

Generationenwechsel

Organisationen für die Zukunft öffnen



Autorin
Anke van Beekhuis
 Unternehmensberaterin,
 Beekhuis Performance Culture



In vielen Unternehmen stehen in den nächsten Jahren große Generationenwechsel an. Einige haben sich gut darauf vorbereitet, andere laufen orientierungslos in diesen Wandel. Ein Generationentausch braucht gute Vorbereitung, eine noch bessere Strategie sowie ausreichend Zeit. Daher sollte er eigentlich nicht morgen, sondern schon heute starten.

Die Babyboomer aus den geburtenstarken Jahrgängen der 1960er-Jahre kommen allmählich ins Pensionsalter. Wegen des demografischen Wandels rücken weniger Nachwuchskräfte auf den Arbeitsmarkt – und jene, die kommen, bringen andere Einstellungen und Werte mit. Diese anstehenden Veränderungen sind hinlänglich bekannt, geraten in vielen Unternehmen aber immer wieder aus dem Blickfeld. Nur wenige Manager trauen sich, über ihren Tellerrand zu schauen, und wagen sich an das Thema heran. Oft landet

es aber binnen Kurzem wieder auf der langen Bank.

Einer der Gründe dafür: Es gibt kein gängiges Rezept – und es ist unklar, welche Herangehensweise die besten Ergebnisse liefert. Somit passiert es oft, dass Unternehmen mit allem ein „wenig“ beginnen, aber das überlegte Konzept fehlt. Meist gehen Arbeitgeber halbherzig an die Sache heran, in der Hoffnung, irgendwas werde schon funktionieren. Und welcher Manager will schon gerne

in ein Projekt, das vielleicht erst nach seiner Amtsperiode Früchte trägt, viel Geld und Energie investieren?

Derart lähmende Zustände lassen wenig Innovationskraft und Entwicklung zu. Dabei ist es notwendiger denn je, dass Unternehmen der eigenen Entwicklung offen gegenüberstehen. Denn nur dann bleiben sie auch innovativ gegenüber dem Markt, was wiederum einen neuen Zugang zu Kunden und Kundinnen liefert. Bleiben sie hingegen in alten Strukturen verhaftet und alten Denkmustern treu, geht die Performance nach unten. Nicht sofort, aber still und heimlich werden sie unbeweglich. Sie ziehen nicht mehr die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an – und bringen Produkte auf den Markt, die am Bedarf vorbeigehen. Sich auf alten Lorbeeren auszuruhen, hat noch kein Unternehmen vorgebracht.

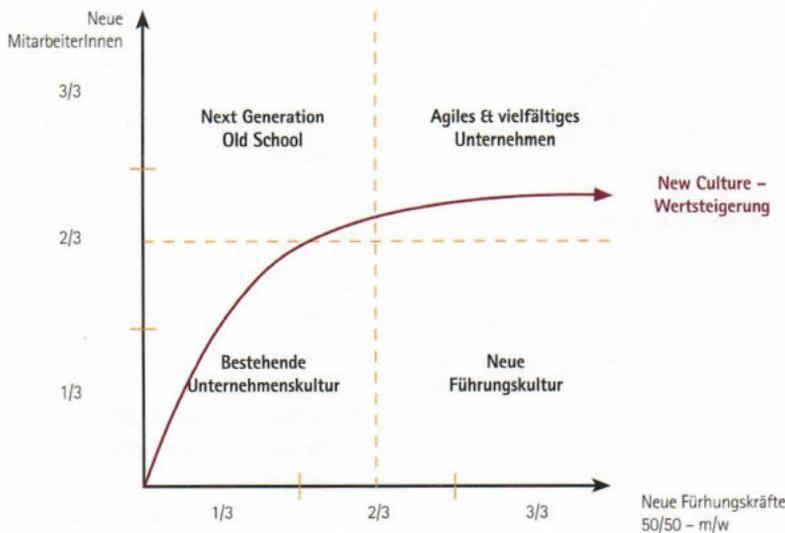


Abbildung 1: Neue Kultur entsteht durch Veränderungen in der Führung

Wenn Betriebe stark hierarchisch ticken, Menschen in Führungspositionen „verdonnern“ oder Kleiderordnungen vorschreiben, die nicht mehr zeit- und branchengerecht sind, dann kann sich das sehr negativ auf ihre Arbeitgebermarke und ihre Performance auswirken. Denn Bewerber und Mitarbeiter haben ihre eigenen Ideen und Denkweisen und wollen diese nicht nur durch Führungsverantwortung und Machtstrukturen ins Unternehmen bringen. Gerade die „High Performer“ unter den Nachwuchskräften wollen einfach „tun“ und in Projekten mit Verantwortung und ohne Hierarchien arbeiten.

In Unternehmen mit starken hierarchischen Strukturen stößt der engagierte Nachwuchs mit dieser Haltung jedoch gegen eine massive Wand. Klarerweise führt das dazu, dass Neue nicht lange bleiben und Unternehmen keinen nachhaltigen Wandel schaffen, da ihnen die nächste Generation fehlt.

Agilität setzt Personalentwicklung und personelle Veränderungen voraus. Wenn Unternehmensleitungen einen neuen Spirit etablieren wollen, brauchen sie Pioniere. Es bedarf Menschen, die sich trauen, bewährte Wege zu verlassen, um neue und vielleicht erfolgreichere Wege zu gehen.

Dazu ist es überdies notwendig, die Kommunikation zu verbessern. Gerade wenn ich als Beraterin Changeprojekte starte, sind viele

Unternehmen irritiert über die notwendige transparente Kommunikation. Die Kommunikation sollte vom Start des Projektes an über alle verfügbaren Kanäle erfolgen – darunter Intranet, interne Netzwerke, Mitarbeiterzeitungen, Projektseiten oder Apps. Dazu ist es notwendig auch ungewöhnliche Wege zu gehen, um Aufmerksamkeit zu erzeugen, wie zum Beispiel Videobotschaften, Interviews mit Projektmitarbeitern und möglicherweise auch mit einem eigenen Podcast. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter immer das Gefühl haben, dabei zu sein und die einzelnen Schritte zu erleben. Aussagen wie: „Das haben wir so noch nie gemacht“, sind an der Tagesordnung. Stimmt. Genau diese Haltung ist ein Grund dafür, warum sich an der Kultur noch nichts verändert hat. **Will man neue Spielregeln und eine neue Kultur, muss sich die Unternehmensleitung trauen, neue Wege zu gehen und neue Formate und Arten der Kommunikation zuzulassen und zu nutzen.**

Rufen Sie sich folgendes Bild vor Augen: Unternehmen mit 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – oder mehr – müssen einen Dampfer oder eine Lokomotive von ihrem bestehenden Weg wegdrehen. Bei beiden geht das nicht ohne einen großen Teil der Mannschaft. Einen Dampfer von mehreren Tausend Tonnen auf einen neuen Kurs zu bringen, braucht Energie, Überwindung und Verständnis. Bei einer Lokomotive, bei der die Gleise

neu gebaut werden müssen, benötigen Sie sogar noch zusätzlich finanzielle und auch menschliche Ressourcen.

Culture-Change durch Generationenwechsel

Um eine Kultur zu verändern, benötigen Unternehmen also genügend Input von außen, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine neue Führungskultur – somit auch The Next Generation in der Führung. Das bedeutet, sie benötigen eine gewisse Schwungmasse, damit sie etwas im Unternehmen entwickeln können. Führungskräfte, die Menschen ansprechen oder schlecht behandeln, sind hier unpassend.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Sie müssen keine Teams austauschen, um eine neue Kultur zu bekommen. Es reicht, wenn Sie bei Nachbesetzungen darauf achten, neuen Wind in Führung und Teams zu bringen. Oft ist es aber leider so, dass das alte Denken bestehen bleibt, weil die Entscheider immer wieder Führungskräfte an die Spitze bringen, die ihnen selbst ähneln.

Genau hier gibt es eine Chance für Unternehmen, in den nächsten Jahren – mit geringem Aufwand – die kritische Schwungmasse für einen Kulturwandel ins Unternehmen zu bringen. Sie können Stück für Stück ganze Abteilungen neu gestalten und so Multiplikatoren und Influencer integrieren.

Genau bei diesem Generationswechsel gilt es, strategisch vorzugehen, um exakt jenes Ergebnis zu erzielen, das man will. Seine Führungskräfte zu beauftragen, neue Leute mit neuem Spirit zu suchen, ist zu wenig. Denn auch das kann zu Fehlentscheidungen führen. Jede Führungskraft sucht sich die Person aus, die ihr ähnlich ist. Begreiflich, denn wir vertrauen Menschen mehr, die uns gleichen. Somit ersetzt jedoch der eine alte Führungsstil, den anderen alten Führungsstil.

Die Chance nutzen – die fünf Grundregeln beim Generationenwandel

Nicht der Prozess der Veränderung ist aufwendig und hart. Aus meiner Erfahrung ist der Prozess der Definition der schwierigste Teil. Welche Art von Kultur brauchen wir, um erfolgreich zu sein? Was können wir als Vorstand glaubhaft tragen? Verstehen ande-

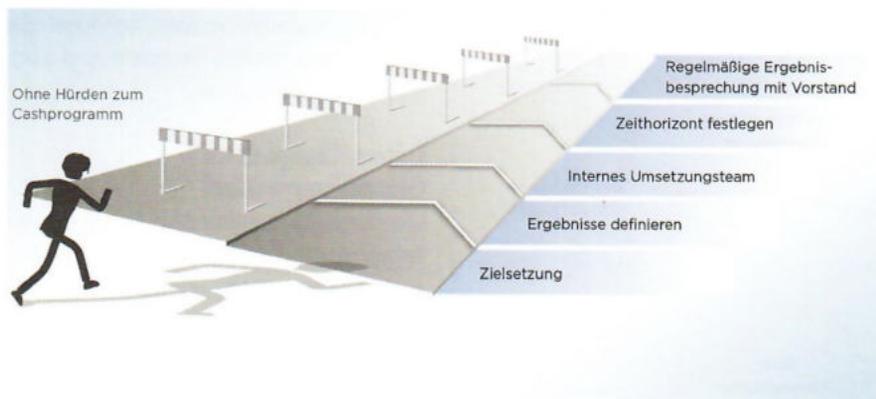


Abbildung 2: Die notwendigen Schritte, um Kultur nachhaltig zu verändern.

re diese Welt, die wir schaffen wollen, überhaupt? Das Hinterfragen der eigenen Person und der Zielkultur ist eng miteinander verbunden.

Es ist also unerlässlich, zu erkennen, ob die Top-Ebene bereit ist, ein Unternehmen so zu gestalten, dass es für die Zukunft gewappnet ist. Egal ob sie es agiler machen, mehr Genderbalance erreichen, mehr Diversität oder eine gute Performance erzielen will. Die neue Generation will Glaubhaftigkeit im Management erleben und spüren. Vorbilder erkennen, mit denen sie wachsen kann. **Umso wichtiger ist es, den Spirit wirklich zu leben und eine Kultur zu gestalten, die langfristig halten kann.**

Gerne nehme ich für die fünf Grundregeln eine Metapher des Segelns her:

1. Wohin soll Ihre Reise gehen?

Solange Sie nicht wissen, wohin die Reise geht, in welchem Gewässer Sie das Segel setzen werden, können Sie keine Mannschaft zusammensetzen. Es macht Sinn, sich Zeit dafür zu nehmen, herauszufinden, wohin die Reise gehen soll. Sie steigen ja auch im Urlaub nicht in ein unbekanntes Flugzeug mit unbekanntem Reiseziel und packen für alle Eventualitäten Dinge ein.

Definieren Sie im Führungsteam, welche neue Kultur Sie haben wollen. Bitte verlassen Sie dabei die oberflächliche Ebene. Sie sollten nicht darüber sprechen, dass Sie „mehr Innovationskraft“ haben wollen, sondern darüber, wie diese Innovationskraft genau sein soll.

Also was soll das Ergebnis der Innovationskraft sein? Was wollen Sie damit erreichen? Und so machen Sie es mit allen weiteren „oberflächlichen Themen“. Gehen Sie in der Definition Ihrer neuen Ergebnisse bezüglich Kultur in die Tiefe. Blicken Sie dabei nach draußen: Was wird sich am Markt verändern? Wo wird sich unser Produkt hin entwickeln? Worauf müssen wir schauen?

2. Was wollen Sie mit der Reise an Mehrwert erreichen?

Oft ist bei soften Themen der Mehrwert nicht klar. Was ist der Mehrwert Ihres Kulturveränderungsprojekts? Was gewinnen die Teams und die einzelnen Beschäftigten? Auch hier ist Tiefgang gefragt. Genau dieses Thema ist der wichtigste Part in der Kommunikation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen den Mehrwert erleben. Jede Reise hat einen solchen Nutzen. Erholung, Neues entdecken, Sportaktivitäten ... Auch ein Wandel sollte einen nicht unerheblichen Mehrwert haben, damit er funktioniert.

3. Welche Crew & Struktur brauchen Sie?

Danach macht es Sinn zu überlegen, welche Crew Sie brauchen. Jedes Gewässer, jede Region braucht andere Experten an Bord. Genau das ist auch bei einem Culture-Change notwendig. Die Crew geht auch einher mit der Struktur. Macht es Sinn, die vorhandene Struktur beizubehalten, oder müssen Sie hier etwas ändern? Welche Personen aus welcher Führungsebene gehen in den Ruhestand, und mit welchen „Führungsarten“ müssten diese Positionen neu besetzt werden? Gibt es dieses

Potenzial im Unternehmen, oder brauchen Sie Experten von außerhalb?

4. Welche Abläufe sind für Ihre Ziele notwendig?

Passen Ihre Abläufe und Prozesse noch so, wie sie derzeit sind? Welche Bereiche müssten Sie überarbeiten? Welche müssten Sie standardisieren? Welche Methoden benötigen Sie vom Markt? Welche Leute passen wohin? Wer könnte den Change gut umsetzen?

5. Wollen Sie als Kapitän unter diesen Voraussetzungen das Boot ans Ziel bringen?

Zum Abschluss dieser vier Schritte sollten Sie ehrlich zu sich selbst sein und folgende Fragen beantworten: Wollen Sie der Kapitän oder die Kapitänin eines solchen Bootes sein? Könnten Sie dieses Boot überhaupt steuern, oder fehlt auch Ihnen Wissen, das Sie sich im Change aneignen sollten? Wenn Sie sich darüber im Klaren sind, steht Ihrer Reise und der Rückkehr in den sicheren Hafen nichts mehr im Wege.

Wichtig! Alle diese fünf Punkte sollten Sie mit einem Strategieteam konzipieren, bevor Sie in die Umsetzung gehen. Durch diese Art von Szenario-Arbeit überprüfen Sie auch die Machbarkeit der entwickelten Punkte. Sie bekommen so ein Zielbild für die neue Organisation. Erst danach können Sie die strategischen Weichen stellen.

Erst wenn Sie sich über alle diese Punkte im Klaren sind, sollten Sie einen Umsetzungsplan entwickeln – und können den Kulturveränderungsprozess starten.

Fazit

Eine neue Kultur erkennen Sie daran, dass Sie am Start Messkriterien für die neue Kultur definiert haben. Diese überprüfen Sie immer wieder im Prozess sowie jährlich in einem selbst definierten Kultur-Check. Jedes Unternehmen hat andere Messkriterien. Daher: Machen Sie sich bewusst, was sie erreichen wollen – ansonsten können Sie diesen Wandel nie überprüfen. Viele Organisationen, die im Moment noch sehr gut wirtschaften, stehen in den folgenden Jahren durch den Generationenwechsel vor großen Herausforderungen. Wenn Sie zu diesen Unternehmen gehören, dann gibt es nur eines: TUN.