

Kids als Consultants

DIGITAL NATIVES. Im Zeichen des Internets geborene Jugendliche können Unternehmen auf dem Weg zum Enterprise 2.0 technisch sehr gut beraten. Bei einem begleitenden Change-Prozess bewähren sie sich auch als Katalysatoren: Manager erleben die Vorteile von Vernetzung an authentischen Vorbildern.

Alle, die etwas auf sich halten, treffen sich regelmäßig zum nationalen IT-Gipfel bei Bundeskanzlerin Angela Merkel. Nur die Jugend fehlt regelmäßig. Abhilfe schaffen will eine Gipfel-Projektgruppe, die deshalb sogenannte „Digital Natives“ zu einem Dialog einlud. Digital Natives sind Jugendliche, die nach 1980 geboren wurden, die Zugang zum Internet und den Werkzeugen des Web 2.0 haben und die über das nötige Wissen verfügen, die digitalen Technologien auch sinnvoll einzusetzen. Es handelt sich sozusagen um die Elite der „Generation Internet“. Sie wollen nicht nur mit Technik spielen, sondern auch die Zukunft gestalten.

Tatsächlich trafen sich 2008 zehn Digital Natives mit Politikern und Vertretern der IT-Branche zu einem ersten Gespräch. Zur großen Überraschung der Anwesenden hatten alle Kids einen Laptop dabei, um Blogbeiträge gleich vor Ort zu schreiben. Einer kam zusätzlich mit einer Videokamera auf der Schulter in den Besprechungsraum. Ein Zweiter hatte einen Fernseh- →



**DIGITAL NATIVES
SIND ...**

**... anders als andere
Generationen davor:**

Digital Native Timo Heuer (links) und Unternehmensberater Dr. Willms Buhse: Jugendliche werden vom Trendsetter im privaten Bereich zum Trendsetter im Business.



01.

Sie lernen kontinuierlich, unabhängig von Institutionen und in **Netzwerken**.

02.

Die Kommunikation und das Problemlösungsverhalten sind **kollaborativ**.

03.

Entscheidungen fallen im Team, Führungsfunktionen liegen oft bei einer Gruppe.



→ kanal im Internet eingerichtet. Für die zehn war es selbstverständlich, dass das Meeting live ins Netz übertragen werden sollte. Restlos überrascht waren die Gastgeber jedoch, als sie mitbekamen, dass über ganz Deutschland verteilt, mehrere Dutzend Jugendliche darauf warteten, sich via Chat in das Kick-off-Meeting mit dem nationalen IT-Gipfel mit Fragen und Kommentaren einzubringen.

„Bei dieser Gelegenheit kapierte ich schlagartig, dass Transparenz und Offenheit Grundformen der Digital Natives sind“, berichtet Dr. Willms Buhse, der vonseiten der Industrie dabei war und im Stillen dachte: „Hier seid ihr genau richtig, Jungs!“ Buhse ist Gründer der Unternehmensberatung „doubleYUU“ in Hamburg, einer Consulting-Gesellschaft die darauf spezialisiert ist, Unternehmungen in Richtung „Enterprise 2.0“ zu begleiten. Der ehemalige Strategieberater (bei Roland Berger) sowie Bertelsmann-Manager kam aufgrund dieses Aha-Erlebnisses auf die Idee, den Kontakt von Topmanagern zu Digital Natives gezielt als Turbolader für seine Beratungsprozesse zu nutzen.

Digital Natives sind eine echte Avantgarde

Dabei kann sich Buhse auf Don Tapscott, den Autor des Bestsellers „Wikinomics“ berufen. Der sagte: „Der offene Dialog mit Digital Natives ist für Unternehmen essenziell. Man sollte dem Nachwuchs zugestehen, dass er erstmals in der Geschichte der Menschheit in wesentlichen Fragestellungen eine wirkliche Autorität besitzt. Wir können viel von ihm lernen und damit sollten wir schnellstmöglich beginnen!“

Timo Heuer,
17 Jahre,
Hamburger, Digital
Native und Blogger,
Journalist beim
Magazin „T3N“,
ist Mitautor des
„Manifests der
Digital Natives“.



Buhse pflegt einen klassischen Beratungsansatz. Zuerst wird herausgearbeitet, wo ein Klient hin will. Er sagt dann oft „Wir wollen mehr Kundennähe“, „Wir wollen mehr Innovationen“, „Wir wollen ein attraktiverer Arbeitgeber werden“ oder „Wir wollen ein Enterprise 2.0 werden und uns besser vernetzen“. Sobald eine Unternehmensstrategie definiert ist oder die bestehende bekräftigt wurde, wird nach dem größten Engpass gesucht, der die Umsetzung der Strategie behindert.

Wenn die Strategie zum Beispiel „mehr Innovationen“ heißt, werden Digital Natives eingeladen, um davon zu berichten, wie sie heute dieses Produkt nutzen und was sie verbessern würden. „Viele technische Produkte nutzen Digital Natives heute so, wie der Durchschnitt der Bevölkerung sie in fünf Jahren nutzen wird“, erklärt Buhse den Ansatz. „Die Digital Natives sind eine Avantgarde, die aus ihrer Altersgruppe herausragt und mit deren Hilfe man ein Stück in die Zukunft schauen kann.“ Timo Heuer (Titelbild) ist einer der Digital Natives, die

es geschafft haben, in den „Think Tank 30“, dem Think Tank des Club of Rome, aufgenommen zu werden. Er wünschte sich zum Beispiel im Gespräch mit einem Telekommunikationskonzern ein Handy, das über einen eingebauten Projektor Informationen auf die Handfläche oder was sonst so zur Verfügung steht projiziert.

Lautet die Strategie des Unternehmens „attraktiver Arbeitgeber werden“, dann sind die im Sternzeichen des Internets Geborenen erst recht der richtige Ansprechpartner. Man muss sie nur fragen, wie sie Schule, Studium oder einen Job mit Hobbies und Privatleben und vor allem ihren globalen Internet-Kontakten unter einen Hut bekommen. Eine Unterscheidung zwischen Arbeit und Privatleben fällt jedenfalls schwer. Klassische Arbeitszeiten werden als kontraproduktiv erlebt. Dafür sind der Wunsch nach Selbstverwirklichung in der Arbeit und die Eigenmotivation sehr hoch. Der Kontakt zu Digital Natives führte in einem Versicherungskonzern als Erstes dazu, dass den Personalern klar wurde, wie

04.

Feedback wird kontinuierlich und unerschrocken in alle Richtungen gegeben.

05.

Die neueste Technologie ist quasi die „zweite Natur“ des Digital Native.

06.

Ein Beruf muss Sinn stiften und Spaß machen. Jobwechsel werden zur Routine.





Dr. Willms Buhse,
Gründer der
Hamburger
Beratungsgesell-
schaft „doubleYUU“
und Enterprise-
2.0-Experte. Mehr
zu seinen Digital-
Native-Aktivitäten
auf
www.dnadigital.de

lange sie schon eine Home-Office-Regelung verschleppen und wie negativ sich das wohl auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.

„Open Space“ als Ausgangspunkt für Veränderungen

Wenn es darum geht, dass Unternehmen sich Digital Natives „ins Haus holen“, empfiehlt Buhse eine firmeninterne Open-Space-Veranstaltung. Seiner Meinung nach wäre es falsch, die Kapuzenpullis in die Vorstandsetage zum Kaffee einzuladen, weil die Gefahr groß sei, dass sie dort vom herrschenden System vereinnahmt oder erdrückt würden. Die Manager sollten stattdessen die unbändige Veränderungsatmosphäre einer Open-Space-Konferenz erleben. Open Space ist eine Veranstaltungsform mit einer sehr offenen Struktur, die in der Regel bei allen Beteiligten großes Engagement erzeugt.

Bevor der Open Space losgeht, organisiert der Hamburger Consultant Zweiergespräche zwischen den Topmanagern und den eingeladenen „Kapuzenpullis“, damit vor dem eigentlichen Event schon jeder mit jedem einmal Kontakt hatte und das Eis gebrochen ist. Dann stellen sich alle zur Eröffnung in einem großen Kreis auf. Buhse hält eine motivierende Einführungsrede und erklärt das Hauptthema der Konferenz. Alle Teilnehmer werden eingeladen, zum (durch die Unternehmensstrategie vorgegebenen) Hauptthema ihre persönlichen Unterthemen, die ihnen auf den Nägeln brennen, zu benennen und an eine Tafel zu hef-

ten. Anschließend bilden die Teilnehmer auf freiwilliger Basis Arbeitsgruppen dazu. Am Ende bündelt jeder Initiator die Ergebnisse seiner Gruppe und stellt sie dem Plenum vor, das Prioritäten setzt und weitere Maßnahmen plant.

Open Space nutzt die Fähigkeit von Gruppen zur Selbstorganisation. Die Themenbearbeitung wird durch die Energie der Teilnehmer gesteuert. „Findet“ ein Thema keine Menschen, die eine Arbeitsgruppe bilden, ist es gestorben. Ein anderes Thema kann dafür umso intensiver Interesse wecken. Während der Veranstaltung gilt das „Gesetz der zwei Füße“. Jeder Teilnehmer ist für seine Zufriedenheit selbst verantwortlich. Wenn er will, darf er „seine“ Gruppe verlassen, um anderswo produktiver zu sein. Und er darf sich sogar ausklinken und irgendwo herumsitzen.

Die eingeladenen Digital Natives bringen entweder selbst Unterthemen ein und tragen dann die Verantwortung für „ihre“ Arbeitsgruppen oder sie beteiligen sich an einer oder nacheinander an mehreren Arbeitsgruppen, die sich im Rahmen des Open Space bilden. Dabei werden sie auf zwei Ebenen wirksam:

1. Sie bringen sich inhaltlich ein und helfen mit, konkrete Projekte wie Produktinnovationen oder Arbeitgeber-Branding mit ihren Anregungen voranzutreiben. Digital Natives können beim Thema Internet und Web 2.0 durchaus die Rolle eines klassischen Beraters einnehmen, der einen Wissensvorsprung hat.

2. Sie konfrontieren die Manager, mit denen sie in Kontakt kommen, mit ihrer „anderen“ Art zu denken und zu

arbeiten. Sie bringen sie so zum Nachdenken – durch die Art, wie sie Vernetzung vorleben, oder wie sie Sachverhalte durch ihre Brille sehen und bewerten. Auf der Ebene des Change-Managements arbeiten sie als Katalysatoren.

Buhse verzichtet darauf, seinen Digital Natives Fragetechniken oder andere Beratertools beizubringen, damit sie im richtigen Moment zum Beispiel durch systemische Fragen intervenieren könnten. Digital Natives brauchen das nicht. Sie sind (!) die Intervention – eine lebende Herausforderung für alle bürokratischen Funktions- und Bedenkenträger, die mit ihnen in Kontakt kommen.

Anforderungen an die Digital Natives

„Ich kann mich nicht in die Fußgängerzone stellen und Leute einsammeln, die nach 1980 geboren wurden“, sagt Buhse auf die Frage, wie er zu den Digital Natives kommt, die er zu seinen Kunden mitnimmt. Er rekrutiert sie überwiegend aus dem Netzwerk „DNAdigital“, das inzwischen weit über 500 Mitglieder umfasst. Die Vorzeige-Jugendlichen müssen natürlich überdurchschnittlich qualifiziert sein im Umgang mit der Web-2.0-Technik. Sie sollten in ihrem Alltag regelmäßig Aufgaben aus Schule, Studium oder Beruf mit kollaborativen Technologien lösen und die gemachten Erfahrungen in Blogs oder Foren ausgiebig reflektieren. Das Wichtigste ist, dass sie die Werte der Digital Natives – nämlich Authentizität, Transparenz, Offenheit und Vernetzung – verinnerlicht haben und vorleben.

„Außerdem hilft es, extrovertiert zu sein“, ergänzt Buhse, denn die Digital Natives sollten in der Lage sein, auf Open-Space-Konferenzen auf fremde Menschen offen zuzugehen und Gespräche zu starten und in Gang zu halten. Außerdem sollten sie in der Lage sein, das, was sie tun und denken auch zu begründen. Und sie müssen begeistert sein vom Web 2.0 und diese Begeisterung auch ausdrücken können.

Auf ihre Einsätze werden die Digital Natives gut vorbereitet. Buhse veranstaltet mit ihnen vorab immer auch eine kleine Konferenz zum Üben, um ihnen die →

→ Struktur und die Regeln des Open-Space beizubringen. Außerdem bekommen sie das Anliegen (Unternehmensstrategie umsetzen) erläutert und lernen, wie man am besten Überschriften für Themen formuliert, die man selbst einbringen will.

Hidden Agenda

Bei einer Open-Space-Konferenz diskutieren Menschen intensiv über Themen, die sie selbst spannend finden, bei deren Bearbeitung sie Flow oder zumindest Spaß empfinden. Gleichzeitig deckt sich die Aktivität mit den Zielen, die auch für das Unternehmen wichtig sind. Topmanager lernen beim Open Space, dass nicht immer jemand im Hintergrund steuern und entscheiden muss. Es kommt sogar zu einem intensiveren Austausch aller Beteiligten, wenn die Tagesordnung aus nichts anderem, als einer leeren Wand besteht – bis die Teilnehmer sie mit ihren Themenblättern füllen. „Manager, die hier mitspielen, üben sich in non-hierarchischer Kommunikation“, erklärt Buhse. Und darauf will er schließlich hinaus.

Buhse theoretischer Hintergrund deckt sich weitgehend mit dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz aus der modernen Organisationstheorie. Stark vereinfacht gilt, dass die Komplexität in der heutigen Welt so stark zugenommen hat, dass sie für die Entscheider in der Wirtschaft nicht mehr beherrschbar ist. Um trotzdem „wirksam“ zu handeln, sollten sich die Unternehmen mehr denn je auf die Bildung von Netzwerken einlassen. Netzwerke können sich besser als Einzelpersonen mit hochkomplexen Situationen auseinandersetzen und die zugrunde liegenden (sich oft sehr schnell ändernden) Verhaltensmuster der Beteiligten erkennen. Vernetzung gilt folgerichtig als „die“ Lösung und ist nicht nur eine Spielerei der „Kapuzenpullis“. Um mit der Informationsfülle klarzukommen, muss man wissen, was wichtig und was unwichtig ist. Empfehlungen (Bewertungen) haben sich deshalb in der Welt der Digital Natives als wichtiges Strukturprinzip etabliert. Das Problem ist nur: Es gibt so viele Menschen, die einem etwas empfehlen können, dass aus der Überforderung durch die Masse

an Informationen eine Überforderung durch die Masse der Empfehlungen wird. Die „kollektive Intelligenz“, die zum Beispiel die junge Generation vorlebt, besteht darin, dass hinter der Masse an Empfehlungen Muster erkannt werden, über die man miteinander diskutiert.

Kritik

Buhse hat mit der Heidelberger Verlegerin Ulrike Reinhard zusammen das Buch „DNAdigital – wenn Anzugträger auf Kapuzenpullis treffen“ herausgegeben. Darin findet sich auch ein Interview mit Professor Dr. Peter Kruse, dem Chef der Unternehmensberatung next practice GmbH in Bremen. Kruse ist Experte für die Übertragung von Selbstorganisations-Konzepten auf unternehmerische Fragestellungen. Dem Ansatz, Digital Natives die Rolle der Brückenbauer zu der Welt der Topmanager zuzuschreiben, erteilt er seinen wissenschaftlichen Segen. „Einen ungefilterten und anregenden Austausch zwischen Menschen zu initiieren, ist ein wichtiger Beitrag“, betont er.

Ein Problem hat Kruse allerdings mit den Digital Natives, wenn es um die Rolle der „Führung“ in einem Unternehmen geht. Führung sei keine Aufgabe, die man einer Gruppe zuweisen könne. Selbst ein dynamisches Netzwerk wie das Gehirn sei nicht frei von Hierarchie. Im Gehirn greife das limbische System als Chef im Ring bewertend ein. „Führung ist eine klar definierte Aufgabe des Top-Managements, solange die Mitarbeiter nicht auch Miteigentümer des Unternehmens sind“, stellt der Professor klar. Ein Netzwerk sei in der Lage, viele kreative Vorschläge zu machen. Was aber umgesetzt werde, entscheidet nicht das Netzwerk aus sich heraus. Kruse hält jene Unternehmen für besonders zukunftsfähig, die zwischen Netzwerkorganisation und hierarchischer Organisation hin- und herschalten können. Wenn das Unternehmen darauf angewiesen sei, innovativ zu sein, dann sollten eher gleichberechtigte Netzwerke genutzt werden. Auf dem Weg von der Idee zur Innovation müsse ein Unternehmen seine Kräfte bündeln und dabei helfe hierarchisches Handeln am effektivsten weiter.

Martin Pichler/Gudrun Porath ●

Vorbild für Digital Natives



Chris Hughes (25), der Mitbegründer des webbasierten Social-Networking-Tools „Facebook“, zeigt, welchen Einfluss Digital Natives auf Wirtschaft und Politik haben können. Das amerikanische Wirtschaftsmagazin „Fast Company“ erkannte in ihm den Mann, der als Mitarbeiter in Obamas Wahlkampfteam, Barack Obama erst zur

Präsidentschaft verholfen habe. Hughes Schlüsselprojekt war die Entwicklung der Homepage „My.BarackObama.com“ (kurz: MyBO). Über eine Million von Obamas Anhängern nutzten die Plattform, um sich untereinander zu vernetzen, zu diskutieren, Aktionsgruppen zu bilden, Events zu planen und mit der Wahlkampfzentrale abzustimmen sowie Arbeitshilfen herunterzuladen. Die größte Lektion der Wahlkampagne war laut Hughes, dass es Sinn mache, gelassen darauf zu vertrauen, dass eine Internet-Community „dramatische und unerwartete Ergebnisse“ produziert, wenn man die Menschen ernst nimmt.