

Dark Horse Innovation
Thank God it's Monday!

Dark Horse Innovation

**THANK
GOD
IT'S
MON
DAY!**

Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren

Econ

Dark Horse Innovation

Jeong Hong Oh, Monika Frech, Patrick Kenzler, Christian Beinke,
Sascha Wolff, Dominik Kenzler, Diemut Bartl, Friedrich Große Dunker,
Lisa Zoth, Ludwig Kannicht, Greta Konrad, Pascal Gemmer, Daniela Keizer,
Jasper Hugo Grote, Manuel Ott, Ioana Petrescu,
Mia Konew, Christiane Frey, Isabel Gärtner, Sarah Weinknecht, Raul Kraut-
hausen, Jana Lèv, Lisa Kroll, Johannes Meyer, Lyn Schulz, Moritz Gekeler,
Lars Straehler-Pohl, Toni Grütze, Björn Wisnewski, Claudio Rimmele,
Christin Menzel.

Text

Monika Frech, Christian Beinke, Greta Konrad

Art Direction

Dominik Kenzler & Henriette Rietz

Illustration

Henriette Rietz



Econ ist ein Verlag der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN: 978-3-430-20171-1

© der deutschsprachigen Ausgabe

Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2014

Alle Rechte vorbehalten

Die Namensnennung »Dark Horse« ist von
Dark Horse Comics Inc., USA lizenziert

Gesetzt aus der Aldus Nova pro

Satz: Pinkuin Satz und Datentechnik, Berlin

Druck und Bindearbeiten: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Top, die Wette gilt? 8

Uns ist längst klar, dass nichts bleibt, wie es war 12

Ordnung und frühes Leid 14

Die Freitagswelt 18

Die Generation Y: Duschen, ohne nass zu werden 22

Wer innovativ sein will, muss auch etwas anders machen 25

Die Montagswelt 29

Designifizierung 34

Früher war alles komplizierter 37

Design Thinking 40

Wer out of the box möchte, sollte seine Mitarbeiter nicht
in Schubladen stecken 48

Außer ordentliche Arbeit 56

Gemeinsamständigkeit 64

Drum prüfe, wer sich eh nicht bindet 66

Der flexible Mensch schlägt zurück 71

Wahlfamilienunternehmen 76

Man arbeitet nur einmal im Leben 82

Posthierarchisches Management 86

Wenn ich mal groß bin, will ich Manager werden 88

Wissensarbeit im Zeitalter ihrer digitalen Reproduzierbarkeit 92

Wir sind hier der Chef 97

Die doofen Aufgaben macht immer der andere 102

Soziokratie oder die Diktatur des Argumentariats 106

- Basta! So machen wir das jetzt! 108
- Wir sind alle Nicht-Neinsager 113
- Eine neue Runde, eine neue Runde 115
- Mitarbeiter, die tatsächlich mitarbeiten 119

Koordination ohne Kontrolle 124

- Und wenn sie nicht gestorben sind,
dann kontrollieren sie noch heute 126
- Dinge geregelt kriegen ohne einen Funken Fremddisziplin 131
- Ergebnisoffener Ergebnisfokus 134
- Work-Work-Balance. Über das Ende der Arbeitszeit 136
- Zuckerbrot zum Selberschmieren 138
- Ich schreibe was, was du nicht siehst 140

Möglichkeitenräume 144

- Manifeste Macht 146
- Der Freitag im Montagsgewand 149
- Wie es wurde, wo es ist – Kreative Raumfindung 153
- Motivationsschübe am Tischkicker 156
- Inspirationsstau an der Kaffeemaschine 159
- Standhafte Tische für Teamarbeit 161
- Konzentriertes Sit-in auf dem Regal 165

Wertschätzung und Wertschöpfung 170

- Arbeiten, um Geld zu verdienen,
oder Geld verdienen, um zu arbeiten 172
- Antrag auf Zuwendung 175
- Was ist welche Arbeit wert? 179
- Das Grundeinkommen-Experiment 180
- Kapitalistischer Kommunismus 182

Die lieben Frollegen 184

Auf gute Zusammenarbeit! 186

In guten wie in schlechten Zeiten 190

Neue Arbeitsverhältnisse braucht das Land 194

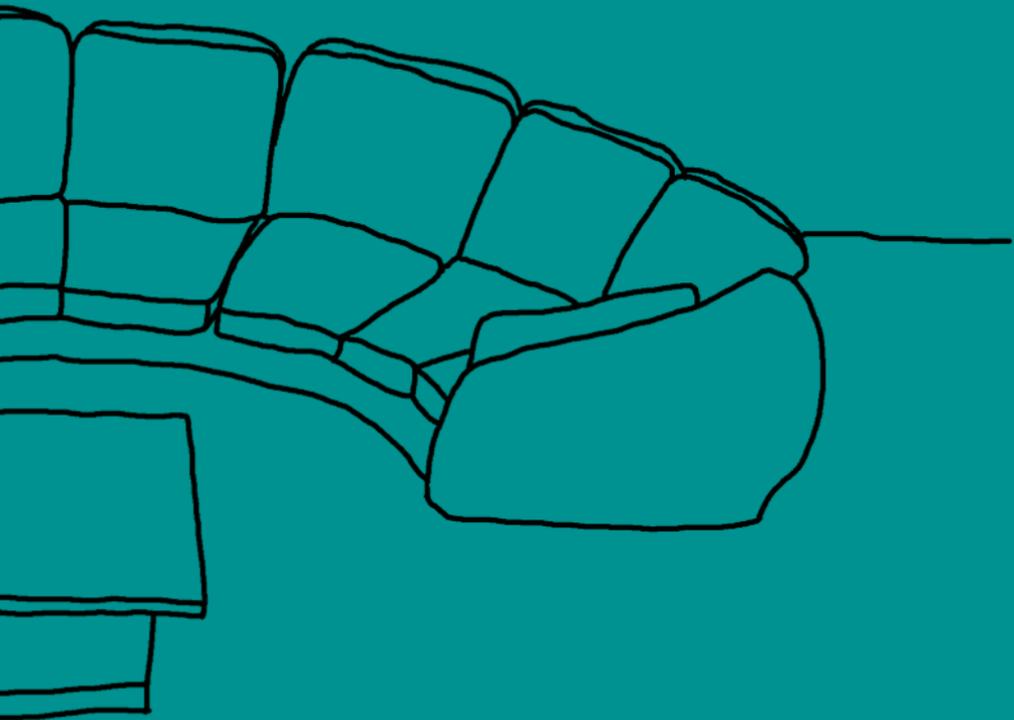
Jetzt aber mal wirklich 196

Machen wir uns an die Arbeit 201

Deine Mutter ist Gen Y 207



TOP, DIE WETTE GILT?



Im britischen Pferdesport ist ein Dark Horse ein unscheinbares, junges Pferd, das überraschend ein großes Rennen gewinnt. Mit dem Pferd gewinnen auch all diejenigen, die mutig genug waren, auf das unbekannte Dark Horse zu setzen.

Vor ungefähr fünf Jahren waren auch wir ein Haufen junger Hoffnungsträger, die vor dem Start zum Rennen namens Berufsleben ungeduldig mit den Hufen scharrten. Eigentlich hatten wir uns durch Auslandsaufenthalte und Aufbaustudien, Praktika und Projekte hochtrainiert, um rechtzeitig topfit zu sein. Durch unsere Jobs bei globalen Konzernen, lokalen Mittelständlern und urbanen Agenturen hatten wir viel gelernt und uns oft gewundert. Die Zügel, die wir uns für den klassischen Karrieretrack hätten anlegen lassen müssen, zwickten und kratzten uns ordentlich. Wir waren angetreten, um spannende Ideen und uns selbst zu entwickeln, mussten aber einen Großteil unserer Energie in akkurate Bürostrukturen, taktische Abwehrmanöver gegen sogenannte Kollegen und Schauläufe vor den Chefs investieren. Wir hatten wenig Lust, uns von nun an auf vorgegebenen Lebenslaufbahnen die Sporen geben zu lassen, um gegeneinander im Kreis zu sprinten. Während unser Enthusiasmus und unsere Einfälle auf der Strecke blieben, stolzierte der Status quo, hochdekoriert mit immer neuen Buzzwords, die man zu verstehen und zu erfüllen hatte, vor den staunenden Rängen auf und ab. Außerhalb des Rennzirkus sammelten wir mit Laptop, W-Lan und Latte macchiato berufliche Erfahrungen als Freelancer. Allerdings waren wir für den Habitus des Hipsters, der das Prekäre zum Lifestyle erklärte, nicht ironisch-distanziert genug gegenüber klassischen Werten wie warmen Mahlzeiten und Freundschaft. Wir spürten, dass wir alleine nicht so recht von der Stelle kamen und flächendeckende Breitbandverbindungen uns noch keine tiefgehenden Bindungen ermöglichten.

Also zäumten wir das Pferd kurzerhand von hinten auf. Weil die verfügbare Arbeit nicht unseren Erwartungen entsprach und wir jung und naiv waren, änderten wir nicht unsere Erwartungen, sondern

schickten uns an, die Arbeit zu ändern. Wir gründeten eine Firma, in der wir so flexibel, kooperativ und kreativ arbeiten konnten, wie wir uns das wünschten. Die Frage war nur: Würde da draußen auch jemand auf unser Dark Horse setzen?





**UNS IST LÄNGST KLAR,
DASS NICHTS BLEIBT,
WIE ES WAR**

Ordnung und frühes Leid

Wir – das sind 30 Akademiker, alle etwa 30 Jahre alt. Als wir geboren wurden, war Helmut Kohl Bundeskanzler und Erich Honnecker Vorsitzender des Staatsrates der DDR. Wir kamen in die Schule, und aus zwei Deutschlandern wurde eins, Helmut Kohl war immer noch Kanzler. Während unserer Jugend in den 90er Jahren wurden um uns herum die Staaten und die Bildschirme kleiner und die Marken und Möglichkeiten größer. Just do it – plötzlich konnten alle alles kaufen und überallhin reisen, und wer nicht mithalten konnte, war vermutlich selber schuld. Die Geschichte war zu Ende und die Vollbeschäftigung auch, die gesellschaftliche Anstrengung verlagerte sich auf das Spaßhaben.

Mit den neuen Ländern kamen die neuen Medien. Das Fernsehen wurde privat und zeigte die echte, grell geschminkte »reality«. In unseren Taschen piepsten Gameboys, Tamagotchis und bald die ersten Handys. An den Computern unserer Eltern schrillten die Modems, und es öffneten sich ständig neue Möglichkeitsfenster. Wir wechselten auf weiterführende Schulen, Helmut Kohl führte derweil weiter das Land. Einige unserer Klassenkameraden entdeckten Techno und tanzten voller Liebe und mit Synthetik am und im Körper durch Berlin. Andere trugen ihre Hosen in den Kniekehlen, ihre Skateboards unterm Arm und machten deutschen Sprechgesang populär. Die meisten von uns hatten jedoch noch keinen eigenen Geschmack und jubelten Boybands und Girlgroups zu, deren sorgfältig gecastete Mitglieder sich zwar immer synchron bewegten, aber gerade ausreichend unterschiedlich waren, dass für jeden und jede ein Star zum Ausschneiden dabei war.

In der Oberstufe wurde Herr Kohl von Herrn Schröder abgelöst und brachte mit seinem Projekt Rot-Grün frischen Wind in die Politiklandschaft. Noch bevor wir sie so richtig bemerkt hatten, war die

»new economy« auch schon wieder geplatzt. Durch Nebenjobs, Ferienpraktika und Schüleraustausche sammelten wir erste Erfahrungen in den unterschiedlichsten Bereichen, erfuhren jedoch kurz vor dem Abitur durch die PISA-Studie, dass wir eigentlich nichts wussten. Am 11. September 2001 fiel mit dem World Trade Center auch unsere bisherige Weltordnung in sich zusammen. Gemeinsam mit unseren friedensbewegten Eltern gingen wir gegen den Irakkrieg auf die Straße. Der Krieg wurde trotzdem geführt, und viele von uns verloren den Glauben an die Politik. Auch andere ferne Winkel der Welt rückten immer näher, buchstäblich, weil ein Großteil unserer Kleidung aus Schwellenländern kam.

Währenddessen wurde eine einheitliche europäische Währung eingeführt, und weil immer mehr Billigflieger zwischen Provinzflughäfen hin und her flogen, konnten wir den neuen Euro auch überall ausgeben. Wir work-und-travelten und city-trippten uns durch die Welt, immer begleitet von einem latent schlechten Gewissen, weil wir mit unserem kulturellen Horizont auch gleichzeitig unseren ökologischen Fußabdruck vergrößerten. Denn auch das Klima war längst in der Krise. Während wir studierten, wurde die Musik zunehmend elektronisch, zumindest was das Format anging. Mit dem iPod hielten MP3s und damit eine unhörbare Vielfalt Einzug in unsere Hosentaschen. Wir gingen nicht länger ins Internet, weil es sowieso überall war und sich in seiner Version 2.0 zu unserem sozialen Netzwerk entwickelt hatte. Gegen Ende unseres Studiums wurden Nerds salonfähig, und die digitale Bohème bevölkerte die Cafés. Statt stundenlanger Kino-Epen schauten wir 90-Sekunden-Videos, Primetime war ab jetzt, wann es uns am besten passte. Kurz bevor wir unseren Abschluss machten, ging in Amerika eine Großbank unter und löste einen Strudel aus, der bald andere Banken, ganze Länder und das Vertrauen ins bisherige Finanzsystem mit sich riss.

Wir – die Kohorte, die seit einigen Jahren ins Berufsleben startet, werden als Generation Y bezeichnet. Generation Ypsilon, weil wir nach der Generation X geboren wurden und uns bisher anscheinend nicht viel mehr auszeichnet. 25 Jahre nach dem Mauerfall sind Kommunismus und Kapitalismus keine realexistierenden Ideologien für uns. In unserer Kindheit und Jugend haben wir andauernde, politische Stabilität und rapiden, radikalen Wandel erfahren. Wir lernten früh, uns am besten nur auf unsere eigenen Fähigkeiten und unsere Freunde zu verlassen. Wir sind gut ausgebildet, weit gereist, vielsprachig, praktisch erfahren und vielseitig vernetzt. Wir wissen, dass unser Leben dank neuer Technologien, Ideen und Verbindungen schon morgen ganz anders sein kann. Wir haben den Zusammenbruch des Ostblocks und die Krisen des Westens erlebt.

Während wir erwachsen wurden, haben sich Grenzen aufgelöst und verschoben, äußere wie innere. Die Ausläufer der kulturellen Revolutionen spülten vermeintliche Randgruppen und -ansichten in die Mitte der Gesellschaft. Einige fanden das anstrengend. Wir fanden, das ist auch gut so. Die Globalisierung ist mit uns gewachsen. Sie hat uns Fernost näher gebracht, und Yoga und attac haben uns dafür sensibilisiert, dass alles irgendwie mit allem zusammenhängt. Vernetzung ist ohnehin unser großes Thema. Das Internet ist für uns kein »Neuland«. Die Mechanismen des freien sozialen Austauschs sind für uns nicht Avantgarde, sondern bestimmen, wie wir denken, leben arbeiten – online und offline. Die Pawlow'sche Reaktion auf Piepser von Videospiele, SMS und instant messaging hat uns auf sofortiges Feedback zu allem, was wir tun, konditioniert. Wir gelten als konformistisch und angepasst und gleichzeitig als individualistisch und ichverliebt. Smartphones sind zum Symbol dafür geworden: Alle tragen wir identische Telefone in der Tasche, und doch nutzt jeder andere Apps und individualisiert sich seinen Bildschirmhintergrund mit eigenen Fotos. Wir nutzen unsere Handys, um ständig mit unseren Freunden in Kontakt zu bleiben und um uns selbst mit Selfies und

Statusupdates in Szene zu setzen. Unsere wohlmeinenden Wohlstandseltern haben uns früh beigebracht, dass wir ausnahmslos alle ganz besonders sind. Heute bedauern sie uns, weil wir es niemals so gut haben werden wie sie, und wundern sich, warum wir uns so wenig darüber empören. Wir jungen Spießler lassen es uns einstweilen im Hier und Heute gutgehen, gerne bei fair gehandeltem Kaffee und selbstgebackenem Kuchen. Unsere liberalen Eltern haben gegen ihre eigenen Eltern rebelliert und uns so erzogen, dass wir heute keinen Grund sehen, gegen sie zu rebellieren. Im Großen und Ganzen finden wir sie und uns ganz gelungen.

Die Megatrends Globalisierung und Digitalisierung ziehen sich durch unser junges Leben. Sie bringen uns näher zusammen und schärfen gleichzeitig den Blick für unsere Eigenarten. Sie beschleunigen die Verteilung von Waren, Ideen und Menschen. Für die Generation Y ist diese Situation weder neu noch bedrohlich. Wir wissen, dass sich Probleme nicht einfach vor der eigenen Haustür lösen lassen und man trotzdem irgendwo damit anfangen muss. Unsere Lebenswelt ist auf einem stabilen Fundament aus Gegensätzen aufgebaut: Wir setzen voll auf individuelle Selbstbestimmung und wollen gleichzeitig immer kooperieren und uns vernetzen. Wir sind idealistische Pragmatiker. Wir machen es uns mit dem, was wir haben, gemütlich, und können nicht genug kriegen von Updates, Wandel und Veränderung. Das größte Paradox von allen ist vermutlich, dass uns das alles nicht besonders paradox vorkommt – schließlich war schon immer alles anders.

Der Soziologe Klaus Dörre¹ attestierte der Generation Y im Interview mit Deutschlandradio Kultur eine tiefe Spaltung entlang sozialer Wirklichkeiten: Einerseits gäbe es die gut Ausgebildeten, denen dank demographischem Wandel schnelle Aufstiegschancen winken und auf der anderen Seite die weniger Qualifizierten, die selten den

1 www.bit.ly/1pmsMHo, (09.07.2014).

Absprung aus unsicherer oder keiner Beschäftigung schaffen. Auch aktuelle Studien des Organisationspsychologen Peter Kruse² zeigen, dass die Generation Y so gespalten ist wie keine Generation vor ihr. Jenseits der sozialen Unterschiede teilt sich die Werthaltung in radikales Autonomiestreben und konsequenten Rückzug. Es ist genau dieses Paradox, das unser Lebensgefühl ausmacht: Wir wollen Sicherheit und Selbstverwirklichung, nicht entweder oder. Weil die bestehenden Strukturen aber genau das kaum zulassen, entscheiden sich viele notgedrungen für das eine oder andere. Zumindest vorerst. Diejenigen von uns, die privilegiert genug waren, behütet aufzuwachsen und später gute Ausbildungen und Abschlüsse zu machen, probieren heute Formen aus, in denen sich diese beiden Pole vereinbaren lassen. Diese Gruppe macht bislang nur einen kleinen Teil der ganzen Generation aus, lebt hauptsächlich in Großstädten und arbeitet in hochqualifizierten Berufen. Ähnlich wie bei »den« 68ern, prägen diese Y-ler die Kultur der Kohorte, obwohl sie rein zahlenmäßig noch in der Minderheit sind.

Die Freitagswelt

Unser Leben unterscheidet sich fundamental von dem unserer Großeltern – außer bei der Arbeit. Schreibmaschinen wurden durch Computer ersetzt, die Rohrpost heißt jetzt E-Mail, und ein paar Frauen sind von den Vorzimmern in die Eckbüros aufgestiegen. Strukturell aber sind viele Unternehmen irgendwo im 20. Jahrhundert stecken geblieben. Damals brachte das industrielle Zeitalter beispiellosen materiellen Wohlstand für immer größere Teile der (bundes-)deutschen Bevölkerung. Der Preis für die vielen preiswerten Waren war die Arbeit, die nötig war, sie herzustellen. Um sich die tollen Konsumgüter leisten zu können, musste die proletarische Klasse entfremdete Arbeit an Fließbändern und Discounterkassen leisten. Von ihrem ätzenden Arbeitsalltag waren die Menschen so entkräftet

2 www.bit.ly/1tiEoyU, (28.07.2014).

und entmutigt, dass sie sich nach Feierabend viele ablenkende, aufpöppelnde Waren kaufen mussten. Sie erstritten die 38-Stunden-Woche, sechs Wochen Jahresurlaub und den einfachen Übergang in die Frührente für eine ausgewogene Balance aus schönem »life« und unangenehmer »work«. Die Mächtigen ließen sich bereitwillig darauf ein, weil die Menschen so auch mehr Zeit hatten, mehr zu konsumieren. Arbeit, das war ein notwendiges Übel, um in der anderen, der freien Zeit auskömmlich leben zu können. Thank God it's Friday. So weit, so Marx.

Im letzten Drittel des letzten Jahrhunderts gab es allerdings immer weniger dieser schwer-industriellen Arbeit in Deutschland. Das lag teilweise an versiegenden Rohstoffen und teilweise daran, dass besonders die stupidesten, schädlichsten Tätigkeiten von Maschinen oder Proletariern anderer Ländern übernommen wurden. Durch Automatisierung und Outsourcing ließen sich noch mehr Waren noch günstiger herstellen. Die Masse freute sich zwar über die billigen Konsumprodukte, nicht aber darüber, dass sie plötzlich von Arbeitslosigkeit bedroht war. Die Arbeitgeber verwiesen bedauernd auf Standortfaktoren und Sachzwänge und machten es sich einstweilen in ihrer Machtposition gemütlich. Wer Arbeit hatte, war relativ gut umsorgt, weil fürsorgliche Konzerne und Verwaltungen allerlei prestigeträchtige Annehmlichkeiten wie ergonomische Bürostühle, Dienstwagen und geldwerte Vorteile bereithielten.

Die Wertschöpfung in Westeuropa verlagerte sich zunehmend in den »dritten« Sektor: Herzlich willkommen in der Dienstleistungsgesellschaft. Mehr und mehr Menschen verdienten ihr Geld mit Tätigkeiten am Menschen. Arbeit also, die eben nicht woanders oder durch Roboter erledigt werden konnte. Viele litten darunter, dass sie durch diese Arbeit selbst zu Robotern wurden, weil auch das Zwischenmenschliche zunehmend gesteuert, qualitätskontrolliert oder gleich ganz wegrationalisiert wurde. Viele Arbeitnehmer litten leise und lächelten bereitwillig weiter. Arbeit war schließlich ein



ARBEIT WAR, WENN DER CHEF
SCHWEISS UND TRÄNEN SEHEN,
HÖREN UND RIECHEN KONNTE.

knappes Gut, das es zu schützen galt. Denn gleichzeitig entwickelte sich Arbeit vom notwendigen Übel zum Statussymbol³, aus abhängig Beschäftigten wurden Workaholics, Beschäftigte, die von ihrer Arbeit abhängig waren. Der schnelle Aufstieg vom Sachbearbeiter zum Manager galt als ultimatives Ziel – wer nicht mehr Sachen bearbeitete, sondern Menschen managte, hatte es geschafft. Die Abstände zwischen den einzelnen Stufen auf der Karriereleiter wurden durch die Anzahl der Angestellten bemessen. Der Weg nach oben führte über die Profilierung vor dem eigenen Chef und im Zweifel über Leichen. Weil die Chefs selbst diesen Weg gegangen waren, misstrauten sie ihren Untergebenen zutiefst und sahen es als ihre ureigene Aufgabe an, sie zu überwachen und gleichzeitig möglichst nah an sich zu binden. Arbeit war, wenn der Chef Schweiß und Tränen sehen, hören und riechen konnte. Das ständige Messen von Anwesenheit und Produktivität erforderte immer neue, immer ausgefuchstere Mechanismen und Manager, die in immer feingliedrigeren Funktionseinheiten ihre Teams motivierten. Organigramme fächerten sich immer weiter auf, und oft saß der größte Feind im eigenen Haus.

Schließlich wetteiferten alle Abteilungsleiter um die raren, oberen Plätze auf der Karriereleiter. Die vielen Vorurteile und Vorschriften der Chefs gegenüber ihren Mitarbeitern führten dazu, dass diese ihre Arbeit genau nach Vorschrift durchführten, nicht mehr und nicht weniger. Arbeit muss sein, aber innerlich konnte man immerhin kündigen und sich schon morgens auf den Feierabend und montags aufs Wochenende freuen. Thank God it's Friday.

3 In seiner Dokumentation »Frohes Schaffen« stellt Konstantin Faigle die These auf, dass »Arbeit« in unserer Gesellschaft den Platz der Religion eingenommen hat. www.bit.ly/1rTC2EQ, (29.07.2014).

Die Generation Y: Duschen, ohne nass zu werden

Auf diese Freitagswelt, in der Arbeit unbedingt zu halten und gleichzeitig zu vermeiden ist, trifft nun die Generation Y. Und die reibt sich stauend die Augen. Selbstbestimmung, Kooperation und Wandel – für die Generation Y selbstverständlicher Teil der Lebenswelt – sind in der Arbeitswelt weit weniger verbreitet. In unserem außerbetrieblichen Alltag nutzen wir digitale Werkzeuge zur Selbstdarstellung und Vernetzung, im Berufsleben ermächtigen sie höchstens Manager, uns immer und überall erreichen oder sogar überwachen zu können. Globalisierung, die wir als Reisefreiheit kennen und als Ausbeutung von Arbeitern im gar nicht mehr so fernen Osten kritisieren, taucht im Job plötzlich als Beschränkung der Handlungsfreiheit auf, weil hinter jeder Ecke das Schreckgespenst Outsourcing lauert. Es scheint, als wäre in die Drehtüren vor modernen Arbeitsstätten eine Zeitmaschine eingebaut.

Statt Individualität wird im Berufsleben erwartet, routiniert zu performen. Support ist eine Abteilung, die meist nur telefonisch zu erreichen ist, ansonsten bestimmt Konkurrenz den Arbeitsalltag. Sinn ergibt, was vorher als sinnvoll festgelegt wurde – im Zweifel ist es das, was der Chef sagt. Wer oder was sich schnell verändert, gilt als sprunghaft und unzuverlässig. Prozesse laufen linear ab. Wer A sagt, muss auch Z wie zaudern sagen. Konformität, Konkurrenz und Kontinuität bestimmen den Arbeitsalltag. In Tabellen wird dem Chef am Ende der Woche vorgelegt, was man geschafft hat und wie lange man dafür geschafft hat, mitsamt der Erklärung, warum dies so war, zum Beispiel dass der Drucker streikte.

Das Angebot an Arbeit, wie Absolventen sie sich wünschen, hinkt bislang stark hinter der Nachfrage her. Das frustriert nicht nur die jungen Wissensarbeiter, sondern auch traditionelle Arbeitgeber. Diese verzweifeln an den vermeintlich hohen Ansprüchen des Nachwuchses, der ihre gemeinschaftliche Fürsorge als Konformitäts-

druck und Kontrollwahn auslegt. Strenge Strukturen, Silodenken und Meeting-Marathons empfinden wir als Zumutung und Zeitverschwendung. Die Aussicht auf ein komplettes Arbeitsleben in ein und demselben Konzern ist für uns Absolventen eher Alb- als Lebenstraum. Wir wollen unser Leben nicht in einem System verbringen, das von unseren Eltern geschaffen wurde. Hochglänzende Visitenkarten und Titel sind für uns kein Argument, vorgefertigte Berufswege anzunehmen. Wir sind nicht bereit, unsere Identität an der Pforte gegen ein Berufsbild einzutauschen. Klar wollen wir Karriere machen, aber welche, das wissen wir doch jetzt noch nicht! Wir wollen uns weiterentwickeln, dazulernen, projektbasiert und parallel arbeiten. Natürlich wollen wir 20- bis 30-Jährigen auch heute noch Geld verdienen und finanzielle Sicherheit, aber eben nicht nur und nicht um jeden Preis. Arbeitgeber, die im globalen Wettbewerb um die klügsten Köpfe mithalten wollen, müssen ihrem Nachwuchs heute mehr bieten als Dienstwagen und Betriebsrente.

Konzerne, Mittelständler und Verwaltungen haben das erkannt und begonnen, Diversity, die Balance zwischen »work« und »life«, sowie eine politisch korrekte Prozentzahl von Frauen in entscheidenden Gremien einzuführen. Vielfach werden mit solchen Programmen jedoch Symptome bekämpft, während hinter verschlossenen Türen die alten Seilschaften und Mechanismen weiterwirken. Echte Diversity zeigt sich nicht an Menschen, die irgendwie anders aussehen, sondern daran, auch Partner mit anderen Vorstellungen und Werten als Gesprächspartner ernst zu nehmen und nach einer gemeinsamen Basis zu suchen. Das stahlharte Gehäuse bekommt lediglich einen neuen Anstrich. Der Frust wird im Zweifel größer, weil sich Missstände mit schönen Namen schwerer kritisieren lassen. Die Länge des eigenen Urlaubs selber zu bestimmen, wie bei einigen großen Unternehmen ab einer gewissen Managementebene üblich, führt häufig dazu, dass gar kein Urlaub mehr gemacht wird, weil die alten informellen Karriereregeln immer noch gelten.

Deshalb versprechen Agenturen und Beratungen den Nachwuchskräften Selbstverwirklichung außerhalb strenger Strukturen und den schnellen Aufstieg vom Junior zum Senior bis hin zum Managing Director. Aber viele Berufsanfänger durchschauen dieses Angebot als Selbstausbeutungstrick mit Burn-out-Garantie. Tischkicker und ein Kühlschrank voll mit der neusten In-Limo reichen nicht länger aus als Ausgleich zu prekären Arbeitsverhältnissen und oberflächlichen Aufträgen. »Irgendwas mit Medien« machen sowieso alle und Kunstprojekte gab es schon im Kindergarten – wir wollen Arbeit, die dauerhaft Spaß macht und Sinn ergibt. Wir wollen jedoch nicht nur frei sein, die Arbeit zu machen, die uns inhaltlich zusagt, sondern auch frei von existentiellen Sorgen sein. Wir wissen, dass der schnelle Aufstieg in Start-ups – wenn überhaupt – nur für die ein bis zwei Gründer Realität wird. Wir wissen, dass viele Freiberufler oft frei von Arbeit und Einkommen sind und Aufträge unter ihrem Niveau annehmen müssen. Wir wissen, dass viele, die in den Co-Working Spaces und Cafés über ihr neues Projekt reden, tatsächlich noch bei ihren Eltern wohnen und sich ihre prekäre Situation mit Koffeinbrause schöntrinken. Weil wir Berufseinsteiger schon so lange Selbstoptimierungsprofis sind, wissen wir, dass das Selbst nicht durch quantitativ mehr Arbeit, sondern durch qualitativ bessere Arbeit wächst.

Die Generation Y will Entscheidungen treffen, ohne damit alleine dazustehen. Wir wollen uns und unsere Fähigkeiten voll einbringen und erweitern und gleichzeitig jeden Tag überrascht werden. Wir wollen unsere Zeit mit vertrauten Freunden verbringen und trotzdem laufend neue, spannende Leute treffen. Wir wollen Wandel und Stabilität, die Freiheit zu scheitern und Erfolg, Autonomie und Gemeinschaft. Wir wollen Selbstverwirklichung, ohne zum Einzelkämpfer zu werden, Gemeinschaft ohne Gängelung, und dann wollen wir auch noch Geld damit verdienen. Wir wollen alles. Spinnen die?

Wer innovativ sein will, muss auch etwas anders machen

Als wir, 30 befreundete Absolventen und allesamt Mitglieder der Generation Y, im Jahr 2009 zusammen unsere Firma Dark Horse gründeten, war genau das der Tenor: Ihr spinnt! Ehemalige Kollegen rieten uns davon ab, mit so vielen Personen etwas anzugehen und schon gar keine Firma. Wer sollte bei so einer großen Gruppe gleichberechtigter Gründer wichtige Entscheidungen treffen? Im besten Fall würden wir uns verzetteln, im schlechtesten enden wie die Kommunenexperimente der 70er Jahre. Freunde warnten uns davor, mit Freunden zu arbeiten. Wir würden uns doch nur streiten, und dann wäre nicht nur der Job, sondern auch der Freundeskreis futsch. Unsere Eltern hofften, das wäre mal wieder eine unserer Phasen, die vorübergehen würde – wie bauchfreie Tops und Harry Potter –, und rieten uns davon ab, uns überhaupt selbständig zu machen. Womit wollten wir Geld verdienen? Da hatten wir schon jahrelang studiert, und jetzt das. Zu dem Zeitpunkt hatten wir auf all die Fragen noch keine konkreten Antworten. Aber wir wussten, dass wir gemeinsam sinnvolle Produkte und Dienstleistungen in die Welt bringen wollten und dass die Strukturen, in denen wir bisher als Arbeitnehmer und Freelancer gearbeitet hatten, uns dies sehr schwermachen würden. Kennengelernt hatten wir uns und einen Arbeitsansatz, der uns dafür geeignet schien, an der Hasso Platter School of Design Thinking an der Universität Potsdam.

Die sogenannte d.school bietet für fortgeschrittene Studierende parallel zu deren Studium ein einjähriges Aufbaustudium in Design Thinking an. Design Thinking ist ein Innovationsansatz, bei dem Nicht-Designer wie Designer denken und handeln: nutzerzentriert, in interdisziplinären Teams und iterativ. In einem zweitägigen Assessment Center, dem sogenannten »Bootcamp«, wurden aus 100 Bewerbern für das brandneue Studium 40 ausgewählt. Wir gehörten zu den Glücklichen und durften ein Jahr lang jeden Dienstag und Freitag unweit des schönen Griebnitzsees in Potsdam

Babelsberg verbringen. Diese Uni war anders als alle, die wir bisher von innen gesehen hatten – und bei 40 Studierenden aus fast ebenso vielen Fachrichtungen waren das einige. Die d.school glich eher einem Kindergarten: Es gab einen großen Raum mit riesigen Fenstern, in dem rote Sofas, abwischbare Whiteboards und Stehtische verteilt waren. Alle Möbel waren auf Rollen und ließen sich einfach verschieben. In einem Vorraum gab es Boxen, die mit bunten Haftnotizen, Stiften, Knete, Styropor, allerlei anderem Bastelmaterial, Krimskrams und sogar Perücken gefüllt waren. Die Atmosphäre war locker und familiär, die Dozenten hießen hier Coaches, und wir durften sie mit Vornamen ansprechen. An der d.school gab es auch keine Vorlesungen, Tutorien oder Seminare.

Jeder Tag begann mit einem Warm-up, einer gemeinsamem spielerischen Übung, und endete mit einer Feedbackrunde. So etwas hatten wir seither nur bei unseren Hobbys und unter Freunden erlebt, in einer Bildungseinrichtung oder gar an einem Arbeitsplatz war uns diese Arbeitskultur noch nicht begegnet.

Besonders anders war, dass wir fast von Anfang an »richtige« Probleme lösen durften, für jedes Projekt gab es einen echten Auftraggeber, der neue Impulse und Ideen für sein Unternehmen oder Institut erwartete.

Im Laufe unseres Jahres an der d.school wurden unsere Projekte immer länger und die Aufgaben immer komplexer. Nach jedem Projekt gab es eine interne Präsentation, anschließend wechselten die Teamzusammensetzung und die Coaches. So lernten wir alle von- und miteinander. In einer feierlichen Abschlussveranstaltung zeigten wir unsere Innovationen den Projektpartnern, unseren Freunden und Kommilitonen und erhielten unsere Abschlusszertifikate. Aus 40 unterschiedlichen Studierenden waren Design Thinker und gute Freunde geworden.

Und nun? Einige von uns schrieben an ihren Abschlussarbeiten, andere suchten sich einen Job und freuten sich darauf, Design Thinking in der Praxis anwenden zu können. Das jedoch erwies sich als schwieriger als gedacht. Bei vielen Arbeitgebern kamen wir als Berufseinsteiger gar nicht so weit, Projekte aktiv gestalten zu dürfen. Bei einigen Chefs konnten wir zwar Ideen auf bunten Post-its notieren oder ein Whiteboard in unserem Büro aufhängen, abseits dieser kosmetischen Maßnahmen blieb unser Gestaltungsspielraum aber begrenzt. Einige von uns hatten großes Glück und durften bei ihren Jobs tatsächlich Design-Thinking-Projekte durchführen. Oder zumindest das, was das Management dafür hielt. In vielen Organisationen wurde Design Thinking auf ein reines Prozessmodell reduziert. In diesen Unternehmen galt der Ansatz als eine Art Innovationsmaschine, bei der man »lediglich« die richtigen Schritte nacheinander durchlaufen musste, um am Ende mit einem marktfertigen Produkt belohnt zu werden. Besonders bitter waren für uns sogenannte Kreativprojekte, bei denen es nicht um die Entwicklung neuer Ideen ging, sondern darum, die Konzepte, die bei den Entscheidungsträgern längst in der Schublade lagen, zu legitimieren. Oder das Management hatte beschlossen, dass die Firma jetzt kreativer und innovativ werden soll, und wir wurden als ulkige Bastelhansel mit bunten Haftnotizen auf die Mitarbeiter losgelassen, die nur froh waren, mal einen Tag lang den Arbeitstrott hinter sich zu lassen, um am nächsten Tag völlig unverändert weiterzuarbeiten. Einfach mal ein bisschen »Kreativtainment«, und alles ist wieder gut.

Dabei hatten wir eigentlich mit Design Thinking einen Ansatz kennengelernt, der perfekt zu unserer Art zu denken und handeln passte: vernetzt, mit Spaß, sinnvoll, mehr Sein als Schein. Wir stellten fest, dass diese Denkweise in der Arbeitswelt noch keinen Platz hatte. Arbeit war hierarchisch, linear – und der Ernst des Lebens. Es hätte so schön sein können.

Abends und an den Wochenenden trafen wir uns in Kneipen, Parks und an den Küchentischen unserer WGs. Unsere Gespräche drehten sich um unsere letzte Reise oder Liebschaft, aber auch immer wieder um Ideen für bessere Produkte und Dienstleistungen. Wir kritzelten bunte Zettel mit unseren Einfällen voll und bauten Mini-Prototypen aus allem, was um uns herumlag. All unsere kreative Energie floss in dieser Zeit in Nebenprojekte. In unseren Jobs waren wir zunehmend frustriert. Bei einem unserer Kneipenabende hörte ein Bekannter uns Ideen spinnen und fragte, ob wir ihm nicht helfen könnten. Er wolle seinen kleinen Bioladen im Kiez gerne erweitern, wusste aber nicht so recht wie. Begeistert willigten wir ein, und er fragte, was unsere Dienstleistung denn kosten würde. Das fragten wir uns auch. Wir hatten unseren ersten Auftrag – damals noch als GbR ohne Namen –, und der Bioladen bot bald einen hausgemachten Mittagstisch an, der progressiven Hipstern und alteingesessenen Berlinern gleichermaßen schmeckte.

Nach dieser ersten Anfrage kamen weitere, und im Winter 2009 entschlossen wir uns, ins kalte Wasser zu springen und aus unserem gemeinsamen Hobby unsere gemeinsame Firma zu machen. Außer unserer Kreativität hatten wir anfangs nichts. Nun mussten wir versuchen, eine Struktur, die man Unternehmen nennen kann, um diese wilde Gruppe herum zu schaffen. Wir hatten zwar keine Ahnung, aber große Pläne und waren zum Glück naiv genug, diese in die Tat umzusetzen. Wir wollten sinnvolle Produkte und Dienstleistungen entwickeln und so arbeiten, wie wir schon lebten: maximal flexibel, kooperativ und immer wieder anders. Von nun an wollten wir mit dem, was wir bisher nur am Feierabend und am Wochenende tun konnten, Geld verdienen.

Und so begann für uns ein Experiment, das bis heute Bestand hat und noch lange nicht fertig ist. Wir haben Dark Horse als 30 Freunde gegründet. Heute sind wir immer noch zu dreißigst und immer noch befreundet. Wir organisieren uns komplett hierarchiefrei und

kommen trotzdem effizient und schnell zu Ergebnissen. Wir haben Experten für so ziemlich jedes Fachgebiet und vergeben Projekte trotzdem auch an Kollegen, die nichts über ein Thema wissen. Bei uns gibt es einen internen Preis für die größten Fehler, und gleichzeitig verwenden wir extrem viel Zeit darauf, keine zu machen. Wir können arbeiten, wann und wo wir wollen, und treffen uns trotzdem gerne zu festen Zeiten in unserem Büro. Unsere Arbeitstage sind oft lang – unsere Urlaube auch. Viele von uns haben seit unserer Gründung bei anderen Arbeitgebern gearbeitet, und trotzdem ist unsere Fluktuation sehr niedrig. Wir bezahlen uns alle gleich und trotzdem fair. Arbeit ist für uns nicht der Ernst des Lebens. Wir arbeiten gerne und organisieren uns so, dass wir nicht auf die Rente und noch nicht mal auf den nächsten Freitag warten müssen. Thank God it's Monday.

Die Montagswelt

Gute Arbeit macht glücklich, bezahlt aber noch nicht die Miete. Unser Dark Horse konnte nur so lange im Rennen bleiben, weil auch jemand auf uns gesetzt hat. Die Wette auf die Werte der Generation Y funktioniert aus drei Gründen: Sie funktioniert erstens, weil nun einmal nicht nur unsere Generation sinnvoll arbeiten möchte. Seit jeher wollen Menschen Zusammenhalt und Zugehörigkeit auf der einen und Individualität und Abgrenzung auf der anderen Seite. Unsere Eltern haben gegen verkrustete gesellschaftliche Strukturen demonstriert und uns in diesem Geiste erzogen.

Wir machen uns nun daran, dieses Erbe auf die Arbeitswelt zu übertragen. Unsere Revolution findet nicht auf der Straße oder in Kommunen statt, sie riecht nicht nach Haschisch und klingt nicht nach Gitarren. Ordentlich gekämmt und pünktlich erscheinen wir montagsmorgens zur Arbeit und krepeln sie gut gelaunt um. Wie ein gutartiger Virus, den man erst bemerkt, wenn man sich schon angesteckt hat, verbreitet sich unsere Revolution leise und schlei-