

rhwpraxis



Personalführung & Kreativität

Mitarbeiterbindung
So verlässt niemand
mehr Ihren Betrieb

Generation Z
Auf Work-Life-Separation
kommt es an

2 | 2023

DIE VIELEN AUFGABEN DES ALLTAGS

Berufstätige Eltern stehen heute vor der Herausforderung, wie sie Jobs, Kinderbetreuung, Hausarbeit, also kurzum die vielen Aufgaben der Arbeit des Alltags gut miteinander vereinbaren können, wenn beide arbeiten. Viele fühlen sich im Alltag gestresst, insbesondere durch die Hausarbeit.

Ob haushaltsnahe Dienstleistungen hierbei entlasten können, beantwortet die wissenschaftliche Studie von Mareike Bröcheler. Sie untersucht, inwiefern Haushaltshilfen für Familien die Arbeit des Alltags verringern oder aber neue Aufgaben hervorbringen.



auch als
E-Book
erhältlich!



34,90 EURO

Mareike Bröcheler
**Haushaltsnahe
Dienstleistungen für Familien**
Verlag Neuer Merkur
ISBN: 978-3-95409-059-4
300 Seiten, broschiert

Jetzt bestellen
(079 53) 88 36 91
buchbestellung@fachbuchdirekt.de
www.fachbuchdirekt.de



Von Retention und Job-Dating

Und, wie geht es Ihnen bei der Personalsuche? Stehen Sie auch vor der Herausforderung, dass gestandene Führungskräfte der Hauswirtschaft um die 60 bald in Rente gehen werden? Führungskräfte der Hauswirtschaft fallen nicht vom Himmel, wie DHWiR-Präsidentin **Ursula Schukraft** kürzlich in **rhw management** 5/2023 treffend gesagt hat. Denn Führungskräfte brauchen eine Ausbildung, anschließend die nächste HBL- oder Meisterausbildung und dann erst stehen sie einem Betrieb zur Verfügung. Das sind pro Person rund sechs Jahre.

Wenn man nicht bereit ist, als Arbeitgeber selbst in die Ausbildung zu investieren, dann sollte die Verwundung darüber auch nicht so groß sein, dass diese Kräfte fehlen. Hinzu kommt, dass ausgebildete Hauswirtschaftlerinnen in Bayern nach ihrer Ausbildung bei einem kirchlichen Träger tariflich als „Hilfskräfte“ eingruppiert werden. Das ist respektlos, um es vorsichtig auszudrücken!

Doch wie sollen wir an Fachkräfte kommen? In dieser Ausgabe erfahren Sie, was Sie bei der Generation Z beachten sollten und wie deren Einstellung zur Arbeitswelt ist. Außerdem ist es wichtig, in die Praxis zu schauen: unsere Autorin **Alexandra Höß** erkundigte sich beim Caritasverband Köln bei **Cornelia Feist** und zeigt ab Seite 6, welche Maßnahmen es dort zur Mitarbeiterbindung gibt.

Inzwischen ist es üblich, dass man sich direkt über ein Karrierenetzwerk wie Xing bewirbt und automatisch seinen hinterlegten Lebenslauf mit einem Klick für die dort ausgeschriebene passende

Stelle hochlädt. Und dann wird erstmal abgewartet, wie es weitergeht.

So ähnlich macht es auch ein Betrieb für Elektrotechnik bei München. Bei der Hager Group wird ein sogenanntes „Job-Dating“ durchgeführt. An einem Tag im Jahr gibt es für Interessierte eine Führung durch den Betrieb, etwas zu essen und dann jeweils maximal 15 Minuten lange, persönliche Gespräche mit den möglichen Bewerber:innen. Danach erst kommt der ganze Papierkram...

Es geht also darum, die Schwelle zur Bewerbung so niedrig wie möglich zu halten, damit es nicht im Durchschnitt 78 Tage dauert, um eine vakante Stelle neu zu besetzen (siehe Beitrag Seite 46). Der Fachbegriff in der Personalsprache ist dafür „Retention“ und wir haben die Beraterin **Dr. Anne Wagenpfeil** gebeten, uns ihre Tipps zu verraten, wie man Personal im Betrieb halten kann.

Denn selbst bei einem Austrittsgespräch von Mitarbeitern kann viel über mögliche Verbesserungspotenziale für das noch verbleibende Personal gelernt werden. Auch sollte man jemanden, der kündigt, nicht gleich komplett für den Betrieb verlieren, sondern vielleicht gemeinsam überlegen, ob es für die Fähigkeiten eine andere passende Stelle geben könnte.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen viel Vergnügen ein gutes Händchen bei der Personalsuche!

Herzlich, Ihr

Robert Baumann





Termine, Orte und Zeiten:

Aufbaukurs für Hygienebeauftragte

23. November 2023 in Hannover

9.00 bis 16.30 Uhr

Seminar- und Tagungszentrum des DRK
Buchholzer Str. 76, 30629 Hannover
Anmeldeschluss: 20. Oktober 2023

5-Tage-Präsenz-Seminar

13. bis 17. November 2023 in Hannover

Mo 11.00 bis 17.00 Uhr

Di-Do 9.00 bis 17.00 Uhr

Fr 9.00 bis 16.30 Uhr

Seminar- und Tagungszentrum des DRK
Buchholzer Str. 76, 30629 Hannover
Anmeldeschluss: 13. Oktober 2023

Referent:

Dr. med. vet. Dieter Bödeker, freiberuflich tätiger Hygieneberater für Alten- und Pflegeheime sowie für ambulante Pflegedienste

Gebühren:

Vorzugspreis für Abonnenten von rhw management/rhw praxis sowie Mitglieder im Berufsverband Hauswirtschaft e. V. oder MdH e. V.

149,- Euro (regulär 169,- Euro)
für den Aufbaukurs online

205,- Euro (regulär 245,- Euro)
für den Präsenz- Aufbaukurs

800,- Euro (regulär 1.050,- Euro)
für das 4-Tage-Online-Seminar

900,- Euro (regulär 1.150,- Euro)
für das 5-Tage-Präsenz-Seminar

Preis je Seminar zzgl. gesetzlicher MwSt. Seminarunterlagen und Tagungsverpflegung (bei Präsenzveranstaltungen) sind inbegriffen.

Weiterbildung zum/zur Hygienebeauftragten

Inhalte:

- Aufgaben eines/einer Hygienebeauftragten
- Rechtliche Grundlagen (z. B. Anforderungen des IfSG an Gemeinschaftseinrichtungen)
- Prüfungen durch das Gesundheitsamt und den MDK, Beispiele für Beanstandungen
- Elemente eines Hygiene- und Desinfektionsplans, Anpassung von Hygienemaßnahmen
- Personal-, Lebensmittel- und Wäschehygiene
- Grundzüge der Mikrobiologie
- Gefahrenanalyse (z. B. HACCP)
- Maßnahmen bei Problemkeimen
- MRSA/MRGN und Legionellen
- Impfschutz, Hautschutzplan
- Verfahren zur Reinigung und Desinfektion, Sterilisation
- Umgang mit Desinfektionsmitteln und mögliche Gefahren
- Risikoeliminierung und -minimierung
- Abfallentsorgung
- Schnittstelle Küche - Pflege



Referent:

Dr. med. vet.
Dieter Bödeker

Seminarziel:

Mit der Benennung eines/einer Hygienebeauftragten kommen die genannten Einrichtungen ihrer Verpflichtung zur Eigenverantwortlichkeit und Eigenkontrolle nach, die ihnen durch die aktuelle Gesetzgebung (SGB, IfSG, PQSG, LMHV) zugeteilt worden ist.

Die fünftägige Ausbildung bietet eine sehr gute Grundlage, alle Aufgaben einer/s Hygienebeauftragten z.B. in folgenden Einrichtungen wahrzunehmen:

Altenpflegeeinrichtungen, Behinderteneinrichtungen, Reha-Einrichtungen, Mutter-Kind-Kurzentren, Einrichtungen der Wiedereingliederungshilfe, Wohnheime für Behinderte, Blinde oder Gehörlose, Gemeinschaftseinrichtungen gemäß § 33 und § 36 Infektionsschutzgesetz.

Zielgruppe:

Die Weiterbildung richtet sich an hauswirtschaftliche Fachkräfte aus den Bereichen der stationären und ambulanten Altenpflege sowie Gemeinschaftseinrichtungen nach §33 und §36 Infektionsschutzgesetz (IfSG), hauswirtschaftliche Betriebsleitungen, Heilerziehungspfleger/innen.

Hinweis zum Aufbaukurs:

Es hat sich in der Vergangenheit vielfach bewährt, im Anschluss an den Grundkurs für Hygienebeauftragte kontinuierlich an eintägigen Aufbaukursen in ein- bis zweijährlichen Abständen teilzunehmen. So wird gewährleistet, dass die Hygienebeauftragten immer auf dem aktuellen Stand der Vorschriften sind. Idealerweise können hierbei die in der Praxis oftmals auftretenden Probleme besprochen und sogar gelöst werden. Hinzu kommt: Regionale Netzwerke mit Hygienesiegel oder auch das neue „RAL Gütezeichen Gebäudereinigung im Gesundheitswesen“ (RAL-GZ 903) verlangen sogar eine Auffrischung dieses Wissens für Hygienebeauftragte mindestens alle zwei Jahre, um eine Rezertifizierung zu erhalten.



Online-Anmeldung unter www.rhwonline.de/kurse

Ihr Ansprechpartner:

Ulrich Bartel, Telefon (0 89) 31 89 05-54

Personalführung & Kreativität



28



32



38



42

Fotos: Adobe Stock - tootlook (28), Adobe Stock - Jacob Lund (32), Unsplash - National Cancer Institute (38), iStock - PeopleImages (42)

Editorial **3**

Inhalt **5**

Mitarbeiterbindung
Personal binden – vielfältige Strategien sind gefragt **6**

Arbeitsmarkt
Zentrale Ergebnisse des Inklusionsbarometers 2022 **11**

Frauen und Führung
Unsere Zeit ist jetzt! **12**

Vier-Tage-Woche
Kürzere Arbeitszeiten bei gleicher Bezahlung? **16**

Team-Kultur
Wie Meetings gelingen **20**

Fachkräftesuche
„Das bestehende Personal nicht vernachlässigen“ **25**

Künstliche Intelligenz
ChatGPT als Hilfe im Hotelmarketing **28**

Psychologie
Welcher Typ sind Sie? **30**

Rollenwechsel zur Führungskraft
„Jammerer, Meckerer, Grantler braucht kein Mensch“ **32**

Pflege
„Die größte, aber nicht die stärkste Berufsgruppe im Gesundheitswesen“ **38**

Gen Z
Work-Life-Separation ist das Stichwort! **42**

Retention
Daten statt Bauchgefühl:
Warum kündigen Mitarbeitende? **46**

Vorschau **50**

Impressum **50**

Titelfoto: Adobe Stock - ViDi Studio

Personal binden – vielfältige Strategien sind gefragt

Der Arbeitskräftemangel in Pflege und Hauswirtschaft ist überall Thema. Welche Strategien gibt es, um Mitarbeitende nicht nur zu finden, sondern auch zu halten? Das wollten wir von Cornelia Feist wissen, sie ist Fachdienstleitung Hauswirtschaft und Verwaltung im Caritas-Altenzentrum St. Bruno in Köln.



In der Pflege ist sehr, sehr schwierig, überhaupt noch Fachkräfte zu finden und in der Hauswirtschaft wird es langsam auch immer schwerer“, sagt **Cornelia Feist**. Die Fachdienstleiterin ist im Altenzentrum St. Bruno für insgesamt zirka 55 Mitarbeitende in der Hauswirtschaft verantwortlich und sie hat ein interessantes Stellenprofil.

Die Altenhilfeeinrichtungen der Caritas in Köln haben nämlich ein beson-

deres Leitungsmodell. In den Häusern gibt es keine klassische Heimleitung, sondern eine Fachdienstleitung Hauswirtschaft und Verwaltung sowie eine Fachdienstleitung Pflege und soziale Betreuung. Diese beiden leiten das Tagesgeschäft in der Einrichtung in Zusammenarbeit mit der Regionalleitung. Die Fachdienstleitungen sind verantwortlich für die Budgetplanung und -einhaltung sowie die gesamte Organisation und Personalführung.

„Das ist eine spannende Aufgabe und ich kann es mir gar nicht mehr anders vorstellen. Man leitet die Geschicke der Einrichtung von Anfang bis Ende“, kommentiert Cornelia Feist. Zu ihren Aufgaben gehören auch betriebswirtschaftliche Analysegespräche mit dem Controlling und sie wird an der Einhaltung des Budgets gemessen. Neben der Hauswirtschaft und der Verwaltung verantwortet sie außerdem die Rezeption und Haustechnik. Damit ist sie mitverantwortlich für das Gebäudemanagement mit Wartungen und Reparaturen. „Hinter einer Fachdienstleitung verbirgt sich damit also weit mehr als eine Hauswirtschaftsleitung“, erklärt Cornelia Feist.

Präsenzkkräfte mit kleinen Stellenanteilen

Im Altenzentrum St. Bruno leben 105 Senioren in Einzelzimmern mit eigenem Bad. Das Gebäude wurde kernsaniert. In den fünf Jahren der Sanierung sind die Bewohner:innen in eine andere Einrichtung umgezogen und kehrten im Mai 2018 wieder in ihr „altes neues“ Haus zurück. Sie wohnen heute in neun Hausgemeinschaften, deren Zentrum jeweils eine offene Wohnküche ist.

Hier arbeitet jeweils eine hauswirtschaftliche Mitarbeiterin als Präsenzkraft zu den Mahlzeiten im Früh- und Spätdienst. Das Mittagessen wird von einem Caterer im Cook & Chill-Verfahren angeliefert, von der Mitarbeiterin vor Ort in kleinen Kombikämpfern regeneriert und „aufgepeppt“. So werden beispielsweise Salate und der Nachtisch von den Präsenzkräften zubereitet sowie auch das Frühstück und das Abendessen. Die Reinigung und Wäschepflege sind extern vergeben.

„Bei den Präsenzkräften habe ich viele kleine Teilzeit-Stellen, die schwer neu zu besetzen sind“, erklärt die Fachdienstleiterin. Wenn Stellen frei werden, ist sie derzeit bestrebt, größere Stellenumfänge zu gestalten. „Ich habe eine bestimmte Stellenanzahl, die ich besetzen darf, aber kein starres System, kann also mit den Stellenumfängen spielen.“ Sie muss jedoch se-



In den Wohnküchen kümmern sich Präsenzkkräfte um die Mahlzeitenversorgung. Zubereitet werden Frühstück, Abendessen sowie Salate und Nachtische.

hen, dass sie sieben Tage in der Woche, 365 Tage im Jahr Früh- und Spätdienst immer zu gleichen Teilen besetzt hat.

Derzeit gibt es drei freie Stellen bei den Präsenzkräften mit geringem Stundenumfang. Wenn sie diese in den nächsten Wochen nicht besetzt bekommt, plant sie, daraus eine 20-Stunden-Stelle zu machen. „Vollzeitstellen im Bereich der Präsenzkkräfte können wir bei unserem Konzept organisatorisch gar nicht so gut gebrauchen, aber für die Bewerber sind Teilzeitstellen schwierig, denn Köln ist eine Großstadt und teuer. Wenn man alleine lebt, braucht man eine Vollzeitstelle, sonst reicht es finanziell nicht.“

Ähnlich ist die Situation in der Pflege. Hilfskräfte zu finden, ist nicht ganz so schlimm wie Fachkräfte, aber auch hier werden eigentlich keine Vollzeitkräfte gebraucht, sondern eher Teilzeitstellen mit Stundenumfängen von 20 bis 30 Stunden.

Benefit-Programm „Für immer und dich“

Welche Strategien gibt es bei der Caritas Köln, um Mitarbeitende nicht nur zu gewinnen, sondern auch zu halten? „Wir haben hier einiges, zum Beispiel wurde vor zwei Jahren ein Benefit-Programm aufgelegt, das heißt ‚Für immer und dich‘“, erzählt Cornelia Feist.

Hier gibt es gestaffelt Benefits (Vorteile) für die Mitarbeitenden. So erhält man am ersten Arbeitstag einen Rucksack, nach zwei Monaten ein besonderes Schreibset, nach sechs Monaten einen Kino-Gutschein, nach zwei Jahren einen Genießer-Gutschein und nach fünf Jahren einen Literatur-Gutschein. Nach zehn Jahren gibt es (laut Tarifvertrag) eine Jubiläumszulage, zusätzlich nach 15 Jahren ein individuelles Geschenk und eine silberne Nadel, nach 20 Jahren noch einmal eine Jubiläumszulage und nach 25 Jahre eine Zulage und eine Goldnadel.

Außerdem gibt es kleinere Aktionen wie beispielsweise einen Gutschein über 20 Euro für einen Supermarkt. Diesen gibt es, wenn Mitarbeitende beispielsweise am Wochenende viel einspringen oder ihren Dienst wechseln, wenn jemand fehlt. Es ist genau definiert, wann jemand diesen Gutschein bekommt. „Das ist nicht willkürlich und man bekommt den Gutschein auch nicht, wenn man einmal im Monat einspringt, sondern das muss schon häufiger sein“, so Cornelia Feist. Wegen des geldwerten Vorteils dürfe man auch nicht zu viele Gutscheine ausgeben, sonst müssten Mitarbeitende dies versteuern.

Caritasverband Köln



Die Caritas Köln ist ein katholischer Träger von rund 80 Diensten und Einrichtungen für verschiedene Zielgruppen und Aufgaben im gesamten Stadtgebiet Köln. Dazu zählen unter anderem stationäre Einrichtungen wie Alten- und Pflegeheime, ambulante Pflegedienste, Kitas, Wohnhäuser und Werkstätten für Menschen mit

Behinderung, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie verschiedene Beratungsstellen und Projekte.

Der Träger ist Arbeitgeber für rund 2.000 hauptamtliche und 1.630 ehrenamtliche Mitarbeitende.

www.caritas-koeln.de

Die Gutscheine kommen bei den Mitarbeitenden gut an. Sie merken dann, dass ihr Arbeitseinsatz von den Leitungskräften wertgeschätzt und anerkannt wird. „Monetär haben wir ja ansonsten nicht viel Spielraum, um Wertschätzung zu zeigen, weil wir tarifgebunden sind“, so die Fachdienstleitung.

Bei einer weiteren Aktion geht es um das Einspringen von Kolleg:innen in anderen Einrichtungen. Der Caritasverband Köln hat derzeit sechs Altenhilfeeinrichtungen, eine siebte befindet sich im Bau. Wenn in einem Haus eine personelle Notlage entsteht, gibt es die Möglichkeit, in den anderen Einrichtungen nachzufragen, ob ein Mitarbeitender ein oder zwei Dienste übernehmen kann. Dieser Mitarbeitende bekommt dann einen Fahrtkostenzuschuss in Höhe von bis zu 80 Euro im Monat. „Ich habe in der Hauswirtschaft noch nicht erlebt, dass dies genutzt wurde. Aber in der Pflege passiert es schon mal, wenn es um Nachtdienste geht und da findet sich auch immer jemand“, berichtet die Fachdienstleiterin.

Gesundheitsförderung mit „Caritas aktiv“

Gut angenommen wird das Programm „Caritas aktiv“, das es schon seit vielen Jahren gibt und bei dem es um Gesundheitsförderung geht. Hier werden Kurse vermittelt, die kostenlos für die Mitarbeitenden sind oder deren Kosten anteilig vom Arbeitgeber übernommen werden.

Neben Sport-, Ernährungs- und Kochkursen gibt es auch kulturelle Angebote wie beispielsweise eine kostenlose Führung durch den Kölner Dom oder Pilgerfahrten. Alle Angebote stehen auf einem Portal im Intranet und zusätzlich gibt es einmal im Quartal auch einen Flyer dazu.

Ein weiteres Programm des Caritasverbandes heißt „Zeit für mich“. Hier kann man Lebensarbeitszeit ansparen, indem man zum Beispiel Überstunden einbezahlt oder einen Teil der Weihnachtsumwendung. Auf diese Weise wird ein Guthaben gesammelt, das dann in Freizeit umgewandelt werden kann. Dies kann man nutzen, um einen längeren Urlaub zu machen oder um sich um die pflegebedürftigen Eltern zu kümmern, bis die Situation zuhause sich wieder entspannt hat. Meist handelt es sich dabei um einen Zeitraum von ein, zwei Monaten, in dieser Zeit sind die Mitarbeitenden weiterhin kranken- und rentenversichert.

Mitarbeiter werben Mitarbeiter

Zur Mitarbeitergewinnung gibt es das Programm „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. Diese Aktion gilt seit kurzem für alle Mitarbeitenden. Bis vor einem Jahr galt sie nur für Pflege-Mitarbeitende, die wiederum Personal für die Pflege geworben haben. „Heute kann auch eine Präsenzkraft eine Pflegekraft empfehlen oder umgekehrt. Die Prämie beträgt bis zu 1.500 Euro, je nachdem wie hoch der Stellenumfang ist.“ Diese Prämie wird gestaffelt ausgezahlt, am Anfang erhält man 50 Prozent und nach der Probezeit, also nach sechs Monaten, die zweite Hälfte. Wenn der neue Kollege die Probezeit nicht übersteht, bekommt der Mitarbeitende, der ihn geworben hat, die zweite Rate nicht.

Bisher wurden fünf Mitarbeitende über diese Aktion in den sechs Altenzentren des Caritasverbandes Köln geworben – dies ist also noch ausbaufähig.

Eine weitere Strategie zur Mitarbeitergewinnung ist das Nutzen der sozialen Medien wie Instagram ([carijobs.koeln](https://www.carijobs.koeln)) oder



Die Bewohner:innen im Altenzentrum St. Bruno nehmen ihre Mahlzeiten in der offenen Wohnküche ein

Facebook. Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit hat vor Ort in den Einrichtungen einige Reels, also kurze Videos, aufgenommen, die beispielsweise Azubis bei ihrer Arbeit zeigen. Außerdem wurden witzige Bewerbungspakete erstellt (siehe Foto Seite 40), die junge Menschen ansprechen sollen.

„Natürlich sind wir zu den Themen Personalgewinnung und -bindung ständig im Gespräch und haben auch dieses Jahr wieder ein Projekt dazu. Wir haben in den Altenhilfeeinrichtungen noch die 5,5-Tage-Woche und versuchen dies jetzt auf die 5-Tage-Woche umzustellen, damit Mitarbeitende mehr Freizeit haben“, berichtet Cornelia Feist. In dieses Projekt sind zwei Einrichtungen eingebunden mit Leitungen und Mitarbeitenden sowie Beteiligten aus dem Stab Personalgewinnung und -förderung des Caritasverbandes Köln. Nach der Modellphase soll es auch für die anderen Altenhilfeeinrichtungen übernommen werden.

Zur Person



Cornelia Feist hat als Fachdienstleiterin für Hauswirtschaft und Verwaltung ein interessantes Stellenprofil

Cornelia Feist hat 1985 ihren Abschluss zur Diplom-Oecotrophologin an der Fachhochschule Münster gemacht. Anschließend war sie unter anderem als Hausdame im Hotel, als Hauswirtschaftsleitung in einer großen städtischen Altenhilfeeinrichtung der Stadt Düsseldorf sowie später in einer Einrichtung der Caritas Betriebsführungs- und Trägergesellschaft in Leverkusen tätig. 2007 wechselte sie zum Caritasverband der Stadt Köln. Im Altenzentrum St. Bruno in Köln-Klettenberg, einem Haus mit 105 stationären Pflegeplätzen, arbeitet sie als Fachdienstleitung Hauswirtschaft und Verwaltung. Unter ihr Aufgabengebiet fallen außerdem die Tagespflege des Altenzentrums mit 18 Plätzen sowie vier Häuser mit insgesamt 60 Seniorenwohnungen.

Vielfältige Vorzugsrechte und Unterstützungsangebote

Ein Vorteil eines kirchlichen Trägers ist natürlich auch, dass die Mitarbeitenden die vielfältigen sozialen Hilfs- und Unterstützungsangebote des Verbandes nutzen können. In schwierigen Situationen werden die Mitarbeitenden dabei unterstützt, möglichst schnell einen Termin beispielsweise für eine Beratung zu bekommen. „Hier muss man ein feines Gespür für die Mitarbeitenden haben. Wenn ich mitbekomme, es gibt Probleme, frage ich nach und schaue nach Hilfsangeboten. Mitarbeitende kommen nur selten und sprechen von sich aus ihre Probleme an“, so die Erfahrung von Cornelia Feist.

Mitarbeitende haben auch ein Vorzugsrecht bei Pflegeplätzen, wenn ihre Eltern pflegebedürftig werden, das gilt sowohl für die stationäre und die ambulante Pflege als auch für die Tagespflege.

Das gleiche gilt für die Kitas des Caritasverbandes Köln, auch hier haben die Mitarbeitenden ein Vorzugsrecht. Ebenso bekommen Kinder von Mitarbeitenden bei den Ferienfreizeiten, die von den Jugendtreffpunkten des Caritasverbandes angeboten werden, auf jeden Fall einen Platz. Um Mitarbeitende langfristig zu binden, hat Cornelia Feist noch eine weitere Strategie: Sie setzt die Dienstplanwünsche ihres Teams zu 100 Prozent um. Bevor der Dienstplan für den Monat geschrieben wird, können die Mitarbeitenden einen Zettel einreichen mit ihren Wünschen, zum Beispiel, dass sie an einem Vormittag frei haben möchten, weil sie einen Arzt-Termin haben. Dies wird dann berücksichtigt. „Das ist nicht selbstverständlich, hat sich aber als sehr positiv herausgestellt. Die Mitarbeitenden sind hier alle sehr zufrieden und wir haben nicht viel Fluktuation.“

Alexandra Höß

Die Bewerbungsplakate der Caritas Köln sollen gerade junge Menschen ansprechen

Zentrale Ergebnisse des Inklusionsbarometers 2022

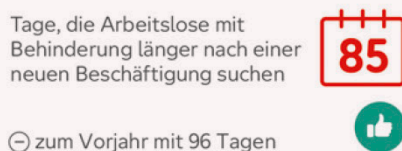
Gesamtwert

113,2

⊖ zum Jahr 2017 mit **114,2**

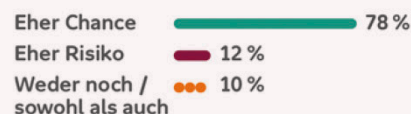
Das Inklusionsbarometer Arbeit zeigt verglichen mit der letzten Gesamterhebung von 2017 eine verschlechterte Inklusion von Menschen mit Behinderung am ersten Arbeitsmarkt an. Es berücksichtigt jeweils die Inklusionslage und das Inklusionsklima mit 50 Prozent. Während sich die Inklusionslage verglichen zum Vorjahr verbessert hat, verschlechterte sich das Inklusionsklima verglichen mit dem Jahr der letzten Klimaerhebung (2017).

Lagefaktoren



Digitalisierung

Chance oder Risiko für Menschen mit Behinderung auf dem Arbeitsmarkt? Das sagen die Unternehmen:

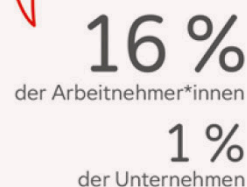


Nur 3 Prozent der Unternehmen haben in Folge der Digitalisierung mehr Menschen mit Behinderung eingestellt.

Keine Unterstützung bei der Nutzung digitaler Technologien im Unternehmen:



„Die Entwicklungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt haben sich durch digitale Technologien verschlechtert.“



Unsere Zeit ist jetzt!

Frauen in Führungsfunktionen – das ist immer noch ein herausforderndes Thema. Doch Jammern hilft nicht, wir Frauen sollten es besser selbst in die Hand nehmen. Die erste Lektion dafür lautet: präsent und sichtbar werden.



Diversität, also Vielfalt, ist **das** Motto in Unternehmen heute, das zeigen viele Studien. „Dennoch kommen wir nicht voran, weibliche Führungskräfte in Unternehmen findet man immer noch viel zu selten“, sagte Verlegerin **Kasia Mol-Wolf** auf dem Emotion Women's Day 2023 in Hamburg (siehe auch Infos im Kasten).

Eine aktuelle Studie, die die Zeitschrift „Emotion“ in Auftrag gab, zeigte, dass bereits junge Frauen vor Führungsfunktionen zurückscheuen. Die Gründe sind unter anderem immer noch fehlende Be-

treuungsmöglichkeiten und die Unvereinbarkeit von Karriere und Familie. Rund 29 Prozent der Frauen und sogar 41 Prozent der Männer bezweifeln, dass man Karriere und Kinder unter einen Hut bringen kann. Hinzu kommt: Nur 7 Prozent der Väter arbeiten in Teilzeit.

Auffällig ist auch ein mangelndes Selbstbewusstsein, was Führungsfunktionen betrifft, gerade bei jungen Frauen. Was tun? „Die Zementierung der Rollenbilder muss aufgehoben werden. Wir sind die Veränderung und haben es selbst in der Hand“, fordert Kasia Mol-Wolf.

Sichtbar werden!

Eine wichtige Lektion, damit dies klappt ist: sichtbar werden! Wie man einen Raum für sich einnehmen kann, darüber sprach auf dem Emotion Women's Day die britische Stand-up-Comedian **Viv Groskop**. „Du hast alles in dir, was du brauchst!“

Frauen in Führungspositionen könnten ganz unterschiedlich auftreten, man denke beispielsweise an **Michelle Obama** und **Greta Thunberg**. „Und wie sieht Führung bei dir aus?“, fragte Viv Groskop. Wichtig: 80 Prozent unserer Kommunikation ist nicht verbal, sondern drückt sich durch unsere Energie, unseren Stand, unser Selbstvertrauen, unsere Präsenz aus.

Die unsichtbare Krone aufsetzen

Um sich dies bewusst zu machen, empfiehlt Viv Groskop eine einfache Übung: Stehe auf, schließe die Augen und denke an den letzten Moment, an dem du dich so richtig energiegeladent und mutig gefühlt hast. Wo im Körper ist dieses Gefühl verortet? Spüre dort hin und komm gedanklich zurück in diesen kraftvollen Moment. Diese Bewusstseinsübung setzt dir ganz automatisch eine unsichtbare Krone auf – dieses Gefühl abspeichern und sich beim nächsten Auftritt in einem Meeting oder bei einer Veranstaltung daran erinnern.

Warum werden Frauen im Berufsleben oft nicht sichtbar? Laut der Personal Branding-Expertin und Buch-Autorin **Christina Richter** liegt es auch daran, dass sie von Frauen immer wieder Sätze hört wie: „Ich möchte, dass meine Arbeit für mich spricht. Wenn ich anfangen, selbst darüber zu sprechen, stelle ich mich zu sehr in den Mittelpunkt und das wirkt dann total angeberisch“ oder auch: „Ich weiß ja nicht, ob ich immer zu 100 Prozent alles in meinem Fachbereich weiß, daher halte ich mich lieber zurück“.

Männer sagen erstmal zu...

Solche Sätze würde man von Männern nie hören. „Männer sagen erstmal zu und bereiten sich dann vor. Frauen sagen da-

gegen erstmal ab, weil sie das Gefühl haben, nicht 100 Prozent Bescheid zu wissen“, so Christina Richter. In ihrem Buch „Sichtbare Frauen“ zeigt sie auf, wie es gelingt, die eigene Persönlichkeit gekonnt zu positionieren und zu etablieren sowie wertvolle Netzwerke zu knüpfen. Für mehr Sichtbarkeit schlägt sie die fünf folgenden Schritte vor:

1 Care (Sich kümmern)

Kümmere dich um deine „Personal Brand“, also deine persönliche Marke. Wer bist du, was machst du, wofür stehst du, wen möchtest du erreichen und was ist das Thema, für das du brennst? Damit sollte man in die Sichtbarkeit gehen, sowohl im persönlichen Kontakt als auch auf Social Media.

2 Connect (Verbinden)

Netzwerken, netzwerken, netzwerken lautet das Motto. Überall, wo man andere Menschen trifft, sollte man mit ihnen ins Gespräch kommen. Ein schöner Gesprächsöffner auf einer Veranstaltung ist beispielsweise die Frage: „Was bringt dich heute hierhin?“

Und: man muss nicht immer warten, bis man in ein Netzwerk eingeladen wird, sondern kann auch sein eigenes Netzwerk gründen.

3 Comment (Kommentieren)

Gehe in den Diskurs und hinterlasse deinen Fußabdruck – sowohl online als auch offline. Menschen können auch über Kommentare entdeckt werden. Fünf Kommentare auf dem beruflichen Netzwerk LinkedIn beispielsweise sind fünf Sichtbarkeiten.

4 Content (Inhalt)

Begeistere Menschen mit deinen Inhalten, positioniere dich als Vordenkerin oder Meinungsführerin in deinem Fachbereich – im Internet und auch im richtigen Leben. Und: Bilder von sich selbst zu zeigen, sind kein Zeichen von Selbstverliebtheit.

Buch-Tipp



Personal-Branding-Expertin Christina Richter beschreibt in ihrem Buch Strategien für mehr Sichtbarkeit

5 Continuity (Kontinuität)

Sichtbarkeit entsteht aus vielen kleinen Sichtbarkeiten und das braucht Routine. Dranbleiben ist hier das Motto.

Storytelling: mit Menschen in Verbindung treten

Business-Coach und Moderatorin **Petra Neftel** hat einen weiteren Tipp für mehr Sichtbarkeit: „Wenn wir über Präsenz und Sichtbarkeit sprechen, geht das über Storytelling, also eigene Geschichten erzählen, um in die Hirne und Herzen von Menschen zu kommen.“ Man sollte sich also überlegen, mit welchen Geschichten kann man mit Menschen in Verbindung treten?

„Wenn wir keine Geschichten erzählen und unsere Zuhörer mit Fakten überfrachten (sei es im Call oder im Meeting), können wir keinen Unterschied machen.“ Natürlich sollte man zunächst überlegen, welche Geschichte passt zu

mir und zu meinen Zielen? Und wichtig ist auch schnell eine Verbindung herzustellen, denn die Aufmerksamkeitsspanne des Gegenübers ist gering. „Man hat nur drei Sekunden, also verkürzt bitte die Startbahn“, rät die Trainerin.

Wie das geht, zeigte die Schauspielerin **Wolke Hegenbarth** bei ihrer Präsentation auf dem Emotion Women's Day. Sie trat auf die Bühne und sagt erst mal nur den einen Satz: „Ich habe ein Jahr nicht geschlafen.“ Dann folgte eine kleine Kunstpause und danach erklärte sie, dass sie nach der Geburt ihres Sohnes ein Jahr lang unter Schlafentzug litt, weil ihr Kind nie länger als zwei Stunden am Stück geschlafen hat, manchmal nur 45 Minuten. Ihr Eingangssatz sorgte dafür, dass alle im Saal ihr gebannt zuhörten...

Wichtig: man kann zwar mit einer Top-Geschichte beginnen, aber diese wirkt auch nicht, wenn sie nicht gut präsentiert wird. „Aufrecht stehen, Augenkontakt aufnehmen, frei sprechen, Pausen machen, echt und sich selbst treu sein“, lauten hier die Tipps von **Petra Neftel**. „Euer Brustbein muss das Tageslicht sehen, sage ich in meinen Coachings immer.“ Laut der Trainerin gibt es eine Sehnsucht nach aufrechten Menschen mit klarer Haltung, die keine Marketingbotschaften nachplappern.

Digitale Präsenz ist ein Muss

Und auch Wolke Hegenbarth und Petra Neftel betonen, dass es heute ohne eine digitale Präsenz nicht mehr geht, wenn man eine eigene Corporate Identity schaffen will. „Instagram und LinkedIn sind nicht nur für blonde Frauen, die nicht bis drei zählen können“, so Hegenbarth. Es gehe nicht um blöde Selfies, sondern um Inhalte. Bei LinkedIn zum Beispiel seien 95 Prozent „silent user“ (stille Nutzer). Wenn man hier Inhalte einstellt, kann man schnell Erfolg haben. „Pflicht in Sachen Sichtbarkeit ist, eine meinen eigenen Ansprüchen gerecht werdende Präsenz im Netz zu haben.

Die Kür ist dann eine bestimmte Reichweite zu generieren. Das ist jedoch zu-

Emotion Women's Day in Hamburg



„Denke an deine unsichtbare Krone“, fordert Stand-up-Comedian Viv Groskop alle Frauen auf

1.500 Teilnehmerinnen und fast 100 Speaker:innen setzten im ausverkauften Cinemaxx Dammtor in der Hansestadt ein eindrucksvolles Zeichen in Sachen Frauenpower. „Unsere Zeit ist jetzt“, sagte Emotion-Verlegerin Kasia Mol-Wolf auf der großen Kinobühne. „Wenn wir zusammenhalten und uns gegenseitig unterstützen, können wir so manche gläserne Decke einreißen und kommen einer gerechten Welt näher.“ Die Veranstaltung drehte sich unter anderem um die Themen Karriere, Führung, Psychologie, Finanzen und Sichtbarkeit von Frauen und viel Gelegenheit zum Netzwerken gab es auch – female Empowerment also. Der nächste Emotion Women's Day findet im Mai 2024 wieder in Hamburg statt.

www.emotion.de



Mit der Signalfarbe Rot zeigen Frauen Power und Präsenz

nächst gar nicht so wichtig“, sagt Petra Neftel. Entscheidend ist, Herrin seines eigenen Mediums zu sein: Wie will ich mich digital präsentieren, was will ich von mir nach draußen geben? Es könne auch ein ganz leiser Social-Media-Auftritt sein, aber wer den sieht, der weiß, womit man assoziiert werden möchte. „Womit ihr also zur Party geht“, bringt es Petra Neftel auf den Punkt.

Woraus schöpfen wir Selbstvertrauen?

„Selbstvertrauen kann man lernen. Diese Menschen wissen um ihre Stärken und Schwächen“, ist sich Beauty-Bloggerin **Hanna Schumi** sicher. In jeder einzelnen Person stecke etwas, das nur sie kann. Wenn man das weiß, dann ist man laut Schumi resilienter und kann bei einem Scheitern schneller wieder aufstehen.

Selbstbewusstsein muss also von innen kommen, aber wieviel Einfluss hat das Äußere? Hanna Schumi hat dazu einen wichtigen Tipp: „Trage bei wichtigen Terminen nie ein neues Make-up oder einen neuen Lippenstift, das verunsichert.“ Außerdem sollte man seinen Kleiderschrank

entrümpeln und sich fragen: Was sind meine Farben, meine Schnitte, worin fühle ich mich unschlagbar? Also den eigenen Power-Look finden und den Rest weggeben.

Apropos Power: hier empfiehlt die Bloggerin das Superpower-Kartenset der Spiegel-Bestseller-Autorin **Sarah Desai**. Das Set besteht aus 52 Karten mit Affirmationen. Täglich oder bei Bedarf kann man eine Karte intuitiv ziehen und kraftvolle Inspirationen für den Tag daraus schöpfen.

Für mehr Power im Auftritt kann man auch mit farbiger Kleidung sorgen. „Tragt mehr Rot, das ist eine Signalfarbe, damit zeigen wir Präsenz – egal, ob es sich um einen Lippenstift oder Kleidung handelt“, rät Beautyexpertin **Gordana Hoffmann von Shiseido**. Es gibt so viele verschiedene Rottöne, so die Expertin, da findet jeder Typ einen Ton, der ihm steht. Und abschließend gibt sie noch folgenden Tipp: „Wir Frauen sollten den Männern nicht im Look nacheifern, sondern die Welt mit unserer Weiblichkeit bereichern!“

Alexandra Höß

Kürzere Arbeitszeiten bei gleicher Bezahlung?



Martin Gaedt aus Berlin hat ein Buch über die Vier-Tage-Woche geschrieben

Die Vier-Tage-Woche gibt es in unterschiedlichen Varianten. Der dritte freie Tag ist je nach Firma an jedem Wochentag möglich und die Arbeitszeiten liegen zwischen 30 Stunden und 40 Stunden an vier Tagen. Was alle Modelle verbindet: drei freie Tage bei vollem Gehalt. Passende Spielregeln können zu weniger Arbeitsstunden, weniger Stress, mehr Freizeit und sogar mehr Leistung führen.

Viele Kritiker der Vier-Tage-Woche behaupten, dass es unmöglich sei, in weniger Arbeitszeit die gewünschte Leistung zu erbringen. Die Praktiker von der Steuerberatungsfirma SKS zeigen, dass es eine Frage der Organisation und unternehmerischer Entscheidungen ist.

SKS ist eine Steuerberatung, gegründet 2010 mit Sitz in Berlin, Dresden und Kiew. Im Herbst 2020 liest **Dmytro Sonkin**, Managing Partner von SKS, einen Artikel über die Vier-Tage-Woche in Neuseeland. Zusammen mit **Elisabeth Seifert**, zweiter Managing Partnerin, entscheiden sie spontan, die Vier-Tage-Woche in ihrer Kanzlei auszuprobieren. SKS beschäftigt damals 29 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Berlin und Dresden. Sie starten eine dreimonatige Testphase mit zu-

nächst nur drei Angestellten. Das Ergebnis: In vier Tagen schaffen sie mehr als zuvor an fünf Tagen.

Um allen im Team drei Tage Freizeit zu ermöglichen, stellt SKS neue Spielregeln auf; die Arbeit wird neu organisiert. Es gibt sogenannte „Stille Stunden“. Das sind zwei Zeitblöcke, in denen keiner im Team telefonisch erreichbar ist. Nur ausgewählte Nummern werden durchgestellt, zum Beispiel die von den Kindern. Die fokussierte, stille Zeit ist vormittags von 10.00 bis 12.15 Uhr und nachmittags von 14.00 bis 15.00 Uhr. Diese Fokus-Zeiten führt SKS an allen vier Arbeitstagen durch.

Mittags gibt es eine Pflichtpause, während der kein Zugriff auf die Server besteht. Diese Zeitfenster werden für den sozialen Austausch mit Kolleginnen und

Kollegen genutzt oder auch für einen Gang an die frische Luft. Es gibt auch E-Mail-freie Zeiten. Die Server sind so eingestellt, dass E-Mails nur zweimal pro Tag zugestellt werden.

Fokussierung ohne Ablenkung

Am 1. April 2021, ein gutes halbes Jahr nach der ersten Idee, führt SKS die Vier-Tage-Woche für alle ein. Die neuen Regeln ermöglichen Fokussierung ohne Ablenkung. Die Produktivität steigt. Firmen mit Vier-Tage-Woche sind in der Regel besser aufgestellt, weil sie vor deren Einführung die Prozesse überprüft und neu sortiert haben wie SKS. Alte Spielregeln wurden gestrichen und ersetzt. Mit den veränderten Regeln kann man das Team wieder neu begeistern. Die Fluktuation sinkt. Die neue Mission von SKS lautet nun: „Wir leben nicht, um zu arbeiten. Es gibt andere wichtige Themen wie Freizeit.“ Auch Dmytro selbst findet nun mehr Ausgleich beim Segeln, bei Fahrradtouren und beim Skiurlaub mit der Familie.

SKS profitiert auch von einem weiteren Vorteil, den die Einführung der Vier-Tage-Woche mit sich bringt: Das Recruiting bekommt enormen Auftrieb. Wie die ganze Branche ist auch SKS ständig auf der Suche nach weiteren Kollegen. Als Dmytro Sonkin erstmals über die Vier-Tage-Woche liest, ist ihm sofort klar, dass die Firma mit mehr Freizeit nicht nur intern, sondern auch extern punkten wird. Da die wenigsten Steuerberater eine Vier-Tage-Woche anbieten, gewinnt SKS tatsächlich ein Alleinstellungsmerkmal und bekommt so viele Bewerbungen, dass sie auswählen können. Sechs neue Kolleginnen und Kollegen sind inzwischen an Bord. **Als noch bedeutender schildert Dmytro Sonkin die interne Wirkung. Wer die Drei-Tage-Freizeit genießt, bleibt bei SKS. Keiner wird zu einem anderen Arbeitgeber wechseln, der weiterhin an fünf Tagen arbeiten lässt.**

Die Ruhe wurde nicht dem Zufall überlassen

War es schwierig, die Vier-Tage-Woche bei SKS zu implementieren? Anfangs war

das Team nicht begeistert: „Wie soll das denn gehen? Wie sollen wir die ganze Arbeit schaffen?“ Die Geschäftsleitung nahm die Sorgen und Ängste ernst. Die Lösung war, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine Fokussierung leicht machen. Die Ruhe wurde nicht dem Zufall überlassen, sondern aktiv gestaltet und festgelegt. Heute können sich alle 35 Angestellten das Leben ohne die Vier-Tage-Woche nicht mehr vorstellen.

Die Vier-Tage-Woche ist freiwillig und wird vom gesamten Team genutzt. Statt 40 Stunden arbeiten alle 34 Stunden mit vollem Lohn, achteinhalb Stunden pro Tag. Fokus- und Erholungszeiten sind geregelt. Wer vorher schon in Teilzeit gearbeitet hat, bekommt eine 15-prozentige Lohnerhöhung.

Alle im Team entscheiden selbst, ob sie im Büro oder zuhause arbeiten. Die meisten sind zwei Tage im Homeoffice und zwei Tage im Büro. Aber auch vier Tage im Homeoffice, vier Tage im Büro und alles dazwischen ist möglich. SKS hat das Spiel geändert und das Ziel erreicht: zufriedener Mitarbeiter mit mehr Freizeit – ohne Leistungsabfall. Diese Aussage kann SKS treffen, weil sie mit der Software Igentis die Produktivität genau misst.

Die regelmäßigen Soll-Ist-Vergleiche zeigen eindeutig, dass es im Vergleich zu der Fünf-Tage-Woche mit 40 Stunden keinen Leistungsabfall gibt. In der ersten Zeit sorgte die anfängliche Euphorie sogar dafür, dass mehr geschafft wurde. Heute hat sich die Arbeitsleistung aller eingependelt, die Vier-Tage-Woche ist Alltag geworden.

SKS hat durch die Einführung der Vier-Tage-Woche sogar noch mehr geschafft: die Firma positionierte sich als innovativer, lernbereiter Arbeitgeber. Das Ziel war ursprünglich ein gleichbleibender Umsatz – doch der Umsatz von SKS wächst jedes Jahr um 20 Prozent.

Beispiel Restaurant

„Anfangs wurde die Vier-Tage-Woche intern als Experiment kommuniziert“,

sagt **Annemarie Gauster**, Geschäftsführerin des Restaurants „Dreizehn by Gauster“ in Graz. Auf Tripadvisor bekommen das Team und die Speisen bei 310 Bewertungen volle Punktzahl. Bei diesem Erfolg die gewohnten Routinen zu ändern, ist ein reales Risiko. Aber Gauster wagte das Experiment.

Alle Vollzeit-Angestellten waren von Anfang an für die Vier-Tage-Woche mit 40 Wochenstunden. Doch die ersten Erfahrungen waren gemischt: 10-Stunden-Arbeitstage in der Gastronomie gehen an die Substanz. Besonders an starken Geschäftstagen oder an heißen Sommertagen sind die Mitarbeiter abends müde, machen weniger Umsatz und bereiten abends alles für die Schließung vor, statt die Gäste bis zum Schluss aufmerksam zu betreuen. „Teilweise werden gewisse Arbeiten am Abend nicht mehr ordentlich erledigt“, sagt Gauster.

Dennoch sind die Mitarbeiter begeistert und wollten unbedingt an der Vier-Tage-Woche festhalten. Sie sind motivierter und auch bereit, im Notfall an einem fünften Tag einzuspringen. Die Anzahl der Bewerbungen ist gestiegen, und die Vier-Tage-Woche ist für manche Bewerber:innen ausschlaggebend.

Annemarie Gauster hat sich beim Abwägen der Vor- und Nachteile dafür entschieden, die Vier-Tage-Woche beizubehalten. Für sie hat das Experiment gezeigt, dass die Vorteile überwiegen. „Anfangs war es für uns als Arbeitgeber in der Umsetzung nicht immer einfach, vor allem bei Urlaubszeiten oder krankheitsbedingten Ausfällen. Bei der Dienstplanerstellung mussten wir ein neues System finden zur Einteilung der Mitarbeiter.“ Doch es stellte sich heraus, dass die Dienstplanerstellung durch die längeren Arbeitszeiten pro Tag sogar einfacher wurde.

Auch wenn die Arbeitszeit in den allermeisten Firmen reduziert wird, bietet die Vier-Tage-Woche Jobs in Vollzeit. Es geht nicht um Teilzeit, sondern um eine neue, verkürzte Norm der Vollzeit. Menschen bringen volle Leistung, der Begriff „Teilzeit“ wird dem nicht gerecht.

„Durchackern ist heute nicht mehr salonfähig“

„12 bis 14 Stunden in der Hotellerie und Gastronomie durchzuackern, wie ich es früher auch getan habe, ist heute nicht mehr salonfähig. Das ändert sich zum Glück. Endlich machen jüngere Menschen das nicht mehr mit und trauen sich, ‚nein‘ zu sagen. Qualität setzt sich durch.“

„Und die Vier-Tage-Woche ist ein Puzzle-teil“, erzählt **Grit Pauling**, General Managerin im 25hours Hotel in Köln. Anstatt sich über faule Angestellte zu beschweren, sagt sie: „Je jünger, desto fauler? Nein! Sie sind anders gebildet und anders smart, ich kann von ihnen über Investmentfonds lernen. Es ist wichtig, Menschen so zu nehmen, wie sie sind und zuzuhören. Was bringt es, sich zu beschweren?“

Neues Buch: Die Vier-Tage-Woche



3 Tage Freizeit bei vollem Lohn – das macht den großen Unterschied! Und alle gewinnen dabei. Menschen gewinnen Zeit für Hobbys, Sport, Familie, Freunde, ehrenamtliches Engagement und mehr Erholung. Deshalb wird sich die Vier-Tage-Woche durchsetzen, davon ist Buchautor **Martin**

Gaedt überzeugt. Unternehmen profitieren von gesunden Mitarbeiter:innen, die produktiver arbeiten. Häufig steigen in weniger Arbeitszeit sogar Umsatz und Gewinn. Krankmeldungen und Fluktuation sinken. Neue Bewerbungen kommen in großen Mengen, so dass Unternehmen auswählen können.

Das Buch „4 Tage Woche“ von Martin Gaedt (erschienen im März 2023 im Verlag Tredition, ISBN 978-3-347-88729-9, Preis: 22,99 Euro) stellt Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vor. Die 151 Beispiele aus dem Buch kommen unter anderem aus dem Handwerk, der Produktion, der Hotellerie/Gastronomie sowie aus den Bereichen Kommunikation, Steuerberatung und Pflege. Die drei in diesem Artikel beschriebenen Beispiele sind aus dem Buch entnommen.

Pauling genießt die Vielfalt ihrer 80 Angestellten, mit ihr arbeiten 20- bis 60-Jährige aus der ganzen Welt. An der Bar wird Englisch gesprochen. Zuerst wurde die Vier-Tage-Woche im Hamburger 25hours Hotel getestet, das war im November 2021. Seit April 2022 bieten alle Standorte der Hotelkette im DACH-Raum wahlweise 3-Tage-Freizeit an. An vier Tagen wird neun Stunden gearbeitet. 80 Prozent der Angestellten wählen die 4-Tage-Woche mit 36 Wochenstunden.

Manche Kolleg:innen kommen mit geschickter Planung auf sechs Tage Freizeit am Stück, zusätzlich zum Urlaub. Am freien Tag sparen sich alle zusätzlich zur Arbeitszeit auch die Fahrzeiten zur Arbeit, durchschnittlich 80 Minuten pro Tag, das sind über fünf Stunden jeden Monat. Die Wirkung: In der Küche ist der Krankenstand stark gesunken und geht gegen null. Im gesamten Hotel sind die Kolleg:innen freundlicher und entspannter bei den Übergaben. Die Bereitschaft, untereinander spontan zu helfen, ist gestiegen.

„Happy Mitarbeiter bringen happy Gäste. Geht nicht, ist Bullshit“, sagt Grit Pauling. Es muss anders koordiniert und gut kalkuliert werden. Für die positiven Effekte lohnt sich der Aufwand der Umstellung. Und sie geht noch einen Schritt weiter: Grit Pauling sagt, dass die ganze Branche mit der Vier-Tage-Woche attraktiver wird. Die Hotellerie ist durch Schicht- und Nachtarbeit notorisch unbeliebt, der schlechte Ruf schadet der ganzen Branche. Gute Arbeitszeiten und Wahlmöglichkeiten bringen ihr und allen 25hours Hotels mehr Bewerbungen.

Lohnerhöhungen sind nicht mehr möglich, aber ...

Auch das Hotel Dresdner Carolaschlösschen in Sachsen steckt im Kampf gegen den Personalmangel und bietet die Vier-Tage-Woche an. Für Geschäftsführer **Moyd Karrum** ist nicht das Gehalt die Hauptursache für das gravierende Personalproblem im Gastgewerbe, sondern es sind die Arbeitszeiten. „Hier müssen wir attraktiver werden als Branche“, sagt er.

Er zahlt deutlich über dem Mindestlohn. Weitere Lohnerhöhungen sind nicht mehr möglich, sonst würde er draufzahlen. Deshalb setzt der Wirt für Mitarbeit:innen im Service und in der Küche auf die Vier-Tage-Woche. Sein Deal: Jeder kann 40 Stunden innerhalb von vier Tagen arbeiten, um anschließend drei Tage Freizeit zu genießen.

Kürzere Arbeitszeiten bei angemessener Bezahlung sind die Zukunft der Branche – und ihre Rettung, sagt Hotelier **Manuel Uguet**. Im Parkhotel Brunauer in Salzburg wird 36 Stunden bei Vollzeitlohn gearbeitet. Je mehr Beschäftigte einem Betrieb den Rücken kehren, desto mehr Arbeit müssen die anderen stemmen. Manuel Uguet hatte die Wahl: entweder der Belegschaft mehr Arbeit aufdrücken – oder bessere Arbeitsbedingungen anbieten. Er entschied sich für die zweite Variante.

Wie ungewöhnlich das ist, zeigte der erste Schock der Beschäftigten. „Die konnten gar nicht glauben, dass da kein Haken dran ist“, erzählt Uguet. Seit Mai 2022 arbeiten die 43 Angestellten des Parkhotels 36 Stunden pro Woche an vier Tagen bei vollem Lohnausgleich.

Auch Uguet musste sich die Augen reiben, als plötzlich mehr Bewerbungen eintrudelten. „Sogar viel mehr Bewerbungen“, sagt er. „Wir haben das erst nicht geglaubt.“ Er ist überzeugt: Wer Fachkräfte bekommen möchte, muss ihnen etwas bieten, und die Vier-Tage-Woche ist ein Baustein. „Inzwischen können wir uns die Kandidatinnen und Kandidaten wieder aussuchen.“ Er hat kein Verständnis für Hoteliers, die lautstark in den Medien jammern, dass niemand bei ihnen arbeiten möchte. „Das könnte ich auch machen, aber das hilft ja nichts.“

Die Vier-Tage-Woche bricht mit alten Mustern. Firmen gestalten die Arbeitszeiten und Entlohnung so, dass sie zum Unternehmen und zur Branche passen. Erwerbstätige entscheiden dann, ob die Angebote attraktiv sind. ●

Martin Gaedt/RoB



Wer Fachkräfte bekommen möchte, muss ihnen etwas bieten, und die Vier-Tage-Woche ist ein Baustein

Wie Meetings gelingen

Unzählige Stunden unserer Arbeitszeit verbringen wir in Meetings und Workshops. Der Erkenntnisgewinn im Vergleich zum Zeiteinsatz bietet dabei – vorsichtig ausgedrückt – jede Menge Luft nach oben. Das ungeliebte Treffen selbst ist dabei nur das Symptom. Das eigentliche Problem liegt tiefer. Michaela Stach, Expertin für systemische Moderation, illustriert die eigentlichen Gründe warum Meetings scheitern und zeigt, wie man diese Fehler eliminieren kann.



Es gibt vielerorts zu viele Meetings. Der Blick in einen durchschnittlichen Outlook-Kalender spricht Bände. Und obgleich niemand explizit dafür eingestellt wird, seine Zeit in Meetings zu verbringen, sondern vielmehr einer definierten Aufgabe nachzugehen, geht aus Studien hervor, dass Besprechungen mitunter ein Drittel der Wochenarbeitszeit einnehmen.

Die einzige Möglichkeit, diese Fülle zu reduzieren, ist das schonungslose Hinterfragen der einzelnen Sessions. „Aber unser Montagmeeting machen wir doch schon immer!“ Genau.

Ist es deshalb automatisch sinnstiftend? Eher nicht. „Was würde passieren, wenn es dieses Meeting nicht mehr gäbe?“ Diese Frage ist gerechtfertigt.

Insbesondere bei den unzähligen Regelterminen, die den neuen Kalender schon durchgetaktet haben, bevor das Jahr überhaupt begonnen hat. Worin liegt der konkrete Nutzen dieser ritualisierten Treffen? Und ist ein Meeting tatsächlich das beste Werkzeug für die auf dem Tisch liegenden Aufgaben? Das genau ist häufig nicht der Fall. Geht es beispielsweise darum, aktuelle Informationen weiterzugeben, lässt sich das schneller und effizien-

ter per E-Mail durchführen. Auch konkrete Fragen finden ihre Antwort mitunter leichter, wenn sie direkt und persönlich im Nachbarbüro oder am Telefon geklärt werden.

Es braucht weniger Meetings. Und es braucht bessere Meetings.

Neben Quantität der Meetings gilt es in gleichem Maße das WIE – also die Art der Durchführung – auf den Prüfstand zu stellen. Denn auch wenn der Ruf des gemeinsamen Miteinanders noch so schlecht ist: Sinnstiftende Kollaboration bietet die schier einzige Möglichkeit, Wissen zu teilen, voneinander zu lernen und durch heterogene Perspektiven und Expertisen Komplexität zu handhaben und innovative Lösungen zu erarbeiten. Nur in welchen Besprechungen passiert das tatsächlich? Welches sind die Meetings, aus denen die Teilnehmenden mit dem guten Gefühl hinausgehen, etwas Wertvolles und Sinnstiftendes auf den Weg gebracht zu haben?

Die unbequeme Nachricht gleich vorneweg: Die Weichen für den Erfolg des gemeinsamen Miteinanders werden nicht im Meeting selbst, sondern weitaus früher gestellt. Stichwort Vorbereitung. Und ja, Vorbereitung kostet Zeit. Doch unvorbereitete Meetings kosten weitaus mehr Zeit und darüber hinaus auch jede Menge Geld. Effizienz? Fehlanzeige!

Damit ein Meeting überhaupt die Chance hat, am Ende als erfolgreich gewertet werden zu können, ist es entscheidend, sich im Vorfeld mit dem konkreten Ziel des Treffens und der hierfür notwendigen Agenda auseinanderzusetzen. Klingt banal? Ist es leider nicht! Wie wäre es mit einer persönlichen Feldstudie im direkten Umfeld? Ich bin sicher, es wird in vielen Fällen leider immer auf das Gleiche rauslaufen: Ziel? Agenda? Fehlanzeige!

Noch ein zweiter Aspekt ist in puncto Ziel entscheidend: Erst mit einem definierten Ziel vor Augen lässt sich auch feststellen, wen es zur Erreichung dieses Zieles braucht, und wen eher nicht. Und

genau diesen Personenkreis gilt es einzuladen. Fehlen relevante Player, bleibt meist nichts anderes übrig, als das Thema nach einigem Hin und Her am Ende doch zu vertagen. Doch anders herum ist es auch nicht besser. Sind nämlich mehrere Personen im Raum, die nichts Konkretes beizutragen haben, ist es nachvollziehbar, dass diese sich derweil mit anderen Dingen beschäftigen.

Oftmals ist die Trennung nicht glasklar, da unterschiedliche Themenfelder auf der Agenda stehen. Was also, wenn es im Rahmen eines Meetings sowohl Punkte gibt, die alle betreffen als auch solche, in die nur einige involviert sind? Dann empfiehlt es sich, die Themen, die nur einen Teil der Gruppe tangieren, bewusst an den Rand zu legen.

61 Prozent der Führungskräfte kennen das Meetingziel nicht

Wenn die relevanten Teilnehmenden dann auch rechtzeitig über Ziel und Agenda informiert werden, haben sie die Chance, sich selbst entsprechend vorzubereiten. Gleichzeitig wird auf diese Weise auch ein Phänomen eliminiert, welches in

Tipps für ein konstruktives Miteinander

1 Meetings und Themen konsequent hinterfragen

Regelmeetings ohne Mehrwert sind Zeit- und Energieräuber. Auch Themen, die auf asynchrone Weise besser zu bearbeiten sind, am besten direkt von der Agenda streichen.

2 Kein Meeting ohne Ziel und Agenda

Definierte Ziele ermöglichen fokussiertes Arbeiten und gute Vorbereitung.

3 Die richtigen Teilnehmenden einladen

Mit den relevanten Playern am Tisch können umsetzbare Ergebnisse erreicht werden.

4 Kürzere Meetings sind bessere Meetings

Pufferzeiten zum nächsten Termin ermöglichen die Vorbereitung – dabei unterstützt der sportliche Zeitdruck im Meeting den Fokus.

5 Daran arbeiten statt darüber zu reden

Durch aktives Einbinden der Teilnehmenden entstehen konkrete Ergebnisse.

Buch-Tipp

Michaela Stach zeigt in ihrem neuen Buch, wie in Meetings und Workshops gezielt kreativer Austausch und bereichernde Diskussionen ermöglicht und neue Ideen entwickelt werden können. Doch erst durch eine gute Vorbereitung, klare Zielsetzung und methodische Steuerung lässt sich kollektives Potenzial ausschöpfen und Komplexität handhaben.

Anschaulich liefert dieses Buch Tools und Methoden, um sinnstiftende, moderne Meetings und Workshops zu gestalten, die zu tragfähigen Ergebnissen führen und dem Anspruch eines respektvollen, wertschätzenden

Miteinanders gerecht werden. Und das ganz unabhängig davon, ob sie online oder in Präsenz stattfinden.



Moderation in Workshop und Meeting. Mit ergebnisorientierten Tools und Methoden Zusammenarbeit neu gestalten

Michaela Stach

1. Auflage BusinessVillage 2022

254 Seiten

ISBN 978-3-86980-660-0

29,95 Euro

einer jüngeren Studie des Kollaborationsanbieters Barco zutage getreten ist: Demnach weiß fast die Hälfte der 3.000 Befragten regelmäßig nicht, worum es im Meeting geht und was das Ziel der Besprechung ist. Bei den Top-Führungskräften sind es sogar 61 Prozent.

Ebenfalls im Vorfeld abzuklären sind die Rahmenbedingungen, die auf dem Weg zum Ziel zu beachten sind. Egal, ob strategische Vorgaben der Geschäftsleitung, Budgetbeschränkungen oder bestehende Verpflichtungen gegenüber Partnerunternehmen: sollen die Teilnehmenden am Ende zu einem umsetzbaren Ergebnis kommen, funktioniert das nur, wenn alle Rahmenbedingungen transparent auf dem Tisch liegen.

Zeit und Dauer festzulegen ist nicht trivial

Zur organisatorischen Vorbereitung zählt auch die Festlegung von Meeting-Beginn und Dauer. Und das ist mitnichten trivial.

Gerade in der virtuellen Welt: Da sieht es doch meist so aus, dass die Meetings direkt zur vollen Stunde beginnen und genau nach 60 Minuten wieder enden. Zumindest im Kalender. Es ist schwer machbar, sich um 9:00 Uhr aus Meeting A zu verabschieden, um dann pünktlich um 10:00 Uhr ins Meeting B einzusteigen. Das hat zur Folge, dass Meetings später starten und dann – sozusagen als Retourkutsche – entsprechend länger dauern. Inhaltliche Vorbereitung und Einstimmung auf das neue Thema? Keine Chance!

Wird die Meeting-Dauer von 60 Minuten hingegen verkürzt, hat dies gleich zwei positive Effekte: Der erste ist der Puffer bis zur nächsten vollen Stunde. Auf diese Weise wird es möglich, sich gegebenenfalls auf einen anschließenden Termin vorzubereiten. Und der zusätzliche Nutzen: Eine knappere Zeitvorgabe im Meeting kann Fokus und Disziplin der Teilnehmenden erhöhen.

Daran arbeiten statt darüber reden

Oftmals entpuppen sich Meetings als regelrechte Laber-Runden. Ganz nach Karl Valentin: „Es ist schon alles gesagt, nur noch nicht von allen.“ Sobald die Teilnehmenden aufgefordert sind, ihre Gedanken zu einer konkreten Fragestellung beispielsweise auf Haftnotizen im realen oder virtuellen Raum zu notieren, wird es konkret und nutzbar. Deshalb ist es für konstruktive Meetings entscheidend, die Teilnehmenden aktiv ins Tun zu bringen. Die Moderation eines Meetings ist wichtig, um die strukturierte, zielführende Vorgehensweise im Fokus zu behalten und den Prozess zu lenken. Darüber hinaus gibt es weitere Rollen, die das gemeinsame Miteinander unterstützen können, beispielsweise für Timekeeping und Protokoll. Idealerweise werden die Rollen von Meeting zu Meeting gewechselt. Um als Team in Meetings immer besser zu werden, empfiehlt es sich außerdem, am Ende des Treffens ein kurzes Zeitfenster zur Reflexion des gemeinsamen Miteinanders einzuplanen. ●

Michaela Stach

Mehr Tipps unter: www.akademie-fuer-systemische-moderation.de

UNSERE EMPFEHLUNGEN

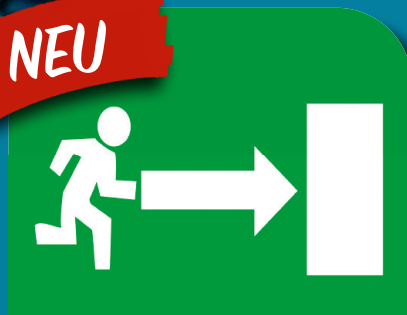
NEU



**Händehygiene – Tipps für
anregende Schulungen**

Carola Reiner

NEU



**Havariepläne für
Notfallsituationen
– Chaos vermeiden**

Carola Reiner

NEU



**Gut betreut durch
Hauswirtschaft**

Susanne Binder



**Hygiene im ambulanten
hauswirtschaftlichen
Dienst**

Carola Reiner



**Nachhaltige Steuerungs-
instrumente für Wäsche-
pflege und -hygiene**
M. Christine Klöber



**Qualitätsverbesserungs-
Instrumente für die
Hauswirtschaft**

Carola Reiner

Die vollständige Liste unserer Videos finden Sie auf der Rückseite.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Sie haben nicht immer Zeit, an einer Veranstaltung teilzunehmen? Dann nutzen Sie die Gelegenheit, das Video der Veranstaltung zu bestellen (nicht verfügbar für Online-Veranstaltungen mit Ulrike Kleiner). Sie können es dann anschauen, wann und so oft Sie wollen. Die Buchung erfolgt ganz einfach über das Anmeldeformular auf www.rhwonline.de/kurse
Oder nutzen Sie den QR-Code. →

Unter „Categories“ klicken Sie auf „Videos der Online-Seminare“, die rechts daneben aufgelistet werden.



Hygiene/Hygieneschulungen

- Aufbaukurs für Hygienebeauftragte (Dr. Dieter Bödeker)
- Betriebliche Eigenkontrollen – was kann, was darf, was muss? (Carola Reiner)
- Händehygiene – Tipps für anregende Schulungen (Carola Reiner)
- Hygiene im ambulanten hauswirtschaftlichen Dienst (Carola Reiner)
- Krabbeltiere in Haus und Küche – was tun? (Carola Reiner)
- Personalhygiene in Hauswirtschaft und Küche (Carola Reiner)
- Problemkeime in der Hauswirtschaft – Legionellen (Carola Reiner)
- Problemkeime in der Hauswirtschaft – multiresistente Keime (Carola Reiner)
- Problemkeime in der Hauswirtschaft – Sporenbildner (Carola Reiner)
- Problemkeime in der Hauswirtschaft – Viren (Carola Reiner)
- So gelingt es: Hygienekonzepte in der Alltagsbegleitung und Assistenz (Martina Feulner)
- Tipps und Ideen für die Hygieneschulung (Carola Reiner)
- Umsetzung der RKI-Händehygienerichtlinie in der Hauswirtschaft (Carola Reiner)
- Von Tieren und Menschen – Haustiere im Heim (Dr. Dieter Bödeker)

Nachhaltigkeit

- Einführung in die Nachhaltigkeit in der Hauswirtschaft (M. Christine Klöber)
- Nachhaltige Steuerungsinstrumente ...
 - ... in Personalentwicklung und Mitarbeiterschutz (M. Christine Klöber)
 - ... in der Reinigung (M. Christine Klöber)
 - ... in der Verpflegung (M. Christine Klöber)
 - ... für Wäschepflege und -hygiene (M. Christine Klöber)
- Wirksames Energiesparen in der Hauswirtschaft – der Praxis-Check (Carola Reiner)

Rechtliche Grundlagen

- Recht und Gesetz beim Kochen (Carola Reiner)
- Recht und Gesetz in der Hauswirtschaft (Carola Reiner)

Reinigung

- Basishygiene Reinigung (Carola Reiner)
- Berechnung von Leistungszahlen in der Gebäudereinigung (Andreas Carl)
- Die hygienische Sanitärraum-Reinigung (Andreas Carl)
- Essig oder nicht? Alte Hausmittel in der modernen Hauswirtschaft (Carola Reiner)
- Qualitätsverbesserung und Arbeitserleichterung bei Trockenreinigung (Andreas Carl)
- Reinigung und Desinfektion nach RKI (Carola Reiner)
- Reinigung und Desinfektion ohne „Chemie“ – was ist Glaube und was sind Fakten? (Dr. Dieter Bödeker)
- Reinigungsequipment und -trends: Update zum aktuellen Stand der Technik (Martin Lutz)
- Reinigungstextilien hygienisch sicher aufbereiten (Carola Reiner)

Verpflegung/Lebensmittel

- Die neue Leitlinie: Lebensmittelsicherheit beim Kochen in sozialen Einrichtungen und Diensten (Martina Feulner)
- HACCP ist nicht alles (Carola Reiner)

Wäschepflege

- Basishygiene Wäsche (Carola Reiner)
- Das RABC-Konzept in der Wäschepflege umsetzen (Carola Reiner)
- Essig oder nicht? Alte Hausmittel in der modernen Hauswirtschaft (Carola Reiner)
- Stellschrauben für die optimale Wäschepflege (M. Christine Klöber)

Weitere hauswirtschaftliche Themen

- Arbeit im Privathaushalt (Jeannine Böttcher)
- Hauswirtschaft systemrelevant – wie verschaffen wir uns Anerkennung? (Christa Anna Fischer)
- Mit Blumen Wirkung erzielen – das perfekte Gesteck (Christa Anna Fischer/Birgit Deger)
- Qualitätsverbesserungs-Instrumente für die Hauswirtschaft (Carola Reiner)
- Was, wann, wie? Klarheit schaffen bei Dokumentationspflichten und Aufbewahrungsfristen (Carola Reiner)
- Von Tieren und Menschen – Haustiere im Heim (Dr. Dieter Bödeker)
- Havariepläne für Notfallsituationen – Chaos vermeiden (Carola Reiner)
- Gut betreut durch Hauswirtschaft (Susanne Binder)

„Das bestehende Personal nicht vernachlässigen!“

Ein 10.000-Euro-Bonus und kostenlose E-Autos für Pflegekräfte? Welche Maßnahmen helfen wirklich bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung und wie wirken solche Maßnahmen auf das bestehende Personal?



Kliniken und Pflegeeinrichtungen suchen vermehrt nach innovativen Lösungen und greifen teilweise zu extremen Maßnahmen, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden. So erhalten Pflegekräfte in einem Klinikum E-Autos, während in einem anderen 10.000 Euro Willkommensprämie bezahlt wird.

„Besonders wichtig bei diesen Maßnahmen ist es, das bestehende Personal nicht zu vernachlässigen – sonst erreicht man mit diesen Aktionen eher das Gegenteil“, erklärt **Max Grinda**. Als Recruiting-Berater hat er bereits mehr als 100 Pflegeeinrichtungen unterstützt.

Das Problem mit kurzfristigen Lösungen gegen Personalmangel

In Zeiten des Fachkräftemangels hinterlässt jede Hauswirtschafts- und Pflegekraft, die eine Klinik oder Pflegeeinrichtung verlässt, eine schmerzliche Lücke. Umso wichtiger ist es, zu verhindern, dass es überhaupt zu Personalabwanderung kommt.

Grundsätzlich tun Einrichtungen in diesem Zusammenhang gut daran, ihren Mitarbeiter:innen echte Benefits zu bieten. Das Problem an Maßnahmen wie hohen Willkommensprämien und kostenlosen Elektroautos ist, dass sie zwar verlockend klingen, das Problem aber

nicht an der Wurzel packen. Vielmehr verschleiern Pflegeeinrichtungen damit die Tatsache, dass sie im Grunde zu wenig für die Mitarbeitergewinnung und -bindung tun, obwohl es eigentlich eine richtige Recruiting-Strategie bräuchte.

Mit hohen Geldbeträgen und überflüssigen Benefits wird versucht, ein langfristiges Personalproblem zu lösen, für das in Wirklichkeit ganz andere Lösungsansätze erforderlich sind. Ohne die Implementierung einer langfristigen Personalbindungsstrategie kommen Kliniken, die auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein möchten, auf Dauer nicht weiter. Vielmehr sollten sie darauf abzielen, Mitarbeiter nicht nur einmalig zu rekrutieren, sondern auch langfristig an ihr Unternehmen zu binden. Mit welchen fünf Maßnahmen das am besten gelingt, wird im Folgenden dargestellt.



Das Thema Gesundheit und Prävention kann vielerorts noch ausgebaut werden

1. Einfacher Bewerbungsprozess

Zuallererst sollten sich Pflegeeinrichtungen und Kliniken mit der Frage auseinandersetzen, wie potenzielle Bewerber überhaupt auf ihr Unternehmen aufmerksam werden. Denn in den meisten Fällen besteht jede Menge Nachholbedarf, wenn es um die Themen Außendarstellung und Arbeitgeber-Marke geht. Eine attraktive Arbeitgeber-Marke hilft nicht nur bei der Mitarbeitergewinnung, sondern auch bei der Mitarbeiterbindung.

Einer der wichtigsten Bausteine ist in diesem Zusammenhang ein unkomplizierter Bewerbungsprozess, der unbedingt mit wenigen Klicks möglich sein sollte. Warum? Weil umständliche Bewerbungen mitsamt Anschreiben und Lebenslauf längst nicht mehr dem Zeitgeist entsprechen. Um mehr qualifizierte Bewerbungen zu generieren, müssen Pflegeeinrichtungen den Bewerbungsprozess möglichst einfach gestalten und so für leichte Zugänglichkeit sorgen.

2. Gesundheits-Benefits

Gerade in der Pflege und Hauswirtschaft, in der es um das menschliche Wohl geht, ist es sehr wichtig, attraktive Arbeitsbedingungen und eine Arbeitskultur zu schaffen, in der sich das Personal gegenseitig unterstützt und wertschätzt. Denn die Arbeit in diesen Branchen ist nicht nur körperlich anstrengend, sondern auch mit hohen psychischen Belastungen verbunden. Mindestens ebenso wichtig ist es, dass das Personal gesundheitlich in einer guten Verfassung ist.

Einrichtungen sollten sich in Erinnerung rufen, dass sie, indem sie sich um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter sorgen, zugleich auch etwas für die Mitarbeitergewinnung und -bindung tun. Als besonders wirkungsvoll hat es sich in diesem Zusammenhang erwiesen, ein Mitarbeiter- und Gesundheits-Benefit-System zu implementieren, über das das Thema Gesundheitsprävention sinnvoll angegangen werden kann. Pflegeeinrichtungen stehen dazu vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, um die Gesundheit und das

Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu fördern. Ernährungsprogramme, eine Rückenschule oder Stressmanagementprogramme wären gute Möglichkeiten, um dafür zu sorgen, dass es gar nicht erst zu einer Überlastung des Personals kommt. Teilweise werden die Präventionsmaßnahmen sogar bis zu 95 Prozent vom Staat getragen.

3. Work-Life-Balance

Viele Mitarbeitende haben Schwierigkeiten, ihre Arbeit und ihr Privatleben miteinander zu vereinbaren. Stress und Unzufriedenheit können die Folge sein, zumal Care-Berufe sowohl körperlich als auch emotional sehr anstrengend sind. Umso wichtiger ist es, dass Arbeitgeber die Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern wahrnehmen, indem sie ihnen zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit verhelfen.

Einer der wichtigsten Faktoren ist eine gewisse Planbarkeit, am besten in Kombination mit einem Freizeitausgleich und flexiblen Arbeitszeitmodellen, die dafür sorgen, dass das Personal nicht ständig an freien Tagen einspringen oder für Überstunden verfügbar sein muss. Außerdem kann die Möglichkeit eines festen Springer-Pools oder Bereitschaftstelefon Abhilfe schaffen. Zudem können Pflegeeinrichtungen Unterstützung bei der Kinderbetreuung anbieten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Kooperationspartner zu integrieren, um mit ihrer Hilfe zum Beispiel eine eigene Kindertagesstätte zu gründen, die an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst ist.

4. Onboarding-Prozess

Die Mitarbeiterbindung fängt schon mit dem richtigen Onboarding (Einarbeitung) an. Um nicht hinter der Konkurrenz zurückzubleiben, sollten Kliniken und Pflegeeinrichtungen heutzutage unbedingt die Vorteile nutzen, die ein moderner Onboarding-Prozess mit sich bringt. Digitale Schulungssysteme haben sich dabei in allen Phasen als ausgesprochen nützlich erwiesen. So bekommt jeder neue Mitarbeiter von Anfang an die-

Zum Autor



Max Grinda

Max Grinda und **Felix Hahnewald** sind die Geschäftsführer von FM Recruiting.

FM Recruiting möchte die Mitarbeitergewinnung in sozialen Einrichtungen wieder einfach gestalten. Kunden sind stationäre Pflegeheime, Pflegedienste und Einrichtungen der Behinderten- und Eingliederungshilfe.

Weitere Informationen unter:

 www.fm-recruiting.de

selben Informationen, Werte und Rahmenbedingungen vermittelt, was dazu führt, dass alle Fachkräfte am Ende die gleiche Vision verfolgen und insgesamt zufriedener mit ihrer Arbeit sind. Zufriedene Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber häufig weiter, wodurch sich auch die Mitarbeitergewinnung einfacher gestaltet. Dadurch fördern Einrichtungen auf lange Sicht die Schaffung einer positiven Arbeitgeber-Marke.

5. Öffentliche Anerkennung

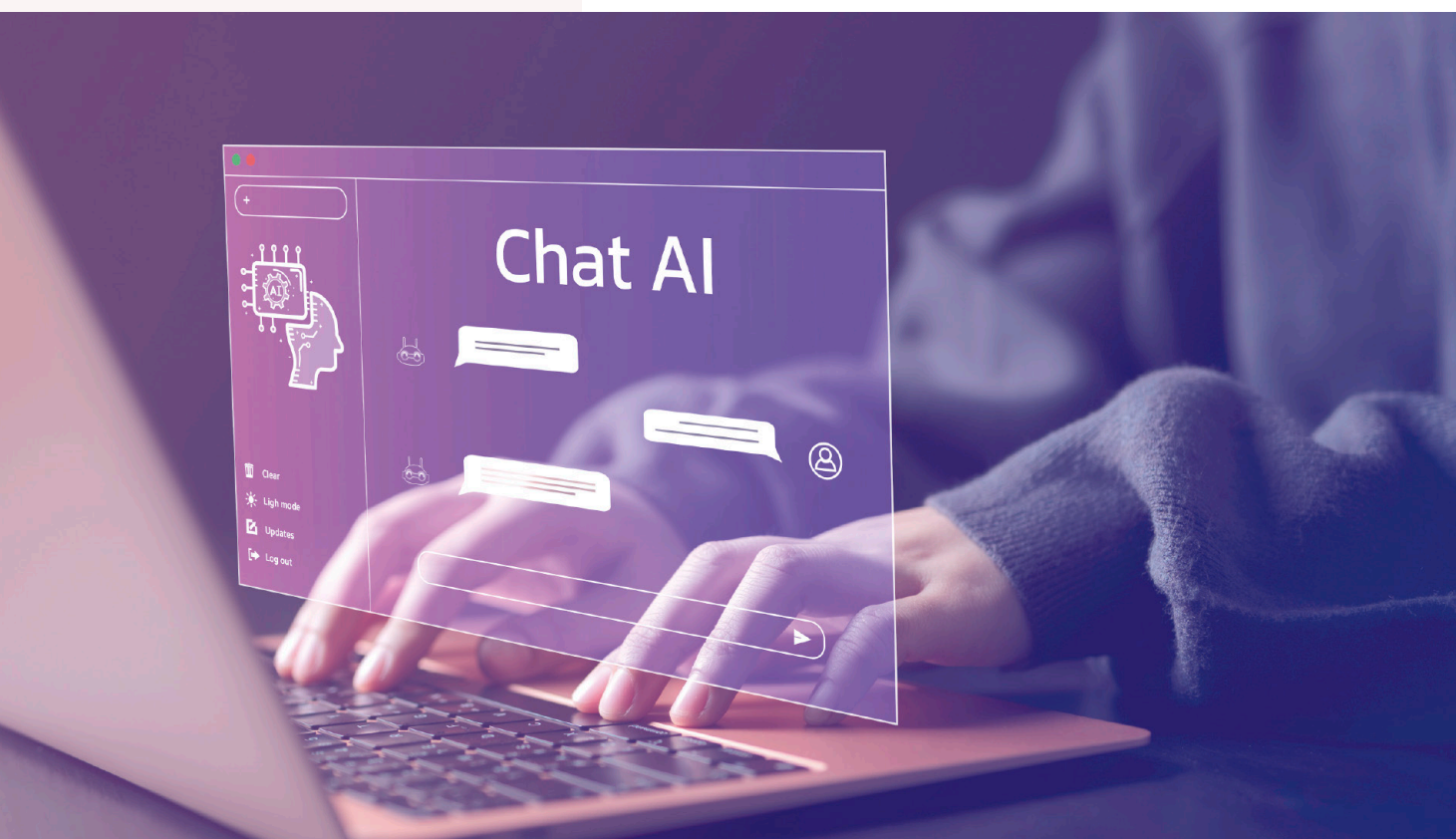
Wertschätzung ist in dieser Branche das A und O. Kräfte in Hauswirtschaft, Küche Reinigung und Pflege möchten das Gefühl haben, dass ihre Leistungen gesehen und anerkannt werden. Entsprechend wichtig ist es, dass Pflegeunternehmen und Kliniken eine Arbeitskultur schaffen, in der gute Leistungen öffentlich honoriert werden.

Wichtig ist auch eine offene Feedback-Kultur, in der das Personal seine Wünsche, Bedürfnisse und Anliegen offen und angstfrei kommunizieren kann. Indem Einrichtungen regelmäßig die Meinung ihrer Mitarbeiter einholen, tragen sie einen wesentlichen Teil dazu bei, dass die Mitarbeitergewinnung und -bindung in dieser Branche gelingt. ●

Max Grinda

ChatGPT als Hilfe im Hotelmarketing

Hotels und Tagungshäuser sind auf der Suche nach innovativen Lösungen, um den Herausforderungen des Fachkräftemangels und der wachsenden Nachfrage nach personalisierten Gästelerfahrungen gerecht zu werden. ChatGPT kann in beiden Fällen helfen, indem es das Verhalten und die Vorlieben der Gäste überwacht und analysiert, um personalisierte Marketingkampagnen zu erstellen.



ChatGPT, der KI-basierte Chatbot von OpenAI, ist derzeit Gegenstand zahlreicher Debatten. In der Hotellerie wird vor allem über den Einsatz des Chatbots im Marketing diskutiert. ChatGPT basiert auf einem Maschinenlernmodell, das menschliche Eingaben in natürlicher Sprache versteht und beantwortet. Mit der neuesten Version GPT-4 wird die Leistungsfähigkeit des textbasierten Dialogsystems weiter ausgebaut.

Die Vor- und Nachteile

ChatGPT bietet im Gästeservice großes Potenzial, da das Tool durch Gespräche mit Nutzern kontinuierlich dazulernt und rund um die Uhr verfügbar ist. Hotels könnten durch den Einsatz des mehrsprachigen Chatbots dadurch zukünftig Zeit- und Kosteneinsparungen erzielen. Allerdings gibt es auch Nachteile, da der Chatbot Emotionen und Humor nicht versteht und in der Kommunikation mit Gästen und Bewerbern somit Schwierig-

keiten verursachen kann. Das Dialogsystem könnte auch unlogische Antworten geben, wenn es wenig Erfahrungen in bestimmten Bereichen hat. Hotels sollten daher vor einer Implementierung die Vor- und Nachteile von ChatGPT sorgfältig abwägen.

Aufgrund der vielen analytischen Vorteile könnte ChatGPT im Hotelmarketing jedoch künftig eine wichtige Rolle spielen. Eine Möglichkeit besteht darin, das Tool zur Analyse von Gästefeedback einzusetzen, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Hotels ihr Image verbessern können. Auch im Bereich der Suchmaschinenoptimierung (SEO) gibt es zahlreiche Einsatzmöglichkeiten, um das Hotelpersonal zu entlasten. So kann der Chatbot zum Beispiel bei der Erstellung von Meta-Titeln und Meta-Beschreibungen unterstützen und relevante Themen für Zielgruppen generieren, Schlüsselwörter auf Grundlage der Suchabsicht klassifizieren und Keywords für den Nutzer übersetzen.

ChatGPT als Unterstützung bei der Content-Erstellung

ChatGPT ist ein effektives Hilfsmittel für die Content-Erstellung. Der Chatbot kann wiederkehrende Aufgaben, die viel Zeit erfordern, effizient gestalten. So kann das Tool beispielsweise häufige Fragen beantworten oder Inhalte erstellen, die für die Webseite, Social Media oder die Gästekommunikation verwendet werden können. ChatGPT kann sogar Social-Media-Kalender und -Pläne auf Anfrage erstellen. Auch bei der Themenrecherche kann der Chatbot eine hilfreiche Unterstützung sein. Hotels können sich somit viel Arbeit ersparen und dennoch hochwertigen Input liefern.

Mehr Gästezufriedenheit durch kürzere Reaktionszeiten

ChatGPT bietet vor allem eine große Zeitersparnis in der Gästekommunikation. Denn der Chatbot kann automatisch auf Gästeanfragen reagieren und Fragen beantworten, wodurch die Reaktionszeiten verkürzt und die Gästezufriedenheit

erhöht wird. Eine Möglichkeit wäre die Integration des Chatbots auf der Webseite, um Gästeanfragen in Echtzeit zu beantworten. Auf diese Weise könnten Hotelbetreiber ihr Image verbessern und die Gästebindung erhöhen. Zudem könnten vorhandene Ressourcen effizienter genutzt werden.

Fazit: Insgesamt bietet ChatGPT der Hotellerie großes Potenzial, birgt jedoch auch einige Risiken und Nachteile. Das Tool eignet sich als Hilfsmittel bei der Automatisierung von Routineaufgaben, der Analyse von Gästefeedback und der Optimierung von Marketingkampagnen. Auch die Kommunikation mit Gästen und potenziellen Bewerbern kann durch den Chatbot unterstützt werden.

Steve Heinecke

Drei weitere nützliche KI-Programme

Text zu Sprache vertonen mit realistischen KI-Stimmen – **Murf**

www.murf.ai

Social-Media-Postings erstellen und zum Beispiel aus einem Handy-Video zehn verschiedene und passende Posts erstellen lassen (für TikTok, Instagram, YouTube, Facebook etc.) – **Repurpose 10**

www.repurpose.io

Kunstwerke aus einem geschriebenen Text erstellen – **Dall-E-2**

www.openai.com/product/dall-e-2

Über den Autor



Steve Heinecke

Steve Heinecke und **Alexander Laubner** sind die Gründer von Performance Hotel. Mit ihrer Agentur unterstützen sie Hotels, Apartmentanlagen und Urlaubsresorts bei der Gewinnung von Gästen und Mitarbeitern. Wie auf die eigenen Gäste müssen Hotels ihrer Meinung nach auch

auf potenzielle Bewerber gezielt zugehen, um sie als Arbeitgeber zu überzeugen. Hierfür positionieren sie Hotels als authentischen und attraktiven Arbeitgeber in ihrer Region.

Weitere Informationen über:

www.performancehotel.com

Welcher Typ sind Sie?

Das DISG-Persönlichkeitsmodell des amerikanischen Psychologen William Moulton Marston unterscheidet folgende Grundtypen: Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit (DISG). Welcher Typ Sie sind und was Sie im Umgang mit anderen beachten müssen, schildert der Beitrag.



Das DISG-Modell kann im Arbeitsleben die Kommunikation verbessern und es hilft, Teams sinnvoll zusammenzustellen. Der Trainer **Joachim Böker** von der xpanD Deutschland GmbH war hierzu beim Fachkongress Housekeeping Professional 2023 im Hotelkompetenzzentrum Ende Mai 2023 in Oberschleißheim bei München eingeladen.

Im Fokus des Modells stehen die Verhaltensweisen der vier Persönlichkeitstypen:

- der eher ehrgeizige, ungeduldige und zielstrebige Dominante (**rot**)
- der neugierige, kreative und optimistische Initiative (**gelb**)
- der ruhige, teamfähige und empathische Stetige (**grün**)
- und der analytische, systematische und präzise Gewissenhafte (**blau**).

„Zwar hat nicht jede/r nur einen der jeweiligen Farb-Anteile in sich, doch es gibt meist eine Farbe, die überwiegt und uns prägt“, so Böker. Durch Tests kann man schnell seinen eigenen DISG-Typen (DISG steht für Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit) herausfinden, was einem stark bei der eige-

nen Selbstfindung und Persönlichkeitsentwicklung hilft. Ist man sich seiner eigenen und auch der Stärken und Schwächen anderer Typen bewusst, fällt es einem auch leichter, die Fehler bei sich selbst und nicht bei anderen zu suchen. Dabei gibt es drei Phasen: Die Selbsterkenntnis, die Selbstveränderung und die Selbstakzeptanz, so Böker.

Eigenschaften der verschiedenen Typen

Jeder Typ hat seine eigenen Verhaltensweisen und Reaktionen auf verschiedene Dinge. Während sich der Dominante und der Initiative lebhaft, energetisch und extrovertiert verhält, sind der Stetige und der Gewissenhafte eher zurückhaltend, einzügängerisch und introvertiert.

Auch an den Interessen oder Ansichten kann man einen DISG-Typen bestimmen. Zeigt jemand mehr Interesse an einer Person selbst oder eher an den erreichten Zielen und Erfolgen dieser Person? Verhält er sich freundlich und unterstützend oder eher skeptisch hinterfragend gegenüber einer anderen Person?

Wichtig sind auch die Mimik, Gestik und die Körpersprache. Extrovertierte sind meist energetisch und direkt, gestikulieren viel und zeigen auch mehr Mimik. Introvertierte hingegen neigen dazu, sich in diesen Dingen zurückzuhalten, um nicht zu viel Aufmerksamkeit zu erregen. Dies sind alles Punkte, an denen man festmachen kann, zu welchem DISG-Charakter jemand gehört.

Erster Schritt: Selbstreflektion

Trainerin **Leena Bräkling** erläuterte ebenfalls auf der Housekeeping Professional 2023 den Umgang mit anderen Typen. Der erste Schritt nach dem Erkennen eines Persönlichkeitstypen einer anderen Person ist die Selbstreflektion. Wie verhält man sich am besten gegenüber einer Person eines Typs, mit dem man gar nicht zurechtkommt?

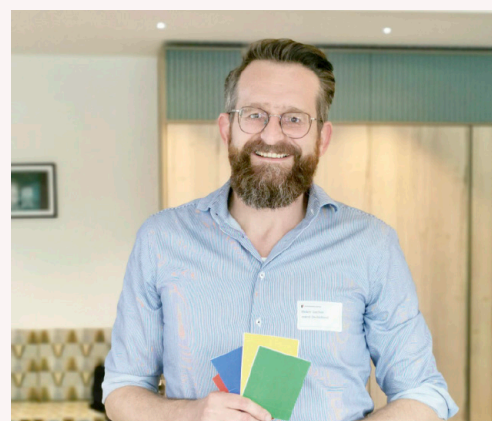
Zwar kann es passieren, dass die Typen untereinander nicht kompatibel sind,

doch Andersartigkeit kann auch positiv sein. So könnte man es auch als Chance sehen, Dinge auf verschiedene Weisen anzugehen oder Aspekte aus mehreren Perspektiven zu beachten. Schließlich lebt ein Team auch von der Andersartigkeit. Wenn sich die Persönlichkeiten jedoch zu sehr unterscheiden, ist es wichtig, Rücksicht zu nehmen, denn das Ziel bleibt, eine gute Beziehung aufzubauen. Keinesfalls sollte man denken, die Kommunikation mit einem inkompatiblen Typen sei völlig unmöglich, betonte Leena Bräkling.

Anschließend wurden die vier DISG-Persönlichkeiten noch einmal von Joachim Böker analysiert und charakterisiert (siehe Kasten). Denn jeder Persönlichkeitstyp hat seine eigenen Ängste, Bedürfnisse und Fragen.

Fazit: Das Kennenlernen seines eigenen DISG-Persönlichkeitstypen ist eine gute Hilfe bei der Kommunikation mit anderen.

Dina Yang/Rob



Trainer Joachim Böker



Coach Leena Bräkling

Eigenschaften der Persönlichkeitstypen nach DISG

Der Dominante (D)

- **Grundangst:** Besiegt zu werden. Für jemand so Zielstrebigem ist es furchtbar, wenn jemand trotz aller Mühen besser sein sollte als er selbst.
- **Bedürfnis:** Freiheit.
- **Umgang mit anderen:** Benutzt andere Menschen für seine eigenen Ziele.

Der Initiative (I)

- **Grundangst:** Ignoriert zu werden. Die Initiativen wünschen sich Lob und Aufmerksamkeit und können deshalb nicht damit umgehen, von anderen ignoriert oder übergangen zu werden.
- **Bedürfnis:** Lob und Anerkennung.
- **Umgang mit anderen:** „Mehr Menschen – mehr Party“.

Der Stetige (S)

- **Grundangst:** Einsamkeit. Da die teamfähigen und empathischen Stetigen lieber in Gruppen arbeiten und handeln, schreckt das Alleinsein sie ab.
- **Bedürfnis:** Harmonie und Sicherheit.
- **Umgang mit anderen:** „Es ist wichtig, dass es allen anderen gut geht“

Der Gewissenhafte (G)

- **Grundangst:** Kritik. Gewissenhafte bemühen sich stets alles perfekt hinzubekommen und fühlen sich deshalb angegriffen, wenn jemand ihr Werk kritisiert.
- **Bedürfnis:** Perfektion.
- **Umgang mit anderen:** „Mehr Menschen stiften mehr Chaos“.

„Jammerer, Meckerer, Grantler braucht kein Mensch“

Bei dem heutigen Fach- und Führungskräftemangel in den Einrichtungen ist es sicher eine gute Strategie, nach Talenten in den eigenen Reihen Ausschau zu halten. Doch ein Rollenwechsel von der Mitarbeiterin zur Führungskraft ist herausfordernd. Wer ist überhaupt als Führungskraft geeignet, wie klappt der Rollenwechsel und wie kann man sich Hilfe holen? rhw praxis sprach darüber mit der Trainerin und Dozentin Kristin Koschani-Bongers.



? **Wie geht Führung eigentlich heute?**

! Führung hat sich absolut verändert, weg vom hierarchischen Führungsstil, hin zur Führung auf Augenhöhe. Das ist natürlich auch bedingt durch die Anforderungen der neuen Generationen im Arbeitsleben – ob das nun Y, Z oder Alpha ist. Man lebt heute nicht mehr um zu arbeiten, sondern genau umge-

kehrt, man arbeitet um zu leben. Die Führungskraft wechselt von der Rolle der Weisungsgeberin, wie es früher war, zur Rolle der Gesprächspartnerin und Zuhörerin.

Man hat heute als Führungskraft weitaus mehr Aufgaben und Rollen, die es zu bewältigen gilt. Ich muss meine Mitarbeitenden motivieren, muss immer auf dem neu-

esten Stand sein, muss Ideen/Produkte mit einbringen, muss auch weiterhin delegieren und Verantwortung abgeben können und die Kontrolle gehört nach wie vor dazu. Mein Eindruck ist, dass das Delegieren jüngeren Führungskräften leichter fällt als älteren, die gern immer alles selber in der Hand haben. Und heute gehört zur Führung auch ein Stückweit ein Coaching dazu, also eine individuelle Beratung der Mitarbeitenden.

? **Dann kann man sagen, Führung ist heute herausfordernder als früher, als die Führungskraft nur Weisungsgeber war?**

! Das kann man auf jeden Fall so sagen. Auch weil die Mitarbeitenden heute ganz anders aufgestellt sind, die Work-Life-Balance ist zum Beispiel sehr wichtig. Früher wurde nicht groß aufgemuckt, wenn man viele Überstunden hatte, das ist heute anders. Viele ältere Führungskräfte tun sich im Umgang mit den Generationen Y, Z oder Alpha schwer, weil sie es einfach nicht gewohnt sind und eine andere Einstellung haben. Da heißt es beispielsweise, diese jungen Leute haben überhaupt kein Pflichtbewusstsein. Das kann man aber so nicht sagen, sie haben einfach andere Anforderungen an das Berufsleben, denen ich als Arbeitgeber gerecht werden muss. Denn es ist ja wichtig, heute für die Einrichtung überhaupt noch Mitarbeitende zu bekommen. Wenn ich nicht verstehe, wie die jungen Leute ticken, dann habe ich das Nachsehen.

? **Was ändert sich denn persönlich für mich, wenn ich von der Mitarbeiterin zur Führungskraft werde?**

! Dann befindet man sich plötzlich in einer Sandwich-Position, das ist eine Herausforderung. Man ist nicht mehr Teil vom Flurfunk, das ist aber auch gut so, denn man

muss eine gewisse Distanz wahren. In dieser Sandwich-Position muss man sich nach oben und unten abstimmen. Man hat jetzt ein weitaus breiteres Aufgabengebiet und manchmal ist es schon auch eine einsame Position. Das muss man aushalten können.

Auch muss man weg von der Einstellung, dass alle einen mögen, das geht nicht. Als Führungskraft kann man nicht immer nur die Nette sein, da man zum Teil ja auch unpopuläre Entscheidungen treffen muss, zum Beispiel was Arbeitspläne betrifft. Hier ist das Kommunizieren das A und O. Am Anfang ist es auch wichtig, sich mit seinem eigenen Vorgesetzten gut abzustimmen: Welche Befugnisse hat man, für was ist man verantwortlich? Und dann muss man natürlich auch die Kommunikation nach unten pflegen. Dazu ist wichtig, zunächst mit jedem Mitarbeitenden Einzelgespräche zu führen.

? **Was kann man noch für einen reibungslosen Übergang in die neue Position tun?**

! Wie gesagt, ist eine offene Kommunikation ganz wichtig. Ein konstruktives Miteinander sollte kommuniziert werden, gern auch in einer offenen Runde, beispielsweise bei Jour-Fix-Terminen. Hier kann man zu Beginn deutlich machen, welche Ziele man hat, die man gemeinsam erreichen möchte. Man kann betonen, dass eine gute Atmosphäre wichtig ist, man sollte Dankbarkeit und Wertschätzung zeigen. Man kann auch kleine Geschenke verteilen, wie zum Beispiel Lachgummi. Damit drücke ich aus, mir ist wichtig, dass wir gemeinsam Spaß und etwas zu lachen haben. Oder man könnte „Merci“-Schokolade verteilen und sich damit schon einmal bedanken und ausdrücken, dass man sich auf ein gutes und konstruktives Miteinander freut.



Wichtig ist auch, dass man als Führungskraft immer ein offenes Ohr hat und jeder sich trauen kann, mit seinem Anliegen zu einem zu kommen

Auch Team-Events wie ein Picknick im Sommer oder ein Buffet zu Weihnachten, bei dem jeder eine Spezialität aus seinem Land mitbringt, stärken den Zusammenhalt – gerade, wenn die Mitarbeitenden aus vielen verschiedenen Kulturkreisen kommen.

Wichtig ist auch, dass man als Führungskraft immer ein offenes Ohr hat und jeder sich trauen kann, mit seinem Anliegen zu einem zu kommen. Gerade bei anstehenden unpopulären Entscheidungen ist auch Transparenz ganz wichtig, also eine transparente Kommunikation, bei der man erklärt, warum etwas so ist und nicht anders. Und natürlich sollte man die Mitarbeitenden zu Beginn einbeziehen, sie fragen, welche Erwartungen, welche Hoffnungen haben sie an mich als Führungskraft, was wünschen sie sich von mir, wie stellen sie sich eine gute Zusammenarbeit vor?

? Was sind denn Fallstricke oder häufige Fehler, auf die ich als neue Führungskraft besonders achten sollte?

! Ganz wichtig ist, nicht arrogant aufzutreten, weil man jetzt Führungskraft ist. Dann kann man das Ganze gleich knicken. Ich hatte auch schon mal den Fall, dass eine neue Führungskraft, die vorher mit allen per Du war, nun auf einmal von allen gesiezt werden wollte. Das ist die komplette Katastrophe. Man sollte nicht auf einmal die Chefin heraushängen lassen, sondern weiterhin auf Augenhöhe kommunizieren. Auch Freundschaften, die man als Kollegin aufgebaut hatte, sollte man als Führungskraft nicht kappen. Man sollte in der neuen Rolle natürlich schon ein wenig Distanz wahren und dies auch der Person gegenüber kommunizieren, deshalb sind die Einzelgespräche ganz wichtig. Die anderen Kolleginnen sollten

nicht das Gefühl haben, dass man diese Person bevorzugt und eine Vetternwirtschaft herrscht.

Es kann natürlich auch sein, dass eine frühere Kollegin neidisch auf meine neue Position ist und denkt, sie wäre besser dafür geeignet gewesen. Auch hier ist ein Gespräch wichtig, um diese Kollegin einzubinden, Wertschätzung zu zeigen und zu betonen, dass man sich darauf freut, gemeinsam mit ihr das Team weiter nach vorne zu bringen. Es hilft hier nicht, den Kopf in den Sand zu stecken und womöglich eine Aversion gegen diese Person aufzubauen. Man muss auch Konflikte aushalten können und keine Angst davor haben. Konflikte sollten sofort angesprochen werden – nicht nur von der Führungskraft, auch Mitarbeitende sollten keine Angst haben, so etwas anzusprechen. Sonst gibt es einen Schmelbrand, der dann plötzlich ausbricht. Totschweigen und aussitzen sind keine Lösung, sondern gefährlich.

? Was wünschen sich heutige Mitarbeitende denn besonders von Führungskräften?

! Mitarbeitende wünschen sich heute von Führungskräften Wertschätzung und Interesse. Man sollte Mitarbeitende fragen, wie war das Wochenende, wie geht es der Familie? Gerade wenn man früher Kollegin war, kennt man ja die Person und die Familienverhältnisse. Häufig klagen Mitarbeitende, dass Führungskräfte sich gar nicht für sie interessieren, ihnen völlig egal ist, wie es ihnen geht. Natürlich sollte man nicht nachbohren oder indiskret sein. Ich merke ja, ob eine Person sich öffnen möchte oder nicht – das ist auch typabhängig. Wichtig ist auch, „danke“ zu sagen. Ich höre häufig, dass Mitarbeitende sich nicht wertgeschätzt fühlen, auch wenn sie Überstunden ohne

Ende schieben oder ein besonderes Engagement zeigen. Hier fällt einem kein Zacken aus der Krone, wenn man sich bedankt oder kleine Geschenke macht. Das gilt auch für besondere Gelegenheiten wie Ostern oder zum Geburtstag. Kleine Gesten machen hier so viel aus, das dauert nicht lange und kostet nicht die Welt.

Gerade bei beziehungsorientierten Kulturen, wie sie zum Beispiel in Ländern des Mittelmeerraumes üblich sind, ist es wichtig, ein wertschätzendes Feedback zu geben und auch im Einzelgespräch erst einmal etwas Positives zu finden, um einen guten Einstieg zu haben. Von Vorteil ist, dass Frauen in Sachen Beziehungsebene und kommunikative Kompetenz meist besser aufgestellt sind als Männer.

? Was sind denn generell die Vorteile und was die Nachteile, wenn man von der Mitarbeitenden zur Führungskraft aufsteigt?

! Ein Vorteil ist, dass die neue Führungskraft das Unternehmen, die Aufgaben und auch die Mitarbeitenden bereits kennt. Ein Nachteil ist der Neidfaktor bei Kolleginnen. Frauen sind hier besonders anfällig. Dieses „Stutenbissige“ oder „nicht gönnen können“ erlebt man häufiger bei Frauen.

Wenn eine neue Führungskraft von außen kommt, fällt dies komplett weg. Auch wenn man eine Kollegin hatte, mit der man überhaupt nicht zurechtkam, muss man als Führungskraft mit dieser Person auskommen und kann sich nicht distanzieren. Persönliche Animositäten müssen außen vor bleiben, vielmehr ist das Gespräch mit diesen Personen besonders wichtig. Das ist nicht immer einfach und eine gute Vorbereitung ist hier besonders wichtig.

? Wenn man dies so hört, ist der Rollenwechsel von der Mitarbeitenden zur Führungskraft schon nicht ganz einfach und das passt auch nicht für jeden, oder?

! Nein, das passt absolut nicht für jeden. Man braucht soziale und kommunikative Kompetenzen. Ich sollte Meetings moderieren können, sollte wissen, wie kommuniziere ich Entscheidungen und wie gebe ich Feedback.

Eine Vorgesetzte muss erkennen, wer von den Mitarbeitenden überhaupt das Potenzial hat, Führungskraft zu werden. Die Persönlichkeitsstruktur muss passen, hier empfehle ich Persönlichkeitstests, die darüber Aufschluss geben können. Und als Mitarbeitende muss ich auch selber reflektieren, kann und will ich das. Aber bitte nicht zu lange überlegen, sondern sich auch einfach mal etwas zutrauen.



Trainerin Kristin Koschani-Bongers

? Eine Führungskraft sollte kommunikativ gut aufgestellt sein, das sagten Sie ja bereits, doch welche weiteren Persönlichkeitsmerkmale machen eine gute Führungskraft aus?

! Eine Führungskraft sollte Empathie haben, freundlich und höflich sein und kein arrogantes, selbstgefälliges Auftreten haben. Man sollte Energielieferantin sein für das Team und nicht Energie rauben. Eine optimistische, positive Lebenseinstellung ist wichtig und überträgt sich auf die Mitarbeitenden – Jammerer, Meckerer, Grantler braucht kein Mensch. Als Führungskraft muss ich grundsätzlich Menschen mögen. Die Menschlichkeit, der Umgang miteinander, macht letztlich den Unternehmenserfolg aus. Als Vorgesetzte sehe ich ja schon, wie agiert eine Mitarbeiterin im Team? Hat sie eine positive Lebenseinstellung, übernimmt sie Verantwortung, sieht sie, wenn jemand Hilfe braucht oder schaut sie nur auf ihren eigenen Vorteil und die anderen sind ihr völlig egal. So jemand ist nicht als Führungskraft geeignet. Fachliche Kompetenz kann man sich aneignen, aber wenn die soziale Kompetenz nicht vorhanden ist und die Einstellung nicht stimmt,

funktioniert es nicht als Führungskraft. Das ist auch das, was ich in den Coachings immer wieder höre. Da sagt kaum jemand, meine Führungskraft ist fachlich völlig inkompetent. Es ist immer die soziale Kompetenz, die fehlt. Also mangelndes Interesse, fehlende Wertschätzung, kein Zuhören, keine Empathie.

? Wie kann ich mir denn Hilfe holen, wenn ich neu in die Rolle als Führungskraft gekommen bin?

! Natürlich sind Fortbildungen wichtig. Hier ist es Aufgabe der übergeordneten Person zu schauen, was die neue Führungskraft braucht, vielleicht ein entsprechendes Seminar oder ein begleitendes Coaching?

Gut ist auch, wenn man sich eine Mentorin oder einen Mentor sucht, bei dem man sich Hilfe holen kann. Das können Personen aus einer höheren Führungsebene sein oder ältere Kolleginnen, die in dieser Führungsposition sind. Diese sollte man gerade als junge Führungskraft aktiv suchen und sie fragen, ob man sich austauschen kann. Meist ist die Person auch bereit dazu, denn viele freuen sich, wenn die eigene Erfahrung wertgeschätzt wird. Man sollte sich als junge Führungskraft nicht scheuen zu sagen: Ich bin neu hier, möchte es aber gut machen und von den Erfahrungen anderer profitieren. Wenn man bereit ist, sich Hilfe zu holen oder auch aktiv danach fragt, ist das kein Zeichen von Schwäche, sondern es beweist Engagement und Motivation. Man zeigt, dass man eine gute Führungskraft sein möchte und es einem wichtig ist, zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Vielen Dank für das interessante Gespräch!

Alexandra Höß

Zur Person



Kristin Koschani-Bongers ist seit dem Jahr 2000 als selbständige Trainerin, Hochschuldozentin und Coach tätig, seit mehreren Jahren auch als Dozentin für den Berufsverband Hauswirtschaft e. V. Ihre Themen sind unter anderem Kommunikation, Business-Knigge, die Rolle als Führungskraft oder auch Schlagfertigkeit.

Weitere Informationen unter www.kristin-koschani.de

Ein Must-Read für alle Histo-Fans!



Band 2

Nora Berger
Sturm über Gut Eichenwalde
BC Digital Edition, ein Imprint
von BC Publications
ISBN (E-Book) 978-3-941717-69-5
6,99 Euro

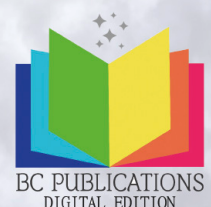
Mecklenburg in den 1930er Jahren. Antonias kühnste Träume sind in Erfüllung gegangen: Sie hat ihre heimliche Liebe Max geheiratet und ist auf Wunsch ihres Großvaters Herrin auf Gut Eichenwalde geworden. Doch ihr Schicksal nimmt einen anderen Weg. Max entpuppt sich als Schuldenmacher, der das exklusive Polo-Spiel auf dem Gut einführen will. Als er sich den Nationalsozialisten anschließt und beim Roulette-Spiel ein Vermögen verliert, bricht Antonias Welt zusammen. Max verrät alles, woran sie glaubt. Nun muss sich Antonia entscheiden ... Wird sie das Gut retten können und sich selbst treu bleiben oder verliert sie sich im Sturm dieser Zeit?

In Nora Bergers sehlichst erwartetem Abschluss nimmt Antonia das Schicksal in ihre eigenen Hände und trotz nicht nur den Vorurteilen dieser Zeit!



Band 1

Nora Berger
Wolken über Gut Eichenwalde
BC Digital Edition, ein Imprint
von BC Publications
ISBN (Print) 978-3-941717-65-7 • 13,90 Euro
ISBN (E-Book) 978-3-941717-64-0 • 4,99 Euro



„Die größte, aber nicht die stärkste Berufsgruppe“

Was kann die Pflege (die größte Berufsgruppe im Gesundheitswesen) von der Hauswirtschaft lernen und umgekehrt? Auf der diesjährigen Messe Altenpflege in Nürnberg befragten wir hierzu Prof. Dr. Michael Rosentreter von der Apollon Hochschule in Bremen.



? Was bewegt Sie gerade beim Thema Pflegeberufe am meisten?

! Mich bewegt unter anderem der Nachwuchs- und Fachkräftemangel. Nicht nur in der Pflege, auch in vielen anderen Bereichen ist dieser zu einem guten Teil selbst gemacht. Nach der Devise „Geiz

ist Geil“ wollte man lange nicht in die Ausbildung investieren. Hinzu kommt der Personalabbau, weil Personal Geld kostet, und so müssen immer weniger Mitarbeiter immer mehr Aufgaben übernehmen. Und das, wo Multimorbidität und Demenzerkrankungen in Pflegeeinrichtungen zunehmen.

? Mit Auswirkungen auf die Bewohner:innen...

! Richtig, die Menschen mit Demenz haben unter dem Zeitdruck des Personals das Gefühl, nicht ausreichend beachtet zu werden und das kann dann als Abwehrreaktion in Gewalt münden. Die wenigen Mitarbeiter:innen, die noch da sind, sind dauerhaft überlastet oder sie gehen zu Lasten ihres Gehaltes und ihrer Rente immer öfter in Teilzeit.

Die Pflege selbst ist ein phantastischer Beruf, doch die Pflegekräfte brauchen faire Rahmenbedingungen, um ihre Arbeit an und mit den Patienten befriedigend ausüben zu können. Pflege lässt sich nicht marktwirtschaftlichen Vorstellungen folgend auf Vorrat produzieren, denn Patienten und Personal müssen hierzu gleichzeitig vor Ort sein, und das in einem angemessenen Verhältnis.

? Ist das eine neue Entwicklung?

! Schon 1961 gab es einen Artikel im Spiegel, in dem berichtet wurde, dass tausende Pflegekräfte ausstiegen sind, weil sie damals zusätzliche Hilfstätigkeiten übernehmen sollten. Das ist jetzt über 60 Jahre her! Seit 1971 gibt es schon Versuche mit ausländischen Pflegekräften, damals vor allem aus Südkorea, den Pflegekräfte-Mangel auszugleichen.

? Wie ist das heute?

! Ich unterrichte ja auch in Berufsfachschulen. Etwas, was mich sehr nachdenklich stimmt, ist die apolitische Einstellung vieler Pflegenden. Sie können nicht genau sagen, wo der Schuh drückt und daraus Forderungen ableiten, sondern zitieren oft nur Schlagworte aus den Medien, wie mehr Gehalt und mehr Anerkennung für die Pflege.

? Im Gegensatz zur Hauswirtschaft mit der Ökotrophologie gibt es ja beim Studium in der Pflege noch immer keine großen Entwicklungen, oder?

! Zumindest nicht in Deutschland. Bei der Akademisierung sind wir fast schon so etwas wie das Schlusslicht Europas. Um beispielsweise in Vietnam Pflegefachkraft zu werden, ist selbstverständlich eine dreijährige Ausbildung an einer Fachhochschule oder ein vierjähriges Studium an einer Universität notwendig.

Auch viele europäische Länder sind uns bei Studiengängen zum Thema Pflege weit voraus. So gibt es auch in Großbritannien seit 2017 Studiengänge der Pflege, die beispielsweise am renommierten King's College angesiedelt sind.

Berufe in der Rationalitätenfalle



Ein Knackpunkt bei sozialen Berufen wie Hauswirtschaft und Pflege ist Folgendes:

Man spricht in der Soziologie von sogenannten „externen Effekten“. Das heißt, viele Menschen maximieren ihren eigenen Nutzen zum Beispiel bei der Berufswahl: Berufe mit

festen Bürozeiten statt Berufe mit (Nacht)schichten. Dadurch werden bestimmte Berufe nicht mehr ausreichend in der geforderten Form ausgebildet und ausgeübt (Rationalitätenfalle). Und das schlägt sich in zusätzlichen Kosten für die Gesellschaft nieder, so Prof. Rosentreter.

Am besten gefallen mir die Strukturen in den Niederlanden und in Skandinavien. Die Kompetenzbereiche der Gesundheitsberufe wie die der Therapeuten, Ärzte und Pflege werden hier überschneidend so angelegt, dass Versorgungslücken vermieden werden.

Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie wurden etliche Professionalisierungsansätze in Deutschland vereitelt, zum Beispiel durch die Abschaffung der Pflegekammern in zwei Bundesländern. Und, man kann es so deutlich sagen, weil ich selbst früher als Pfleger gearbeitet habe: viele Pflegekräfte wurden in der Pandemie trotz des Applauses von den Balkonen verschlissen.

? Sie als Vertreter einer Hochschule beobachten dazu was?

! Der Trend, nicht nur bei uns an der Apollon-Hochschule in Bremen geht dahin, sich in Studiengängen „weg vom Pflegebett“ zu qualifizieren. Durch den Bologna-Prozess ist ja auch das Studieren ohne Abitur mit der Anerkennung von Berufserfahrung und Weiterbildung ermöglicht worden. Doch wird die praktische Arbeit im Pflegestudium nicht vergütet bzw. das Studium nur bedingt durch das BAföG gefördert. Dabei ist empirisch nachgewiesen, dass es für die Qualität insgesamt förderlich ist, wenn sich eine Berufssparte akademisiert.

Ein Bereich, der allerdings in Deutschland noch Zukunftsmusik ist, ist die Versorgung mit akademisch weiterqualifizierten Pflegekräften, beispielsweise für Gerontologie, Diabetes oder Demenz. Hier entstünden Schnittstellen mit der Hauswirtschaft zur Optimierung der Versorgung. Nach dem vorliegenden Referentenentwurf zum „Pflegestudienförderungs-gesetz“ sollen mehr als 36 Millionen Euro durch Umverteilung unter den Kostenträgern zur Förderung der Pflege-Studiengänge aufgewendet werden. Das Gesetz soll noch vor der Sommerpause durch Bundestag und Bundesrat gehen.

? Was sind die aktuellen Entwicklungen bei der Ausbildung?

! Immerhin soll das Pflegestudium nach diesem Referentenentwurf nun auch dual (Studium und praktische Ausbildung) erfolgen und vergütet werden. Wir sind seit dem Jahr 1961 bei der dreijährigen Ausbildung in der Pflege stehen geblieben, doch zeigte sich in Modellvorhaben, dass angesichts des medizinisch-technischen Fortschritts und Erkenntnisse der Pflegewissenschaft eine mindestens 3,5-jährige Dauer sinnvoll wäre.

Zur Person



Prof. Dr. Michael Rosentreter (rechts) im Gespräch mit Robert Baumann von rhw praxis

Michael Rosentreter ist Professor für Pflegemanagement und Berufspädagogik an der Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft GmbH in Bremen mit 5.000 Studierenden. Angeboten werden Fernstudiengänge in Pflegemanagement, Gesundheitsökonomie, Gesundheits-

psychologie, Gesundheitstourismus, Gesundheitstechnologie, Angewandte Psychologie sowie Prävention und Gesundheitsförderung. Die 2005 gegründete Fachhochschule gehört zur Klett-Gruppe.

www.apollon-hochschule.de

Viele Pflegepraktiker kritisieren die generalistische Pflegeausbildung aus verschiedenen Gründen, wie ich gerade erst wieder auf der diesjährigen Altenpflege-Messe in Nürnberg erfuhr. „Generalistik“ bedeutet in dem Zusammenhang, dass Auszubildende dazu befähigt werden sollen, Menschen aller Altersgruppen in allen Versorgungsbereichen zu pflegen (Pflegefachkraft für Kinder-, Alten- sowie Gesundheits- und Krankenpflege).

? Wie kann sich die Pflege aus Ihrer Sicht politisch am besten einbringen?

! Wir brauchen Pflegekammern als Gremium, wo die Pflegenden mitbestimmen können, beispielsweise im Gemeinsamen Bundesausschuss für Gesundheit. Viele Chancen wurden vertan, obgleich politisch schon viel erreicht wurde, aber die Maßnahmen reichen nicht, um Entlastung in die Praxis zu bringen. Protest-Aktionen wie der Walk for Care verpuffen; es ist nicht zu vermitteln, wie essenziell die Pflege nicht nur für die Gesundheitsversorgung ist.

Ich habe schon einige Gesundheitsminister:innen auf Bundes- und Landesebene erlebt und jede/r meinte etwas anderes, wenn sie/er von „der Pflege“ sprach. Laienpflege, ambulante und stationäre Pflege wurden da bunt vermischt ...

? Was wäre Ihre Idee dazu – zusammen mit der Hauswirtschaft?

! Pflege ist die größte, aber nicht die stärkste Berufsgruppe im Gesundheitssystem. Ich bin für einen Gesundheitsberufe-Rat, in dem alle vertreten sind: Therapeuten, Pfleger:innen, Mediziner:innen und gerne auch die Hauswirtschaft, als ein kompetentes, unabhängiges Gremium für die Beratung der Politik.



Es gibt bei den Azubis einen Mentalitätswandel in der Berufswahl

? Ihre Schlussbemerkung zum Thema Azubi-Mangel?

! Um einen Bogen zur Hauswirtschaft zu schlagen: es gibt aktuell 300.000 freie Lehrstellen. Die Stellen sind vielerorts unbesetzt, weil auch eine andere Werthaltung und ein Mentalitätswechsel in der Berufswahl festzustellen ist, aber auch eine mangelnde Passung zwischen beruflichen Anforderungen und Zugangsvoraussetzungen etwaiger Berufsinteressenten. Doch es gibt vielversprechende Ausbildungsinitiativen wie die zum/zur Servicehelfer:in im Sozial- und Gesundheitswesen. Junge Menschen erhalten die Möglichkeit, sich schulisch nachzuqualifizieren und einen ersten beruflichen Abschluss zu erlangen, der in der Schweiz sogar staatlich anerkannt ist. Hier unterstützen sie Patient:innen und Heimbewohner:innen am Übergang von pflegerischer und hauswirtschaftlicher Versorgung.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Interview: Robert Baumann

Work-Life-Separation ist das Stichwort!

Wie tickt die Generation Z? Das fragen sich viele Führungskräfte, Personalverantwortliche und auch Kolleg:innen. Ganz klar ist: Wer junge Menschen für seine Einrichtung gewinnen und erfolgreich mit ihnen zusammenarbeiten möchte, muss sich mit den Besonderheiten dieser Zukunftsgeneration auseinandersetzen. rhw praxis gibt Hilfestellung.



Die Lage auf dem Arbeitsmarkt wird in den nächsten Jahren brisant: Bis 2036 werden rund 13 Millionen Arbeitskräfte ausscheiden und nur 8,4 Millionen nachrücken. Das bedeutet eine Lücke von vier Millionen Menschen. Dies zeigt, warum auf dem Arbeitsmarkt um die Generation Z ein regelrechter Konkurrenzkampf entsteht. Doch wer ist diese Generation Z überhaupt? Angehörige dieser Generation

wurden zwischen 1995 und 2009 geboren. Ein Teil von ihnen ist schon im Beruf, andere sind in der Ausbildung oder im Studium. Bemerkenswert ist, dass über 50 Prozent von ihnen studieren, damit sind sie so gut ausgebildet wie noch keine Generation vor ihnen. Und wie schon beschrieben, profitieren sie stark vom demografischen Wandel, denn es werden zukünftig viele Stellen für wenige junge Menschen frei.

Das war in der Generation der Babyboomer (geboren 1946 bis 1964) ganz anders. „Die Babyboomer-Generation ist eine Generation der Vielen. Ob es um Ausbildungsplätze oder um Rentenansprüche geht, immer gibt es eine große Anzahl von Personen, die das Gleiche wollen“, schreibt **Rüdiger Maas** in seinem Buch „Generation Z für Personalmanagement und Führung“ (siehe Buch-Tipp).

Eltern als wichtigste Berater

Ein weiteres Kennzeichen der Generation Z ist, dass sie meist aus gut behüteten Verhältnissen ohne Zukunftsangst kommen. Sie haben erfahren, dass das Aufwachsen der Eltern immer da war. Auch das Abnabeln oder Abgrenzen ist in dieser Generation kein Thema mehr, vielmehr orientieren sich die meisten am Lebensstil ihrer Eltern. Und zudem gilt: Eltern sind nicht mehr autoritäre Erziehungsberechtigte, sondern fungieren eher als Coach, Berater und Freund.

Angehörige der Generation Z haben bei ihren Eltern gesehen, dass die Arbeit oft ihr Leben bestimmt. Ein strukturierter Arbeitsstil und lange Arbeitstage gehören für die Eltern einfach dazu. Der Begriff „Workaholic“ wurde in dieser Generation erfunden und beschreibt sie gut. Und genau das will die Generation Z für sich nicht mehr. Die Arbeit steht für sie nicht an erster Stelle. Sie definieren sich nicht über Karriere, Geld oder ihr Auto, sondern soziale Kontakte (auch online). Sport, Reisen und die Familie sind ihnen wichtiger.

Deshalb sind häufige Kritikpunkte an der Generation Z, dass es ihnen an Leistungsbereitschaft mangelt und ihnen ihre Freizeit heilig ist. Doch schaut man sich genauer an, wie diese Generation aufgewachsen ist, was sie geprägt hat und wie die Lage derzeit auf dem Arbeitsmarkt ist, wird ihr Verhalten nachvollziehbarer.

Home Office?

Das ist Generation Y!

Also, was sind die Erwartungen dieser Generation an ihren Arbeitsplatz? Ganz

wichtig ist ihnen ein angenehmes Arbeitsklima und eine klare Trennung von Beruf- und Privatleben. Planbare Arbeitszeiten sind beliebt. Und obwohl sie ständig online sind, wollen sie keine ständige Erreichbarkeit bei Angelegenheiten, die den Job betreffen. Auch das Wochenende sollte frei von Arbeit sein.

Das derzeit vielbeschworene Home-Office ist ein Wunsch der Generation Y, nicht der Generation Z! Die will ihre Arbeit nicht mit nach Hause nehmen. Nicht Work-Life-Balance, sondern Work-Life-Separation ist laut Autor Rüdiger Maas bei ihnen das Motto.

Schon klar ist, dass auch das Wort „Überstunden“ nicht geschätzt wird. Diese werden eher abgelehnt oder müssen klar geregelt sein und mit einem Freizeitausgleich kompensiert werden. Auf keinen Fall wollen sich die Young Professionals ausnutzen lassen. Auch befristete Arbeitsplätze sind unbeliebt, da sie keine Sicherheit bieten.

Grundsätzlich wollen auch die heutigen Auszubildenden keine billigen Arbeitskräfte mehr sein, sie möchten eine qualitativ hochwertige Ausbildung und eine gute Betreuung, sonst brechen sie ab. So verwundert es nicht, dass die Abbruchquote bei Azubis derzeit bei 50 Prozent liegt, so hoch wie schon lange nicht mehr.

Ebenfalls wichtig ist die Unternehmenskultur: Generation Z legt Wert auf eine ehrliche und offene Kommunikation, auf Empathie und Wertschätzung. Rauen Gegenwind vertragen sie eher nicht, das sind sie von ihren Eltern nicht gewöhnt.

Studien zeigen, dass die emotionale Bindung an Unternehmen in dieser Generation sowieso nicht besonders hoch ist. So möchten gerade mal 31 Prozent in den nächsten fünf Jahren bei ihrem jetzigen Arbeitgeber bleiben. Wenn ihre Anforderungen und Wünsche an den Arbeitsplatz nicht erfüllt werden, gehen sie wieder. Denn sie hören ja überall: Jobs gibt es genug.

„**WIE PAPA ZEHN STUNDEN AM TAG INS BÜRO RENNEN, AM WOCHENENDE NOCH MAILS BEARBEITEN UND SO WENIG ZEIT FÜR SPORT ODER ANDERE HOBBIES HABEN, DAS MÖCHTE ICH SPÄTER NICHT.**“

CHRISTOPHER, 20 JAHRE

„**WIESO IST SPOTIFY EIGENTLICH AUF MEINEM DIENST-LAPTOP GESPERRT? DAS BRAUCHE ICH ZUM ARBEITEN.**“

FRAGE VON JUSTUS, 20 JAHRE, AN SEINEN AUSBILDER

„**WENN ICH SCHON JEDEN TAG ARBEITEN MUSS, DANN WILL ICH MICH DA AUCH WOHLFÜHLEN. AUF SCHLECHTE STIMMUNG HABE ICH KEINE LUST.**“

EMMA, 19 JAHRE

**„ ICH HABE DOCH
GESTERN SCHON MEINE
BEWERBUNG ONLINE
EINGESTELLT, WARUM
ANTWORTET DENN
NIEMAND DARAUF? „**

LENA, 22 JAHRE

Diese Generation ist eher ungeduldig und daran gewöhnt, dass Bedürfnisse sofort befriedigt werden. Man wartet eben nicht mehr bis 20.15 Uhr, um nach der „Tagesschau“ einen Film zu sehen, sondern kann ihn sofort streamen, Nachrichten werden per Live-Ticker verfolgt und Waren werden mit ein paar Klicks bestellt und der Lieferstatus ständig getrackt.

Digital intuitiv aufgestellt

Angehörige der Generation Z wollen eigenverantwortlich arbeiten, sich weiterentwickeln und hierin gefördert werden. Das sind ja eigentlich sehr gute Erwartungen an den Arbeitsplatz und davon kann man als Unternehmen oder Einrichtung auch profitieren – wenn man sich auf die Generation einlässt.

Profitieren kann man auch davon, dass die jungen Menschen Profis in der digitalen Welt sind. Sie sind nicht nur digital native, sondern digital intuitiv. „Viele Herausforderungen im Alltag lösen sie zunächst digital. Und das intuitiv“, schreibt Rüdiger Maas in seinem Buch. Dadurch haben sie Fähigkeit erworben, in Sekundenschnelle im Informationsdschungel wichtige Inhalte zu sichten, zu filtern und zu bewerten. Das sollte man als Arbeitgeber oder Führungskraft gezielt nutzen.

Dagegen brauchen sie Hilfe, um sich in der analogen Arbeitswelt zurechtzufinden. Das bedeutet zum Beispiel Telefonate zu führen, in Kundenkontakt zu treten oder auch Präsentationen halten. Und auch Entscheidungen zu treffen, fällt ihnen schwer. Auch das hat einen Grund: wem immer alles offensteht, wird entscheidungsarm.

**Hohe Anforderungen an
Führungskräfte**

Was erwarten die jungen Mitarbeitenden nun von ihren Führungskräften? Ganz klar: da schon die Eltern keine autoritären Erziehungsberechtigten mehr waren, wird auch von den Führungskräften erwartet, dass sie keine hierarchisch auftretenden Weisungsbefugten sind, sondern Gesprächspartner, Zuhörer, Motivator und Coach (siehe dazu auch den Artikel „Von der Mitarbeitenden zur Führungskraft“ auf S. 32).

Anweisungen und Kontrollen sind out, Lösungswege und Impulse werden bevorzugt. Führungskräfte sollten Visionen aufzeigen, sie sollten motivieren, inspirieren und begeistern können. Damit liegt die Latte für die Vorgesetzten der Generation Z ganz schön hoch...

Entscheidend für diese Generation ist auch, dass ihre Arbeit Sinn ergibt und dass sie die Regeln, nach denen sie sich richten sollen, auch verstehen und nachvollziehen können. Ebenfalls wichtig: regelmäßig Feedback zu geben. Die Generation Z wurde durch Videospiele geprägt und ist daher an ständige Rückmeldungen ge-



Gen Z sind nicht nur digital native, sondern digital intuitiv

wöhnt. Daher erwarten Young Professionals, dass man ihnen sagt, wo sie stehen, wie sie sich verbessern könnten etc.

Generation Z als Mitarbeitende gewinnen

Wie gewinnt man nun die Generation Z als Mitarbeitende für die Einrichtung? Zunächst könnte man ja meinen, da die jungen Menschen sowieso den ganzen Tag auf Social-Media-Kanälen unterwegs sind, könnte man hier auch gut nach Personal suchen. Doch Vorsicht, das sind private Netzwerke für den Kontakt mit Freunden. „Deshalb sagen über 80 Prozent der Jugendlichen: Wenn Arbeitgeber auf sozialen Netzwerken um Personal werben: Das geht gar nicht!“, schreibt Rüdiger Maas.

Besser sind die klassischen Kanäle wie Jobbörsen, Bewerberportale oder Messen. Wenn Social Media, dann Facebook, denn damit erreicht man die Eltern und die sind wichtige Ratgeber. Manche Berater für das Handwerk gehen sogar soweit, sich bei Elternabenden oder Tagen der offenen Tür für die Eltern zu empfehlen.

Wichtig ist auch, dass Stellenanzeigen und Karriereseiten auf dem Tablet und Handy gut lesbar sind und optimal dargestellt werden – noch besser, wenn sich Interessierte hier dann auch direkt bewerben können und nicht lange auf der Webseite nach Bewerbungsmöglichkeiten suchen müssen.

Doch Achtung: Auf dem Handy lange Formulare ausfüllen oder Fragenkataloge beantworten, möchte keiner, der Bewerbungsprozess sollte daher leicht und schnell funktionieren. Hürden sollten abgebaut werden, zum Beispiel, dass Anhänge nur eine bestimmte Größe haben sollten, denn das schreckt ab.

Wichtige Ansprechpartner in der Einrichtung sollten mit einer Seite und Foto auf der Webseite vorgestellt werden. Noch besser im Film. Denn: Bilder und Filme sagen mehr als 1.000 Worte, das gilt besonders für diese visuell geprägte Generation.

Schnell sein lohnt sich

Und wie nimmt man als Einrichtung mit dieser Generation am besten Kontakt auf? Eindeutig per E-Mail, sechs von zehn Befragten bevorzugen diese Variante, bei Schülern sind es sogar 80 Prozent. Aber schnell sollte man sein und möglichst gleich auf Anfragen oder Bewerbungen reagieren. Eine schnelle Reaktion ist diese digital aufgewachsene Generation einfach gewöhnt. Auch Jobbewertungsplattformen sind nicht zu unterschätzen. Hier informieren sich potenzielle Bewerber:innen gerne und lesen nach, was Mitarbeitende, Bewerber:innen und Azubis über den Betrieb so schreiben. Bei kununu beispielsweise bietet der Kulturkompass zusätzlich Einblicke in die Unternehmenskultur und man findet auch Infos über die Gehaltsstruktur in Unternehmen.

Tipp: Auch Bewerber:innen, die man ablehnen muss, sollte man gut behandeln, ansonsten könnte man auf Jobbewertungsportalen abgestraft werden – die Generation Z ist empfindlich. Auch bei der Einarbeitung kann es sich lohnen, sich ein wenig mehr Mühe zu geben. Ein kleines Geschenk oder eine Welcome-Karte mit den Unterschriften der Kolleg:innen am ersten Tag am Arbeitsplatz machen sich gut.

Ebenfalls empfehlenswert ist, den Young Professionals zu Beginn eine Mentorin oder Beraterin an die Seite zu stellen und sie nicht ins kalte Wasser werfen. Schließlich sind sie das Umsortwerden von ihren Eltern gewohnt. Und: sie sind zwar digital oft perfekt aufgestellt, aber analog häufig unsicher.

Und eins geht gar nicht: ein Handyverbot am Arbeitsplatz aussprechen. Denn das Smartphone ist für diese Generation überlebenswichtig, ausreichend Akku und WLAN gehören quasi zu den Grundbedürfnissen. Besser sollte man das große digitale Potenzial, das diese Generation mitbringt, für die Einrichtung nutzen.

Alexandra Höß

WENN ICH MEINEN BACHELOR HABE, MACHE ICH ERST MAL EIN SABBATICAL...

LUKAS, 21 JAHRE, DUALER STUDENT

Buch-Tipp



Generation Z für Personalmanagement und Führung

Carl Hanser Verlag
2. Auflage 2023, 130 Seiten
ISBN 978-3-446-47673-8
39,99 Euro

Auf der Basis aktueller Forschung wird in diesem Buch gut lesbar zusammengefasst, wie die Generation Z denkt, lebt und handelt. Führungskräfte und Personalverantwortliche enthalten viele Tipps für den Umgang mit dieser Generation zum Beispiel in den Bereichen Recruiting Einarbeitung oder Unternehmenskultur. Das Buch liefert einige Aha-Momente und hilft sehr dabei, Nachwuchskräfte zu verstehen.

Daten statt Bauchgefühl: Warum kündigen Mitarbeitende?

Bei all den Bemühungen, auf dem Arbeitsmarkt neue Mitarbeitende zu finden, merken viele Firmen nun: auch das Halten der Mitarbeitenden wird zur Herausforderung. Wichtig ist hier, zielgenaue Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu entwickeln. Ein Instrument dazu ist das Exit-Interview.



Ausbildung, Fachkraft, Führungskraft, Senior – und dann in Rente. Am besten alles beim gleichen Arbeitgeber. Was früher noch als klassischer und weit verbreiteter Karriereweg galt, ist heute längst nicht mehr die Norm. Insgesamt liegt die durchschnittliche Verweildauer bei einem Arbeitgeber heute zwar immer noch bei elf Jahren, aber mit deutlichen Unterschieden bei den verschiedenen Altersgruppen. So hält es Mitarbeitende unter 30 meist nur knappe zwei Jahre auf einer Stelle.

Zunehmende Wechselwilligkeit

Die Pandemie hat zudem dazu geführt, dass viele Arbeitnehmende und Führungskräfte während der gesundheitspolitischen

Ausnahmesituation ihr eigenes Leben intensiv reflektiert haben. Wie möchte ich leben? Was ist mir wichtig? Wo liegen meine Prioritäten? Was möchte ich noch erleben, in der Zeit, die mir bleibt? Die Pandemie hat vielen vor Augen geführt, wie fragil das soziale Umfeld ist, wie verletzlich die Familie und wie kostbar die Zeit, die man gemeinsam verbringen kann.

Die Erkenntnisse aus diesen Überlegungen bewegen sich bei den wenigsten im Bereich „Mehr arbeiten“ oder „Karriere vorantreiben“. Hobbies, Familien- und Freizeit, aber auch soziales Engagement oder nebenberufliche Tätigkeiten stehen heute bei vielen Beschäftigten deutlich stärker im Fokus als vor der Pandemie.

Retention bedeutet das Halten von Mitarbeiter:innen im Betrieb.

Der Generation Z sagt man nach, dass sie noch stärker als vorangegangene Generationen auf Sinnhaftigkeit in der beruflichen Tätigkeit und auf funktionierende soziale Beziehungen im Arbeitsumfeld achtet (siehe Seite 32). Es wundert nicht, dass sich bei diesen Vorstellungen nun auch viele ältere Mitarbeitende einreihen, die vielleicht in der Corona-Zeit ähnliche Erkenntnisse gewonnen haben, oder bisher schlicht noch nicht den Mut hatten, solche Erwartungen an ihre Tätigkeit zu formulieren.

Dass sie es heute können und tun und auch mit bewusstem und gezieltem Jobwechsel konsequent danach handeln, ermöglicht der Arbeitsmarkt, der aufgrund von Demografie und Geschäftsentwicklung schon längst ein Bewerbermarkt geworden ist. Heute muss niemand mehr Angst um seine Stelle haben. Im Gegenteil – heute muss niemand mehr aushalten und abwarten, wenn die Arbeitssituation nicht passt. Abertausende Stellen sind ausgeschrieben.

Große Herausforderung für Betriebe

Für die Unternehmen ist das häufig mit einem gewaltigen Mehraufwand verbunden, denn hohe Fluktuation ist immer mit verstärkten Bemühungen im Recruiting, mit Mehrarbeit und Einarbeitungsaufgaben verbunden. Außerdem besteht die Gefahr, dass eine Kettenreaktion entsteht, wenn Mitarbeitende gehen. Denn für jeden, der geht, müssen andere Mitarbeitende einspringen. Sie müssen mehr Arbeit bewältigen, sich in fremde Themen einarbeiten, mehr Verantwortung übernehmen. Und all das in der Regel ohne finanziellen Ausgleich. Die durchschnittliche Time-to-Hire, also die Zeit von der Ausschreibung der offenen Stelle bis zur Vertragsunterschrift der Kandidat:innen, betrug in Deutschland 2020 schon 78 Tage (Quelle:Workwise). Die Time-to-Fill als Zeit bis zum eigentlichen Arbeitsbeginn des neuen Kollegen kann dann noch einmal deutlich länger sein. Wenn dann das Einspringen für fehlende Kapazitäten statt zur Ausnahme zur Regel wird, weil

ständig Mitarbeitende gehen, dann wundert es nicht, wenn sich auch die Mitarbeitenden, die die zusätzliche Last schultern, nach neuen Jobs umschaun.

Doch natürlich müssen Unternehmen diesem Trend nicht tatenlos zuschauen. Der makroökonomische Kurs setzt zwar einen Rahmen für alle deutschen Firmen. Die Bereitschaft, den Job zu wechseln, ist heute sicher höher als noch vor einigen Jahren. Doch kluge Personalarbeit und ehrliches Interesse an den Mitarbeitenden kann die Fluktuation durchaus positiv beeinflussen.

Warum gehen Mitarbeitende?

Wer sich mit der Thematik Retention beschäftigt, wie das Halten der Mitarbeitenden in der Sprache der Personaler heißt, sollte den Spieß gedanklich umdrehen. Statt sich direkt mit Maßnahmen zu beschäftigen, wie Mitarbeitende im Unternehmen gehalten werden können, lohnt es oft, zuallererst zu analysieren, warum sie gehen.

Es gibt viele Untersuchungen und Statistiken über die häufigsten Kündigungs- und Wechselgründe. Angeführt werden diese Listen meist von Punkten wie „*fehlende Entwicklungsmöglichkeiten*“, „*Unzufriedenheit mit der Führungskraft*“ oder „*zu geringen Verdienstmöglichkeiten*“. Solche Erhebungen sind eine gute Einstimmung in das Themenfeld und können erste gedankliche Anhaltspunkte liefern. Um konkrete Maßnahmen initiieren zu können, eignen sich derartige Studien allerdings nicht, weil die Kündigungsgründe von Branche zu Branche sehr unterschiedlich sein können und die Altersstruktur der Belegschaft inhaltlich andere Schwerpunkte bedeuten kann. Entscheidend ist vielmehr die Frage: Warum gehen die EIGENEN Leute?

Klarheit schaffen mit Exit-Interviews

Im Personalwesen und auch bei den Führungskräften besteht häufig ein mehr oder weniger klares Bauchgefühl was Kündigungsgründe angeht. Viele glauben



Wenn Mitarbeiter:innen kündigen, müssen die verbleibenden mehr arbeiten – bei gleichem Gehalt. Das kann für Unmut sorgen.

Acht wichtige Fragen für das Exit-Interview



In Exit-Interviews werden Fragen gestellt, die das individuelle, persönliche Erleben des Mitarbeitenden und seine konkreten Erfahrungen im Unternehmen in den Blick nehmen:

- Wieso haben Sie sich entschieden, unsere Firma zu verlassen?
- Was hat Ihnen an Ihren Aufgaben besonders gefallen, was am wenigsten?
- Hat sich Ihr Aufgabenbereich im Laufe der Zeit verändert?
- Haben Sie genug Wertschätzung für Ihre Leistungen erfahren?
- Wie haben Sie die Beziehung zu Ihrem direkten Vorgesetzten empfunden?
- Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für uns? Was würden Sie anders machen?
- Haben Sie Ihr Feedback in den letzten Monaten/Jahren bereits mit Vorgesetzten geteilt? Wenn ja, wie empfänglich waren diese für Ihren Input und Ihre Kritik?
- Was ist für Sie attraktiv am neuen Job?

Im Gespräch unbedingt beachten:

- Das Austrittsgespräch sollte mit einer Person aus der Personalabteilung oder einem externen (unabhängigen) Coach erfolgen, nicht mit der/dem direkten Vorgesetzten.
- Nehmen Sie sich genug Zeit für das Gespräch und sorgen Sie dafür, dass Sie dabei nicht gestört werden.
- Widersprechen Sie dem Mitarbeitenden nicht, selbst wenn Sie anderer Meinung sind. Hören Sie zu und werten Sie später aus, was das für Ihr Unternehmen bedeutet.
- Anschuldigungen oder Emotionen sind tabu. Objektivität und Interesse sind hier angebracht.
- Das Arbeitszeugnis sollte vor dem Exit-Interview ausgestellt werden, damit der Mitarbeitende nicht von der Befürchtung blockiert wird, seine ehrlichen Antworten könnten sein Zeugnis negativ beeinflussen.

zu wissen, was ihre Leute umtreibt, wober sie sich Sorgen machen oder was sie am Arbeitsplatz motiviert. Sie nutzen ihre Erfahrung aus oft jahrelanger Personal- und Führungsarbeit, persönliche Erwartungen an die berufliche Tätigkeit und Informationen, die sie im Praxisaustausch mit anderen gewonnen haben. Wirklich belastbar ist dieses Bauchgefühl jedoch nicht. Ähnlich wie bei den Ergebnissen wissenschaftlicher Studien kann es ein Diskussionsanreiz sein oder als Veränderungsimpuls wirken. Mehr aber auch nicht.

Zur Entwicklung passgenauer Maßnahmen sollten Unternehmen versuchen, eine objektive Datenbasis über Kündigungsgründe zu schaffen. Das bedeutet, sie müssen diejenigen fragen, die direkt betroffen sind. Nur in der direkten Auseinandersetzung mit Mitarbeitenden, die die Entscheidung getroffen haben, das Unternehmen zu verlassen, kann ermittelt werden, welche Erfahrungen und Erlebnisse der Mitarbeitenden letztlich zu ihrer Entscheidung geführt haben. Solche Befragungen, auch Exit-Interviews genannt, können entweder als direktes Gespräch oder als Online-Fragebogen durchgeführt werden. Das Format hängt vor allem von der Anzahl der zu befragenden Mitarbeitenden ab, aber auch von der Tiefe der zu erfragenden Informationen. Große Unternehmen mit sehr vielen Ein- und Ausstellungen entscheiden sich oft für einen Onlinefragebogen. Kleinere Unternehmen können kündigende Mitarbeiter meistens gut im individuellen Gespräch befragen.

Dabei lassen sich offene Fragen stellen, um das Themenfeld überhaupt erst einmal für die Firma zu umreißen und greifbar zu machen. In einem Online-Fragebogen werden Tendenzen oder verschiedene Fälle gewichtet und priorisiert. Freitextfelder können auch in diesem Format zur qualitativen Informationsgewinnung genutzt werden. Wurden die konkreten Gründe der Kündigungen auf diese Weise untersucht, kristallisieren sich Problemfelder heraus. Vielleicht war das Onboarding (Einarbeitung) nicht intensiv

genug, oder die Führungskräfte sprechen nicht oft genug mit den Mitarbeitenden, oder der Genehmigungsprozess für persönliche Weiterbildung ist viel zu kompliziert. Egal was es ist, an diesem Punkt sollte sich das Unternehmen ehrlich freuen. Denn nun ist schon viel gewonnen, weil konkret bekannt ist, wo die kritischen Punkte liegen. Nun kann es losgehen mit der Maßnahmenplanung.

Maßnahmen, die wirklich passen

Alle Schritte und Maßnahmen, die nun geplant werden, haben eine deutlich größere Chance eine echte Wirkung zu entfalten als Programme, die auf bloßen Vermutungen fußen. Dennoch ist es sinnvoll, die Ideen, wie die Probleme angegangen werden sollen, offen mit Führungskräften und Mitarbeitenden zu diskutieren und zu hinterfragen, welche Aktivitäten tatsächlich dazu beitragen, dass eine spürbare Verbesserung der Situation in der Mannschaft ankommt. Dabei darf durchaus Out-of-the-Box gedacht werden. Alles, was den Mitarbeitenden hilft, ist erlaubt.

Eine Investition in die Unternehmens- und Führungskultur lohnt sich übrigens in jedem Fall. Denn der alte Spruch „Mitarbeitende verlassen nicht Unternehmen, sie verlassen Führungskräfte“ hat durchaus einen wahren Kern. Fehlende Anerkennung, Konflikte, Mikromanagement, unklare Werte, zu wenig Möglichkeiten, sich einzubringen – all diese Punkte rangieren in den Listen der häufigsten Kündigungsgründe ganz oben. Und sie alle haben direkt mit dem Führungsverhalten der Manager und der Unternehmenskultur insgesamt zu tun. Also alle Maßnahmen, die darauf abzielen, diese Kultur zu hinterfragen und zu verbessern, wirken sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aus, und damit auch auf die Verweildauer im Unternehmen. Konkrete Beispiele wären Führungs- oder Werteworkshops, Führungstrainings, die Überarbeitung von Vision und Mission, Trainings zu Coaching-Skills bei Managern, Trainings zu Gesprächsführung, Konfliktmanagement und Mediation, aber auch Teamevents und gemeinsame Feste.

Als Schlusswort soll noch einmal herausgestellt werden: Je zielgenauer eine Maßnahme eingesetzt werden kann, desto besser kann sie wirken und desto besser ist auch die finanzielle Investition in diese Maßnahme angelegt. Wenn unklar ist, was genau eigentlich das Problem ist, wenn Unsicherheit besteht, was die Mitarbeitenden überhaupt wollen und brauchen oder was für sie attraktiv ist, dann hilft nur, sie direkt zu fragen. Bauchgefühl und Intuition sind im sozialen Umgang hilfreich und wichtig. In der Personalarbeit sind konkrete, unternehmensbezogene Daten jedoch die bessere Basis für die Maßnahmenplanung. ●

Dr. Anne Wagenpfeil

www.bildungsmanagement.guru



Coach für Personalentwicklung:
Dr. Anne Wagenpfeil

Drei Beispiele um Mitarbeiter:innen zu halten

Lernmöglichkeiten von Beginn an:

Studien zufolge entscheidet sich ein Newcomer schon in der ersten Woche, ob er im Unternehmen bleibt. Aber die erste Weiterbildung wird meist erst nach einem Jahr bewilligt, wenn der Mitarbeitende sich „bewährt“ hat. Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind für viele Mitarbeitende jedoch sehr wichtig. Ihr Fehlen wird in Exit-Befragungen überdurchschnittlich häufig als Kündigungsgrund genannt. Deshalb ist es sinnvoll, bereits früh in der Einarbeitungsphase mit Lernaktivitäten zu starten. So kann der neue Mitarbeitende von Beginn an erfahren, welche Lernmöglichkeiten es gibt und dass seine persönliche Weiterentwicklung auch der Führungskraft am Herzen liegt.

Kulturelle Vielfalt im Unternehmen integrieren:

Diversität ist in vielen Firmen gewollt, gewünscht und längst Alltag. Die Integration der verschiedenen Kulturen könnte aber oft noch bewusster und intensiver unterstützt werden.

Oft helfen da schon kleine Aktionen, wie zum Beispiel, dass Feiertage verschiedener Religionen im Unternehmen kommuniziert und gefeiert werden oder, dass in der Kantine entsprechendes Essen angeboten wird. So fühlen sich auch Mitarbeitende mit einem anderen kulturellen Hintergrund gesehen und wertgeschätzt.

„Die richtige Person am richtigen Platz“:

Diesen Ausspruch kennen die meisten, und die Firmen sollten unbedingt danach handeln. Denn statt einen Mitarbeitenden gehen zu lassen, wäre es in jedem Fall sinnvoller, über eine alternative Arbeitsstelle im Unternehmen nachzudenken.

Vielleicht hat der Kollege oder die Kollegin Stärken, die auf der aktuellen Stelle gar nicht zum Einsatz kommen oder die Chemie im Team stimmt nicht? Über Gespräche und transparente Personalprozesse sollten alle Unternehmen einen internen Wechsel ermöglichen und begleiten.

Meisterbriefe der Hauswirtschaft verliehen



Die Hauswirtschaft feiert ihre Führungskräfte der Zukunft! Im edlen Bibliotheksaal des Klosters von Bad Schussenried wurden am 17. Mai 2023 die Meisterbriefe für Baden-Württemberg überreicht. Bei der zentralen Übergabe überreichte **Regierungspräsident Klaus Tappeser** in einer Feierstunde die Meisterbriefe an die anwesenden 30 Meisterinnen. 37 Prüflinge haben die Prüfung bestanden.

„Der Meisterbrief krönt Ihr Engagement. Er steht für Exzellenz und Expertise“, betonte Regierungspräsident Klaus Tappeser im Rahmen seiner Festrede. Er hob in seiner Begrüßungsrede die hohe berufliche Qualifikation der neuen Meisterinnen hervor. „Nehmen Sie Ihren Meisterbrief als Gütesiegel Ihres Könnens, aber auch als Zeichen der Verantwortung: Als Meister können Sie Zukunft gestalten. Sie können junge Menschen für Ihren Beruf begeistern“, so der Regierungspräsident. Er gratulierte den Jungmeisterinnen zu ihrem Erfolg und ermunterten sie, ihren Beruf mit Stolz auszuüben. Der Meistertitel hat in unserer Gesellschaft nach wie vor einen hohen Stellenwert. Im Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) steht der Meistertitel auf der gleichen Niveaustufe wie der Bachelorabschluss einer Hochschule: Niveaustufe 6.

Vorschau auf rhw praxis 3/2023

Digitalisierung und Nachhaltigkeit

In der kommenden Ausgabe stehen die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit im Mittelpunkt. Geplant sind hierfür Beiträge zu Service-Robotern, pflanzenbasierter Ernährung (Plant based Food) oder Abfälle in Küchen verringern durch Künstliche-Intelligenz-Programme. Mehrweg-Systeme mit und ohne Pfand sind ebenso Thema wie Ideen, um den Carbon Food Print bei Speisen zu minimieren.

Redaktionsschluss: **28. August 2023**

Anzeigenschluss: **31. August 2023**

Herausgeberin: Dr. Angelika Schaller

Redaktionsleitung: Christiane Manow-Le Ruyet,
Tel. (089) 318905-69, E-Mail: christiane.leruyet@vnmnline.de

Chefredaktion: Robert Baumann (V. i. S. d. P.),
Tel. (089) 318905-20, E-Mail: robert.baumann@vnmnline.de

Stellv. Chefredaktion: Alexandra Höß, E-Mail: alexandra.hoess@web.de

Redaktionsassistent: Madeleine Golke, Tel. (089) 318905-37

Layout: Beatrice Gratton

Verlags-, Anzeigen und Vertriebsleitung:
Elke Zimmermann (verantwortlich), Telefon (089) 318905-76,
Telefax (089) 318905-53, E-Mail elke.zimmermann@vnmnline.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 21p vom 1. Oktober 2022

Mediaberatung/Disposition: Angelika Hochmuth, Tel. (089) 318905-19,
E-Mail: angelika.hochmuth@vnmnline.de

Abonennten- und Kundenservice:
Leserservice Verlag Neuer Merkur, 65341 Eitville, Telefon (0 61 23) 9 23 82 30,
Telefax (0 61 23) 9 23 82 44, E-Mail verlagneuermerkur@vservice.de

rhw praxis erscheint vierteljährlich.
Jahresabonnement 79,- Euro, (Einzelheft: 20,00 Euro) Schüler:innen/Azubis 40,- Euro, Sonderpreis für Abonnenten von rhw management: 53,- Euro.
Die Euro-Preise beinhalten die Versandkosten für Deutschland und Österreich. Der Abopreis für die Schweiz wird zum Zeitpunkt des Abschlusses aktuell festgelegt.
Bei Versand ins übrige Ausland werden die Porto-Mehrkosten berechnet. Die Abodauer beträgt ein Jahr. Das Abo verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht zwei Monate vor Ablauf schriftlich gekündigt wird.

Buchbestellservice:
Verlag Neuer Merkur, Kundenservice, 74569 Blaufenen
Tel. (0 79 53) 88 36 91, Fax: (0 79 53) 88 31 60, E-Mail: buchbestellung@fachbuchdirekt.de

Verlag Neuer Merkur GmbH, Postfach 12 53, D-82141 Planegg, Behringstraße 10, D-82152 Planegg, Tel.: (0 89) 31 89 05-0, Fax: (0 89) 31 89 05-38; E-Mail info@vnmnline.de, www.vnmnline.de (zugleich Anschrift aller Verantwortlichen)

Druck: Holzmann Druck GmbH & CO. KG, 86825 Bad Wörishofen

ISSN 1611-3950

Geschäftsführer: Burkhard P. Bierschenck

Prokuristin: Elke Zimmermann (verantwortlich),
Telefon (089) 318905-76, E-Mail elke.zimmermann@vnmnline.de

Urheber- und Verlagsrecht – Gerichtsstand:
Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bilder wird keine Haftung übernommen. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Annahme des Manuskriptes gehen das Recht der Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, zur Vergabe von Nachdruckrechten, zur elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts an den Verlag über. Der Autor räumt dem Verlag räumlich und mengenmäßig unbeschränkt ferner folgende ausschließliche Nutzungsrechte am Beitrag ein: • das Recht zur maschinenlesbaren Erfassung und elektronischen Speicherung auf einem Datenträger und in einer eigenen oder fremden Online-Datenbank, zum Download in einem eigenen oder fremden Rechner, zur Wiedergabe am Bildschirm sowie zur Bereithaltung in einer eigenen oder fremden Offline-Datenbank zur Nutzung an Dritte • die ganze oder teilweise Zweitverwertung und Lizenzierung für Übersetzungen und als elektronische Publikationen. Jede Verwertung außerhalb der durch das Urheberrechtsgesetz festgelegten Grenzen ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt und von ihnen und dem Verlag mit größtmöglicher Sorgfalt überprüft. Gleichwohl sind inhaltliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher erfolgen alle Angaben ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages oder der Autoren. Sie garantieren oder haften nicht für etwaige inhaltliche Unrichtigkeiten (Produkthaftungsausschluss).

© Copyright by Verlag Neuer Merkur GmbH

Verlagskonten:
Stadtsparkasse München: IBAN: DE65 7015 0000 0042 1738 23, BIC: SSKMDEM3
Für die Schweizer Kunden: Schweizer Postfinance AG
IBAN: CH82 0900 0000 4001 3511 6, BIC: POFIGH33XXX
Verlagskonto für Abonnementgebühren: HypoVereinsbank München,
IBAN: DE79 7002 0270 0002 7387 75, BIC: HYVEDE33XXX



Gerichtsstand: München

Bekanntgabe lt. Bayerischem Pressegesetz vom 3. 10. 1949, Verlag Neuer Merkur GmbH,
Gesellschafter: Burkhard P. Bierschenck 99,4%, Magical Media 0,6%

Der Verlag Neuer Merkur GmbH und seine Publikationen:



praxisnah • professionell • relevant

rhwpraxis



Jetzt Jahresabo für nur 53 Euro abschließen!*

www.rhwonline.de

*Der angegebene Preis ist nur gültig für bestehende Abonnent:innen der rhw management. Für Nicht-Abonnent:innen gilt der aktuelle Jahres-Abo-Preis von 79 Euro.

»Dieser Krimi hat es in sich: Das faszinierende Verwirrspiel beruht auf einem wahren Fall.«

Buchjournal



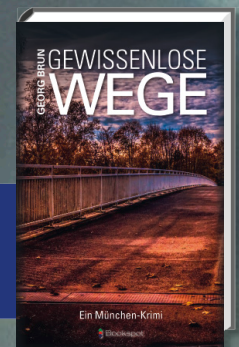
Georg Brun

Bodenloser Fall

Edition 211, ein Imprint des Bookspot Verlags
ISBN 978-3-95669-164-5

288 Seiten, Klappenbroschur mit Lesezeichen
14,80 Euro

Auch als E-Book erhältlich!



Im Sommer 2022 erscheint
Olgas zweiter Fall:
Gewissenlose Wege

Pflichtmandate hatte Olga Swatschuk schon viele, doch dieses ist anders: Der neueste Mandant der jungen Rechtsanwältin ist schuldig – und ist es doch nicht. Es geht um eine Million Euro, die veruntreut wurde. Gemeinsam mit dem routinierten Privatdetektiv Alex beginnt Olga, eigene Ermittlungen anzustellen, und gerät in ein Dickicht von Bestechung und Verleumdung. In dessen Zentrum steht das Prestigeprojekt Münchens: die Sanierung des Europäischen Theaters.

Als das Duo an seine Grenzen stößt, erhält es unerwartete Hilfe. Olgas Zufallsbekanntschaft Sonja erweist sich nicht nur als talentierte IT-Spezialistin, sondern gibt Olga auch den Halt, den sie seit langem gesucht hat. Gemeinsam wagen sie sich an die herausforderndste Gratwanderung ihres Lebens.

»Ein raffinierter Plot mit unvorhersehbaren Wendungen und interessanten Figuren, die einen so schnell nicht mehr loslassen!«

V. S. Gerling