

# Gestalte MIT!

Befähigung von betrieblichen Kümmerern in Unternehmen





# Inhalt

- 0**    **Das Projekt GestalteMit**
- 1**    **Einführung in das Infopaket**
- 2.1**   **Handlungsleitfaden für die Geschäftsführung**
- 2.2**   **Handlungsleitfaden für den Kümmerer**
- 3**    **Stellenbeschreibung des Kümmerers**
- 4**    **Gesprächsleitfaden zur Unternehmensanalyse**
- 5**    **Zielvereinbarung**
- 6**    **Kümmerervorstellung**
- 7**    **Literaturverzeichnis**

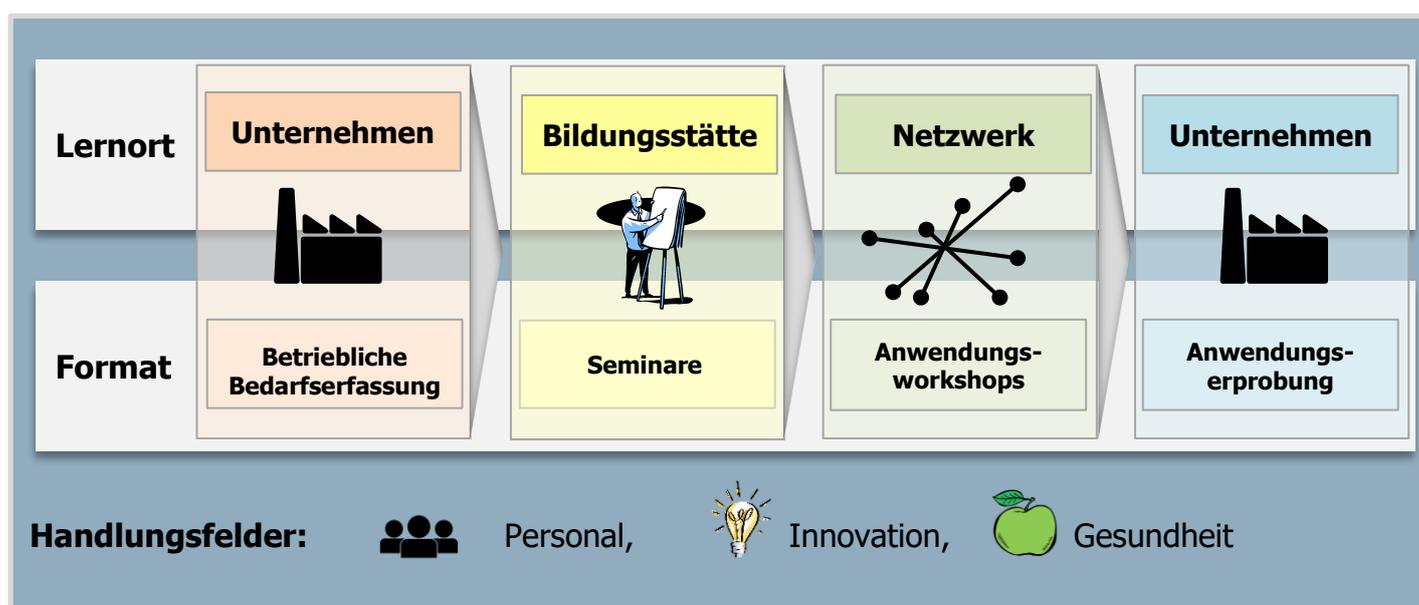
# 0 Das Projekt GestalteMIT

Viele sächsische kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor der Herausforderung, das Alltagsgeschäft mit einer hohen Qualität und zur Zufriedenheit der Kunden zu bewältigen. Aufgrund fehlender Ressourcen für einen Mitarbeiter\*, welcher sich ausschließlich mit dem Personalwesen befasst, fallen die Themenfelder Gesundheit, Personal und Innovation ebenfalls in den Aufgabenbereich der Geschäftsführung. Dies kann zur Folge haben, dass aufgrund der hohen Kundenorientierung und der Einbindung in das operative Tagesgeschäft der Blick für die eigenen Mitarbeiter, die Arbeitsbedingungen oder die betriebsinternen Prozessabläufe zeitweise vernachlässigt wird.

Eine Möglichkeit, diese Situation zu entschärfen und eine gute Vereinbarkeit zwischen Kunden- und Mitarbeiterorientierung zu erreichen, ist die Befähigung eines betrieblichen Kümmerers. Dieser kann die Geschäftsführung in den Themenfeldern Gesundheit, Personal und Innovation entlasten und zielorientierte Maßnahmen voran treiben.

Das Projekt „GestalteMIT“ hat nach einer Laufzeit von fast vier Jahren ca. 50 Kümmerer aus 40 Unternehmen erfolgreich befähigt, die Themenfelder Personal, Innovation und Gesundheit in ihren Unternehmen zu gestalten. Im Projekt wurden die drei Handlungsfelder mit Hilfe unterschiedlicher Lernformate und an unterschiedlichen Lernorten thematisiert (s. Abbildung). Hierbei profitierten die Kümmerer v.a. von dem Austausch in den Seminaren sowie den Anwendungsworkshops. Dieser Erfahrungsaustausch entfällt bei eigenständiger Etablierung eines Kümmerers bzw. müssen entsprechende Formate recherchiert und besucht werden.

Wie Sie einen Kümmerer ohne die Teilnahme am Projekt befähigen können, erfahren Sie im vorliegenden Informationspaket.



\* Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.



# 1 Einführung in das Infopaket

## Ziel und Zielgruppe

Dieses Infopaket gibt auf Basis der Erfahrungen aus dem Projekt GestalteMIT Hinweise und Anregungen, wie ein Kümmerer im Unternehmen befähigt und etabliert werden kann. Da das Projekt regional gebunden ist, soll es einerseits Multiplikatoren in anderen Regionen (z.B. Kammern, Wirtschaftsförderungen) dazu inspirieren und befähigen, Unternehmen bei der Einführung des Kümmerermodells zu unterstützen. Andererseits können Geschäftsführer eigenständig einen Kümmerer in ihrem Unternehmen etablieren.

## Aufbau des Infopakets

Dieses **einleitende Kapitel (1)** gibt einen allgemeinen Überblick über ein mögliches Vorgehen bei der Einführung eines Kümmerers, darüber, welche Voraussetzungen der Kümmerer mitbringen und im Unternehmen vorherrschen sollten sowie über die Vorteile des Modells.

Anschließend werden die **Geschäftsführung (2.1)** und der **Kümmerer (2.2)** separat in zwei Starterkits angesprochen, um auf die jeweiligen Bedürfnisse und Herausforderungen einzugehen.

Schließlich finden Sie weiterhin verschiedene Vorlagen, die Sie bei der Einführung eines Kümmerers nutzen können:

**3 Die Stellenbeschreibung des Kümmerers**

**4 Die Unternehmensanalyse**

**5 Die Zielvereinbarung**

**6 Die Kümmerervorstellung**

# Der betriebliche Kümmerer

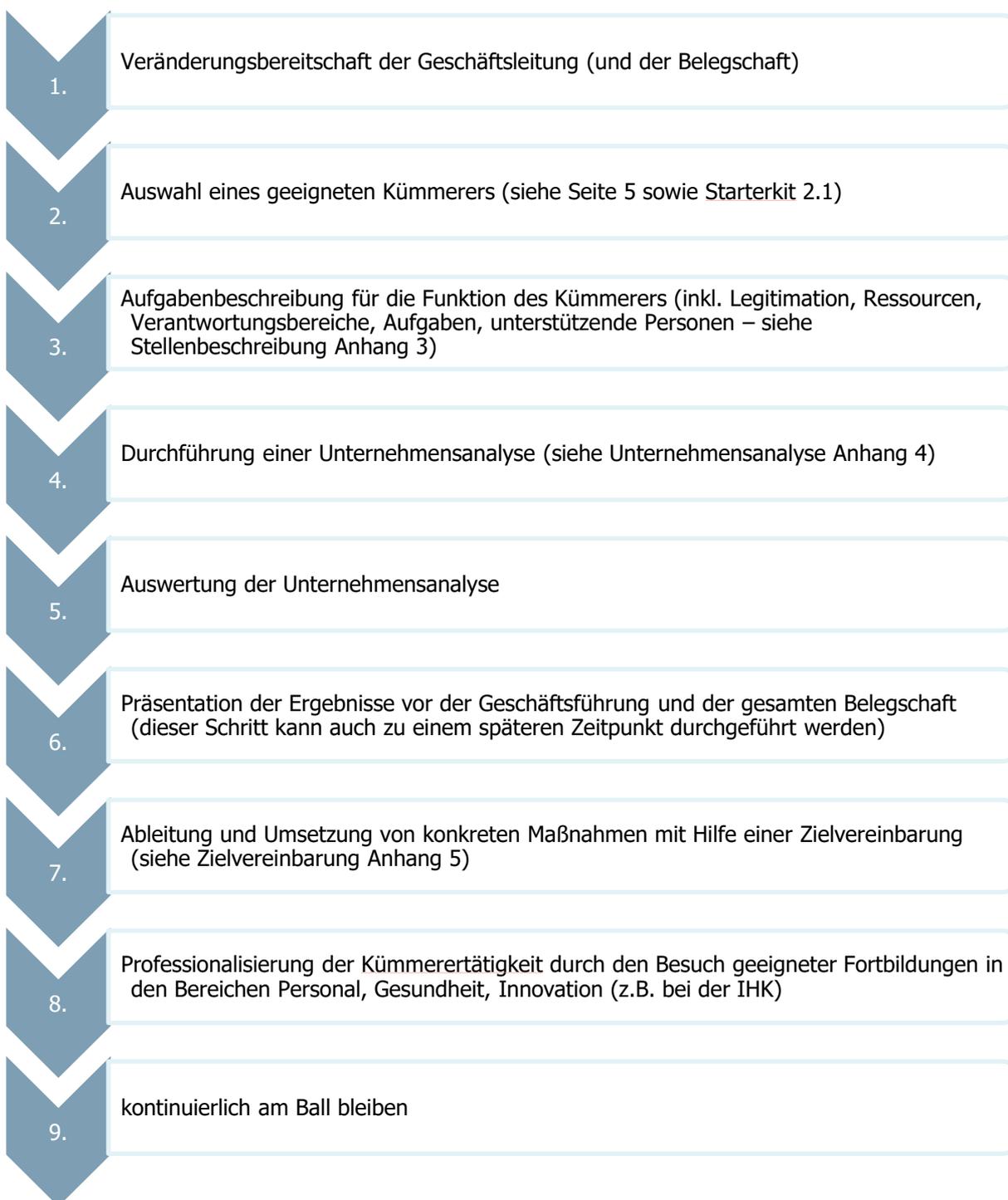
Der betriebliche Kümmerer ist ein Mitarbeiter des Unternehmens, welcher im Idealfall bereits eine Vertrauensposition in der Belegschaft inne hat und die an ihn heran getragenen Informationen vertraulich behandelt. Weiterhin ist ein Mitarbeiter besonders gut geeignet, wenn dieser eine gewisse Sensibilität für das Wohlbefinden der Kollegen mitbringt und sich nicht scheut, mit der Geschäftsführung in Kontakt zu treten sowie neue Wege zu beschreiten.

Der Kümmerer kann sich mit unterschiedlichen Handlungsfeldern (siehe Abbildung) auseinandersetzen und beispielsweise die Verantwortung für das betriebliche Ideenmanagement oder die Leitung von Gesundheitszirkeln übernehmen. Die „befähigten Kümmerer“ kennen als erfahrene Beschäftigte die betrieblichen Abläufe und gestalten diese an der Schnittstelle zwischen den Beschäftigten und der Unternehmensleitung aktiv mit.





# Schritt für Schritt zur Befähigung eines Kümmerers



# Welcher Mitarbeiter ist geeignet?

Der Mitarbeiter sollte ...

- ▶ ... die neue Aufgabe freiwillig übernehmen.
- ▶ ... als Vertrauensperson innerhalb der Belegschaft angesehen werden.
- ▶ ... vertrauensvoll mit den Informationen umgehen, die ihm anvertraut wurden.
- ▶ ... keine Scheu haben, auch mit konfliktreichen Fragestellungen auf die Geschäftsführung zuzugehen.
- ▶ ... offen für neue Wege, andere Sichtweisen und kreative Lösungen sein.
- ▶ ... aufgrund der Vergütungsstruktur keine Nachteile durch die neuen Verantwortungsbereiche haben (z. B. weil in dieser Zeit keine neuen Kunden akquiriert werden können).
- ▶ ... durch seine gewinnende Art andere überzeugen können.
- ▶ ... kommunikationsstark sein und ein gewisses Organisationstalent mitbringen, sodass Aufgaben an geeignete Personen abgegeben werden können.
- ▶ ... umsetzungsstark und beharrlich sein, sodass Dinge voran getrieben werden.
- ▶ ... neugierig auf die neue Funktion und Aufgabe sein sowie Ehrgeiz mitbringen, um die persönliche Perspektive im Unternehmen zu erweitern.



# Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein?

Der Kümmerer benötigt im Unternehmen...

- ▶ ... Befugnisse und die Legitimation, um Entscheidungen in dem ihm zugewiesenen Handlungsspielraum treffen zu können.
- ▶ ... Unterstützung durch die Geschäftsleitung sowie durch die Kollegen. Allein kann er nur wenig bewegen und vorantreiben.
- ▶ ... zeitliche Freiräume, die die Geschäftsleitung ihm zusichert (z. B. 2 bis 4 Stunden pro Woche).
- ▶ ... eine klare Verantwortung (z. B. Welche Entscheidungen können selbstständig getroffen werden? Welche materiellen Ressourcen stehen zusätzlich zur Verfügung? Welche Personen stehen als Ansprechpartner oder für die Delegation von Aufgaben zur Verfügung?).
- ▶ ... Informationen darüber, welche rechtlichen Besonderheiten zu beachten sind (z. B. Datenschutz).
- ▶ ... eine klare Aufgaben- und Stellenbeschreibung inkl. Zielvereinbarung (siehe Anlage (3) und (5)).
- ▶ ... Offenheit und Veränderungsbereitschaft in der Geschäftsleitung und im Kollegium.
- ▶ ... den Zugang zu relevanten Informationen.
- ▶ ... einen regelmäßigen Austausch innerhalb der Belegschaft und zur Geschäftsführung.
- ▶ ... Qualitätsstandards für eine gute Zusammenarbeit im Team (z.B. Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, Informations- und Wissensweitergabe innerhalb der Arbeitsgruppe).
- ▶ ... eine offizielle „Einführung“, um von den Kollegen akzeptiert und entsprechend seiner Position als Bindeglied zur Geschäftsführung eingebunden zu werden (s. Anhang (6)).
- ▶ ... Möglichkeiten der Weiterbildung und Kompetenzerweiterung.



# Was habe ich davon?

## Der Kümmerer

- ▶ ... kann seine eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen ausbauen.
- ▶ ... ist Berater, Prozessbegleiter, Mittler, Neuerer und Stratege in einem.
- ▶ ... kann die eigene Position im Unternehmen verstetigen.
- ▶ ... erhält Wertschätzung durch die Kollegen und die Geschäftsleitung.
- ▶ ... steigert das eigene Selbstbewusstsein und die persönliche Selbstentwicklung.

## Das Unternehmen

- ▶ ...verbessert seine Arbeitsbedingungen.
- ▶ ...kann sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren.
- ▶ ... entlastet seine Geschäftsleitung und handelt mitarbeiterorientiert.
- ▶ ... erhält neue Impulse und Anregungen für die interne Weiterentwicklung.



# Wie werden „Baustellen“ im Unternehmen aufgedeckt?

Nachdem Sie einen geeigneten Kümmerer gefunden haben, kann dieser als ersten Schritt eine Unternehmensanalyse durchführen, um „Baustellen“ aufzuzeigen.

Eine projekteigene Zusammenstellung von hilfreichen Fragen und Themen in den Bereichen Personal, Gesundheit und Innovation befindet sich in Anlage (4). Diese Zusammenstellung basiert auf den vier folgenden Analyseinstrumenten:



- ▶ **INQA-Check „guter Mittelstand“:** <http://www.inqa-unternehmenscheck.de/check/daten/mittelstand/index.htm>
- ▶ **INQA-Check „Personalführung“:** <http://www.inqa-check-personalfuehrung.de/check-personal/daten/mittelstand/index.htm>
- ▶ **INQA-Check „Gesundheit“:** <http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/check-gesundheit.html>
- ▶ **INQA-Check „Innovation sichert Erfolg“:** <http://www.inqa-innovation.de/check-innovation/daten/mittelstand/index.htm>
- ▶ Ein weiteres geeignetes Analyseinstrument stellt der **GDA-ORGcheck** dar: <http://www.gda-orgcheck.de/daten/gda/index.htm>



# Los geht's!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Etablierung eines Kümmerers!



Sollten Sie Fragen haben, können Sie sich gerne an Prof. Dr. Michael Uhlmann wenden.



Tel.: 0371 / 369 58 11  
E-Mail: [uhlmann@atb-chemnitz.de](mailto:uhlmann@atb-chemnitz.de)



## 2.1 Handlungsleitfaden für die Geschäftsführung

Liebe Geschäftsführer, liebe Geschäftsführerinnen,

das Projekt „GestalteMIT“ hat nach einer Laufzeit von 3 Jahren und 9 Monaten fast 50 Kümmerer aus 40 Unternehmen erfolgreich befähigt, die Themenfelder Personal, Innovation und Gesundheit in ihren Unternehmen zu gestalten.

Damit Sie von den bereits gemachten Erfahrungen profitieren können, haben wir auf den nachfolgenden Seiten einige Informationen und Vorlagen für Sie zusammengestellt. Diese sollen Ihnen helfen, einen Kümmerer in Ihrem Unternehmen zu etablieren. Einen ersten Schritt stellt die Suche nach einer geeigneten Person für die Rolle des Kümmerers dar (vielleicht haben Sie bereits jemanden im Auge?). Die Rollen des Kümmerers sowie dessen potenzielle Aufgaben werden weiterhin beschrieben.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung des Kümmererprojektes in Ihrem Unternehmen. Falls Sie Fragen haben, sind wir gerne für Sie da.

Freundliche Grüße

Ihr „GestalteMIT“ Team

## Häufig gestellte Fragen

### Wie finde ich einen geeigneten Kümmerer?

Ein Kümmerer kann verschiedenste Position im Unternehmen innehaben, z. B. Qualitätsmanager, Lohnbuchhalter, Arbeitsvorbereiter, Assistenz der Produktionsleitung, Personalreferent oder Personaldisponent. Die Funktion des Kümmerers kann folglich von vielen unterschiedlichen Berufsgruppen besetzt werden.

Doch wie finden Sie den geeigneten Kümmerer in Ihrem Unternehmen?

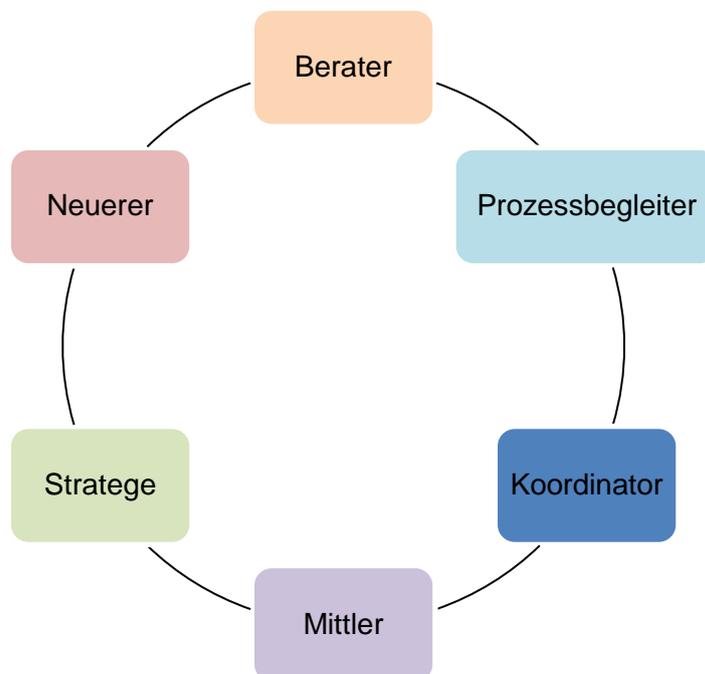
Bei der Wahl des geeigneten Kümmerers sollten Sie auf einen Mitarbeiter zählen, der das Vertrauen der Belegschaft und der Geschäftsleitung genießt. Er kennt die Geschäftsprozesse und betrieblichen Abläufe Ihres Unternehmens. Weiterhin sollte sich der Kümmerer für die Handlungsfelder des Projektes interessieren und bereits in Ihrem Unternehmen engagiert sein. Gerne können sie auch mehrere Kümmerer für Ihr Unternehmen auswählen.

Damit Ihnen die Wahl eines oder mehrerer geeigneter Kümmerer einfacher fällt, haben wir eine Checkliste erstellt:

Mögliche Auswahlkriterien für die Bestimmung eines Kümmerers	Kriterium erfüllt?	
	Ja	Nein
_____ (Name des Kümmerers)		
Tätigkeit im Unternehmen		
Mit betrieblichen Abläufen und der Unternehmenskultur vertraut		
Vertrauensvoll und zuverlässig		
Zeigt Engagement im Unternehmen		
Besitzt ausgeprägte Kommunikations- und Konfliktfähigkeit		
Teamfähig		
Möchte Verantwortung tragen		
Interesse an mindestens einem der drei Handlungsfelder (Personal, Gesundheit, Innovation)		
Verfügt über eine ausgeprägte Fähigkeit zum Selbstmanagement		
Kann mit Widersprüchen und Konflikten umgehen		
...		

## Was sind die Aufgaben eines Kümmerers?

Der Aufgabenbereich eines Kümmerers variiert von Unternehmen zu Unternehmen und ist in Abhängigkeit der (bisherigen) Stellung Ihres Kümmerers im Unternehmen zu sehen. Der Kümmerer kann, verschiedene Funktionen im Unternehmen einnehmen:



Der Kümmerer unterstützt Sie, indem er mögliche Themen in einem der Handlungsfelder Personal, Gesundheit oder Innovation in Ihrem Unternehmen identifiziert und Ihnen meldet. Er wirkt beratend bei der Planung, Implementierung und Evaluation von Maßnahmen wie beispielsweise bei der Organisation eines Gesundheitstages im Unternehmen. Gleichzeitig nimmt der Kümmerer eine beratende Funktion gegenüber seinen Kollegen ein.

Er übernimmt eine Koordinationsfunktion zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern. Die Herausforderung dabei ist, die unterschiedlichen Sichtweisen zwischen den beteiligten Personen darzustellen. Er fungiert als Ansprechpartner und Vertrauensperson im Unternehmen, an welche sich die Mitarbeiter bei Problemen, Vorschlägen etc. wenden können. Der Kümmerer sammelt Vorschläge und neue Ideen Ihrer Mitarbeiter und kommuniziert sie Ihnen. Weiterhin versucht er sich selbst mit neuen Ideen einzubringen. Der Kümmerer besitzt eine Multiplikatorenfunktion im Unternehmen. Er vermittelt sein fachliches Wissen an seine Kollegen und kommuniziert wichtige Neuerungen und Informationen.

## Wie und wo fängt der Kümmerer an?

Sie haben es geschafft, einen geeigneten Kümmerer in Ihrem Unternehmen zu finden. Als nächstes sollten Sie gemeinsam mit ihm/ihr die betrieblichen Rahmenbedingungen und dessen Aufgabenbereiche schriftlich festlegen. Diese können beispielsweise umfassen:

- ▶ Kompetenz- und Anforderungsprofil des Kümmerers
- ▶ Tätigkeitsbereiche des Kümmerers
- ▶ Zeitliche Ressourcen (Umfang der Freistellung für die Tätigkeit des Kümmerers)
- ▶ Begleitstrukturen (Ansprechpartner für Kümmerer im Unternehmen / extern vorhanden)
- ▶ Vertretungsregelungen
- ▶ Ausstiegsoptionen (falls Kümmerer die zusätzliche Tätigkeit nicht bewältigen kann oder will)

Als Hilfestellung für Sie befindet sich eine Vorlage für eine Stellenbeschreibung des Kümmerers in Anhang 3.

Nachdem die Aufgabenbereiche vereinbart wurden, muss festgelegt werden, womit der Kümmerer beginnen soll. Um die Bedarfe im Unternehmen zu erkennen, befindet sich im Anhang 4 ein kompakt zusammengestelltes Analyseinstrument.

Anschließend können konkrete Ziele abgeleitet werden. In diesen wird formuliert, welche Wirkung im Ergebnis erzielt werden soll. Wird ein Projekt über einen längeren Zeitraum durchgeführt, empfiehlt es sich, Zwischenziele, sogenannte Meilensteine, zu entwickeln. (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung 2016)

Zu Projektbeginn ist es wichtig, dass Ihre Ziele klar formuliert und in Teilziele untergliedert werden. Dafür eignen sich beispielsweise die SMART-Kriterien. SMART ist hierbei ein Akronym und steht für (Gesundheitsförderung Schweiz 2016):

<b>Spezifisch</b>	Es ist klar, was genau sich bei wem verändert haben soll.
<b>Messbar</b>	Es ist entscheidbar, ob das Ziel erreicht worden ist oder nicht.
<b>Anspruchsvoll</b>	Es sind Anstrengungen nötig, um das Ziel zu erreichen.
<b>Realistisch</b>	Ein Projektziel muss realistisch sein in dem Sinn, dass es mit den vorhandenen Ressourcen in der zur Verfügung stehenden Zeit erreichbar sein soll. Das ist nur beurteilbar, wenn die Rahmenbedingungen und Ressourcen des Projekts bekannt sind.
<b>Terminiert</b>	Projektziele sind in der Regel so angelegt, dass sie am Ende des Projekts erreicht sein sollten, Zwischenziele beim folgenden Meilensteintermin.



Weiterhin soll sich Ihr Kümmerer in seiner neuen Funktion bei seinen Kollegen vorstellen. Dabei kann auch ein Aushang am schwarzen Brett oder ein Eintrag im Intranet helfen. Im Anhang 6 finden Sie eine Formatvorlage.

### **Übung zu der Kümmerer-Rolle in Ihrem Unternehmen**

Sie übertragen eine wichtige Aufgabe an einen Mitarbeiter, eine Funktion mit großer Verantwortung, welche eine hohe Fachkompetenz, aber vor allem auch eine hohe soziale Kompetenz erfordert.

Wie wäre es, wenn Sie sich noch einmal Zeit nehmen, um sich darüber Gedanken zu machen, was Sie von Ihrem Kümmerer erwarten und versuchen, sich in die Situation Ihres Kümmerers hineinzusetzen?

#### **Bitte ergänzen Sie folgende Satzanfänge**

- ▶ Ich hoffe, dass der Kümmerer in meinem Unternehmen...
- ▶ Mein Kümmerer erwartet von mir als Geschäftsführung...
- ▶ Als Geschäftsführer erwarte ich von meinem Kümmerer...
- ▶ Der Kümmerer benötigt von mir ...
- ▶ Ich befürchte, dass mein Kümmerer...



## 2.2 Handlungsleitfaden für den Kümmerer

Liebe Kümmerer,

das Projekt „GestalteMIT“ hat nach einer Laufzeit von 3 Jahren und 9 Monaten fast 50 Kümmerer aus 40 Unternehmen erfolgreich befähigt, die Themenfelder Personal, Innovation und Gesundheit in ihren Unternehmen zu gestalten.

Damit Sie von den bereits gemachten Erfahrungen profitieren können, haben wir auf den nachfolgenden Seiten einige Informationen und Vorlagen für Sie zusammengestellt. Diese sollen Ihnen helfen, sich in Ihrer Rolle als Kümmerer zurechtzufinden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung des Kümmererprojektes in Ihrem Unternehmen.

Falls Sie Fragen haben, sind wir gerne für Sie da. Unsere Kontaktdaten befinden sich am Leitfadenende.

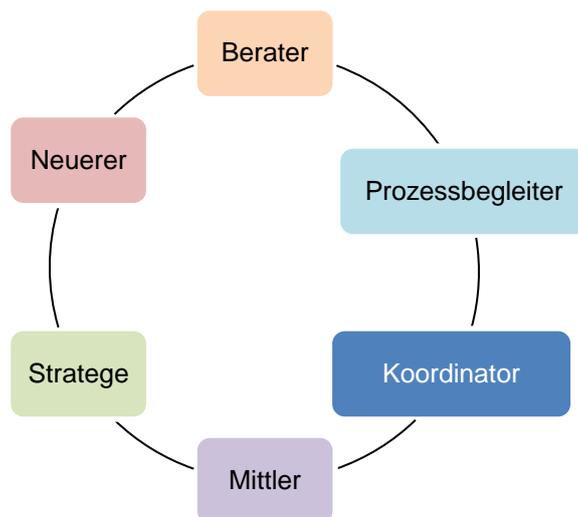
Freundliche Grüße

Ihr „GestalteMIT“ Team

## Häufig gestellte Fragen

### Was sind meine Aufgaben als Kümmerer?

Der Aufgabenbereich für Sie als Kümmerer variiert von Unternehmen zu Unternehmen und ist in Abhängigkeit Ihrer (bisherigen) Stellung im Unternehmen zu sehen. Sie können dabei verschiedene Funktionen in Ihrem Unternehmen einnehmen:



Sie unterstützen die Geschäftsführung, indem Sie möglichen Handlungsbedarf im Unternehmen identifizieren und diesen der Geschäftsführung melden. Zudem wirken Sie beratend bei der Planung, Implementierung und Evaluation von Maßnahmen wie beispielsweise bei der Organisation eines Gesundheitstages im Unternehmen. Gleichzeitig nehmen Sie eine beratende Funktion gegenüber Ihren Kollegen ein.

Sie übernehmen eine Koordinierungsfunktion zwischen der Geschäftsführung und Ihren Kollegen. Die Herausforderung dabei ist, die unterschiedlichen Sichtweisen von der Geschäftsführung und Ihren Kollegen darzustellen. Sie sind Ansprechpartner und Vertrauensperson im Unternehmen, an welche sich Ihre Kollegen bei Problemen, Vorschlägen, etc. wenden können.

Außerdem sammeln Sie Vorschläge und neue Ideen Ihrer Kollegen und kommunizieren diese der Geschäftsführung. Weiterhin versuchen Sie sich selbst mit neuen Ideen einzubringen. Sie haben eine Multiplikatorenfunktion im Unternehmen, d. h. Sie vermitteln Ihr fachliches Wissen an Ihre Kollegen und kommunizieren wichtige Neuerungen und Informationen.

## Übung zu Ihrer Rolle als Kümmerer

### Bitte ergänzen Sie folgende Satzanfänge

- ▶ Ich hoffe, dass ich als Kümmerer in meinem Unternehmen...
- ▶ Meine Geschäftsführung erwartet von mir als Kümmerer...
- ▶ Als Kümmerer erwarte ich von meiner Geschäftsführung...
- ▶ Als Kümmerer brauche ich...
- ▶ Ich befürchte, dass ich als Kümmerer...
- ▶ Meine Stärken als Kümmerer sind...

## Wie und wo fange ich als Kümmerer an?

Im ersten Schritt wurden Sie als Kümmerer für Ihr Unternehmen ausgewählt. Als nächstes werden gemeinsam mit der Geschäftsführung die betrieblichen Rahmenbedingungen und Ihre Aufgabenbereiche schriftlich festgelegt. Diese können beispielsweise umfassen:

- ▶ Ihr Kompetenz- und Anforderungsprofil als Kümmerer
- ▶ Ihre Tätigkeitsbereiche als Kümmerer
- ▶ Zeitliche Ressourcen (Umfang der Freistellung für Ihre Tätigkeit als Kümmerer)
- ▶ Begleitstrukturen (Ansprechpartner im Unternehmen / extern vorhanden)
- ▶ Vertretungsregelungen
- ▶ Ausstiegsoptionen (falls Sie die zusätzliche Tätigkeit nicht bewältigen können oder wollen)

Es wurden nun die Ziele und Aufgabenbereiche vereinbart, doch womit sollen Sie beginnen? Projektziele leiten sich aus dem ermittelten Bedarf ab. Um die Bedarfe im Unternehmen zu erkennen, befindet sich im Anhang 4 ein kompakt zusammengestelltes Analyseinstrument.

In den Projektzielen wird formuliert, welche Wirkung im Projektergebnis erzielt werden soll. Wird ein Projekt über einen längeren Zeitraum durchgeführt, empfiehlt es sich, Zwischenziele, sogenannte Meilensteine, zu entwickeln. (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung 2016)

Zu Projektbeginn ist es wichtig, dass Ihre Ziele klar formuliert und in Teilziele untergliedert werden. Dafür eignen sich beispielsweise die SMART-Kriterien. SMART ist hierbei ein Akronym und steht für (Gesundheitsförderung Schweiz 2016):

<b>Spezifisch</b>	Es ist klar, was genau sich bei wem verändert haben soll.
<b>Messbar</b>	Es ist entscheidbar, ob das Ziel erreicht worden ist oder nicht.
<b>Anspruchsvoll</b>	Es sind Anstrengungen nötig, um das Ziel zu erreichen.
<b>Realistisch</b>	Ein Projektziel muss realistisch sein in dem Sinn, dass es mit den vorhandenen Ressourcen in der zur Verfügung stehenden Zeit erreichbar sein soll. Das ist nur beurteilbar, wenn die Rahmenbedingungen und Ressourcen des Projekts bekannt sind.
<b>Terminiert</b>	Projektziele sind in der Regel so angelegt, dass sie am Ende des Projekts erreicht sein sollten, Zwischenziele beim folgenden Meilensteintermin.

Weiterhin sollen Sie sich in Ihrer neuen Funktion als Kümmerer bei Ihren Kollegen vorstellen. Dabei kann auch ein Aushang am schwarzen Brett oder ein Eintrag im Intranet helfen. Als Hilfestellung haben wir Ihnen die Vorlage eines Infoblattes in Anhang 6 zusammengestellt.

## Zeitmanagement

Um Sie bei Ihrer neuen Funktion zu unterstützen, haben wir einige Tipps und Hilfestellungen für Sie zusammengestellt. Ein wichtiger Aspekt dabei bildet das Zeitmanagement. Sie müssen neben Ihrer ursprünglichen Arbeit auch Tätigkeiten in Ihrer neuen Funktion ausführen. Dies alles organisiert zu bekommen und zu bewältigen, ist anfangs schwer. Die neuen Arbeitsanforderungen, Unvorhergesehenes sowie Unterbrechungen und Störungen im Arbeitsablauf stellen eine große Herausforderung für Sie dar. Wir haben daher einige Methoden und Instrumente für ein erfolgreiches Zeitmanagement zusammengestellt, die Ihnen helfen, Ordnung und Übersicht zu gewinnen, Qualität zu verbessern und Stress abzubauen.

Dazu zählt:

- ▶ Umgang mit Störungen und Zeitdieben
- ▶ Grundlagen der Zeitplanung
- ▶ Setzen von Prioritäten



## Umgang mit Störungen und Zeitdieben

Bei Störungen und Zeitdieben unterscheidet man zwischen denjenigen, die von außen (von Dritten) kommen, und denjenigen, die von innen (von einem selbst) kommen. Meist überwiegen die eigenen – auch wenn man das oft nicht zugeben will. Es ist nicht möglich, alle Störfaktoren zu beseitigen, man kann jedoch lernen, besser mit diesen umzugehen. Dabei ist folgendes zu beachten (May 2005):

- ▶ *Veränderung:* Versuchen Sie eine Lösung zu finden, anstatt sich immer darüber aufzuregen.
- ▶ *An sich selbst zu arbeiten, ist oftmals die einfachste Lösung:* Sie können ihre Kollegen nicht ändern, jedoch können Sie sich ändern oder anpassen.
- ▶ *Wenn man es nicht verändern kann, sollte man die Situation akzeptieren:* Sie werden immer wieder in Situationen geraten, in denen Sie nichts ändern können. Sich darüber aufzuregen und unnötig Energie zu verschwenden, bringt nichts.
- ▶ *Tagesablauf planen:* Planen Sie Ihren Tag so, dass auch Puffer vorhanden sind, welche Sie mit unerwarteten Aktivitäten füllen können.
- ▶ *Einteilung der Störfaktoren:* Unterteilen Sie die Störfaktoren danach, ob
  - Sie diese beeinflussen können
  - Sie diese teilweise beeinflussen können
  - Sie diese überhaupt nicht beeinflussen können

Um die eigenen Störfaktoren herauszufinden, haben wir eine Übung in den Leitfaden aufgenommen, die Sie auf der kommenden Seite finden. In den darauffolgenden Erläuterungen finden Sie Hinweise, wie Sie mit den Störfaktoren umgehen können.

### Übung: Wie erkenne ich meine eigenen Störfaktoren und Zeitdiebe? (May 2005)

Machen Sie sich einmal Gedanken über Ihre Störfaktoren: Sie finden hier eine Liste der wichtigsten „äußeren“ und „inneren“ Einflussfaktoren. Überlegen Sie, wie Sie diese verändern können und tragen Sie diese in die Liste ein.

Störfaktoren / Zeitdiebe von „außen“	Veränderungsmöglichkeiten
Postverteilung	
Vertretung (Mehrarbeit)	
Vorarbeiten	
Probleme	
Besprechung	
Hoher Geräuschpegel (z.B. Radio)	
Kollegen	
Kunden	
Wetter	
E-Mails	
Pausen	
Positive Störungen (Gespräch mit Kollegen)	
Vorgesetzte	
Telefon	
Systemstörungen	
Nicht informiert sein	



Störfaktoren / Zeitdiebe von „innen“	Veränderungsmöglichkeiten
Unlust	
Müdigkeit	
Konzentrationsmangel	
Falsche Selbsteinschätzung	
Falsche Ziele	
Hunger, Durst	
Zu viele Aufgaben gleichzeitig	
Überblick verlieren	
Schlechter Arbeitsplatz	
Krank zur Arbeit kommen	
Ablenken lassen	
Fehlende Selbstdisziplin	
Selbstmotivation und Belohnung	

### Lösung zur Übung: Wie erkenne ich meine Störfaktoren und Zeitdiebe?

Machen wir uns jetzt einmal gemeinsam Gedanken über Ihre Störfaktoren: Die Liste nennt mögliche Störfaktoren „von außen“ und „von innen“, und zeigt Ihnen, wie Sie diese verändern können. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, für spezifische Störenfriede fallen Ihnen sicher noch andere kreative Abhilfen ein.

Störfaktoren / Zeitdiebe von „außen“	Veränderungsmöglichkeiten
Postverteilung	Feste Zeiten einrichten Arbeitsteilung
Vertretung (Mehrarbeit)	Guter Informationsfluss Fragen stellen Team-Player (andere bitten, mitzuhelfen) Mehrarbeit aufteilen
Vorarbeiten	Gute und konkrete Übergabe
Probleme	Lösungen angehen und beseitigen Darüber reden Privates und Dienstliches trennen
Besprechung	Moderator benennen Kurz und knackig auf den Punkt bringen Geeignete Moderationstechniken einsetzen Zeitlich begrenzen
Hoher Geräuschpegel (z.B. Radio)	Radio ausschalten Kollegen bitten, leiser zu reden Nicht über Lautsprecher telefonieren Tür zumachen
Kollegen	Gegenseitige Unterstützung „Nein“ sagen lernen im positiven Sinne Mit den Kollegen reden Sich mal Zeit für Kollegen nehmen
Kunden	Konflikte zeitlich begrenzen Freundlich und bestimmt reagieren
Wetter	Ventilator in Büro stellen Zusatzheizung Jalousien an Fenster
E-Mails	Abwesenheitsnotiz einstellen Einen gewissen Leserhythmus angewöhnen
Pausen	Bei Zeitdruck Pause verschieben Abstimmen mit Kollegen Flexibel gestalten
Positive Störungen (Gespräch mit Kollegen)	Zeitlimit setzen Sich bewusst machen, dass es der Teamförderung nutzt
Vorgesetzte	Prioritäten und Termine erfragen Bei mehreren Vorgesetzten Absprachen einfordern Arbeit angemessen verteilen Rechtzeitig Signal geben bei Überlastung



Störfaktoren / Zeitdiebe von „außen“	Veränderungsmöglichkeiten
Telefon	Umstellen auf Kollegen Anrufbeantworter einschalten Lächeln und tief durchatmen
Systemstörungen	Andere Dinge erledigen Entspannen Pause einlegen
Nicht informiert sein	Nachfragen Sich Informationen selbst besorgen

Störfaktoren / Zeitdiebe von „innen“	Veränderungsmöglichkeiten
Unlust	Vielleicht mal wieder Urlaub machen Eventuell neue Bilder im Büro aufhängen Sich neue Aufgaben suchen
Müdigkeit	Ausschlafen Früher ins Bett gehen
Konzentrationsmangel	Tomatensaft Schokolade oder Traubenzucker Frischlufte Kurze Pause Beine vertreten
Falsche Selbsteinschätzung	Soll-Ist-Analyse erstellen Coaching in Anspruch nehmen Meditation Freunde fragen
Falsche Ziele	Ziele verdeutlichen Rücksprache mit Chef halten Abläufe neu gestalten Neue Informationen einholen
Hunger, Durst	Trinken und essen
Zu viele Aufgaben gleichzeitig	Ziele und Prioritäten setzen Aufschreiben, was Sie zu tun haben Eventuell delegieren Cool bleiben – eins nach dem anderen erledigen
Überblick verlieren	Neuorganisation To-Do-Liste erstellen Prioritäten setzen Delegieren Eins nach dem anderen
Schlechter Arbeitsplatz	Gespräch mit Sicherheitswesen Chef ansprechen Eigene Vorschläge ausarbeiten
Krank zur Arbeit kommen	Zu Hause bleiben und auskurieren
Ablenken lassen	Unterstützung durch Kollegen erbitten
Fehlende Selbstdisziplin	Unterstützung durch Kollegen erbitten
Selbstmotivation und Belohnung	Realistische Zielsetzung

## Grundlagen der Zeitplanung

Für die Zeitplanung gilt grundsätzlich die 60 / 40 Regel. Die Arbeitszeit wird hierbei folgendermaßen aufgeteilt:

- ▶ 60 % für geplante Aktivitäten
- ▶ 20 % für unerwartete Aktivitäten (Reserve für Pufferzeiten, Zeitfresser und nicht planbare Aktivitäten)
- ▶ 20 % für spontane Aktivitäten (z. B. soziale und kommunikative Aktivitäten)

Je nach Art der Tätigkeit und Unternehmen können die genannten Werte abweichen. Wichtig für Sie ist, Ihren Zeitplan auch schriftlich festzuhalten (May 2005).

## Tipps für den Alltag

Gerade Sie als Kümmerer sind durch Ihre neuen Funktionen mit vielen neuen Aufgaben konfrontiert. Damit Sie den Überblick nicht verlieren, ist es hilfreich, Checklisten anzufertigen. Checklisten sparen Zeit, Kosten und Aufwand. Für immer wiederkehrende Aktivitäten erleichtern Ihnen Checklisten die Arbeit; sie helfen Ihnen, nichts zu vergessen.

Wie erstelle ich richtig eine Checkliste? Als Grundlage dient ein Brainstorming, wenn möglich mit Ihren Kollegen (z. B. im Workshop). Alle Ideen werden gesammelt und aufgeschrieben. Wichtig dabei ist zu berücksichtigen, dass die Checklisten kontinuierlich erweitert und optimiert werden können. Es entsteht eine große Liste, die man beispielsweise wie folgt untergliedern kann:

Arbeit auswählen	Teilarbeiten notieren	Logistische Reihenfolge	Gruppenbildung
...die sich wiederholt	Was muss getan werden?	Was hängt voneinander ab?	Welche Tätigkeiten wiederholen sich?
...die ähnlich erledigt werden	Was muss beachtet werden?	Zeitliche Bedingungen	Wo gibt es logische Zwischenstopps?
	Wer muss gefragt werden?	Was baut aufeinander auf?	
	Wer ist zu informieren?	Wo werden Zwischenergebnisse gebraucht?	

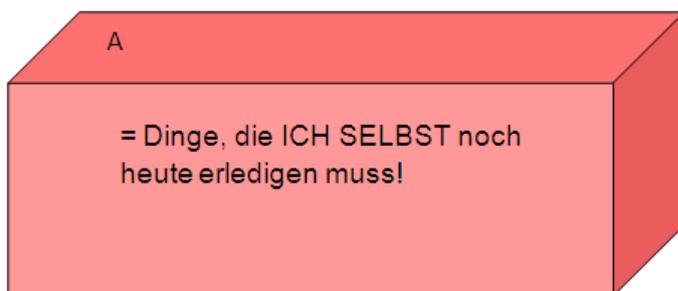
## Setzen von Prioritäten

Um Ihre vielfältigen Aufgaben als Kümmerer, d. h. Ihre ursprünglichen Tätigkeiten und Ihre neue Funktion als Kümmerer, zu bewältigen, ist es hilfreich, Ihre Aufgaben zu priorisieren. Wir haben hierfür eine Auswahl an hilfreichen Methoden für Sie zusammengestellt:

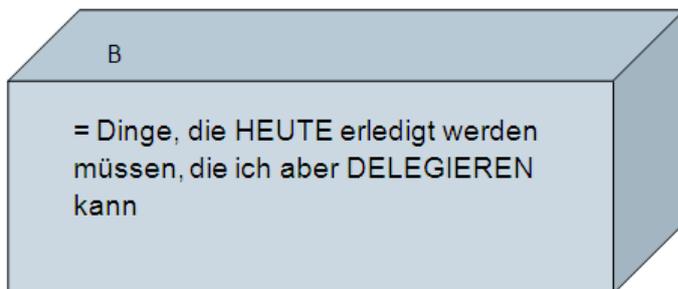
### ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein Verfahren, bei dem Aufgaben in die Klassen A, B, C nach absteigender Bedeutung geordnet werden. Um dieses Analyseverfahren in der Praxis anzuwenden, eignet sich die Körbchen-Methode. Hierbei werden die Aufgaben in folgende „Körbchen“ untergliedert:

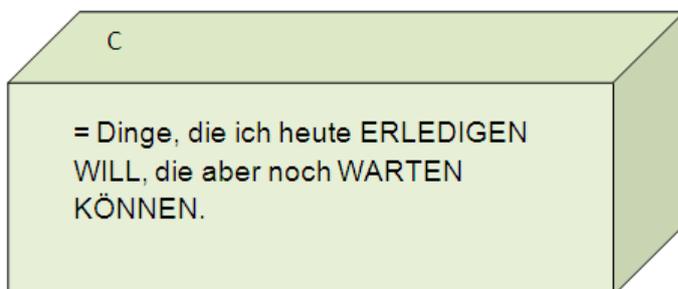
Korb 1 = Rotes Körbchen (Farbe hat hier keine Bedeutung)



Korb 2 = Blaues Körbchen (Farbe hat hier keine Bedeutung)



Korb 3 = Grünes Körbchen (Farbe hat hier keine Bedeutung)



Die einzelnen Körbchen stellen die Tagesprioritäten dar. Um Ihre Tagesprioritäten herauszufinden, eignet sich beispielsweise folgende Checkliste:

- ▶ Notieren Sie hier die Aufgaben für den nächsten Tag.
- ▶ Fassen Sie Routinearbeiten zusammen.
- ▶ Setzen Sie die Zeit, die Sie dafür benötigen, ein.
- ▶ Kreuzen Sie die Prioritäten an.

Was ist zu tun?	Dauer	A	B	C

### Eisenhower Prinzip

Das Verfahren wurde nach dem amerikanischen Präsidenten Eisenhower benannt. Die wichtigste Regel in diesem Verfahren lautet: „Wichtig kommt vor Dringlichkeit“. Die Aufgaben werden nach Dringlichkeit und Wichtigkeit der Aufgabe wie folgt aufgeteilt:

	Nicht wichtig	wichtig
Nicht dringend	Nicht erledigen	Aufgaben exakt formulieren und selbst erledigen (Deadline festlegen)
dringend	Wenn möglich delegieren	Sofort selbst erledigen

Aufgaben, die wichtig und dringlich sind, sollen selbst erledigt und schnellstmöglich in Anspruch genommen werden. Aufgaben von hoher Dringlichkeit, die jedoch nicht als wichtig eingestuft sind, können vorerst warten bzw. werden dafür Deadlines gesetzt. Aufgaben, die als weniger wichtig eingestuft werden, und dringlich sind, sollen delegiert werden. Aufgaben, die Sie als weder dringlich noch wichtig ansehen, sollten Sie vorerst in die Ablage bzw. in den Papierkorb tun.

## Wie kann ich mich auf die Kümmerer-Rolle vorbereiten?

Ihre Funktion als Kümmerer wird im Unternehmen neu geschaffen. Um Sie zu befähigen und zu begleiten, besteht die Möglichkeit, dass Sie an den Modulen Personal, Gesundheit und Innovation im Rahmen von unseren aufeinander aufbauenden Seminaren, Anwendungsworkshops und einer Anwendungserprobung teilnehmen.

Alternativ können Sie Weiterbildungsmaßnahmen durch Angebote in Ihrer Region wahrnehmen. Mögliche Inhalte sind...

### ...im Handlungsfeld Innovation:

- ▶ Innovationsförderliche Strukturen im Unternehmen
- ▶ Innovative Arbeitswelten und Motivation der Mitarbeiter zur Ideenfindung
- ▶ Innovationsmethoden

### ...im Handlungsfeld Personal:

- ▶ Der konzeptionelle Prozess zur internen Kommunikation im Unternehmen: von der Analyse zu neuen Handlungsstrategien
- ▶ Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern: Kommunikationstheorien und deren Bedeutung für die betriebliche Praxis
- ▶ Qualifizierungsplanung als Grundlage für die Erreichung von Unternehmenszielen: Anforderungs- und Kompetenzprofil, Möglichkeiten der finanziellen Förderung von Aus- und Weiterbildungen
- ▶ Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung bei „unattraktiven Rahmenbedingungen“ (z. B. Montage, Schichtarbeit)
- ▶ Arbeitgeberattraktivität nach außen kommunizieren – oder: wie bewerbe ich mich als Arbeitgeber beim Arbeitnehmer?

### ...im Handlungsfeld Gesundheit:

- ▶ Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in KMU
- ▶ Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung und Betriebliches Eingliederungsmanagement
- ▶ Veränderungen und Stress bewältigen
- ▶ Mitarbeitergesundheit und alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

Besonders gewinnbringend ist der Austausch in einem branchenübergreifenden Netzwerk. Fragen Sie einfach einmal bei Ihrer Kammer, der Wirtschaftsförderung, Branchenverbänden oder einem Bildungsdienstleister nach, ob Angebote z.B. der Offensive Mittelstand bereits bestehen.



Ihre unterschiedlichen Funktionen als Kümmerer wurden bereits in Ihren Aufgaben als Kümmerer erläutert. Wichtig für die Geschäftsleitung ist, Ihre Funktion als Kümmerer in der Unternehmensorganisation zu etablieren. Dazu werden die Leistungen (detaillierte Aufgabenbeschreibung, Möglichkeiten zur Leistungsentwicklung/-erweiterung), die Funktion / Kompetenzbereiche (definierte Verantwortungsbereiche, die Legitimation / Anerkennung der Funktion durch Geschäftsführung und Kollegen) und die Struktur (Sie als Kümmerer kennen Ihre Aufgaben und sind in die Unternehmensstruktur entsprechend eingebunden) schriftlich festgelegt (s. Kapitel 3 und 5).

# (3) Stellenbeschreibung des Kümmerers

Name des Stelleninhabers \_\_\_\_\_  
 Fachbereich / Abteilung \_\_\_\_\_  
 Stellenbezeichnung Kümmerer

## Organisatorische Einordnung

Vorgesetzter des Stelleninhabers \_\_\_\_\_  
 Unterstellung \_\_\_\_\_  
 Überstellung \_\_\_\_\_

## Stellvertretung

Der Stelleninhaber vertritt \_\_\_\_\_  
 o ohne Einschränkungen o eingeschränkt

Der Stelleninhaber, wird vertreten von \_\_\_\_\_  
 o ohne Einschränkungen o eingeschränkt

Einschränkungen bei \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Stellenanforderungen

Ausbildungsrichtung \_\_\_\_\_  
 Spezialgebiet \_\_\_\_\_  
 Ausbildungsabschluss \_\_\_\_\_  
 Erfahrungen \_\_\_\_\_  
 Kenntnisse \_\_\_\_\_  
 Fähigkeiten \_\_\_\_\_

## Stellenziel (*Vorschlag*)

Ziel der Stelle ist es, den Vorgesetzten in den Handlungsfeldern Personal, Gesundheit und Innovation zu unterstützen. Zur Erreichung dieses Stellenziels ist der Stelleninhaber für nachstehende Aufgaben verantwortlich.

### **Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche (*Vorschläge*)**

1. Berater für Geschäftsführung und Kollegen
2. Mitwirkung bei Planung und Umsetzung von neuen Innovationen, Gesundheitsprogrammen
3. Unterstützung bei Entwicklung von beispielsweise BGM, innovativer Lernprozess
4. Vermittler zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern
5. Ansprechpartner / Vertrauensperson für Kollegen
6. Weiterleitung von Informationen / Ideen an Vorgesetzte und Mitarbeiter
7. Multiplikator im Unternehmen

### Funktionen (*Vorschläge*)

1. Interner Berater
2. Prozessbegleiter
3. Mittler
4. Neuerer
5. Stratege

...

Befugnisse  
Weiterbildungsmöglichkeiten

keine Weisungsbefugnis  
keine gesetzlichen Erfordernisse

Datum der nächsten Revision \_\_\_\_\_

Diese Stellenbeschreibung tritt mit dem Tag der Unterzeichnung in Kraft. Sie gibt den gegenwärtigen Stand wieder. Die Geschäftsleitung behält sich vor, die Stelle an die sich verändernden Bedingungen anzupassen.

\_\_\_\_\_  
Vorgesetzte (Datum & Unterschrift)

\_\_\_\_\_  
Stelleninhaber (Datum & Unterschrift)

# 4 Gesprächsleitfaden zur Unternehmensanalyse

Personal – Gesundheit – Innovation

## 1. Allgemeine Informationen

Datum:

Uhrzeit:

Unternehmen:

Gesprächsteilnehmer:

## 2. Personal und Führung

### Unternehmenskultur

**Unsere Beschäftigten identifizieren sich mit unserem Unternehmen, unseren Produkten und Dienstleistungen. Wir haben ein gutes Betriebsklima und unsere Beschäftigten kommen jeden Tag gerne zur Arbeit.**

Hierzu gehören z.B.

- ▶ **Umgangsformen** (d.h. freundlich, respektvoll, offen, fair, wertschätzend, informeller Austausch, Leitbild zum Umgang miteinander auch bei Meinungsverschiedenheiten)
- ▶ **Informationsaustausch** (z. B. persönliche Gespräche mit den Beschäftigten, Arbeits- und Teambesprechungen, Einweisungen, zum Beispiel an neuen Arbeitsplätzen, in neue Aufgaben, an neuen Maschinen, eindeutige und für alle zugängliche Informations- und Kommunikationswege, Hinweisschilder, Aushänge, zum Beispiel Gehörschutz tragen)
- ▶ **Umgang mit Konflikten** (z. B. nicht persönlich nehmen, Schulung zum Konfliktmanagement, offenes Ansprechen bei „Herzdrücken“)
- ▶ **Vorausschauend handeln und aus Fehlern lernen** (Präventions- und Fehlerkultur) (z. B. gemeinsame Ursachenanalyse)



## Personal

**Wir geben jedem unserer Beschäftigten eine klare Perspektive in unserem Unternehmen und haben diese mit ihnen vereinbart. Wir schaffen für sie Bedingungen, damit sie gerne, produktiv und sicher bei uns arbeiten.**

Das umfasst z.B.

- ▶ **Personalbedarf und Personalplan** (z. B. Ist-/Soll-Personalbedarf, Personalentwicklungsplan, Ableitung von Handlungsfeldern)
- ▶ **Wiedereingliederungsplanung** (z. B. nach Elternzeit, Krankheit; Kontakthaltung auch während der Abwesenheit, Einladung zu Veranstaltungen wie Betriebsversammlung, Firmenfeier)
- ▶ **Abwechslung im Einsatz** (z. B. Einsatz in unterschiedlichen Bereichen, Job Rotation)
- ▶ **Beschäftigte einbeziehen** (z. B. bei Arbeitsplanung und -gestaltung, bei Beschaffung von Arbeitsmitteln, beim Auftreten von Problemen)
- ▶ **Handlungsspielräume** (z. B. eigenständiges Handeln, Selbstverantwortung, Entscheidungsspielraum)



## Personalentwicklung

**Wir sprechen mit jedem Beschäftigten einmal im Jahr über seine Perspektiven im Unternehmen. Wir vereinbaren konkrete Entwicklungsschritte mit jedem Beschäftigten**

Themen, die gemeinsam besprochen werden sollten:

- ▶ Zufriedenheit, persönliche Erwartungen und Ziele der Beschäftigten
- ▶ Feedback über die Leistung und das Verhalten des Beschäftigten
- ▶ Den Beschäftigten fragen: Was läuft gut, was könnte besser werden?
- ▶ Anstehende Projekte und Arbeitsaufgaben
- ▶ Weiterbildung und Qualität der Qualifizierung
- ▶ Weiterbildungsbedarf, -interesse, -wünsche; auch Lernen im Betrieb berücksichtigen
- ▶ Arbeitsplatzgestaltung
- ▶ Ggf. Perspektive als Führungskraft/Nachfolger
- ▶ Klärung persönlicher Angelegenheiten – wie Freiräume für Partner, Kinder, Angehörige
- ▶ Hobbys, ehrenamtliches Engagement, das auch für das Unternehmen hilfreich ist und bei dem das Unternehmen unterstützend tätig werden kann



## Personalgewinnung

**Wir haben Ideen und konkrete Maßnahmen, wie wir neue geeignete Führungskräfte und Beschäftigte finden. Wir positionieren uns als attraktiver Arbeitgeber (speziell auch in der Region) und gehen dabei neue Wege.**

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Positive Darstellung des Unternehmens in der Region
- ▶ Praktika und Ausbildungsplätze
- ▶ Soziales Engagement/ Sponsoring in der Region
- ▶ Ausbildung (z.B. frühzeitige Kontaktaufnahme zu Schulen und überbetrieblichen Bildungseinrichtungen, Ausbildungskooperationen mit mehreren Unternehmen bilden)
- ▶ Blick für neue Zielgruppen öffnen (z.B. Berufswechsler, Menschen ohne Ausbildungsabschluss, Studienabbrecher, Langzeitarbeitslose, Menschen mit Einschränkungen, ältere Menschen als Auszubildende, Zuwanderer)
- ▶ Kommunikation der guten Arbeitsbedingungen
- ▶ Beteiligung an regionalen Messen
- ▶ Mitwirkung in realen und virtuellen Netzwerken
- ▶ Willkommenskultur; Onboarding



## Personalbindung

**Wir haben konkrete Maßnahmen, wie wir unsere Führungskräfte und Beschäftigten an das Unternehmen binden.**

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Wertschätzend umgehen
- ▶ Lernfreundliche Atmosphäre, gutes Betriebsklima schaffen
- ▶ Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen fördern
- ▶ Leistungsgerechte Entlohnung
- ▶ Konzepte für familienfreundliche Arbeitsorganisation
- ▶ Spezielle Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Sabbatical)
- ▶ Auszubildenden attraktive Perspektiven bieten
- ▶ Betriebliche Altersvorsorge
- ▶ Personal ganzjährig beschäftigen – Arbeitszeitkonten, Aus- und Fortbildung in saisonal schwachen Zeiten
- ▶ Anreizsysteme und spezielle Vergütungsformen (wie Prämien, Vermögenssicherung, Dienstwagen)
- ▶ Betriebliche Angebote (wie Gesundheitsförderung, Sportangebote, gemeinsame Events)
- ▶ Kompetenzen älterer Beschäftigter und von Ruheständlern nutzen
- ▶ Persönliche Lebensbedingungen beachten (v.a. um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten)



Personaleinsatz (Arbeitsaufgabe passend zu den Kenntnissen, Kompetenzen, Qualifikationen)

### Führungsverhalten: Vorbildfunktion

**Als Führungskraft bin ich mir meiner Vorbildfunktion bewusst und lebe sicherheits- und gesundheitsorientiertes Verhalten vor.**

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Einhaltung von Pausen
- ▶ Kennen und Einhalten persönlicher Belastungsgrenzen
- ▶ Präsentismus nicht vorleben
- ▶ Eigene Stärken und Schwächen reflektieren
- ▶ Ein gesunder Lebens- und Arbeitsstil
- ▶ Rückmeldung einfordern und akzeptieren
- ▶ Führungskompetenz weiterentwickeln (z.B. Trainings, Coaching, Wertschätzung durch Lob, Anerkennung und konstruktives Feedback)



### Kommunikation: Techniken guter Gespräche und Gesprächsführung

**Uns ist klar, dass bei Gesprächen unser Gegenüber oft nicht das Gleiche versteht, wie wir. Uns sind die Techniken für das Gelingen von guter Kommunikation bekannt. Wir wissen diese umzusetzen.**

Zum Beispiel:

- ▶ Sich auf das Gespräch vorbereiten und ggf. vorher Stichworte machen
- ▶ Deutlich machen, worin für uns und den Beschäftigten der Erfolg des Gesprächs besteht
- ▶ Auf das Wesentliche konzentrieren
- ▶ Klare und eindeutige Sprache
- ▶ Einfache, verständliche und respektvolle Wortwahl
- ▶ Beispiele zur Verdeutlichung der Aussagen
- ▶ Aktiv zuhören und Interesse zeigen
- ▶ Fragen stellen
- ▶ Den Gesprächspartner zu Wort kommen lassen
- ▶ Vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten schaffen (z.B. Sitzecken, Teeküche, gemeinsame Pausen, offene Tür, Jour Fixe, Kummerkasten)



### 3. Gesundheit

#### Gesundheit der Beschäftigten als ein Unternehmensziel

**Die Gesundheit unserer Beschäftigten zu erhalten und zu fördern ist eines unserer Unternehmensziele. Unsere Beschäftigten wissen, dass ihre Gesundheit in unserem Unternehmen eine wichtige Bedeutung hat und bei allen relevanten Unternehmensentscheidungen berücksichtigt wird.**



Wichtig für die Gesundheit der Beschäftigten sind z.B.:

- ▶ Gefährdungsbeurteilung nutzen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- ▶ Wertschätzende Führung, gutes Betriebsklima, fairer Umgang miteinander
- ▶ Gut gestaltete und störungsfreie Arbeitsabläufe
- ▶ Gesundheitsgerechte Planung von Dienstreisen oder -fahrten
- ▶ Offene Kommunikation und guter Informationsfluss, vertrauensvolle Zusammenarbeit
- ▶ Klare Regelungen für Konflikte
- ▶ Unternehmenskooperationen (z.B. gemeinsame Angebote)
- ▶ Gesundheitsaktionen
- ▶ Suchprävention und -hilfe
- ▶ Krankheitsbedingte Abwesenheit von Beschäftigten
- ▶ Gesundes Arbeitsumfeld (z.B. ergonomische Arbeitsplätze, Erste-Hilfe-Einrichtungen, Sauberkeit und Hygiene)

Die Haltung der Unternehmensleitung zur Gesundheit findet sich u.a. wieder:

- ▶ Im Leitbild
- ▶ In den Führungsgrundsätzen, in internen Regelungen
- ▶ In der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen
- ▶ Im beobachtbaren Verhalten von Führungskräften

## 4. Innovation

**Wir erfassen neue Trends, verwenden neue Informations- und Kommunikationstechnologien und nutzen gezielt alle Kenntnisse unserer Beschäftigten für neue Produkte und Dienstleistungen und für bessere Prozesse im Unternehmen**

Das äußert sich u.a. darin:

- ▶ Impulse und Motivation (z.B. regelmäßige Teambesprechungen über mögliche Neuerungen, Vorschlagswesen, Ideenwettbewerb, finanzielle Anreize, Ideenmanagement, Weiterbildung, Trainings, Messebesuche, Fachpresse)
- ▶ Praxis und Kundenbezug
- ▶ Innovationskooperationen und Partnerschaften (z.B. Förderprogramme, Forschungsprojekte, Studienarbeiten, Lehraufträge, regionale Unternehmenskooperation)
- ▶ Interne Innovationsbereitschaft fördern (z.B. Ideen der Beschäftigten erfassen und berücksichtigen, „verborgene“ Kenntnisse sind bekannt, das betriebliche Arbeitsklima fördert die Freude an neuen Ideen durch Möglichkeiten zum informellen Austausch, Freiräume, ungewohnte Denkpfade)



## (5) Zielvereinbarung

<b>Unternehmen</b>	
<b>Verantwortliche/r der Unternehmensleitung</b>	
<b>Kümmerer</b>	

Ziele

Aktivitäten zur Umsetzung			
Nr.	Aktivität	Termin	Verantwortlich
1			
2			
3			
4			
5			

**Unterschriften:**

\_\_\_\_\_  
Verantwortliche/r der Unternehmensleitung

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Kümmerer



Unternehmenslogo

# Kümmerervorstellung

## Kümmerer – Der Ansprechpartner für Sie



Bild des Kümmerers

**Ich bin der neue Kümmerer/die neue Kümmererin  
im Unternehmen**

---

Name, Vorname

---

tätig seit

---

Berufsbezeichnung

---

Unternehmen

### Meine Tätigkeiten als Kümmerer

Als Kümmerer habe ich vielfältige Aufgaben: (bitte eintragen)

- ▶ Ihr Ansprechpartner für
- ▶ Bereitstellung von Informationen zu folgenden Themen
- ▶ Unterstützung der Geschäftsführung bei
- ▶ Organisation von
- ▶ Bedarfserhebung zu
- ▶ Umsetzung von

Ich freue mich, wenn wir die genannten Themen gemeinsam angehen. Bei Fragen können Sie gerne auf mich zukommen. Sie finden mich im Zimmer \_\_\_\_\_.

Ich bin auch per Email \_\_\_\_\_

oder per Telefon unter \_\_\_\_\_ für Sie erreichbar.



# Literaturverzeichnis

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.) (2016). *Kapitel 2 – Wie werden Projektziele formuliert?*. Verfügbar unter <https://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/gesundheitsfoerderung-im-quartier/aktiv-werden-fuer-gesundheit-arbeitshilfen/teil-3-ein-projekt-entwickeln/wie-werden-projektziele-formuliert/> [04.01.2016]

Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.) (2016). *Projektziele formulieren*. Verfügbar unter [http://www.quint-essenz.ch/de/topics/1133?section\\_id=3](http://www.quint-essenz.ch/de/topics/1133?section_id=3) [04.01.2016]

May, S. (2005). *Praxishandbuch Chefentlastung – Der Leitfaden für ein effizientes Zeitmanagement, Selbstmanagement und Informationsmanagement im Office*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Offensive Mittelstand (Hrsg.) (2016). *Praxishilfen*. Verfügbar unter <http://www.offensive-mittelstand.de/praxishilfen/> [04.01.2016]

## GestalteMit – Befähigung von betrieblichen Kümmerern in Unternehmen

Befähigung von betrieblichen Kümmerern zur Ausprägung eines lebensphasenorientierten Kompetenz- und Wissensmanagements in Kleinunternehmen

### Projektleitung:

ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH

### Kooperationspartner des Projekts:

Fachkräftenetzwerk Oberlausitz gGmbH

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH  
 Neefestraße 76, 09119 Chemnitz  
 Telefon 0371 369 58-11  
 E-Mail info@atb-chemnitz.de  
 www.atb-chemnitz.de

### Redaktion und Layout:

Prof. Dr. Michael Uhlmann  
 Philine Meyreiß (M.A.)  
 Dipl.-Psych. Claudia Weber  
 Kristin Goldberg (M.A.)

### Fotos:

ATB gGmbH, außer: S. 1 und S. 3 (fotolia | ArtForYou, vege, dule964); S. 8 Offensive Mittelstand.

### Stand:

November 2017

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

