

## Früher war das einfach – Generationsunterschiede im Unternehmen

In den heutigen flexiblen und schnelllebigen Zeiten gelten klassische Muster nur noch selten: In Teams wird über fachliche, hierarchische und auch Altersgrenzen hinweg zusammengearbeitet, und man muss durchaus mit einem jüngeren Chef rechnen. Alles nicht so einfach... Spannungen und Konflikte zwischen Alt und Jung.

### **Zuerst einmal Grundsätzliches: Wie handhabt die Lufthansa das Thema „Nachfolge“?**

Hierzu hat es in den vergangenen zehn Jahren zwei Veränderungsprozesse gegeben: Ganz früher hatten wir lang- und mittelfristige Nachfolgeplanungen, so dass entsprechende Nachfolger vorgesehen wurden. Dann haben wir uns auf die Tatsache eingestellt, dass unser Geschäft hoch flexibel ist und dass man im Grunde Zusagen gar nicht machen kann. Und entsprechend haben wir uns umgestellt und quasi gesagt: „Wir halten's flexibel.“ Es gab dann einen Zeitraum, in dem es keine systematische Planung für alle Eventualitäten gab, so dass wir, wenn plötzlich jemand das Unternehmen verlassen hat, nicht immer eine vernünftige Nachfolgelösung vorrätig hatten. Nunmehr ist die Arbeit in diesem Punkt soweit systematisiert, dass für sogenannte „Jobfamilien“ genügend potenzielle Nachfolger/-innen identifiziert sind.

### **Können Sie einmal konkret beschreiben, welche Prozesse heute ablaufen?**

Wir haben Potenzialanalysen von allen Führungskräften, aber auch von allen, die direkt unterhalb der Leitungsebenen sind, die sich also auf die erste Führungsebene, die Abteilungsleiter Ebene, entwickeln könnten. Wir haben zudem die schon erwähnten Nachfolgebetrachtungen für Jobfamilien, also nicht für einzelne Aufgaben – das gibt es nur beim Vorstand oder bei Geschäftsführern, bei denen wir dann jedoch immer zwei, drei Kandidaten oder Kandidatinnen im Auge haben. Jobfamilien heißt, dass wir zum Beispiel überlegen: Diese Person kann mehr in der Verkaufsorganisation tätig

sein, oder das ist ein Mensch mit Stärkeprofil im HR-Management, oder da ist jemand, der stark im kommunikativen Bereich ist. Aber man kann durchaus für mehrere Bereiche Profile haben. Ein wesentlicher Bestandteil der Potenzialanalyse ist das Development Center, bei vielen Unternehmen als „Assessment Center“ bekannt. Dort wird eine Standortanalyse gemacht und dann weiß man: Wo sind noch Defizite, wo ist noch Qualifikationsbedarf?

Ist dieser gestillt, kommt es meist zur Job-Rotation auf demselben Level. Nur ganz selten wird jemand nach einer Aufgabe in einem Level direkt in das nächste gelangen, sondern man rotiert, möglichst auch im Konzern in verschiedenen Funktionen, und geht gegebenenfalls dann erst wieder das Treppchen hinauf. Oder auch nicht. Also, Karriere ist für uns nicht immer nur der Weg nach oben, sondern auch durch Rotation in die Fläche möglich. Aber wir fokussieren uns nicht mehr auf einen Kandidaten, und reine Kaminkarrieren, der Aufstieg innerhalb des eigenen Bereiches, gibt es in diesem Sinne auch nicht mehr, sondern man muss rotieren.

### **Was sind Ihrer Meinung nach wichtige Aspekte einer möglichst optimalen Nachfolgeregelung?**

Erst einmal gilt es, das Anforderungsprofil der Aufgabe so dezidiert wie möglich aufzustellen.

*Monika Rühl, Leiterin Change Management und Diversity, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main*  
[monika.ruehl@dlh.de](mailto:monika.ruehl@dlh.de)

