sicherführen

erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

März 2017

TUEL		

Das aktuelle	Interview:	Umgang	mit	Veränderung	ist	Schlüssell	kompetenz.	S.	3

TOP-THEMA:

Generation Y

Was für die jungen Mitarbeiter von heute typisch ist und wie Sie sie auf Thre Seite ziehen.

S. 25

Familienfreundlichkeit ist Trumpf

Nutzen Sie diesen Wettbewerbsfaktor und setzen Sie in 5 Schritten familienfreundliche Strategien um.

S. 11

Führen durch Motivation

Erfahren Sie, wie Motivation funktioniert, welche Fehler zu vermeiden sind und wie Sie Ihre Mitarbeiter optimal motivieren.

S. 41

Narzissten im Team

Woran erkennen Sie einen Narzissten? Lesen Sie, was Sie tun können, um die Zügel in der Hand zu behalten.

S. 55

Mitarbeiter begeistern

Ohne Teambuilding geht gar nichts. Mit diesen Maßnahmen fördern Sie das Wir-Gefühl und die Zufriedenheit im Team.

S. 67

Hier schreiben Experten!

In dieser Ausgabe waren unter anderem folgende Experten für Sie als Autoren aktiv:



Stefanie Boese-Bellach, Diplom-Sozialpädagogin, ist freiberufliche Referentin in der Erwachsenenbildung, Coach und Fachautorin im Bereich der Gesundheitsförderung, des BGM, insbesondere in der Prävention stressbedingter Erkrankungen.



Cornelia von Hardenberg ist freiberufliche Beraterin für Qualität, Organisation und Kommunikation in Roth bei Nürnberg. Sie berät ihre Kunden dabei, wie sie die Macht der Sprache für ihren persönlichen Erfolg und für ihr Unternehmen nutzen können.



Sibylle Kallwitz, Juristin, arbeitet als Autorin für namhafte Unternehmen und Verlage. Ihre Themen: Personalführung & Management, Job & Karriere, Kommunikation & Motivation, Selbst- & Zeitmanagement, Presse- & Öffentlichkeitsarbeit.



Christoph Siebeck ist langjähriger Autor des Handbuchs "sicherführen" und Fachautor zu den Themen "Management" und "Mitarbeiterführung". Er lebt und arbeitet in Bochum.

In Ihrer nächsten Aktualisierungslieferung, Ausgabe März/April 2017, Erscheinungstermin Mitte März 2017, haben wir u. a. folgende Themen für Sie bearbeitet:

- Führungskompetenz: Personalplanung im demografischen Wandel so treffen Sie die strategisch wichtigen Entscheidungen
- Motivation: Selbstmotivation entfachen Sie das Feuer der Begeisterung in sich
- Konflikt: Schluss mit Missverständnissen! So können Sie durch eine reflektierte Kommunikation Fehler vermeiden!
- Kommunikation: Bewerbungsgespräche: So wählen Sie den richtigen Bewerber aus
- Führungspraxis: Empowerment: So fördern Sie Motivation, Kreativität und Einsatzfreude Ihrer Mitarbeiter

sicherführen

erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis



Anne Sengpiel, Chefredakteurin

23. Februar 2017

Liebe Führungskraft,

an einem Freitagabend blieb ich beim TV-Zapping bei Bettina Böttingers Talkshow im WDR hängen. Der Singer-Songwriter Tim Bendzko wurde gerade interviewt und erzählte sinngemäß Folgendes:

Er – Jahrgang 1985 – wollte schon immer Sänger werden. Mit 10 Jahren bekam er Gitarrenunterricht und mit 16 schrieb er seine ersten Songs. Dann kam das Abitur, danach ein Gelegenheitsjob: Ein Freund nahm ihn mit zu einer Autoversteigerung. Nachdem Bendzko dort zuerst eine Weile die Autos rangiert hatte, die unter den Hammer kamen, wechselte er nach kurzer Zeit selbst auf die Auktionator-Kanzel und versteigerte die gebrauchten Pkws meistbietend an die Autohändler: zum Ersten, zum Zweiten und zum Dritten.

Er war gut in dem, was er tat, doch eines Tages versagte die Stimme. Dann habe er sich überlegt, dass er die Stimme noch brauche. Zum Singen nämlich. Und er entschied sich, Sänger zu werden. 2011 erzielte er den Durchbruch mit dem Song "Nur noch kurz die Welt retten". Jetzt wird seine Single "Ich bin doch keine Maschine" aus dem Album "Immer noch Mensch" von den Radiosendern "rauf und runter" gespielt.

Nimmt man sich das also einfach vor und es klappt? Tim Bendzko in der Talkshow: "Ja, bei mir ist das so. Wenn ich etwas ganz fest will, dann schaffe ich das." Das passt zu dem, was ich mit Ilja Grzeskowitz, dem Veränderungsexperten, im aktuellen Interview dieser Ausgabe besprochen habe. Er sagt: "Wer will, ist schwer aufzuhalten."

Das klingt in meinen Ohren großartig. Wie geht es Ihnen? Ich spüre in der Geschichte von Bendzko und in der These von Grzeskowitz eine Macher-Mentalität und -Qualität. Nach dem Motto: Wer sich selbst bewegt, bewegt etwas – sei es, um die eigene Position zu verändern: "Ich werde jetzt Pop-Star", oder mit Blick auf seine innere Haltung. Denn diese ist laut Grzeskowitz entscheidend dafür, dass Veränderungen überhaupt in Gang kommen: "Wer nicht will, ist nicht zu verändern."

Das ist wichtig für alle, die als Führungskraft auch mal mit Veränderungsboykotteuren zu tun haben. Sie können niemanden verändern, nur sich selbst. Und dann kann es passieren, dass das Vorbild des Chefs Schule macht und Nachahmer im Team findet.

Wer mehr über Veränderungsmotivation und vor allem das Umsetzen von Veränderungen wissen möchte, lese das Inter-view in dieser Ausgabe oder kaufe sich das Buch "Mach es einfach", das es unter die Top 10 der Business-Literatur 2016 schaffte. Ich habe das Buch mit Gewinn gelesen und mit Freude das Interview geführt.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen: Nehmen Sie sich Veränderungsschritte vor und bleiben Sie im Veränderungsmodus. Denn die Fähigkeit, Veränderungen zu bewältigen und zu gestalten, wird zukünftig eine der wichtigsten Führungskompetenzen sein.

Viel Erfolg!

Thre

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

Suppiel

Aktuelles

Das aktuelle Interview: Umgang mit Veränderung ist SchlüsselkompetenzS. 3
Newsticker: Stress, lass nach! – Mehr als 60 % der Deutschen unter Strom
Führungskompetenz: Gehalt, Anerkennung, Abwechslung – das motiviert Ihre Mitarbeiter

Das aktuelle Interview

Umgang mit Veränderung ist Schlüsselkompetenz "Einfach machen!" – rät Veränderungsexperte Ilja Grzeskowitz



Ilja Grzeskowitz ist Change-Experte, Autor mehrerer Bestseller und international gefragter Keynote Speaker. Seine Mission ist es, Menschen dabei zu helfen, die eigene Motivation für Veränderung zu wecken. Sein Buch "Mach es einfach" schaffte es unter die Top 10 Karrierebücher 2016 (www.grzeskowitz.com).

Kompakt: Veränderungen sind notwendig. Laut Ilja Grzeskowitz ist in Zukunft der Umgang mit Veränderungen die wichtigste Schlüsselkompetenz für Führungskräfte. Warum Veränderungen immer mit der eigenen inneren Haltung beginnen, die Mitarbeiter ansteckt und dann mit Macher-Mentalität umgesetzt werden, erläutert der Autor in diesem Interview.

Aktuelles

Mach es einfach! Bezieht sich diese Aufforderung im Titel Ihres Buches auf die Umgestaltung des persönlichen Umfelds oder auf die Tatsache, andere mit der Macher-Mentalität anzustecken?

Veränderung beginnt immer mit dem, was wir bei uns selbst umsetzen. Es geht darum, dass wir die Macher-Mentalität in unseren Alltag integrieren, dass wir nicht immer nur abwarten und uns darauf verlassen, dass andere es schon machen werden. Es geht darum, dass wir selbst das Heft des Handelns in die Hand nehmen, aktiv

Dinge zu verändern. Und wenn wir das bei uns als Person geschafft haben, sind wir automatisch – so meine Erfahrung – eine bessere Führungskraft. Wir haben dann gute Chancen, andere anzustecken. Aber die Reihenfolge ist ganz klar: Wir fangen bei uns an und geben die Lust an Veränderung an andere weiter.

Wie soll ich die Veränderung beginnen?

Ich glaube, dass die Klausur mit sich selbst einer der besten Ratschläge ist, die man Führungskräften geben kann.

- Denn jede Verhaltensänderung und Persönlichkeitsentwicklung geht immer mit der Selbstreflexion einher. Wenn ich nicht weiß, was sich ändern soll, fällt es mir schwer, zielgerichtet zu handeln.
- Die nächste Stufe ist, Verantwortung zu übernehmen. Das heißt, egal wie meine Situation im Job

- sich heute darstellt: Ich bin verantwortlich dafür – dadurch, wie ich entschieden oder auch nicht entschieden habe.
- Im nächsten Schritt ist es sinnvoll, einfach etwas zu machen und sich auf die Dinge zu konzentrieren, die man selbst beeinflussen kann. Denn gerade Führungskräfte – besonders im mittleren Management – konzentrieren sich viel zu oft auf das, was sie alles nicht beeinflussen können.

Gibt es Beispiele für diese Handlungsmöglichkeiten?

Hier ein Beispiel aus meiner Zeit bei Karstadt: Während der großen Karstadt-Krise war es bei den Führungskräften sehr in Mode, sich darüber zu beschweren, was sich der Vorstand wieder ausgedacht hat: die Produkte, die Werbewege, die Aktionen, die im Marketing gefahren wurden. Viele

Führungskräfte haben in diese Klagen viel Zeit, Energie und damit auch Geld investiert und dabei die Basics vergessen, nämlich, was man mit dem eigenen Team vor Ort machen kann:

Wie man die eigene Fläche im Kaufhaus so gestaltet, dass die

- Kunden gern einkaufen kommen.
- Wie man die Kunden-Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern verbessern kann.

Man sollte immer zuerst schauen: Was kann ich selbst beeinflussen, wo sind meine persönlichen Hebel?

Kann das nicht auch dazu führen, dass ich als Führungskraft den Turbo anwerfe und die anderen sich in ihrer Passivität zurücklehnen?

Das wird in häufig so sein, aber nicht immer. Denn wenn ich selbst den Turbo anstelle, ziehe ich als Führungskraft andere Menschen mit, die sich von mir gern führen und begeistern lassen. Das Wichtigste ist, dass ich als Führungskraft vorangehe. Ich kann nicht von meinen Mitarbeitern verlangen: Ihr übernehmt mehr Verantwortung, und ich selbst tue es

nicht. Natürlich gehört dazu, dass wir gemeinsame Ziele haben, dieselben Werte teilen und zusammen eine Strategie verfolgen und dass jeder genau weiß, was er tun muss, dass alle informiert sind und Zugang zu Ressourcen haben. Das ist alles wichtig. Aber das Vorangehen des Vorgesetzten ist das i-Tüpfelchen, das den Unterschied macht.

Ist das das Besondere an Motivation 4.0?

Veränderung hat immer mit Motivation zu tun: Warum will ich von Punkt A nach Punkt B kommen? Früher galt das klassische Modell von Zuckerbrot und Peitsche – wir haben belohnt, wenn Mitarbeiter etwas gut gemacht haben, und sanktioniert, wenn etwas nicht geklappt hat. Heute erlebe ich, dass andere Dinge eine Rolle spielen. Arbeit soll Sinn ergeben, das, was wir tun, soll eine Bedeutung haben. Werte spielen eine viel wichtigere Rolle.

Das Gehalt ist zwar wichtig, aber die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem wird zukünftig immer bedeutender. Eine gute Führungskraft ist in der Lage, diese Motive bei ihren Mitarbeitern zu erkennen.

Und dann geht es darum, die persönliche Motivation mit den beruflichen Zielen und denen des Unternehmens zu verknüpfen. Wenn man das schafft, hat man Motivation 4.0 erreicht.

Der Antrieb zur Veränderung entspringt 2 Quellen: Es gibt einen rationalen und einen emotionalen Grund. Was meinen Sie damit?

Menschen sind rational und emotional gesteuert. Gerade bei organisatorischen Veränderungen wollen wir immer wissen: Warum sollen oder müssen wir uns verändern? Denn als unsinnig empfundene Veränderungen führen zu einer Blockadehaltung. Je besser wir also eine Entscheidung rational nachvollziehen können, desto eher können wir sie akzeptieren.

Die andere Hälfte ist die emotionale Seite, die für die Umsetzung besonders wichtig ist. Nur verstehen reicht nicht. Wir brauchen eine Emotion, die uns die Veränderung angehen lässt.

Und auf diesen Cocktail kommt es an: Logik lässt uns verstehen. Emotion bringt uns zum Handeln. Gute Führungskräfte informieren auf der rationalen Ebene und schaffen es auf der emotionalen Ebene, so abzuholen, dass alle sagen: "Wow, das macht echt Sinn. Wir packen das jetzt als Team gemeinsam an."

Wie können Führungskräfte ihre Veränderungskompetenz ausbauen?

Wir leben in Zeiten, in denen sich die Frage "Sollte ich mich verändern – ja/nein?" gar nicht mehr stellt. Die Frage ist vielmehr: Wie gut kann ich es? Denn um uns herum tobt die Veränderung. Deshalb glaube ich: Der Umgang mit Veränderungen ist die wichtigste Schlüsselkompetenz der kommenden Jahre. Wer sich am besten anpasst und sich laufend verändert, der wird

zu den Gewinnern gehören und die anderen bleiben am Bahnsteig stehen.

Wichtig: Von allein passiert gar nichts! Sie müssen die Veränderung wollen. Sie brauchen die innere Einstellung zur Veränderung und müssen wissen, was Sie wollen, was Sie können und worauf Sie sich konzentrieren.

Kann man diese Veränderungskompetenz trainieren?

Jede Veränderung ist individuell. Pauschallösungen gibt es nicht. Es gibt 4 Säulen, die bei jeder wichtigen Veränderung eine Rolle spielen:

- Das Wählen: d. h. den Fokus wählen, sich ausrichten.
- 2. **Das Wagen**: Mutig Ideen wagen, mutig Wege gehen, mutig Ent-

- scheidungen treffen, auch mal etwas tun, das total verrückt klingt.
- 3. Das Wollen: Wir brauchen eine Vision und den inneren Willen, etwas zu bewegen. Wenn jemand nicht will, geschieht Veränderung nicht. Deshalb können wir Menschen auch nicht verändern. Sie müssen selbst den Impuls dazu verspüren. Wer nicht will, der will nicht. Aber wer will, ist schwer aufzuhalten.
- 4. Das Wiederholen: Veränderung ist

niemals eine einmalige Sache. Der Trick besteht darin, eine Gewohnheit aus dem Sichverändern zu machen. Es wieder und wieder zu tun. Bis es irgendwann kein Verhalten mehr ist, sondern eine Einstellung, mit der ich jeden Tag Veränderung erkenne, lebe und vorantreibe.

Mit diesen 4 Säulen ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass Veränderungen erfolgreich werden.

Gibt es einen Geheimtipp dafür, in diesem Veränderungsmodus zu bleiben?

Trainieren Sie Ihre Veränderungskompetenz. Nehmen Sie sich jeden Tag vor, eine Veränderung ganz bewusst umzusetzen. Machen Sie an diesem Tag einen grünen Haken in Ihren Wandkalender im Büro. Am nächsten Tag wieder. Am 3. Tag haben Sie es vielleicht vergessen, dann bekommt der Tag ein rotes Kreuz.

So haben Sie einen visuellen Abgleich, wie oft Sie Veränderungen umgesetzt haben. In der 1. Woche sehen Sie vielleicht noch 3 rote Kreuze, in der 2. nur noch 2 und irgendwann haben Sie eine ganz grüne Woche. Wenn Sie das 2-, 3-mal geschafft haben, dann ist Veränderung zur Gewohnheit geworden.

Newsticker

Stress, lass nach! – Mehr als 60 % der Deutschen unter Strom

Seit 15 Jahren nehmen stressbedingte Krankschreibungen zu. Von den gut 15 Fehltagen pro Kopf und Jahr entfallen 2,5 Tage auf psychische Beschwerden wie Depressionen, Angst- und Belastungsstörungen.

Das Ergebnis der Stress-Studie der Techniker Krankenkasse 2016: Mehr als die Hälfte ist gestresst. Ein knappes Viertel der Bevölkerung, 23 %, gibt sogar an, häufig gestresst zu sein. Demgegenüber stehen 40 %,

Aktuelles

die sich selten oder nie gestresst fühlen.

Stress ist für jeden etwas anderes. Allen gemeinsam ist: hohe Anspannung, niedrige Reizschwelle, zu viele Gedanken zur gleichen Zeit und eine genervte Ungeduld mit anderen und mit sich selbst.

Beim Thema Stress liegen Frauen (63 %) und Männer (58 %) annähernd gleichauf. Dabei fühlen sich Frauen am häufigsten durch die eigenen Ansprüche gestresst (48 %), Männer hingegen durch die Arbeit (54 %).

Am meisten gestresst fühlen sich

Menschen zwischen 30 und 39 Jahren. In der sogenannten Sandwich-Generation kennen 82 % Stresszustände. Laut Studie liegt das daran, dass in dieser Lebensphase die Karriere Fahrt aufnimmt, viele aber auch Kinder erziehen oder ihre Eltern unterstützen.

Praxis-Tipp: Lernen Sie eine aktive Entspannungsstrategie und planen Sie sie in Ihren Tagesablauf ein. Downloads zu Entspannungsmethoden wie Yoga, progressive Muskelentspannung, Qigong und Meditation finden Sie auf der Website der Techniker Krankenkasse: www.tk.de/tk/gesundheit/life-balance/aktiv-ent spannen/36170

Führungskompetenz

Gehalt, Anerkennung, Abwechslung – das motiviert Thre Mitarbeiter

Motivation mit Zuckerbrot und Peitsche war gestern. Heute wollen Mitarbeiter anders motiviert werden – über den Sinn ihrer Tätigkeit und die Bedeutung für ihr Unternehmen, den Chef, das Team und die Welt. Setzen Sie dazu diese Motivationsinstrumente ein:

1. Ein faires Gehalt

Das Gehalt Ihrer Mitarbeiter sollte der

Tätigkeit angemessen sein. Wenn ein Akademiker beim Umrechnen seines Gehalts auf den Stundenlohn einer Haushaltshilfe kommt, stimmt das Verhältnis nicht. Sorgen Sie dafür, dass die finanzielle Gegenleistung für die erbrachte Arbeit stimmt und im Branchenvergleich besteht.

2. Anerkennung zollen

Langfristige Motivation geschieht

durch Anerkennung. Vorgesetzte, die die persönlichen Leistungen ihrer Mitarbeiter wahrnehmen und dies auch kommunizieren, motivieren. Das setzt voraus, dass Chefs klar kommunizieren: Die Menschen wollen wissen, für welche Ziele sie arbeiten. Sie wollen sich in diesen Zielen wiederfinden.

3. Für Abwechslung sorgen

Die Mehrzahl der Mitarbeiter heute sind Wissensarbeiter. Ihre geistige Leistungsfähigkeit entscheidet über den Erfolg vieler Unternehmen. Was hält Wissensarbeiter geistig fit und wach? Abwechslung, gute Perspektiven und Weiterbildungsmöglichkeiten und der Job soll spannend bleiben, herausfordernd sein und Neues bieten.

Die Aufgabe für Sie als Führungskraft besteht darin, diese 3 Instrumente einzusetzen und die Eigenmotivation Ihrer Mitarbeiter zu kanalisieren.

Tipp: Wenn Sie als Vorgesetzter das Gefühl haben, dass einige im Team unmotiviert sind, sollten Sie eines sofort tun: Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern. Versuchen Sie herauszufinden, was sie brauchen, um engagierter zu arbeiten. Orientieren Sie sich entsprechend den Motivatoren an den folgenden 3 Fragen:

- Stimmen die finanziellen Grundlagen?
- Bekommen Sie genügend Anerkennung von mir?
- Tue ich genug für Ihre Weiterentwicklung?



Rechtliches

Liebelei am Arbeitsplatz – das ist erlaubt

Unsere Vertragsanwältin Petra Kansy beantwortet Ihre Fragen zum Arbeitsrecht. Für Sie als Abon-"sicher führen nent von erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis" ist die Nutzung der Rechtsberatungs-Hotline kostenlos Kundennummer (bitte angeben). Hier eine Leser-Anfrage und die Antwort unserer Vertragsanwältin:

Ihre Ausgangssituation:

In unserem kleinen Team (12 Mitarbeiter) hat sich ein Pärchen gefunden. Beide haben mich als Vorgesetzten darüber informiert. Inzwischen wissen alle Bescheid und es kommen vereinzelt Klagen über die "Turteltauben". Muss ich einschreiten?

Mein Lösungsvorschlag:

Die meisten Menschen verbringen den größten Teil ihres Tages am Arbeitsplatz. Wen wundert es da, dass hier viele Beziehungen starten. Grundsätzlich muss Liebelei im Büro nicht zum Problem werden. Im Gegenteil: Studien haben nachgewiesen, dass frisch Verliebte hoch motiviert und pünktlich im Büro erscheinen und zur Höchstleistung auflaufen.

Zum Problem wird die Beziehung am Arbeitsplatz für Sie als Vorgesetzten, wenn zu viel Liebelei die Arbeit stört, das Betriebsklima sich verschlechtert oder die Außenwirkung Ihres Unternehmens Schaden leidet.

Die Leistung geht zurück

Grundsätzlich hat sich jeder Arbeitnehmer dazu verpflichtet, seine Arbeitsleistung zu erbringen. Kommt ein Mitarbeiter vor lauter Flirtversuchen nicht mehr dazu, seine Arbeit zu erledigen, wird er nachlässig, können Sie als Chef einschreiten.

Sie dürfen die Beziehung zwar nicht verbieten – dagegen steht das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit –, Sie können aber ein klärendes Gespräch führen. Ihr Ziel: Beziehung – ja; aber die Leistung muss stimmen.

Das Betriebsklima leidet

Kommt es aufgrund einer freundschaftlichen oder intimeren Beziehung zwischen Mitarbeitern zu Spannungen im Team, dürfen Sie eingreifen.

Wichtig ist, dass Sie – bzw. andere Mitarbeiter – nachweisen können, dass Sie sich z. B. durch private Telefonate oder SMS gestört oder belästigt fühlen.

Hier greift das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Als Belästigung können Handlungen wirken, die mit dem Geschlecht einer Person in Zusammenhang stehen, die die Würde verletzen oder andere beleidigen. So kann z. B. das Anhören von Bemerkungen sexuellen Inhalts als sexuelle Belästigung aufgefasst werden.

Was aber passiert, wenn sich eine Liebesbeziehung zwischen Abhängigen entwickelt, etwa zwischen Ausbilder und Auszubildender oder zwischen Chefin und Mitarbeiter?

Grundsätzlich ist auch diese Liebelei erlaubt, vorausgesetzt, die Arbeitsleistung wird nicht gehemmt und der Höhergestellte nutzt das Abhängigkeitsverhältnis nicht aus. Hier kommt nämlich die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ins Spiel.

G Н

Familienfreundliche Unternehmen diese Angebote kommen bei Bewerbern an

wettbewerbsvorteit "rainitienneundtichkeit
Familienfreundliche Strukturen sind Chefsache004
5 Schritte: So setzen Sie familienfreundliche Strategien um 004
Schritt 1: Machen Sie eine Bestandsaufnahme
Schritt 2: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter
Schritt 3: Entwickeln Sie individuelle Modelle
Die häufigsten Modelle in familienfreundlichen Unternehmen008
Schritt 4: Erproben Sie die Umsetzung
Schritt 5: Etablieren Sie Erfolgsmodelle

Darum geht's: Familienfreundliche Unternehmen stehen heute bei jungen Mitarbeitern ganz hoch im Kurs. Denn immer mehr Mitarbeiter wünschen sich, Beruf und Privatleben besser miteinander vereinbaren zu können. Häufig klaffen in Unternehmen allerdings Bedürfnisse und Angebote weit auseinander. Als Führungskraft brauchen Sie motivierte Mitarbeiter. Deshalb sollten Sie sich mit den Vorteilen familienfreundlicher Angebote auseinandersetzen. Wie das funktioniert, lesen Sie in diesem Beitrag.



Die Autorin: Stefanie Boese-Bellach, Diplom-Sozialpädagogin, ist freiberufliche Referentin in der Erwachsenenbildung, Coach und Fachautorin im Bereich der Gesundheitsförderung, des BGM, insbesondere in der Prävention stressbedingter Erkrankungen.

Kompakt-Info

Kompakt-Info

sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

Familienfreundliche Unternehmen – diese Angebote kommen bei Bewerbern an

Das ist Ihre Ausgangssituation

Kompakt-Info: Das Wesentliche des Beitrags F 101 auf 1 Seite Sie wollen als Unternehmen die besten Bewerber für Ihr Unternehmen begeistern und die Mitarbeiter auch halten, wenn diese eine Familie gründen. Immer häufiger entscheiden familienfreundliche Angebote darüber, ob Bewerber sich für ein Unternehmen entscheiden oder diesem treu bleiben. Welche familienfreundlichen Angebote Sie entwickeln können, lesen Sie hier.

So sieht der Lösungsweg aus

Familienfreundlichkeit ist für Unternehmen ein wichtiges Instrument, um in Zeiten steigenden Fachkräftemangels Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden.

Die Unternehmen profitieren hierbei auf 2 Ebenen:

- Familienfreundliche Angebote steigern die Mitarbeiterzufriedenheit
- Familienfreundliche Angebote sind ein wirksames Instrument, als Arbeitgeber attraktiv zu sein und Mitarbeiter zu binden.

Folgende Maßnahmen führen zum Ziel

So setzen Sie familienfreundliche Strategien in 5 Schritten um:

Schritt 1: Machen Sie eine Bestandsaufnahme

Schritt 2: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter

Schritt 3: Entwickeln Sie individuelle Modelle

Schritt 4: Erproben Sie die Umsetzung

Schritt 5: Etablieren Sie Erfolgsmodelle

Überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung

Die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter ändern sich. Überprüfen Sie daher in Abständen immer wieder neu, ob Sie mit Ihrem Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen noch richtigliegen.

Wettbewerbsvorteil "Familienfreundlichkeit"

Familienfreundlichkeit ist für Unternehmen ein wichtiges Instrument, um in Zeiten steigenden **Fachkräftemangels** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden. Was aber steckt hinter dem Begriff der Familienfreundlichkeit, der oft als Prädikat für besonderes betriebliches Engagement gehandelt wird?

Was bedeutet Familienfreundlichkeit?

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert in dem Bericht "Familienfreundlichkeit im Betrieb", der in Zusammenarbeit mit der Hans-Böckler-Stiftung entstand, Familienfreundlichkeit als

"eine Gestaltung von Arbeits- und Lebensbedingungen, bei der familiäre Aufgaben berücksichtigt und die Vereinbarkeit von familiären Aufgaben und anderen Lebensbereichen und Tätigkeiten unterstützt wird. Ziel ist es, dass Menschen mit Familienaufgaben in ihren gesamten Lebensbezügen gegenüber anderen nicht benachteiligt werden und sich gleichermaßen entfalten können. Die Betroffenen sollen aktiv bei der Betreuung und Erziehung von Kindern ebenso wie bei der Pflege von Angehörigen unterstützt werden."

Zunächst geht es um eine ganze Reihe von Maßnahmen, die Mitarbeitern eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen sollen. Hierzu zählen u. a. flexible Arbeitszeitmodelle, die Unterstützung der Elternzeit insbesondere für männliche Mitarbeiter und die Förderung von Aufstiegschancen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kind. Die Unternehmen profitieren hierbei auf 2 Ebenen:

- Familienfreundliche Angebote steigern die Mitarbeiterzufriedenheit.
- Familienfreundliche Angebote sind ein wirksames Instrument, als Arbeitgeber attraktiv zu sein und Mitarbeiter zu hinden.

So profitiert Ihr Unternehmen

Familienfreundliche Strukturen sind Chefsache

Laut **Unternehmensmonitor** des Bundesfamilienministeriums (Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016) ist es für 83 % der Personalverantwortlichen **heute selbstverständlich**, familienfreundliche Rahmenbedingungen für ihre Beschäftigten zu schaffen. Interessant ist jedoch, dass nur 60 % der Mitarbeiter dieses Selbstverständnis auch als solches empfinden. Noch scheint also zwischen den **Angeboten** der Unternehmen und den **Bedürfnissen** der Beschäftigten eine große **Diskrepanz** zu herrschen.

Männer als Rollenvorbilder

Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig sieht hier die Führungskräfte in einer starken Verantwortung. "Insbesondere männliche Führungskräfte müssen in den Bereichen mit gutem Beispiel vorangehen. Sie müssen Modelle wie Elternzeit oder Teilzeit zu gelebtem Alltag machen." Denn die Studie offenbart einen weiteren spannenden Aspekt: Nehmen männliche Führungskräfte beispielsweise Elternzeit, so steigt die Zahl der männlichen Kollegen, die es ihnen gleichtun, um das Fünffache.

Chef als Vorbild

Betriebliche Angebote allein schaffen noch keine Familienfreundlichkeit. Zu einer **Atmosphäre**, in der sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen UND ihre Familien anerkannt fühlen, gehört maßgeblich ein entsprechendes **Führungs-und Vorbildverhalten**.

Für Sie als Führungskraft erfordert dies ein Engagement auf der betriebspolitischen UND persönlichen Ebene.

5 Schritte: So setzen Sie familienfreundliche Strategien um

Diese **5 Schritte** führen Sie und Ihre Mitarbeiter zur Umsetzung familienfreundlicher Strategien:

Schritt 1: Machen Sie eine Bestandsaufnahme

Stellen Sie zusammen, welche Bedürfnisse Ihre Mitarbeiter haben. Beispiele sind Unterstützung bei der Kindererziehung und der Betreuung pflegebedürftiger Familienmitglieder. Stellen Sie dem gegenüber, welche Angebote es in Ihrem Unternehmen bereits gibt. Beispiel sind Teilzeitmodelle, flexible Arbeitszeiten oder Betreuungsangebote. Möglich und sinnvoll ist auch eine finanzielle Unterstützung. So kann z. B. Kinderbetreuung gefördert werden.



Berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Lebensphasen ALLER Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Um die individuellen Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfassen und wirklich passgenaue Angebote bereitzustellen, bedarf es einer ehrlichen Kommunikation und einer guten Zusammenarbeit von Führungskräften und Belegschaft.

Beispiel: Der "Mutti-Bonus"

"Als ich die Zusage für diese Stelle bekam, habe ich wirklich gedacht, jetzt hast du das große Los gezogen. Der Chef hat mir damals glaubhaft versichert, dass ich meine Arbeit hier wunderbar mit meiner Familie unter einen Hut bekomme. Ich hab mir den Betriebskindergarten angesehen und war begeistert. Meine Arbeitszeit passt super zu den Öffnungszeiten und ich habe einen Tag in der Woche Home-Office. Trotzdem kostet mich dieser Job fast mehr Kraft als der alte." Irene Wertheimer schaut ihre Freundin irritiert an. "Das hört sich alles klasse an, wo liegt das Problem?"

Franziska Stumpe zuckt resigniert mit den Schultern. "Das Problem sind die Kolleginnen und Kollegen. Einige haben keine oder schon erwachsene Kinder. Was meinst du, was ich mir so alles anhören muss, wenn beispielsweise meine Urlaubszeiten den Schulferien angepasst werden



oder ich bei Krankheit der Kinder von zu Hause aus arbeiten kann. Sprüche wie, "Da haste ja wieder den Mutti-Bonus" sind noch harmlos."

Ihre Freundin: "Vielleicht haben deine Kolleginnen und Kollegen selbst private Belastungen, mit denen sie nicht wahrgenommen werden?" Franziska Stumpe nickt. "Ein Kollege pflegt seine kranke Mutter und eine ältere Kollegin hat heftige gesundheitliche Probleme. Wenn nur eine Mitarbeitergruppe gezielt gefördert wird, macht das natürlich kein gutes Klima im Team."



Schritt 2: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter

Starten Sie eine Mitarbeiterbefragung: Wie empfinden Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das bestehende Arbeitszeitmodell? Welche Probleme der Vereinbarkeit ergeben sich hieraus? Welche Unterstützungsformen wünschen sich die Betroffenen? Eine umfassende Anleitung zu einer Mitarbeiterbefragung finden Sie auf der Website www.erfolgsfak tor-familie.de/netzwerken/machen-sie-ihren-unternehmens check.html



Praxis-Tipp: Projektgruppe "Familienfreundlichkeit" gründen

Rufen Sie eine Projektgruppe zum Thema "Familienfreundlichkeit" ins Leben. Hier sollten Vertreter und Vertreterinnen der Belegschaft UND Führungskräfte gleichberechtigt an der Umsetzung neuer Ideen arbeiten. Die Projektgruppe liefert Ideen und priorisiert die Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit.

Bestimmen Sie einen Projektleiter und lassen Sie sich die Gruppe selbst organisieren. Je vielfältiger das Team ist, desto mehr können Sie davon ausgehen, dass die Lösungen die gesamte Belegschaft betreffen.

Schritt 3: Entwickeln Sie individuelle Modelle



Werten Sie die Ergebnisse der Umfrage aus: Wo liegen die Schwerpunkte in Ihrem Unternehmen? Haben Sie viele junge Mütter und Väter in Ihrem Team, steht vielleicht ein Betriebskindergarten ganz oben auf der Liste. Müssen viele Kollegen einen weiten Weg zur Arbeit pendeln, wollen Ihre Mitarbeiter eher flexible Arbeitszeiten oder eine Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten.

Nach der Analyse der eventuellen Problemlagen erarbeitet die Projektgruppe erste Ansätze eines Konzeptes zur besseren Vereinbarkeit: Welche Maßnahmen sind vorstellbar? Was erfordert die Umsetzung (Zeit, Geld, Personal)? Auch gesetzliche Rahmenbedingungen und die Erfordernisse eventueller tariflicher Vereinbarungen müssen an dieser Stelle geprüft werden. Falls es im Unternehmen einen Betriebsrat gibt, sollte dieser federführend in alle Aktivitäten einbezogen werden. Nutzen Sie die folgende Tabelle, um die Ergebnisse des Projektteams zu dokumentieren.

Mit diesen Maßnahmen erhöhen wir die Familienfreundlichkeit unseres Unternehmens

Maßnahme	Ressource Zeit	Ressource Geld	Ressource Personal	Rechtliche Vorgaben

Prüfen Sie die Machbarkeit und priorisieren Sie die Maßnahmen.

Die häufigsten Modelle in familienfreundlichen Unternehmen

Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit

Im familiären Zusammenleben ist ein Höchstmaß an Flexibilität gefragt, wenn die Interessen aller unter einen Hut gebracht werden müssen. Starre Arbeitszeitvorgaben erschweren diesen Balanceakt.

Flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen ist ein 1. und wichtiger Schritt zu mehr Familienfreundlichkeit. Werden diese Arbeitszeitmodelle richtig umgesetzt, sind sie ein Gewinn für Ihre Mitarbeiter und das Unternehmen gleichermaßen.

Hierbei sind verschiedene Modelle denkbar:

■ **Teilzeit:** Hier handelt es sich um eine vereinbarte Arbeitszeit unterhalb der Regelarbeitszeit. Die Spanne reicht von wenigen Stunden wöchentlicher Beschäftigung bis zu fast voller Beschäftigung. Denkbar ist auch ein unregelmäßiger Stundeneinsatz über das Jahr verteilt.

Das bringt's: Teilzeitmodelle eignen sich wunderbar, um Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen den Einstieg – z. B. nach der Elternzeit – wieder zu ermöglichen. Besonders flexibel werden sie in der Kombination mit der Möglichkeit zur Gleitzeit.

■ **Gleitzeit:** In Gleitzeit können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Rahmen bestimmter Regeln Beginn, Ende und gegebenenfalls auch die Länge der Arbeitszeit selbst bestimmen. Das Modell der Gleitzeit ist an die Führung von Arbeitszeitkonten geknüpft.

Das bringt's: Wenn Mitarbeiter flexibel über mögliche Guthaben verfügen können, können sie eventuelle familiäre Engpässe besser abfedern.

Vertrauensarbeitszeit: Bei der Vertrauensarbeitszeit bestimmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, wann und wie lange sie arbeiten. Die Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird anhand der Arbeitsergebnisse und nicht anhand der Arbeitszeit gemessen.

Das bringt's: Der Vorteil für Arbeitgeber sind der Ausfall von Leerlaufzeiten und das hohe Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das in der Regel mit diesem Modell einhergeht. Es eignet sich besonders gut für projektorientierte Arbeitsbereiche.

Achtung! Leider ist das mit Abstand das familienUNfreundlichste Arbeitszeitmodell.

In aller Regel dient die Vertrauensarbeitszeit mehr zur Verschleierung von Überstunden in zeit- und arbeitsintensiven Proiektmanagementtätigkeiten.

Denn meistens ist der Leistungs- und Zeitdruck so hoch, dass man mit der Regelarbeitszeit nicht auskommt und zwangsläufig nicht erfasste Überstunden machen muss, die 1. nicht vergütet werden und 2. auch nicht "abgefeiert" werden können.

Vertrauensarbeitszeit funktioniert nur in personell sehr gut besetzten Teams – aber wo gibt's die schon?

Home-Office: Bei dieser Form des telekommunikationsgestützten Arbeitens wird der Ort der Beschäftigung (meist zu Hause) von den Mitarbeitern flexibel gewählt. Oft wird dieses Modell mit anderen Arbeitszeitmodellen kombiniert und festgelegte Tage in der Woche als Home-

Office-Tage genutzt. Wichtig ist, dass Maßnahmen des Datenschutzes ergriffen werden.

Das bringt's: Mehr Lebenszeit, da das Pendeln zum Arbeitsplatz entfällt.

■ **Jobsharing:** Dieses Arbeitszeitmodell wird auch von Führungskräften vermehrt genutzt: 2 Beschäftigte teilen sich einen Arbeitsplatz. Hierbei ist es möglich, auch verantwortungsvolle Posten mit 2 "Sharern" zu besetzen.

Das bringt's: Das Unternehmen profitiert von der durchgängigen Ansprechbarkeit UND kann zudem auf die individuellen Fähigkeiten zweier Personen zurückgreifen. Wichtig ist, dass das Arbeitspensum auf lange Sicht weitestgehend gleichmäßig verteilt ist.

■ **Lebensarbeitszeit:** Hier sammeln die Mitarbeiter über ein sogenanntes "Lebensarbeitszeitkonto" ein langfristiges Guthaben. Dieses Guthaben kann dann entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Lebensphase flexibel in Anspruch genommen werden.

Das bringt's: Für eine tägliche Erleichterung des Familienalltags ist dieses Modell weniger geeignet. Es ermöglicht jedoch größere Freiräume für temporäre familiäre Aufgaben oder andere private Pläne.

Die Möglichkeit, dieses Konto zu füllen, ergibt sich vermehrt im Teilzeitbereich. Bei Vollzeitstellen erhöht es die Arbeitszeit und schafft somit keine Entlastung.



WICHTIG! Jedes der genannten Modelle birgt Vor- und Nachteile und muss anhand jedes Einzelfalls geprüft sowie den konkreten Bedürfnissen von Mitarbeitern und Unternehmen angepasst werden. Die meisten Modelle können flexibel miteinander kombiniert werden.

Modelle zur betrieblichen Kinderbetreuung

Die Kombination aus flexiblen Arbeitszeiten und betrieblichen Angeboten der Kinderbetreuung kommt bei Eltern besonders gut an. Auch für kleinere Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung. Es muss nicht gleich die betriebseigene Kindertagesstätte sein.

Eltern sind auch für kleinere Lösungen dankbar, die ihnen den schwierigen Spagat zwischen Beruf und Betreuung erleichtern:

Attraktiv ist z. B. ein Zuschuss zu den Kosten der Kinderbetreuung. Ermöglichen Sie es den Eltern, sich ab und zu einen Babysitter zu leisten. Ihr Unternehmen könnte sich auch an monatlichen Betreuungskosten für Kita & Co. beteiligen.

Unter www.windelgeld.de finden Sie eine weitere praktische Möglichkeit, als Unternehmen Familien finanziell unter die Arme zu greifen. Arbeitgeber können ihren Mitarbeitern steuer- und sozialversicherungsfreie Sachzuwendungen (bis zu einem Gesamtbetrag von 44 € monatlich brutto) zukommen lassen. Warum also nicht die Windeln des Nachwuchses finanzieren?

- Ermöglichen Sie mehr gemeinsame Zeit mit der Familie, indem Sie einen finanziellen Beitrag zu einer Reinigungskraft leisten.
- Die Vermittlung von qualifiziertem Personal bei einem Betreuungsnotstand oder im Falle einer Dienstreise wird als sehr hilfreich empfunden.
- Es entlastet Eltern, wenn es im Notfall die Möglichkeit gibt, die Kinder mit in den Betrieb zu nehmen. Hierfür könnte ein Spielzimmer eingerichtet und stundenweise eine Betreuungskraft gebucht werden.

- Vielleicht besteht die Möglichkeit, sich an Angeboten anderer Firmen zu beteiligen oder sogar gemeinsam eine Betriebskita zu realisieren.
- Für größere Kinder ist eine Betreuung nach der Schule wichtig. Hier könnten Angebote der Hausaufgabenhilfe, Förderunterricht oder Freizeitangebote betrieblich initiiert werden.
- Eine große Belastung für Eltern stellen die langen Ferienzeiten dar. Firmen können hier mit Ferienangeboten punkten.

Jedes dieser Angebote entlastet Ihre Beschäftigten und verringert deren Stress. Letzteres führt zu einer höheren Motivation und dem Image Ihres Unternehmens tut es in jedem Fall gut, in der Innen- und Außenwirkung.

Modelle für die Pflege alter und/oder kranker Angehöriger

Neben der Betreuung der Kinder kann es zu anderen familiären Notfällen kommen, die das berufliche Engagement Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beeinflussen.

Die Pflege alter oder kranker Angehöriger ist eine belastende Herausforderung. Betriebliche Angebote, Beruf und Pflege zu vereinbaren, entlasten Mitarbeiter, die z. B. für die Pflege ihrer Eltern oder des Partners Kraft und Zeit brauchen.

- Viele der beschriebenen Strategien greifen auch hier. Wenn Sie zum Zwecke der Kinderbetreuung schon mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten, lohnt sich hier vielleicht auch eine Kooperation im Pflegesektor.
- Wichtig ist, dass dieses Thema innerhalb des Betriebes und im Rahmen von Mitarbeitergesprächen Raum findet.

Neben der beschriebenen familiensensiblen Unternehmenskultur braucht es eine ebensolche Kultur der Pflege. In Zeiten, in denen die Zahl der zu Pflegenden steigt und sich gleichzeitig die Lebensarbeitszeit erhöht, werden immer mehr Menschen von dieser Herausforderung betroffen sein.

Mit entlastenden Angeboten erhalten Unternehmen das Engagement älterer Mitarbeiter und können so länger auf deren vielfältige Erfahrungen zurückgreifen.

Schritt 4: Erproben Sie die Umsetzung

Erproben Sie die Umsetzung des Konzeptes zunächst im kleineren Rahmen (beispielsweise in einem Team).

Wichtig ist, dass die gesamte Belegschaft über diesen Probelauf informiert wird. Machen Sie die Schritte der Projektgruppe transparent und veröffentlichen Sie regelmäßig Teilergebnisse.

Praxis-Tipp: Setzen Sie einen deutlichen Startpunkt

Stellen Sie das Konzept Ihren Beschäftigten z. B. in einer Betriebsversammlung vor. Berichten Sie im Mitarbeitermagazin, im Intranet und weisen Sie am Schwarzen Brett darauf hin.

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit in aller Munde sind.

Führen Sie nach der Erprobung Interviews mit den Betroffenen durch und diskutieren Sie die Ergebnisse in der Projektgruppe. Reflektieren Sie umfassend die Vor- und Nachteile, denn Ihr Konzept wird nur dann tragfähig sein, wenn es für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen passt.







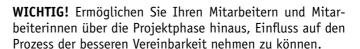
Schritt 5: Etablieren Sie Erfolgsmodelle

Auch an dieser Stelle sollten ALLE Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wieder umfassend informiert werden:

- Welche Ziele sollen mit den neuen Strategien erreicht werden?
- Was bedeutet die Umsetzung für alle Beteiligten?
- Wo liegen Chancen, aber auch mögliche Unsicherheiten?

Machen Sie deutlich, dass die angestrebten Maßnahmen nicht nur Familien, sondern allen Mitarbeitern zugutekommen und in jeder Lebenslage Berücksichtigung finden können.

Eine größtmögliche Transparenz erhöht die Bereitschaft zur Toleranz, wenn zu Beginn nicht alles rundläuft.



Erfragen Sie weiterhin regelmäßig die Zufriedenheit und legen Sie auch in Mitarbeitergesprächen Wert auf ein persönliches Interesse an der Lebenslage Ihres Gegenübers.

Fazit

Sie sind in Ihren Bemühungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, nicht allein. In den vielfältigen Möglichkeiten, Ihr Unternehmen familienfreundlich zu gestalten, finden Sie Unterstützung und weitere Anregungen in dem vom Bundesfamilienministerium organisierten Netzwerk "Erfolgsfaktor Familie". Die Internetadresse lautet: www.erfolgsfaktor-familie.de



D

Generation Y: So stellen Sie sich erfolgreich auf die Bedürfnisse der jungen Generation

	Der Generation Y gehört die Zukunft
-	Das ist typisch für die nachrückende Generation: ihre 6 wichtigsten Werte
	Erkennen Sie die Bedürfnisse der Generation Y in Ihrem Team008
	So führen Sie die Generation Y richtig: 4 Handlungsfelder
	1. Handlungsfeld: Arbeitsbedingungen & Arbeitskultur
	2. Handlungsfeld: Kommunikation & Information
	3. Handlungsfeld: Personalentwicklung & Karriere
	4. Handlungsfeld: Work-Life-Balance
	Checkliste: So ziehen Sie die Mitarbeiter der Generation Y auf Ihre Seite

Darum geht's: Von der Generation der Babyboomer über die Generation X hin zur Generation Y - dass junge Mitarbeiter älteren in den Arbeitsmarkt folgen, liegt in der Natur der Sache. Als Führungskraft sollten Sie aber keineswegs auf einen fließenden Übergang vertrauen. Denn die Werte, Karrieremotive und Bedürfnisse der neuen Generation unterscheiden sich zum Teil erheblich von denen älterer Kollegen. Unerlässlich ist zu verstehen, wie die neuen Leistungsträger "ticken", wie sie arbeiten und geführt werden wollen. Indem Sie Ihr Führungsverständnis mit den Interessen der Newcomer in Einklang bringen, erhöhen Sie Ihre Chancen im "War for Talents" und tragen maßgeblich zur Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens bei. Wie Ihnen das gelingt, lesen Sie in diesem Beitrag.



Die Autorin: Sibylle Kallwitz, Juristin, arbeitet als Autorin für namhafte Unternehmen und Verlage. Ihre Themen: Personalführung & Management, Job & Karriere, Kommunikation & Motivation, Selbst- & Zeitmanagement, Presse- & Öffentlichkeitsarbeit.

Kompakt-Info

Kompakt-Info

sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

Generation Y: So stellen Sie sich erfolgreich auf die Bedürfnisse der jungen Generation ein

Das ist Ihre Ausgangssituation

Kompakt-Info:

Das Wesentliche des Beitrags G 27 auf 1 Seite Die Vertreter der Generation Y strömen jetzt auf den Arbeitsmarkt. Mit ihren Karrieremotiven und Anforderungen an Unternehmens- und Führungskultur unterscheiden sie sich zum Teil deutlich von den Vorgänger-Generationen. Lernen Sie, wie die Jungen "ticken", und lesen Sie dazu diesen Beitrag.

So sieht der Lösungsweg aus

Erkennen Sie, was die Generation Y auszeichnet. Die Millennials sind geprägt durch folgende Werte:

1. Lebensziele

Das klassische Karrierestreben – Karriere als reiner Selbstzweck – ist für die Generation Y nachrangig. Im Mittelpunkt stehen Familie und Freunde, Erfolg und Karriere sowie Gesundheit.

2. Leistungsorientierung

Primäres Ziel der Arbeit ist es, den gewünschten Lebensstandard zu sichern. Die Bereitschaft zur Selbstaufgabe sinkt.

3. Arbeits-/Sozialverhalten

Vertreter der Generation Y gelten als selbstbewusst, fordernd und anspruchsvoll. Sie sind teamorientiert und kooperativ, dynamisch, Multitaskingfähig und kreativ, unabhängig und flexibel.

4. Loyalität

Die Loyalität zum Arbeitgeber ist nicht sehr hoch. Jeder 4. Y-ler kann sich vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln.

5. Kommunikations- und Informationsverhalten

Als Digital Natives sind digitale Kommunikationskanäle für Mitglieder der Generation Y unverzichtbar.

6. Internationalität und Mobilität

Die Generation Y denkt global und arbeitet gern international.

Folgende Maßnahmen führen zum Ziel

So führen Sie die Generation Y richtig:

- 1. Handlungsfeld: Arbeitsbedingungen und Arbeitskultur
- 2. Handlungsfeld: Kommunikation und Information
- 3. Handlungsfeld: Personalentwicklung und Karriere
- 4. Handlungsfeld: Work-Life-Balance

Überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung

Nutzen Sie die Checkliste am Ende des Textes und überprüfen Sie, ob Sie sich richtig auf die Generation Y eingestellt haben.

Generation Y G 27/003

Der Generation Y gehört die Zukunft

Im Jahr 2020 werden die Vertreter der Generation Y, so die Studie "Millennials at work. Reshaping the workplace" von PricewaterhouseCoopers (PwC), die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung weltweit ausmachen. Das heißt, die zwischen 1981 und 1999 Geborenen bilden den Pool, aus dem Sie als Vorgesetzter künftig Ihre Mitarbeiter rekrutieren. Und Sie wollen versuchen, sie angesichts des sich voraussichtlich weiter verschärfenden Fachkräftemangels möglichst lange an Ihr Unternehmen zu binden.

Neue Generation, neues Führungsverständnis

Ob Ihnen das gelingt, hängt maßgeblich davon ab, inwieweit Sie sich der nachrückenden Generation als **attraktiver Arbeitgeber** präsentieren, der weiß, wie sie "tickt", und sich erfolgreich darauf einzustellen versteht.

Beispiel: Keine gemeinsame "Sprache"

Der 25-jährige Jan Roth ist erst seit wenigen Monaten im Team von Abteilungsleiter Karl Schenk. Der 52-Jährige ist zwar von der Fachkompetenz des Neuen angetan, aber zugleich von seinem Verhalten und Anspruchsdenken irritiert. Sei es, dass er selbst in Besprechungen ständig mit seinem Tablet zugange ist. Oder dass er kein Blatt vor den Mund nimmt und unverblümt sagt, was er will und was nicht. Als sein Mitarbeiter ein wichtiges Projekt übernehmen möchte, reagiert Schenk skeptisch: "Nun, Sie haben ja kaum Erfahrung, Herr Roth, glauben Sie denn ... " Da ihm dessen Antwort "Warum nicht, das kriege ich schon hin" nicht reicht, übergibt er das Projekt einem erfahreneren Kollegen. Als Roth ihn wenig später fragt, ob er bei Bedarf von zu Hause arbeiten könne, lehnt Schenk kurzerhand ab. Roths Enttäuschung nimmt zu: "Da schaue ich mich doch lieber nach einem Arbeitgeber um, der mich versteht, der erkennt, was ich kann, mir

vertraut und mich fördert!"



G 27/004 Generation Y

Das Beispiel zeigt, dass und warum Führungskräfte gut beraten sind, ihr **Führungsverständnis** mit Blick auf den Umgang mit der Generation Y auf den Prüfstand zu stellen: Auch die sogenannten Millennials haben eine konkrete Vorstellung von ihrem Berufsleben. Allerdings haben sich diese Vorstellungen infolge des **kulturellen Wandels der Arbeitswelt** zum Teil erheblich verändert. So haben die Mitglieder der Generation Y teils andere Bedürfnisse als ihre älteren Kollegen. Zum Teil gibt es aber auch Übereinstimmungen. Und das beeinflusst auch die **Wahl** des künftigen Arbeitgebers.

Welcher Arbeitgeber ist der "richtige"? Das wünschen sich die Generationen von ihrem Arbeitgeber						
	Generation Y (etwa 1981–1999)	Generation X (etwa 1964–1980)	Babyboomer (etwa 1946–1963)			
1.	Gute Arbeitsatmosphäre	Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen			
2.	Wertschätzung von Leistung	Abwechslungsreiche, herausfordernde Aufgaben	Gute Arbeitsatmo- sphäre			
3.	Abwechslungsreiche, herausfordernde Auf- gaben	Entscheidungs- befugnisse	Abwechslungsrei- che, herausfordern- de Aufgaben			
4.	Aufstiegs-/Entwick- lungsmöglichkeiten	Bekanntheit des Unternehmens	Entscheidungs- befugnisse			
5.	Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	Monetäre Anerken- nung von Leistung	Wertschätzung von Leistung			
6.	Flexible Arbeitszeiten	Aufstiegs-/Entwick- lungsmöglichkeiten	Modernes Arbeits- umfeld			

Quelle: Studie "MultiGEN - 2020", Kienbaum

Sie ahnen es: Ihr Führungs- und Kommunikationsstil, mit dem Sie bislang gut gefahren sind, lässt sich nicht 1:1 auf die Führung der jungen Generation übertragen. Ihre He-

Generation Y G 27/005

rausforderung lautet, sich von ggf. **überkommenen Führungsmustern** zu **verabschieden**, um die Interessen Ihrer Abteilung mit denen der jungen Leistungsträger zu vereinharen.

Das ist typisch für die nachrückende Generation: ihre 6 wichtigsten Werte

Ihr Ziel ist, die Akzeptanz der neuen Generation zu gewinnen. Seien Sie also grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber deren Lebenskonzepten und Verhaltensweisen. Wichtig ist, dass Sie verstehen, was die Vertreter der Generation Y antreibt und durch welche generationsspezifischen Charakteristika sie sich auszeichnen. Führen Sie sich vor Augen, dass die Millennials – geprägt durch die Zeit, in der sie aufgewachsen sind – andere Werte und Einstellungen mitbringen. Hier die wichtigsten im Überblick:

Generation Y: andere Werte, spezifische Eigenschaften

1. Lebensziele

Das klassische Karrierestreben – Karriere als reiner Selbstzweck – ist für die Generation Y nachrangig. Das belegen die Ergebnisse der Studie "Absolventen 2015 unter die Lupe genommen", die das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation durchgeführt hat. Im Mittelpunkt stand die Frage, was den Studenten wichtig im Leben sei:

Privatleben wichtiger als klassisches Karrierestreben

- Für "Familie und Freunde" stimmten 70,9 %,
- für "Erfolg und Karriere" 54,4 %,
- für "Gesundheit" 46,4 %.

2. Leistungsorientierung

Dass diese der Generation Y fehle, ist ein beliebtes Vorurteil. Richtig ist, dass sich das **Leistungsverständnis** der jungen Leute und somit auch die **Motivationsmechanismen** gewandelt haben. So sinkt zwar die Bereitschaft zur

Die Sinnhaftigkeit der Arbeit entscheidet

Selbstaufgabe ("für die Arbeit leben") – primäres Ziel der Arbeit ist vielmehr, den gewünschten Lebensstandard zu sichern ("erst leben, dann arbeiten"). Dennoch ist die Leistungsbereitschaft groß, wenn die Arbeit Spaß macht, sinnstiftend ist und die Leistung anerkannt wird.

3. Arbeits-/Sozialverhalten

Vertreter der Generation Y gelten als

Selbstbewusst und unabhängig statt bedingungslos gehorsam

- selbstbewusst, fordernd und anspruchsvoll so erwarten sie z. B. Fairness von ihrem Arbeitgeber und wollen unbedingt Leben, Familie und Arbeit harmonisch miteinander verbinden.
- teamorientiert und kooperativ,
- dynamisch, multitaskingfähig und kreativ,
- neugierig und risikofreudig,
- unabhängig und flexibel. Dazu gehört auch, dass die Millennials Arbeitszeit und Arbeitsort gerne selbst bestimmen möchten. Zudem streben sie nach Individualität und sind es gewohnt, auf Augenhöhe zu agieren und selbstständig zu entscheiden.



Beispiel: Kein Platz für bedingungslosen Gehorsam

Herr Schenk informiert seinen Mitarbeiter Herrn Roth per E-Mail, dass er ihn für die in 3 Tagen anstehende Produktpräsentation eingetragen hat. Roth ist überrascht, weil die eigentlich sein Kollege halten sollte. Außerdem weiß er nicht, wie er das zeitlich stemmen soll. Und überhaupt: "Warum entscheidet er das einfach über meinen Kopf hinweg?"

Roth beschließt, seinen Chef auf die Sache anzusprechen, um die Hintergründe zu klären.

Generation Y G 27/007

4. Loyalität

Die Treue dem Arbeitgeber gegenüber hält sich bei den Millennials in Grenzen- sie scheuen nicht davor zurück, weiterzuziehen, wenn sie mit ihrer Arbeit unzufrieden sind. Schließlich haben sie angesichts des **Fachkräftemangels** gute Karten, einen neuen Job zu finden. So wundert es nicht, dass sich weltweit jeder 4. Y-ler vorstellen kann, den Arbeitgeber zu wechseln, so das Fazit der von Deloitte in 29 Ländern durchgeführten Studie "Millennial Survey 2016". Mit Blick auf Deutschland kam heraus, dass

Hohe Wechselbereitschaft

- 34 % der Befragten vorhaben, in den nächsten 2 Jahren zu kündigen; Hauptgründe: Überforderung sowie fehlende Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.
- 44 % schon einmal einen Job wegen der Werte abgelehnt haben, mit denen sie das Unternehmen in Verbindung gebracht hatten.

5. Kommunikations- und Informationsverhalten

Digitale Kommunikationskanäle sind für Mitglieder der Generation Y unverzichtbar. Als **Digital Natives** sind sie

Als Digital Natives always on

- intensiv über Social Media vernetzt und gewohnt, alle Informationen öffentlich verfügbar zu machen,
- quasi immer online und erreichbar,
- jederzeit bereit, sich zu informieren und zu kommunizieren,
- gewohnt, unverzüglich zu reagieren und natürlich auch selbst zeitnah eine Resonanz zu bekommen.

Beispiel: Allzeit bereit

Herr Schenk trifft sich mit seinem Team zu einer Besprechung – und wieder hat Herr Roth sein Tablet auf dem Tisch liegen. Als dieser den genervten Blick seines Chefs



G 27/008 Generation Y

bemerkt, kommt er ihm zuvor: "Herr Schenk, ich bin ganz bei der Sache. Es ist nur so, dass ich auf ein wichtiges Angebot unseres Lieferanten warte. Wenn ich ihm sofort Bescheid gebe, könnte die Ware schon morgen bei uns eintreffen."

Außerdem neigen sie wie Herr Roth dazu, ihre Ansprüche offen und direkt zu formulieren, ihre Meinung spontan zu äußern und heikle Themen frei heraus anzusprechen.

6. Internationalität und Mobilität

Charakteristisch für die nachrückende Generation ist, **glo-bal** zu **denken**, über umfangreiche Fremdsprachenkenntnisse zu verfügen, international sehr aufgeschlossen und an Auslandsstationen interessiert zu sein.

Erkennen Sie die Bedürfnisse der Generation Y in Ihrem Team

Darauf legen Millennials Wert im Arbeitsleben Darüber hinaus kommt es darauf an, dass Sie als Führungskraft ein Gespür für die typischen Ansprüche entwickeln, die die Mitglieder der Generation Y an ihr Arbeitsleben stellen. Wichtig ist ihnen Folgendes:

- kollegiale Arbeitsatmosphäre
- eine gesunde Work-Life-Balance
- die Möglichkeit, sich ständig persönlich und fachlich weiterzuentwickeln, um den Anschluss in einer sich stetig verändernden Arbeitswelt nicht zu verlieren
- die Chance, zügig aufzusteigen
- eine gute Bezahlung diese tritt aber im Zweifel für viele hinter den Aspekten Work-Life-Balance, Weiterentwicklung und berufliches Fortkommen zurück

Generation Y G 27/009

- transparente Kommunikation und flache Hierarchien
- Projektarbeit in einem internationalen Umfeld
- kreatives und innovatives Arbeiten, das Raum für Selbstverwirklichung lässt und keinen Stillstand duldet

So führen Sie die Generation Y richtig: 4 Handlungsfelder

Um die Generation Y optimal und nachhaltig in Ihr Team zu integrieren, müssen Sie den vielschichtigen Ansprüchen Ihrer jungen Mitarbeiter gerecht werden und auf **adäquate Motivationsfaktoren** setzen. Stellen Sie in den folgenden 4 Handlungsfeldern die richtigen Weichen.

Das heißt aber nicht, dass Sie nun Ihr Führungsverhalten ausschließlich an den Bedürfnissen Ihrer Millenials auszurichten haben. Schließlich sind in Ihrem Team vermutlich unterschiedliche Generationen vertreten.

Vom hierarchischen Chef zum coachenden Leader

Entscheidend ist vielmehr, dass Sie sich generell an den Leitlinien eines zeitgemäßen Führungsverständnisses orientieren – denn davon profitieren unabhängig vom Alter alle Mitarbeiter. Moderne Führungskräfte

- begreifen sich als Teil einer Netzwerkgesellschaft.
- entwickeln sich vom streng hierarchisch geprägten und allwissenden Vorgesetzten zum selbstreflektierenden, veränderungsbereiten, partizipativ und kooperativ führenden Chef. Achtung: Führen Sie nur dann hierarchisch, wenn es die Unternehmensstruktur erfordert!
- agieren als Partner, Impulsgeber und Coach ihrer Mitarbeiter.

G 27/010 Generation Y

1. Handlungsfeld: Arbeitsbedingungen & Arbeitskultur

Den Workflow gestalten und die Mitarbeiter unterstützen

Auch wenn die Vertreter der Generation Y in der Regel äußerst **flexibel** und **unabhängig** sind, so ist es ihnen dennoch sehr wichtig, unterstützt zu werden. Ihr übergeordneter Part ist es, dafür zu sorgen, dass Ihre Mitarbeiter handlungsfähig und effektiv arbeiten können. Schaffen Sie zum einen ein dynamisches Arbeitsumfeld mit flexiblen Strukturen. Und zum anderen ebenso verlässliche wie **attraktive Rahmenbedingungen**. Das können Sie im Einzelnen tun:

Eine Vision vermitteln

- Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern eine sinnstiftende und werteorientierte Vision. Machen Sie ihnen klar, welchen Beitrag sie zum Team- und Unternehmenserfolg leisten.
- Geben Sie ihnen klare Anweisungen.
- Lassen Sie Ihre Leute weitestgehend ihre eigenen Entscheidungen treffen.

Anspruchsvolle Aufgaben

- Betrauen Sie Ihre Mitarbeiter mit abwechslungsreichen, interessanten und anspruchsvollen Aufgaben, die ihnen Raum zur Selbstverwirklichung bieten.
- Bieten Sie ihnen genügend **Freiräume**, damit sie ihre Fähigkeiten einbringen, innovative Ideen entwickeln und sich möglichst selbstständig organisieren können.

Berücksichtigen Sie das Streben Ihrer Mitarbeiter nach **Autonomie**, Entscheidungsfreiräumen und Verantwortung.



Eigenverantwortlich agieren lassen

Praxis-Tipp: Unterstützen Sie die Autonomie Ihrer Mitarbeiter

Wichtig ist, dass Ihre Mitarbeiter bei der Zielerreichung möglichst selbstbestimmt und frei agieren können. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter eine Aufgabe bis zum Ende betreuen. So können sie den Erfolg ihres Tuns sehen. Das setzt natürlich voraus, dass Sie als Führungskraft bereit sind, ein Stück weit "loszulassen" und "nur"

Generation Y G 27/011

ziel- und **ergebnisorientiert** zu **kontrollieren**. Zugleich sollten Ihre Mitarbeiter auch wissen, dass sie sich jederzeit auf Ihre Hilfe verlassen können.

Als intensive Social-Media-Nutzer legen die Vertreter der Generation Y großen Wert auf positive Teamstrukturen. Wichtig ist, dass Sie eine respektvolle, wertschätzende Arbeitsatmosphäre in Ihrem Team sicherstellen und dabei insbesondere das kollegiale Miteinander der unterschiedlichen Generationen im Auge behalten. Denn der Mix aus älteren und jüngeren Mitarbeitern birgt durchaus "Zündstoff". So hat die Studie "MultiGEN – 2020" von Kienbaum ergeben, dass unterschiedliche Generationen ihre ganz eigenen Vorstellungen von ihren Kollegen haben: Die Babyboomer arbeiten am liebsten mit "ähnlichen" Kollegen zusammen und möchten nicht übertrumpft werden; die X-ler sind auf die eigenen Stärken fokussiert und präferieren Kollegen, die sie bei den schwächer ausgeprägten Merkmalen ergänzen; die Y-ler wünschen sich hingegen Kollegen, die jeweils ihre eigenen Stärken einbringen und sie beruflich weiterbringen.

Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen fördern

Mittels moderner Kommunikationsmedien ständig erreichbar und letztlich auch **verfügbar** zu sein ist für die junge Generation normal. Viele Arbeitgeber nutzen diesen Umstand gerne, um auch am Feierabend/Wochenende oder im Urlaub über ihre Mitarbeiter zu "verfügen". Umgekehrt haben sie jedoch häufig ein Problem damit, wenn Mitarbeiter im Büro private E-Mails schreiben oder das **Internet für private Zwecke** nutzen. Ein Umstand, der bei Ihren Mitarbeitern nicht gut ankommt. Denn für die Generation Y verschmelzen Arbeit und Privatleben zunehmend. Aus arbeitsrechtlicher Sicht ist diese Haltung durchaus problematisch. Denn Vorgesetzte müssen darauf achten, dass ihre Mitarbeiter nicht mehr als die gesetzlich festgelegte maximale Arbeitszeit arbeiten.

Work-Life-Blending: Vermischung der Lebensbereiche ermöglichen

Machen Sie sich klar, dass sich viele der jungen Mitarbeiter die Vermischung der Lebensbereiche, das sogenannte

G 27/012 Generation Y

Work-Life-Blending, wünschen. Daher sollten Sie Ihren Mitarbeitern entsprechende Zugeständnisse machen und statt fester Arbeitszeiten lieber einen Handlungsspielraum mit starker Fokussierung auf die Zielerreichung bzw. eine Leistungsbewertung setzen. Zumal sich das erheblich auf deren Motivation auswirkt und häufig außergewöhnliche Leistungen nach sich zieht. Wichtig ist aber, dass Sie gemeinsam Spielregeln für das Work-Life-Blending festlegen.

2. Handlungsfeld: Kommunikation & Information

Offen, ehrlich, authentisch und auf Augenhöhe kommunizieren Ein Höchstmaß an offener, ehrlicher und authentischer Kommunikation auf Augenhöhe ist in der digitalen Ära wichtiger denn je und ein **entscheidender Wohlfühlfaktor** für Ihre Y-ler. Auf diese Punkte kommt es an:

Setzen Sie auf transparente Entscheidungen. Gerade die jungen Mitarbeiter haben in der Einarbeitungsphase einen hohen Erklärungsbedarf. Erläutern Sie, was Sie warum machen. Definieren Sie die wesentlichen Entscheidungsstrukturen und begründen Sie sie nachvollziehbar. So können sich die Nachwuchskräfte besser orientieren, schneller in das unternehmerische Denken hineinwachsen und sich stärker mit ihrer Arbeit identifizieren.

Das Informationsbedürfnis der Millennials stillen ■ Stellen Sie ein professionelles Informationsmanagement sicher. Ob es um Ihre Erwartungen, die Vereinbarung von Aufgaben und Zielen oder die Definition klarer Rollen und Verantwortlichkeiten geht – Ihre Millennials erwarten, umfassend informiert zu werden. Wissen darf kein "Elitegut" Einzelner sein. Wichtig ist zudem, dass Sie den wechselseitigen Informationsfluss und die Informationswege klären: Wer informiert wen über was auf welchem Wege, z. B. per E-Mail, Intranet, Social Media oder persönlich. Und denken Sie immer daran: Ihre Mitarbeiter möchten Sie als gut informiertes und ehrlich kommunizierendes **Vorbild** ernst nehmen können!

Generation Y G 27/013

■ Geben Sie – nicht nur – den Y-lern regelmäßig und zeitnah ein konstruktives Feedback: Es ist gerade am Anfang des Berufslebens überaus wichtig für ihre berufliche/persönliche Entwicklung. Außerdem zeigen Sie ihnen durch die kontinuierliche Rückmeldung, dass Sie ihre Leistung anerkennen und wertschätzen. Kalkulieren Sie Fehler ein und helfen Sie ihnen dabei, aus diesen zu lernen. Konstruktive und intensive Feedbackkultur für mehr Wertschätzung

■ Achten Sie darauf, dass Ihre Abteilung auf dem aktuellen technischen Stand der digitalen Kommunikation ist. Setzen Sie Social Media ein, um die Verständigung und Zusammenarbeit in Ihrer Abteilung zu beschleunigen und zu optimieren. Nutzen Sie z. B. das Firmenintranet, um den Wissenstransfer in Ihrem Team zu erhöhen. Etablieren Sie Diskussionsforen und Blogs, über die Ihre Mitarbeiter ihr Wissen teilen und Fragen stellen können. Nutzen Sie Social Networks, um einen besonders dynamischen und unmittelbaren Austausch mit Ihrem Team zu ermöglichen.

Die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation nutzen

- Reagieren Sie umgehend. Ihre Digital Natives erwarten, dass Sie unverzüglich auf Fragen, Ideen und Vorschläge reagieren. Ebenfalls wichtig: Erlauben Sie ihnen, eigene Kommunikationsmittel zu nutzen.
- Sorgen Sie für eine moderne Ausstattung am Arbeitsplatz. Dazu gehören z. B. ein leistungsfähiges Smartphone und ein moderner Laptop. Je "hipper", desto besser.

3. Handlungsfeld: Personalentwicklung & Karriere

Ein wesentliches Ziel der jungen Nachwuchskräfte lautet **Selbstoptimierung.** Sie möchten ihre Persönlichkeit besser kennenlernen, ihre Fachkenntnisse vertiefen, sich kontinuierlich weiterentwickeln und beruflich aufsteigen. Hierzu vertrauen sie darauf, von Ihnen adäquat unterstützt zu werden – durch eine zukunftsorientierte Personalentwick-

Unterstützen Sie die Generation Y dabei, ihre Ziele zu erreichen

G 27/014 Generation Y

lung, die es allen Mitarbeitern ermöglicht, **lebenslang** zu **lernen** und ihre Beschäftigungsfähigkeit auszubauen.

Folgende Anregungen helfen Ihnen dabei:

Individuelle und flexible Förderung

- Stellen Sie von Anfang an klar, dass nicht Sie die treibende Kraft in Sachen Karriereentwicklung sind. Das ist der Part des jeweiligen Mitarbeiters. Sie stehen ihm "nur" mit Rat und Tat zur Seite.
- Berücksichtigen Sie, dass es den Mitgliedern der Generation Y äußerst wichtig ist, sich beruflich/persönlich selbst zu verwirklichen. Unerlässlich ist, dass Sie ihnen individualisierte Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten bieten.
- Achtung: Viele Y-ler ziehen eine flexible Fach- und Projektlaufbahn der klassischen Führungskarriere vor. Sei es, weil ihnen die inhaltliche Arbeit wichtiger ist, oder weil sie nicht jahrelang in Warteschleifen kreisen möchten.
- Erstellen Sie mit jedem Ihrer Mitarbeiter ein individuelles Kompetenz-/Entwicklungsprofil und einen persönlichen Karriereplan, der mit den Zielen Ihrer Firma abgestimmt ist.

Ein ansprechender Mix innovativer Lerntechniken

- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter aus unterschiedlichen Weiterbildungsangeboten die passenden auswählen. Wichtig: Setzen Sie auf einen interessanten Mix aus unterschiedlichen Lerntechniken ("Blended Learning"), bei denen das erfahrungsorientierte und interaktive Lernen in der Gruppe im Mittelpunkt steht. Digitalisieren Sie Lernangebote (E-Learnings, Online-Fortbildungen, Fernstudien).
- Punkten Sie auch hier durch den Einsatz moderner Technologien, die ein zeit-/ortsunabhängiges Lernen ermöglichen, z. B. Lern- und Wissensplattformen oder

Generation Y G 27/015

Experten-Pools, die dem bereichsübergreifenden Erfahrungsaustausch und der kollegialen Beratung dienen.

- Fördern Sie die Weiterentwicklung durch den Job selbst. Zu viele Routinearbeiten gilt es, da aus Sicht der Y-ler langweilig, zu vermeiden. Begegnen Sie dem Wunsch nach lebenslangem Lernen, z. B. mit quantitativer Aufgabenerweiterung, Vergrößerung der Entscheidungsund Kontrollspielräume, systematischem Arbeitsplatzwechsel sowie internationalen Projekten und Teams, die sich regelmäßig neu formieren.
- Stellen Sie den jungen Nachwuchskräften ggf. einen internen Karriereberater oder einen erfahrenen Mentor zur Seite.

Statt Routine: neue Aufgaben, mehr Verantwortung, Jobrotation

4. Handlungsfeld: Work-Life-Balance

Die junge Generation legt großen Wert darauf, **Familie**, **Freunde und Beruf** besser zu **vereinbaren**. Mit diesen Maßnahmen bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Basis für eine positive Work-Life-Balance:

- Ermöglichen Sie flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit, Jobsharing, Homeoffice und Sabbatical. Das schafft Arbeitszeitsouveränität.
- Schaffen Sie Rahmenbedingungen für eine familienfreundliche Unternehmenskultur. Flexible Sonderurlaube für Eltern mit Kindern, Elternzeit, Familienpflegezeit, Kinderbetreuungsangebote, Unterstützung bei der Suche nach geeignetem Pflegepersonal, aber auch präventive Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung wie Angebote zur Stressbewältigung.
- Setzen Sie Ihre Mitarbeiter nicht permanent unter Zeitund Leistungsdruck. Schulen Sie zudem die organisatorischen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter z. B. ihr Zeit- und Selbstmanagement, sowie ihre Fähigkeiten, Projekte zu steuern. So beugen Sie einer Überforderung vor.

Wichtig: familienfreundliche Unternehmenskultur

G 27/016 Generation Y



Checkliste: So ziehen Sie die Mitarbeiter der Generation Y auf Ihre Seite

	√
Entwickeln Sie ein Gespür für die Werte, Eigenschaften, Bedürfnisse und Ziele der Millennials.	
Führen Sie zeitgemäß, sprich: partizipativ und kooperativ.	
Übernehmen Sie die Rolle des coachenden Leaders und Impulsgebers.	
Schaffen Sie ein dynamisches Arbeitsumfeld und eine positive, vertrauensvolle und wertschätzende Arbeitsatmosphäre.	
Geben Sie Ihren Mitarbeitern Raum zur Selbstverwirklichung.	
Lassen Sie es zu, dass Ihre Leute berufliche und private Belange verbinden ("Work-Life-Blending").	
Fördern Sie das kollegiale Miteinander unter den Generationen.	
Achten Sie auf einen transparenten Kommunikations- und Informationsfluss.	
Stellen Sie ein regelmäßiges konstruktives Feedback sicher.	
Setzen Sie moderne digitale Kommunikationsmedien ein.	
Bieten Sie individuelle Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten an.	
Halten Sie gezielte Work-Life-Balance-Angebote parat.	

Fazit

Die Ansprüche, die die Vertreter der Generation Y an Sie stellen, sind groß. Stellen Sie sich dem kulturellen Wandel der Arbeitswelt und nehmen Sie die Bedürfnisse der Millennials ernst. So liegen Sie im Wettbewerb um die besten Fachkräfte immer eine Nasenlänge vorn und bewerkstelligen souverän den Generationswechsel in Ihrem Team.

T

U

	Motivieren	Sie Ihre	Mitarbeiter	in 7	Schritte
--	------------	----------	-------------	------	----------

Führen durch Motivation
So funktioniert Motivation
Selbst-Test: Was sind Ihre persönlichen Lebensmotive?
Mit diesen 7 Schritten motivieren Sie jeden Mitarbeiter optimal 008
3 Fehler, die Sie bei der Motivation unbedingt vermeiden müssen 013
Checkliste: So motivieren Sie jeden Mitarbeiter

Darum geht's: Motivation ist eine wesentliche Voraussetzung für Erfolg. Wer hochmotiviert an eine Aufgabe herangeht, wird sie wahrscheinlich auch meistern – selbst dann, wenn es Schwierigkeiten gibt. Doch wie lässt sich Motivation erzeugen und welche Fehler lassen sich umgehen? Das erfahren Sie in diesem Beitrag.



Der Autor: Christoph Siebeck ist langjähriger Autor des Handbuchs "**sicher** führen – **erfolgreich** leiten und motivieren in der Praxis " und Fachautor zu den Themen "Management" und "Mitarbeiterführung". Er lebt und arbeitet in Bochum.

Kontakt: csiebeck@versanet.de

Kompakt-Info

sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter in 7 Schritten

Das ist Ihre Ausgangssituation

Kompakt-Info: Das Wesentliche des Beitrags

M 101 auf 1 Seite

Alle Vorgesetzten wollen motivierte Mitarbeiter, denn diese sind belastbar, engagiert und leistungswillig. Wie Sie jeden einzelnen Mitarbeiter am besten motivieren, erfahren Sie in diesem Beitrag.

So sieht der Lösungsweg aus

Machen Sie zunächst eine Bestandsaufnahme: Wie gut können Sie Ihre Mitarbeiter motivieren? Nutzen Sie den Selbst-Test im Text. Frischen Sie anschließend Ihr Wissen auf: Wie entsteht Motivation und wie wirkt sie? Kennen Sie die 4 Hauptmotivatoren?

Folgende Maßnahmen führen zum Ziel

Um Ihre Mitarbeiter optimal zu motivieren, können Sie folgendermaßen vorgehen:

- Schritt 1: Erkennen Sie, was Ihre Mitarbeiter motiviert
- Schritt 2: Prüfen Sie, auf welcher Ebene Sie einen Mitarbeiter motivieren müssen
- **Schritt 3:** Motivieren Sie auch von außen aber sehr gezielt
- **Schritt 4:** Achten Sie darauf, dass die motivierenden Rahmenbedingungen stimmen
- Schritt 5: Vermeiden Sie Motivationskiller
- **Schritt 6:** Überprüfen Sie regelmäßig, ob die Motivationshilfen noch greifen
- **Schritt 7:** Achten Sie bewusst auf beginnende Demotivation

Überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung

Die Motive Ihrer Mitarbeiter ändern sich. Überprüfen Sie daher in Abständen immer wieder neu, ob Sie noch die richtigen Motivationsinstrumente einsetzen.

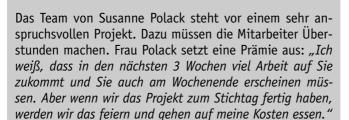
compakt-Info

Führen durch Motivation

Als Führungskraft wissen Sie aus Ihrem Führungsalltag: **Motivierte Mitarbeiter** bringen **Top-Leistungen** und halten das Leistungsniveau in Ihrem Team hoch. Daher ist es das Ziel einer jeden Führungskraft, möglichst viel für die Motivation der Mitarbeiter zu tun. Es stellt sich nur die Frage, wie Sie dies erreichen und ob es funktioniert.

Zusammenhang: Motivation und Leistung

Beispiel: "Dann gibt es für alle ein schönes Essen"



Die Resonanz war allerdings nicht ganz so, wie Frau Polack es sich vorgestellt hatte. Lediglich 2 Mitarbeiter scheinen sich auf die Belohnung zu freuen. Die anderen Teammitglieder dagegen sind unzufrieden.

Ein Mitarbeiter entgegnet: "Es geht mir nicht ums Essengehen, sondern um meine Überstunden. Ich bin eh kaum zu Hause und will nicht noch mehr Zeit im Unternehmen verbringen." Ein anderer schlägt vor, die Überstunden auszuzahlen. Dann könnte man auf das gemeinsame Essen seinetwegen auch verzichten. Ein Dritter dagegen möchte die anstehenden Überstunden mit zusätzlicher Freizeit vergütet bekommen.

Neben Belohnungen werden auch gerne Sanktionen zur vermeintlichen Motivation eingesetzt, wie das folgende Beispiel beschreibt. zB:



Beispiel: "Wer nicht mitzieht, bekommt Probleme"

Frank Müller hält nichts von Belohnungen und Versprechungen. Die Mitarbeiter würden schließlich dafür bezahlt, gute Leistungen zu bringen. Und für Selbstverständlichkeiten gäbe es bei ihm nicht noch etwas zusätzlich.

Wenn Herr Müller besondere Leistungen von seinen Mitarbeitern erwartet, weist er sie daher darauf hin, dass im Unternehmen ständig Bewerbungen eingehen und ihr Arbeitsplatz nicht für alle Ewigkeit garantiert ist.

Das Ergebnis dieser Art von Motivation: Im Team von Herrn Müller herrscht eine sehr hohe Fluktuation.

So funktioniert Motivation

Motivation ist unser Antrieb

Warum in beiden Beispielen die Motivation nicht funktioniert, liegt auf der Hand. Jeder Mensch hat bestimmte **Anreize**, etwas zu tun oder eben nicht.

Diese **Gründe** können **ganz unterschiedlich** sein. Der eine geht gerne zur Arbeit, weil sie ihm Spaß macht. Ein anderer braucht das Geld, wieder ein anderer fühlt sich seiner Familie verpflichtet. Oder aber es geht jemand auch einfach zur Arbeit, weil er nicht allein zu Hause sein will. Das bedeutet, Menschen sind durch unterschiedliche Bedürfnisse geprägt.

Unterschiedliche Bedürfnisse

Welche **Bedürfnisse** einen Menschen antreiben, ist sehr unterschiedlich. Der eine strebt nach **Sicherheit**, für den anderen ist **Anerkennung** eine wesentliche Triebfeder, und für einen Dritten wiederum sind Herausforderung und **Abwechslung** sehr wichtig. Und da die Bedürfnisse sehr

unterschiedlich sind, ist auch die **Motivation** sehr unterschiedlich.

Für einen Mitarbeiter, der vor allem nach Sicherheit strebt, ist ein sicherer Arbeitsplatz eine sehr hohe Motivation. Jemanden, der dagegen Abenteuer und Abwechslung sucht, wird ein sicherer Arbeitsplatz kaum motivieren. Vielleicht braucht Ihr Mitarbeiter auch die **Herausforderung einer neuen Position** mit anspruchsvollen Aufgaben oder **Personalverantwortung**. Ein anderer wiederum sehnt sich nach der Arbeit in einem **harmonischen Team**.

Auch wenn menschliche Bedürfnisse und damit die **Motivation** grundsätzlich sehr **individuell** sind, gibt es doch viele Gemeinsamkeiten. So hat der amerikanische Forscher Steven Reiss z. B. herausgefunden, dass bei den allermeisten Menschen 16 wesentliche Lebensmotive für Motivation sorgen.

Individuelle Motivation

Diese sind:

- 1. Macht Einfluss, Erfolg, Führung und Leistung
- 2. **Unabhängigkeit** Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstgenügsamkeit
- 3. Neugier Wissen und Wahrheit
- 4. **Anerkennung** soziale Anerkennung, Zugehörigkeit und positiver Selbstwert
- 5. **Ordnung** Klarheit, Struktur, Stabilität und gute Organisation
- 6. **Sparen und Sammeln** Eigentum und Anhäufung materieller Güter
- 7. Ehre Loyalität, Moral und Prinzipien
- 8. Idealismus soziale Gerechtigkeit und Fairness
- 9. **Beziehungen** Freundschaft, Geselligkeit und Humor
- 10. Familie Familienleben und Erziehung eigener Kinder
- 11. **Status** Prestige, öffentliche Aufmerksamkeit, Titel und Reichtum

Die 16 Lebensmotive nach Reiss

- 12. **Rache und Kampf** Konkurrenz, Wettbewerb, Vergeltung und Aggression
- 13. **Eros** Schönheit, Sexualität, Erotik und Ästhetik
- 14. Essen Nahrung, Freude am Essen und/oder Kochen
- 15. **körperliche Aktivität** Bewegung, Fitness und Körpererfahrungen
- emotionale Ruhe Entspannung, emotionale Sicherheit und Risikofreude.

Diese Motive sind nicht bei allen Menschen gleich stark ausgeprägt. Jeder Mensch hat sein eigenes Motiv-Profil. Bei dem einen spielt z. B. das Lebensmotiv "Rache und Kampf" eine besondere Rolle, bei einem anderen dagegen die Lebensmotive "Idealismus" und "Beziehungen".



Finden Sie Ihr Lebensmotiv-Profil

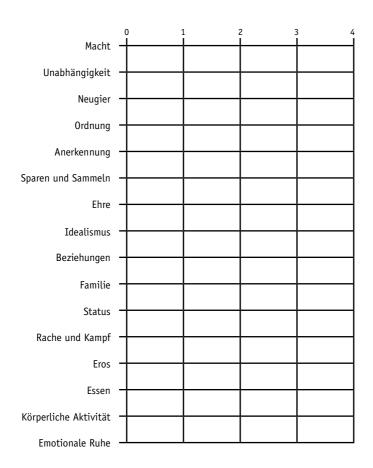
Selbst-Test: Was sind Ihre persönlichen Lebensmotive?

Mit dem **Selbst-Test** auf der nächsten Seite können Sie herausfinden, welche Lebensmotive für Sie eine besondere Bedeutung haben. Bewerten Sie dazu **jedes einzelne Lebensmotiv** spontan auf einer Skala von 0 = bedeutungslos bis 4 = sehr wichtig. Markieren Sie den entsprechenden Punkt im folgenden Diagramm.

Auswertung:

Verbinden Sie die einzelnen Punkte in dem Diagramm mit einer Linie. Sie erhalten dann Ihr persönliches Motiv-Profil und können verstehen, wodurch Sie in Ihrer Motivation angetrieben werden.

Denselben Test können Sie auch mit Ihren Mitarbeitern machen. Der Vorteil: Wenn Sie wissen, welche Motive bei Ihren Mitarbeitern vorherrschen, können Sie gezielt entsprechende Motivationsanreize geben.



Praxis-Tipp: Im Gespräch vertiefen

Erläutern Sie Ihren Mitarbeitern das Motiv-Profil in einem gemeinsamen Meeting. Besprechen Sie es dann unter 4 Augen mit jedem Mitarbeiter. Nutzen Sie die Motive mit der höchsten Punktzahl, um hier bei der Motivation anzusetzen: Braucht Ihr Mitarbeiter mehr Macht, Ordnung oder gute Beziehungen? Wie sieht Ihr Mitarbeiter selbst sein Motiv-Profil? Fragen Sie ihn, was er sich als motivierende Unterstützung wünscht.

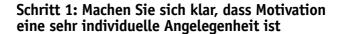


Mit diesen 7 Schritten motivieren Sie jeden Mitarbeiter optimal

Um Ihre Mitarbeiter bestmöglich zu motivieren, gehen Sie am besten in 7 Schritten vor.



Nur individuelle Motivation gelingt



Denken Sie daran: Eine Motivation nach dem Gießkannenprinzip kann nicht funktionieren. Jeder Mitarbeiter hat seine individuellen Bedürfnisse – und damit ganz unterschiedliche Lebensmotive. Scheren Sie diese Bedürfnisse nicht über einen Kamm. Wie im Beispiel von Susanne Polack freut sich der eine Mitarbeiter über das gemeinsame Abendessen, während der Kollege lieber wieder einmal zeitig zu Hause sein will oder zusätzliches Geld für seine Überstunden bekommen möchte.

Mit Standard-Motivationsspritzen erreichen Sie im Extremfall sogar das Gegenteil: Der Mitarbeiter fühlt sich nicht ernst genommen und geht nur noch sehr lustlos ans Werk.



Mitarbeiter erstellen ihr Motiv-Profil

Schritt 2: Finden Sie die wichtigsten Lebensmotive jedes einzelnen Mitarbeiters heraus

Um die **individuellen Bedürfnisse** eines Mitarbeiters gezielt anzusprechen, müssen Sie seine wichtigsten Lebensmotive kennen. Dazu können Sie z. B. jeden Mitarbeiter bitten, ein eigenes **Motiv-Profil** zu erstellen. Allerdings werden Sie dabei nicht immer ehrliche Antworten bekommen. Denn nicht jeder Mensch wird einem Vorgesetzten gegenüber zugeben wollen, dass z. B. "Eros" oder "Rache und Kampf" für ihn wichtige Motive sind.

Daher sollten Sie Ihre Mitarbeiter auch nicht zwingen, ein Profil zu erstellen. Die Teilnahme muss freiwillig sein. Sichern Sie außerdem absolute Diskretion zu.

Untermauern Sie die Profile in jedem Fall zusätzlich mit eigenen Beobachtungen. Denn auch aus dem Verhalten eines Mitarbeiters lassen sich viele Rückschlüsse ziehen.

Hierzu einige Beispiele:

Verhalten	Lebensmotiv
perfekt aufgeräumter Schreibtisch, stets akkurate Kleidung	Ordnung
Familienfotos auf dem Schreibtisch	Familie
Rückzug bei Auseinandersetzungen	Beziehungen
ständige Suche nach positiven Rückmeldungen	Anerkennung
Anstreben einer Führungsposition	Macht
ständige Reibereien und Widerspruch	Rache und Kampf

Fragen Sie auch gezielt nach, z. B.: "Herr Abel, ich habe gestern Ihr neues Auto auf dem Parkplatz gesehen. Das sieht ja sehr sportlich aus." Achten Sie dann auf die Reaktionen Ihres Gegenübers.

Praxis-Tipp: Im Team Profile entwickeln

Bei einem gut eingespielten Team kann man die Bedürfnisprofile auch gemeinsam ausfüllen. Sie können dies dann auch spielerisch zur gegenseitigen Einschätzung von Selbst- und Fremdbild nutzen.

Schritt 3: Entwickeln Sie eine maßgeschneiderte Motivationsstrategie

Im 3. Schritt entwickeln Sie **Motivationsstrategien**, die zu den Lebensmotiven der einzelnen Mitarbeiter passen. Auch dazu nachfolgend ein paar Beispiele.





Motivationsstrategie passend zum Motiv

Lebensmotiv	Motivationsstrategie
Macht	besondere Aufgaben, Leitung eines Teilprojekts, eigener Verantwortungsbereich
Neugier	Aufgaben mit innovativem Charakter, Forschung, Suche nach kreativen Lösungen
Ordnung	Aufgaben mit starker Struktur, exakte Umsetzung von Vorgaben
Rache und Kampf	Aufgaben mit starkem Herausforderungscharakter, die nur mit viel Einsatz zu lösen sind
Status	Aufgaben, die die besonderen Fähigkeiten des Mitarbeiters hervorheben

Denken Sie daran, dass bei den meisten Menschen **mehrere Lebensmotive** zum Zuge kommen. Die beste Wirkung erzielen Sie daher in vielen Fällen durch eine kombinierte Strategie.



Schritt 4: Entwickeln Sie die Teammotivation

Im Beispiel weiß Frau Polack jetzt, dass in ihrem Team Menschen mit **unterschiedlichen Bedürfnissen** agieren. Jetzt steht sie vor der Herausforderung, jedem Einzelnen gerecht zu werden und das **gesamte Team** in der Zeit der momentanen Überbelastung zu **motivieren**.

Wichtig bei Teamherausforderungen ist es,

- den **Zusammenhalt** zu stärken.
- den Stand des Projektfortschritts für alle transparent zu machen und zu visualisieren (z. B. durch tägliche kurze Status-Meetings) und
- trotz allem eine **Teambelohnung** in Aussicht zu stellen.

Das kann durchaus ein **Teamessen** sein – während der Arbeitszeit und auf Kosten des Unternehmens! Auch ein **besonderes Event** bei der nächsten Teamklausur ist gut ge-

eignet. Was das im Einzelnen ist, hängt von Ihrer Branche und dem Team ab. Beispiele sind die Besichtigung eines Labors, eine Floßfahrt, eine außergewöhnliche Abendveranstaltung.

Schritt 5: Setzen Sie die Strategie praktisch um

Um die einzelnen Motivationsstrategien praktisch umzusetzen, können Sie die Aufgaben in Ihrer Abteilung oder Ihrem Team neu verteilen. Nehmen Sie sich dazu ein wenig Zeit. Schreiben Sie die einzelnen Aufgaben, die mehr oder weniger regelmäßig anfallen, in eine Liste, und notieren Sie dahinter, welches Lebensmotiv durch die Aufgabe am besten befriedigt wird. Prüfen Sie dann, ob die Aufgabe gut zum Motiv-Profil des Mitarbeiters passt, der sie aktuell erledigt. Sprechen Sie mit den betroffenen Mitarbeitern und überlegen Sie gemeinsam, ob es sinnvoll ist, die Aufgabe einem anderen Mitarbeiter zuzuordnen.

12³

Aufgaben entsprechend den Motiven neu verteilen

Schritt 6: Prüfen Sie den Erfolg

Kontrollieren Sie regelmäßig, ob Ihre Motivationsstrategien Wirkung zeigen. Beobachten Sie dazu Ihre Mitarbeiter aufmerksam: Sind sie mit viel Engagement bei der Sache? Oder gehen sie eher lustlos ans Werk? Betrachten sie Probleme als Herausforderung? Oder stellen sie sofort den Erfolg infrage? Leisten sie freiwillig Überstunden? Oder machen sie Dienst nach Vorschrift?

Wenn Sie das Gefühl haben, die Motivation stimmt nicht oder nicht mehr, suchen Sie nach den Gründen: Ist die Aufgabe nicht mehr so spannend wie zu Beginn? Hat es Rückschläge gegeben? Ist der Mitarbeiter möglicherweise überfordert? War vielleicht Ihre **Einschätzung** des Mitarbeiters oder der Aufgabe falsch?

Warten Sie nicht zu lange ab, sondern werden Sie aktiv. Nehmen Sie Korrekturen vor und weisen Sie dem Mitarbei-

Überprüfen Sie Ihre Strategie

ter z. B. neue Aufgaben zu. Denn Motivation kommt nicht von allein zurück. Ganz im Gegenteil, wenn sich erst einmal Langeweile, Desinteresse und Frustration breitgemacht haben, wird es sehr schwer, einen Mitarbeiter wieder neu zu motivieren



Praxis-Tipp: Achten Sie auf schleichende Demotivation

In vielen Fällen verschwindet die Motivation langsam, aber stetig. Sichere Indizien für diese schleichende Demotivation sind: Dienst nach Vorschrift, fehlende Ideen und Vorschläge, kommentarloses Ausführen von Anweisungen und ständige Rückfragen. Achten Sie aufmerksam auf solche Signale.



Passen Sie Motivation den sich ändernden

Motiven an

Schritt 7: Stellen Sie Ihre Strategie immer wieder auf den Prüfstand

Motivation lässt sich nicht einmal erzeugen und bleibt dann dauerhaft erhalten. Denn Menschen und ihre Umwelt ändern sich ständig. Und damit **ändern sich** auch die **Bedürfnisse** und die Motivation. Ein Lebensmotiv, das vor einigen Monaten noch sehr wichtig war, kann unter Umständen heute völlig bedeutungslos sein, z. B. durch eine Erbschaft oder ein anderes Ereignis.

Überprüfen Sie daher immer wieder, ob Ihre Motivationsstrategien noch zu den Lebensmotiven Ihrer Mitarbeiter passen. Wenn nicht, passen Sie Ihre Strategie an.



Praxis-Tipp: Frischen Sie die Motivation auf

Aber auch wenn sich die Lebensmotive eines Mitarbeiters nicht verändern, kann die Motivation leiden. Für einen Mitarbeiter, der durch Neugier geprägt ist, wird eine Aufgabe, mit der er sich seit 6 Monaten beschäftigt, kaum noch spannend sein. Auch das Lebensmotiv

"Sparen und Sammeln" lässt sich durch eine einmalige Prämie nicht dauerhaft befriedigen. Frischen Sie die Motivation daher durch neue Reize regelmäßig auf.

3 Fehler, die Sie bei der Motivation unbedingt vermeiden müssen

Fehler 1: Druck

Motivation lässt sich nicht erzwingen. Setzen Sie Ihre Mitarbeiter daher **nicht** unnötig **unter Druck** – auch wenn Sie es vielleicht gut meinen. Bemerkungen wie "Das wird extrem knapp" oder "Ich hoffe, ich habe mich in Ihnen nicht getäuscht" motivieren vielleicht Mitarbeiter mit einem gesunden Selbstvertrauen zu Höchstleistungen. In den meisten Fällen werden Sie damit aber nur Ängste und Unsicherheiten erzeugen.

Keine Ängste

Fehler 2: Fehlendes Know-how

Wenn ein Mitarbeiter nicht die nötigen Voraussetzungen hat, um eine Aufgabe zu meistern, nützt auch eine hohe Motivation nichts. Er muss scheitern – und das wirkt sich verheerend auf die Motivation aus. Achten Sie daher darauf, dass Sie einen Mitarbeiter nicht überfordern. Wenn ihm das Know-how für einen neuen Arbeitsbereich fehlt, überlegen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter, wie Sie diese Lücke schließen können. Diese neue Perspektive sorgt oft auch noch einmal für zusätzliche Motivation.

Praxis-Tipp: Achten Sie auch auf Unterforderung

Auch Unterforderung wirkt sich extrem negativ auf die Motivation aus. Wer seine Aufgaben ohne jede Anstrengung erledigen kann, verliert sehr schnell das Interesse und erledigt die Arbeit nur noch lustlos.



Fehler 3: Falsche Versprechungen

Verlässlich bleiben

Versprechen Sie Ihren Mitarbeitern nichts, was Sie nicht auch halten können. Sonst verpufft die Motivation schlagartig. Denn der Mitarbeiter sieht, dass sich seine Anstrengungen gar nicht lohnen.



Checkliste: So motivieren Sie jeden Mitarbeiter

	✓
Finden Sie die Lebensmotive jedes Mitarbeiters heraus.	-
Entwickeln Sie für jeden Mitarbeiter eine individuelle Motivationsstrategie.	
Entwickeln Sie eine Motivationsstrategie für das gesamte Team.	
Stellen Sie die Strategien regelmäßig auf den Prüfstand.	
Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben erfüllen kann.	
Verzichten Sie auf Druck, und machen Sie keine falschen Versprechungen.	

Fazit

Verschwenden Sie keine Zeit mit **Motivationsmaßnahmen** von der Stange, sondern setzen Sie die 6 Punkte aus der Checkliste konsequent um. Das sorgt für hochmotivierte Mitarbeiter, die mit vollem Engagement bei der Sache sind.

Suchwort-Register

Н

T

U

Narzissten im Team? So behalten Sie die Zügel in der Hand

Narzissmus in der Arbeitswelt	03
Der Mythos "Narziss"	03
Die "4 E" des Narzissten nach Haller00	05
Checkliste: Narzisstische Verhaltensweisen im Berufsleben00	06
Ursachen und Hintergründe zum Narzissmus00	80
6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Narzissten 0 0	09

Darum geht's: Wann steht ein Mitarbeiter nur gern im Rampenlicht und wann handelt es sich um Narzissmus, der den anderen im Team und auch Ihnen als Vorgesetztem Probleme bereitet? In diesem Beitrag lesen Sie, woran Sie einen destruktiven Narzissten erkennen und was Sie tun können, wenn Sie einen solchen in Ihrem Team diagnostizieren. Dieser Beitrag fasst die wesentlichen Erkenntnisse zum Narzissmus für Sie zusammen und gibt Ihnen praktische Tipps und Hinweise zum Umgang mit Narzissten.



Die Autorin: Cornelia von Hardenberg ist freiberufliche Beraterin für Qualität, Organisation und Kommunikation in Roth bei Nürnberg. Sie berät ihre Kunden dabei, wie sie die Macht der Sprache für ihren persönlichen Erfolg und für ihre Organisation nutzen können.

Kompakt-Info

Kompakt-Info

sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis

Narzissten im Team? So behalten Sie die Zügel in der Hand

Das ist Ihre Ausgangssituation

Kompakt-Info:
Das Wesentliche
des Beitrags
N 06 auf 1 Seite

Sie haben einen Mitarbeiter im Team, der überwiegend in eigener Sache unterwegs ist? Er eckt bei Kollegen an, ist wenig hilfsbereit und kommunikativ überhaupt nicht kompetent? Dabei gelingt es ihm hervorragend, sich selbst ins rechte Licht zu rücken – vor allem in Top-Führungskreisen? Vorsicht. Sie könnten es mit einem Fall von narzisstischem Verhalten zu tun haben.

So sieht der Lösungsweg aus

Lernen Sie, narzisstisches Verhalten zu erkennen. Nach Reinhard Haller gehören dazu diese 4 Merkmale:

- 1. Egozentrik
- 2. Empfindlichkeit
- 3. Empathiemangel
- 4. Entwertung

Vertiefen Sie diese E-Merkmale anhand der Checkliste im Text.

Folgende Maßnahmen führen zum Ziel

Wenn Sie einen Narzissten im Team haben, können Sie folgendermaßen handeln:

- 1. Halten Sie Abstand.
- 2. Seien Sie zurückhaltend mit kritischem Feedback.
- Geben Sie ihm Herausforderungen und gönnen Sie ihm Rampenlicht.
- 4. Stecken Sie ihm enge Grenzen, seien Sie konsequent.
- 5. Vermeiden Sie Kämpfe, solange es geht.
- 6. **Scheuen Sie sich nicht vor** einer **Trennung**, sprich: Kündigung.

Überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung

Überprüfen Sie anhand der Checkliste, ob Sie den richtigen Umgang mit narzisstischen Mitarbeitern gefunden haben.

Narzissmus N 06/003

Narzissmus in der Arbeitswelt

Wenn Sie als Führungskraft den Verdacht haben, ein Mitarbeiter stört mit seinem **Narzissmus** das Team, sollten Sie handeln. Besonders, wenn Sie einem solchen Mitarbeiter Personalverantwortung geben, kann das böse enden. Doch was bedeutet Narzissmus eigentlich?

Der Mythos "Narziss"

Narziss war der Sohn der Nymphe Leiriope und des Flussgottes Kephissos. Herangewachsen, war der wunderschöne Jüngling bei Frauen und Männern gleichermaßen begehrt, doch der hochmütige und hartherzige Narziss wies sie alle ab. Eines Tages erblickte Narziss, als er nach der Jagd erschöpft aus einer Quelle trinken wollte, sein Spiegelbild im klaren Wasser. Ohne zu wissen, dass er es selbst war, verliebte er sich unsterblich in den Jüngling, den er sah. Bei dem Versuch, sich mit ihm zu vereinigen, stürzte er ins Wasser und ertrank.

Beispiel: "Laborleitung zu besetzen"

Darius Leitner, Leiter des Bereichs "Technologie und Qualität", muss eine Entscheidung treffen. Der langjährige Laborleiter Manfred Wiesner wird in 6 Monaten in den Ruhestand gehen. Leitner hat 2 Kandidaten: zum einen Markus Breitenrieder, Ende vierzig, zuverlässig, hat ein Phlegma und ist allseits anerkannt. Großen Ehrgeiz hat er nicht. Er strahlt Ruhe und Gelassenheit aus. Leitner weiß, er könnte sich auf Breitenrieder verlassen.

Eigentlich erwarten jedoch alle, dass er Marina Pankowa die Leitung überträgt. Sie ist Anfang dreißig, sehr ehr-



N 06/004 Narzissmus

geizig und hat sich mit der Projektleitung der Einführung des neuen Analyseverfahrens über das Unternehmen hinaus einen Namen gemacht. Sie sieht gut aus, tritt selbstbewusst auf, hat einen messerscharfen Verstand und arbeitet sehr engagiert. Im Vorstand kommt Frau Pankowa sehr gut an.

Was Herrn Leitner von diesem Schritt abhält, ist sein Unbehagen, was ihr Verhalten angeht. Sie hört nicht zu, unterbricht andere, und man hat ständig das Gefühl, Zuschauer einer Inszenierung zu sein. Vor allem stört Leitner, dass er sie so oft schlecht über die Mitarbeiter im Labor und auch aus anderen Bereichen reden hört. Ist das jugendlicher Ehrgeiz? Wird sich das geben?

Gesunder Egoismus

So wie Darius Leitner geht es vielen Entscheidern in deutschen Unternehmen. Die perfekte Führungskraft gibt es einfach nicht. Sie soll fachlich versiert, souverän, zielorientiert, innovativ, methodisch fit und sozialkompetent, vertrauenerweckend und durchsetzungsstark sein.

Ohne einen gesunden Egoismus würde es kein Unternehmertum geben. Ehrgeiz und Willenskraft, Visionen und Zielstrebigkeit, Freude an dem, was man tut, die Eigenschaft, sich nicht von Misserfolgen und Gegenwind aus dem Konzept bringen zu lassen, auch mal die Ellenbogen ausfahren – all dies sind Eigenschaften, ohne die das deutsche Wirtschaftswunder nicht möglich gewesen wäre.

"Massenphänomen"

Hintergrund: Narzissmus nimmt zu

Die Autoren Twenge/Campbell beschreiben Narzissmus schon 2009 als "Massenphänomen": In einer Untersuchung mit 37.000 Studenten in den USA wies 1985 jeder 7. erhöhte Narzissmuswerte auf, 2009 war es schon jeder 4.

Narzissmus N 06/005

Und die Tendenz ist steigend. Die US-amerikanische Digital-Agentur SYZYGY fand 2016 in einer Studie heraus, dass die Millennials, die zwischen 1981 und 1989 Geborenen, um 16 % selbstverliebter sind als Nicht-Millennials. Deshalb benannte das TIME Magazine diese Generation um in "The Me Me Generation". Die Studie soll dieses Jahr auch in Deutschland durchgeführt werden.

Doch wo genau liegt die Grenze zwischen **gesundem Egois-mus** und jenem **destruktiven Narzissmus**, von dem immer häufiger die Rede ist? Reinhard Haller beschreibt in seiner "Narzissmusfalle" eingängig die "4 E", an denen Sie eine narzisstische Persönlichkeitsstruktur erkennen:

Die "4 E" des Narzissten nach Haller

E gozentrik	Die eigene Person steht im Mittelpunkt. "Ichsucht" und "Selbstsucht" zeigen sich durch eine rücksichtslose Haltung. Ausschließlich persönliche Interessen werden verfolgt. Die eigene Perspektive ist der Maßstab aller Dinge. Nachteile für andere nimmt der Narzisst bewusst in Kauf.
E mpfindlichkeit	Der Narzisst teilt zwar gern aus, kann jedoch nicht einstecken. Jede Kritik, mag sie noch so berechtigt und sachlich sein, wird in extremer Dünnhäutigkeit als Angriff auf die innerste Persönlichkeit empfunden und muss im Keim erstickt werden. Besonders bedrohlich empfindet der Narzisst den Entzug von Anerkennung, Lob und Liebe.
Empathie- mangel	Dem Narzissten fehlt die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinversetzen sowie deren Gedankengänge und Gefühle aktiv nachvollziehen zu können. Er spaltet das Gefühl des Mitgefühls von seiner Handlung ab. Wahres Mitleid hat der Narzisst nur mit sich selbst. Das Gefühl wahrer Liebe ist ihm fremd.

N 06/006 Narzissmus

Entwertung	Um sich selbst stets überlegen und einzigartig fühlen zu können, muss der Narzisst andere kleinhalten und gering schätzen. Diese Entwertung äußert sich in schlechter Nachrede, Schuldzuweisungen, Mobbing oder Zynismus – und in rücksichtslosem Durchsetzen
	der eigenen Interessen

Wenn Sie alle **4 Verhaltensmerkmale** häufig bei einem Ihrer Mitarbeiter erkennen, haben Sie mit großer Wahrscheinlichkeit eine Person mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung vor sich. Spätestens an diesem Punkt sollten Sie **hellhörig** werden und sich im Zweifel Unterstützung durch einen Profi holen.



Checkliste: Narzisstische Verhaltensweisen im Berufsleben

Als Führungskraft sollten Sie Ihre Wahrnehmungsfähigkeit schulen. Unterziehen Sie Ihre Mitarbeiter kritisch einem Narzissmus-Check. Überprüfen Sie anhand der Checkliste, ob Ihnen die folgenden Verhaltensweisen bekannt vorkommen:

Narzissten im Berufsleben	√
haben die tiefe Überzeugung, etwas Besonderes zu sein.	
verfügen über Charme, hellen Verstand, gutes Aussehen und/ oder andere besondere Fähigkeiten.	
haben eine hohe Durchsetzungskraft.	
sind Blender und haben anfangs oft große Erfolge.	
haben große manipulative Fähigkeiten.	
scharen Bewunderer und Mitläufer um sich.	
können sich schlecht ein- oder unterordnen.	

Narzissmus N 06/007

haben immer Recht; dulden keinen Widerspruch und keine Kritik.	
vergessen und verzeihen nicht.	
neigen zu dramatischer Selbstdarstellung und haben ein theatralisches Auftreten.	
inszenieren den eigenen Schmerz als einzigartiges Drama.	
inszenieren Mitleid und Hilfe als Akt nobler Geste, um die eigene großartige Persönlichkeit ins Rampenlicht zu stellen.	
schätzen die eigenen Interessen höher als die Wahrheit.	
sind gierig – die Gier nach Macht nimmt ständig zu.	
sind profilierungssüchtig und versuchen zwanghaft, andere zu übertrumpfen.	
streuen in jedes Gespräch entwertende Äußerungen über andere ein.	
verbreiten Anklagen und Schuldgefühle.	
zeigen häufig Suchtverhalten.	
üben im Extremfall Rache und Terror aus und mobben und quälen.	

Auswertung: Haben Sie – bezogen auf einen Mitarbeiter – mehr als der Hälfte der Aussagen zugestimmt, können Sie davon ausgehen, es wahrscheinlich mit einem Narzissten zu tun zu haben.

Die Dosis macht's

Beispiel: Rat beim Profi holen



Nach dem abendlichen Tennisspielen erzählt Darius Leitner seinem Freund, dem Psychiater Andreas Parker, von seinem Problem. Parker berichtet ihm von den aktuellen Erkenntnissen zum Thema "Narzissmus" und von den "4 E". Leitner ist sich nicht sicher: Egozentrik? Ja. Empfindlichkeit? Ja. Entwertung? Ja. Aber fehlt es Marina Pankowa auch an Empathie? Da ist er sich nicht sicher. Und er fragt Andreas: "Wodurch entsteht eigentlich narzisstisches Verhalten?"

N 06/008 Narzissmus

Ursachen und Hintergründe zum Narzissmus

Die Ursachen, die zu narzisstischem Verhalten führen, liegen – wie bei fast allen psychischen Auffälligkeiten und Krankheiten – in den Erlebnissen der Kindheit begründet. Sie können sehr vielfältig sein. Aus der beobachtenden Praxis heraus haben sich inzwischen 2 Hauptursachen herauskristallisiert: **extremer Mangel und Überfluss** an Zärtlichkeit, Aufmerksamkeit und Liebe.

Verletzungen und Mangel an Zuwendung

Mangel: Wenn einem Kind in traumatischer Weise Zuwendung vorenthalten wird, versucht es mit allen Mitteln, diese Zuwendung zu erlangen. Wenn dies nicht gelingt, beginnt die Psyche, eine Schutzmauer zu errichten, sich abzuschotten und Gefühle abzutöten, um überleben zu können. Wenn zu diesem Mangel auch noch physische Gewalt hinzukommt, verstärkt sich dieser Teufelskreis. Später, im Erwachsenenleben, kann als Konsequenz die Haltung entstehen: "Jetzt bin ich an der Reihe!"

Maßlose Verwöhnung

Überfluss: Wenn man ein Kind zu sehr verhätschelt und verwöhnt, lernt es nicht, mit Frustration umzugehen. Kinder, die von ihren Eltern eine "Star-Rolle" erhalten und oberflächlich bewundert werden, ohne dafür etwas leisten zu müssen, lernen nicht, ihre eigenen Fähigkeiten realistisch einzuschätzen. Sie lernen nicht, dass sie verantwortlich sind für ihr Handeln. Und sie gelangen zu der Überzeugung, sie seien von Natur aus besser als ihre Zeitgenossen. Gleichzeitig lernen sie nicht, dass auch andere Menschen Bedürfnisse haben. Sie drehen sich um sich selbst.

Kompensation

Narzissmus, so Haller, ist damit eine Kompensation des Mangels oder des Überflusses an Zuwendung. Der Narzisst leidet an einem unstillbaren Hunger nach Wertschätzung und Anerkennung. Aus diesem Grund versucht er zwanghaft, aus der Masse herauszustechen und außergewöhnliche Leistungen zu erbringen.

Narzissmus N 06/009

6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Narzissten

"Ausgelebter Narzissmus setzt nicht nur einen narzisstischen Agitator voraus, sondern eine Umgebung, ein mitmenschliches Umfeld, welches dies zulässt", schreibt Haller. Das bedeutet, wenn Sie in Ihrem Team auf einen Narzissten treffen, haben Sie eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten und Handlungsoptionen für den richtigen Umgang mit einem solchen Kollegen:

1. Halten Sie Abstand

Haben Sie einen Ihrer Mitarbeiter als **Narzissten** erkannt, sollten Sie darauf achten, sich **nicht in Abhängigkeit** von ihm zu **begeben**. Vertrauen Sie ihm nichts Vertrauliches oder Persönliches an. Er wird es immer gegen Sie verwenden, wenn es ihm für sich nützlich erscheint. Wenn Sie ihm anvertrauen: "Es verletzt mich, wenn Sie mich so behandeln", geben Sie ihm damit gleichsam eine "Bedienungsanleitung". Seien Sie gewiss: Er wird das Wissen nutzen und anwenden. Er wird Sie wieder verletzen. Er kann gar nicht anders.

Schützen Sie sich

Das können Sie tun: Beschränken Sie sich in der Zusammenarbeit auf den nötigsten Kontakt und auf die reine Sachebene.

2. Seien Sie zurückhaltend mit kritischem Feedback

Der Narzisst kann mit Kritik nicht umgehen. Er wird sich vehement verteidigen. Loben Sie bewusst, gezielt und differenziert.

Vorsicht mit Tadel!

Narzissten haben eine unstillbare Sucht nach Wertschätzung und Anerkennung.

N 06/010 **Narzissmus**

> Das können Sie tun: Geben Sie dem Narzissten Anerkennung, aber immer sachbezogen und für konkretes Verhalten, das Sie fördern wollen; niemals pauschal! Loben Sie ihn dosiert für gute fachliche Leistungen. Und loben Sie ihn besonders, wenn Sie bei ihm positives Sozialverhalten sehen, das Sie fördern wollen. Damit kappen Sie so manche Spitze und halten den destruktiven Narzissmus unter der "Ausbruchsschwelle". Der Narzisst wird sich andere Opfer suchen.

3. Geben Sie ihm Herausforderungen und gönnen Sie ihm Rampenlicht

Harte Nüsse offerieren

Narzissten haben häufig eine hohe Fachkompetenz, einen großen Ehrgeiz und eine überdurchschnittliche Leistungsund Einsatzbereitschaft. Das können Sie durchaus zum Wohle aller für Thr Team nutzen.

Das können Sie tun: Geben Sie ihm "Nüsse zu knacken" und die Chance, sich fachlich zu profilieren. Ermöglichen Sie es ihm, im Rampenlicht zu stehen und zu strahlen, aber nur dann, wenn er die Leistung auch wirklich zu Ihrer Zufriedenheit erbracht hat und wenn er sich nicht auf Kosten anderer profiliert.

4. Stecken Sie ihm enge Grenzen, seien Sie konsequent

Reagieren Sie sofort, wenn Sie bei einem narzisstischen Mitarbeiter **destruktives Verhalten** erkennen. Wenn Sie es nicht ahnden, wird er Ihr Schweigen als Zustimmung werten. Nur durch konseguentes Handeln bewahren Sie sich und Ihr Umfeld vor schlimmeren Folgen.

verantwortung

Keine Personal- Das können Sie tun: Geben Sie ihm auf keinen Fall Macht über andere Menschen. Denn Menschen mit einem deutlich destruktiven narzisstischen Verhaltensmuster können damit nicht umgehen. Verfallen Sie nicht der Illusion, Sie

Narzissmus N 06/011

könnten den Narzissten im Griff behalten. Die "dunklen Seiten" werden mit der Zeit zunehmen, und er wird anderen das Leben schwer und schwerer machen. Je länger ein Narzisst eine Machtposition innehat und je größer seine Macht wird, desto größer wird auch der **Machtmissbrauch** werden.

Praxis-Tipp:

Auf Stabspositionen können Narzissten durchaus fachlich glänzen und zum Unternehmenserfolg beitragen. Linienfunktionen sollten Sie ihnen vorenthalten.

info

5. Vermeiden Sie Kämpfe, solange es geht

Kämpfe mit Narzissten sind unangenehm. Narzissten sind in der Wahl der Waffen wesentlich weniger zimperlich als Sie.

Das können Sie tun: Gehen Sie nur in die offene Auseinandersetzung mit ihm, wenn Sie dafür wesentliche Gründe haben. Doch wenn die Gefahr des Schadens zu groß wird, haben Sie keine Wahl. Durch Argumente und Hoffnung auf Einsicht werden Sie bei ihm nichts erreichen.

Wenn Sie sich im Angriffsfall nicht wehren und statt zu reagieren so tun, als hätten Sie gar nichts gemerkt, entziehen Sie ihm den Resonanzboden. Sie können berechtigte Hoffnung haben, dass er sich andere Opfer sucht, die ihm mehr Applaus und Anerkennung bescheren.

6. Scheuen Sie sich nicht vor einer Trennung

Als Führungskraft sind Sie für die Ergebnisse Ihres Teams verantwortlich und haben gleichzeitig eine **Fürsorgefunktion** gegenüber Ihren Mitarbeitern. Nehmen Sie auffällige Verhaltensmuster Ihrer Teammitglieder ernst, und warten Sie nicht, bis ein destruktiver Narzisst schlimmen Schaden

Schützen Sie Ihre Mitarbeiter

N 06/012 Narzissmus

angerichtet hat. Im Zweifel ist es bei allem Verständnis für die Ursachen besser, sich von einem Narzissten zu trennen, als das **Wohl Ihrer Mannschaft** oder die Ergebnisse Ihres Teams zu gefährden.



Beispiel: Entscheidung gefallen

Darius Leitner ist sich immer noch nicht sicher, wie stark ausgeprägt der Narzissmus bei Marina Pankowa ist. Doch eines ist ihm klar geworden: Das Risiko, ihr die Laborleitung zu geben, ist ihm zu groß. Lieber stellt er sich einem unangenehmen Gespräch beim Vorstand. Er hat nicht vor, seine Gedanken und Befürchtungen bezüglich ihrer Person auf Vorstandsebene offenzulegen. Er wird sagen: "Sie ist noch nicht so weit." Er will ihr nicht schaden, sondern sie beobachten und künftig noch enger führen.

Der neue Laborleiter wird Martin Breitenreiter werden. Und für Marina Pankowa hat er schon ein neues, sehr anspruchsvolles Projekt in Reichweite – sie soll einen neuen Workflow im Labor einführen. Hier kann sie zeigen, was sie draufhat, und Fingerspitzengefühl im Umgang mit Menschen beweisen. Das wird ein guter Test für sie sein.

Fazit

Als Führungskraft können Sie einige Eigenschaften des Narzissten für sich nutzen. Wenn jedoch der narzisstisch veranlagte Mitarbeiter andere herabwürdigt und in Konflikten persönlich und verletzend wird, sollten Sie als Führungskraft deutlich einschreiten.

Sie können versuchen, einen Narzissten eng zu führen und auf der Sachebene mit ihm umzugehen. Loben Sie ihn, wenn er soziale Kompetenz und Empathie zeigt. Denn genau dieses Verhalten wollen Sie stärken.

Suchwort-Register

D E

P

Q

Teambuilding – so begeistern Sie Mitarbeiter für die gemeinsame Sache

Von der Gruppe zum Team003
Die Macht der Sprache – vom IHR zum WIR
In 6 Schritten zum Teamerfolg
Schritt 1: Gehen SIE voran und seien Sie Vorbild006
Schritt 2: Vertrauen Sie Ihrem Team
Schritt 3: Schätzen und nutzen Sie die Vielfalt Ihres Teams
Schritt 4: Stärken Sie das WIR-Gefühl
Schritt 5: Beachten Sie Entwicklungsphasen
Schritt 6: Bleiben Sie am Ball
Checkliste: So unterstützen Sie die Teamentwicklung014

Darum geht's: Je komplexer die Aufgaben und Zusammenhänge, desto wichtiger ist für Unternehmen und Führungskräfte die erfolgreiche Zusammenarbeit der Teams. Das sogenannte Teambuilding gehört für Sie als Führungskraft daher zu Ihren wichtigsten Aufgaben. Ermöglichen Sie es Ihren Mitarbeitern, zu einem erfolgreichen Team zusammenzuwachsen. Wichtig hierfür sind die Freude an der Zusammenarbeit und das Gefühl der Zugehörigkeit. So entsteht das WIR-Gefühl, die Basis für Zufriedenheit, Motivation und Engagement. Mit unterschiedlichen Maßnahmen des Teambuildings können Sie dies fördern, erhalten und so aus einer Gruppe von Mitarbeitern ein echtes Erfolgsteam schaffen.



Die Autorin: Stefanie Boese-Bellach, Diplom-Sozialpädagogin, ist freiberufliche Referentin in der Erwachsenenbildung, Coach und Fachautorin im Bereich der Gesundheitsförderung, des BGM, insbesondere in der Prävention stressbedingter Erkrankungen.

Kompakt-Info

sicherführen – erfolareich leiten und motivieren in der Praxis

Teambuilding - so begeistern Sie Mitarbeiter für die gemeinsame Sache

Das ist Ihre Ausgangssituation

Kompakt-Info: Das Wesentliche

des Beitrags T 17 auf 1 Seite Eine Gruppe ist noch längst kein Team. Wie es Ihnen gelingt, ein Wir-Gefühl zu erzeugen und ein motiviertes Team zu formen, erfahren Sie in diesem Beitrag.

So sieht der Lösungsweg aus

Wenn Mitarbeiter aus starren Zuständigkeiten ausbrechen und sich gegenseitig bei ihren Aufgaben unterstützen, werden Sie Ihre Teamziele viel leichter erreichen, können schneller auf Veränderungen reagieren und erzielen bessere Ergebnisse.

Hierzu ist es wichtig, dass Sie unterschiedliche Typen in Ihrem Team haben, die sich in ihren Stärken ergänzen und Schwächen abmildern.

Folgende Maßnahmen führen zum Ziel

Schaffen Sie Ihr Dream-Team in 6 Schritten:

Schritt 1: Gehen SIE voran und seien Sie Vorbild

Schritt 2: Vertrauen Sie Threm Team

Schritt 3: Schätzen und nutzen Sie die Vielfalt Ihres Teams

Schritt 4: Stärken Sie das WTR-Gefühl

Schritt 5: Beachten Sie Entwicklungsphasen

Schritt 6: Bleiben Sie am Ball

Überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung

Bleiben Sie am Ball. Einflussfaktoren ändern sich - überprüfen Sie, ob Ihr Team noch das WIR-Gefühl verbindet.

Von der Gruppe zum Team

Der erfolgreichen Zusammenarbeit in Teams gehört die Zukunft. Denn um am Markt zu bestehen, müssen Unternehmen ihr Angebot schnell und flexibel an die Bedürfnisse ihrer Kunden anpassen. Aus diesem Grund wird der Schritt hinaus aus **starren Zuständigkeiten** und hin zu zeitlich **begrenzter, abteilungsübergreifender Teamarbeit**, z. B. in Projektteams, immer wichtiger. Doch auch langfristig angelegte Gruppen wie Abteilungen profitieren davon, wenn die Mitarbeiter wie ein Team agieren und sich auch als solches definieren. Teamarbeit ermöglicht Flexibilität

Aus den unterschiedlichsten Menschen ein Team zu formen oder neue Mitarbeiter in bestehende Teams einzubinden ist für Führungskräfte eine große Herausforderung. Ein "Dream-Team" ist kein Zufall, sondern das Resultat umfassender Planungen und beständigen Engagements.

Beispiel: Machen Sie mal was mit denen!

"Ich wünsche Ihnen viel Erfolg mit Ihrer neuen Aufgabe, wenn ich Ihnen noch einen guten Rat geben darf, machen Sie mit denen mal was zum Teambuilding!"

Mit einem aufmunternden Schulterklopfen lässt ihn sein Vorgesetzter stehen. Klaus Schilling ist verunsichert. Was kommt da auf ihn zu? In der Mittagspause spricht er seinen Kollegen Peer Linke darauf an: "Und was genau soll ich mir unter Teambuilding vorstellen?"

Sein Kollege zuckt mit den Schultern. "Genaues weiß ich auch nicht, aber da gibt es doch so Seminare mit Klettertouren, Rafting, und letztes Jahr hat unsere Abteilung ´ne Rallye gemacht. Sollte unseren Teamgeist fördern."

"Und? Hat's was gebracht?" Klaus Schillings Interesse



wächst. Sein Kollege zuckt nur wieder mit den Schultern. "Es war ne nette Aktion und hinterher war die Stimmung einige Zeit lockerer, aber dann hat uns der Alltag doch schnell wieder eingeholt."

Klaus Schilling will sich Zeit nehmen, seine Mitarbeiter möglichst unvoreingenommen kennenzulernen, und die Situation in der Abteilung zunächst beobachten. Parallel will er sich über Möglichkeiten des Teambuildings informieren.

Eine Gruppe ist noch kein Team

Eine **Gruppe von Menschen** kann durch ein gemeinsames Thema wie z. B. Zugehörigkeit zu einer Abteilung verbunden sein, ohne sich als Team zu definieren. Die **Interessen und Ziele** der einzelnen Gruppenmitglieder sind unterschiedlich, es wird mehr nebeneinander als miteinander agiert.



Beispiel: Jeder für sich

Klaus Schilling ist seit 3 Wochen Chef seiner Abteilung. Inzwischen ahnt er, was sein Vorgesetzter gemeint hat: Seine Mitarbeiter arbeiten still, gewissenhaft und auch mit Erfolg an ihren Aufgaben, allerdings jeder für sich. Übergreifende Teamarbeit gibt es nicht. Auch der Austausch von Informationen klappt nur auf Ansage. Von sich aus geben die Mitarbeiter Wissen nur selten weiter. Klaus Schilling überlegt, wie er das ändern kann.

Ein **Team** lebt durch das **Miteinander**. Das Team basiert maßgeblich auf dem Gefühl des WIR. **Sich zugehörig zu fühlen** und als ein Teil des Ganzen eine wichtige Rolle zu übernehmen ist eine **elementare Antriebsfeder** unseres Lebens. Mitglieder erfolgreicher Teams identifizieren sich mit den gemeinsamen Zielen. Die Zugehörigkeit zur Gruppe steigert das persönliche Wohlbefinden und die Lebensqualität.

Die Macht der Sprache – vom IHR zum WIR

Wie gelingt es Herrn Schilling, seine Mitarbeiter vom Ihr zum Wir zu führen? Denn genau darin liegt der Unterschied von einer Zweckgemeinschaft ("Wir arbeiten in einer Abteilung") zu einem erfolgreichen Team ("Wir arbeiten gemeinsam an einer Sache"). Schon der Sprachgebrauch innerhalb einer Gruppe gibt Ihnen erste Hinweise darauf, ob die beteiligten Personen eher in einer **Zweckgemeinschaft oder** als **wirkliches Team** zueinander stehen:

"Ihr wolltet da doch so herangehen." "Das habt ihr nun davon." "Ihr solltet Folgendes tun." Sprache gibt Hinweise auf das WIR-Gefühl

Hier ist kein WIR-Gefühl herauszulesen, denn diese Aussagen transportieren eine klare Distanz zu den Beteiligten und zur gemeinsamen Aufgabe. Anders klingt es im Team:

"Das haben wir gemeinsam so entschieden."

"Die Folgen müssen wir tragen."

"Wir sollten Folgendes tun."

Diese Sätze signalisieren eine **hohe Identifikation** mit dem Team und den gemeinsamen Zielen.

Beispiel: Das Wir fehlt

Herr Schilling hört bei der nächsten Teambesprechung genau zu. Seine Mitarbeiter schieben sich wegen einer Panne im Einkauf den Schwarzen Peter zu: "Das ist nicht meine Schuld. Ihr habt mich nicht informiert", verteidigt sich Eva Schüller, seine Assistentin. Peter Marquardt, der erfahrenste Mitarbeiter, stöhnt: "Na wie immer: Niemand will's gewesen sein …" Herr Schilling stoppt die unfruchtbare Diskussion: "Der Fehler ist passiert. Lassen



Sie uns lieber überlegen, wie **wir** einen solchen Fehler demnächst verhindern können."

In 6 Schritten zum Teamerfolg

Reflektieren Sie Ihre Erfahrungen

Es ist Ihr Job als Führungskraft, die passenden Rahmenbedingungen für die Entwicklung Ihres Teams kontinuierlich bereitzustellen.

Beachten Sie dabei die folgenden **6 wichtigsten Schritte** zu Ihrem Teamerfolg:



handeln!

Schritt 1: Gehen Sie voran und seien Sie Vorbild

Gut aufgestellte und zufriedene Teams sind in der Lage, große **Leistungen** zu **erbringen**. Allerdings erfordert dies nicht nur von Ihren Mitarbeitern **Teamfähigkeit**, sondern ebenso von Ihnen als **Führungskraft**.

Seien Sie Vorbild!

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und machen Sie den 1. Schritt, indem Sie Ihre eigenen Erfahrungen, die Sie selbst als Teammitglied während Ihrer beruflichen Laufbahn gemacht haben, reflektieren: Unter welchen Bedingungen haben Sie sich besonders wohl und zugehörig gefühlt? Welches Verhalten von Leitung und Gruppenmitgliedern hat eher eine Distanz hervorgerufen?



Schritt 2: Vertrauen Sie Ihrem Team

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist wesentlich besser! Ein entscheidender Faktor des Teamerfolgs ist das gegenseitige Vertrauen. Dieses Vertrauen müssen auch Sie Ihren Mitarbeitern vorleben und vermitteln. Agieren Sie in der festen Überzeugung, dass jedes Teammitglied sein Bestes zum Gelingen des gemeinsamen Projektes beitragen wird, und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter auf dem Weg zum funktionierenden Team.

Schritt 3: Schätzen und nutzen Sie die Vielfalt Ihres Teams



Erfolgreiche Teams setzen auf Vielfalt! In einem gut gewählten Team werden Schwächen einzelner Teammitglieder in der Regel durch die Stärken der anderen ausgeglichen. Je vielfältiger, desto erfolgreicher

Ein Modell dazu stammt vom Engländer Meredith Belbin. Er untersuchte in den 70er Jahren die Auswirkungen der Teamzusammensetzung auf die Teamleistung. Belbins Modell unterscheidet handlungs-, kommunikations- und wissensorientierte Rollen im Team.

■ Handlungsorientierte Rollen:

Тур	Vorteile	Nachteile
Der Macher	Er übernimmt Verantwortung, ist dynamisch und strahlt Energie aus. Er kann auch unter Druck effektiv entscheiden und arbeiten.	Er ist ungeduldig, außerdem leicht zu provozieren und neigt zur Arroganz.
Der Implemen- tierer	Er ist pflichtbewusst, praktisch und arbeitsam. Er hat ein Talent zur Organisation.	Er ist nicht sehr flexi- bel und hat Angst vor Neuem.
Der Perfek- tionist	Er ist sorgfältig, ordentlich und verfügt über ein ausge- prägtes Durchhaltevermögen. Er vermeidet Fehler.	Er kann schwer los- lassen und hat einen Hang zu übermäßiger Sorge.

■ Kommunikationsorientierte Rollen:

Тур	Vorteile	Nachteile
Der Koordina- tor	Er ist selbstsicher, entschluss- kräftig, kommunikativ und kann gut zuhören. Er setzt Ziele, Prioritäten und ist in der Lage zu delegieren.	Was ihm fehlt, ist Kreativität.

Der Team- arbeiter	Er ist beliebt, kommunikativ und diplomatisch. Er sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima und hebt so den Teamgeist.	Seine Schwäche liegt in seiner mangelnden Konfliktfähigkeit und Unentschlossenheit im Krisenfall.
Der Weichen- steller	Er ist extrovertiert, enthusias- tisch und kommunikativ. Er ist Neuem gegenüber aufge- schlossen und nimmt Heraus- forderungen gern an.	Ihm fehlt Durchhaltevermögen.

■ Wissensorientierte Rollen:

Тур	Vorteile	Nachteile
Der Visionär	Er ist kreativ und denkt unorthodox. Er bringt neue Ideen ein und sucht nach alternativen Lösungen.	Er neigt dazu, praktische Details oder Vorgaben als nebensächlich abzutun. Er ist nur wenig kritikfähig.
Der Beobach- ter	Er ist nüchtern und strate- gisch mit großem Spezial- wissen. Er berücksichtigt alle relevanten Möglichkeiten und hat ein gutes Urteilsver- mögen, ist allerdings eher introvertiert.	Er kann andere nicht gut motivieren. Er wird leicht als arro- gant empfunden.
Der Spezialist	Er ist engagiert und richtet sein Interesse vorwiegend auf den fachlichen Teil der Arbeit. Er bietet Expertenwissen und Hintergrundinformationen.	Er zeigt wenig In- teresse an anderen Personen und Fach- gebieten.

Sicher erkennen Sie Anteile dieser Typen in sich selbst und Ihren Mitarbeitern wieder. **Nicht** jedes Team muss sich **aus allen Typen zusammensetzen**, aber es ist sinnvoll, bei

allen Herausforderungen gezielt zu planen, welche Mitarbeiter-Persönlichkeiten das Projekt **mit welchen Kompetenzen voranbringen** werden.

Schritt 4: Stärken Sie das WIR-Gefühl

Für die Motivation und das Engagement Ihrer Mitarbeiter ist die Förderung des WIR unerlässlich.

Das WIR-Gefühl entsteht, wenn

- alle Gruppenmitglieder das gemeinsame Ziel verfolgen. Kommunizieren Sie Ziele für alle transparent und so konkret wie möglich: Was wollen WIR erreichen? Warum? Wer macht was, wie und bis wann? Beschreiben Sie einzelne Arbeitsschritte und würdigen Sie Teilziele.
- jedes Mitglied Verantwortung für das Erreichen des Zieles trägt. Würdigen Sie unterschiedliche Herangehensweisen und bestärken Sie Ihre Mitarbeiter in der Übernahme von Verantwortung.
- Arbeitsteilung und Absprachen gut kommuniziert werden. Jedes Ziel und jeder geplante Schritt lassen sich nur mit einer gut funktionierenden Kommunikation untereinander erreichen. Legen Sie dabei großen Wert auf ein Höchstmaß an Transparenz.
- sich die Gruppenmitglieder mit ihren Aufgaben und in der Gruppe wohl- und wertgeschätzt fühlen. Fördern Sie ein Arbeitsklima, in dem Ihre Mitarbeiter offen und ehrlich miteinander umgehen können. Offenheit ermöglicht Kreativität.
- sich eine Teamkultur etabliert. Verbindliche "Spielregeln" zum Umgang untereinander geben Sicherheit und betonen Gemeinsamkeit. Hierzu gehört ein konstruktiver Umgang mit Konflikten und Feedback.

12³



Teams entwickeln sich in Phasen

Schritt 5: Beachten Sie Entwicklungsphasen

Die Zusammenarbeit in Teams entwickelt sich in 4 Phasen. Ihr Team entwickelt sich am besten, wenn jede Phase mit der passenden Maßnahme begleitet wird.

1. Forming-Phase – von der Gruppe zum Team

Ziele und Spielregeln sind noch nicht vereinbart. Es herrschen Unsicherheit und Distanz. Es besteht noch kein WIR-Gefühl.

IHR Job in dieser Phase:

Jede Phase erfordert ein spezielles Vorgehen Ermöglichen Sie umfassendes Kennenlernen. Sie können mit einem besonderen Erlebnis (Incentive) starten, sollten aber zudem regelmäßige Angebote bereitstellen, sich "zwischenmenschlich" zu finden. Besonders geeignet sind kleinere Kennenlern- und Kooperationsspiele. Sie lassen sich gut in den beruflichen Alltag integrieren.

Beispiel: "der Massenaufstand":



Mehrere Personen hocken sich Rücken an Rücken und möglichst dicht aneinander auf den Boden und haken die Arme ein. Ziel der Gruppe und aller Spieler ist es, genau zum gleichen Zeitpunkt rasch gemeinsam aufzustehen. Je höher die Personenanzahl, desto schwieriger ist die Aufgabe.

Weitere Tipps finden Sie unter: www.dtb-online.de/por tal/verband/service-fuer-mitglieder/ratgeber-gesundheit/teambuilding-mit-spass.html

Bieten Sie Vertrauen und Sicherheit, indem gleich zu Beginn gemeinsame "Spielregeln" erarbeitet werden, und schwören Sie Ihr Team auf die gemeinsamen Ziele ein.

Beispiel: Kennenlernen am Klausurtag

Herr Schillings möchte erreichen, dass sich seine Mitarbeiter besser kennenlernen. Bei der nächsten Teambesprechung schlägt er vor, dass sich das Team zu einem Klausurtag trifft. "Ich möchte, dass wir unsere Teamziele erarbeiten", erklärt er dem Team. Der Tag wird ein Erfolg: In der Gruppenarbeit kommen sich die Teamkollegen näher und während der gemeinsamen Mittagspause erlebt Schilling erstmals ein Teamgefühl.

Nutzen Sie in der Forming-Phase das Tool "Reise":

Fordern Sie die Teammitglieder auf, ihr Traum-Reiseziel auf einer Landkarte zu markieren. Dann finden sich "Nachbarn" zusammen und tauschen sich über ihr Traumland aus. Das Kennenlernen beginnt.

Ziel: Spielerisch lernt sich die Gruppe kennen.

2. Storming-Phase – reflektieren Sie gemeinsam

Nun wird abgeglichen, ob sich die vereinbarten Ziele und Spielregeln mit den Kollegen (und der Führung) realisieren lassen und ob ein WIR überhaupt möglich ist. Viel Energie geht in unterschwellige Konflikte, Positionskämpfe und Grundsatzdiskussionen. Die eigentliche Arbeit geht nur mühsam voran. Es herrscht die Gefahr der Cliquenbildung.



Lassen Sie sich und Ihrem Team Zeit

IHR Job in dieser Phase:

Haben Sie Geduld und akzeptieren Sie den "Sturm" als wichtige Phase der Weiterentwicklung. Er wird einiges durcheinanderwirbeln, aber auch "zurechtpusten". In dieser Phase ist es besonders wichtig, Konflikte zeitnah und direkt anzusprechen. Modifizieren Sie ggf. die "Spielregeln".

Nutzen Sie in der Storming-Phase das Tool "Listen Up!":

Sie schreiben 10 umstrittene Themen auf Karteikarten, z. B. "flexible Arbeitszeit". Bilden Sie Zweier-Teams. Jeweils ein Partner spricht 3 Minuten lang (ohne Pause!) über ein Thema. Der andere Partner hört nur zu. Anschließend hat der zuhörende Partner 1 Minute Zeit, um zusammenzufassen, was sein Partner gesagt hat. Die übrigen Teilnehmer sind Beobachter. Sie achten auf Ton und Körpersprache.

Ziel: Die Gruppenmitglieder lernen, auch bei kontroversen Themen aufmerksam zuzuhören.

3. Norming-Phase – das WIR-Gefühl ist spürbar

Jetzt beginnt das eigentliche Arbeiten. Die Atmosphäre ist von gegenseitiger Wertschätzung geprägt. Unterschiedliche Sichtweisen werden auf konstruktive Weise diskutiert und akzeptiert.

IHR Job in dieser Phase:

Ziehen Sie sich etwas zurück. Stellen Sie weiterhin die Einhaltung der "Spielregeln" sicher, aber geben Sie vermehrt Verantwortung an das Team ab. Signalisieren Sie so ein Höchstmaß an Vertrauen.

Nutzen Sie in der Norming-Phase das Tool "Mafia":

Jedes Teammitglied erhält eine Rolle: Mafioso, Killer oder ehrlicher Dorfbewohner. Ein Dorfbewohner wurde umgebracht. Jetzt versuchen die Übrigen, durch Fragen herauszufinden, wer der Mörder ist.

Ziel: Die Akzeptanz unterschiedlicher Rollen wird eingeübt.

4. Performing-Phase - Ihr Team hat "laufen gelernt"

Arbeitsabläufe werden selbstständig und flexibel optimiert, persönliche Interessen und Stärken berücksichtigt. Die Teammitglieder stehen füreinander ein. In dieser Phase ist Ihr Team auf dem Höhepunkt seiner Leistungsfähigkeit. Feiern Sie Erfolge!

IHR Job in dieser Phase:

Überlegen Sie gemeinsam: Was haben wir erreicht? Was hat uns dabei geholfen? Was war hinderlich? Stellen Sie so sicher, dass sich das Team gemeinsam weiterentwickelt und nicht in alte destruktive Strukturen zurückfällt. Feiern Sie die gemeinsamen Erfolge!

Nutzen Sie in der Performing-Phase das Tool "Flugobjekt":

Die Aufgabe: Bauen Sie ein Flugobjekt, das ein rohes Ei transportieren kann. Die Materialien sind: ein rohes Ei, Luftballons, Zeitung, Papier, Stäbchen, Schnüre, Kleber und Tesafilm. Beim Flug aus dem Fenster zeigt sich, welches Flugobjekt das Ei unversehrt zum Boden brachte.

Ziel: Die Gruppe erlebt, dass sie so stark ist wie die Summe ihrer Talente.

Schritt 6: Bleiben Sie am Ball

Personelle Veränderungen oder andere weitreichende Änderungen "erschüttern" Ihr Team. Dias macht es erforderlich, die Basis (WIR-Gefühl, Spielregeln ...) zu sichern oder neu zu formen. Bleiben Sie hier aufmerksam, insbesondere im Hinblick auf die vorgestellten Gruppenphasen und definieren Sie solche Veränderungen nicht als Rückschritt, sondern als Chance der Weiterentwicklung. Mit der richtigen Vorgehensweise ist die Chance, durch eine gemeinsame Bewältigung als Team weiter "zusammenzuwachsen", sehr groß.





Checkliste: So unterstützen Sie die Teamentwicklung

Nutzen Sie folgende Möglichkeiten, um aus einer Gruppe von Mitarbeitern ein echtes Team zu formen.

	√
Planen Sie Maßnahmen des Teambuilding umfassend und ohne (Zeit-) Druck.	
Beobachten Sie das Miteinander in einem bestehenden Team und achten Sie auf sprachliche Hinweise (IHR oder WIR?).	
Investieren Sie in eine passende Begleitung des Prozesses für sich selbst und das Team.	
Reflektieren Sie Ihre Erfahrungen und Vorstellungen von Teamarbeit (persönlich und im Team).	
Leben Sie den Teamgedanken vor und begeistern Sie Ihre Mitarbeiter für die gemeinsamen Ziele und die Zusammenarbeit.	
Legen Sie Wert auf gemeinsame "Spielregeln" und stellen Sie die Einhaltung sicher.	
Fördern Sie das WIR-Gefühl.	
Wählen Sie die Teammitglieder passgenau zum Projekt aus. Nutzen Sie die Vielfalt der Mitarbeiter-Persönlichkeiten.	
Nehmen Sie Gruppenphasen ernst und agieren Sie angemessen.	
Lassen Sie sich von Krisen nicht entmutigen und lernen Sie diese als Chance zur gemeinsamen Weiterentwicklung schätzen.	

Fazit

Teambuilding ist ein immerwährender Prozess. Bleiben Sie aufmerksam, insbesondere im Hinblick auf die vorgestellten Gruppenphasen, und definieren Sie solche Veränderungen nicht als Rückschritt, sondern als Chance der Weiterentwicklung. Mit der richtigen Vorgehensweise besteht die Perspektive, als Team weiter zusammenzuwachsen, sehr groß.

T

Suchwort-Register

16 wesentliche Lebensmotive für Motivation nach Reiss 3 Fehler vermeiden, Motivation (Führungsfählskeiten) 4 Handlungsfelder, Generation Y richtig führen 5 Strategien, familienfreundliche Strategien umsetzen 6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Narzissten 6 wichtigste Werte der Generation Y 7 Schritte, Mitarbeiter optimal motivieren	M 10 G 27 F 10 N 06 G 27 M 10	01/013 7/009 01/004 5/009 7/005 01/008	45 53 33 14 63 29 48
Babyboomer versus Generation Y versus Generation X. Beispiel, Familienfreundliche Unternehmen: Der "Mutti-Bonus" Beispiel, Generation Y: Allzeit bereit.			28 15 31 30 27 43
Beispiel, Generation Y: Kein gameinsame "Sprache" Beispiel, Motivation (Führungsfähigkeiten): "Dann gibt es für alle ein schönes Essen" Beispiel, Motivation (Führungsfähigkeiten): "Wen nicht mitzieht, bekommt Probleme" Beispiel, Narzissmus: Instscheidung gefällen Beispiel, Narzissmus: Batscheidung gefällen Beispiel, Narzissmus: Rat beim Profi holen Beispiel, Narzissmus: Rat beim Profi holen Beispiel, Teambuilding: Orming-Phase: Kennenlernen am Klausurtag Beispiel, Teambuilding: Jeder für sich Beispiel, Teambuilding: Jeder für sich Beispiel, Teambuilding: Machen Sie mal was mit denen!	M 10 N 06 N 06 N 06 T 17 T 17	01/004 5/003 5/012 5/007 7/011 7/005	71
C Checkliste, Generation Y: So ziehen Sie die Mitarbeiter der Generation Y auf Ihre Seite	G 27	7/016 01/014	70 69 40 54
Checkliste, narzisstische Verhaltensweisen im Berufsleben, Narzissmus			60 80 59
Familienfreundliche Unternehmen, familienfreundliche Strategien umsetzen, 5 Strategien. Familienfreundliche Unternehmen, familienfreundliche Strategien umsetzen, 5 Strategien, 1: Bestandsaufnahme Familienfreundliche Unternehmen, familienfreundliche Strategien umsetzen, 5 Strategien, 2: Mitarbeiter fragen Familienfreundliche Unternehmen, familienfreundliche Strategien umsetzen, 5 Strategien, 3: Individuelle Modelle entwickeln.	F 10	01/006	14 15 16
Familienfreundliche Unternehmen, familienfreundliche Strategien umsetzen, 5 Strategien, 4: Umsetzung erproben	F 10 F 10 F 10 F 10	01/013 01/014 01/003 01/004	23 24 13 14 22
Familienfreundliche Unternehmen, Modelle zur betrieblichen Kinderbetreuung Familienfreundliche Unternehmen, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit Familienfreundliche Unternehmen, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, Gleitzeit Familienfreundliche Unternehmen. Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, Home-Office	F 10 F 10 F 10 F 10	01/011 01/008 01/008 01/009	21 18 18 19
Familienfreundliche Unternehmen, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, Jobsharing Familienfreundliche Unternehmen, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, Lebensarbeitszeit Familienfreundliche Unternehmen, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, Teilzeit Familienfreundliche Unternehmen, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit Familienfreundliche Unternehmen, Vorteile Forming-Phase, Teambuilding	F 10 F 10 F 10 F 10 T 17	01/010 01/008 01/009 01/003 7/010	20 18 19 13 76
Generation Y für sich gewinnen, Checkliste Generation Y richtig führen, 4 Handlungsfelder	G 27 G 27 G 27	7/016 7/009 7/010 7/012	40 33 34 36
Generation Y richtig führen, 4 Handlungsfelder, 1: Arbeitsbedingungen und Arbeitskultur. Generation Y richtig führen, 4 Handlungsfelder, 2: Kommunikation und Information Generation Y richtig führen, 4 Handlungsfelder, 3: Personalentwicklung und Karriere Generation Y versus Generation X versus Babyboomer. Generation Y, 6 wichtigste Werte Generation Y, 6 wichtigste Werte, 1: Lebensziele Generation Y, 6 wichtigste Werte, 2: Leistungsorientierung Generation Y, 6 wichtigste Werte, 3: Arbeits-/ Sozialverhalten Generation Y, 6 wichtigste Werte, 3: Arbeits-/ Sozialverhalten Generation Y, 6 wichtigste Werte, 5: Kommunikations- und Informationsverhalten Generation Y, 6 wichtigste Werte, 5: Kommunikations- und Informationsverhalten	G 27 G 27 G 27	7/013 7/015 7/004 7/005 7/005	37 39 28 29 29 29
			30 31 31 32 32
Generation Y, Bedürfnisse Generation Y, Bedürfnisse verschiedener Generationen, Übersicht. Generation Y, neues Führungsverständnis erforderlich Generation Y, Work-Life-Balance. Generation Y, Work-Life-Blending. Gleitzeit, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, familienfreundliche Unternehmen.	G 27 G 27	7/003 7/015	28 27 39 35 18
H Home-Office, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, familienfreundliche Unternehmen	F 10	1/009	19
J Jobsharing, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, familienfreundliche Unternehmen			72 20

Suchwort-Register

L Lebensarbeitszeit, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, familienfreundliche Unternehmen	F 101/010	20
Motivation (Führungsfähigkeiten), 16 wesentliche Lebensmotive für Motivation nach Reiss	M 101/005	45
Motivation (Führungsfähigkeiten), 3 Fehler vermeiden		53
Motivation (Führungsfähigkeiten), Checkliste	M 101/014	54
Motivation (Führungsfähigkeiten). Führen durch Motivation	M 101/003	43
Motivation (Führungsfähigkeiten), Mitarbeiter optimal motivieren, 7 Schritte	M 101/008	48
Motivation (Funrungsranigketten), Mitarbeiter optimal motivieren, 7 Schritte, 1: Sich Klarmachen: Motivation ist individuell Motivation (Führungsfähigkeiten), Mitarbeiter optimal motivieren, 7 Schritte, 2: Die wichtigsten Lebensmotive jedes einzelnen Mitarbeiters herausfinden Motivation (Führungsfähigkeiten), Mitarbeiter optimal motivieren, 7 Schritte, 3: Eine maßgeschneiderte Motivationsstrategie entwickeln Mitarbeiter optimal motivieren, 7 Schritte, 3: Eine maßgeschneiderte Motivationsstrategie entwickeln.	M 101/008	48
Motivation (Führungsfähigkeiten), Mitarbeiter optimal motivieren, 7 Schritte, 3: Eine maßgeschneiderte	M 101/000	49
Motivation (Führungsfähigkeiten) Mitarbeiter ontimal motivieren 7 Schritte 4: Die Teammotivation entwickeln	M 101/009	50
Motivation (Führungsfähigkeiten), Mitarbeiter optimal motivieren, 7 Schritte, 4: Die Teammotivation entwickeln Motivation (Führungsfähigkeiten), Mitarbeiter optimal motivieren, 7 Schritte, 5: Die Strategie praktisch umsetzen	M 101/011	50 51
Motivation (Führungsfähigkeiten), Mitarbeiter optimal motivieren, 7 Schritte, 6: Den Erfolg prüfen	M 101/011	51 52
Prüfstand stellen	M 101/012	46
Motivation (Führungsfähigkeiten), persönliche Lebensmotive, Selbst-Test	M 101/004	44
N	N 06 /000	63
Narzissmus, 6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Narzissten	N 06/009	63
Nazissmus, 6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Nazissen, 1: Abstand halten Nazissmus, 6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Nazissten, 1: Abstand halten Nazissmus, 6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Nazissten, 2: Mit kritischem Feedback zurückhaltend sein	N 06/009	63
Narzissmus, 6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Narzissten, 3: Herausforderungen geben	N 06/010	64
Narzissmus, 6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Narzissten, 4: Grenzen stecken	N 06/010	64
Narzissmus, 6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Narzissten, 5: Kämpfe vermeiden	N 06/011	65
Narzissmus, 6 Handlungsoptionen und Tipps für den Umgang mit Narzissten, 6: Notfalls trennen	N 06/011	65
Narzissmus, der Mythos	N 06/003	57 59
Narzissmus, die "4 e des Narzissten nach natter	N 00/005	58
Narzissmus, em Massenphanomen: Narzissmus, narzisstische Verhaltensweisen im Berufsleben, Checkliste	N 06/004	60
Narzissmus. Ursachen und Hintergründe	N 06/008	62
Narzissmus, Ursachen und Hintergründe Norming-Phase, Teambuilding	T 17/012	78
P		
Performing-Phase, Teambuilding	T 17/013	79
Praxis-Tipp, familienfreundliche Unternehmen: Projektgruppe "Familienfreundlichkeit" gründen Praxis-Tipp, familienfreundliche Unternehmen: Setzen Sie einen deutlichen Startpunkt	F 101/006	16
Praxis-Tipp, familienfreundliche Unternehmen: Setzen Sie einen deutlichen Startpunkt	F 101/013	23
Praxis-Tipp, Generation Y: Unterstützen Sie die Autonomie Ihrer Mitarbeiter	G 2//010	34
Praxis-Tipp, Motivation (runrungstanigkeiten): Actien Sie duch dur Onterforderung	M 101/013	53 52 52
raxis-Tipp, Motivation (Führungsfähigkeiten). Frischen Sie die Motivation auf	M 101/012	52
Praxis-Tipp, Motivation (Führungsfähigkeiten): Im Gespräch vertiefen	M 101/007	47
Praxis-Tipp, Motivation (Führungsfähigkeiten): Im Team Profile entwickeln	M 101/009	49
Praxis-Tipp, Motivation (Führungsfähigkeiten): Achten Sie auch auf Unterforderung Praxis-Tipp, Motivation (Führungsfähigkeiten): Achten Sie auf schleichende Demotivation Praxis-Tipp, Motivation (Führungsfähigkeiten): Achten Sie auf schleichende Demotivation Praxis-Tipp, Motivation (Führungsfähigkeiten): Im Gespräch vertiefen Praxis-Tipp, Motivation (Führungsfähigkeiten): Im Team Profile entwickeln Praxis-Tipp, Narzissmus: Besser Stabs- als Linienfunktion R		65
Rollen im Team nach Belbin, Teambuilding, Teamerfolg,	T 17/007	73
Selbst-Test, Motivation (Führungsfähigkeiten): Was sind Ihre persönlichen Lebensmotive?	M 101/006	46
Storming-Phase, Teambuilding	T 17/011	77
Transhilding Transphale compulishe Floribilese	T 17/003	69
Teambuilding, Teamentwicklung unterstützen, Checkliste	T 17/014	80
Teambuilding, Teamentwicklung unterstützen, Checkliste Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten 1: Vorbild sein Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 2: Dem Team vertrauen Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 3: Die Vielfalt Thres Teams schätzen und nutzen	T 17/006	72
Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 1: Vorbild sein	T 17/006	72 72 73
leambuilding, leamerfolg in 6 Scritten, 2: Dem leam vertrauen	I 1//00b	72
Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 4: Das WIR-Gefühl stärken	T 17/007	75
Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 5: Entwicklungsphasen beachten	T 17/010	75 76 76
Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 5: Entwicklungsphasen beachten	T 17/010	76
Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 5: Entwicklungsphasen beachten – Norming-Phase	T 17/012	78
Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 5: Entwicklungsphasen beachten – Performing-Phase	T 17/013	79
Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 5: Entwicklungsphasen Deachten – Forming-Priase Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 5: Entwicklungsphasen beachten – Norming-Phase Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 5: Entwicklungsphasen beachten – Performing-Phase Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 6: Am Ball beiben Teambuilding, Teamerfolg in 6 Schritten, 6: Am Ball beiben Teambuilding, Teamerfolg, unterschiedliche Rollen im Team nach Belbin	T 17/011	77
reambuilding Tamparfolg in 6 SCRITTEEN, 6: AM BAIL DIEIDEN	I 1//013	79 73
Teambuilding vom THR zum WTR	T 17/007	71
Teilzeit. Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. familienfreundliche Unternehmen	F 101/008	18
Teambuilding, vom IHR zum WIR. Teilzeit, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, familienfreundliche Unternehmen	N 06/009	63
Übersicht, Bedürfnisse verschiedener Generationen, Generation Y	G 27/004	28
V Vertrauensarbeitszeit, Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, familienfreundliche Unternehmen		19
W	*	
Work-Life-Balance, Generation Y	27/015	39
WUIK-LITE-DICHUMY, GENERALUM I	4//011	22

Beiträge, die vor dem Beginn Ihres Abonnements erschienen sind, finden Sie unter www.vorgesetzter.de in Ihrem Exklusivbereich für Abonnemten! Loggen Sie sich mit Ihrem aktuellen Passwort ein. Sie finden es unten auf der Titelseite Ihrer Aktualisierungslieferung.

In dieser Ausgabe März 2017 finden Sie

→ Register DEF Führungs	→ Register DEF Führungspraxis: Familienfreundliche Unternehmen				
Aussortieren, falls bereits vorhanden	Blätter	Einordnen	Blätter	Hinweis	o. k. 🗸
		F 101 / 001-014	7		
→ Register GHI Führungs	kompeten	z: Generation Y			
Aussortieren, falls bereits vorhanden	Blätter	Einordnen	Blätter	Hinweis	o. k. 🗸
		G 27 / 001-016	8		
→ Register MNO Motivation	n: Führun	gsfähigkeiten			
Aussortieren, falls bereits vorhanden	Blätter	Einordnen	Blätter	Hinweis	o. k. 🗸
M 101 / 001-014	7	M 101 / 001-014	7		
→ Register MNO Konflikt: I	larzissmus	5			
Aussortieren, falls bereits vorhanden	Blätter	Einordnen	Blätter	Hinweis	o. k. 🗸
N 06 / 001-014	7	N 06 / 001-012	6		
→ Register STU Kommuni	Register STU Kommunikation: Teambuilding				
Aussortieren, falls bereits vorhanden	Blätter	Einordnen	Blätter	Hinweis	o. k. 🗸
T 17 / 001-014	7	T 17 / 001-014	7		
→ Suchwort-Register: Das aktuelle Suchwortregister (März 2017)					
Aussortieren, falls bereits vorhanden	Blätter	Einordnen	Blätter	Hinweis	o. k. 🗸
		Suchwortregister März 2017	1	obenauf abheften	



Aktualisierungs-Hotline: +49 (0)228/8205-7470. Die Hotline ist zu den üblichen Bürozeiten besetzt.

Impressum

sicher*führen – erfolgreich* leiten und motivieren in der Praxis

So führen Sie sich und Ihre Mitarbeiter sicher zum Erfolg ISBN 978-3-8125-1277-0

Tingetragen: Amtsgericht Bonn HRB 8165
Vorstand: Helmut Graf, Guido Ems, Frederik
Herausgeberin: Kathrin Righi, Bonn
Produktmanagement: Maria Burzinski
Schlusskorrektur/Lektorat: Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach
Chefredaktion: Anne Sengpiel
Akademischer Beirat: Samuel Brunner, Zürich (CH); Hedwig Kellner,
Halstenbek; Hellmut Meinhof, Bonn; Theo Scholtes, Bitburg;
Bernd Wurster, Eschen
Druck: Zimmemann Druck + Verlag GmbH, Widukindplatz 2, 58802 Balve

Druck: Zillinierinam Druck + Verlag simbri, wudushupiatz 2, 38802 bawe Satz: Pierress Knaup, Freudenberg Bezug: VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG sowie im gut sorbeteren Fachbuchhandel Telefom: +49 (0)228 / 955013

Telefax: (Kundendienst) +49 (0)228 / 3696480 Telefax: (Redaktion) +49 (0)228 / 3696480 Telefax: (Redaktion) +49 (0)228 / 356322 Internet: www.vorgesetzter.de

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

Bezugseinzelpreis dieser Ausgabe: 49,91 € zzgl. Versand, steuerlich immer voll absetzbar. Für Schüler, Studenten, Auszubildende gegen Nachweis 25 % Rabatt.

Alle Angaben in "sicherführen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis" wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Ausklünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Ausklünfte. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlags gestattet.

Die Inhaltsseiten des Praxishandbuchs sind auf Papier gedruckt, das im Wesentlichen aus Hobzchliff (Durchforstungsholz, für andere Nutzungen nicht brauchbar) und einem Anteil Recycling-Fasem (Umweltpapier) besteht. Holzschliff ist ein nachwachsender und bei der Waldpflege anfallender Rohstoff und wird ohne Einsatz von Chlor gebleicht. Das Papier ist mit einem Oberflächenstrich aus Porzellanerde und Kreide versehen. Beide Naturstoffe sind leicht recycelbar und in großen Mengen als natürliche Vorkommen verflügbar.

© 2017 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn • Berlin • Salzburg • Zürich • Warschau • Bukarest • Manchester • Johannesburg • Melhourne

Gutschein

für eine Stunde professionelles Coaching am Telefon – gültig bis zum 30.04.2017

Die Kosten in Höhe von 150 € zuzüglich 7 % Mehrwertsteuer übernimmt der Verlag für Sie!

Rufen Sie die Coaching-Line der Fairness-Stiftung an: 0 69 78 98 81 44 montags bis donnerstags zwischen 10 und 12 und zwischen 15 und 17 Uhr; freitags von 10 bis 12 Uhr. Hinterlassen Sie bitte Ihren Namen, Ihre Adresse, den Code 228 4611, Ihre Festnetz-Rückrufnummer sowie die Zeiten, zu denen Sie gut zu erreichen sind. Sie werden zurückgerufen, ein Gesprächstermin wird mit Ihnen vereinbart. Zum vereinbarten Termin wird Ihr Coach Sie anrufen.

Da die akustische Qualität bei Telefonaten über Mobiltelefone bisweilen nicht gegeben ist, bevorzugt die Fairness-Coaching-Line Gespräche über das Festnetz für ein ruhiges und störungsfreies Coaching-Gespräch.

Folgende Themenstellungen eignen sich unter anderem für eine Beratung in der Fairness-Coaching-Line:

- Wie bewältige ich konkrete Führungssituationen fair und erfolgreich?
- Wie gehe ich mit schwierigen Mitarbeitern, Partnern oder Kunden fair und zielführend um?
- Wie gestalte ich einen fairen Umgang mit Öffentlichkeit und Presse?
- Wie bewahre ich die Integrität meiner eigenen Persönlichkeit?
- Wie realisiere ich eine faire Führungs- und Unternehmenskultur in meinem Einflussbereich?
- Wie gelingt mir der faire Übergang von meiner bisherigen in eine neue Position?
- Welche strategischen Schritte sind nach unfairen Attacken sinnvoll?
- Wie schaffe ich eine Balance zwischen Loyalität nach oben und Loyalität nach unten?
- Wie komme ich aus einer Verhaltens- und Strategiesackgasse heraus?
- Wie schütze ich mich, Mitarbeiter oder das Unternehmen vor systemischer Unfairness?
- Wie vermeide ich Diskriminierung durch übertriebene provozierende Schutzhandlungen?
- Wie gehe ich im Nachhinein mit einer misslungenen Führungssituation um?
- Wie gehe ich mit ständigen unfairen Attacken um, wenn eine Trennung vom Arbeit- oder Dienstgeber undenkbar ist?