

## Was tun Sie, wenn

### ... die wirtschaftliche Lage sich deutlich bessert?

Das scheint nun eine recht überflüssige Frage zu sein. Oder doch nicht?

Wir Trainer, Berater und Coaches hören möglicherweise von Ihren Mitarbeitern mehr und ehrlichere Meinungen als Sie als Chefs: Wichtige Mitarbeiter werden ihr/Ihr Unternehmen verlassen, wenn der Stellenmarkt wieder aufnahmefähig ist.

Auch repräsentative Umfragen sagen das voraus: Viele Mitarbeiter fühlen sich seit Jahren - in den schlechten Zeiten und in den Zeiten radikaler und vor allem schlecht gemanagter Änderungen und Einschnitte - schlecht behandelt, schlecht geführt, haben erleben müssen, dass das Unternehmen nicht loyal zu ihnen bzw. zu Kollegen war. Die persönliche Wertschätzung der Mitarbeiter als Menschen ist in vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren drastisch gesunken. Die Diskrepanz zwischen den Werten auf Hochglanzpapier und den gelebten Werten ist für viele enorm groß geworden.

Das ist auch eines der Ergebnisse aus den mehr als 300 Interviews, die ich in den vergangenen 3 Jahren im Coaching oder zur Bedarfsanalyse für Change- und Seminarprojekte durchgeführt habe.

Da erscheint auch die folgende Zahl in einem anderen Licht: Die Münchner Abendzeitung berichtet am 08.05.06 von einer Umfrage unter 1000 Führungskräften, dass rund drei Viertel von ihnen ihre berufliche Situation mit „sehr gut“ bis „gut“ bezeichnen. Sie wurden nicht dazu befragt, wie wohl sie sich in ihrem jetzigen Unternehmen fühlen und wie sie dort ihre beruflichen Aussichten sehen! Gemeint ist wohl: Die Chancen, in einem anderen Unternehmen einen neuen Job zu finden, werden größer. Die Menschen sehen neue Chancen.

Sie können nicht mehr blindlings auf die Loyalität Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte zählen. Vor allem nicht auf die Loyalität der Gold Collar Worker, der gesuchten Professionals. Nicht nur jüngere Leute, auch Menschen zwischen 40 und 50 Jahren und darüber suchen nach anderen Möglichkei-

ten. Der Run auf die guten Leute kann beginnen. In der IT-Industrie ist der schon im Gange. Am 10.05.06 las ich die Meldung, dass die Zahl der offenen Stellen um rund 50.000 gestiegen ist.

Nur die Professionals und Führungskräfte über 50 Jahren stecken in einer echten Zwickmühle. Der Markt für Ältere ist eher schwach. Welcher Personalmanager, auch wenn er selbst 55 Jahre alt ist, stellt einen 55-Jährigen ein? Und welcher 55-Jährige traut sich echt, selbst und freiwillig zu kündigen und sich ein neues Unternehmen zu suchen? Viele scheuen (noch) diese Veränderungen, stecken den Kopf in den Sand, versuchen sich festzuhalten, im Unternehmen zu überleben und sind dann überrascht, wenn man ihnen den Vorruhestand empfiehlt oder irgendeinen anderen Weg findet, auf sie zu verzichten. Ältere Mitarbeiter einfach deswegen entlässt, weil sie zu teuer sind; die jüngeren sind billiger. Ich glaube, dass man hier eine Milchmädchenrechnung aufmacht, nur den kurzfristigen Interessen der Controller dient.

In den Unternehmen laufen weiterhin viele Change Projekte. Es wird intern umstrukturiert. Aufkäufe von und Fusionen mit anderen Firmen. Erweiterungen der Berichtsspanne (lean management), neue Strukturen und Abläufe, etc. Selbst wenn die Change Projekte professionell aufgesetzt und gemanagt werden, gibt es auf den mittleren und unteren Führungsebenen Folgeprobleme, die „die da oben“ längst nicht mehr im Blick haben.

Sozialverträgliche Entlassungen stehen an. Auch wenn es sicherlich zuhauf Probleme mit dem Betriebsrat und vor den Arbeitsgerichten gibt, ist das aus meiner Sicht eher ein kleineres Problem.

Viele andere Führungskräfte und Professionals verlieren ihren bisherigen Job im Unternehmen,

- sind vorübergehend „frei schwebend“ in den Strukturen.
- müssen ihre Rolle neu definieren, verlieren ihren hierarchischen Status (von Führungskraft zurück auf Professional).

Ich nenne das „Entwurzelung“.

- Viele fühlen sich allein gelassen. Orientierungscoaching gibt es kaum. Die Menschen

müssen das mit sich selbst ausmachen.

- Und noch andere beobachten, was mit den Kollegen und Mitarbeitern geschieht, fragen sich, wann sie selbst an der Reihe sind und machen sich schon mal geistig auf die Wanderschaft.

Lassen Sie mich einmal den Wechsel von Mitarbeitern unter Change-Gesichtspunkten beleuchten. **Meine Thesen.**

**Mitarbeiter-Fluktuation verursacht Produktivitätseinbrüche!**

**Mitarbeiter-Fluktuation braucht Change Management!**

### **Konsequenzen aus der Fluktuation**

#### **Ältere Mitarbeiter**

Mit einem „Alten“ verlässt auch sehr viel Know-how Ihr Unternehmen.

Das dokumentierte Know-how, das man einem neuen zum Lesen und Einarbeiten geben könnte, wenn er den Job des Alten übernehmen soll, ist dagegen verschwindend gering.

Eher selten ist der Fall, dass der Alte/Gekündigte in einer Übergangszeit sein Know-how und seine Erfahrungen sowie seine Beziehungen an den neu-

en Mitarbeiter oder auch an die bereits/noch anwesenden Mitarbeiter weitergibt. Das geschieht, wenn überhaupt, nur, wenn jemand geplant in Pension geht.

Die Konsequenzen:

- Wertvolle Kundenbeziehungen gehen verloren.
- Erfahrungswissen geht unwiederbringlich verloren.

Haben Sie eine Know-how-Bilanz, mit der Sie feststellen könnten, wie viel Know-how Sie verlieren und wie viel Sie neu bekommen?

Jeder sollte es inzwischen wissen: Menschen über 50 und sogar über 60 sind, wenn sie sich selbst gut gemanagt haben, geistig und körperlich fit. Sie lernen zwar nicht mehr so schnell (am schnellsten lernen Kinder!), dafür aber umso gründlicher. Ihr Gehirn kann auf eine breite Basis an Informationen zurückgreifen. Das Argument, dass Ältere körperlich nicht mehr so stark sind, und daher nicht mehr geeignet sind, kann wohl kaum für alle Tätigkeiten in Büros und Meetingräumen gültig sein. Außerdem, pikant vielleicht, schauen Sie sich mal um: Wie alt sind die Damen und Herren in Ihrer Geschäftsführung bzw. in Ihrem Vorstand?

# ctn change center

## ctn change center

Und auch das Argument, dass sich ältere Mitarbeiter nicht mehr verändern können bzw. veränderungsresistent sind, stimmt nicht. Schauen Sie sich um, wie viele Ältere sich zum Beispiel als Berater selbständig machen. Und, wie Sie wissen, muss man als externer Berater noch um einiges geistig und körperlich fitter sein und sich weit mehr flexibel auf unterschiedliche Anforderungen einstellen. Change wird zum Alltag.

### Jüngere Mitarbeiter

Mit jedem neuen Mitarbeiter verändert sich nicht lediglich die Anzahl Ihrer Mitarbeiter, sondern auch die Team-Struktur und die Gruppendynamik. Da fallen Change-/Produktivitätskosten an, die in den seltensten Fällen berechnet werden.

Das zwischenmenschliche Zusammenwirken der Mitarbeiter im eigenen Team und zu denen in anderen Teams und auch hin zum Kunden muss sich erst neu einspielen.

Neue Mitarbeiter, auch oder gerade wenn sie schon einige Jahre Erfahrungen in einem anderen Unternehmen gesammelt haben, brauchen Zeit, sich in die Unternehmenskultur einzufühlen und die vielen informellen Netzwerke und Wege zu finden, die sie brauchen, um effizient

arbeiten zu können und tatsächlich produktiv zu werden.

Nicht nur der Neue ist in der Einarbeitungszeit eher weniger produktiv. Die Durchschnittsproduktivität des Teams sinkt erst einmal ab.

Im besten Falle bringt er neue Ideen ein und Kollegen und Chefs hören auf ihn und nutzen die neuen Ideen. Trotzdem, der Produktivitätseinbruch ist da. Kommt hinzu: Jüngere Mitarbeiter sind wanderwilliger als die älteren. Sie sind noch auf der Suche, suchen sich den besten Arbeitgeber selbst aus. Die Folgen: Sie investieren in diese jungen Leute und sie verlieren möglicherweise diese Investition. Und nicht nur das: Die jungen Leute nehmen das Know-how und die Kundenbeziehungen mit in ihr neues Unternehmen, das sich dann einen Teil der notwendigen Investitionen spart.

Es wäre spannend die Fluktuationsrate einmal nach Altersgruppen zu untersuchen und nach Verabschiedung durch das Unternehmen sowie durch den Mitarbeiter selbst. Ich vermute, dass die freiwillige Fluktuation bei den Jüngeren höher ist als bei den Älteren, und umgekehrt.

### Und? Was tun?

Wenn ich denn Patentrezepte hätte! Stattdessen nur ein paar Anregungen zum Weiterdenken und zum Weiterentwickeln.

### Grundsätzlich:

Verstehen Sie die Fluktuation (Kündigung und Einstellung) als eine **Herausforderung für Ihr Change Management.**

- Haben Sie ein Programm dazu?
- Kennen Sie Ihre exzellenten Mitarbeiter? Es geht bei weitem nicht nur um Ihre jungen High Potentials. High Performer haben Sie in allen Altersstufen!
- Wissen Sie, welche Anforderungen Ihre Mitarbeiter in 3-5 Jahren erfüllen können müssen?
- Wissen Sie, welche Mitarbeiter Sie auf jeden Fall an das Unternehmen binden müssen?

**Trainieren** Sie Ihre Führungskräfte in der **Identifizierung** und im **Coaching** der Leistungsträger und High Potentials, sowie im **Teambuilding**

Sie brauchen ein Mitarbeiter-Bindungsprogramm (siehe Kundenbindungsprogramme = Clienting).

# ctn change center

## ctn change center

### „Möbeln Sie die alten Mitarbeiter auf!“

BMW führt zurzeit solch ein Programm durch. Die Info darüber ging durch die Wirtschaftspresse:

- Training in allen Kompetenzbereichen für die Älteren.
- Inklusive Selbst- und Gesundheitsmanagement.

Mein Team und ich waren vor einigen Jahren an einem ähnlichen Programm für eine größere Airline beteiligt. Das ging auch durch die Presse, aber nur auf kleiner Flamme; es war offensichtlich seiner Zeit voraus.

- Ca. 140 Führungskräfte älter als 50 Jahre durchliefen über 2 Jahre ein Trainingsprogramm mit 6 Seminaren.
- Wir durften für die 7 Gruppen jeweils das erste (Selbstmanagement) und das letzte (Coaching von Professionals) Seminar durchführen.
- Die Unternehmensleitung hatte den Wert dieser älteren Führungskräfte erkannt, wollte vermeiden, dass sie ihre letzten Jahre im Unternehmen „ab-sitzen“, und erreichen, dass sie die jüngeren Leute coachen und ihr Know-how weitergeben.

Implementieren Sie **Partnerschaften** zwischen Alten und Neuen/Jungen. Sorgen Sie dafür, dass neue Mitarbeiter **professionell** in das Unternehmen und in ihr Team **integriert** werden.

- Ich meine mehr als nur einen Einarbeitungsplan (den gibt es meistens nur auf Papier, wird höchst selten eingehalten).
- Ich meine einen Integrationsprojektplan.

Das sind zwei ungewöhnliche Begriffe in diesem Zusammenhang: Integration und Projekt.

Wenn Sie die drei willkürlich heran gezogenen Informationen lesen, denke ich, brauchen Sie kein Abschlusswort mehr von mir. Oder?

Der Chefvolkswirt der Deutschen Bank hat bereits prognostiziert, dass spätestens 2010 die Unternehmen händeringend gut ausgebildete, erfahrene Mitarbeiter suchen, und mit Handkuss die "alten" Mitarbeiter wieder einstellen würden, wenn diese denn wollten.

Sie sollten sich tatsächlich mal mit Demographie, mit der Alterspyramide und den Folgen für Ihr Unternehmen beschäftigen!

In den USA hat ein Consulting-Unternehmen durch eine Umfrage herausgefunden, dass 51% der Angestellten in spätestens 5 Jahren ihren Job wechseln wollen.

In derselben Umfrage sagten 54% der Manager, dass es weit wichtiger geworden ist, die richtigen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Wenn Sie meinen, dass das nur ein amerikanisches Problem ist, haben Sie den Kopf bereits/noch im Sand.

Ein mir sehr gut bekannter Headhunter, der seinen Namen nicht genannt haben will, bestätigte mir, dass viele IT-Leute, vor allem aber die „ausgebeuteten“ Freelancer, fluchtartig das Unternehmen verlassen werden, sobald der Markt anzieht.

Was tun Sie dann, wenn diese „w/billigen Ressourcen“ nicht mehr zur Verfügung stehen?

# ctn change center

## ctn change center

### **Der Autor**

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit über 30 Jahren als Trainer, Berater, Moderator, Organisations- und Personalentwickler. Unter dem Motto „Das einzig Stabile ist die Veränderung und Veränderung ist Fortschritt“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens ctn (consulting & training network, München) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Changeprozesse implementieren.

Kontakt:



Merkstraße 19,

82405 Wessobrunn

Tel.: 08809/922704

Fax: 08809/922705

Mail: [ctnmuenchen@t-online.de](mailto:ctnmuenchen@t-online.de)

[www.ctnmuenchen.de](http://www.ctnmuenchen.de)