

## Vorwort

Katzen haben sieben Leben, sterben aber immerhin – Klischees bleiben eine Ewigkeit am Leben und werden immer fülliger. So etwa das Klischee vom neunjährigen Enkel, der Opa erklärt, was er tun muss, um Mails zu schreiben, oder dass „das Internet“ kein Kaufhaus ist, in das Opa hinein marschieren kann. Ähnlich langlebig ist das in Unternehmen sehr beliebte Stereotyp, in dem der Mittzwanziger seinen Chef, einen Endvierziger, milde anlächelt und ihm erklärt: „Naja, wenn Sie den Artikel X in der Logistikkette verfolgen wollen, brauchen Sie wirklich nur auf den Knopf zu drücken und den-und-den Befehl einzugeben.“

Zugegeben – sehr pointiert. Trotzdem: Klischees dieser Art leben, und – das ist das Sprungbrett, von dem wir starten – sie werden weiterhin gut genährt, auch und besonders effektiv in Fragen der zukünftigen Unternehmenswirklichkeit. Die Zukunft, heißt es so nett, hat bereits begonnen.

Wer jetzt den Kopf schüttelt und denkt: „kalter Kaffee“, dem servieren wir gern einen heißen Espresso: Erinnern Sie sich an Nassim Nicholas Talebs „Der Schwarze Schwan“? Die Finanz- und anschließende Wirtschaftskrise spülte die Existenz überraschender, unerwarteter Ereignisse in das Bewusstsein von Managern und mit ihr die Frage nach Steuerbarkeit von Unternehmenserfolg und nach Optionen dafür, nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen. Es gibt desaströse Schwarze Schwäne wie der Kollaps von Lehman Brothers. Es gibt erfreuliche Schwarze Schwäne wie das unerwartete Wirtschaftswachstum der Bundesrepublik Deutschland inmitten der Krise.

Seit den späten neunziger Jahren ist es üblich, die Idee von Schwarzen Schwänen, also Fragen nach Unerwartetem und Lenkbarkeit, mit Begriffen aus Kybernetik, Chaos- und Systemtheorie zu diskutieren. Das ist keinesfalls obsolet. Die Denkfigur hat sich indes für Praktiker als wenig attraktiv erwiesen. Theoretisch und empirisch fundiert und pragmatischer arbeitet ein Paradigma aus der Organisationspraxis und -forschung, das

ganz allmählich den Führungsdiskurs zu infiltrieren beginnt. Gemeint ist die empirische Forschung, die sich den HROs: den High Reliability Organisations widmet. Übersetzt wird der englische Ausdruck mit „Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit“, „Hochrisiko-Organisationen“ oder „Hochsicherheits-Organisationen“. Die Zukunft, demonstrieren Forschung und Praxis, hat bereits begonnen.

Warum und inwiefern? Finanz- und Wirtschaftskrise sowie aktuelle politische Entwicklungen (z. B. Tunesien, Ägypten) konfrontieren auch Unternehmensführer immer öfter mit Schwarzen Schwänen – und deren Auftauchen mit zunehmender Geschwindigkeit und in kürzeren Intervallen. Anders formuliert: Wirtschaften findet in einem wachsenden Ausmaß unter Bedingungen von Unkalkulierbarkeit und dem Eintreten von extremen Situationen statt. Damit erhöht sich die Notwendigkeit, Risiken frühzeitig zu erkennen bzw., sobald Fehler geschehen und Risiken aufgetaucht sind, so mit ihnen umgehen zu können, dass das Unternehmen auf Erfolgskurs bleibt. Forschung und Praxis von HROs zeigen: Das hat mit Flexibilität und Resilienz zu tun und zwar von Menschen und von Unternehmen. Diese sind soziale Organisationen, die in einem Umfeld agieren, in dem wesentlich ökonomische Parameter an das Funktionieren und den Erfolg angelegt werden. Die Mitglieder der Organisation und ihr Zusammenspiel sowie die Unternehmenskultur, ihre Systeme, Strukturen, Prozesse genauso wie ihre Werte und Normen entscheiden über Leben oder Tod, über Krankheit oder (gestärkte) Widerstandskraft einer Organisation. Hochsicherheits-Organisationen sind genau darauf spezialisiert: eine hohe Zuverlässigkeit im Funktionieren gerade in Extrem- oder Krisenzeiten zu gewährleisten. Denken Sie etwa an Atomkraftwerke, Finanzmärkte, Flugsicherungssysteme, medizinische Notfallteams. Prinzipien, die HROs verfolgen, können Unternehmen effektiv darin unterstützen, sich einer zunehmenden Volatilität oder Komplexität und damit Undurchschaubarkeit und Nicht-Prognostizierbarkeit von Ereignissen und Entwicklungen zielgerichtet anzupassen. Bei Unternehmen geht es um Strukturen und Prozeduren, bei Menschen um Einstellungen, Denk- und Handlungsstrategien. Dort, wo sie sich treffen, wird Multimedialität thematisch.

Wir sprechen Akteure von Wirtschaftsunternehmen an, die sich kulturell und sozial fit machen möchten für die Zukunft. Das HRO-Modell dient uns als Raster und Leitfaden für die Frage nach dem, was Unternehmen und Menschen aufweisen und wie sie interagieren sollten, um Zukunftsfähigkeit herzustellen.

Unser Blick in die Zukunft verknüpft die Prinzipien von HROs mit der Allgegenwärtigkeit von Medienkonvergenz und Multimedialität. Beide – das Modell der HROs und Multimedialität – definieren die Rahmenbedingungen von Unternehmensaktivität einerseits und der Lebensorganisation von Menschen andererseits in entscheidendem Maße mit. Beides wirkt aufeinander ein. Unser Augenmerk richten wir besonders auf Angehörige jener Generation, die heute noch sehr jung sind. Unser zeitlicher Horizont liegt bei 2020 bis 2030, weil bis dahin Altersgruppen in Unternehmen drängen werden, die in einer multimedialen Welt aufgewachsen sind – von Beginn an.

Das Internet und vor allem Web 2.0 wurde breiten- oder massenwirksam erst ab Ende der neunziger Jahre (Bandbreite, Bezahlbarkeit, Flatrates). Etwa um die gleiche Zeit eroberten Geräte mit multifunktionaler Ausstattung die Lebenswelt von immer mehr der Menschen. Erst ab diesem Zeitraum kann davon gesprochen werden, dass Heranwachsenden sämtliche Medien des aktuellen Medienfächers zur alltäglichen Verfügung standen und stehen. Das ist der Grund, weshalb wir uns auf die in den späten neunziger Jahren Geborenen konzentrieren. Das ist der Grund, weswegen wir von der Gewohnheit abweichen, bei den achtziger Jahrgängen („Digital Natives“, „Netz-Generation“) zu starten, wie etwa Marc Prensky, Dan Tapscott oder John Palfrey und Urs Gasser es tun. Unsere Absicht ist es, Unternehmen, Managern, Organisations- und Personalentwicklern Leitlinien an die Hand zu geben, um Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten. Da die Zukunft multimedial sein wird, rücken die Jüngsten in den Vordergrund; denn sie werden multimedial sozialisiert. Und das beeinflusst unter anderem die Erwartungen, die sie an Unternehmen stellen werden (z. B. Verfügbarkeit und Nutzung eben dieser „Gadgets“ am Arbeitsplatz bzw. dort, wo sie für das Unternehmen arbeiten, Stichwort mobile Kommunikation).

Die neunziger Jahrgänge in den Mittelpunkt zu rücken, erscheint uns außerdem reizvoll, weil sie – häufig zusammen mit der ersten „Generation Internet“ (achtziger Jahre) – medial vermarktet werden. Die einen singen Loblieder auf vermeintlich neue Fähigkeiten, die anderen Elegien auf Verluste. Die Kontroverse läuft auf Hochtouren, seit von „Digital Natives“ und „Digital Immigrants“ (Marc Prensky) oder von „Generation“ mit Zusatzbezeichnung die Rede ist, etwa „Generation @“ oder „Y“ oder „Net“. Wir prüfen, führen Argumentationen der Kontrahenten zusammen und stellen auf dem Fuß von Untersuchungen zusammen, was sich gesichert sagen lässt. Angesichts der Fähig- und Fertigkeiten, der Motive und Motivationen, die den Multimedialern zu- und abgesprochen werden, fragen wir anschließend: Was können sie, quasi aus dem Stand, dank ihrer Sozialisation für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen leisten? Worin liegt – entlang der Kriterien und Prinzipien von HROs – ihr spezieller Beitrag?

Einige Frageformulierungen konkretisieren unsere Zielrichtung: Wodurch zeichnen sich Unternehmen aus, die im Geist und nach Grundsätzen des HRO-Modells geführt werden? Welche Bereitschaften und Einstellungen, Qualitäten und Dispositionen, Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Mitarbeiter und Führungskräfte? Was bringen die multimedialen Jungen mit? Was müssen sie ausbilden? Wie kann das geschehen? Welche Herausforderungen warten auf das Zusammenspiel von Multimedialern, Managern, Personal- und Organisationsentwicklung (PE und OE)?

Eben weil die Zukunft bereits begonnen hat, stellen wir plakative und seit Jahren mantramäßig wiederholte „Wahrheiten“ auf den Prüfstand, die sich um die „Digital Natives“, die „Generation Y“ bzw. die „Generation Multimedia“ drehen. In diesen Sog geraten auch Ausdrücke wie „Unternehmen 2.0“ (Tim Cole), „Enterprise 2.0“ bzw. die „Mitarbeiter 2.0“ oder gar „3.0“. Wir führen die populärsten Thesen und Argumente auf und enttarnen einige besonders folgenreiche als Legenden und Mythen. Bei all dem behalten wir unseren Leuchtturm im Auge: Die Grundsätze, nach denen Hochsicherheits-Organisationen operieren.

Diese Ausrichtung gewährleistet, dass wir pragmatisch bleiben und Praxisrelevantes generieren.

Ein Rundblick auf das, was Sie erwartet: Da die „allgemeine Lage“ weitläufig und in unterschiedlichen Medien tagtäglich skizziert wird, reduzieren wir diese Rahmenschilderung auf ein Minimum. Ihre Hauptfunktion liegt darin, Sie auf die gesamte Thematik des Buches einzustimmen.

Selbstverständlich bieten wir Ihnen Informationen zu dem Modell unserer Wahl an: zu dem der High Reliability Organisations. Was macht diese Organisationen attraktiv für Unternehmen, die per Definition nicht in diesen erlauchten Kreis von Exzellenz gehören? Welche Folgerungen zeitigt es, wenn ihre Prinzipien zum Leitfaden werden – gerade angesichts der zukünftigen Führungskräfte, die multimedial aufwachsen?

Es führt kein Weg daran vorbei: Wir widmen uns dem Begriff der Generation etwas ausführlicher. Auch wenn wir im Titel des Buches am Begriff der Generation festhalten: Einige kritische Sätze zum Generationsbegriff werden wir Ihnen zumuten. Wesentliche differenzierende Einwände zu diesem Konzept zu kennen, halten wir für erforderlich, weil wir die Kritik in unsere Begrifflichkeit und Ausführungen einbauen. Außerdem hält sie unverzichtbare Argumente für alle Personen bereit, die sich mit den Angehörigen der späteren neunziger Jahrgängen beschäftigen (Unternehmen, Weiterbildung, Universität, Schulen – Wirtschaft und Pädagogik also).

Zunächst entwerfen wir ein Tableau, um Ihnen eine Übersicht zu geben über das, was Sie erwartet. In den folgenden Kapiteln schlagen wir einen Bogen von den Charakteristika einer multimedialen Welt über Kinder und Jugendlichen als Teilgruppen bis zu Fragen der Organisation und Kultur von Unternehmen und dem, was sie für ihr Überleben am Markt intern benötigen. Wir widmen uns besonders den Heranwachsenden. Anhand der neuesten Studien skizzieren wir die Ausgangslage weiterer Überlegungen, die die Befunde sowohl kritisch befragen als auch auswählen, welche davon für Unternehmen beachtenswert sind. Insofern

transportieren wir die multimediale Sozialisation in die Wirtschaftswelt. Anhand eines bestimmten Unternehmensmodells fragen wir, was die multimedial erzogenen jungen Mitarbeitenden und Führungsanwärter mitbringen, um Leistungen zu erbringen, die dem Unternehmenserfolg zu Gute kommen.

Selbstverständlich zeichnen wir die populärsten Behauptungen des Mainstreams über die „digitalen Eingeborenen“ bzw. wie wir sagen: die „Multimedianer“ in groben Strichen. Die stereotype Profilierung der digitalen bzw. inzwischen multimedialen Eingeborenen begleitet, wie wir zeigen, noch immer ein Raunen des Staunens und der Be- oder auch Verwunderung. Noch immer ist verbreitet, vor den vermeintlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten, etwa der viel zitierten Multitaskingfähigkeit, in die Knie zu gehen und vor den Masters of the Media gleichsam in Schockstarre zu verharren. Wir stellen die Zuschreibungen vom träumenden Kopf auf sichere Füße und bieten fundierte alternative Sichtweisen an.

Dazu konfrontieren wir die verklärenden Zuschreibungen mit Befunden aus empirischen Studien, Erfahrungen in Unternehmen, Erkenntnissen aus einschlägigen Wissenschaften, die sich mit Lernen, Sozialisation (Heraufwachsen), mit Denken, Fühlen und Verhalten, mit Kommunikation und Interaktion/Kooperation in multimedialen Kontexten beschäftigen. Dafür zapfen wir vorzugsweise an den Tanksäulen von Neurowissenschaften, Psychologie, Medienpädagogik/-wissenschaften und verhaltenensorientierter Wirtschaftswissenschaft. Als Würze, zur Illustration und Inspiration und nicht zuletzt, um Ihnen ein Schmunzeln zu entlocken, berichten wir von Erlebnissen aus unserem Berater- und Coachingumfeld, akzentuieren Gedanken in essayistischer Weise und erlauben uns die eine oder andere provokative These und ironische, sarkastische, humorvolle Sentenz.

Die abschließenden Bemerkungen rekapitulieren den roten Faden und Anregungen. Unsere Argumentation läuft darauf zu, Ihnen Anhaltspunkte und leitende Ideen an die Hand zu geben, um Ihr Unternehmen allmählich oder noch mehr fit zu machen: für die Zukunft, die bereits begonnen hat.

## **Lesehinweis**

Es gibt natürlich zahlreiche Varianten, ein Buch zu lesen. Wir picken zwei heraus. Sie beziehen sich auf eine Lesart, die sich zwar für Argumentationen, weniger für deren empirische Belegung interessiert, sowie auf die Lesart für Fokussierte.

Wer wenig Wert darauf legt, die empirische Basis unserer Aussagen und Folgerungen detailliert nachzuvollziehen, kann die Abschnitte 1.2 bis 1.3.1 kursorisch überfliegen oder überspringen (Darstellung und Interpretation der neuesten Jugendstudien zur Mediennutzung). Insbesondere in Teil 2.2 nehmen wir die Kernpunkte auf, sodass im Gedankengang keine Lücke entsteht.

Gehören Sie zu jenen Eiligen, die aus Managementsicht sofort „auf den Punkt“ kommen wollen, empfehlen sich als Mindestlektüre die Abschnitte 2.3, Zwischenbetrachtung, Kapitel 4 und Abschluss.

Generation Multimedia

Worauf sich Unternehmen vorbereiten sollten

May, R.

2015, IV, 309 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07813-3