

BOARDING PASS



Name

BETTINA VOLKENS / MATTHIAS FIFKA

From

**READY FOR
TAKE-OFF**

To

**WIE DIE LUFTHANSA IHR PERSONAL
AUF DIE ZUKUNFT VORBEREITET**

FLIGHT

LH 2030

DATE

13 MAR

ZONE

A

GATE

A27

SEAT

1A

TIME

9.30

9783593509990



campus

Ready for Take-off



Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus
»TICKET TO READ« - IHR CODE:
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF)
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail

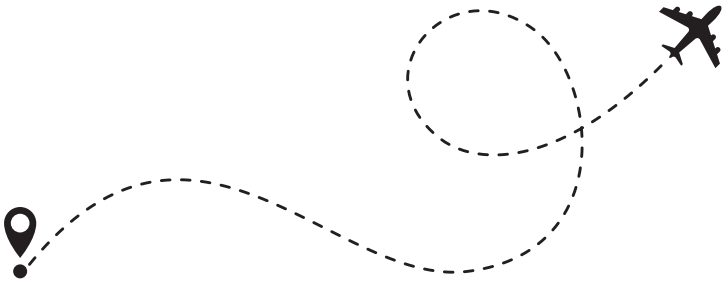
Dr. Bettina Volkens ist Arbeitsdirektorin der Deutschen Lufthansa AG und als Vorstandsmitglied verantwortlich für das Ressort Personal und Recht.

Prof. Dr. Matthias Fifka ist Vorstand des Instituts für Wirtschaftswissenschaft sowie Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg.

Bettina Volkens, Matthias Fifka

Ready for Take-off

Wie die Lufthansa ihr Personal
auf die Zukunft vorbereitet



Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50999-0 Print
ISBN 978-3-593-44142-9 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44151-1 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Umschlagmotiv: © Shutterstock: Golden Sikorka
Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: Campus Verlag, Frankfurt am Main
Grafiken Innenteil: Dennerlein Brands GmbH, Frankfurt am Main
Flugzeugillustrationen Innenteil: © Shutterstock: Avector
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Gesetzt aus der Sabon Next und der Helvetica Neue
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensaltza
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Warum dieses Buch? 9

Kapitel 1
**Die Megatrends des 21. Jahrhunderts –
ökonomische, ökologische und soziale Herausforderungen
für Unternehmen**

Eine Welt im Umbruch 17

Kapitel 2
**Transformationale Führung –
den Wandel von Strategie, Struktur und Kultur
ganzheitlich gestalten**

Der Dreiklang der Veränderung 31

Kapitel 3
**Die Lufthansa im Wandel –
Steigflug von der Vergangenheit in die Gegenwart**

Die Privatisierung der Deutschen Lufthansa 45
Im Spannungsfeld der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts . . . 54

Kapitel 4
Von der Haltung zur Strategie

Schritt für Schritt durch die Transformation 65

Kapitel 5

Waking up! – Bereitschaft zum Wandel generieren

Aller Anfang ist eine Frage der Einstellung	79
Das HR-Conference-Konzept – Aufbau einer HR-Community	83
Die Leadership-Principles – die Graswurzel der kulturellen Veränderung	90
Der neue Besetzungsprozess: Rotation als Anspruch, Eigenantrieb als Voraussetzung	96
COMPASS – Programm und Chance zur beruflichen Neuorientierung	104
New Workspace – die Veränderung von Raum und Zeit	110
Luftkisse – Familie und Kinder gehören dazu	117

Kapitel 6

Driving Modernization – den Wandel verankern

Von der Veränderungsbereitschaft zur greifbaren Implementierung im Unternehmen	125
Eine einheitliche Philosophie für Talent und Entwicklung – eine Neuerung für die Lufthansa Group	128
Der neue Performance-Management-Prozess – zentrales Element zur Talent-Identifikation	137
Ein neues Bonussystem – Ausdruck und Anreiz zur Transformation der Unternehmenskultur	142
Die konsequente Orientierung am Prozess – eine Neuordnung der Organisation entlang der Betriebsabläufe	149
New Leadership Structure – erfolgreiche Transformation beginnt oben	165
Redesign der Management-Programme – Future Organization und New Leadership Movement	170
Ein Miteinander zwischen Stolz und Wandel – Tarifkonflikte beim Konzernumbau	183
Mit 55 in Rente? Der lange Weg zu einem neuen Versorgungssystem	192

Kapitel 7

Looking ahead – nach dem Wandel ist vor dem Wandel

Einleitender Überblick – eine zukunftsfähige Basis schaffen	203
Talentinitiativen – frischer Wind für den Wandel	207
Lufthansa-Group-Alumni-Netzwerk – den Perspektivenwechsel würdigen	218
Diversity – mit Vielfalt die Zukunft gestalten	227
Die Erneuerung der IT-Landschaft – Digitalisierung verändert Personalarbeit	237
QUEST – agiles Projektmanagement in der Lufthansa Group	245
Fit für die Zukunft: Der Umbau ist im Gange	253

Kapitel 8

Ein rückblickender Ausblick – wie wird die Reise weitergehen?

Jeder will gesehen werden – auch in Zukunft	263
Anmerkungen	275

Warum dieses Buch?

Bettina Volkens und Matthias Fifka

Vieles haben wir in den letzten Jahren mit unserer Personalarbeit erreicht. Wir haben gesehen, dass Maßnahmen greifen und auch ihre kulturelle Wirkung entfalten, was allerdings einige Jahre gedauert hat.

Auf unserem Weg haben immer wieder Führungskräfte und Mitarbeiter¹ den roten Faden unserer Aktivitäten hinterfragt. Die dabei stets wiederkehrende Frage, »Was macht Ihr da eigentlich alles im Personbereich?«, hat mich dazu bewogen, all das, was wir in den letzten Jahren in Bewegung gesetzt und erreicht haben, zu Papier zu bringen. Es sollte in erster Linie für meine Mitarbeiter gedacht sein. Ich möchte, dass sie erkennen, wie wichtig ihr Einzelbeitrag für das gesamte Ganze ist, und darauf stolz sind. An ein Buch, das veröffentlicht wird, haben wir anfangs nicht gedacht.

Je mehr wir aber zusammengetragen haben, desto klarer wurde uns, dass vielleicht auch andere Unternehmen von unseren Erfolgen und natürlich auch Misserfolgen lernen können. Außerdem erhoffen wir uns einen Austausch über dieses Buch, eine Diskussion um Leadership im 21. Jahrhundert und dadurch das Lernen von anderen. Es gibt in vielen Unternehmen herausragende und erfolgreiche Initiativen – schön wäre es, wenn wir auch Impulse für unsere zukünftige Ausrichtung erhalten.

Wie es begann: Mein Wechsel der Verkehrsmittel

Nach 15 Jahren Deutsche Bahn bin ich zur Lufthansa gewechselt. Der Weggang ist mir damals nicht leichtgefallen. Die Deutsche Bahn hatte mir in den 15 Jahren immer wieder neue Perspektiven ermöglicht. Alle drei bis fünf

Jahre habe ich eine neue Position bekommen und konnte an zahlreichen und vielfältigen Förderprogrammen teilnehmen. Dabei verliefen nicht alle Wechsel horizontal. Bei meinem Schritt heraus aus der Rechtsabteilung hinein in den Personalbereich bin ich bewusst ein Hierarchielevel zurückgegangen, da ich fremd in der Materie war und dazulernen wollte. Als mich dann der damalige Vorstandsvorsitzende Dr. Christoph Franz im Jahr 2011 ansprach, ob ich Interesse daran hätte, bei der Lufthansa die Leitung der Führungskräfte im Konzern zu übernehmen, musste ich wiederum nicht lange überlegen. Was für eine Chance! In einem Dax-30-Unternehmen und dann noch bei Lufthansa zu beginnen, war mehr als aufregend und eine große Ehre. Gut war, dass ich Branchenkenntnisse hatte – der Einstieg fiel mir dadurch leichter.

Ein Grund für Herrn Dr. Franz, mich damals zu fragen, waren sicher auch meine Erfahrungen mit Kulturentwicklung. Gerade als Personalvorstand der DB Regio AG, einer Bahntochter mit damals circa 30 000 Mitarbeitern, bestand die große Herausforderung, das Unternehmen und die Mitarbeiter auf einen massiven Wettbewerb vorzubereiten, den es vor dem Jahr 2000 nicht gegeben hatte und der in kurzer Zeit mit erheblichen Marktanteilsverlusten einherging.

Auch der Luftverkehrsmarkt hatte sich gravierend verändert. Seit der Liberalisierung des Luftverkehrs im Jahr 1993 war der Wettbewerb intensiver geworden. Seit der Jahrtausendwende übernahmen Low-Cost-Carrier einen erheblichen Anteil des Luftverkehrs. Zeitgleich nahmen die individuellen Bedürfnisse sowohl bei unseren Kunden, aber auch bei unseren Mitarbeitern stetig zu. Es war also notwendig und konsequent zu überlegen, welche Fähigkeiten und Haltungen Führungskräfte und Mitarbeiter benötigen, um das Ziel zu erreichen, Lufthansa nachhaltig als führenden Aviation-Konzern zu positionieren. Zentral war dabei für mich das Arbeiten mit Dreiecken.

Bei der Ableitung der Strategie nutzt Lufthansa das Dreieck Kunde, Mitarbeiter, Aktionär. Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass der Unternehmenserfolg von Lufthansa davon abhängt, die verschiedenen Stakeholder-Interessen auszubalancieren. Dabei wird immer wieder diskutiert, ob der Kunde oder aber der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen soll. Die Diskussion führt am Ende zum selben Ergebnis. Auch wenn wir sagen, dass an erster Stelle der Kunde steht, so sind Grundlage unseres Erfolgs im hohen Maß unsere Mitarbeiter. Es handelt sich schlussendlich nicht um einen Wider-

spruch, sondern um einen Einklang: Ohne zufriedene Mitarbeiter werden wir keine zufriedenen Kunden haben.

Unser Kerngeschäft ist und bleibt auch in den nächsten Jahren mitarbeiterintensiv. In Cockpit und Kabine ist auch in Zukunft kein Wegfall von Arbeitsplätzen durch Automatisierung und Digitalisierung absehbar. Am Boden ist dies anders. Dort erleben wir zudem bereits jetzt die Auswirkungen des demografischen Wandels – es wird zunehmend schwierig, junge, gut qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Insgesamt sehen wir den technischen Fortschritt als große Chance. Zudem wird es weiterhin viele Tätigkeiten geben, die von Kreativität und Empathie bestimmt sind und deshalb weiterhin nur von Menschen wahrgenommen werden können. Gerade in unserer Branche brauchen wir Mitarbeiter, die mit Leidenschaft und Begeisterung ihrer Arbeit nachgehen. Das bedeutet nicht, dass wir unsere Aktionäre aus den Augen verlieren. Im Gegenteil: Lufthansa soll langfristig ein lukratives Investment darstellen. Sonst haben wir angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks keine Chance.

Neben dem ersten bestimmt ein zweites Dreieck meine Arbeit bei Lufthansa: das Dreieck Strategie, Struktur, Kultur. Eine Strategie kann nur erfolgreich sein, wenn diese einhergeht mit einer entsprechenden Struktur und Kultur. Als ich bei Lufthansa begann, wurde mir in den ersten 100 Tagen deutlich, dass wir zur Umsetzung der Strategie die Unternehmenskultur weiterentwickeln mussten. Aufgrund der Dynamik im Markt verändern sich strategische Stoßrichtungen in kürzeren Zyklen als noch vor Jahren. Gleichzeitig wissen wir, dass eine Kulturentwicklung, die nur darauf abzielt, durch Selbstreflexion Haltungen und Verhaltensweisen zu verändern, einen zu langen Zeitraum braucht. Ein aktiveres Vorgehen ist notwendig. Deshalb war es mir von Anfang an wichtig, immer wieder auch durch strukturelle Maßnahmen zu intervenieren, um dadurch schneller Verhaltensänderungen zu bewirken und einen übergeordneten Kulturwandel herbeizuführen.

Ist dies gelungen? Ja! Denn wir haben in und mit der Lufthansa in den letzten Jahren viel bewegt. Dabei waren es keine einfachen Zeiten. Die Tarifkonflikte haben uns fast fünf Jahre intensiv beansprucht. Deshalb mussten wir dem einen oder anderen Thema einen niedrigeren Stellenwert einräumen, obwohl wir es gerne schneller vorangetrieben hätten. Aber: Wir sehen durch unsere Mitarbeiterbefragung, dass ihr Engagement kontinuierlich zunimmt. Wir sehen Bewegung, gerade in unserer Führungsmann-

schaft. Wir sehen, wie das Hierarchie- und Silodenken abnimmt und mehr und mehr bereichs- und ebenenübergreifend gearbeitet wird. Wir sehen, dass sich immer mehr Mitarbeiter intensiv mit neuen Arbeitsformaten, -methoden und -welten beschäftigen, die für unseren Erfolg im 21. Jahrhundert maßgeblich sein werden. Ein Erfolg, der jetzt durch die Rekordergebnisse der letzten beiden Jahre, den Aufbau der Eurowings-Gruppe und den Relaunch unserer Marke erlebbar wird.

All das gibt uns Selbstvertrauen und Stolz – was wir brauchen, um langfristig erfolgreich zu sein. Wir arbeiten weiter daran, unsere Mitarbeiter mit der Haltung und den Kompetenzen auszustatten, die sie in unserer schnelllebigen und wettbewerbsintensiven Branche benötigen. Wir sind dabei auf einem guten Weg, mit einer Mannschaft zu arbeiten, die sich bewusst ist, dass schnelle Veränderungen das neue »Normal« geworden sind. Und der bewusst ist, dass das vernetzte Arbeiten erfolgskritisch ist für die Zukunft.

Mit welchen Konzepten und konkreten Maßnahmen uns die kulturelle Weiterentwicklung gelungen ist, soll dieses Buch beschreiben. Wir wollen aber auch zeigen, wo Ideen nicht aufgegangen sind und wir selbst an unserem Anspruch oder unserem Vorgehen gescheitert sind. Insgesamt soll dieses Buch für Sie als Leser also ein Blick in die Praxis moderner Personalarbeit, ein Rat- und Impulsgeber sein.

Zwei Dinge möchte ich noch als Erfolgsfaktoren vorausschicken: erstens die Unterstützung durch meine Vorstandskollegen. Sie haben zwar nicht immer alles an neuen Ideen sofort nachvollziehen können, aber haben mich gestalten lassen. Sie haben kritisch hinterfragt, wenn etwas nicht gut lief und sehr deutlich ihre Anforderungen an die Personalarbeit formuliert. Dafür bin ich sehr dankbar. Zweitens die Zusammenarbeit mit den Personalbereichen der Geschäftsfelder. Mein Ziel war und ist es, dass sich die Arbeitsdirektoren und deren Mitarbeiter einerseits ihrem Geschäftsfeld, andererseits aber auch dem Personalbereich der Lufthansa Group zugehörig fühlen. Dies ist im Laufe der Jahre gelungen.

Für mich ist es gleichzeitig eine gute Gelegenheit und ein persönliches Anliegen, allen Autoren, aber auch allen meinen Mitarbeitern des Personalbereichs der Lufthansa Group »Danke« zu sagen. Danke für die Ideen, das Engagement, die Professionalität und dafür, dass wir diesen Weg bis hierhin gemeinsam gegangen sind.

Ihre Bettina Volkens

Der Blick von außen auf innen

Als mich Bettina Volkens und ihr Team fragten, ob ich sie bei diesem Projekt durch eine kritische Begleitung und Einschätzung von externer Seite unterstützen möchte, war kein langes Überlegen notwendig. Lufthansa war für mich immer ein spannendes Unternehmen, das ich aber – abgesehen von Medienbeiträgen und einer kleineren Kooperation mit der Hilfsorganisation des Unternehmens help alliance – nur aus der Perspektive eines Passagiersitzes kannte; und diese Perspektive ist zugegebenermaßen stark eingeschränkt. Den Blick »hinter die Kulissen« eines ganzheitlich angelegten Transformationsvorhabens bekommt man – trotz zahlreicher Unternehmenskooperationen – nur selten, besonders bei Dax-Unternehmen.

Doch waren es nicht nur die Größe und der Charakter des Unterfangens, es waren vor allem die Menschen, die dahinter standen. Denn gleich bei den ersten Treffen wurde klar, dass Transformation im Personalbereich für Bettina Volkens und ihre Mannschaft keine »Pflichtveranstaltung« war und auch keine Management-Mode, der es zu folgen galt. Es war die tiefe Überzeugung, einen Wandel mit dem Menschen im Mittelpunkt auf den Weg zu bringen.

Natürlich ist ein solcher Wandel für ein Großunternehmen, das sich in einem knallharten Wettbewerb befindet, in dem wir global gesehen alles andere als ein Level-Playing-Field haben und in dem Low-Cost-Carrier die »alte Ordnung« in ihren Grundfesten erschüttert haben, zwangsläufig notwendig. Wer nicht schneller und flexibler wird, der scheidet aus dem Markt aus; und zwar nicht langsam, sondern mit der rasanten Geschwindigkeit der Marktveränderung selbst. So offensichtlich diese Notwendigkeit jedoch erscheinen mag, so wenig selbstverständlich ist sie. Viele Unternehmen halten im Vertrauen auf den Erfolg der Vergangenheit eisern an ihren Geschäftsmodellen fest. Was in der Vergangenheit funktioniert hat, wird auch in der Zukunft funktionieren; so hat man auch bei Quelle, Schlecker oder Nokia gedacht – mit den bekannten Folgen. Howard Schultz, der Gründer von Starbucks, hat in diesem Kontext einmal treffend bemerkt: »Wer den Status quo beibehalten möchte, der befindet sich auf einem Kollisionskurs mit der Zeit.«

Veränderung darf deswegen aber nicht als Mittel zum strategischen Zweck verstanden werden. Sie muss fester Bestandteil der DNA eines Unternehmens werden. Dies kann zum einen nur durch eine entsprechende

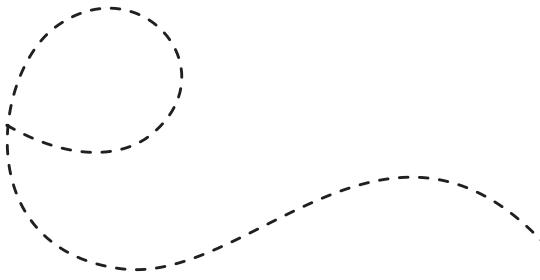
Organisationskultur gelingen, die Wandel und die Bereitschaft dazu fordert und fördert. Zum anderen müssen Strukturen etabliert werden, die Veränderung auch zulassen. Strenge Hierarchien und rigide Prozesse sind dafür kaum der richtige Weg. Kurz gesagt, es muss ein Umfeld geschaffen werden, das Transformation in Form von Weiterentwicklung, Optimierung und Innovation leb- und erlebbar macht. Es geht also um den Menschen.

Das Schöne an solchen Projekten ist, dass es nicht nur um Menschen geht, sondern auch, dass es nicht ohne sie geht. Denn ohne die fortwährende und kompetente Unterstützung von Stephanie Walter und ihren Kolleginnen beim Campus Verlag wäre dieses Buch nie entstanden, wofür ihnen großer Dank gebührt. Das gilt in nicht minderem Maß für die 26 Autorinnen und Autoren aus den Reihen der Lufthansa, die ihre Erfahrungen, Erkenntnisse und auch ihre Zeit eingebracht haben. Viele davon kenne ich bis heute nur vom Telefon, von Chats oder über E-Mails. Der Wunsch und die Neugierde, sie noch persönlich kennen zu lernen, sind dafür umso größer. Das ist, wie ich finde, bezeichnend für unsere Zeit: Digitale Hilfsmittel erleichtern uns die Kooperation, auf den persönlichen Austausch wollen wir aber nicht verzichten; und das ist gut, richtig und wichtig so. Einige davon durfte ich hingegen schon kennen lernen – allen voran Bettina Volkens, Marco Camboni und Rebecca Mossop; gewissermaßen das Kernteam dieses Projekts. Wir waren nicht immer einer Meinung, was auch schlimm gewesen wäre, hatten aber immer ein gemeinsames Ziel vor Augen: ein Buch zu machen, das einen – auch selbstkritischen – Einblick aus erster Hand gibt, wie eines der größten deutschen Unternehmen auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts eingeht, um fit für die Zukunft zu werden. Nachahmung und Kritik gerne empfohlen!

Ihr Matthias Fjfska

KAPITEL 1

Die Megatrends des 21. Jahrhunderts – ökonomische, ökologische und soziale Herausforderungen für Unternehmen



Frankfurt a. Main (FRA)

Eine Welt im Umbruch

Matthias Fifka und Rebecca Mossop (Universität Wien)

Unsere Welt verändert sich in atemberaubender Geschwindigkeit. Nahezu täglich gibt es Neuerungen im ökonomischen, ökologischen und sozialen Umfeld von Unternehmen. Umbrüche und Innovationen, die die menschliche und unternehmerische Existenz fundamental verändert haben, hat es immer gegeben: von der Erfindung des Rades und des Buchdrucks über die Konstruktion der Dampfmaschine, die industrielle Revolution, die Einführung des Automobils und des Telefons bis hin zur Entwicklung des Internets. Doch nie war die Geschwindigkeit der Transformation so hoch wie heute.

Die tiefsten und weitreichendsten Entwicklungen, die unser Leben und Handeln verändern, werden häufig als »Megatrends« bezeichnet. Sie prägen alle Lebensbereiche – egal ob Gesellschaft, Wirtschaft oder Politik – und zwar langfristig für Jahrzehnte. Megatrends unterliegen selbst einer ständigen Veränderung. Beispielsweise sah Digitalisierung in den 1990er Jahren mit der Einführung des Internets anders aus als heute. Wer – außer vielleicht den kühnsten Visionären – hätte damals gedacht, dass wir heute alles – vom Spülmittel bis zum Gebrauchtwagen – online kaufen können? Ja mehr noch, dass intelligente Computersysteme auf der Basis von Algorithmen uns sagen können, was wir im nächsten Monat höchstwahrscheinlich kaufen werden. Wahrscheinlich können wir in zehn Jahren auf der Basis moderner Technologien Dinge tun, die unsere gegenwärtige Vorstellungskraft weit übersteigen.

Megatrends sind an sich weder gut noch schlecht. Aus unternehmerischer Perspektive gesehen, können sie eine Chance oder eine Bedrohung sein – je nachdem, wie man mit ihnen umgeht. Für Nokia wurde der mit der Digitalisierung verbundene Wunsch, mit einem Handy mehr als nur

telefonieren zu können, zur Existenzbedrohung, während sie für Apple die Möglichkeit zu einem rasanten Aufstieg bot.

Dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll, dass Unternehmen nur dann am Markt langfristig erfolgreich sein können, wenn sie ihre Strategie, ihre Strukturen, aber auch ihre Unternehmenskultur mit den Auswirkungen der Megatrends in Einklang bringen und diese im Idealfall als Chance für sich nutzen. Kein Unternehmen kann sich diesen Entwicklungen entziehen, vor allem kein Global Player wie Lufthansa. Deshalb lohnt zu Anfang ein kurzer Überblick über ausgewählte Megatrends, die für die Luftfahrtindustrie von besonderer Relevanz sind.

Konnektivität und Digitalisierung

Lassen Sie uns noch einmal das Beispiel Nokia aufgreifen. Was der finnische Telekommunikationskonzern im Gegensatz zu Apple seiner Zeit nicht verstanden hatte, war der Wunsch der Menschen, in Verbindung zu sein – eben nicht nur über das Telefon, sondern auch über E-Mail, Chats und diverse soziale Medien, die ihnen durch die Einführung des Smartphones auch mobil zur Verfügung standen. Die Konnektivität als Ausdruck des Verlangens nach Verbundenheit ist vielleicht der umfassendste aller Megatrends. Die Digitalisierung, die heute in aller Munde ist, ermöglicht lediglich die Konnektivität, also den Drang – oder vielleicht sogar Zwang – nach Verbundensein. Selbst bei Industrie 4.0 geht es um Verbindung, sogar in zweifacher Hinsicht: zum einen um die intelligente Vernetzung der am eigentlichen Produktionsprozess beteiligten Menschen, Maschinen, Anlagen und unterstützenden Produkte; zum anderen um die Vernetzung der Akteure entlang der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette – Entwickler, Lieferanten, Produzenten, Konsumenten und Service-Dienstleister. Digitalisierung ist also das Mittel zum Zweck der Konnektivität.

Konnektivität steht auch mehr und mehr im Zentrum der unternehmerischen Innovation, ganz besonders bei der Open Innovation. Dabei findet der Kreativprozess nicht mehr innerhalb der Unternehmensgrenzen statt. Vielmehr werden Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen oder deren Verbesserung von Interessierten von außen an das Unternehmen

herangetragen – zumeist über digitale Medien, die es zudem ermöglichen, dass die Nutzer die einzelnen Vorschläge wiederum diskutieren.

Deshalb bittet Lego auf seiner »Lego-Ideas«-Plattform jeden Interessierten, eine Idee für ein neues Lego-Set zu veröffentlichen. Hat dieser Vorschlag 10 000 Unterstützer gefunden, ziehen ihn die verantwortlichen Marketingexperten bei Lego in die engere Auswahl und entscheiden, ob das Set tatsächlich hergestellt werden soll. Derjenige, der den Vorschlag gemacht hat, ist dann mit einem gewissen Anteil an dem mit dem Produkt generierten Umsatz beteiligt. Somit findet nicht nur der kreative, sondern auch der finanzielle Wertschöpfungsprozess zwischen Unternehmen und externen Stakeholdern statt.

Starbucks wiederum rühmt sich, Getränke in 87 000 unterschiedlichen Variationen anzubieten, die zwar nicht alle – verständlicherweise – auf der Karte stehen, aber bestellbar sind. Entscheidend ist auch nicht die genaue Zahl, sondern dass es sich bei Drinks wie »Liquid Cocaine«, dem »Ferrero Rocher Frappuchino« oder dem »London Fog« um Kundenkreationen handelt, die die Kette übernommen hat. Welche bessere Möglichkeit gäbe es für ein Unternehmen, eine solche Kunden-(ver-)bindung zu schaffen?

Die enge Verbindung mit dem Kunden gibt dem Unternehmen aber auch die Möglichkeit, tiefgehende und weitreichende Kundenprofile anzulegen. Digitalisierung ist das, was hinter den Dingen passiert. Es ist der Prozess, der den Kunden nach Hawaii führt und ihn den weißen Sandstrand unter den Füßen erleben lässt, ohne dass er verstehen muss, warum das System dieses Reiseziel für ihn ausgewählt und damit seinen Bedürfnissen entsprochen hat. Was den Endnutzer betrifft, erlebt er oft nur das positive Resultat. Dinge gehen leichter von der Hand, verlaufen nach unseren Maßstäben effizienter und zeigen Potenziale auf, die vor der »Vernetzung der Welt« so nicht möglich waren.

Die für solche Prozesse notwendige Hard- und Software wird häufig von Großkonzernen bereitgestellt. Diese Infrastruktur ist jedoch erneut nur Mittel zum Zweck, denn der eigentliche Wert liegt in den Daten selbst, die mit ihr generiert werden können, und vor allem den daraus gewinnbaren User-Profilen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass der Wettlauf um Daten, um Big Data, die zum Profiling notwendig sind, längst begonnen hat. Besonders die sogenannten Big Four – Apple, Amazon, Google und Facebook – sind in diesem Rennen als Datensammler unterwegs und haben sich dadurch vielfältige Möglichkeiten verschafft.

Wie viel Daten wert sind, sei an einem einfachen Beispiel aufgezeigt. Während klassische Marktforschungsunternehmen in mühevoller und vor allem kostspieliger Arbeit das Kaufverhalten von Kunden durch Befragungen und Beobachtungen erforschen müssen, bekommen die »Big Four« die entsprechende Information gratis mit jedem Maus-Klick, den der User tätigt. Auf deren Basis können sie selbst individuelle Angebote machen, Werbung von Kunden platzieren oder die von ihnen gesammelten Daten an andere Unternehmen weiterverkaufen.

Unweigerlich wirft dies Fragen zu unserer elektronischen Privatsphäre, unserer »digitalen Souveränität« auf – unserem Zustand im Spannungsfeld von Autarkie und Fremdbestimmung über die Erhebung, Übertragung, Verarbeitung und Speicherung von Daten, das sich über alle Ebenen gesellschaftlicher, organisationaler und individueller Interaktion erstreckt. In welchem Maß sind wir selbst für das verantwortlich, was wir elektronisch zur Verfügung stellen und wer darf was mit dieser Information machen? Und was können Staaten im unüberschaubaren Wirrwarr des Datengeflechts überhaupt noch regulieren?

Unweigerlich kommt es zu einer Machtverschiebung vom Staat – falls er nicht selbst zum Datensammler wird – hin zu Unternehmen, nicht nur wegen der schwierigen Regulierung, sondern auch aufgrund des angesammelten Wissens über das Individuum und sein Verhalten. Oder wer, glauben Sie, kann Ihnen sagen, wie gut Sie dieses Buch finden werden, wofür Sie sich interessieren, und was Sie so alles einkaufen? Vater Staat oder die »Big Four«?

Die Behauptung »Wissen ist Macht« mag martialisch klingen, doch sie ist wahr – im 21. Jahrhundert mehr denn jemals zuvor.

Wissensgesellschaft

Die Erkenntnis, dass Wissen wertvoll ist, ist nicht neu – ebenso wenig wie der Umstand, dass die Menschheit im Laufe ihrer Existenz kontinuierlich neues Wissen angesammelt hat. Was also unterscheidet den Megatrend »Wissensgesellschaft« von einer Jahrtausende alten Entwicklung? Neu ist zum einen, dass das »blanke« Wissen an sich heute mehr wert ist denn je zuvor und nicht mehr nur als Voraussetzung einer produktiven Tätigkeit

dient. Man braucht keine natürlichen Ressourcen oder physische menschliche Arbeitsleistung mehr, um mit Wissen Umsatz zu generieren. Es allein lässt sich als kostbares Gut verkaufen.

Zum anderen verläuft der Wissenszuwachs heute mit einer atemberaubenden Geschwindigkeit. Das Wissen der Menschheit verdoppelt sich gegenwärtig etwa alle 15 Jahre, wofür es früher Jahrhunderte brauchte. Ob all dieses Wissen immer sinnvoll ist, darüber lässt sich trefflich streiten, über die dadurch hervorgerufenen Veränderungen nicht. Die durchschnittliche Halbwertszeit von Technologien beträgt noch etwa vier Jahre – das merken Sie spätestens dann, wenn Sie versuchen, mit einem fünf Jahre alten PC zu arbeiten. Auch die Produktlebenszyklen haben sich dramatisch verkürzt – von neun Jahren beim ersten VW Golf auf fünf Jahre beim letzten Modell.

Doch Wissen ist nicht nur im Hinblick auf Innovation relevant, sondern auch hinsichtlich der Reputation. Hier befindet sich die unmittelbare Schnittstelle zur Digitalisierung. Wir wissen heute viel mehr über individuelles oder unternehmerisches Verhalten, als wir es in der Vergangenheit getan haben. Das Handeln – und besonders das Fehlhandeln – von Unternehmen wird immer transparenter. Aufgrund der Vielzahl von Skandalen, über die heute berichtet wird, besonders in den sozialen Medien, sind wir geneigt anzunehmen, dass früher alles besser gewesen sei: die Mitarbeiter ehrlicher, die Manager ehrenwerter und die Unternehmen verantwortlicher. Empirisch lässt sich das nicht beweisen, weil wir nur wenig über die Unternehmensskandale der Vergangenheit wissen. Doch genau deshalb sind wir – wahrscheinlich fälschlicherweise – geneigt anzunehmen, es wäre früher besser gewesen.

In der modernen Informationsgesellschaft und in Zeiten von »leaks« ist es hingegen schwer geworden, etwas zu verheimlichen. Warren Buffett, die US-amerikanische Investorenlegende, soll deshalb gesagt haben: »It takes 20 years to build a reputation, and only five minutes to ruin it.« Warum? Weil sich in der medial vernetzten Welt Information, vor allem wenn sie Fehlverhalten aufzeigt, in Sekundenschnelle verbreitet und für nahezu jedermann zugänglich ist.

Dabei sind es vor allem die sozialen Medien, die diese Transparenz schaffen. Durch sie kann heute jeder über Facebook, Twitter oder Instagram ohne größere technische oder finanzielle Aufwendungen mediale Inhalte generieren. Es bedarf keiner Zeitung mehr, keines Fernsehsenders, keines investigativen Journalisten, um Missstände sichtbar zu machen. Alles, was

dazu nötig ist, ist ein Mensch mit einem Smartphone und einem Internetzugang.

Dabei ist es völlig egal, wo der Skandal passiert. Wenn in Bangladesch eine Textilfabrik einstürzt, wissen wir das innerhalb von Momenten, wenn uns die Bilder von toten Menschen in den Trümmern eines Gebäudes erreichen. Nahezu ebenso schnell erfahren wir, welche Unternehmen dort haben fertigen lassen – zumeist unter widrigen Bedingungen. Wir selbst verbreiten dieses Wissen weiter in einer Art »Schneeballsystem«, und in fünf Minuten ist die Reputation des betreffenden Unternehmens zerstört. Die Bestrafung geschieht dabei also nicht mehr primär durch den zuständigen Nationalstaat, sie geschieht in erster Linie durch eine medial-globale Öffentlichkeit – weil wir in einer »glokalisierten« Welt leben.

Glokalisierung

Der Begriff der »Glokalisierung« mag zunächst etwas seltsam anmuten, besonders weil jedermann von »Globalisierung« spricht. Was er jedoch besser zum Ausdruck bringt, ist, dass in der globalen Welt, in der wir leben, lokale Ereignisse globale Auswirkungen haben und umgekehrt. Die Pressekonferenz einer renommierten Investmentbank in New York, auf der sie ihren Bankrott verkündet, genügt, um die Börsen weltweit auf Talfahrt zu schicken – innerhalb von Sekunden, weil wir technisch und wirtschaftlich so stark vernetzt sind. Ein lokales Ereignis verändert global den Gang der Dinge. »Time-Space-Compression« nennt man das: Ort und Zeit werden komprimiert. Sie spielen als Barriere kaum noch eine Rolle und können problemlos überwunden werden. Während es früher erst Monate und dann noch Wochen dauerte, um Menschen, Güter oder Nachrichten von einem Ort auf der Welt zu einem anderen zu bringen, genügen heute Tage, Stunden oder es geschieht sogar in »real time«.

Ein Unternehmen, das heute noch in lokalen Dimensionen denkt, denkt vielfach zu klein. Denn es vernachlässigt auf der einen Seite die Chancen, die sich weltweit bieten – oft in den sogenannten Schwellenländern oder Emerging Countries. Diese haben oft eine rasante wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung durchlaufen und dabei – besonders in Asien – ganze Entwicklungsstufen übersprungen auf dem Weg zur post-industriell-

len Gesellschaft. Sie bieten aber nicht nur riesige Märkte, sie drängen auf der anderen Seite auch auf den Weltmarkt, und dies nicht mehr nur mit einfachen Produkten am unteren Ende der Wertschöpfung. Ihre Rolle als »Werkbank« der Welt geben sie zunehmend auf und bieten immer häufiger kreative, innovative Produkte. Im Bereich der Elektromobilität etwa können die deutschen Automobilbauer ein Lied davon singen, denn hier ist die chinesische Konkurrenz teils um Jahre voraus.

Woran liegt das? Es liegt an einem sich stetig verbessernden Bildungsniveau. Noch vor zehn Jahren war es für die meisten chinesischen und asiatischen Studierenden schwierig, strukturiert, analytisch und in Eigenarbeit eine Lösung für eine Fallstudie zu entwickeln. Bildungssysteme waren auf Repetition angelegt, die Auseinandersetzung mit internationalem »Content« war aufgrund sprachlicher und kultureller Barrieren oft schwierig. Von Jahr zu Jahr wird das weniger. Es entsteht im Gegenzug ein gigantisches Potenzial an hochqualifizierten Arbeitskräften, die zwar die Konkurrenzsituation verschärfen, in der globalen Welt aber auch als Arbeitskräfte für ausländische Unternehmen zur Verfügung stehen. Es gilt, dieses Potenzial zu nutzen, um durch Diversität – so inflationär der Begriff in den letzten Jahren auch gebraucht wird – die global kulturellen Unterschiede, die nach wie vor vorhanden sind, besser in den eigenen Aktivitäten auf Auslandsmärkten berücksichtigen zu können.

Der globale Wettbewerb um globale Talente wird zudem beschleunigt von der schwierigen demografischen Entwicklung in vielen Ländern, in denen immer weniger junge Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Demografischer Wandel und Werte-Neuorientierung

Bis 2050 werden noch einmal etwa 2 Milliarden Menschen zur Weltbevölkerung hinzukommen, die dann insgesamt bei etwa 9 Milliarden liegen wird. Dieses Wachstum wird sich jedoch nahezu ausschließlich in den Entwicklungsländern, primär in Afrika, vollziehen. In der entwickelten Welt, besonders in Deutschland, haben wir hingegen mit einer schrumpfenden Bevölkerung zu rechnen.

Das Statistische Bundesamt geht davon aus, dass die Gesamtbevölkerung von gegenwärtig circa 82 Millionen Menschen auf 73,6 Millionen im

Jahr 2050 zurückgehen wird. Gleichzeitig wird die Zahl der Menschen über 65 von 16,7 Millionen auf 23,4 Millionen ansteigen, während die Zahl der unter 20-Jährigen von 15,6 Millionen auf 11 Millionen zurückgehen wird. Demnach werden immer weniger junge Arbeitskräfte dem Markt zur Verfügung stehen. Der »*War for Talent*« wird dadurch noch weiter verschärft werden. Er ist ohnehin längst keine entfernte Zukunftsmusik mehr, denn ein großer generationaler Umbruch hat bereits begonnen. Die »Baby-Boomer«, als eine der geburtenstärksten Generationen, in der vier oder fünf Kinder keine Seltenheit waren, gehen nach und nach in den Ruhestand. In der Nachkriegszeit geboren, erreichen sie nun sukzessiv das Rentenalter und hinterlassen in Unternehmen eine »Lücke«, die es zu füllen gilt. Insgesamt ist der Rückgang der Personen im sogenannten erwerbsfähigen Alter, also zwischen 20 und 65 Jahren, eklatant in Deutschland. Während es gegenwärtig noch 49,7 Millionen sind, werden es im Jahr 2050 nur noch 38,7 Millionen sein.

Wie unschwer zu erkennen ist, wird das entstehende Defizit nicht mit nachrückenden Generationen zu füllen sein – davon ausgehend, dass durch Einwanderung keine außergewöhnlich hohen positiven Migrationsalden erreicht werden. Unternehmen werden deshalb zum einen verstärktes Augenmerk auf die Gewinnung von Frauen legen müssen, da sie noch immer in geringerem Umfang dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dies ist in Deutschland zu einem erheblichen Teil den nach wie vor schlechten Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der weiterhin existierenden latenten Vorstellung von »Kindern und Küche« als Frauenrolle geschuldet (lediglich die »Kirche« ist diesem historischen Dreiklang entfallen). Deshalb ist neben den Unternehmen auch der Staat gefordert.

Völlig falsch wäre es in jedem Fall, Frauen lediglich als »Lückenfüllerinnen« oder »Quoten-Erfüllerinnen« zu verstehen und entsprechend zu rekrutieren. Vielmehr gilt es, die spezifischen Fähigkeiten von Frauen – zum Beispiel ganzheitliche Lösungsansätze, mediatorische Fähigkeiten und eine ausgeprägte Personalorientierung – gezielt zu nutzen und zu fördern.

Zum anderen werden Unternehmen Beschäftigungsformen für die Zeit nach dem Eintritt in den Ruhestand schaffen müssen, was abermals eine entsprechende Anpassung des gesetzlichen Rahmens und des Rentensystems erfordern wird. Dies ist auch im Interesse des Staates, denn die Arbeitskraft der »Silver Society« wird zunehmend unverzichtbar sein. Was

diesen Prozess erleichtern wird, ist die Tatsache, dass wir sowohl subjektiv als auch physisch gesehen langsamer altern als früher. Es verändern sich nicht nur traditionelle Altersrollen und das entsprechende Verhalten, wir bleiben auch physiologisch länger leistungsfähig als frühere Generationen.

Dieses »Downaging« führt jedoch nicht zu einer Homogenisierung der Wert- und Erwartungshaltungen jüngerer und älterer Menschen im Unternehmen. Während vor allem die »Traditionalisten« (bis 1955 geboren) und die Baby-Boomer (die Jahrgänge 1956 bis 1965) in einem materiell orientierten und hierarchiebetonten Umfeld aufgewachsen sind und entsprechend in der Arbeitswelt sozialisiert wurden, stellen die Generationen Y (1981 bis 1995) und Z (ab 1996) bestehende Über- und Unterordnungsverhältnisse stärker infrage. Auch rückt für sie Sinnfindung und Selbstverwirklichung stärker als Motivation in den Vordergrund, wohingegen besonders bei den Traditionalisten – bedingt durch die entbehrungsreichen Kriegs- und Nachkriegsjahre – die Arbeit Mittel zum Zweck des Lebensunterhalts war. Die Baby-Boomer wiederum gelten als der Inbegriff der »Workaholics«, da bei ihnen Arbeit mit dem Ziel einer Karriere einen hohen Stellenwert einnimmt. Dies darf nicht zur Annahme führen, für diese frühen Generationen hätten Selbstverwirklichung und Sinnfindung bei der Arbeit keine Bedeutung. Sie fordern sie jedoch bei weitem nicht so selbstverständlich ein wie die »Ys« und »Zs«.

Auch die Vorstellung zur Zugehörigkeit zu einem Unternehmen unterscheidet sich fundamental. Aufgewachsen in einer Welt, die auf der einen Seite global nahezu unendlich viele Möglichkeiten der persönlichen Veränderung bietet, auf der anderen aber aufgrund von Phänomenen wie dem internationalen Terrorismus und gravierenden ökologischen Problemen hochgradig unsicher ist, erscheinen eine langfristige Karriereplanung oder gar die lebenslange Tätigkeit für ein einziges Unternehmen kaum denkbar. Die Karriereleiter und Status treten gegenüber dem Wunsch, einer sinnstiftenden Arbeit nachzugehen, die einen erkennbaren Beitrag – auch in gesellschaftlicher Hinsicht – leistet, stärker in den Hintergrund. Dies ist der sicherlich auch schmerzhaften Erkenntnis geschuldet, nicht so weiterwirtschaften zu können wie Eltern und Großeltern.

Die Anerkennung der eigenen Leistung ist für die »Ys« und »Zs« ein selbstverständlicher Faktor am Arbeitsplatz, ihr Ausbleiben kaum akzeptabel. Frühere Generationen pochen nicht auf eine Anerkennung ihrer Arbeit in diesem Maße, was nicht heißen soll, dass sie für sie weniger wichtig ist.

Denn jeder wünscht sich Bestätigung für den geleisteten Beitrag und wird dadurch motiviert. »Jeder will gesehen werden«, dieser Leitsatz von Bettina Volkens könnte es nicht besser auf den Punkt bringen.

Individualisierung

Ein weiterer, eng mit dem demografischen und dem Wertewandel verbundener Megatrend ist die Individualisierung. Unsere Lebensläufe beziehungsweise -verläufe werden immer individueller, die Gleichförmigkeit löst sich auf. Früher hatten wir lineare Biografien, die sich – auch unabhängig von der sozialen Schicht – alle ähnelten: Geburt, Schule, Lehre oder Studium, Arbeitseintritt, Familiengründung, Arbeitsleben, Rente, Tod. Heute gründen Schüler Unternehmen, 50-Jährige beginnen ein Universitätsstudium, und mit 60 heiraten wir zum ersten oder zum dritten Mal oder haben es nie getan.

Mit dem Wandel unserer Erwerbsbiografien und Lebensverläufe verändert sich auch unser Konsumverhalten. Das Alter ist als Indikator für eine Marktsegmentierung immer weniger geeignet. Teenager und ihre Eltern tragen dieselben Marken, hören dieselbe Musik und frequentieren gleiche Lokalitäten. Vielmehr sind es Lebenseinstellungen und Aktivitäten, die das Kaufverhalten prägen. Ein schönes Beispiel hierfür sind Fitness-Tracker. Diese kleinen Helferlein zur Beobachtung der körperlichen Leistungsfähigkeit werden nicht etwa nur von jungen, an sportlicher (Höchst-)Leistung interessierten Menschen gekauft, wie man vermuten möchte, sondern fast gleichermaßen von Menschen über 40.

Die Individualisierung kulminiert, wenn man so will, im demografischen Wandel. Denn der Einpersonenhaushalt ist bereits jetzt die dominierende Haushaltsgröße in Deutschland. 17 Millionen Menschen leben in Deutschland allein, im Jahr 2035 werden es 19 Millionen sein. Gleichzeitig sinkt die Zahl der Haushalte mit vier und mehr Personen im Vergleich von sieben auf vier Millionen. In anderen Worten: Wir ziehen es immer öfter vor, allein zu bleiben, um unseren Wunsch nach »individueller Unabhängigkeit« ausleben zu können.

Die Fähigkeit, individueller auf Mitarbeiter, aber auch Kunden – für beide Gruppen bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten – eingehen zu

können, wird deshalb zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen im 21. Jahrhundert. Arbeitsplätze sowie Waren und Dienstleistungen »von der Stange« sind ein zum Scheitern verurteiltes Auslaufmodell. Denn wir möchten, dass unsere individuellen Bedürfnisse Berücksichtigung finden, sowohl beim Konsum als auch beim (potenziellen) Arbeitgeber.

New Work

Alle vorgenannten Trends schlagen sich in einer neuen Arbeitswelt nieder. Diese wird internationaler, diverser, digitaler, schneller, kurzlebiger sowie von neuen und individuellen Wert- und Erwartungshaltungen geprägt sein.

Konnektivität wird ein zentrales Charakteristikum von »New Work« sein. Die digitale Vernetzung ermöglicht ein räumlich und zeitlich flexibles Arbeiten, schließlich sind wir überall mit dem »Arbeitsplatz«, den es in der tradierten Form kaum noch geben wird, und den Kollegen über elektronische Medien verbunden. Was Letztere betrifft, werden sich starre Abteilungs- und Teamstrukturen auflösen und auch auflösen müssen, um schneller und flexibler auf die sich kontinuierlich ändernde Unternehmensumwelt eingehen zu können; auch global. Immer öfter werden Mitarbeiter über Länder- und Abteilungsgrenzen hinweg in virtuellen Teams kooperieren.

Die räumliche Auflösung des Arbeitsplatzes erfordert von Unternehmen neue Konzepte im Hinblick auf die Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Die Räumlichkeiten müssen ebenso flexibel werden wie die Arbeit selbst. Es wäre falsch anzunehmen, dass wir alles vom »Home-Office« aus oder über Telekonferenzen erledigen werden, im Gegenteil. Der persönliche Austausch wird weiterhin bedeutsam bleiben, besonders für die Generationen Y und Z, wenn auch nicht länger täglich von 8.00 bis 17.00 Uhr im Büro. Gerade in schnelllebigen und technisch anonymisierten Zeiten wird das Bedürfnis nach menschlicher Interaktion eine neue Bedeutung gewinnen. Der Wunsch nach flexiblen, individuell angepassten Arbeitszeiten und -orten steht also dem Wunsch nach persönlicher Kollaboration gegenüber. Diese Wünsche sind jedoch nicht als diametral zu verstehen, sondern als komplementäre Arbeitsformen, die durch Unternehmen ermöglicht werden müssen.