

TDM VERÄNDERUNGEN IN DER PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Sozialisierung trifft auf Organisation

Welche Strategie hilft gegen den Personalmangel? Patentrezepte existieren nicht. Doch wandeln sich die Wertvorstellungen der Beschäftigten und ihre Anforderungen an die Arbeit, müssen sich insbesondere Arbeitsorganisation, Recruiting und Mitarbeiterführung verändern sowie attraktiver werden.

Von Gerald Pfretzschner

Wo sind die ganzen Menschen hin?“, möchte man fragen. Das war doch früher nicht so. Personalmangel an jeder Ecke. Das ist die weitläufige Wahrnehmung und häufig auch die bittere Realität

in vielen Wohnungsunternehmen. Offene Stellen können nicht besetzt werden. Gleichzeitig steigt der Anteil der Wechselwilligen. Warum ist das so und was können Unternehmen tun, um für Arbeitssuchende und Mitarbeitende gleichermaßen attraktiv zu sein? Und wie steht unsere Branche, die Wohnungswirtschaft, in diesem Wettbewerb um gute Fach- und Führungskräfte da?

Wohnungsunternehmen sind keine Start-ups – zugegeben – und auch keine Großkonzerne. Aber gerade in der jetzigen Debatte über Wohnungsmangel und bezahlbaren Wohnraum ist es doch ein schlagendes Argument, Mitarbeitenden sagen zu können, dass man an der Bewältigung genau dieser gesellschaftlichen Herausforderung mitarbeiten kann. Sinnstiftender geht es doch kaum. Darüber hinaus sind die möglichen Wirkungsbereiche außerordentlich vielfältig. Wohnungsunternehmen können wirtschaftliche, technische und soziale Aufgabenbereiche anbieten. Und es gibt gute Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten auch für diejenigen, die eine klassische Berufsausbildung dem Studium vorziehen. Wer regional verwurzelt oder gebunden



Gerald Pfretzschner

Geschäftsführer
iwb Immobilienwirtschaftliche Beratung
GmbH
BRAUNSCHWEIG

ist, findet hier einen sicheren, fair bezahlten und abwechslungsreichen Arbeitsplatz. Von außen betrachtet hört sich das gut an und ist attraktiv. Wenn man aber hinter die Kulissen schaut, besteht bei vielen Wohnungsunternehmen Handlungsbedarf.

Wertvorstellungen und Arbeitswelten

Um diese These besser einordnen zu können, hilft ein Blick auf die heute an der Arbeitswelt beteiligten Generationen und auf deren Sozialisierung im persönlichen und beruflichen Umfeld und in der jeweils vorherrschenden Arbeitsmarktsituation. Die späten Babyboomer und die Generation X (geboren in den 1960er und 1970er Jahren) sind heute die Gruppe der Mittvierziger bis Mittsechziger und häufig geprägt durch die Wertevorstellungen der Nachkriegsgenerationen. Autoritäre Erziehung, Fleiß, Arbeit vor Familie, Konkurrenzdenken, ausgeprägtes Hierarchieverständnis, Leistungsorientierung und Einsatzbereitschaft, um nur einige Merkmale zu nennen. Als sie in den späten 1970er bis 1990er Jahren in den Arbeitsmarkt eintraten, trafen sie auf betriebliche Organisationsstrukturen und Wertevorstellungen, die sowohl ihrer persönlichen Sozialisierung entsprachen als auch einem Erfolgsmodell für Wirtschaftskraft und Wohlstand. Kein Grund also, diese in Frage zu stellen, zumal Privat- und Berufsleben strikt getrennt wurden.

Gleichzeitig versuchte sich die Generation X im privaten Umfeld von den Wertevorstellungen ihrer Elterngeneration abzugrenzen. Durch Musik und Kleidung, aber auch durch Streben nach Unabhän-

gigkeit, Individualismus und hoher Lebensqualität. Seit Mitte der 1970er Jahre werden zunehmend Erziehungsmodelle verfolgt, die darauf ausgerichtet sind, den Kindern möglichst viel Freiraum für deren freie Entwicklung und Mitbestimmung einzuräumen. Dazu gehören eigene Meinungen, Vorstellungen und Entscheidungen.

Die Menschen der Generation Y – die Millennials, Kinder der Babyboomer – sind die ersten „Digital Natives“. Als Generation sind sie geprägt vom Umgang und den Möglichkeiten neuer Technologien, einer guten Ausbildung, aber auch durch viele Unsicherheiten. Charakteristisch ist ein ausgeprägter Drang nach Freiheit und Selbstbestimmung sowie Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf. Als sie in den Nullerjahren in die Arbeitswelt eintraten, herrschte eine hohe Arbeitslosigkeit und ein Arbeitgebermarkt.

Die Forderungen nach Work-Life-Balance, mehr Selbstbestimmung und Mitsprache, flexibleren Arbeitszeiten et cetera wurden mit der Zeit immer lauter. Aufgrund der Arbeitsmarktsituation sahen jedoch viele Unternehmen keine Notwendigkeit, Organisationsmodelle entsprechend anzupassen. Die Folge: Die Generation Y assimilierte sich. Anstatt Führungspositionen anzustreben (in denen nichts verändert werden kann!), wurden Fachlaufbahnen und projektbezogene Karrieren bevorzugt.

Next Generation, next level request

Und nun betritt seit ein paar Jahren die Generation Z die Arbeitswelt – erzogen und sozialisiert von der Generation X und gleichzeitig von den sozialen Netzwerken, die fester Begleiter des Alltags sind. Vereinfacht gesagt, übernehmen Influencer oft die

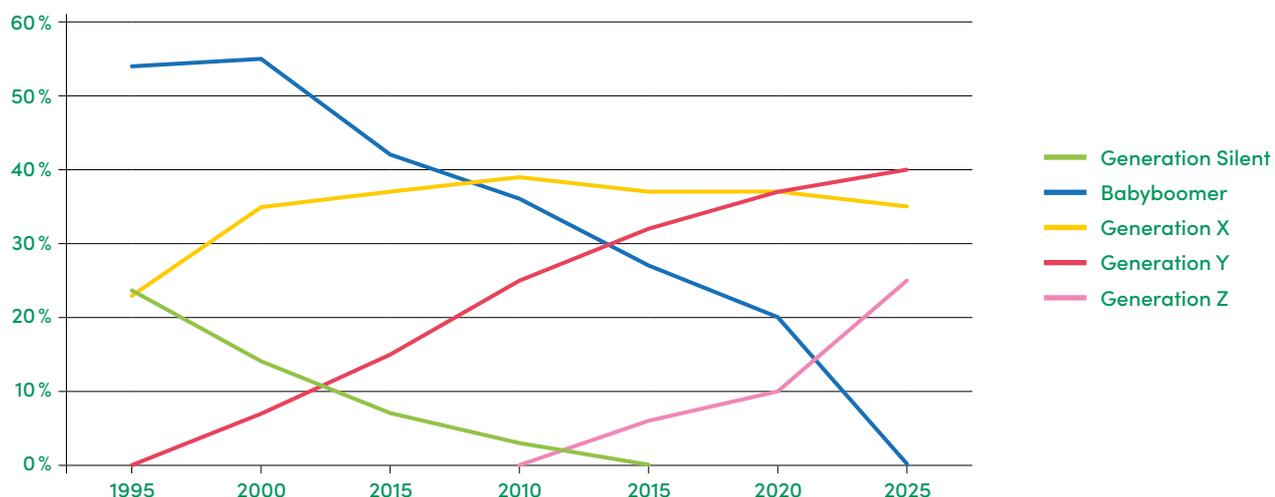
Rolle der Vorbilder, ihr Belohnungssystem besteht aus „Likes“. Sie haben ähnliche Forderungen an die Arbeitswelt wie die Generation Y, sind sicherheitsorientiert, wünschen sich Transparenz und brauchen klare Ziele, Regeln und regelmäßiges Feedback. Der große Unterschied ist: Sie treffen mit ihren Ansprüchen und Vorstellungen auf einen Arbeitnehmermarkt, in dem sie weitgehend selbst bestimmen können, für wen sie arbeiten und welche Rahmenbedingungen sie dort vorfinden wollen.

Zusammengefasst beobachten wir im betrieblichen Umfeld seit den Nullerjahren eine zunehmende Divergenz zwischen persönlicher Sozialisierung mit den entsprechenden Wertevorstellungen und den klassischen Organisationsformen. Diese Divergenzen werden mit dem Wandel des Arbeitsmarktes vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt Mitte der 2010er Jahre und dem gleichzeitigen Eintritt der Generation Z in diesen Arbeitnehmermarkt immer deutlicher sichtbar. Hinzu kommt, dass im vergangenen Jahr das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Erwerbstätigen den Wendepunkt erreicht hat. Die Generationen Y sowie Z – und bald auch die Generation Alpha – stellen ab jetzt die Mehrzahl der Beschäftigten.

Sind diese Entwicklungen reversibel? Eher nicht, denn die Entwicklung der persönlichen Sozialisierung hat mindestens 20 Jahre Vorsprung, bevor sie im Arbeitsmarkt spürbar wird. Das ist nicht mehr umkehrbar. Und es ist vorhersehbar, dass sich die demografische Entwicklung der Gesamtbevölkerung auch auf die Erwerbsbevölkerung auswirken und damit der Arbeitnehmermarkt erst einmal bestehen bleiben wird. >

Entwicklung erwerbstätige Generationen ab 1995

(schematische Darstellung)



Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen

Wenn also offensichtlich ist, dass organisatorische Rahmenbedingungen eines Unternehmens ganz wesentlich für die Attraktivität des Arbeitsplatzes sind, und gleichzeitig bekannt ist, dass sich eine große Anzahl der Beschäftigten mit ihren Werten, Vorstellungen und Anforderungen in vorherrschenden Organisationsstrukturen unzureichend berücksichtigt fühlen, dann sollte gehandelt werden. Sonst ist man nicht attraktiv, weder für Bewerber noch für Mitarbeitende.

Man muss ran, an die Grundfesten der Organisation, denn viele dieser Werte und Anforderungen lassen sich nur durch weniger Hierarchie, ein anderes Führungsverständnis, transparente Strukturen, flexible Rollenkonzepte, nachvollziehbare Entscheidungswege, gute Arbeitsort- und Arbeitszeitmodelle und viele weitere Bausteine einer zeitgemäßen Organisation realisieren. Das führt zu einer höheren Attraktivität bei Bewerbern und Mitarbeitenden und kann gleichzeitig auch dazu beitragen, eine höhere Veränderungsfähigkeit und Widerstandskraft zu entwickeln.

Bei tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen – und darum geht es – darf kein Zweifel bestehen, dass diese von oberster Stelle gewollt, unter-

stützt und getragen werden. Dort müssen sie auch initiiert werden. Und zwar genau von denen, die vor vielen Jahren ein hierarchisches System in Frage gestellt haben – nämlich bei der Erziehung und Sozialisierung ihrer Kinder –, und mit dem Bewusstsein, dass Veränderung Zeit und Beharrlichkeit braucht.

Expedition mit vielen Etappen

Diese Veränderung sollte deshalb nicht als Projekt begriffen werden. Vielmehr ist sie der Aufbruch zu einer gemeinsamen Reise, eine Art Expedition mit vielen kleinen Etappen, aber auch mit vielen Ungewissheiten und Stolpersteinen. Was braucht es dafür? Natürlich benötigen Expeditionen und Reisen eine gute Planung und Ausrüstung. Entscheidend ist jedoch das feste Ziel – hier: Die Organisation des Unternehmens mit all seinen Bausteinen so zu gestalten, dass alle beteiligten Generationen sich am Ende der Reise in großen Teilen damit identifizieren können.

Andere Branchen sind hierbei zwar weiter, aber auch zahlreiche Wohnungsunternehmen haben sich schon auf den Weg gemacht. Es gibt gute Beispiele und belastbare Erfahrungen, was funktioniert und was nicht. Es gibt bewährte Methoden, Vorgehensweisen und Werkzeuge, die man anwenden kann. Es ist kein Neuland, man kann handeln. Es ist Zeit für Veränderung.

Zeitgemäße Organisation = hohe Attraktivität

