

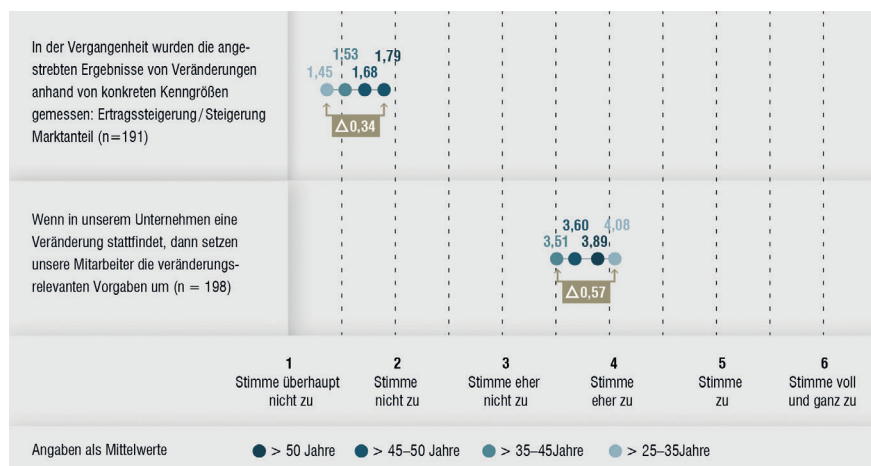
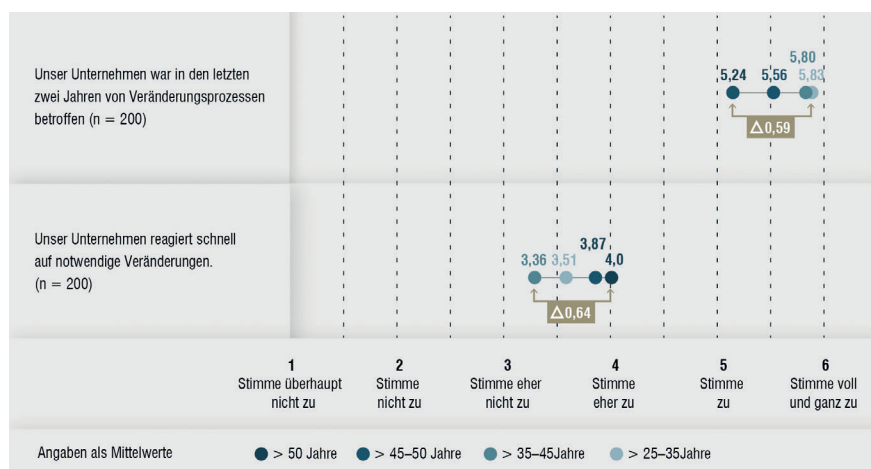
Change braucht alle Altersklassen! Die Arbeitswelt in der 4. Welle – Wie viel verkraften wir noch?

Claudia Schmidt, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH und Expertin für Veränderungsmanagement, Eltville-Erbach

Das Team der Mutaree GmbH unterstützt Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Die aktuelle Mutaree Change-Fitness-Studie wirft einen Blick auf die signifikanten Unterschiede im Umgang mit Veränderungen getrennt nach vier Altersgruppen und fast alle Unternehmen waren in den vergangenen zwei Jahren mehr oder weniger von Veränderungen betroffen. Daran besteht weitestgehend Einigkeit. Es ergeben sich allerdings keine guten Werte für die Erfolgsfaktoren „Reaktionsgeschwindigkeit“ und „Umsetzung relevanter Vorgaben“ im Change.

I. Ergebnis der Mutaree Change-Fitness-Studie

Die Reaktionsgeschwindigkeit auf die sich anbahnende Veränderungen in vielen Unternehmen ist noch viel zu niedrig, so jedenfalls die Auffassung der Altersgruppen > 35–45 und > 25–35 Jahre (siehe hierzu die folgende Abbildung zu Betroffenheit und Reaktionsgeschwindigkeit).



Wie die 2. Abbildung zu Messung von Veränderungsergebnissen und Umsetzung von Vorgaben durch Mitarbeiter zeigt, bestehen noch deutlichere Unterschiede bei der Umsetzung relevanter Vorgaben durch die Mitarbeitenden. Die Altersgruppe > 35–45 Jahre (Mittelwert 3,51) nimmt hier eine sehr kritische Position ein. Sie bildet die Gruppe mit dem niedrigsten Zustimmungswert ab. Gerade für diese Altersgruppe, die im Veränderungsprozess häufig sehr stark gefordert ist und in den meisten Unternehmen einen sehr großen Teil der Mitarbeiterschaft stellt, vertritt die Auffassung, dass die Umsetzung von Veränderungen eher nicht mitgetragen werden. Zudem wird der Veränderungserfolg noch viel zu wenig anhand von konkreten Messgrößen gemonitort und gesteuert.

Konsequenz:

Von Veränderungen betroffen sind wir alle und dies wird in Zukunft auch nicht weniger werden. An harten Zahlen wird der Erfolg des Changes und die wirksame Umsetzung jedoch so gut wie gar nicht gemessen. Und – wir reagieren immer noch viel zu behäbig auf ein sich änderndes Umfeld und relevante Vorgaben im Change setzen wir nicht konsequent genug um. Was heißt das für die Arbeitswelt nach der 4. Welle?

II. Die Arbeitswelt nach der 4. Welle

1. GenX und GenY – die Macher der Zukunft?

Gerade die Altersgruppe zwischen 35 und 45 Jahren ist heute mehr denn je gefordert. Ihre Haltung zum Thema Change ist entscheidend, um die Herausforderungen Digitalisierung und Demographie (Fachkräftemangel) nicht nur, aber v.a. auch im Kontext der Pandemie zu meistern. Neue Technologien verändern unsere Arbeitswelten und die Kundenbedürfnisse steigen stetig, nicht zuletzt verursacht durch die rasant voranschreitende Digitalisierung. Die Altersgruppe zwischen 35 und 45 ist es, die die Organisationen in die Lage versetzen muss, sich deutlich schneller auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Beide Generationen streben aber eher nach Individualität und Wertschätzung. Der Fokus dieser Altersgruppen liegt, gerade in Zeiten der Pandemie, stärker auf Familie und weniger auf Beruf und Karriere. Was fehlt ist Nähe und persönlicher Austausch – virtuelle Zusammenarbeit erzeugt räumliche Distanz und Corona zwingt uns weiter dazu auf Abstand zu bleiben.

2. Baby Boomer – Best-Ager oder altes Eisen?

Viel besser sieht es bei den Baby Boomern auch nicht aus. Der Fokus liegt bei ihnen

nicht mehr unbedingt auf der Familie. Für die karriereorientierten Baby Boomer hat Arbeit immer noch den höchsten Stellenwert. Es geht also nicht ums Wollen, sondern vielmehr ums Können oder besser Nicht-Können. Neue Technologien, die zunehmende Aufweichung von privater und beruflicher Sphäre sowie die enorme Veränderungsgeschwindigkeit macht den Digital Immigrants zu schaffen. Und – wir gehören zu den Ländern, in denen sich die Alterspyramide am schnellsten umkehrt. Das heißt, die Generation Baby Boomer scheidet nach und nach aus dem aktiven Berufsleben aus. Erstaunlich jedoch, dass die Pandemie nicht dazu geführt hat, dass diese Gruppe früher in den Ruhestand gegangen ist. Auch die Arbeitszeiten wurden weniger reduziert als in den jüngeren Altersklassen.

Zwischenergebnis:

Die jungen Generationen werden jetzt mit Ihrer Kraft und digitalen Kompetenz mehr denn je gebraucht, können familienbedingt oder wollen einfach nicht um jeden Preis im geforderten Umfang die notwendigen Veränderungen voranzutreiben. Die ältere Generation will vielleicht noch, aber kann nicht oder verabschiedet sich in Bälde in den Ruhestand – ein Dilemma, denn ihr Ausscheiden aus dem Berufsleben ist weder im Umfang noch im Bereich der Erfahrung alleine durch die jungen Generationen aufzufangen. Die Unternehmen sind damit jetzt noch stärker unter Handlungsdruck geraten, der zusätzlich durch den voranschreitenden Fach- und Führungskräftemangel befeuert wird. Damit wird die Bindung ans Unternehmen zu einem noch wichtigeren Erfolgsfaktor

III. Was tun?

1. Alle Altersklassen fit halten, auf altersbezogene Diversity setzen und Organisationen beweglicher machen

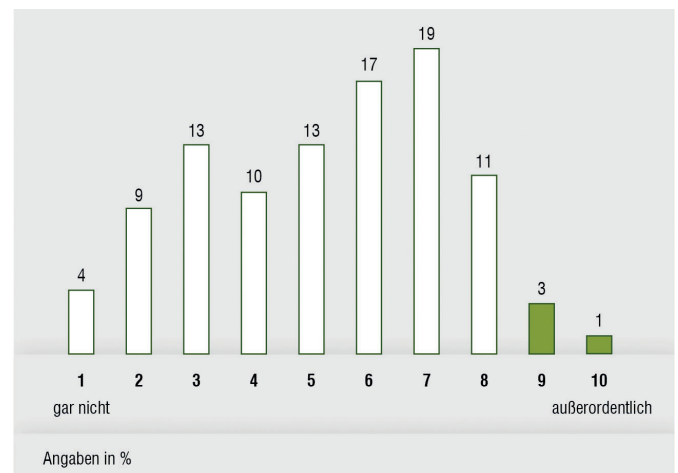
Es geht darum gerade in der Zeit des digitalen Umbruchs die Mitarbeiter zu qualifizieren, um den Anschluss nicht zu verlieren. Die Pandemie fordert einen schnellen und tiefgreifenden Change der Arbeitswelt. Die digitale Kompetenz laufend auf dem aktuellen Stand zu halten, ist Grundvoraussetzung für die Teilnahme am Arbeitsleben, und zwar für alle Altersgruppen. Zudem ist es schlau auf altersgemischte Teams zu setzen und die Kombination von jungen Wilden und klugen Alten zu fördern. Deren Zusammenspiel und Auseinandersetzung setzt realisierbare Innovationen frei, die heute jedes Unternehmen braucht. Für all das braucht es pfiffige, innovative, flexible Beschäftigungsmodelle und ein stimmige Arbeitsumgebung, die lebenslanges Lernen unterstützt, um die gesamte Mannschaft langfristig an das Unternehmen zu binden.

Digitalisierung und Demographie haben Unternehmen und Gesellschaft in einen Paradigmenwechsel getrieben und die Pandemie wirkt als Evolutionsbeschleuniger nach. Die Organisationen von morgen müssen viel beweglicher werden, um in angemessener Geschwindigkeit auf neue Herausforderungen reagieren zu können. Dabei können in vielen Fällen neue Formen der Zusammenarbeit helfen – Teams, die autonom handeln können und dürfen, interdisziplinäre besetzt und in der Lage



sind, die neuen Technologien effektiv zu nutzen, werden am ehesten in der Lage sein der wachsenden Veränderungsdynamik standzuhalten. Für die Entwicklung solcher Formen der Zusammenarbeit braucht es Erfahrung, Innovation und den richtigen Mindset, und zwar in allen Altersklassen.

Diese Drehung in eine bewegliche Organisation gleicht in manchem Unternehmen der Kehrtwende eines Tankers – zunächst langsam und teuer, aber doch überlebensnotwendig. Und es trifft eine große Zahl von Unternehmen. Wie die Ergebnisse der Mutaree-Change-Fitness-Studie zeigen, ist es aber um die Change-Fitness vieler Organisationen derzeit nicht gut bestellt, wie man an der folgenden Grafik erkennt. Hier wurde gefragt, wie „change-fit“ schätzen Sie Ihr Unternehmen auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (außerordentlich) ein (n=197)?



2. Personalplanung strategisch angehen, Revers-Coaching nutzen und die Arbeitgeberattraktivität steigern.

Zunächst mal heißt es, Klarheit bezogen auf die derzeit vorhandenen, aber auch die zukünftig benötigten Kompetenzen und Qualifikation schaffen. Wenn ich weiß, welches Know-how da ist und welches (perspektivisch) fehlt, hilft das nicht nur bei der Rekrutierung, sondern auch bei der Personalentwicklung und v.a. bei einem effektiven Wissenstransfer zwischen Kollegen und Kolleginnen.

Die klassische Rollenverteilung mal umdrehen und jüngere Mitarbeiter in die Mentoren-Rolle schicken, um den Best Agern z.B. neue Formen der digitalen Zusammenarbeit näher zu bringen. Umgekehrt lernen die Jungen aus den Erfahrungen der Best Ager. Das fördert den intergenerationalen Austausch und sorgt für ein besseres Verständnis und den Transfer von Fähigkeiten und Erfahrungen.

Die jungen Wilden fragen heute mehr denn je nach der Qualität der Zusammenarbeit und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – Geld und Karriere liegen nicht zwingend im Fokus. Flexibilität bezogen auf Arbeitszeit und -ort sowie ein effektives Gesundheitsmanagement sowie eine partizipative Kultur sind entscheidend und wichtige Bausteine zur Bindung an Unterneh-

men. Führung muss Potenziale fördern und den Wandel gestalten. Insbesondere in der jetzigen Zeit der Pandemie hat sich noch mal mehr gezeigt, ob die Führung diesem Anspruch gerecht wird. Das Personalmanagement wird sich zukünftig auch als Nebenwirkung der Pandemie an einem lebensphasenorientierten Konzept ausrichten und Führung zukunftsfähig gestalten müssen.

IV. Fazit

HR hat die Chance den Change als maßgeblicher Player mitzuprägen und die eigene Rolle im Unternehmen aufzuwerten. HR muss Strategien für eine bewegliche Organisation entwickeln in der sowohl Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und -entwicklung, als auch die Balance zwischen Beruf und Privatleben in ein lebensphasenorientiertem Personalmanagement münden und in dem jeder in seiner Persönlichkeit, seinen Umständen und Präferenzen wahrgenommen und gefördert wird. Dafür braucht es Werkzeuge für alle Generationen, die flexibel eingesetzt werden können und die die unterschiedlichen Bedarfe abdecken. Die Lebensphasenorientierung im Personalmanagement wird damit zu einem entscheidenden Einflussfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – HR hat die Chance diesen Change mitzugestalten und die Performance der Organisation entscheidend positiv zu beeinflussen.