

Die permanente Veränderung

Die Auswirkungen des Generationenwechsels in der Arbeitswelt treffen die Sozialwirtschaft disruptiv. Die Veränderung wird dabei zur Konstante. Die gute Nachricht: Es gibt Konzepte, um im Gleichgewicht zu bleiben.

DARREN KLINGBEIL

Was sich momentan in der Arbeitswelt vollzieht, ist ein Aufeinanderprallen völlig unterschiedlicher Wertevorstellungen darüber, wie Arbeit gestaltet und welchen Stellenwert sie im Bezug zum Privatleben einnehmen sollte. Die Antagonisten dabei sind: Zum einen die Generation Baby Boomer, die zurzeit noch die Geschicke in Vorstands- und Geschäftsführungsbüros der Sozialwirtschaft leitet. Und zum anderen die jungen Menschen der Generationen Y und Z, die hinsichtlich ihrer Arbeitskraft immer mehr zum „knap-

„Die Unternehmen müssen in Bewegung bleiben, ohne die Balance zu verlieren.“

Prof. Dr. Jutta Rump,
IBE, Hochschule Ludwigshafen

pen Gut“ werden (und sich dessen zunehmend bewusst sind!) – und deshalb die Baby Boomer in den Chefsesseln zum Umdenken treiben. Das Motto „Führung gestaltet“ des 11. Kongress der Sozialwirtschaft war vor dem Hintergrund dieses Real-Szenarios deshalb sicher bewusst gewählt: Denn vom Getriebenen zum Gestalter dieses disruptiven Veränderungsprozesses zu werden – dafür lieferte der Kongress den über 400 teilnehmenden Vorständen, Geschäftsführungen und Führungsverantwortlichen der Sozialwirtschaft viele praxisnahe Einblicke und Werkzeuge:

Gelebte Vielfalt zieht Jüngere an

Gerade **SOZIALE UNTERNEHMEN**, die Menschen (und Klienten!) jüngerer Generationen für sich gewinnen wollen, müssen glaubhaft vermitteln, dass sie die Vielfalt menschlicher Existenz anerkennen. Eine echte „diversitätsbewusste Haltung“ sei erforderlich, unterstrich **KATHARINA GARVES** (Foto), Beauftragte für Gleichstellung und Vielfalt beim **AWO BEZIRKSVERBAND WESER-EMS**, der 4.000 Menschen beschäftigt. Diversitätsbewusste Haltung beginne bereits in der Führungskultur, fordere ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung, personelle Verantwortlichkeit, stetige Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen und zeige sich nicht nur in interner Kommunikation, sondern auch in der Öffentlichkeit. Garves arbeitet zu dem Thema mittlerweile hauptamtlich auf einer 30-Stunden-Stelle, was sie als klares Bekenntnis des Trägers zum Diversity Management einstuft. Die Tatsache, dass viele Führungskräfte und Mitarbeitende sie mittlerweile mit ihrer Expertise in Entscheidungsprozesse einbeziehen bzw. zu Rate ziehen, ist für sie Erfolgsindiz ihrer Arbeit. „Vielfaltssensibilität in der Sozialwirtschaft ist eine wichtige Kompetenz, die junge Menschen der Generation Y gut finden“, sagt Garves – selbst Vertreterin der **Y-GENERATION**.



Foto: Darren Klingbeil



Fotos: Darren Klingbeil

Kongress-Referentinnen und Referenten wie Jutta Rump (oben), Michael Hamm (u.l.) und Thomas Müller (u.r.) verdeutlichten: Der Veränderungsdruck auf den Organisationen ist disruptiv, permanent und vollzieht sich auf allen Ebenen.



Wie die „Leistungsdiamanten“ gewinnen?

Die Zeiten des Abwartens und des zeitlich noch überschaubaren „Change Managements“ sind vorbei, machte **Prof. Dr. Jutta Rump**, Direktorin des **Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE)**, unmissverständlich deutlich. Zusammen mit den Trends der Digitalisierung und der Demografie auf Seiten der Kunden sozialer Dienstleistungen (immer mehr ältere, Leistungen nachfragende Menschen) sehen sich Unternehmen der Sozialwirtschaft mit der stetigen Abnahme von Arbeitskräften konfrontiert. Um diesen Wandel zu überstehen, sei es zunächst erforderlich, diesen als „Normalzustand“ zu begreifen, der auch nicht in einem zeitlich definierten Rahmen wieder beendet sein wird, so Rump. Nein, vielmehr befänden sich die Unternehmen in einer fortwährenden „Transformation, von der wir nicht wissen, wie und wann sie enden wird“.

Als Arbeitgeber seien die Unternehmen dabei gefordert, „in Bewegung zu bleiben, ohne die Balance zu verlieren“, sagt Rump. Es müsse ihnen durch die Umgestaltung der Arbeitswelten,

„Zurzeit gehen in der Sozialwirtschaft ganze Netzwerke in den Ruhestand – und neue entstehen. Das ist eine Chance für neue, jüngere Leute.“

Michael Hamm, Landesgeschäftsführer Paritätischer Wohlfahrtsverband, LB Rheinland-Pfalz/Saarland

Unternehmensstrukturen und -prozesse gelingen, Mitarbeitende „mitzunehmen auf dieser Reise der digitalen Transformation – und zwar passend zu den Ansprüchen der Jüngeren an Arbeit (die Stichworte lauten hier: Individuelle Orientierung, Abkehr von Hierarchien, Tätigkeit muss Freude machen, Streben nach Work-Life-Balance, Trend zur ‚sanften Karriere‘).

Gelinge dies aber nicht, drohe die Gefahr, „dass der Faktor Mensch den Transformationsprozess zum Scheitern bringt – und das können wir uns nicht leisten!“ Den Handlungs-Appell, den Rump an die Unternehmenslenker deshalb richtet, lautet: „Wenn ich die Leistungsdiamanten der jüngeren Generation erreichen will, muss ich mir was überlegen!“

„Agiles Management“ kann eine Antwort auf den Wandel sein

Eine dieser Überlegungen könnte in die Richtung „Agiler Unternehmensführung“ (wie sie z. B. beim niederländischen Vorzeige-Unternehmen Buurtzorg“ praktiziert wird) gehen. Agiles Management

setzt dabei u.a. auf den Abbau von Hierarchien, die Beteiligung der Teammitglieder an transparent gestalteten Entscheidungsprozessen, auf mehr individuelle Freiheiten und auf Agieren auf Augenhöhe in den Unternehmen. **Mag. Markus Platzer**, Geschäftsführer des stationären Altenhilfeanbieters **CASA gGmbH** in Wien, schilderte in einem Praxisbericht, wie ein Umbauprozess der Organisation hin zu agilem Management gelingen kann – und dass der Weg dorthin alles andere als ein Selbstläufer ist.

Agiles Management setzt an vielen Arbeitsprozessen an, z. B. an einer Besprechungskultur, bei der die Beteiligten sich auch tatsächlich gegenseitig verstehen. Wie schafft man das? Bei der CASA wurde eingeführt, dass Besprechungen live über Beamer mitprotokolliert werden, Gesagtes und Gehörtes wurde in den Besprechungen von Teilnehmern mit den eigenen Worten wiederholt und protokolliert. Bei Besprechungsende stehen so bereits von den Teilnehmenden konsenterte Protokolle fest, was nicht nur unglaublich „zeiteffizient“ sei, sondern auch Missverständnisse ausschließe. Platzer machte deutlich, dass funktionierende agile Organisationen alles andere als eine unstrukturierte Wohlfühlveranstaltung sind. Vielmehr funktionieren sie nur, „weil sie strikt und rigide organisiert sind“, machte er klar. Es gäbe klare Abläufe und Verantwortungen, an die sich die Beteiligten zu halten haben.

Der Umbau hin zu einer agilen Organisation sei zeitaufwändig, teuer und fehleranfällig, so Platzer. „Sie werden Mitarbeiter verlieren, Krankenstände werden anfangs steigen.“ Doch wer das Ziel nicht aus dem Auge verliere, sehr viel über den Umbau kommuniziere – auch in Großveranstaltungen mit sehr vielen Mitarbeitern – und früh auch gegenüber Shareholdern der Unternehmensspitze, der können, wie die CASA gGmbH, erfolgreich sein. Dabei sei sich aber zu gegenwärtigen, dass der Umbauprozess nie ende: „Die Welt verändert sich schnell und kontinuierlich – agiles Management kann eine Antwort sein“, ist der CASA-Geschäftsführer überzeugt.

Erfolgsfaktor Nachfolgeplanung

Weil sich der Generationenwechsel nicht nur auf der Ebene der Mitarbeitenden und der mittleren Führung, sondern auch in den Geschäftsbüros derzeit rasant vollzieht, braucht es auch hier Konzepte, den Wechsel erfolgreich so zu gestalten, dass er die Organisation und die Mitarbeitenden nicht aus dem Gleichgewicht bringt.

Wie dies gelingen kann, beschrieben **Michael Hamm**, Landesgeschäftsführer des **Paritätischen Wohlfahrtsverbands**, LB Rheinland-Pfalz/Saar-



„Sie werden Mitarbeiter verlieren, Krankenstände werden anfangs steigen.“

Mag. Markus Platzer,

Geschäftsführer der
CASA gGmbH Wien.

land, und **Dr. Thomas Müller**, Geschäftsführer der **contec GmbH**. Beim erfolgreichen Generationenwechsel gelte es grundsätzlich drei Dimensionen – nämlich die Perspektive der Organisation, die des Nachfolgers, und die der ausscheidenden Führungskraft – gleichzeitig im Auge zu behalten. Eine Aufgabe, zu der in den meisten Aufsichtsgremien in der Sozialwirtschaft aber „wenig Routine vorhanden“ sei, so Hamm. Das Definieren von Eignungskriterien an die neue Führungskraft sei deshalb elementar. Wer auf den zu besetzenden Chefsessel schlussendlich passe, hänge dabei entscheidend davon ab, in welche Richtung sich die Organisation entwickeln soll. Die Neubesetzung muss also zur strategischen Ausrichtung passen. Ein entscheidender Punkt, der auch bei der Frage zu beantworten ist, ob man die Stelle intern oder extern neu besetzt. Wie viel Neues, Innovatives, Blick von außen ist erwünscht und erforderlich? Oder soll Bewährtes weitergeführt werden und braucht es deshalb eher Stallgeruch?

In einem Nachfolgeprozess könne viel schief gehen, was sich negativ auf das ganze Unternehmensklima auswirken könne. Die nicht geplante „Überlappungszeit“, in der alte und neue Geschäftsführung zusammen arbeiten müssen, um den Übergang zu gestalten, ist so eine fehleranfällige Schnittstelle. In der Praxis werde bei externen Neubesetzungen eine Überlappungszeit von 4 Wochen bis 4 Monaten präferiert, berichteten Hamm und Müller. Ist die Geschäftsführung dann schließlich an Bord, empfiehlt Müller, ihr eine Art „Survival-Liste“, ein „Starter-Kit“ (mit den wichtigsten Infos zum Unternehmen, Telefonnummern etc.) für die ersten 100 Tage im Unternehmen an die Hand zu geben.

Und auch die Verabschiedung bzw. die Vorstellung des Nachfolgers sollte man nicht dem Zufall überlassen, rät Hamm. Finden Verabschiedung des Vorgängers und die Vorstellung des Nachfolgers in einer Veranstaltung statt, gelte es, die Organisation des Termins „in der Waage zu halten“. Auch dem Nachfolger müsse am Ende der Veranstaltung Redezeit eingeräumt werden, „und das kriegt man hin, wenn man es steuert“.

Hamm nahm den Organisationen die Angst, dass mit dem Ausscheiden langjähriger Führungskräfte die Vernetzung der Organisation leiden könnte, denn: „Mit neuen Führungskräften bilden sich auch neue Netzwerke. Zurzeit gehen in der Sozialwirtschaft ganze Netzwerke in den Ruhestand und neue entstehen – das ist auch eine Chance für neue, junge Leute!“ ■

Foto: Darren Klingbeil



Weitere Informationen:
www.sozkon.de