

MITTEL GEGEN DEN JOB-FRUST

+ LEBEN, UM ZU ARBEITEN – ODER ARBEITEN, UM ZU LEBEN? GERADE FÜR DIE JUNGE GENERATION IST EIN 24/7-JOB ODER DIE KLASSISCHE KARRIERE KEIN IDEAL MEHR. WAS BEDEUTET DAS FÜR UNTERNEHMEN UND DIE MITARBEITERFÜHRUNG?

■ Stress, hoher Termindruck, wenig Beachtung: Der Beruf fordert aus Sicht der Arbeitnehmer immer mehr und gibt immer weniger. Selbst dort, wo Lohn und Arbeitszeiten per Tarif geregelt sind, der Arbeitsplatz ergonomisch erscheint und der Chef verständnisvoll ist, findet man immer häufiger frustrierte Arbeitnehmer. Laut einer aktuellen Studie zur Unternehmenskultur in Deutschland (Kasten S. 22) sind über die Hälfte mit ihrem Job unzufrieden und würden ihren Chef auch

nicht weiterempfehlen. Spätestens da sollten Alarmglocken bei den Managern klingeln, denn der gute Ruf als Arbeitgeber wird immer wichtiger – vor allem, wenn neue Mitarbeiter gesucht werden. Personalexpertin Sabine Gilliar von Gilliar Consulting in Darmstadt, verantwortlich für die genannte Studie, sieht eine zunehmende Zweiteilung des Arbeitsmarktes: „In Ingenieursberufen und im IT-Bereich erlebe ich Fachkräftemangel. Dort müssen Unternehmen

auf zukünftige Mitarbeiter zugehen. In vielen anderen Berufen müssen sich die Unternehmen nicht den Menschen anpassen.“ Stark spezialisierte Fachleute sind bereits heute sehr schwer zu rekrutieren. Das kann schnell zum Problem werden, wenn das Unternehmen ohne deren Know-how quasi arbeitsunfähig wird.

HIERARCHIEN WERDEN HINTERFRAGT

Diese begehrten Fachkräfte können sich aussuchen wo, für wen und vor allem auch wie sie arbeiten und leben wollen. Zudem entstammen viele von ihnen der so genannten „Generation Y“. Diese nach 1980 Geborenen prägt meist eine ganz andere Einstellung zu Job und Vorgesetzten als ältere Kollegen. Das Hinterfragen von Hierarchien und Aufgabenstellungen ist ebenso typisch für sie wie eine deutlich stärkere Gewichtung des Privatlebens. Recruiting-Fachfrau und Buchautorin Regina Bergdolt hat sich mit dem Thema professionell beschäftigt und sieht darin weniger ein Problem als eine Chance: „Die Generation Y mit ihren Vorstellungen – abwechslungsreiche Aufgaben, projektorientiertes Arbeiten, Work-Life-Balance statt Erschöpfung – zeigt durchaus einen Trend in der Arbeitswelt.“

■ DIE EXPERTEN



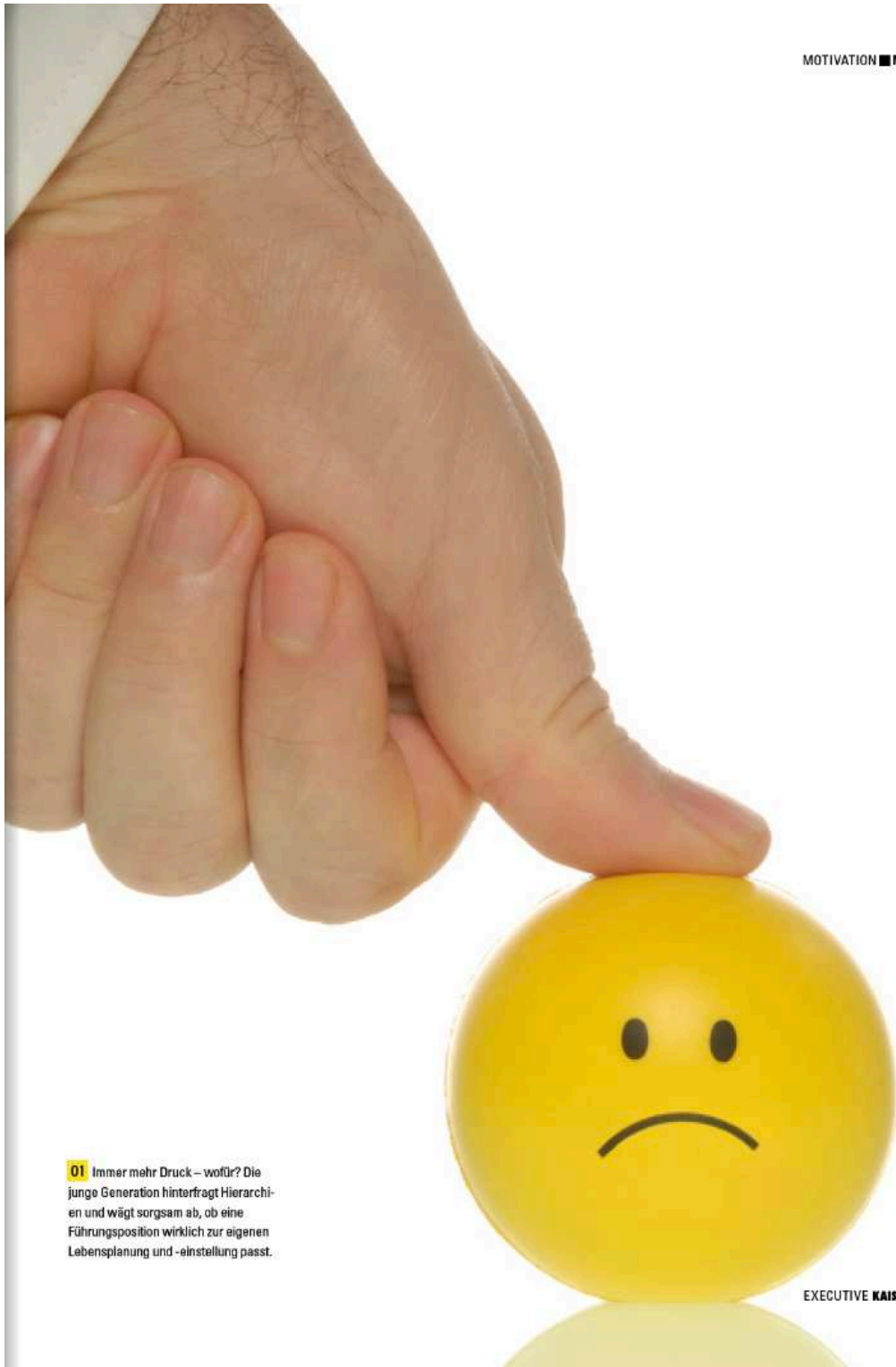
SABINE GILLIAR
begleitet seit vielen Jahren Menschen und Organisationen in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

Mit ihrer Firma Gilliar Consulting in Darmstadt bietet sie systemisches Coaching, Beratung und Training an.
Mehr Infos: www.gilliarconsulting.de oder im Netzwerk www.culture2business.eu



REGINA BERGDOLT
arbeitet seit über 15 Jahren mit Entscheidern der Personalführung in kleinen Unternehmen

wie Konzernen. 2014 erschien ihr Buch „Führung im Unternehmen“ bei C.H. Beck.
Mehr Infos: www.unternehmen-im-wachstum.de; www.treffsichere-personalauswahl.de

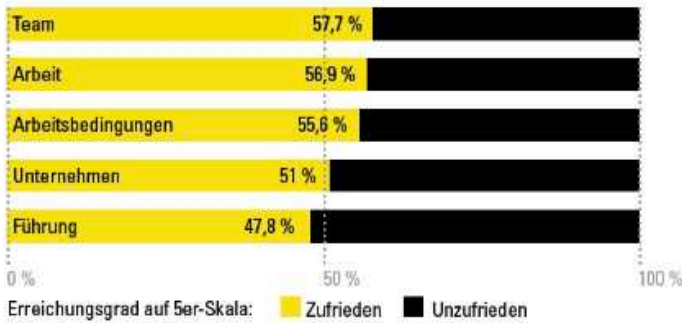


01 Immer mehr Druck – wofür? Die junge Generation hinterfragt Hierarchien und wägt sorgsam ab, ob eine Führungsposition wirklich zur eigenen Lebensplanung und -einstellung passt.

STUDIE

SO SEHEN
MITARBEITER
IHRE
ARBEITGEBER

Von Prof. Dr. Michael Förch (Institut für Onlinekommunikation, Erding) und Sabine Gilliar wurden Arbeitnehmer verschiedener Altersstufen befragt. Die fünf Themengebiete: Unternehmensführung, Mitarbeiterführung, Arbeit, Team und Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse:



WEITERE ERGEBNISSE

- Nur 46 % der Befragten würden ihr Unternehmen häufig oder immer als attraktiven Arbeitgeber weiter empfehlen.
- Nur 48,1 % der Befragten gaben an, ihre Arbeit in der vereinbarten Zeit zu schaffen.
- Nur 46,8 % der Befragten sagen, dass ihre geistige und körperliche Gesundheit am Arbeitsplatz gesichert ist und sie sich wohlfühlen.
- Nur 32,5 % der Befragten sagten, dass in ihren Unternehmen Optionen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeboten werden.

➤ QUELLE: Gilliar Consulting, www.gilliarconsulting.de

Solche Wünsche sind kein Grund, Nachwuchskräfte als Weicheier oder belastungsfrei zu etikettieren“, bringt es Bergdolt auf den Punkt und macht den Chefs Mut. „Im Unternehmen besteht die Herausforderung darin, einen Teil der Wünsche mit durchgehender Kundenorientierung und hoher Produktivität zu verbinden. Motivieren kann man mit solidem Feedback, Aufmerksamkeit durch die Führung, bewusstem Planen von passenden Arbeitseinsätzen und vielfältigen Karrierewegen“. Thomas Aniol, Abteilungsleiter Kundendienst bei KAISER + KRAFT, kennt das Thema aus eigener Erfahrung: „Work-Life-Balance hat heute eine ganz andere Gewichtung als noch vor einigen Jahren. Es ist durchaus eine Herausforderung, die entsprechenden Mitarbeiter für Führungspositionen zu gewinnen. Auch wenn Motivation und Engagement ausreichend vorhanden sind, werden Pro und Contra intensiver abgewogen. Nicht umsonst unternehmen viele Firmen jede Menge Anstrengungen, um die Attraktivität des Unternehmens

beziehungsweise von Führungspositionen zu steigern.“ KAISER + KRAFT hat zum Beispiel 2013 ein Personalentwicklungsprogramm namens LIFT gestartet, um systematisch Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu fördern.

Für Bergdolt besteht kein Zweifel, dass die Unternehmer die Entwicklung ernst nehmen sollten: „Als erfolgreiche Führungskraft handle ich unternehmerisch, was bedeutet, dass ich meine Märkte genau beobachte, strategisch agiere und klare Prioritäten setze. Der Arbeitsmarkt ist auch ein Markt, teilweise mit Engpässen. Darauf sollte ich als Unternehmer reagieren.“

GELD ALLEIN MACHT NICHT GLÜCKLICH

Aber wie wird ein Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv? Die Bezahlung – einst das Allheilmittel des Recruitings – ist für die Generation Y nicht mehr so entscheidend. „Geld ist meist nur ein kurzfristiger Anreiz“, bestätigt auch Sabine Gilliar, „Menschen sind

nur dauerhaft motiviert, wenn sie sich in ihrer Persönlichkeit erkannt fühlen und das tun, was sie am besten können.“

Aber Gilliar hält das Problem für durchaus lösbar: „Ein verständnisvoller und kluger Chef hat eine gute Wahrnehmung der Motivation und Stärken seiner Mitarbeiter. So weiß er, wem er Freiraum geben muss, wer durch Teamarbeit motiviert ist und wem er immer wieder neue Herausforderungen bieten muss. Braucht er dabei Unterstützung, kann er sich zum Beispiel auch verschiedener Personalentwicklungsinstrumente bedienen“, sagt Sabine Gilliar: „In guten Unternehmen pflegt man einen wertschätzenden, respektvollen Umgang miteinander, Führungskräfte erkennen die Stärken und Potenziale ihrer Mitarbeiter und ermöglichen, dass sie diese in das Unternehmen einbringen“. Im Sinne aller Mitarbeiter sollte also ein Betriebsklima angestrebt werden, in der sich zum notwendigen Fordern auch das wohlwollende Fördern gesellt. Kurzum: eine Unternehmenskultur, die das Unternehmen nach außen hin attraktiv macht und von der auch nicht nur die Top-Positionen profitieren.

EINE FRAGE DER ERWARTUNGEN

Leider steht man vielerorts noch am Anfang dieses notwendigen Weges. Gilliar weiß: „In klassischen Großunternehmen wird teilweise mehr denn je eine 24/7-Einstellung erwartet. Die digitalen Zeiten unterstützen dies und in meinen Coachings treffe ich vielfach Manager, die sich in einer ‚Kultur der dauerhaften Erreichbarkeit‘ nur schwer abgrenzen können. Aus dem Sport wissen wir schon lange, dass eine Leistungssteigerung nur durch aktive Erholungszeiten möglich ist. Im Berufsleben missachten wir diesen Grundsatz.“ Die Folge sind oft physisch und psychisch überforderte Führungskräfte und ein Betriebsklima, das heute viele abschreckt.

Manchmal kann aber schon mit einfachen Methoden der Druck für alle ein wenig genommen werden. Sabine Gilliar berichtet: „Es gibt heute schon Unternehmen, die aktiv dagegen steuern, indem IT-seitig beispielsweise ab bestimmten Uhrzeiten kein E-Mail-Schriftwechsel mehr möglich ist.“ Für die Expertin ein Schritt in die richtige Richtung, hin zum attraktiveren Betrieb: „Ich glaube, dass es Unternehmen geben wird, in denen Karrieren ohne permanente Verfügbarkeit möglich sein werden. Diese werden sich insbesondere die gut ausgebildeten jungen Menschen suchen.“

➤ KONTAKT: executive@kaiserkraft.de

+ „MOTIVIEREN KANN MAN MIT SOLIDEM FEEDBACK, AUFMERKSAMKEIT DURCH DIE FÜHRUNG, BEWUSSTEM PLANEN VON PASSENDEN ARBEITSEINSÄTZEN UND VIELFÄLTIGEN KARRIEREWEGEN.“



KAISER + KRAFT-NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTE

WAS BEI DER KARRIERE GEHOLFEN HAT



UWE FÜLLENBACH

Startete als Trainee beim Mutterkonzern TAKKT und ist heute Geschäftsführer der Schwesterfirma Ratioform Verpackungen.

UNTERSTÜTZUNG: KAISER + KRAFT gelang es, mir immer Aufgaben zu geben, die meinen Fähigkeiten sehr gut entgegen kamen. Zum Teil wurde ich auch ins kalte Wasser geworfen und musste selbst schwimmen lernen. Ein besonderes Plus waren Chefs, die mich forderten und förderten und sicherlich die Führungskräfteprogramme, von denen ich sehr profitiert habe.

TIPPS FÜR DEN NACHWUCHS: 1. Verantwortung nicht meiden, sondern suchen und übernehmen. Nicht zurückschrecken, die Leitung eines Projektes zu übernehmen. 2. Sich fachlich nicht zu sehr einschränken, auch wenn man seinen Ausbildungsschwerpunkt hierin hatte. Sich eher auf seine Fähigkeiten fokussieren – zum Beispiel analytisches Arbeiten. Tolle Aufgaben gibt es überall.



SILKE DITTRICH

Begann als Trainee bei KAISER + KRAFT EUROPA und ist dort heute Abteilungsleiterin Einkaufsteuerung.

ALS FRAU: In manchen Situationen ist es vielleicht schwerer, sich als Frau Gehör zu verschaffen, vor allem wenn man ausschließlich mit Männern zusammenarbeitet. Ich habe jedoch die Erfahrung gemacht, dass, wenn man durch Leistung überzeugt hat, auch als Frau als gleichberechtigter Sparringspartner angesehen wird.

TRAININGS: Ich habe an einem konzernweiten „General Management Programm“ teilgenommen, unter anderem mit verschiedenen Softskill-Trainings. Ich bekam neben Linien- auch Projektverantwortung übertragen und habe so viel über Projektmanagement gelernt. Für mich ist es sehr wichtig, immer wieder neue, spannende Herausforderungen zu haben, bei denen ich mein Wissen und meine Fähigkeiten weiterentwickeln kann.



THOMAS ANIOL

Begann als Berufsakademie-Student bei KAISER + KRAFT und ist dort heute Abteilungsleiter Kundendienst.

DURCHHALTEVERMÖGEN: Einen Karriereschritt kann man nicht erzwingen. Man benötigt Geduld bis sich die Dinge fügen, sollte sich jedoch keineswegs verstecken oder demotivieren lassen, sondern weiterhin engagiert und motiviert am Ball bleiben. Bei zwei gleich guten Mannschaften gewinnt häufig die, die am Ende die längere Ausdauer hat.

MITARBEITERMOTIVATION: Oftmals fehlt Mitarbeitern der Blick für das Gesamtbild. Ihnen ist nicht klar, dass jeder mit seinem Aufgabenfeld ein Teil des Ganzen ist und dass ohne dieses Puzzleteil das Puzzle nicht vervollständigt werden kann. Frei nach dem Motto „Gemeinsam sind wir stark“ versuche ich herauszuarbeiten, dass wir alle am gleichen Strang ziehen und jeder für den Gesamterfolg des Teams wichtig ist.