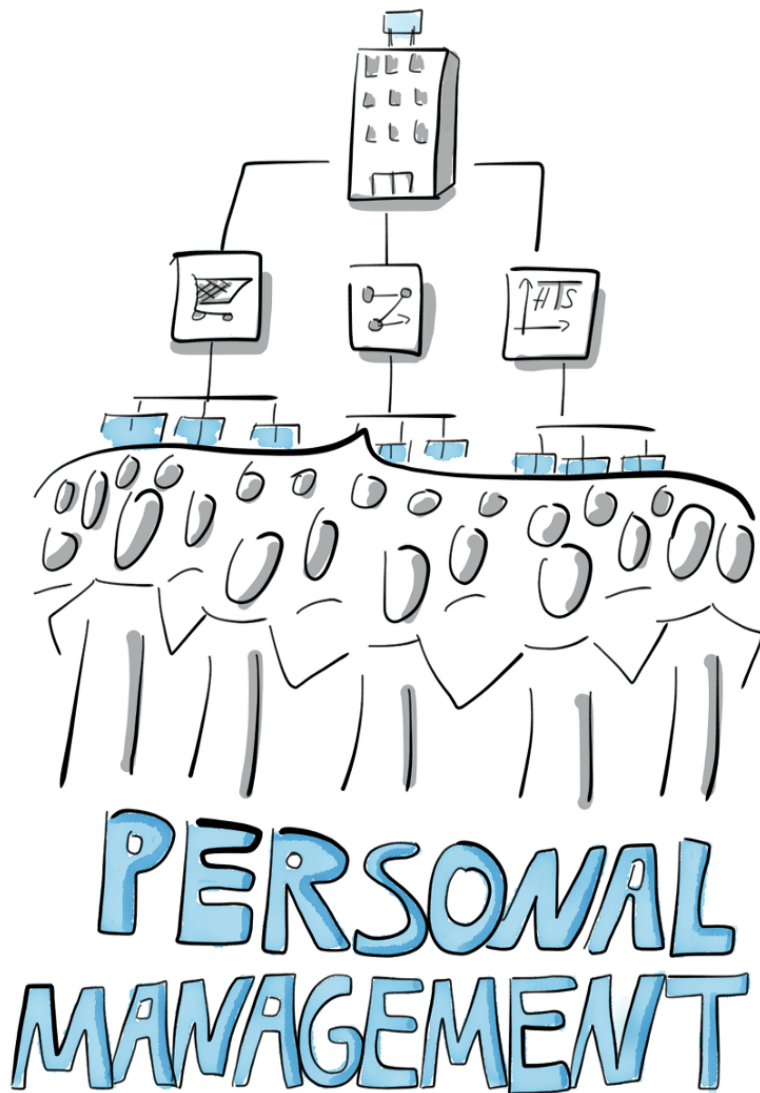


ErfolgsRezepte

für

IHR



PERSONAL MANAGEMENT

Impulse zur Neuorientierung

Sabine Bleumortier ~ Miriam Hamel

Regina Mang ~ Barbara Simonsen

Heike Schauz ~ Alexander M. Schmid

Marko Hamel (Business Visualisierungen)

Ulla Schneider (Hrsg)



Impressum

© 2015 Webmedia4Business e.K. Zusmarshausen

Herausgeber: [Ulla Schneider](#), Zusmarshausen

Lektorat: Ernst Schneider, Zusmarshausen

Illustration Titelbild: [Marko Hamel](#)

Illustrationen und Fotos: Die Bildrechte liegen bei den jeweiligen Autoren bzw. bei [Pixabay](#)

Umschlaggestaltung: Ulla Schneider und [Daniel Rempe](#)

Satz und Layout: Redaktionsbüro Schneider, Zusmarshausen

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jegliche kommerzielle Nutzung, auch auszugsweise, ist ohne Genehmigung der Webmedia4Business e.K. untersagt.

Alle Rechte vorbehalten



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Erfolgsrezepte für Ihr Personalmanagement.....	3
Zwischen Jahresgespräch und Kaffeeküche: Erfolgreich führen heißt erfolgreich kommunizieren.	5
Erfolgsrezept Wertschätzung macht Sie zum Azubiflüsterer.....	11
Ältere Mitarbeiter – eine wichtige Zutat für eine zukunftsfähige Personalpolitik.....	15
Schlank sein beginnt am Kopf - Warum Lean Management ein Führungsthema ist	20
Wertschätzende RÄUME.....	24
Ein Rezept zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Geht das?	26

Erfolgsrezepte für Ihr Personalmanagement

Wer möchte es nicht: erfolgreich sein!

Doch was genau ist Erfolg eigentlich? Diese Frage lässt sich nur ganz individuell beantworten.

Im Prinzip ist es ganz einfach: Erfolg ist das Erreichen der von uns selbst gesteckten Ziele – und die sind so vielfältig und bunt wie wir Menschen selbst. Doch häufig stehen wir ratlos vor einer Situation, benötigen wir einen Anstupser, eine Anregung für den nächsten Schritt in Richtung Ziel, wie schon Cicero erkannte:

Aller Eifer, etwas zu erreichen, nutzt freilich gar nichts, wenn du das Mittel nicht kennst, das dich zum erstrebten Ziele trägt und leitet.

Marcus Tullius Cicero



© Marko Hamel

Wir haben deshalb erfahrene Expertinnen und Experten aus den Gebieten Selbstmanagement, Personalmanagement, Marketing & Vertrieb, Karriereentwicklung und Management nach ihren Top- Tipps und konkreten Ratschlägen für Ihren beruflichen und persönlichen Alltag befragt. Herausgekommen sind dabei 40 Erfolgsrezepte, die wir nun in 5 kostenlosen E-Books veröffentlichen.



In diesem Band „Erfolgsrezepte für Ihr Personalmanagement“ finden Sie neue Impulse und Anregungen von Sabine Bleumortier, Miriam Hamel, Regina Mang, Barbara Simonsen, Heike Schauz und Alexander M. Schmid.

Danke

Ein Gemeinschaftsprojekt von 40 Autoren benötigt einen Rahmen, der die vielen unterschiedlichen Aspekte eines Themas zusammenhält und die Orientierung ermöglicht. Ein ganz herzliches Dankeschön an alle Autorinnen und Autoren und an Marco Hamel, Business Visualisierungen, der uns die Themenbilder zu den „Erfolgsrezepten“ gestaltet hat.



Zur Herausgeberin:

Ulla Schneider ist Geschäftsleiterin von www.business-netz.com, einem Informationsportal für Manager, Fach- und Führungskräfte. Die Dipl. Informatikerin (FH) und Qualitätsmanagerin (DGQ) war mehr als 20 Jahre als Führungskraft in großen und mittelständischen Unternehmen der Telekommunikationsbranche und Automotive-Industrie tätig. 2010 übernahm sie die Leitung des Start-ups und machte es schnell zu einem der führenden deutschsprachigen Ratgeberportale für Führungskräfte.

Zwischen Jahresgespräch und Kaffeeküche: Erfolgreich führen heißt erfolgreich kommunizieren.

Erfolgreiche Kommunikation zwischen Jahresgespräch und Kaffeeküche

Denken Sie: Kommunikation kann doch eh jeder („naja, außer dieser eine Mitarbeiter“)? Verzweifeln Sie manchmal, weil Kommunikation zum Haare raufen ist? Oder haben Sie begonnen, die 66.000 Bücher über Kommunikation zu lesen?

Machen Sie sich's leicht - probieren Sie heute eins dieser schlichten Rezepte aus:

Das Grundrezept: 2 Ohren + 1 Mund

Die These ist wissenschaftlich nicht ganz solide nachweisbar, dafür alt und praxisbewährt: Der liebe Gott, so sagt man, habe uns zwei Ohren gegeben und nur einen Mund, damit wir doppelt so viel zuhören wie wir selbst sprechen. Wenn sich nur ein kleiner Tipp aus dem heutigen Erfolgsrezept einprägt – dieser müsste es sein.



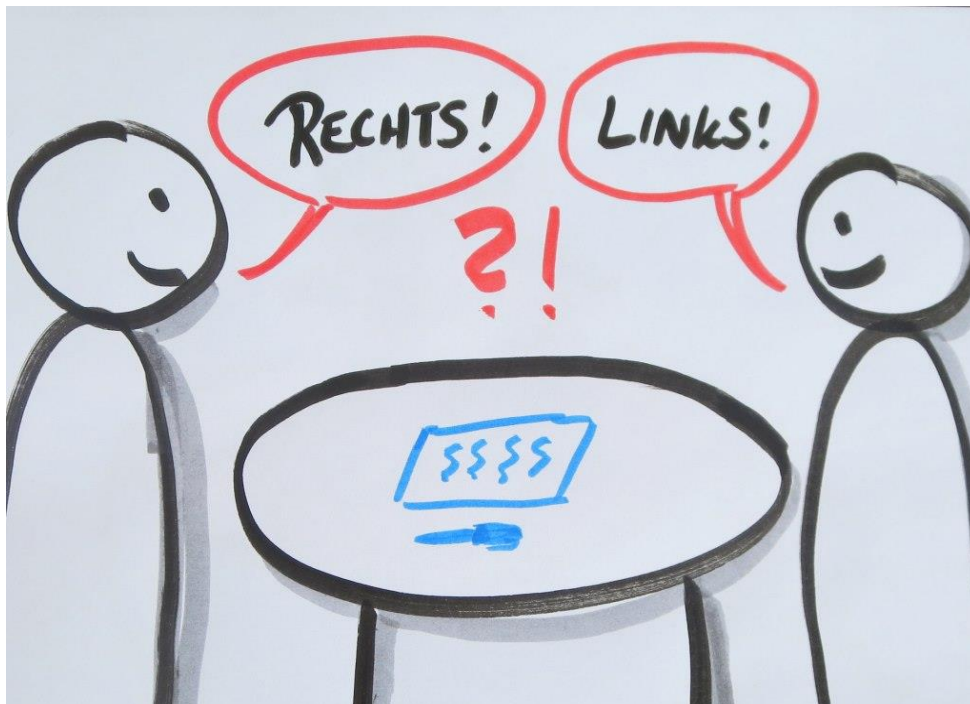
© Regina Mang

Stellen Sie die richtige Frage (meistens ist das eine offene). Hören Sie lange und gut zu. Stellen Sie noch eine Frage, hören Sie wieder zu. Nehmen Sie sich Zeit, sich eine Meinung zu bilden, ggf. eine Entscheidung zu treffen. Und dann äußern Sie kurz und prägnant Ihren Standpunkt.

>>> Grund-Zutaten für erfolgreiche Kommunikation
Hören : Sprechen = 2 : 1

Die Grundannahme: Jeder hat Recht

Bitte stellen Sie sich vor, Sie sitzen sich mit einem Gesprächspartner an einem Tisch gegenüber. Sie legen in die Mitte des Tisches ein Blatt Papier und rechts davon einen Kugelschreiber. Jetzt behauptet Ihr Gesprächspartner, der Kugelschreiber läge links vom Papier! Wer von Ihnen hat Recht?



© Regina Mang

Enorm hilfreich als grundsätzliche Einstellung: Die Aussagen und das Verhalten einer anderen Person sind aus Sicht dieser Person wahrscheinlich sinnvoll und nutzbringend. Sogar wenn Sie es im Moment gar nicht verstehen können. Hinter dem verwunderlichen Verhalten Ihres Gegenübers versteckt sich eine unbekannte Begründung oder ein Interesse. Würden Sie dieses Interesse kennen, könnten Sie es mit Ihren Interessen abgleichen und eine gemeinsame Schnittmenge finden. Was also tun? Fragen Sie! „Worum geht es Ihnen dabei? Was ist Ihr Ziel in dieser Sache? Was möchten Sie in diesem Gespräch heute erreichen?“ Und hören Sie zu.

**>>> Notwendige Führungskompetenz:
Perspektivenwechsel. Werkzeug: Nachfragen.**

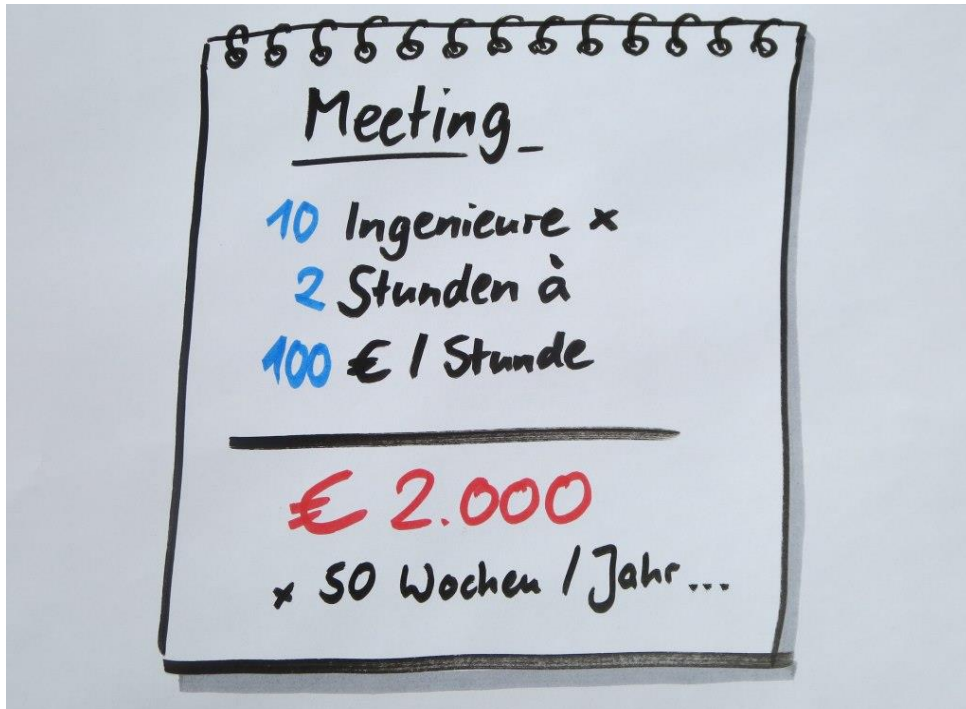
Das richtige Maß finden: Die Tücken formeller Kommunikation

Wie eine Gesellschaft Tischregeln, so hat ein Unternehmen gewisse festgelegte Umgangsformen: die formelle Kommunikation.

Der Vorteil formeller Kommunikation ist, dass sie regelmäßig und nach Regeln stattfindet.

Der Nachteil formeller Kommunikation ist, dass sie regelmäßig und nach Regeln stattfindet. Für die Praxis heißt das: Irgendwie ist es gut, dass es diese Kommunikation gibt, aber sie passt nie so ganz genau.

Formelle Kommunikation ist manchmal zu viel des Guten: Das Paradebeispiel sind wöchentliche Meetings, in denen jeder aus seiner Abteilung berichtet, auch wenn es nichts zu sagen gibt. Meine Empfehlung für Sie als Chef: Überschlagen Sie einfach im Kopf die Stundensätze der Teilnehmer und multiplizieren Sie sie mit der Besprechungsdauer. Der Ergebnisbetrag ist der Nutzen, der bei der Besprechung mindestens herauspringen sollte.



© Regina Mang

Sie kommen ins Zweifeln? Sprechen Sie es offen an (wahrscheinlich geht es anderen genauso), und passen Sie die Regeln an. Strukturen sind für die Menschen da, nicht umgekehrt.

**>>> Formelle Kommunikation ist ein gutes Gerüst,
passen Sie es an Ihren Bedarf an.**

Formelle Kommunikation ist manchmal auch zu wenig des Guten. Ein Beispiel aus meiner Praxis, das ich mehrfach erlebt habe: Es gibt Unstimmigkeiten. Als Coach empfehle ich ganz schlicht: „Sprechen Sie doch mal persönlich mit Ihrem Mitarbeiter.“ – Die Antwort: „Das ist eine gute Idee. In 6 Wochen führen wir eh unsere Jahresgespräche.“



© Regina Mang

Bei solchen Aussagen kippe ich bis heute fast aus den Schuhen: das regelmäßige Gespräch als weit verbreiteter Grund, nicht gleich miteinander zu sprechen. So gut die Idee grundsätzlich gewesen sein mag, einmal im Jahr formelle Mitarbeiter-Gespräche vorzuschreiben: Hier geht sie nach hinten los, weil sie dazu führt, dass es außerhalb der Regelgespräche keine 4-Augen-Gespräche mehr gibt.

Dabei gehören Gespräche mit den Mitarbeitern zum grundlegenden Handwerkszeug der Führung. Bitte, reden Sie mit Ihren Mitarbeitern! Schnell und spontan, zwischen Tür und Angel, oder nach Termin-Vereinbarung ganz in Ruhe. Viele Dinge lassen sich zu zweit in konzentrierten 10-15 Minuten gut besprechen. Sie haben nicht die Zeit dazu? Vorschlag 1: Überdenken Sie Ihre Prioritäten. Vorschlag 2: Stellen Sie sich vor, Ihr Chef nähme sich diese Zeit für Sie. Vorschlag 3: Probieren Sie es einfach gleich einmal aus, und erfahren Sie den Nutzen selbst. Oft sparen Sie durch ein gutes Gespräch an anderer Stelle viel Zeit ein.

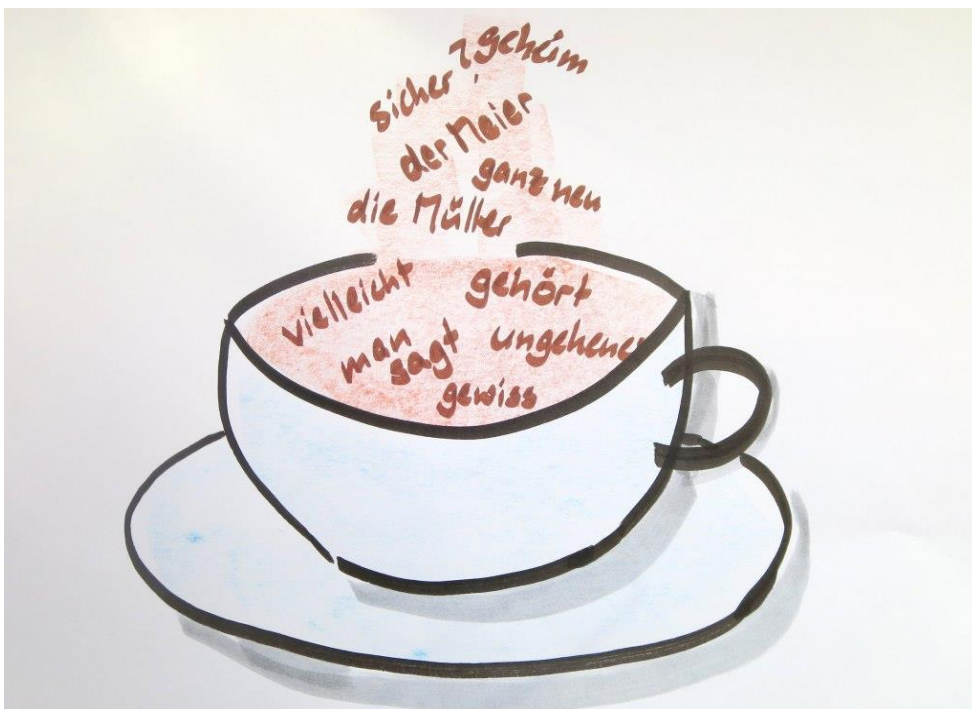
Die Voraussetzung ist, dass Ihre Mitarbeiter kein Herzrasen bekommen, wenn sie zum Chef gebeten werden (weil das nur einmal im Jahr vorkommt und Ärger bedeutet). Machen Sie kurze 4-Augen-Gespräche zur Normalität. Führen Sie so ein Gespräch durchaus auch einmal „einfach so“, ganz ohne eigenes Ziel. „Wie läuft es gerade? Was liegt an?“

>>> 4-Augen-Gespräche sind ein starkes Führungsinstrument. Nicht nur einmal im Jahr.

Die Herrschaft über den Flurfunk

Informelle Kommunikation gehört dazu: Seien Sie froh, dass Ihre Mitarbeiter miteinander sprechen. Sie können und sollen nicht jedes Gespräch in Ihrem Team kontrollieren, im Gegenteil. Schnelle, informelle Absprachen sind oft die effizientesten.

Weniger gut ist, wenn Mitarbeiter wichtige Entwicklungen, Personalia und Firmen-Internia als erstes in der Kaffeeküche erfahren, und nicht vom Chef direkt. Verdeckte oder ungeklärte Themen sind für Ihr Team wie Sand im Getriebe. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie wichtige Informationen selbst als erstes und allen Betroffenen gleichzeitig mitteilen. Wenn Sie merken, dass die Gerüchteküche bereits angelaufen ist, bevor Sie selbst über eine mitteilungsreife Information verfügen, behelfen Sie sich mit der „Informierungsinformation“.



© Regina Mang

Zunächst sprechen Sie das Gerücht offen an: „Ich höre, dass auf den Gängen von einer Umorganisation im Führungsteam gemunkelt wird.“ Packen Sie dann den Stier bei den Hörnern: „Das ist richtig. Wir werden einige Positionen anders ausrichten.“ Und schieben Sie ein (ehrliches!) Nutzen-Argument nach: „Wir machen uns dazu intensiv Gedanken, weil wir für jede Abteilung die beste Lösung finden wollen. Wir sind mitten in den Gesprächen, so dass es noch keinen soliden Informationstand gibt.“ Und dann informieren Sie, dass Sie informieren werden, sobald Sie mehr wissen. Wenn Sie schon einen zuverlässigen Zeitpunkt kennen, nennen Sie ihn.

Damit halten Sie die Fäden wieder in der Hand. Sie werden den Flurfunk nicht abschaffen, aber Sie können durchaus steuern, worüber gesprochen wird. Es versteht sich von selbst, dass Sie bei der nächsten Gelegenheit dann auch die versprochenen Informationen liefern, auf dem passenden formellen Weg.

**>>> Behalten Sie die informelle Kommunikation im Blick
– und die Fäden in der Hand.**

Was bleibt als Faustregel zum Mitnehmen?

Gute Kommunikation ist wirksame Kommunikation. Grübeln Sie nicht zu lange darüber, wie Sie etwas am allerallerbesten kommunizieren. Denken Sie an das Grundrezept (2x Zuhören, 1x Reden) und die Grundannahme („Jeder hat Recht, aus seiner Sicht.“). Und dann TUN Sie es einfach. Reden Sie mit Ihren Leuten. Und hören Sie ihnen zu.

Dann machen Sie schon ganz viel richtig!



Zur Autorin:

Regina Mang ist Coach und Trainerin. Sie unterstützt Chefs beim Führen im echten Leben und zeigt Teams, wie sie noch ein Stück besser zusammenarbeiten können. Ihr Fokus: Gut ist, was sich in der Praxis bewährt und im Alltag funktioniert. Lachen gehört dazu. Regina Mang ist Dipl.-Wirtschaftsingenieurin mit psychologischen Zusatzausbildungen. Sie selbst ist seit 1999 Unternehmerin.

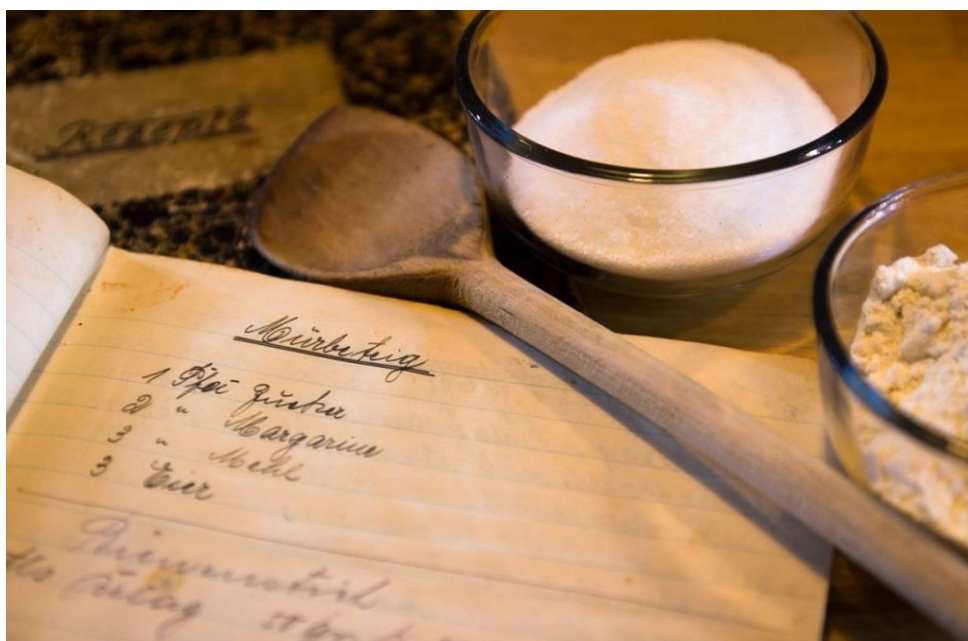
Erfolgsrezept Wertschätzung macht Sie zum Azubiflüsterer

„Schon wieder ein Beitrag über Wertschätzung. Ist das nicht selbstverständlich?“ Diese Gedanken wird vielleicht der ein oder andere Leser haben. Dennoch habe ich mich ganz bewusst entschieden, einmal ausführlich auf das Thema Wertschätzung im Rahmen der betrieblichen Ausbildung einzugehen. Denn oft steht und fällt der Erfolg einer Ausbildung mit der gegenseitigen Wertschätzung zwischen Auszubildendem und Ausbilder oder ausbildender Fachkraft.

Auszubildende wünschen sich in erster Linie respektvoll und wertschätzend in den Betrieben behandelt zu werden. Egal ob wir uns die McDonald´s Ausbildungsstudie 2013 oder die Befragung des Niedersächsischen Industrie- und Handelskammertags 2012 ansehen – bei den Erwartungen an den Ausbildungsbetrieb landet dieser Punkt ganz vorne. Azubiflüsterer sind sich dessen bewusst und achten darauf, den Auszubildenden von Anfang an ernst zu nehmen.

Aber was heißt Wertschätzung eigentlich genau? Wir schätzen den Wert eines Menschen, nehmen ihn so wie er ist als Individuum an. Das gilt natürlich nicht nur für die Ausbildung, sondern auch für den Umgang und die Kommunikation mit Praktikanten, Mitarbeitern, dem Chef oder Freunden.

Mein Erfolgsrezept Wertschätzung für Azubiflüsterer werde ich ihnen nun vorstellen. Dies erhöht die Ausbildungsqualität ebenso wie den Ausbildungserfolg und führt dazu, dass Azubiflüsterer mehr Spaß an der Ausbildung haben. Dazu braucht es einige Zutaten:



© Pixabay



Erfolgsrezept Wertschätzung für Azubiflüsterer

Rechnen Sie mit etwa 30 Minuten Vorbereitungszeit.

Zutaten: 1 Teelöffel Vorbild
200 gr. Kommunikation auf Augenhöhe
100 gr. Sinn
1 Prise Individualität
1 Suppenlöffel Motivation

Backzeit: unbegrenzt

Verzehrempfehlung: täglich

Vorbereitungszeit

Haben Sie schon einmal eine neue Stelle angetreten und am ersten Arbeitstag festgestellt, dass sich niemand auf Sie vorbereitet hat? Dann war ihr erster Eindruck sicher nicht der Beste und ihre Motivation sank. Nicht anders geht es Auszubildenden. Aus diesem Grund müssen wir uns auf den Einsatz eines Auszubildenden vorbereiten. Hier sind viele Dinge zu tun: Arbeitsplatz vorzubereiten, IT-Zugriffe zu beantragen, richtige Größe der Sicherheitsschuhe bestellen und vieles mehr. Informieren Sie auch die Kollegen. So kann der Auszubildende schnell ins Team integriert werden. Azubiflüsterer nutzen zur Vorbereitung auf den Praxiseinsatz eines Auszubildenden eine ausführliche Checkliste.

✓ Sollten Sie noch keine Checkliste zur Vorbereitung haben, stellen Sie sich am besten gleich jetzt eine zusammen.

Zutat 1: Vorbild

Seien Sie Vorbild für Ihren Auszubildenden und sich dessen auch bewusst. Das mag nicht immer einfach sein, aber Azubiflüsterer agieren hier sehr authentisch. Denn wie möchten Sie einem Auszubildenden erklären, dass er sein privates Handy während der Arbeitszeit nicht nutzen darf, wenn Sie selbst immer wieder auf Ihr privates Handy sehen? In meinen Seminaren zur Ausbilderqualifizierung meinen manche Mitarbeiter, dass sie hier für manches einen Extrapbonus hätten, weil sie älter oder länger im Unternehmen sind. Aber warum sollte es diesen geben? Für mich gibt es diesen nicht und er passt zudem nicht mit der nächsten Zutat zusammen.

Leben Sie das Verhalten vor, welches Sie von Ihrem Auszubildenden wünschen. Das ist oft schon die halbe Miete. Dabei sollten wir gerade Auszubildenden einen Wertschätzungsvorschuss geben und diese möglichst vorurteilsfrei empfangen, auch wenn der erste Eindruck aufgrund großer Schüchternheit oder unpassender Kleidung nicht der beste war.

- ✓ Sind Sie sich Ihres Einflusses als Vorbild ausreichend bewusst?
- ✓ Wo können Sie noch mehr Vorbild sein?
- ✓ Sind Kollegen auf das Thema Vorbild hinzuweisen?

Bitte verstehen Sie mich nicht falsch, Sie müssen nicht perfekt sein. Wer ist das schon? Fehler können wir zugeben und vielleicht sogar gemeinsam mit dem Auszubildenden nach einer Lösung suchen.



Zutat 2: Kommunikation auf Augenhöhe

Wir sollten unseren Auszubildenden ernst nehmen und mit ihm auf Augenhöhe kommunizieren. Das war schon immer wichtig, aber insbesondere die Generation Y und die Nachfolgergeneration Z legen großen Wert auf wertschätzende Kommunikation.

Hier ein paar Tipps für gute Kommunikation auf Augenhöhe mit Ihrem Auszubildenden:

- Setzen Sie sich, wenn der Auszubildende sitzt (keine Kommunikation von oben herab).
- Bedanken Sie sich bei Ihrem Auszubildenden (evt. mit einer kleinen Überraschung).
- Geben Sie ihm alle notwendigen Informationen.
- Hören Sie ihm aufmerksam zu und schenken Sie ihm in Gesprächen volle Aufmerksamkeit (keine Mails nebenbei lesen!).
- Zeigen Sie Interesse an Ihrem Auszubildenden und sprechen Sie mit ihm über seine Hobbys, Erwartungen und Privates. Kommunikation auf Augenhöhe bedeutet dabei, dass auch wir selbst von uns erzählen und den Auszubildenden nicht ausfragen.
- Seien Sie offen für Vorschläge des Auszubildenden.
- Sprechen Sie nie davon, dass dies „nur“ der Auszubildende ist.
- Reden Sie mit dem Auszubildenden und weniger über ihn.
- Seien Sie ehrlich.
- Sprechen Sie Kritik offen an und führen Sie wöchentliche Feedbackgespräche.
- Vergessen Sie das Lob nicht (zwischendurch und bei den Feedbackgesprächen).
- Bitten Sie den Auszubildenden, Ihnen Feedback zu geben und nehmen Sie seine Rückmeldungen ernst.
- Glauben Sie an Ihren Auszubildenden und suchen Sie – insbesondere bei schwierigeren Situationen – immer wieder ganz bewusst nach positiven Eigenschaften.
- Haben Sie kein Problem damit, dass der Auszubildende vielleicht einmal mehr weiß oder besser wird als Sie selbst.

- ✓ Überlegen Sie sich, an welchen der genannten Tipps Sie noch arbeiten müssen
- ✓ Freuen Sie sich über alle Punkte, in denen Sie schon Azubiflüsterer sind.

Zutat 3: Sinn

Nichts ist demotivierender als für den Papierkorb zu arbeiten. Lassen Sie den Auszubildenden daher im Alltagsgeschäft mitarbeiten. Azubiflüsterer vermitteln zudem den Sinn der Aufgabe oder eines Verhaltens. Dieses Wissen und die Erklärungen dazu schaffen Verständnis und Vertrauen – weitere Pluspunkte.

- ✓ Achten Sie darauf, dass Sie den Sinn einer Aufgabe oder eines Verhaltens erklären

Zutat 4: Individualität

Wertschätzung nach Standard wird nicht als ehrlich empfunden. Wir sollten daher individuell auf unseren Auszubildenden eingehen und so z.B. Rücksicht auf sein individuelles Lerntempo nehmen.

- ✓ Stellen Sie sich die Frage, wie Sie ganz individuell auf Ihren Auszubildenden eingehen, ihn wertschätzen und vielleicht sogar überraschen können

Zutat 5: Motivation

Die letzte Zutat mag vielleicht etwas ungewöhnlich erscheinen. Aber ein Auszubildender, der neben einem demotivierten Mitarbeiter sitzt, wird sich nicht willkommen fühlen. Dann müssen wir an unserer eigenen Motivation arbeiten. Unser Engagement für die Azubibetreuung wird jeder Auszubildende zu schätzen wissen.

- ✓ Wie können Sie sich selbst für die Aufgabe der Azubibetreuung motivieren?
- ✓ Was bringt Ihnen die Funktion Ausbildungsbeauftragter?

Backzeit

Azubiflüsterer wissen, dass Ausbildung nicht so nebenbei funktioniert. Sie nehmen sich Zeit für ein erstes Kennenlerngespräch, zur Begrüßung, für Feedbackgespräche, das Beobachten des Auszubildenden und einiges mehr. Eine notwendige Rahmenbedingung dafür ist, dass Führungskräfte und Vorgesetzte die Aufgabe der Azubibetreuung schätzen und die ausbildende Fachkraft unterstützen.

- ✓ Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für Ihren Auszubildenden?
- ✓ Welche Unterstützung benötigen Sie, um mehr Zeit zu haben?

Das Erfolgsrezept können Sie gerne noch nach Belieben würzen und mit weiteren Ideen ergänzen. Täglich angewendet werden Sie zum Azubiflüsterer, steigern die Motivation und Leistungsfähigkeit Ihres Auszubildenden und sind selbst motivierter. So steht einer erfolgreichen Ausbildung nichts mehr im Weg.



Zur Autorin:

[Sabine Bleumortier](#) ist Ausbildungsexpertin und arbeitet seit über sieben Jahren als selbständige Beraterin und Trainerin rund um das Thema Berufsausbildung. Neben Seminaren zur Ausbilderqualifizierung und Trainings für Auszubildende hält sie Vorträge und Keynotes. Zuvor war sie acht Jahre als Ausbildungsleiterin eines international agierenden Industrieunternehmens tätig. Sie ist Dipl.-Ökonomin (Univ.), geprüfte Trainerin und Beraterin BaTB/BDVT, Professional Speaker GSA (SHB) und Autorin zahlreicher Publikationen.



Ältere Mitarbeiter – eine wichtige Zutat für eine zukunftsfähige Personalpolitik

Welches Bild vom Alter haben Sie?

Möchten Sie auch alt werden - aber nicht alt sein?

Mal ganz ehrlich: Was denken Sie über Menschen im fortgeschrittenen Alter, die noch mitten im Arbeitsleben stehen und mit denen Sie zu tun haben – zum Beispiel Schaffner, Kassierer, Lehrer? Sind Sie auch der Ansicht – wie Personalchefs und Führungskräfte, ältere Menschen seien nur noch eingeschränkt leistungsfähig?

Bitteres Menü: unsere Altersbilder – unsere Vorurteile

Zu einem Altersbild, das mit Vorbehalten gepflastert ist, tragen wir alle bei: Gesellschaft, Verbände, Führungskräfte, Firmen.

- Zum alten Eisen gehört man zum Teil schon sehr früh: Nach Weltgesundheitsorganisation-WHO ist es ab 45 Jahren. Bei der Personalbeschaffung ist das 40. Lebensjahr häufig eine kritische Schwelle. Und in einigen Branchen zählt man bereits zwischen 35 und 40 als Senior und ab 50 sowieso zum alten Eisen.
- Viele Personalverantwortliche halten einen hohen Altersdurchschnitt für nicht akzeptabel und weigern sich, ältere Menschen neu einzustellen, da diese angeblich zu oft krank, zu teuer, zu unflexibel, zu wenig belastbar, zu unproduktiv sind - also zu risikohaft für das Unternehmen.

Diese generalisierten Vorbehalte gegenüber älteren Menschen im Arbeitsleben halten sich hartnäckig – trotz anderslautender Belege durch die Wissenschaft. (Z.B. in der Studie „[Erfahrung rechnet sich](#)“, 2008 herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). Sehr beharrlich hält sich vor allem die Ansicht über die abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit der älteren Generation.

Und so wird der Fokus weiterhin auf junge Menschen gerichtet – sowohl in der Personalbeschaffung als auch bei der Personalentwicklung oder der Karriereplanung, dies obwohl der demografische Wandel in vollem Gange ist. Die demografischen Veränderungen haben die Unternehmen ebenfalls erreicht, denn das Durchschnittsalter der Belegschaft ist stark gestiegen und wird weiter zunehmen - durch die große Altersgruppe der jetzt 50-Jährigen, die noch lange im Erwerbsleben stehen werden.

Und trotz dieser Fakten: Die Personalabteilungen sind nicht wirklich auf eine Personalpolitik vorbereitet, die sich an den generationsbedingten Herausforderungen orientiert. Wann erreicht der Handlungsdruck die HR-Verantwortlichen?



© Barbara Simonsen

Ausgezeichnetes Erfolgsrezept: Potenziale der älteren Mitarbeiter nutzen

Wie müsste ein Paradigmenwechsel im Hinblick auf eine ältere Mitarbeiterschaft aussehen? Ein Erfolgsrezept heißt: Das Alter nicht vom Defizitaspekt aus betrachten sondern aus der Sicht von Ressourcen und Kompetenzen! Mit einem solchen Ansatz rücken die Potenziale und Vorzüge der Menschen in den Mittelpunkt, die Sie als Unternehmen nutzen können.

Denn die Altersforschung zeigt, dass ältere Menschen über ganz spezifische Kompetenzen verfügen und dass die kognitiven und intellektuellen Fähigkeiten nicht per se geringer werden.

Im Allgemeinen sind die Veränderungen vor allem qualitativer Art:

- Der Prozess der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen verlangsamt sich zwar, aber die Resultate der Problemlösungen auf dem jeweiligen Fachgebiet sind meist exzellent und präzise.
- Die Spanne des Kurzzeitgedächtnisses nimmt ab, demgegenüber dehnt sich das Langzeitgedächtnis aus.
- Anpassungen an neue Situationen benötigen oft mehr Zeit, die Belastbarkeit jedoch ist sehr ausgeprägt.
- Das Lerntempo ist etwas hinausgezögert, andererseits erweitert sich das erfahrungsbasierte Wissen.

Diese altersspezifischen Stärken können Sie konkret einsetzen. Zum Beispiel ...

- für Aufgabenstellungen, die Expertenwissen benötigen: z.B. zur Entscheidungshilfe oder zur Produktentwicklung.
- für Tätigkeiten, die einen längeren Zyklus umfassen, z.B. von der Kundenanfrage bis zur Produktübergabe.
- für Tätigkeiten, die soziales Verhalten und Zuverlässigkeit benötigen: z.B. als Mentor von neuen Mitarbeitern.
- bei Aufgabenstellungen, die an Bekanntes anknüpfen, z.B. durch die Ausweitung des bisherigen Verantwortungsfeldes.

Zwar verändern sich die körperlichen Fähigkeiten mit zunehmendem Alter ebenfalls. Aber diese müssen sich nicht negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Oft sind es die Belastungen am Arbeitsplatz selber, welche zu physischen und psychischen Einbußen führen. Und wie in allen Altersgruppen gibt es auch bei der älteren Generation große Unterschiede: von sehr fit bis häufig krank. Bei entsprechender betrieblicher Anpassung oder Unterstützung sind die älteren Mitarbeiter durchaus in der Lage, gewisse Schwächen durch individuelle Stärken auszugleichen. Und Höchstleistungen sind nach wie vor ebenfalls möglich!



© Pixabay

Köstliche Ingredienzen: Handlungsfelder für das Personalmanagement älterer Mitarbeiter

Unter den gegebenen, demografischen wie arbeitspolitischen Bedingungen muss das Ziel des Personalmanagements lauten: Die älteren Mitarbeiter möglichst lange im Arbeitsprozess integrieren!

Wie können Sie als HR-Verantwortliche oder als Führungskräfte zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und zum Erhalt der Motivation beitragen?

Vier Handlungsfelder, durch die Sie eine zukunftsfähige Personalpolitik erreichen:

1. Karriereplanung und berufliche Laufbahnplanung:

Karriere hört nicht im mittleren Lebensalter auf! Auch im Alter von 45 oder 50 beziehungsweise 55 Jahren bestehen Wünsche und Motive, sich beruflich zu verwirklichen oder sich weiter zu entwickeln.

Setzen Sie deshalb Entwicklungsziele für Ihre Mitarbeiter bis ins fortgeschrittene Alter, die herausfordernd sind und einen Motivationsschub geben. Nicht immer muss es der Aufstieg auf der Karriereleiter sein. Auch die horizontale Laufbahnentwicklung kann attraktiv sein - durch die Übernahme neuer oder zusätzlicher Verantwortung wie z.B. auf Fachkarrierewegen.

Nutzen Sie die umfangreiche Expertise Ihres Senior-Potentials!



2. **Arbeit neu gestalten:**

Bei der altersgerechten Arbeitsgestaltung sollten Sie alle Dimensionen des Arbeitsumfeldes berücksichtigen: die arbeitende Person selbst (Interessen und Gesundheit), die Aufgaben und Tätigkeiten, den Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel, die Arbeitszeit und Arbeitsprozesse. Auf allen Ebenen können Sie Anpassungen vornehmen und die Tätigkeiten so organisieren, dass diese weder eine Unterforderung noch eine Überforderung darstellen: z.B. die körperlichen Belastungen durch Übertragung anderer Tätigkeiten reduzieren. Oder den Wunsch nach Vereinbarkeit mit der Pflege eines Angehörigen durch flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen.

Wenn Sie die individuellen Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter ernst nehmen und kreativ sind bei den Anpassungen, werden Sie mit hoher Leistungsbereitschaft und sehr guten Beiträgen zur Unternehmensleistung bis ins fortgeschrittene Alter belohnt!

3. **Gesundheitsförderung:**

Alterungsprozesse verlaufen sehr unterschiedlich. Doch mit frühzeitigen, betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen können Sie Einfluss nehmen auf die Gesundheit und Fitness Ihrer Beschäftigten: Ernährung, Rückenverhalten, Stressmanagement, Förderung körperlicher Aktivitäten, Arbeitsschutz, verhaltensorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung, Reduktion von Belastungen, Pausenregelungen, ergonomische Arbeitsplätze sind ein paar Themen, mit denen Sie als Betrieb präventiv vorsorgen können.

Werden individuelle, eigenverantwortliche und betriebliche Gesundheitsaktivitäten kombiniert, können Sie sicher sein, dass die Arbeitsfähigkeit lange erhalten bleibt!

4. **Lebenslanges Lernen:**

Weiterbildung und Lernen werden im fortgeschrittenen Erwerbsalter meist als untergeordnet betrachtet, sowohl aus Sicht der HR-Verantwortlichen wie von den Älteren her selbst. Ein Grund könnte darin liegen, dass der Fokus mehr auf die Erstausbildung gerichtet wird. Für die mittlerweile stark veränderte Arbeitslandschaft ist die erste Qualifikation jedoch längst nicht mehr ausreichend.

Fähigkeiten zu erhalten und auszubauen ist deshalb eine lebenslange Anforderung und muss schon frühzeitig gefördert werden.

Für die Förderung älterer Mitarbeiter bedeutet dies: Lernarrangements und Lernformate zu konzipieren, die dem Erfahrungsschatz und dem Lernstil älterer Menschen entgegenkommt. Altersspezifische Lernformen berücksichtigen auch das Lerntempo und passen die methodisch-didaktischen Rahmenbedingungen an. (Hilfestellungen finden Sie z.B. in der Studie „[Lernen Ältere – Lernsettings für ältere Verwaltungsmitarbeitende](#)“ von Gabriele Korge und Christian Piele, durchgeführt vom Fraunhofer-Institut)

Fazit: Seien Sie sich bewusst, dass altersbedingte Veränderungen – ob körperlicher oder kognitiver Art – nicht das Ende der produktiven, arbeitsfähigen Phase bedeuten. Als HR-Verantwortlicher oder Führungskraft müssen Sie jedoch den Willen haben, die Strukturen und Prozesse, die Kultur und Strategie nach den Bedürfnissen, Interessen und der Gesundheit der älteren Mitarbeiter auszurichten. Wichtig ist ebenfalls, dass Sie nicht nur standardisierte Maßnahmen für die älteren Erwerbstätigen anbieten sondern jeweils individuelle Lösungen verabreden und umsetzen.

Aromatische Würze: das Miteinander aller Generationen

- Pflegen Sie eine Unternehmenskultur, in der die Überzeugung gelebt wird, dass für den Unternehmenserfolg alle Generationen gebraucht werden. Wirken Sie selbst als Vorbild und schaffen Sie Anlässe, bei denen sich die verschiedenen Generationen über Gemeinsames und Unterschiedliches austauschen können und sich mit Wertschätzung begegnen.
- Nutzen Sie die unterschiedlichen Stärken der Altersgruppen und betrachten Sie die Erfahrungen der Älteren als Ergänzung zum Wissen der jüngeren Mitarbeiter.
- Fördern Sie gezielt die Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter und zwar über die gesamte Zeitspanne des Erwerbslebens!



Zur Autorin:

[Barbara Simonsen](#), MBA, ist Führungsscoach und Karriereberaterin in der Region Schleswig-Holstein/Hamburg. Sie unterstützt Führungskräfte, in schwierigen Situationen kompetent und fair zu handeln – wie zum Beispiel in den ersten 100 Tagen als Führungskraft. Als Karriereexpertin Professional hilft sie, den Karriereweg stimmig und klug zu gestalten: zum Beispiel Einstieg, Umorientierung, Ausstieg aus der Karriere.

Schlank sein beginnt am Kopf - Warum Lean Management ein Führungsthema ist

Was Personalmanagement tun kann, damit Ihr Unternehmen schlank wird und bleibt

Lean Management ist derzeit in aller Munde. Was bedeutet dieser Ansatz? Inwiefern lässt sich diese Methodik in der Praxis umsetzen und was bedeutet das für Ihr Tagesgeschäft?



© Pixabay

„Lean Management bezeichnet die Gesamtheit der Denkprinzipien, Methoden und Verfahrensweisen zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter.[1]“

Hinter dieser etwas sperrigen Begriffsdefinition verbirgt sich mehr Führungsarbeit als man vermuten möchte. Wesentlich für eine erfolgreiche Anwendung im Unternehmen ist die Verinnerlichung der Denkweise, die dem Handeln im Unternehmen zu Grunde liegen soll. Diese Verinnerlichung erreichen Sie am besten durch entsprechendes Führungsverhalten.

Wie müssen Sie Ihr Führungsverhalten nun gestalten oder verändern?

Eine Erläuterung anhand der 10 wichtigsten Lean-Management-Faktoren.

1. Ausrichtung aller Tätigkeiten auf den Kunden.

Bei jeder Fragestellung und Entscheidung, die zu treffen ist, muss die Frage „*Was bringt es dem Kunden?*“ sinnvoll zu beantworten sein. Geld (Gewinn) für Sie ist die falsche Antwort, sondern im Idealfall ein gutes Resultat Ihrer Entscheidungen.

Leben Sie diese Art der Entscheidungsfindung kontinuierlich vor und geben Sie Ihren MitarbeiterInnen entsprechende Leitlinien zur Orientierung.



2. **Konzentration auf die eigenen Stärken.**

Ihre Stärken als Unternehmen in Form der persönlichen Stärken Ihrer MitarbeiterInnen und die Stärke als Team versetzt Sie in die Lage, Besonderes zu leisten. Bewegen Sie sich außerhalb dieser Stärken, wird das Ihre Glaubwürdigkeit beim Kunden beeinträchtigen und Ihre Effizienz gegenüber dem Wettbewerb reduzieren.

Fokussieren Sie sich auf das, was Ihr Unternehmen ausmacht.

3. **Optimierung von Geschäftsprozessen.**

Ohne die Kenntnis Ihrer eigenen Geschäftsprozesse wird es schwierig, diese zu optimieren oder noch besser, zu innovieren. Neue Kundenanforderungen und Technologien lassen bestehende Prozesse schnell ineffizient werden.

Nehmen Sie sich regelmäßig die Zeit um zu beobachten, wie bestimmte Abläufe funktionieren und fragen Sie sich dann, warum das so ist.

4. **Ständige Verbesserung der Qualität.**

Kontinuierliche Verbesserung ist nicht nur mehr ein Schlagwort im Managementjargon, sondern bereits zur Erwartungshaltung des Kunden geworden. Diese stetige Weiterentwicklung betrifft nicht nur die Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Qualität Ihrer eigenen Organisation und Prozesse. Machen Sie sich auf die Suche nach neuen und besseren Wegen, Ihr Geschäft zu betreiben. Andere Branchen bieten oft interessante Hinweise: die Transportbänder der Schlachthöfe in Cincinnati waren das Vorbild für die Fließbandproduktion von Henry Ford.

5. **Interne Kundenorientierung als Unternehmensleitbild.**

Analog zur externen Kundenorientierung ist es auch intern notwendig, Anforderungen wahrzunehmen und im Sinne des großen Ganzen zu sehen. Wie unter Punkt 3 „Optimierung von Geschäftsprozessen“ angeführt, ist es hilfreich, immer den gesamten Ablauf zu betrachten und die Beteiligten mit einzubeziehen.

Sorgen Sie für ein konstruktives Miteinander und erinnern Sie regelmäßig an die Ausrichtung aller Tätigkeiten auf den Kunden.

6. **Eigenverantwortung wird von vielen MitarbeiterInnen gerne übernommen.**

Führungskräfte vergessen leider oft, den dafür nötigen Entscheidungsspielraum einzuräumen. Sie selbst würden ohne Handlungsfreiheit oder ein Budget auch recht schnell unglücklich werden, richtig? Genau so geht es auch Ihren MitarbeiterInnen.

Definieren und kontrollieren Sie Rahmenbedingungen und Ziele, aber mischen Sie sich nicht in den Lösungsweg ein.

7. **Dezentrale, kundenorientierte Strukturen.**

Seit es Management als Disziplin gibt, pendelt der Trend zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung hin und her. Auch hier hat die Technologie der Vernetzung vieles ermöglicht, woran vor zwanzig Jahren noch niemand gedacht hat. Allerdings ist es wichtig, alle für den Kunden relevanten Informationen zu diesem zu bringen, damit gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen rasch und kompetent vor Ort Entscheidungen getroffen werden können.

Entscheidungen durch MitarbeiterInnen vor Ort treffen lassen.



8. **Führen ist Service am Mitarbeiter.**

Führung heißt, den MitarbeiterInnen Vertrauen zu schenken und Rückhalt zu bieten. Verstärkend wirkt kontinuierliches Feedback zu deren Verhalten und Entscheidungen. Es ist wie das Kalibrieren eines GPS-Geräts. Erst nach erfolgter Justierung wissen MitarbeiterInnen über ihre Aufgaben und Entscheidungsspielräume Bescheid und lernen, damit im Sinne des Unternehmens und der Kunden umzugehen.

Zeigen Sie, wie es geht, um dann schnellstmöglich aus dem Weg zu gehen und machen zu lassen.

9. **Offene Informations- und Feedback-Prozesse.**

Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, durch die Informationen offen ausgetauscht und Feedback konstruktiv geteilt werden kann. Feedback muss immer zeitnah und relevant erfolgen um seine volle Wirkung zu entfalten. Nur so trägt es zur stetigen Verbesserung in Ihrem Unternehmen und zu höherer Kundenzufriedenheit bei. Denken Sie zum Beispiel an Ihren letzten Anruf bei einer Telefonhotline. Wie oft wurden Sie verbunden, bis Sie endlich eine hilfreiche Information oder Entscheidung bekommen haben?"

Informieren Sie Ihre MitarbeiterInnen regelmäßig, damit diese sowohl miteinander als auch mit den Kunden besser kommunizieren können.

10. **Einstellungs- und Kulturwandel im Unternehmen.**

Wenn Sie Ihr Unternehmen also „schlanker“ aufstellen wollen, dann führt kein Weg daran vorbei, dass Sie es auch selbst vorleben. Das bedeutet, dass die wahrscheinlich größte Veränderung zuerst bei Ihnen selbst passieren muss, bevor sie glaubwürdig an die MitarbeiterInnen weitergetragen werden kann.

Seien Sie ein Vorbild und man wird Ihnen nacheifern.

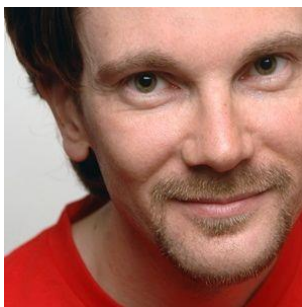
Lean Management Faktor	Führungsfaktor
Kundenorientierung	Kunde zuerst!
Konzentration auf eigene Stärken	Schuster bleibe bei Deinem Leisten.
Geschäftsprozess optimieren	Weniger und besser machen.
Qualitätsverbesserung	Fehler machen bedeutet lernen.
Interne Kundenorientierung	Gemeinsam für den Kunden arbeiten.
Eigenverantwortung	Keine Verantwortung ohne Entscheidungsspielraum!
Dezentrale Strukturen	Entscheidungen vor Ort treffen lassen.
Service am Mitarbeiter	Aus dem Weg gehen und machen lassen.
Offene Informations- & Feedback Prozesse	Geteiltes Wissen, doppeltes Wissen!
Kulturwandel	Vorleben statt Vorbeten!

© Alexander M. Schmid



Diese zehn Führungsfaktoren betreffen jede Führungskraft in einem Unternehmen. Dabei ist es unerheblich, ob die Führungsrolle hierarchisch oder persönlich bedingt ist. Die Aufgabe des Personalmanagements liegt nun darin, entsprechende Rahmenbedingungen zu entwickeln, die innerhalb des Unternehmens einen Beitrag zu schlanker Unternehmensführung leisten. Für eine erfolgreiche Umsetzung gilt auch hier „Leading by example – Führen durch Vorbildwirkung“. Machen Sie kein großes Programm daraus, sondern ändern Sie gezielt Ihr Verhalten und behalten es konsequent bei. Mit Fortdauer entwickelt sich automatisch ein Momentum, dem Sie dann immer noch einen Namen oder Etikett zur besseren Identifizierung geben können.

[1] Pfeiffer, Werner; Weiß, Enno: Lean-Management: Zur Übertragbarkeit eines neuen japanischen Erfolgsrezepts auf hiesige Verhältnisse, 1992.



Zum Autor:

Alexander M. Schmid, Der Vereinfacher, hat sich darauf spezialisiert, Organisationen und deren Produkte und Dienstleistungen zu vereinfachen. Besonders wichtig ist ihm dabei, aus vorhandenen Ressourcen neue Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Alexander M. Schmid ist Autor, Coach und zertifizierter Berater. Er selbst ist seit 2007 Unternehmer.

Wertschätzende RÄUME

Wie definiert man überhaupt Wertschätzung?

Bei Wikipedia wird **Wertschätzung** folgendermaßen beschrieben:

Wertschätzung bezeichnet die positive Bewertung eines anderen Menschen. Sie gründet auf eine innere allgemeine Haltung anderen gegenüber. Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes, sein Wesen. Sie ist eher unabhängig von Taten oder Leistung, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen.

Wertschätzung ist verbunden mit Respekt, Wohlwollen und Anerkennung und drückt sich aus in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit, Freundlichkeit.

Im geschäftlichen Leben zeigt sich Wertschätzung für mich auch unter anderem dadurch, dass Unternehmen einen Arbeitsplatz anbieten, der den Angestellten und Arbeitern so „gut tut“, dass sie auch am Ende eines Tages immer noch leistungsfähig und aufnahmebereit sind, um nicht „völlig fertig“ in den Feierabend zu gehen.



© Heike Schauz

Dazu gehören u. a. die richtige Sitzposition, Farben und Formen, die für die jeweilige Person unterstützend wirken, Pflanzen und natürlich Schreibtische und Stühle, die ergonomisch unterstützen. Die richtige Beleuchtung, ausreichender Blend- und Schallschutz sowie ein Mitspracherecht bei der Ausstattung sind genauso wichtig.

Wertschätzung bedeutet auch Gleichbehandlung

Wertschätzung zeigt sich aber auch in der Gleichbehandlung von allen Führungskräften. Hier spreche ich nicht die gleiche Bezahlung an, sondern die Raumaufteilung, die Raumgröße.



Oft genug sehe ich bei meinen Kunden, dass ein bestimmter Team- oder Abteilungsleiter ein viel kleineres Büro hat als die Kollegen. Diese Führungskraft sitzt auch nicht beim eigenen Team, sondern ein Stockwerk darüber oder darunter, weil da gerade ein Büro frei war.

Dieser nicht geeignete, oft geringere RAUM ist deutlich spürbar, auch für die jeweiligen Untergebenen, die das unbewusst wahrnehmen. Immer wieder ist es spannend zu beobachten, was sich alles verändert, wenn die RÄUME vergrößert und umgebaut oder die betroffenen Personen in einen anderen RAUM versetzt werden.

In einem Unternehmen, das ich schon länger berate, bekommt jede Führungskraft, ab Teamleiterebene ein eigenes Büro, das dann in den für sie oder ihn förderlichen Farbtönen gestrichen und eingerichtet wird. Die Angestellten schätzen das sehr. Es zeigt ihnen, dass dem Unternehmen das Wohl seiner Mitarbeiter sehr am Herzen liegt. Nicht nur eine Gehaltserhöhung zeigt Wertschätzung, sondern auch die Gestaltung des äußeren Raumes, der dem Mitarbeiter zeigt: **„Sie sind uns wichtig.“ Wie erleben Sie Ihren RAUM bei sich oder RÄUME bei Unternehmen?**



Zur Autorin:

[Heike Schauz](#) gilt als DIE Business Feng Shui Expertin. Seit fünf Jahren steht sie an erster Stelle der deutschen Top-Feng-Shui-Berater. Die Baden-Badenerin ist Unternehmerin, Speakerin (GSA), Autorin und eine der ersten Frauen mit Meistertitel im Maler-Handwerk.

Ein Rezept zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Geht das?

Gibt es ein Rezept zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Es ist in aller Munde. Für Führungskräfte und Manager ist es aktuell eine der größten Herausforderungen. Selbst in den Medien wird das Thema fast täglich diskutiert. Und auch aus dem Bundestag ist es nicht mehr wegzudenken.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Sie soll ermöglicht und vereinfacht werden. Unternehmen und Bundesregierung arbeiten Hand in Hand. Es werden mehr Kinderbetreuungsplätze geschaffen, die Arbeitszeit wird flexibler und auch das Arbeiten von zu Hause aus wird möglich. Aber reicht das aus?



© Miriam Hamel

Die Zeit Online titelte jetzt: „Die Lüge von der Vereinbarkeit“ und provoziert mit der Aussage: „Die totale Mobilisierung beider Geschlechter für das Arbeitsleben lässt nicht genug Zeit für Kinder.“ (vom 23.02.2015, 6:45Uhr) Ich sage: Es funktioniert - auch ohne Vernachlässigung der Kinder – mit einem einfachen Rezept für Führungskräfte und Manager. Denn nur zufriedene Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter. Sie benötigen dabei nur folgende Zutat: Vertrauen. Dieser mengen Sie ein paar Gewürze bei, wie flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, persönliche Gespräche und sonstige Zugaben je nach Geschmack. Weshalb das so ist und wie dies genau aussehen kann, erfahren Sie in diesem Artikel.

Zwei Welten prallen aufeinander

Ich selbst bin in der ehemaligen DDR geboren und aufgewachsen. Für mich sieht die Normalfamilie so aus, dass beide Eltern arbeiten. Aus diesem Grund kam auch für mich nichts anderes in Frage. Ich verschwendete keinen Gedanken daran, nach der Geburt meines Kindes mein Leben als Hausfrau weiter zu führen. Diese Option kam in meiner Lebensplanung einfach nicht vor. Nicht beim Ersten und schon gar nicht bei den Folgenden. Mittlerweile habe ich vier Kinder. Und ich sage Ihnen: Es ist ein sehr gutes Gefühl, wenn die Kinder am Morgen freudestrahlend in den Kindergarten gehen. Ich kann dann entspannt und mit freiem Kopf meiner Tätigkeit nachgehen. Sie am Nachmittag



wieder mit Freude in die Arme schließen zu können und dann noch mit freien Gedanken bei meinen Kindern sein zu können, ist das Schönste, was ich mir vorstellen kann. Und die Kinder? Die sind überglücklich. Damit das funktioniert, müssen entsprechende Rahmenbedingungen gegeben sein, welche bestimmten Mindestanforderungen genügen sollten. Als mein erstes Kind 2003 unterwegs war, sah die Normalfamilie in den alten Bundesländern noch ganz anders aus. Zwei Welten prallten deshalb mit voller Wucht aufeinander.

Der Wahnsinn um fehlende Betreuungsplätze

Für meinen Mann und mich begann ein wahrer Kampf um das Recht, dass ich weiter arbeiten, mein Mann sich auch mal um das Kind kümmern kann und wir es gleichzeitig während unserer beruflichen Tätigkeit gut betreut wissen können. Andernfalls kann die Leistung am Arbeitsplatz stark beeinträchtigt werden, wie Sie sicher bei der folgenden Geschichte bestätigen können: Bereits während der Schwangerschaft bemühten wir uns um einen Kinderkrippen-Platz. Dabei musste ich feststellen: Kinderkrippen gab es damals so gut wie noch gar nicht. Nach vielem Suchen konnten wir schließlich einen Halbtagsplatz in einer Krippe irgendwo zwischen Wohn- und Arbeitsort finden. Leider war die Qualität sehr schlecht, weshalb wir dann auf Tagesmütter umschwenkten. Als wir berufsbedingt umzogen, fing die Suche von vorne an. Obwohl auf der Webseite der Stadt dafür geworben wurde, dass für jeden das passende Betreuungsangebot vorhanden ist, gab es keine Chance für uns. Gerade Ganztagesplätze gab es damals nur sehr eingeschränkt. Und auch das Jugendamt war nicht gewillt, uns zu helfen. Mit viel Rennerei und nach vielen Telefonaten konnten wir schließlich im Nachbarort einen Platz ergattern. Leider hielt das Glück nicht lange an, denn kurze Zeit später wechselte der Träger und die Qualität ließ nach. Also wechselten wir wieder. Leider erwies sich auch diese Einrichtung als pädagogisch nicht wertvoll. Unseren großen Sohn schulten wir schließlich ein, unser jüngerer Sohn wechselte noch einmal die Einrichtung.

Die Tücken der „Normalfamilie“

Nach dieser Odyssee und einer allgemeinen Verbesserung der Betreuungssituation fanden wir seit 2010 endlich für unsere jüngeren Kinder Kindergärten und -krippen, die qualitativ gut waren. Unser Arbeitsleben litt teilweise durch diese Umstände. Natürlich arbeiteten wir zu 100% weiter, auch, als die Arbeitswochenstunden ohne Lohnausgleich angehoben wurden. Bei Kinderbetreuungen, die schon vorher zeitlich sehr knapp bemessen waren, konnte die Erhöhung der Arbeitszeit durch eine einzelne Person nicht mehr abgedeckt werden. Unsere Lösung sah so aus, dass einer die Kinder in die Einrichtungen brachte und der andere sie abholte. Zusätzlich waren natürlich unsere Gedanken bei der Platzsuche, bei dem Ärger mit den Einrichtungen, bei der Sorge um das Wohlergehen unserer Kinder und bei den Überlegungen, wie wir beides - Arbeit und Kinder - zufriedenstellend bedienen können. Bis wir passende Einrichtungen bekamen. Gleichzeitig standen wir immer wieder vor dem noch gültigen Familienbild: Der Mann arbeitet, die Frau kümmert sich um die Kinder. Die Führungskräfte meines Mannes sahen es gar nicht gerne, wenn er pünktlich Feierabend machte oder aufgrund der Krankheit eines Kindes von zu Hause aus arbeitete. Stattdessen bekam er zu hören: Kann das nicht Deine Frau machen? Folglich erhielt ich häufig einen Anruf meines Mannes, dass ich doch die Kinder abholen muss, weil er noch ein Meeting rein bekommen hat. Dies hatte zur Folge, dass ich von der Arbeit loshetzen musste und dies teilweise auch auf Kosten der Arbeitszeit ging. Gleichzeitig bekam auch ich immer wieder zu hören, dass ich doch mehr für meine Kinder da sein müsste.



Verbesserung der Rahmenbedingungen

Die Einführung der Elternzeit brachte uns schließlich Entlastung. Führungskräfte sahen ein, dass auch Männer Verantwortung für die Kindererziehung haben. Dennoch blieb die Hauptverantwortung bei mir. Parallel dazu haben sich die Verhältnisse in Bezug auf das Kinderbetreuungsangebot auch in den alten Bundesländern verbessert. Die neuste Statistik (1) besagt, dass dort im Durchschnitt 27,4% der Kinder unter 3 Jahren einen Betreuungsplatz bekommen. Es gibt nun Ganztagsbetreuung in Kindergärten und Kinderkrippen. Die Kosten für die Betreuung sind gesunken und die Qualität gestiegen. Auch die Zahl der Schließtage ist von teilweise bis zu 60 Tage auf ca. 30 Tage im Jahr gesunken und kann so relativ gut durch den Urlaub abgedeckt werden. Darüber hinaus wurde ein Gesetz eingeführt, wonach Eltern einen Rechtsanspruch auf die Betreuung ihres Kindes in einer Krippe haben. Somit werden in Zukunft noch weitere Betreuungsangebote geschaffen werden. Die Rahmenbedingungen werden daher immer besser.

Wie Sie als Führungskraft unterstützen können

Sind Sie Führungskraft und haben Eltern in Ihrem Team, können Sie diese zusätzlich unterstützen. Eltern wollen gut für ihre Kinder sorgen können. Dafür brauchen sie finanzielle Freiheit. Und hierfür benötigen sie einen guten Arbeitsplatz. Natürlich bekommen bzw. behalten sie diesen nur, wenn sie entsprechende Leistung erbringen. Das wissen Eltern. Aus diesem Grund arbeiten sie häufig wesentlich mehr als andere. Und sie haben sofort ein schlechtes Gewissen, wenn sie beispielsweise wegen des kranken Kindes der Arbeit fern bleiben müssen. Als Führungskraft oder Manager ist es Ihnen wichtig, dass Ihre Mitarbeiter volle Leistung erbringen. Je zufriedener und glücklicher diese sind, desto leichter gelingt es ihnen. Dabei können Sie sie mit folgenden Maßnahmen unterstützen:

1. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern.

Natürlich ist es notwendig, gelegentlich die Arbeit zu prüfen. Dazu genügt es jedoch im Allgemeinen, regelmäßig die Ergebnisse zu besprechen. Werden diese im erwarteten Zeitrahmen erbracht, besteht kein Grund zur Sorge, auch wenn Ihr Mitarbeiter vielleicht nicht permanent im Büro ist. Misstrauen ist hier vollkommen fehl am Platz und demotiviert.

2. Erlauben Sie Home-Arbeit.

Manchmal ist ein Kind krank und kann nicht in den Kindergarten oder in die Schule gehen. In solchen Fällen arbeiten Eltern gerne von zu Hause aus weiter, da sie dann beides perfekt kombinieren können: Die Erledigung ihrer beruflichen Tätigkeit und die Betreuung ihres Kindes. Sie werden sehen, wenn es die Art der Tätigkeit zulässt, erhalten Sie sehr gute Ergebnisse und gleichzeitig sehr loyale Mitarbeiter.

3. Ermöglichen Sie flexible Arbeitszeiten.

Ist die Art der Tätigkeit dafür geeignet, ermöglicht die Flexibilität ihren Mitarbeitern, wichtige Termine vormittags zu erledigen. Diese Zeit holen sie am Nachmittag oder Abend oder einem anderen (z.B. auch freien) Tag nach. Dadurch sind sie frei im Kopf und können sich auf beide Sachen voll konzentrieren.

4. Sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern.

Finden Sie gemeinsam immer wieder heraus, wo es gerade hakt und finden Sie für aufkommende Probleme Lösungen, die für beide in Ordnung sind. Hierbei geht es natürlich auch um Ihre Wünsche und Vorstellungen.

5. Genehmigen Sie Soft-Skill-Seminare.

Ich habe festgestellt, dass sowohl in der Familie als auch im Beruf viele Probleme aus Kommunikationsbarrieren entstehen. Dadurch sind Eltern sehr stark gefährdet, an



Burn-out zu erkranken. Gute Soft-Skill-Seminare können hier Abhilfe schaffen und wirken sich gleichzeitig sehr positiv auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter aus.

6. **Erleichtern Sie die Bedingungen.**

Gibt es in Ihrem Unternehmen betriebseigene Kindergärten? Häufig werden für die Vergabe dieser Plätze Punkte für bestimmte Talente in entsprechenden unternehmensinternen Förderprogrammen vergeben. Sie können Ihre Mitarbeiter in solch einem Fall dabei unterstützen, einen Kindergartenplatz zu erhalten, wenn Sie ihm eine derartige Nominierung geben.

7. **Unterstützen Sie die Bezahlung der Kinderbetreuung.**

Das Einkommenssteuergesetz sieht vor, dass Unternehmen Kinderbetreuungsgebühren sozialsteuerfrei an ihre Mitarbeiter zahlen können (s. §3 Punkt 33 EStG). Der Vorteil für Sie ist, dass Sie Ihre Mitarbeiter finanziell unterstützen und sie damit motivieren können. Gleichzeitig ist diese Art kostengünstiger, da keine Sozialabgaben darauf geleistet werden müssen.

8. **Lassen Sie Ihre Männer deren Kinder betreuen.**

Unterstützen Sie Familien, indem Sie auch Ihren männlichen Kollegen das Recht dafür zugestehen, sich um ihre Kinder zu kümmern. Es ist absolut natürlich, dass beide Elternteile für die Betreuung verantwortlich sind. Eltern werden Ihnen dafür mit besserer Arbeitsleistung danken.

Vielleicht haben Sie noch weitere Ideen. Dann freue ich mich darüber, wenn Sie mir diese zusenden. Nun wünsche ich Ihnen und Ihren Mitarbeitern viel Erfolg und Freude bei der Vereinbarung von Familie und Beruf!



Zur Autorin:

Miriam Hamel hat Lehramt an Grundschulen und Informationstechnik studiert und als Trainerin, Beraterin und Datenschutzexpertin zahlreiche nationale und internationale Unternehmen dabei unterstützt, erfolgreich SAP Software zur Umsetzung ihrer Geschäftsprozesse einzuführen. Nun trainiert sie Unternehmer und Vertriebsorganisationen in der Umsetzung der Visual Selling Methode zur Verkürzung ihrer Vertriebszyklen. Zudem untersucht sie die Unterschiedlichkeit der strategischen Herangehensweise und Erfolgsmuster von Frauen im Vertrieb.