



DEN REIZ DES VERGANGENEN wahrnehmen ohne notwendige Innovationen auszubremsen – für viele Personalleiter eine unlösbare Aufgabe.

## Nostalgiker für die Zukunft gewinnen

**WANDEL.** Personalleiter, die betriebsinterne Prozesse modernisieren wollen, werden von Kollegen der Führungsriege oft blockiert. „Organisatorische Nostalgie“ nennt die Lehre die mangelnde Fähigkeit, notwendige Veränderungen im Unternehmen zuzulassen. Nur wer das Phänomen kennt, kann die Stärken der Nostalgiker zu Gunsten des Unternehmens nutzen von Gustl Thum und Andreas Lohner.

Führungskräfte, die im Unternehmen als Change Agents eingesetzt sind, stehen insbesondere in Familienunternehmen mit langer Tradition einer neuen Herausforderung gegenüber: dem Kampf gegen die Bewahrer. Anstatt den notwendigen Wandel in einer sich globalisierenden und digitalisierenden Weltwirtschaft in den inner- und außerorganisatorischen Prozessen mit zu tragen und neue Chancen auszuloten, halten Mitarbeiter, die einer Organisation lange angehören, beharrlich an idealisierten Strukturen aus der Vergangenheit fest. Die fehlende Fähigkeit, Veränderungen zuzulassen und die Angst, mit dem Wandel nicht mithalten zu können beziehungsweise Erarbeitetes zu verlieren wird dabei als der gemeinsame Urgrund der Problematik definiert. In der Betriebswirtschaftslehre wird das Phänomen

als „organisatorische Nostalgie“ bezeichnet: Mitarbeiter, die einer Organisation eine gewisse Zeit angehören, neigen dazu, Aspekten der Gegenwart, die sie als problematisch oder befremdlich erleben, idealisierte Vergangenheitsbilder vorzuziehen.

Die ursprünglich ausschließlich im medizinischen Sinne eines „Heimweh“-Gefühls verwandte Begriff Nostalgie (griechisch nostos = Heimkehr; algos = Schmerz) hat mittlerweile auch eine stark tiefenpsychologische Komponente erhalten, die gerade in betriebswirtschaftlichen Organisationen eine entscheidende Rolle spielt. Der britische Wissenschaftler Gabriel definiert organisatorische Nostalgie als „(...) Rekonstruktion der Vergangenheit in idealisierter Form und einer symbolhaften Anreicherung derselben im Sinne einer Mythologisierung.“

### Alarmsignale: Kritik am Status Quo und Überhöhung des Vergangenen

Die nostalgischen Gefühle lassen sich dabei an Firmengebäuden ebenso festmachen wie an Unternehmenskernern früherer Zeiten, ehemaligen Kollegen und sozialen Funktionen. So symbolisieren moderne Bürogebäude für Mitarbeiter älterer Generationen eher einen Verrat an den alten Werten des Unternehmens anstatt Aufbruchcharakter zu vermitteln. Den baufällig gewordenen, abweisenden Altbauten hingegen wird Charakter und Authentizität zugesprochen. Die nostalgische Überhöhung der Leistung und Persönlichkeit früherer Unternehmenslenker und Führungskräfte der Gründer- oder Aufbau- generation ergibt sich aus ihrer prägenden Wirkung auf die Unternehmenskultur. Der Sozialwissenschaftler Emil Walter-Busch wertet nostalgische Gefühle bei Führungskräften dabei in jeder Hinsicht als klares Alarmsignal für die Unternehmensführung. Nostalgische Gefühle als gegenreaktion zu Unternehmensinnovationen äußern sich in stark verminderter Veränderungsbereitschaft, einer verminderten Einsatz- und Risikobereitschaft sowie in destruktiver Kritik am Status Quo gegenüber anderen Angehörigen der Organisation.

### Der Sonderfall Familienunternehmen

Für Familienunternehmen bedeutet dies eine ganz besondere Herausforderung, da der größte Teil der mittelständischen Unternehmen vom Eigentümer als der zentralen Figur in der Unternehmung geführt wird. Aufgrund dieser noch stark patriarchalischen Stellung der Führungskraft kann kein Entwicklungsprozess ohne die Überzeugung und Promotion der Unternehmensführung stattfinden, damit diese die Entwicklung als wünschenswert unterstützt. Erschwert wird diese Situation durch zwei Problemfelder, denen sich Unternehmen heute generell stellen müssen, die aber gerade für Familienunternehmen existenzentscheidende Bedeutung annehmen können: das ist zum einen das Problem der ungeklärten Nachfolgeregelungen, zum anderen der Bedarf an innovativen und kreativen Mitarbeitern.

Innovationskraft und Kreativität werden gemeinhin als die zentralen Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen in der Zukunft angesehen. Bedingt durch den demographischen Wandel werden bereits im Jahr 2010

gut 42 Prozent der Erwerbstätigen über 45 Jahre alt sein. Viele Unternehmen verlassen sich momentan darauf, dass der Nachwuchs die Innovationen bringen wird. Gleichzeitig werden ältere Führungskräfte als weniger leistungsfähig angesehen und in der Folge deren betriebliche Karrieren ab einem gewissen Alter nicht mehr aktiv gefördert. Eine kürzlich veröffentlichte Studie des Hauses Dr. Wieselhuber & Partner zur Thematik der „Unternehmenskrisen im Mittelstand“ weist darauf hin, dass die derzeitige Lähmung des Mittelstandes stark auf die mangelhafte oder gar offen verweigernde Auseinandersetzung der Führungskräfte im Unternehmen auf die Herausforderung von Innovation und Kreativität zurückzuführen ist.

Die zukunftsorientierte Handhabung der Nachfolgeproblematik gibt der gesamten Thematik noch einen weiteren heiklen Zusatz. Es gibt derzeit einen radikalen Wechsel in den Generationen der Führungsetage. Die Werte der heute Fünfzigjährigen sind nicht die Werte der heute Dreißigjährigen. Ältere Führungskräfte stehen für vieles, was heute als "nicht schick" oder überholt gilt: für das Einhalten von Regeln statt flexibel auf Neues zu reagieren; für das höfliche Verhalten gegenüber Vorgesetzten statt Teammitgliedern ein offenes und konstruktiv-kritisches Feedback zu geben. Gerade eine Unternehmensnachfolge und der dadurch eingeläutete Kulturwandel sind oftmals verbunden mit einer Entwertung der bestehenden beziehungsweise der früher gelebten Kultur.

## Wege aus dem Dilemma

Es stellt sich die Frage, wie Personalleiter die von den Nostalgikern im Unternehmen gebauten Barrieren überwinden und mit Ihnen im Einvernehmen den notwendigen Wandel und sinnvolle Innovationen im Unternehmen durchsetzen können. „Mach Platz, wenn Du nicht mehr schnell genug bist, wenn die Lösung von gestern dich festhält und die von morgen dich nicht lockt; wenn Erinnerungen aus der Firmengeschichte immer häufiger das innere Bild der Firmenzukunft überlagern...“). Diese gerade von aufstrebenden Kräften in den Unternehmen formulierte, radikale Antwort ist natürlich zu weit gegriffen, vernachlässigt sie doch vollkommen die vorhandenen Ressourcen-Potentiale der Unternehmung, die dadurch nur suboptimal ausgeschöpft werden könnten. Schließlich ist das Altern ein Prozess der Veränderung, der mit einem Gewinn an Persönlichkeitsmerkmalen und kognitiven Kompetenzen einhergeht. Dies lässt sich unter anderem feststellen an der größeren Erfahrung, Geübtheit, Routine und am Expertenwissen der älteren Führungskräfte. Gleichzeitig kennzeichnet diese aber auch eine Leichtigkeit im Umgang mit komplexen Sachverhalten und größeren Gesamtkonzepten, eine hohe Entscheidungs- und Handlungsökonomie sowie einen Sinn für das Machbare. Die bei langjährigen Führungskräften vorhandenen sehr guten Kenntnisse sowohl der Betriebsstrukturen und der Produk-

## Widerstreitende Interessen

Organisatorische Nostalgie und Innovationsfähigkeit scheinen unvereinbare Gegensätze zu bilden. Doch um ein Unternehmen am Leben zu halten, müssen beide Positionen in Einklang gebracht werden

*In schnellen Zeiten bringt der Blick nach rückwärts Gefahr. Wer schnell vorwärts muss, der könnte stolpern, wenn er sich gleichzeitig umschaute.*  
(Höhler 1991)

*Wer seine Vergangenheit nicht kennt, hat keine Zukunft.*  
(Carnegie 1945)

- Unterminierung der Corporate Identity
- Leistungsdefizite/-mängel/-ausfälle
- Unterwanderung der Moral
- Demotivation anderer / eigene Isolation
- Fehlendes Gespür für Unternehmungsgeist
- Fehlender Strategiefokus
- Entwurzelung des Selbstverständnisses
- Ziellosigkeit

**„Zum Weg aus dem Dilemma gehört die Nutzung der Beratungskompetenzen und die Gestaltung altersheterogener Arbeitsstrukturen.“**

tionsabläufe als auch der formellen und informellen Kommunikationswege sind weitere Faktoren, die diese Personen mit einem erheblichen Potenzial - und Kompetenzfaktor im Unternehmen ausstatten und in gewissen Sinne unersetzlich machen. Eine sinnvolle und praktikable Lösung aus dieser Dilemma-Situation zwischen einer nostalgiebedingt fehlenden Veränderungsbereitschaft und den hohen Erfahrungswissen- und Wissenspotenzialen sollte dabei im Rahmen eines ganzheitlichen Konzeptes an unterschiedliche Aspekte ansetzen, zu denen in erster Linie die innerbetriebliche Nutzung der Beratungskompetenzen und die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen gehören.

**Nutzung der Beratungskompetenz**

Führungskräfte, die aufgrund ihrer nostalgischen Anwandlungen scheinbar nicht mehr dazu in der Lage sind, die neuen Strukturen, Personen und kulturellen Gegebenheiten anzunehmen, sollten nicht abgeschoben oder diskriminiert, sondern vielmehr mit ihren hohen Erfahrungswerten und ihrem reichen Wissen über Historie, Strukturen und Personen des Unternehmens als Senior- Inhouse-Consultants genutzt werden. Gemeinsam mit der Unternehmensführung und ausgewählten Führungskräften werden von der Personalabteilung nostalgieverhaftete Erfahrungsträger und Wissensempfänger identifiziert. Im zweiten Schritt erstellen Personalleitung und Erfahrungsträger deren individuellen Kompetenzprofile für Inhouse-Beratungsthemen. Je nach Leistungs- und Erfahrungstransferpotenzial können Senior Inhouse-Consultants zum Teil aus der operativen Verantwortung entlastet werden, um ihren Lehr- und Beratungsaufgaben entsprechend nachkommen zu können. Die Personalabteilung übernimmt hierbei die Vermittlung der Senior Inhouse-Consultant für temporäre Einsätze in Abteilungen oder Projekten. So gibt man erfahrenen Kräften die Möglichkeiten, eigene Projekte im Unternehmen zu initiieren und umzusetzen. Hierdurch werden neue Perspektiven er-

öffnet und der Blick, damit aber auch die Toleranz und Akzeptanz für Neues trainiert. Die Integration der Mitarbeiter als Berater für den unternehmensinternen Wissens- und Erfahrungstransfer hat in der Praxis gezeigt, dass das Engagement und die Leistungsmotivation das Festhalten an Bewährtem zumindest zu großen Teilen kompensieren kann und somit hilft, die Negativspirale der Nostalgie zu lösen.

**Altersheterogene Arbeitsstrukturen**

Des Weiteren muss es das Ziel sein, Strukturen aufzubauen, die das Zusammenspiel der Generationen erleichtern, ob in Form eines wechselseitigen Erfahrungsaustausches zwischen Jung und Alt oder im Rahmen von Veränderungsprojekten, die die Unternehmenskultur und -philosophie sowie das gesamte System der Organisation und Führung einbeziehen. Beispiele für derartig altersheterogene Lern- und Arbeitsstrukturen sind intergenerative Teams in Form von so genannten kohai-sempai-Beziehungen (aus dem japanischen abgeleitet von kohai = Schüler, sempai = Meister), in deren Rahmen die länger betriebszugehörigen Führungskräfte als Kenner der internen Szene die Rolle des Coaches einnehmen. Gleichzeitig sollten Aufgabenalternativen im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen oder flexiblen Arbeitszeitmodellen geschaffen werden, die das Erfahrungswissen der Betroffenen auch transparent machen können.

Um zum Beispiel grundlegendes geschäftsspezifisches Wissen auf die nachfolgende Generation zu übertragen, sollten Mitarbeiter an der Seite eines solchen erfahrenen Ratgebers einen mehrstufigen Lernprozess durchlaufen: Die verborgenen Dimensionen des fundamentalen Wissens eines Seniors im Unternehmen müssen gewissermaßen „wiedererschaffen“ werden. Das heißt die nachfolgende Generation muss das Know-how des Seniors durch Praxis, Beobachtung, Problemlösung und Experiment entdecken - und das alles unter der Aufsicht eines Wissenstrainers.

Der Personalabteilung als interner Dienstleister kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. „Schüler-Meister-Tandems“ sind abteilungsunabhängig zusammenzustellen, wobei die Personalabteilung ein jedes Tandem bei der Entwicklung und Umsetzung des individuellen Lernprozesses unterstützt, indem sie einen Maßnahmenplan mit Lernzielen und Zeitaufwand vorgibt. Anschließend sollten die durch die Personalleiter koordinierten Einzelprogramme der Tandems in ein firmeninternes Akademieprogramm zusammengefasst werden, um die Lernkurve auch in Gruppenarbeit zu beschleunigen. Der Personalleiter übernimmt dabei das Coaching des Seniors.

Die genannten Ansatzpunkte können nur als Teilmodule zur Bildung einer ganzheitlichen, an der jeweiligen Unternehmensstrategie orientierten Problemlösung dienen, die im Dreiklang aus Geschäftsführung, Personalwesen und den betroffenen Führungskräften umgesetzt werden muss. Dabei ist durchaus Eile geboten, zumal dieses Phänomen nicht neu ist. Schon in Dantes göttlicher Komödie findet sich die Nostalgie als emotionale Barriere, die den Blick und das Einlassen auf das Jetzt und Hier verhindert: „Kein Schmerz ist größer, als sich der Zeit des Glückes zu erinnern, wenn man in Elend ist.“ Es gilt diesen Schmerz in den Griff zu bekommen und die Problematik personalwirtschaftlich sinnvoll aber sensibel zu lösen, ohne dabei zu kurz zu greifen und wertvolle Potentiale zu verlieren.

**⇨ AUTOREN**

**GUSTL F. THUM** ist Unternehmensberater im Competence Center Organisation & Führung bei Dr. Wieselhuber&Partner  
**ANDREAS M. LOHNER** ist Projektleiter im selben Unternehmen