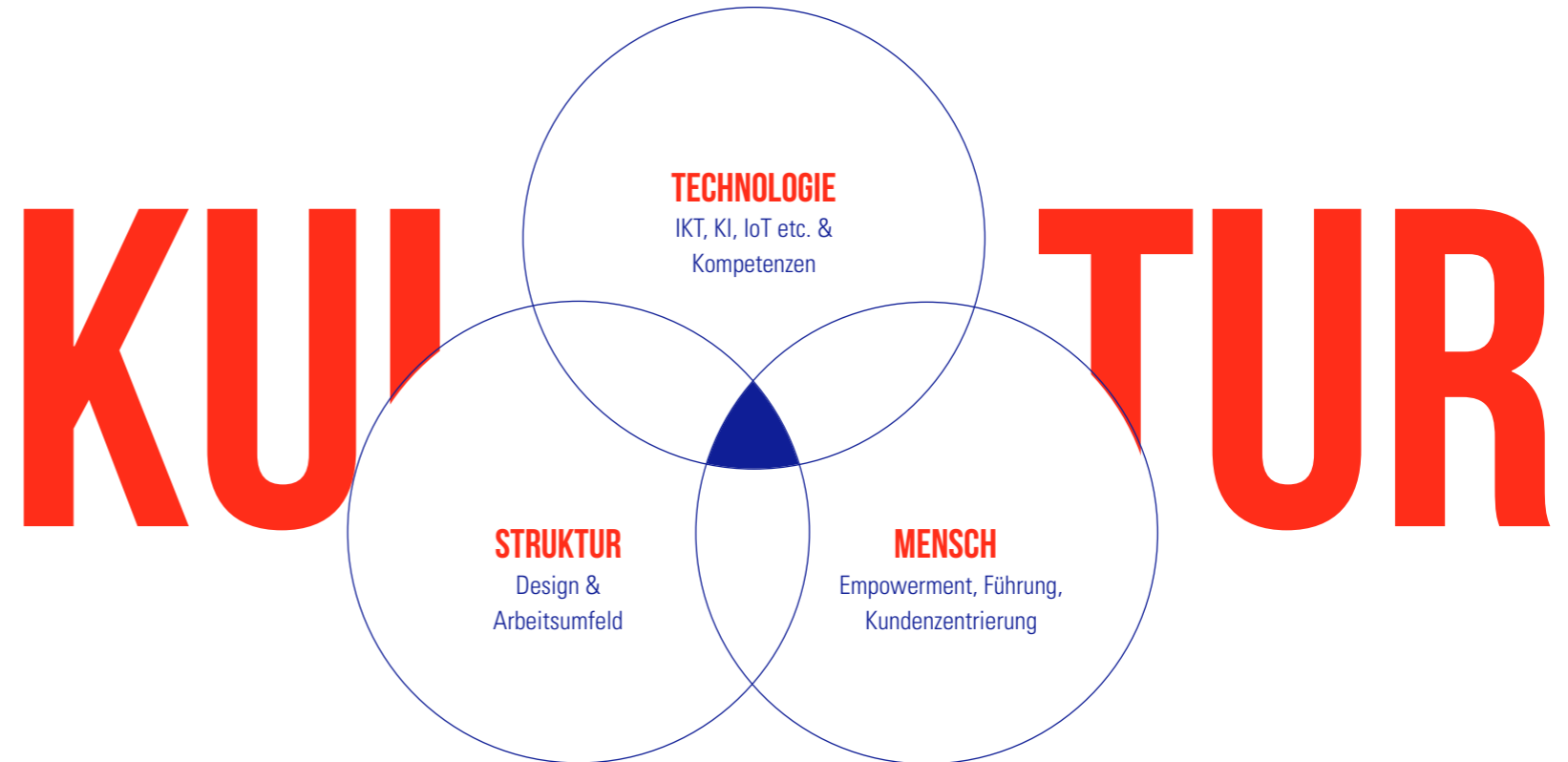
### Struktur

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.

**W**ir 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

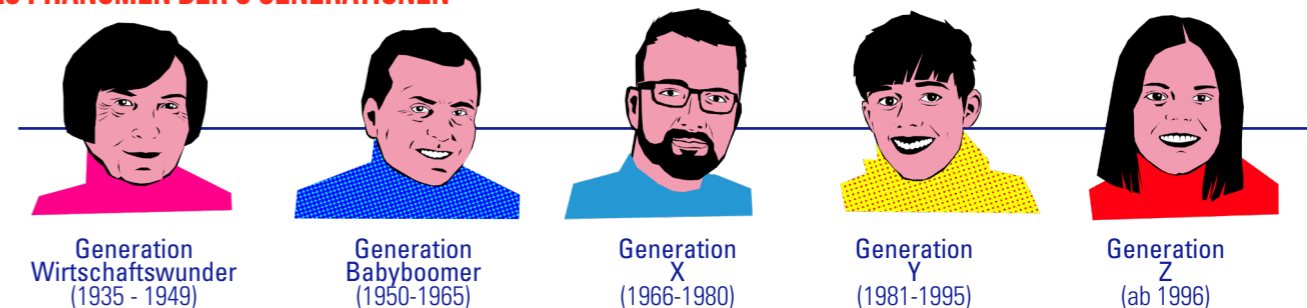
Fachkräfte nach Deutschland zu holen wird aber, wie ich Ihnen versprechen kann, nicht so einfach sein, wie Sie das möglicherweise vermuten. Denn ab 2030 werden wir auch global betrachtet fast alle vor dem gleichen Problem stehen: Auch Länder wie Frankreich, Großbritannien, Spanien, Italien oder die USA, 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.

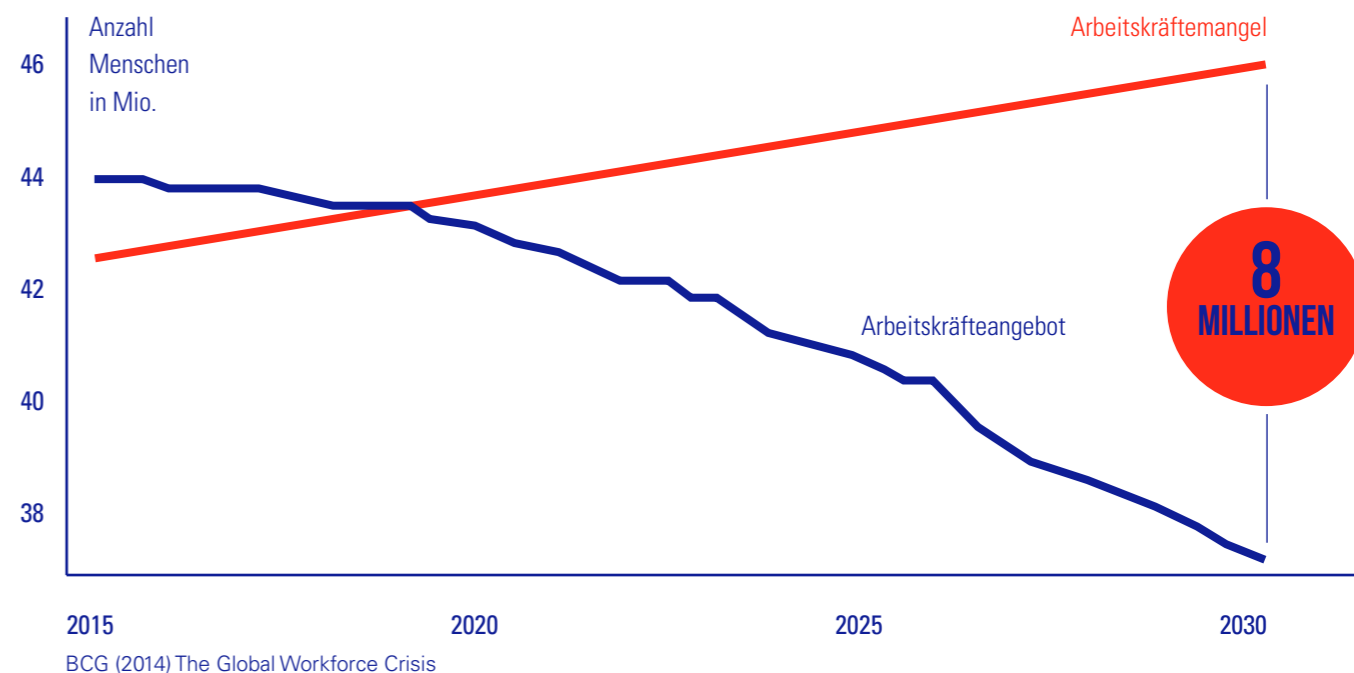
## MIT GESCHLOSSENEN AUGEN LEBT ES SICH LEICHTER

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

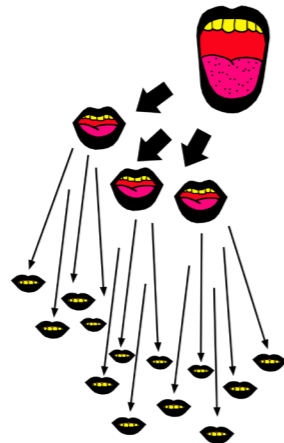


Wachstum jetzt schon aus. Nicht nur in klassischen Branchen mangelt es an Nachwuchs, sondern auch in unseren Schlüsseltechnologien Biotechnologie, Nanotechnologie, Photonik, Mikrosystemtechnik und allgemein im gesamten deutschen High-Tech-Sektor. Ergänzen muss man hier auch Schlüsseltechnologien wie 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 Rententwicklung 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 Lobbykraft 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 Stimmuster 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 Köpfe, 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

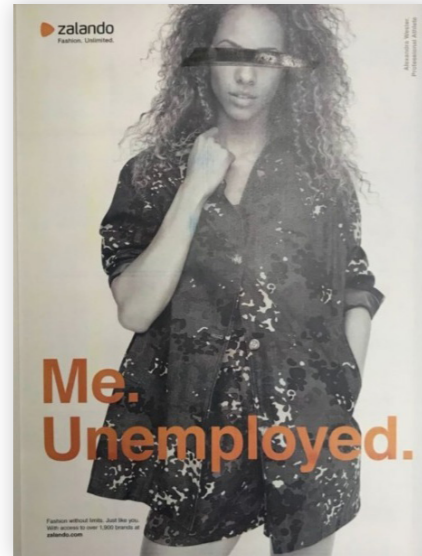
Als wäre das noch nicht herausfordernd genug, haben wir es noch mit einem zusätzlichen Phänomen zu tun:

## 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 Selbststän-



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.

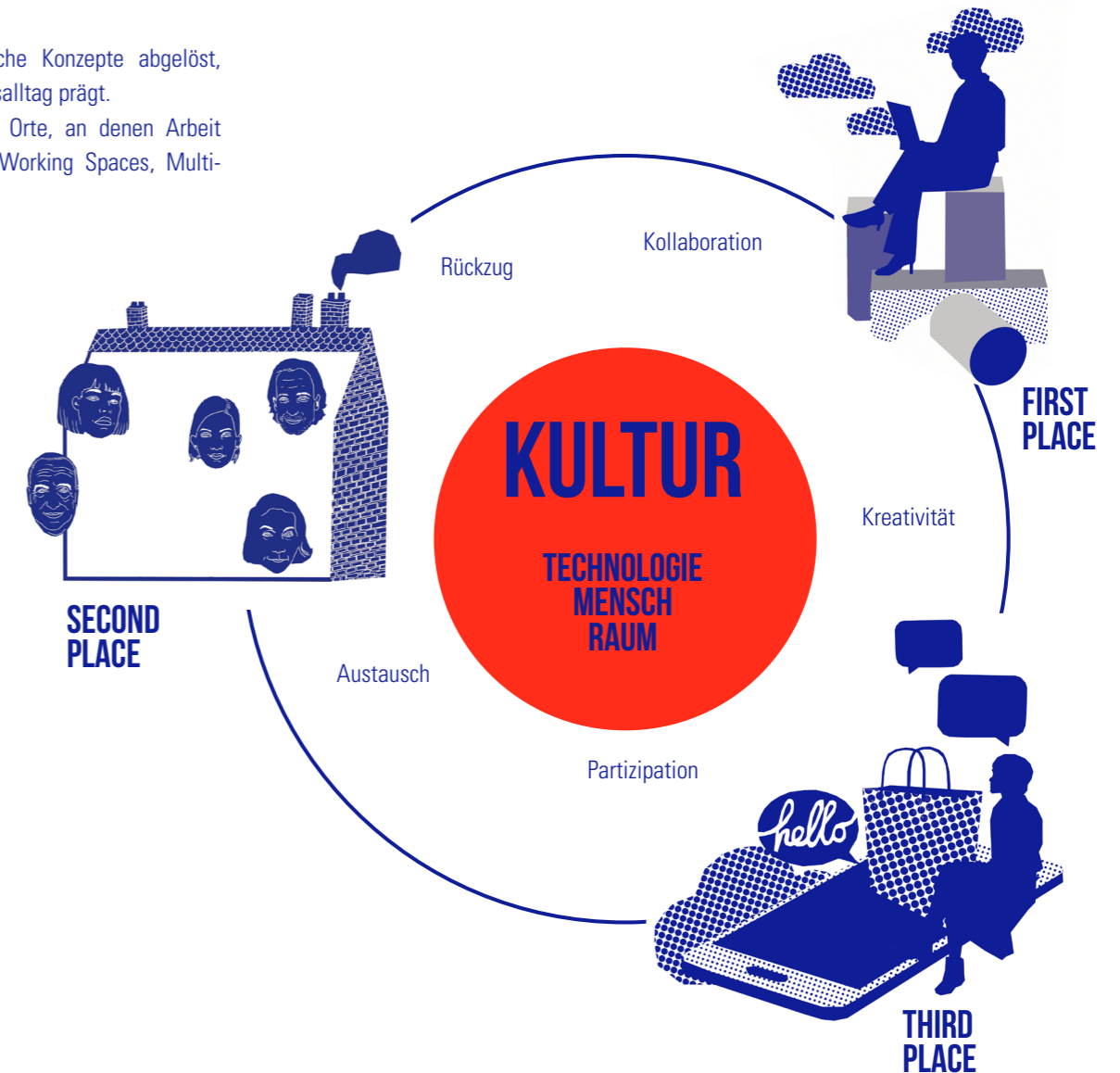
Und weil die Interessen der Mitarbeiter in Zeiten des „War for Talents“ und der zunehmenden Digitalisierung mehr denn je im Mittelpunkt stehen, wird das Auswirkungen auf die Art der Raumgestaltung von Bürokomplexen und den Orten haben, wo Arbeit verrichtet werden kann. Es gilt, den optimalen Mix aus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

finden. 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 Resource Management Strategie zu richten. Bevor wir den War for Talents verlieren.

### HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT STRATEGIEN

#### DER ALTE WEG

- HR ist verantwortlich für das Personalmanagement
- Rekrutierung ist wie der Einkauf
- Wir sind der Meinung, Entwicklung findet über Trainingsprogramme statt
- Wir behandeln alle gleich und gehen davon aus, dass alle gleich fähig sind
- Wir bieten gute Bezahlung und Leistungen

#### DER NEUE WEG

- Alle Manager, beginnend mit dem CEO, sind für die Stärkung ihres Talentpools verantwortlich
- Rekrutierung ist wie das Marketing
- Wir fördern die Entwicklung vor allem durch on-the-job Maßnahmen, Coaching und Mentoring
- Wir bestärken alle Mitarbeiter, investieren aber unterschiedlich in unsere A-, B- und C-Player
- Wir gestalten unser Unternehmen, unsere Arbeitsplätze und sogar unsere Strategie so, um sie ansprechend für Talente zu machen

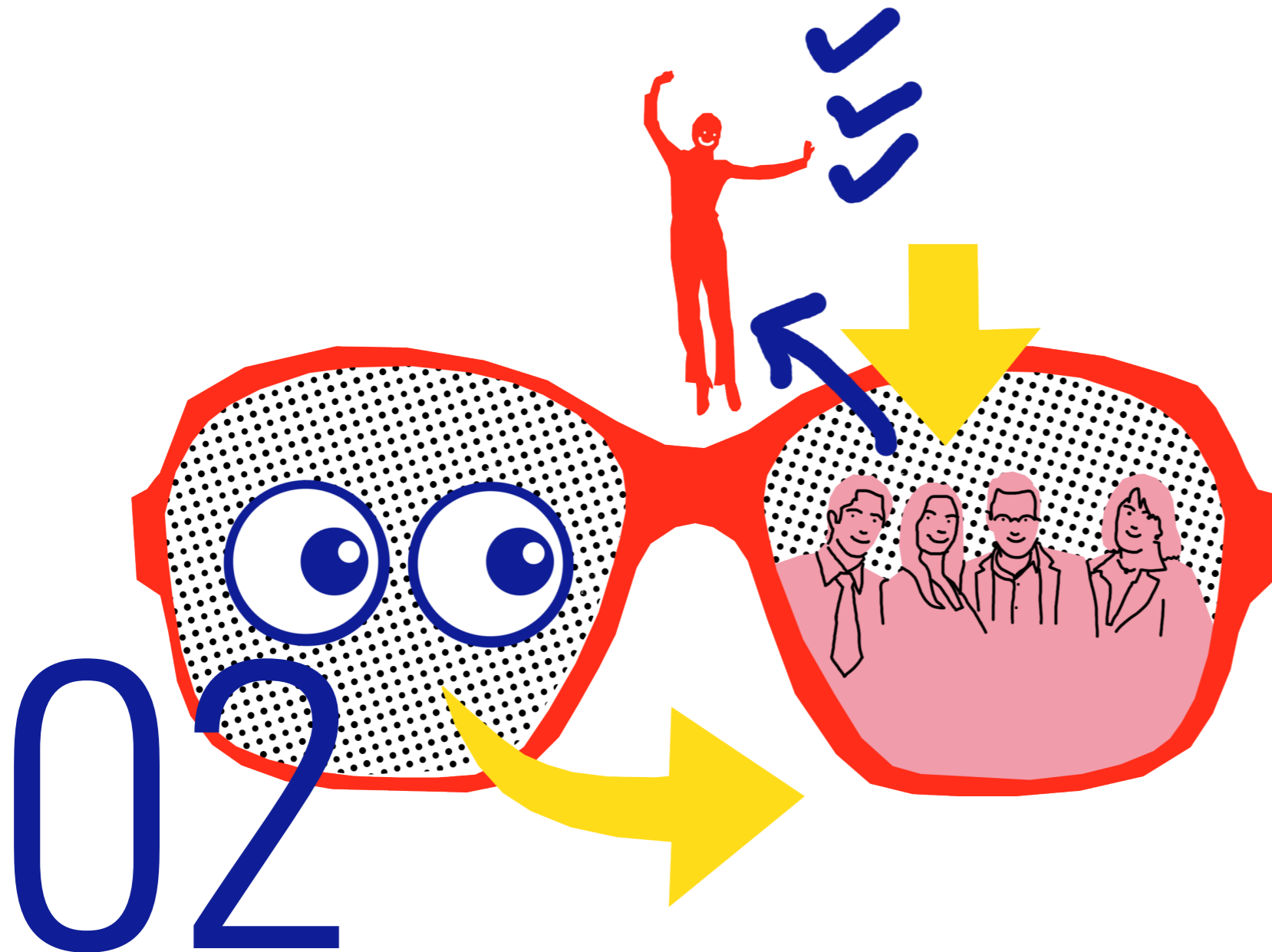
#### QUELLENVERZEICHNIS

- 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](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](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

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

**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**



MENSCH

## AUGEN AUF DIE MILLENNIALS

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

**O**bwohl 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 Multi-ografien: zwischen Vollzeitfestanstellung, Selbstständigkeit, Teilzeitanstellung, Sabbaticals, Auslandsaufenthalte und Branchenwechsel.

## WIR SIND DIE ERSTE GENERATION, DIE VER- MUTLICH 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 Konzernchefs 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?

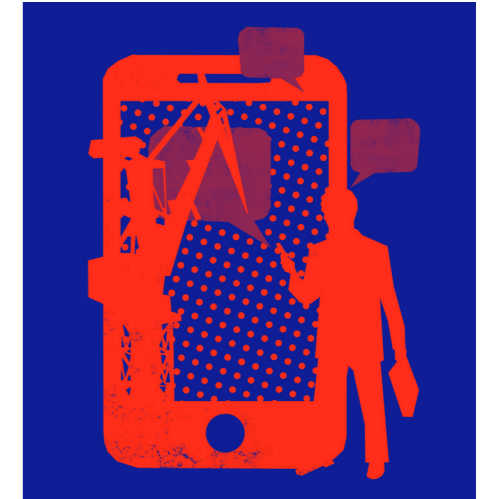
Was genau macht uns zu den Machern von Morgen? Die Antwort: Wir leben heute in einer VUKA-Realität. „VUKA“ entstand in den 90er Jahren in einer Militärschule und steht für die vier Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz. Diese vier Phänomene prägen unsere Zeit – als Brand-Beschleuniger 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 schwerfälligen Bereiche: die Politik. So habe ich kürzlich Daniel Zimmermann 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

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. MIT Sloan 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](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.

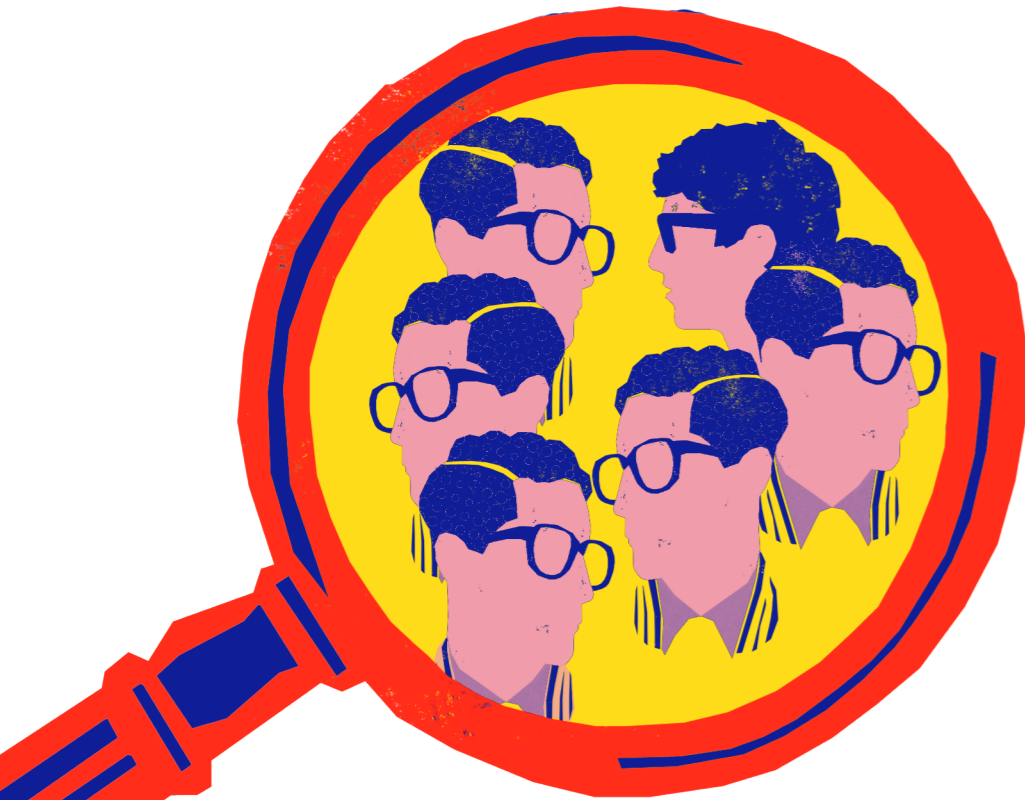
Sogar Peter Altmaier ist es peinlich, mit seinen ausländischen Kollegen von seinem Auto aus zu telefonieren, weil ständig die Leitung wegen riesiger Funklöcher auf deutschen Autobahnen, ausfällt.

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.

**M**it 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.



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 Unternehmmergeist, 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 errei-

chen, dass sich die Mitarbeiter als eingebunden betrachten und sich wohlfühlen, müssen diese unterschiedlichen Vorstellungen unbedingt berücksichtigt werden.

**„ANSEHEN UND  
SICHERHEIT SIND  
DEN ÄLTEREN MIT-  
ARBEITERN AM  
WICHTIGSTEN;  
BEI DEN JÜNGEREN  
SIND ES ANERKEN-  
NUNG, 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 Wohlfühlmaßgebend 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 Wohlfühlmaß zu entsprechen, basieren in vielen Fällen auf der Einbindung der Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess, auch um sie besser kennen zu lernen.

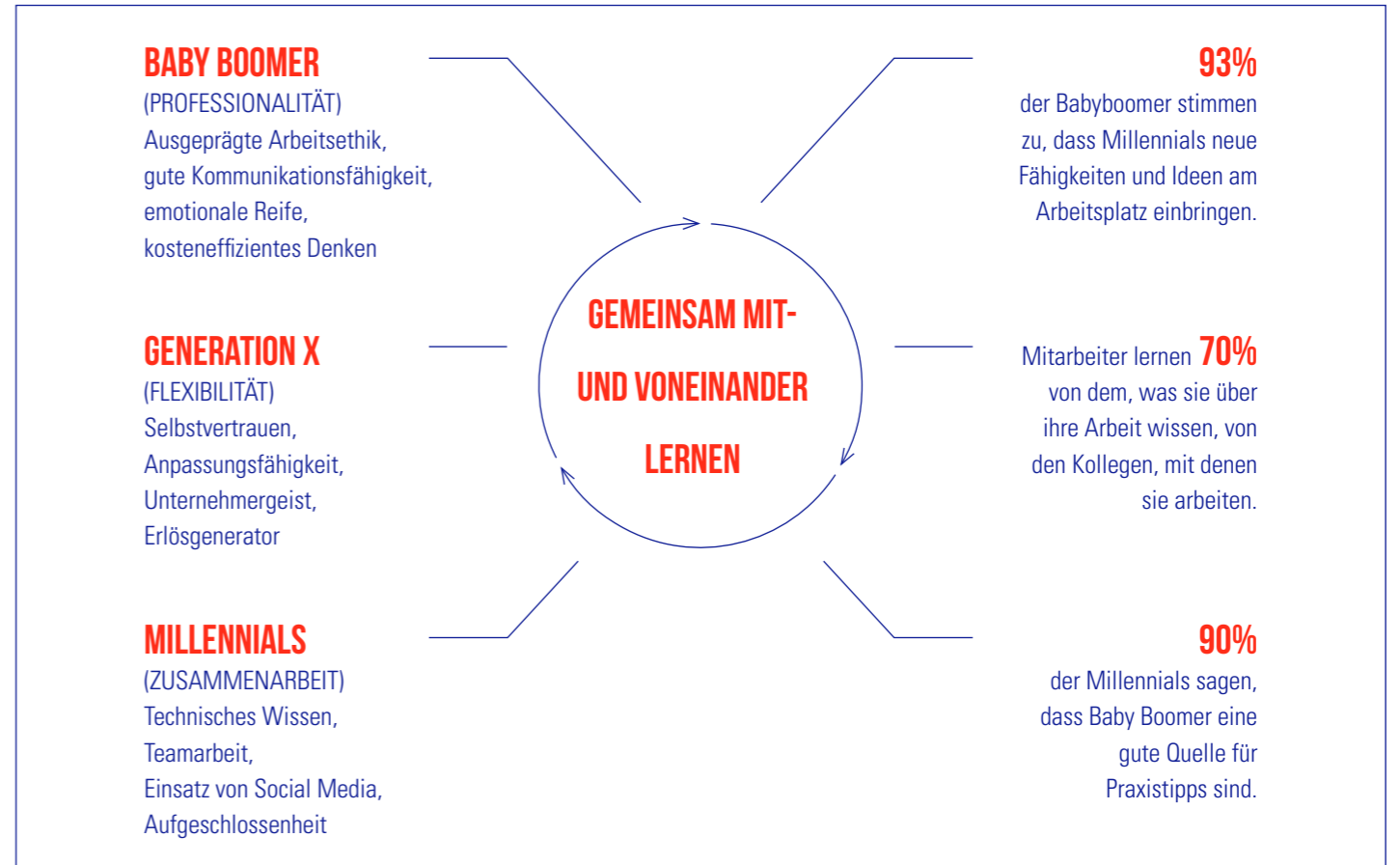
Diese Vorgehensweise hat gleich mehrere Vorteile. Zum einen hilft sie dabei, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der alle Mitarbeiter die anderen Generationen besser verstehen und respektieren, zum anderen ermöglicht sie die altersunabhängige und grundsätzliche Verbesserung der Arbeitsum-

gebung, 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



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.

V

= VOLATILITÄT

U

= UNSICHERHEIT

K

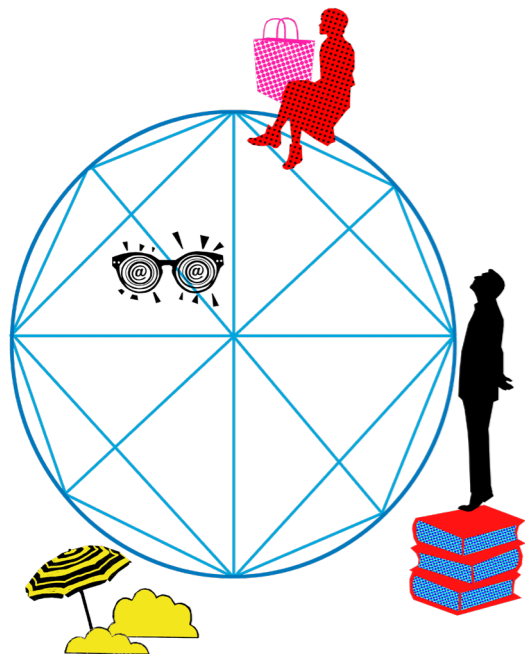
= KOMPLEXITÄT

A

= 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 WIRT- SCHAFTSKRAFT**

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 ENTSCHEI- DUNGEN 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 Ersparnisse, 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 Rohstoffmärkten 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 AUF-  
FORDERUNG 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

## 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 gemeinsames 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&id=soc\\_socialflow\\_facebook\\_FORTUNE&fbclid=IwAR3p1smmzxPFW-VVHcxltMCMoSKNfR0G9J20rZiRI51R4Bifu-vwz0JZEd4JU](http://fortune.com/2018/09/13/jpmorgan-next-financial-crisis/?utm_source=facebook.com&utm_medium=social&utm_campaign=fortunemagazine&id=soc_socialflow_facebook_FORTUNE&fbclid=IwAR3p1smmzxPFW-VVHcxltMCMoSKNfR0G9J20rZiRI51R4Bifu-vwz0JZEd4JU)
- 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-VcZeDK-uph3-auf-PMHydml9gxKtrzUPjDFUmwHk](https://www.sciencealert.com/japan-discovered-a-rare-earth-mineral-deposit-that-can-supply-the-world-for-centuries?fbclid=IwAR2_Jebm7xPsStyfQTA-VcZeDK-uph3-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?

**M**eine 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 Startups, 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 BEWER- BUNGSGESPRÄCH 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.

**M**anagement, 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 Auswahl-system 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 ausgeben. 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 existie-

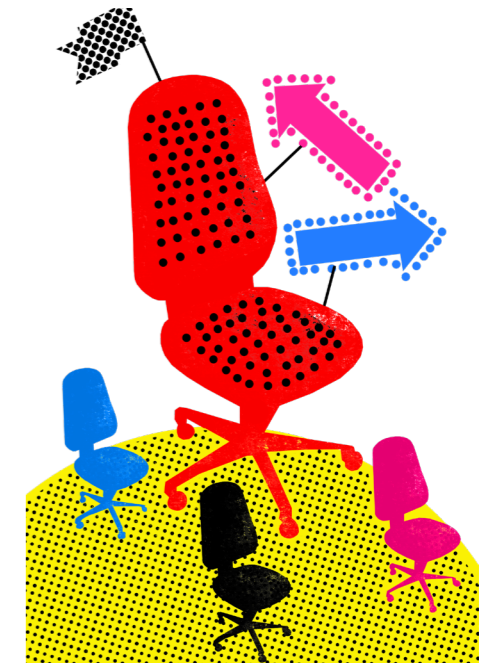
ren zu viele (Mikro-)Manager und zu wenige Leader – die wir aktuell bräuchten, um die digitale Transformation in Unternehmen schnell und erfolgreich zu meistern. Die zunehmende Marktdynamik und neue Gesetze des digitalen Zeitalters erfordern ein Mehr an guter Führung. Und zwar auf allen Hierarchiestufen. 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 ein 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
<b>AMBIDEXTRE FÜHRUNG</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>_Die Dinge richtig tun</li> <li>_Planung und Budgets erstellen</li> <li>_Organisieren und Personalbesetzung</li> <li>_Controlling und Problemlösung</li> <li>_Compliance erzeugen</li> <li>_Zuverlässige Ergebnisse produzieren</li> </ul> <p>= <b>Geschäfte leiten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_Die richtigen Dinge tun</li> <li>_Eine Richtung vorgeben und Sorgwirkung erzeugen</li> <li>_Motivieren und Inspiration</li> <li>_Fördern, Fordern und Empowern</li> <li>_Menschen zu Spitzenleistungen anleiten</li> <li>_Teams zu High Performance führen</li> <li>_Commitment erzeugen</li> </ul> <p>= <b>Menschen führen</b></p>

## 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 Autorität	_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

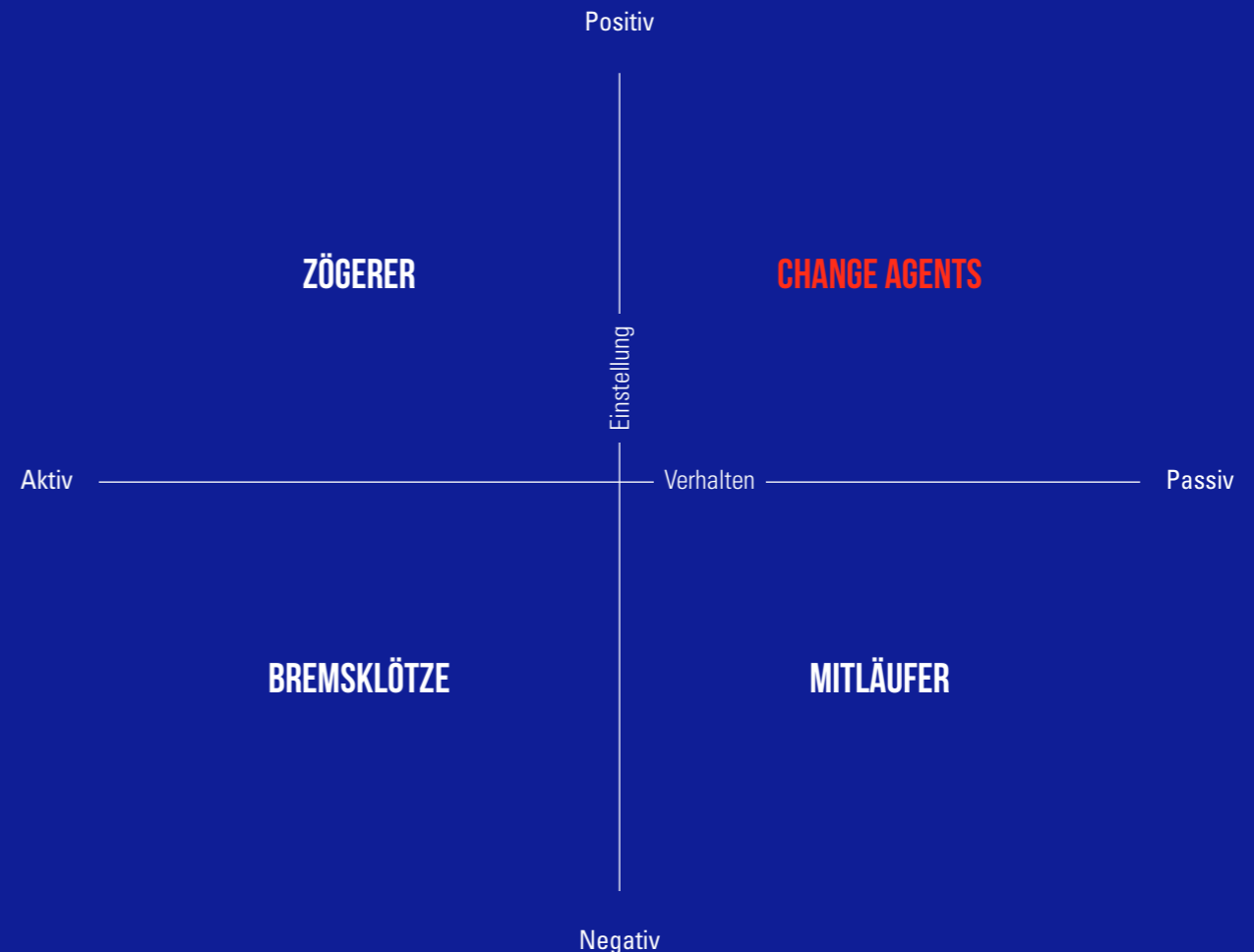
## BREMSKLÖTZE DES WANDELS

Egal wo ich unterwegs bin, überall begegnen sie mir – die Bremsklötze der Veränderung. Vielleicht kennen Sie die auch. Und weil sie auch auf Chef-sessel 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.



## 06.04 NICHT ALLE WOLLEN FÜHRUNGS- KRAFT 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 DEN- KEN 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, Harvard 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, Harvard 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?

**W**o 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 INTELLIGENZ - 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, Chatbots, 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 vernetzen (IoT) -> dazu benötigt es allerdings das 5G Netz (!), Wettervorhersage, Personalsuche im HR, Preisberechnung von Hotelraten im Internet - um nur ein paar Beispiele 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 Karriereoptionen 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. Kooperationsbereitschaft mit Old-Economy Unternehmen, obwohl sie massiv durch unsere Steuergelder gefördert werden. Elon Musks Formel "Talent multipliziert mit Tatkraft multi-

pliziert 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-Formel "Talent multipliziert mit Tatkraft multi-

(Fortführung auf Seite 37)

**KÜNSTLICHE INTELLIGENZ + MENSCHLICHE INTELLIGENZ**

**= ERFOLG IN DER ZUKUNFT**

## 07.04 TIPPS FÜR UNTERNEHMEN ALLER GRÖSSEN

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 PROFES- SOREN NICHT MEHR VERBEAMTEN WÜRDE UND DAS FÖRDERALE BILDUNGS-KLEINKLEIN UND DIE ZERSPLITTER- UNG IM DEUTSCHEN BILDUNGS- UND UNIVERSITÄTSBERE- ICH AUFBERECHEN WERDEN.

**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-kanzler-amtschef-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-flaechendeckendes-5g-wie-privatjets-fuer-alle/23716812.html?fbclid=IwAR3XEpuCsnkNsEXRv5Fj5HRTvEzBF04N2rLD-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-silicon-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 Köpfer 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.

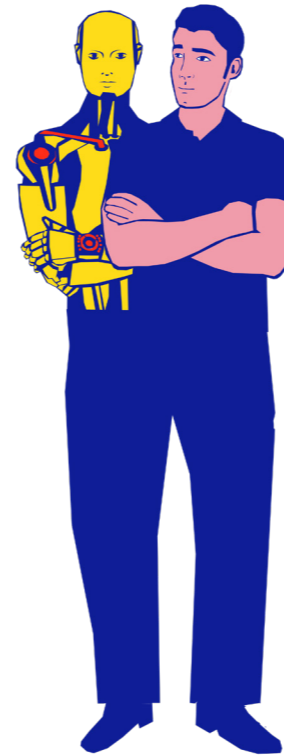
Andererseits: Die Digitalisierung ist ein Prozess, der bereits seit Jahren stetig vorangetrieben wird – geführt und konstruiert durch Menschenhand. Schließlich sind es wir Menschen, die digitale Technologien intelligent gestalten. Trotzdem müssen wir uns vorbereiten auf eine andere, neue (Arbeits)Welt. 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 Stimmuster 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 Anlagenbau sowie allen Reparaturberufen. Mit anderen Worten: 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.

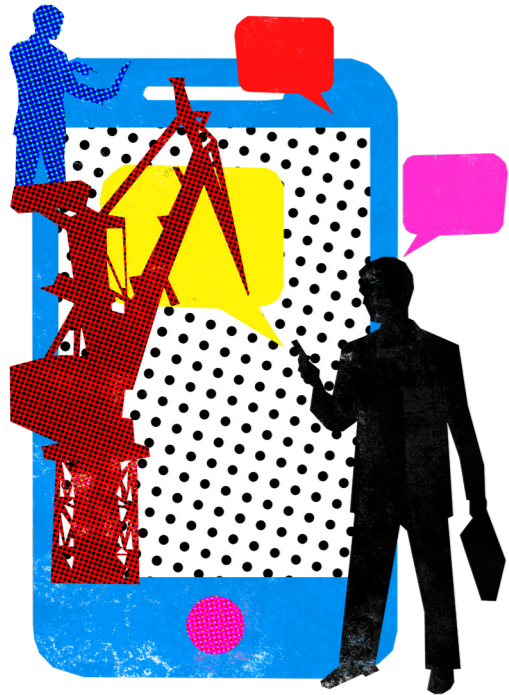
Die wichtigste Vorbereitung durch Unternehmen ist deshalb die Umschulung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter in digitalen Kompetenzen. Wie und wo setzen wir beispielsweise unsere Taxi- und LKW-Fahrer ein, wenn selbstfahrende Autos die Straße regieren? Wir müssen unsere Fähigkeiten an die Welt von Morgen 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 Könnern, 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 Unternehmen 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.



## SUCHEN SIE NACH WEGEN, UM PASSIVE KANDIDATEN ZU ERREICHEN.

### 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 Könnler 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 Könnler 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.

### 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 Könnler 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

- \_Entwickeln Sie Ihre Talente selbst
- \_Stellen Sie neue Mitarbeiter für leere Stellen ein
- \_Suche Sie in einigen traditionellen Quellen nach neuen Mitarbeitern
- \_Arbeiten Sie mit Job-Huntern zusammen
- \_Legen Sie einen Rahmen für das Gehalt fest und bleiben Sie darin
- \_Recruiting durch Screening
- \_Stelle Sie dann ein, wenn Sie es brauchen, mit keinem übergeordneten Plan

### NEUE RECRUITING-STRATEGIEN

- \_Holen Sie Talente auf allen Ebenen ins Unternehmen
- \_Seien Sie immer auf der Jagd nach Talenten
- \_Suchen Sie in allen Talentpools und auf allen Plattformen
- \_Suche Sie nach Wegen, um passive Kandidaten zu erreichen
- \_Brechen Sie Ihre eigenen Gehaltsvorschriften, um die richtigen Kandidaten zu bekommen
- \_Recruiting durch Screening und Selling
- \_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



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, Weiterbildungsmöglichkeiten, 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 WEITERZU-ENTWICKELN 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](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/?eu-ropes=true&utm\\_campaign=Mash-BD-Synd-Flipboard-All-Full&utm\\_cid=Mash-BD-Synd-Flipboard-All-Full#0sAnAR\\_9dkqS](https://mashable.com/2018/02/26/ai-beats-humans-at-contracts/?eu-ropes=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) 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!

Die Erfolgsformel von Morgen lautet: Artificial 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.





#### 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 Stammbesatzung 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 Learning 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, ganzjährig 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.

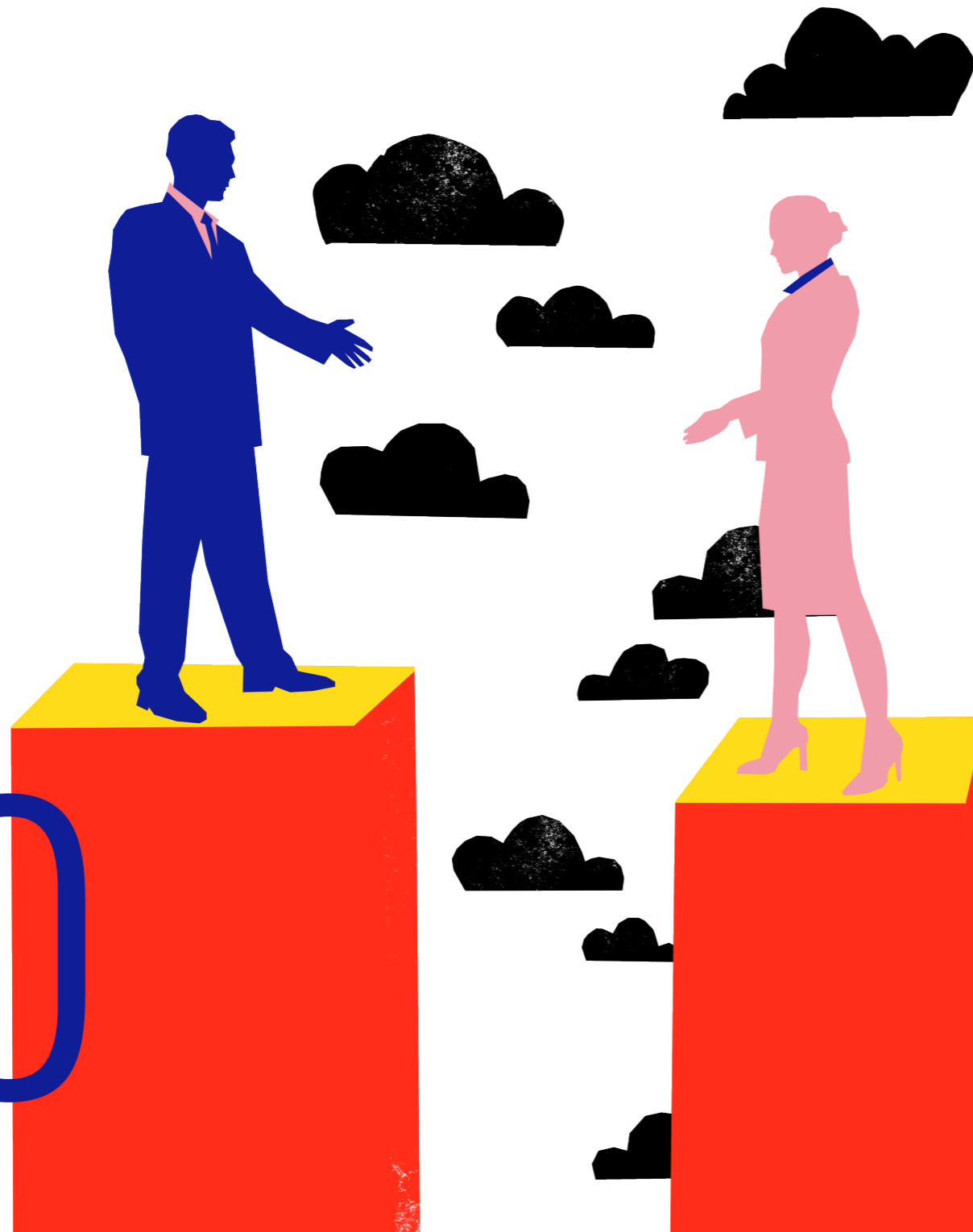
Alle Aspekte kombiniert hat SAP mit seiner Success Map Lernplattform, auf der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten individuelle Ziele erarbeiten, einen persönlichen Lernfahrplan erstellen und die E-Learning-Einheiten auf ihren Bereich zuschneiden können. Parallel können sie ihren Lernfortschritt beobachten, 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. MIT Sloan Management Review
- The Future of Jobs Report (2018): World Economic Forum, Insight Report [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](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 Erfolgsformel: Die Erfolgsformel: VerhaltensDESIGN. D = Daten, E = Experiment, SIGN = Signale.  
(Prof. Bohnet)

**S**chluss 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 CHANGENGLEICHHEIT

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'Oréal, 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 zehneitiges 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.

## 10.03 WORAN LIEGT'S?

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 Durchschnitt über ihr gesamtes Berufsleben nur halb so viel – oder weniger – als ihre Kolleginnen in vergleichbaren Positionen ohne Kinder.

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 FALSCH 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.

**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 BEFÖRDERUNGS- RICHTLINIEN ENTSPRECHEN. EIN KNOTEN IM KOPF, DEN WIR ERST MAL LÖSEN SOLLTEN.**

### 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.

## 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](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



#### 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 Flugtaxi, 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 aufkündigt 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 EMO-  
TIONEN, AUF GROSS-  
ARTIGE ERLEBNISSE  
UND WOW-MOMENTE  
FÜR IHRE KUNDEN.  
MILLENNIALS  
SIND SENSATION  
SEEKER. WIE MEIN  
KOLLEGE CHRISTOPH  
BURKHARDT ES TREF-  
FEND 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](https://www.youtube.com/watch?v=L_i_9boHnHw)

# 12



MEINE MEINUNG

## WAS WOLLEN WIR WERDEN?

Meine Meinung zu Bildung der Zukunft in der Diskussion mit Thomas de Maizière und Guido Kerkhoff // Juni 2019

Die Deutsche Telekom Stiftung hat am 13. Juni 2019 eingeladen. Gemeinsam mit Thomas de Maizière, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom Stiftung und Guido Kerkhoff, Vorstandsmitglied der thyssenkrupp AG, habe ich zu dem Thema "Bildung der Zukunft" diskutiert. Hier meine Einstiegsrede:

## 11.01 BILDUNG DER ZUKUNFT

Noch nie hat sich die Welt so schnell verändert wie heute. Manches was gestern noch als Science-Fiction galt, ist heute bereits Wirklichkeit. Neue Technologien, Genom-Editierung oder Robotik halten immer mehr Einzug in unseren Alltag. Gleichzeitig sind wir mit den Folgen der Industrialisierung konfrontiert wie bspw. dem Klimawandel, wir erleben überall auf der Welt politische Disruptionen und in Deutschland laufen wir Gefahr, mal wieder bei Themen wie KI, Smart Learning aber vor allem im Bereich Talententwicklung, abgehängt zu werden. Und während Politiker und so manche Pseudo-Experten in Kaffeekränzchen Minibeträge in die Förderung dieser Schlüsseltechnologien bereitstellen, explodieren weltweit tausendfach ganze Metropolen mit Elan und bewegen sich mit einem „Machen wir“-Mindset ins 21. Jahrhundert. Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft sind dabei keine drei Gegner, sondern sollten sich gegenseitig unterstützen und fördern.

**Bereiten wir wirklich junge Menschen ausreichend auf all die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts vor? Lernen junge Menschen wirklich mutig Zukunft mitzugestalten? Vermitteln wir einen Mindset, Probleme zu lösen und alles kritisch zu hinterfragen? Die Fähigkeit, in die Zukunft zu blicken – und nicht permanent in**

**die Vergangenheit, wenn das von einer ganzen Generation angewandt wird – weltweit, wird dasein genau so großen Einfluss auf uns Menschen haben wie die Idee der Aufklärung.**

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 sie eine Millionen-Lücke nach Renteneintritt der Babyboomer ab 2030 irgendwie füllen müssen. Sondern weil ihre Mind- und Skillsets diejenigen sein werden, die die Art und Weise, wie wir zukünftig leben und arbeiten wollen, nachhaltig verändern.

Wir sind zwar quantitativ in der Minderheit, qualitativ jedoch sehr wichtige Generationen. Trotzdem spielen Millennials derzeit sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft leider noch eine zu geringe Rolle.

Insbesondere die Politik und auch große Teile der Wirtschaft verstehen überhaupt nicht, welche Bedürfnisse, Ängste, Sorgen und Wünsche junge Menschen heute haben. Die Beispiele Rezo und Greta zeigen uns, dass es höchst problematisch geworden ist, dass

junge Menschen gar nicht mehr den staatlichen Institutionen oder politischen Parteien, Gewerkschaften und auch Schulen und Universitäten folgen, glauben und vertrauen, sondern dass sich Mikrobewegungen sehr schnell aus dem Nichts heraus bilden, die statisch hierarchisch organisierte Systeme disruptiv aus dem Takt bringen. Wir sind zwar quantitativ in der Minderheit, qualitativ jedoch wichtige Generationen. Deshalb plädiere ich im Übrigen seit 5 Jahren für eine Jugendquote in der Spitze von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft.

Ich erlebe bei all den Veranstaltungen, bei denen ich zu Gast bin, dass immer der gleiche Typus Mensch vor mir sitzt: Männlich, weit über 50 und in blauem, grauem oder schwarzem Anzug. So sieht unsere Entscheiderebene in Wissenschaft, Politik und Wirtschaft aus – eine Männer-Mono-Kultur. Kein Wunder also, dass wir uns seit Jahren nur im „Modus der Erfahrung“-Kreis drehen.

Bis in die späten 70er Jahre hatte eines der bedeutendsten Symphonie Orchester der Welt exakt dasselbe Problem. Über 90 Prozent der Musiker gleichzeitig auch der Musikprofessoren, waren weiße ältere Männer in ihren 50er Jahren. Durch und durch nur Männer. Obwohl an den Musikhochschulen genauso

viele junge talentierte Frauen in den Meisterklassen waren, die durchaus auch besser die Geige, besser den Kontrabass oder besser die Flöte gespielt haben, als ihre männlichen Kollegen. Trotzdem waren es 95 Prozent der männlichen Kollegen, die ins Bostoner Symphonie Orchester aufgenommen wurden. Bei jeder Neubesetzung im Orchester war die Besetzungsjury davon überzeugt, beim Vorspiel eine „objektive“ Entscheidung zu treffen – und Männer nicht zu bevorzugen.

Für ein wissenschaftliches Experiment der Harvard University hat sich die Jury des Bostoner Symphonie Orchester darauf eingelassen, dass beim Vorspiel ein Vorhang zwischen der Jury und den Musikern implementiert wird. Diese Blind Auditions haben dazu geführt, dass der Frauenanteil in dem Orchester sprunghaft auf fast 40 Prozent angestiegen ist und auch der Altersdurchschnitt extrem nach unten gegangen ist. Die Veränderung des Aufbaus – was in der Verhaltensökonomie Design genannt wird, hat zu einem komplett anderen Ergebnis geführt.

Die dringend benötigten Veränderungen funktionieren erst dann, wenn wir uns im übertragenen Sinne nicht von kognitiven Verzerrungen – die in uns allen stecken, beeinflussen

lassen. Das ist auch der Grund, warum in den USA mittlerweile in den Spitzenbranchen anonymisierte Lebensläufe gibt – ohne Foto und Merkmalen wie Geschlecht, Alter oder Nationalität.

Experimente, die von der Harvard University durchgeführt worden sind und eine direkte Umsetzung in die amerikanische Wirtschaft gefunden haben.

In diesem Sinne ist mein Appell an alle im Raum: Sich nicht den Stereotypen, kognitiven Verzerrungen und der Weg-Duck-Mentalität hinzugeben, sondern aktiv die anstehenden wichtigen Veränderungen mit uns Millennials mitzugestalten – weil wir die Deutungshoheit über die wichtigste Massentechnologie unserer Zeit haben, dem Internet.

Gemeinsam müssen wir die vor uns stehenden Aufgaben und Herausforderungen bestmöglich lösen, denn es geht um nicht mehr und weniger als die Zukunft unseres Planeten, die Zukunft unserer Wirtschaft, die Zukunft unserer Gesellschaft und die Zukunft der Millennials.

Wir wissen: Die Alterspyramide wandelt sich zu einem Trichter. 1964 war das Jahr mit der höchsten Geburtenrate in Deutschland – mehr

als 1.3 Millionen Babys wurden geboren. In 2017 haben wir nur noch die 700.000 Marke geknackt. Das betrifft vor allen Dingen neben dem Rentensystem den heutigen Arbeitsmarkt und im Speziellen Ihre Unternehmen und unsere Zukunft. Die Rente, wie wir sie heute kennen, wird es in 2 Jahrzehnten nicht mehr geben. Menschen über 70 Jahre werden noch im Arbeitsmarkt stehen und die Lebensarbeitszeit wird sich drastisch erhöhen. Egal, was Ihnen die Politiker heute sagen!

Bei gleichbleibendem wirtschaftlichem Wachstum werden uns alleine in Deutschland bis 2030 ca. 8 Millionen erwerbsfähige Menschen fehlen, weil die Babyboomer Generation bis dahin zum Großteil in Rente gegangen ist und Unternehmen wachsen. Das sind mehr als 20 Prozent aller Erwerbstätigen. Jeder 5 Arbeitsplatz bleibt somit unbesetzt. Alleine das ist der Grund, warum die Arbeitslosenquote in Deutschland und zB in den USA derzeit auf dem niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung gefallen ist. Und die Politik? Die jubelt und feiert das als ihren Erfolg – dabei könnte dies die größte wirtschaftliche Krise auslösen, die wir in Deutschland je erlebt haben.

Gut, dann holen wir talentierte Schweden, Brasilianer, Kanadier oder Japaner nach

Deutschland, oder? Naja, das wird in der Zukunft leider nicht so einfach funktionieren, weil die demografische Entwicklung nicht nur uns in Deutschland hart treffen wird, sondern auch die weltweit größten Industrienationen mit ähnlich gut ausgebildeten Fachkräften und Talenten. Außerdem sind wir in Deutschland nicht gerade als Integrationsweltmeister bekannt. Zuwanderung ist in Deutschland noch nicht wirklich vernünftig geplant, organisiert oder gesellschaftlich gewünscht. Das liegt vor allen Dingen an der sehr schwachen politischen Elite, die wir seit 20 Jahren in Deutschland haben. Ich erinnere hier an das Wahlplakat der nordrhein-westfälischen CDU Kampagne von Jürgen Rüttgers aus dem Jahr 2000, in dem schon Internet, Digitalisierung und die demographische Entwicklung glasklar war. Ein totaler Ausfall, um kurzfristig Wählerstimmen für eine Provinzwahl zu gewinnen.

Die Wahrheit lautet: Wer Megatrends ignoriert, wird über sie stolpern. Wer hingegen Megatrends frühzeitig analysiert und versteht, gewinnt dadurch Wettbewerbsvorteile. Der Demografische Wandel bzw. die Alterung unserer Gesellschaft IST ein Megatrend, unter dem sich unsere politischen Eliten jedoch schon seit gut zwei Jahrzehnten hinweg zu ducken versuchen. Dabei sind demografische Entwicklungen ziem-

## WER MEGATRENDS IGNORIERT, WIRD ÜBER SIE STOPLERN.

lich einfach einschätzbar. Sie lassen sich auf Jahrzehnte vorherbestimmen. Nur die Schwerkraft ist, sie kurzfristig umzukehren. Sie kann nur noch abgefedert werden durch den Einsatz von KI, Robotik und Zuwanderung. Apropos Zuwanderung: Eine neue OECD Studie zeigt, Deutschland ist für ausländische hochqualifizierte Fachkräfte nur noch mäßig attraktiv. Wir landen als Standort in einem weltweiten Ranking nur auf Platz 12. Wahrscheinlich ist diese Statistik auch schon geschönt..... Die Plätze 1-3 belegen Australien, Schweden und die Schweiz.

Ohne junge talentierte und motivierte Mitarbeiter aktiv ins Unternehmen zu holen, sie dort gut zu qualifizieren, zu fördern und sie längerfristig zu halten, werden Unternehmen ausgebremst sein in ihrer Performance, ihrem Wachstum und ihrem Gewinn.

Denn: Talentierte Mitarbeiter werden das flüchtigste Molekül der Zukunft sein. Wissen Sie, dass junge Menschen bis zu 8 Mal

den Job und mehrfach die Industrie, in der sie arbeiten, wechseln werden? Ob sie selbst wollen oder nicht. Auf diese Entwicklung ist meiner Beobachtung nach, kein Unternehmen und insbesondere die wenigsten HR-Abteilungen wirklich gut vorbereitet. Die Worte Zickzack-Lebenslauf / Karrieregitter / Multiografie sind in fast allen HR-Abteilungen Fremdworte. Ich bin im Jahr auf über 100 Veranstaltungen zu Gast, teilweise vor kleineren Verbänden, aber auch oft bei DAX Konzernen, und ich stelle immer wieder fest, dass es überwiegend die großen Spitzenunternehmen wie Daimler oder Siemens sind, die diese Entwicklungen verstehen und gegensteuern. Kleinere Unternehmen besitzen oftmals leider gar keine Strategie für dieses Problemfeld, aus dem viele Wettbewerbsvorteile entstehen könnten.

Im Mittelstand schaut die Realität oft sehr gemischt aus. Grob die Hälfte der deutschen Mittelständler erfahren heute schmerzhaft diese Entwicklung und versuchen derzeit gegenzusteuern. Aus der Provinz ist dies allerdings nicht so ganz einfach, da es uns Millennials als Megatrend in die Grossstädte zieht. Hier diskutiere ich sehr viel mit Eliten aus Politik und Wirtschaft und versuche Wege aus diesem Dilemma aufzuzeigen.



Des Weiteren kämpfen Unternehmen gegen den nächsten Megatrend der Selbstständigkeit von jungen Menschen. Viele Talente machen sich sehr früh selbstständig und wollen Ihre Visionen, Ideen und Träume aus eigener Kraft heraus erreichen. Meine Berechnungen gehen von mindestens 20% bis 2030 aus wahrscheinlich wird die Zahl sogar höher ausfallen und der Trend wird sich bis 2040 noch verstärken.

**Ein Grund ist, dass die Millennials im Vergleich zu ihrer Elterngeneration a) weniger verdienen und b) höhere Ausgaben für Grundbedürfnisse haben. Dass sich da ein junger Mensch nicht unbedingt ein Auto kaufen möchte oder kann, liegt auf der Hand.** Das verändert in einem disruptiven Maßnahme große deutsche Industrien wie die Automobilindustrie! Daraus entstehen

neue Geschäftsmodelle wie "Mobility as a service" oder Sharing- und Plattform Modelle, an die sich Daimler, VW, BMW, Audi und andere, schnell gewöhnen müssen. Auch neue Player erobern Marktanteile in dieser deutschen Schlüsselindustrie.

Wenn das die neue Realität ist, dann befinden sich Unternehmen derzeit an einem strategischen Wendepunkt. Es sind die Investitionen in das Human Kapital auf allen Ebenen einer Organisation, die zukünftig über den unternehmerischen Erfolg entscheiden werden. Und nur die Unternehmen werden überleben, die es schaffen, ein ausgezeichnetes Talent Management aufzusetzen und dauerhaft umzusetzen. Dazu gehört auch Talent Education & Smart Learning. Neben der Frage, wie wir junge Men-

schen in der ersten Phase der Biographie optimal auf ihre Zukunft vorbereiten, gibt es eine zweite Phase, die auch bedacht werden muss. Wie sieht für einen Abiturienten im Jahr 2032 die weitere Education zwischen 2035 bis 2085 aus? Also in seiner 50-jährigen Erwerbsbiografie? Bereiten wir die jungen Menschen heute schon darauf vor, diesen Marathon erfolgreich anzugehen? Kommen wir unserer Verantwortung wirklich nach? Wir alle hier im Raum wissen doch: Bildung ist nicht endlich und hört nicht nach der Schule, der Ausbildung oder dem Studium auf. Bildung ist ein lebenslanger Prozess.

Es braucht dringend Lösungen für Smart Learning Ansätze und ganze Eco-Systeme, die ein lebenslanges lustvolles und erfolgreiches Lernen möglich machen. Als Beispiel: In Singapur werden Schüler in der Grundschule nicht mehr über Noten miteinander verglichen, Lernen soll kein Wettbewerb untereinander sein, Schüler sollen sich auf den eigenen Entwicklungsprozess konzentrieren; Finnlands frühe Bildung ist auf Konzepte des spielerischen Lernens ausgerichtet, Estlands digitales Klassenzimmer ist Spitze in Europa, Indische Schulen in Delhi unterrichten das Fach „Happiness“, in China wird mit Gesichtserkennungstechnologie die Aufmerksamkeit und Emotionen von Schülern



im Unterreicht analysiert, um die Qualität von Unterricht zu verbessern.

Viele Länder experimentieren proaktiv neue Bildungsansätze, um junge Menschen auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gut vorzubereiten. Und was machen wir in Deutschland? Vieles noch wie bisher – wir agieren weiter im Modus der Erfahrung und die Politik ruht sich ganz massiv auf den NOCH Stärken der deutschen Wirtschaft, aus. Meiner Meinung nach ist das genau der falsche Weg und ich behaupte mal, er ist sogar gefährlich. Weil:

Wir leben heute in einer Welt die zunehmend volatil, unsicher, komplex und ambivalent ist (V.U.K.A. Realität). Ein Beispiel für das U wie Unsicherheit: Was passiert, wenn Trump als Beispiel wiedergewählt wird? Dann kann es sein, dass er 25% Einfuhrzölle auf Stahlzeugnisse dauerhaft verhängt. Und das wiederum trifft dann genau unser Rückgrat der deutschen Wirtschaft – die Automobilindustrie, die Maschinenbauindustrie und die Stahlindustrie ziemlich hart. Das wird ein Problem sein. Aber nur eines von vielen Problemen, die durch politische Unsicherheiten auf uns zukommen könnten. Vor allem aber die katastrophale Bürokratie hemmt das deutsche Wirtschaftswachstum enorm. Es nervt, bremst und er-

schwert das Leben aller in einem noch nie dagewesenen Ausmaß.

Als wäre das noch nicht herausfordernd genug, haben wir es mit zusätzlichen Beschleunigern zu tun: Digitalisierung und moderne Technologien wie KI. Diese Treiber führen zu neuen Herausforderungen für Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und das Bildungssystem. Unternehmen durchleben einen massiven Kulturwandel auf den Ebenen: Technologie (KI, IoT, Robotik, Automatisierung, Big Data), Struktur (Organisationsdesign, Arbeitsumfeld), Mensch (Führung, Empowerment der Mitarbeiter). Wir erleben Shifts von Hierarchien hin zu Netzwerken, von Profit hin zu mehr Purpose, von Kontrolle hin zu Empowerment, von Planung hin zu mehr Experimenten, von Privacy hin zu mehr Transparenz und von Monokulturen hin zu mehr Diversität. Spannend in diesem Zusammenhang ist: Die Generation Z wächst unglaublich open-minded auf, ist stark geprägt von Inklusion und Akzeptanz. Das ist nicht nur ein großer Benefit für die Zukunft der Gesellschaft, sondern verursacht zukünftig auch einen enormen Druck auf Organisationen, endlich ihre Männer-Monokulturen aufzubrechen: Keine junge Frau, und auch kein junger Mann will zukünftig in einer Monokultur arbeiten. Darauf gebe ich Ihnen mein Wort. Die schauen vielleicht mal für ein Jahr vorbei, sind

dann aber schnell wieder weg.

Die Digitalisierung und die Implementierung moderner Technologie in Unternehmen führen dazu, dass 65 Prozent der Jobs, in denen die Generation Z zukünftig arbeiten wird, heute noch nicht existieren. Diese Zahl kann beängstigen aber vor allem verunsichern. Wir müssen Menschen dazu befähigen, mit und neben Maschinen und Technologie zu arbeiten, die immer intelligenter, immer stärker vernetzt sein werden, statt mit ihnen zu konkurrieren. Denn diesen Konkurrenzkampf werden wir verlieren – definitiv! Ich glaube: Die simple Erfolgsformel von Morgen lautet: Künstliche Intelligenz + Menschliche Intelligenz = Erfolg.

Es ist unsere Aufgabe, unsere Denkmuster, unsere Ratschläge und die Rolle von Bildungssystemen zu hinterfragen, um Menschen das richtige Skillset für ihre Zukunft mit auf den Weg zu geben. Handeln wir nicht heute, steuern wir auf einen enormen Skill Mismatch zu, der den globalen Personalengpass im Übrigen noch weiter befeuert.

Die Skills, Fähigkeiten und das Wissen, welche ein Abiturient in 2032 benötigt, um erfolgreich und Bedürfnis befriedigend zu arbeiten und zu leben, werden anders sein, als bis dahin

die Mehrheit aller Lehranstalten in Deutschland unterrichten werden. Als Beispiel: Die Finanzkrise 2008 und die daraus resultierenden Handlungen der Zentralbanken mit ihrer Null Zins Politik, hat sämtliche ökonomische Lehrbuchmeinungen aller VWL Professoren weltweit außer Kraft gesetzt. Eigentlich Glück im Unglück! Wenn es einen Zeitpunkt gäbe, an dem eine Gesellschaft in Bildung und positive Utopien investieren sollte, ist es genau jetzt. Denn günstiger kann man einen so wichtigen Punkt nicht refinanzieren.

Lehre muss neu gedacht werden – es braucht neue Antworten auf das Wie, auf das Was und noch viel wichtiger auf das Warum? Bilden wir junge Menschen wirklich gut auf die Herausforderungen des 21. Jahrhundert aus? Wenn wir heute davon ausgehen, dass bis 2030 ca. 20-30 Prozent der Millennials als Projektarbeiter in der Selbstständigkeit tätig sind – bereiten wir junge Menschen heute schon auf diese Realität von morgen vor? Wenn Multigrafien zur Normalität werden, wenn gesellschaftliche Normen immer weiter aufweichen und sich die Multioptionalität individueller Lebensläufe vielfach vergrößern wird – bereiten wir junge Menschen heute in ihrer persönlichen Entwicklung genau darauf vor?

Resilienz, geistige Flexibilität, Selbstmotiva-

tion, Frustrationstoleranz, Vorstellungskraft, Umgang mit Unsicherheiten, Kreativität, Originalität, Emotionale Intelligenz, kritisches Denken, aktives Zuhören, Verantwortung übernehmen – das sind alles Kompetenzen, die eine hohe Menschliche Intelligenz auszeichnen.

## BILDEN WIR JUNGE MENSCHEN WIRKLICH GUT AUF DIE HERAUSFORDERUNGEN DES 21. JAHRHUNDERT AUS? ODER HALTEN WIR UNS ZU STARK AN KLASSISCHEN VORSTELLUNGEN, AM MODUS DER ERFAHRUNG FEST?



## 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://www.steffiburkhart.de)



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



[/dr-steffi-burkhart](https://www.linkedin.com/company/dr-steffi-burkhart)



[/SteffiBurkhart](https://www.facebook.com/SteffiBurkhart)



[/steffi\\_burkhart](https://www.instagram.com/steffi_burkhart)