

# TREND UPDATE

## FUTURE SPOT

Wir schauen hinter die Kulissen der Glücksfabrik

## META-MOBILITÄT 2030

Ein gigantischer Markt für Managed Mobility entsteht

## ERNÄHRUNGS-PROSUMING

Die Mitmach-Revolution der nicht-aktiven Landwirte



# WORKSTYLES

## Die neuen Arbeits-Kulturen

WIE VERNETZUNG UND INDIVIDUALISIERUNG  
DEN JOBMARKT UMKREMPELN





### Wie kann man diese Widerstände knacken?

Bei Großkonzernen geht das nur über die positiven Ausnahmen. Das heißt: nicht den generalstabmäßigen Rollout von oben zu versuchen, sondern mittels Communities of Practice in Teilbereichen Erfahrungen zu sammeln.

Das entspricht auch der Natur von Social Media. Das ist ja keine SAP-Software, die ich per Knopfdruck unternehmensweit einführen kann, sondern es entsteht aus sich heraus und fängt nur dann an zu funktionieren, wenn ich damit arbeite. Diese Pilotprojekte stoßen in der Regel auf großes Interesse anderer Abteilungen sowie des Vorstandes und sind unter starker Beobachtung. Dadurch bringen sie den Stein ins Rollen. Das strahlt auf andere Bereiche ab. Fazit aller Projektleiter, mit denen wir gesprochen haben: Springen! Machen! Einfach ausprobieren! So wächst die Social-Media-Kultur im Konzern von unten nach oben.

### Euphoriker wie Don Tapscott sehen in der digitalen Massenkollaboration ein neues Paradigma der Wirtschaft, das klassischen Unternehmen und Großorganisationen überlegen sein soll.

Ich glaube, dass sich diese emergenten Marktmechanismen des Wissens auch in Konzernen wiederfinden können. Es gibt aber Grenzen: Überall wo ein Standardprozess stabil durchlaufen muss, ist die klassische Konzern-Organisation alternativlos. Ein Projektmitglied war die Lufthansa, wo schnell klar wurde, dass man in sozialen Medien nicht darüber zu diskutieren hat, mit wie viel Newtonmetern man eine Schraube an einem Flugzeug anziehen muss. Genauso gibt es etwa bei Pharmakonzernen Prozesse, die nicht zur Diskussion stehen. Aber in allen Konzernen gibt es Bereiche – beispielsweise Wissensmanagement, Forschung und Entwicklung –, wo Social Media sinnvoll zum Einsatz kommen könnten. Das Problem ist nur oft, dass ganze Bereiche, etwa die Produktion, keinen Zugang haben, weil am Band nicht mal ein Computer steht.

### Wie werden die digitalen Tools die Anforderungen an Leadership verändern?

Ich glaube daran, dass Unternehmen Wettbewerbsvorteile haben, wenn sie in der internen Kommunikation einen empathischen und respektvollen Umgang pflegen.

Technologie ersetzt nicht Führungsverhalten. Ich brauche Leadership-Personen, die in der Lage sind, sich offen mit ihren Mitarbeitern auszutauschen. Dazu gehört auch eine gewisse Kritikfähigkeit. Die Führungskraft muss auch mal sagen können: Ich weiß keine Antwort darauf, wer weiß sie?

Gerade in dezentralen Konzernstrukturen erlauben Social-Media-Tools einen zeit- und ortsunabhängigen Austausch mit Entscheidungspersonen. Dazu muss aber insbesondere das Mittelmanagement auf einmal ganz andere Führungsqualitäten entwickeln. Da geht es dann nicht mehr alleine darum, Mitarbeitern quantitative Zielvorgaben zu machen, sondern ich muss auf einmal empathisch sein. Ich muss in der Öffentlichkeit der sozialen Medien meine Führungsarbeit zur Schau stellen. Auf einmal ist alles transparent und nachvollziehbar, anders als in einem Meeting, wo ich irgendwas erzählen kann, das dann so oder so weitergegeben und umgesetzt wird.

### Bisher wollen Chefs ihre Mitarbeiter ja gern in unmittelbarer physischer Reichweite haben. Gelingt es, den Präsentismus zu knacken?

Auch das ist ein schwieriger Veränderungsprozess. Ich bin sicher, dass eine Generation von Führungskräften nachwächst, die dieses autonome, dezentrale, virtuelle und an Ergebnissen orientierte Arbeiten als selbstverständlich ansehen wird. Trotzdem wird es immer den Bedarf nach realem Austausch und nach entsprechenden Orten geben. Das hat auch unsere

Studie gezeigt: Trotz Social Media bleiben Face-to-face-Meetings erhalten.

Das Führungsparadigma wird sich verändern von einer hierarchiegeprägten zu einer autoritätsgeprägten Kultur. Die Manager, die auch sattelfest in ihren fachlichen Themen sind, werden als Führungspersonen anerkannt und gefragt. Das merke ich selbst in meiner Rolle als Agenturchef: Den Respekt der jungen Leute bekommt man dann, wenn man die Themen inhaltlich weiterbringt.

### Die „Digital Natives“, die jetzt in die Unternehmen einsickern, bringen ihre sozialen Netzwerke bereits mit. Die werden sich nicht mehr hinter Firewalls sperren lassen.

Auch die Digital Natives legen privat ein anderes Kommunikationsverhalten an den Tag als im beruflichen Konzernkontext. Man kann sie auch nicht über einen Kamm scheren. Die einen heuern in Konzernen an und andere zieht es als Freelancer in Coworking Spaces. Das ist noch einmal ein ganz anderer Schlag. Wir haben beobachtet, dass insbesondere die jungen Mitarbeiter in den Konzernen erst einmal sehr vorsichtig und zurückhaltend sind. Aber natürlich wird die Außenhaut von Unternehmen poröser, und das Wissen diffundiert. Ich glaube, dass die Anforderungen an zukünftige Wissensarbeiter eine gradlinige und standardisierte Karriere förmlich ausschließen.

### Inwiefern?

Die Definition von Karriere selbst ändert sich. Veränderung ist für diese Generation ein fester Bestandteil ihrer DNA, die kennen gar nichts anderes. Das heißt aber auch: Es kann mal wieder nach unten gehen, oder eine Zeitlang seitwärts auf artfremdes Gebiet. Wodurch man ganz unterschiedliche Erfahrungen aggregiert, die einem dann wieder weiterhelfen, das eigene Anliegen zu verfolgen.

Das hat sich übrigens auch verändert: Gerade die Intellektuellen und akademisch Gebildeten, die das Potenzial hätten, eine klassische Karriere zu machen, haben oft gar kein Interesse mehr daran. Die schauen, welches Opportunitätsfenster sie nutzen, um das zu machen, was ihnen wirklich am Herzen liegt. Interessante Herausforderungen, Offenheit und ein respektvoller Umgang entscheiden darüber, wohin die Talente von morgen strömen.

### Die paradoxe Denkfigur heißt: horizontale Karriere. Oder, wie Charles Handy es vor Jahrzehnten genannt hat: „Portfolio Living“. Der frisierte Lebenslauf wird abgelöst durch ein Portfolio unterschiedlichster Referenzen.

Eigentlich ist das heute schon so. Und letztlich post-rationalisiert man ja seinen Lebenslauf: „War genau so geplant!“ Aber man kann natürlich das Leben nicht planen, sondern man rutscht in Situationen hinein. Dadurch entsteht eine gewisse Bandbreite.

Gut möglich, dass das immer mehr von der Ausnahme zur Regel wird. Schon allein dadurch, dass die Lebenswege nicht mehr von einem Dorf ins nächste oder in die nächste Großstadt führen, sondern oftmals international verlaufen. Die jungen Leute heute sind alle global aufgestellt. Die möchten auch nicht ein Zahnradchen im Bruttoinlandsprodukt Deutschlands sein, sondern gehen zwischendurch vielleicht auch mal ein halbes Jahr nach Argentinien, um ihr eigenes Ding zu machen.

Und das eigene Ding kann alles Mögliche sein: Wissenschaft, viele gehen noch mal an die Uni; soziales Engagement, einige schieben noch einmal ein ehrenamtliches soziales Jahr ein... Der Weg, an dessen Wegesrand man die Aufgaben aufammelt, ist global, er ist variabel und er bietet ungeahnte Möglichkeiten. Die nachfolgende Generation wird sie voll ausschöpfen.

Sebastian Schmidt | Managing Director  
c/o PUBLICIS Berlin | Chausseestr. 8 | 10115 Berlin | Deutschland  
T: +49 30 820 82 0 | F: +49 30 820 82 0  
E: [sebastian.schmidt@publicis.de](mailto:sebastian.schmidt@publicis.de)



PUBLICIS

