

Dr. Josephine Hofmann  
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  
Competence Center Business Performance Management



© Pathfinder - Fotolia

## Bedürfnisse der Mitarbeiter im Blick behalten

---

Erschienen in: verlag moderne industrie GmbH: Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie - Produktion, Nr. 41-42, 18. Oktober 2017, S. 9.



## Bedürfnisse der Mitarbeiter im Blick behalten



Dr. Josephine Hofmann ist Abteilungsleiterin Geschäftsfeld Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung am Fraunhofer IAO. Bild: Fraunhofer IAO

### Frau Dr. Hofmann, was halten Sie davon, Menschen bestimmten Generationen zuzuteilen?

Mit dem Generationenmodell wird suggeriert, dass alle Menschen einer bestimmten Altersklasse gleich ticken. Und das stimmt einfach nicht. Die Wahrheit ist deutlich differenzierter. Man kann bestimmte Eigenschaften vielleicht grob an bestimmten Altersgruppen festmachen. Aber mehr auch nicht. Das sogenannte Lebensphasenmodell halte ich im Vergleich für relativ sinnvoll. Denn es setzt an Bedürfnissen an und nicht an starren Lebensaltern. Aber auch der Begriff Phase lässt den Eindruck entstehen, dass bestimmte Phasen mit Sicherheit aufeinander folgen. Und auch das stimmt nicht. Deshalb arbeite ich am liebsten mit dem Begriff Lebenslagen. Das kann zum Beispiel ein Berufseinstieg, eine Familiengründung, eine Weiterbildung oder auch ein Umzug sein.

### Jeder Mensch hat also verschiedene Bedürfnisse. Was können Firmen unternehmen, damit sich Mitarbeiter in allen Lebenslagen wohl fühlen?

Wenn sich Unternehmen bewusst sind, dass es bei den Mitarbeitern unterschiedliche Bedürfnisse gibt, ist das schon ein erster Schritt der Erkenntnis. Je nach Lebenslage oder Bedarfsgruppe sollten Unternehmen sehr unterschiedlich an die Menschen herangehen. So muss man sie zum Beispiel anders ansprechen oder rekrutieren. Sie benötigen unterschiedliche Angebote, was betriebliche Sozialpolitik angeht oder Weiterbildungsmaßnahmen. Wichtig

ist es, hinzuhören. Nur so erfährt man, was die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter sind. Schon seit Jahren gibt es das sogenannte Cafeteria-Prinzip für den sozialpolitischen Bereich. Man bietet als Unternehmen dabei wie auf einem Buffet bestimmte Dinge an und die Mitarbeiter können sich das Passende aussuchen. Manche wählen dann eine Zusatzversicherung, andere eine kostspielige Weiterbildung.

### Inwieweit unterscheiden sich die Bedürfnisse zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern?

Jüngere Leute sind oft noch ungebounden und vorrangig karriereorientiert. Sie interessieren sich meist für ihre persönliche Weiterentwicklung. Das sieht nach fünf Jahren möglicherweise ganz anders aus, wenn sie zum Beispiel in die Familienplanung einsteigen. Dann interessieren sie sich für stabile Arbeitsverhältnisse und lehnen zum Beispiel befristete Verträge ab. Auch flexibles und mobiles Arbeiten rückt in den Fokus. Bei älteren Mitarbeitern wird immer öfter die Betreuung von Pflegebedürftigen ein Thema. Und das ist oft schwieriger zu organisieren als die Kinderbetreuung in den Jahren zuvor.

### Was kann eine Führungskraft dafür tun, um den verschiedenen Bedürfnissen besser gerecht zu werden?

Das ist tatsächlich eine extreme Herausforderung für Führungskräfte. Denn sie werden konfrontiert mit allen möglichen Wünschen wie zum Beispiel ein zeitlich oder örtlich flexibles Arbeiten. Und je diverser die Belegschaft ist, umso diverser sind die Wünsche. Das unter einen Hut zu bekommen, ist oft gar nicht so einfach. Wenn alle in Teilzeit oder von zu Hause arbeiten, ist es nahezu unmöglich, zum Beispiel Service- oder Funktionszeiten abzubilden. Unser Credo ist daher, dass ein Team solche Dinge gemeinsam regeln muss. Themen rund um mehr Flexibilität sollten immer mit dem ganzen Team ausverhandelt werden. Das erfordert ein gutes Miteinander und vor allem Kompromissfähigkeit. Wenn die klassische Arbeitsorganisation immer weniger stattfindet, dann muss man außerdem viel expliziter kommunizieren und sich verabreden, zuverlässig sein, aber auch auf bestimmte Wünsche verzichten können. Und es müssen alle Teammitglieder die notwendigen technischen Medien nutzen wie Chats oder Skype.

### Was kann eine Führungskraft dennoch tun?

Das Thema auf der Tagesordnung halten. Und Mitarbeiter mit in die Pflicht nehmen. Das gelingt mal besser, mal schlechter. Es kommt aber auch darauf an, wie freizügig eine Organisation ist. Und es menschelt bei diesem Thema. Manche Mitarbeiter kooperieren, manche sind nur auf ihren eigenen Vorteil aus. Das kann mühsam und unangenehm sein. Man muss als Führungskraft schließlich in der Lage sein, bestimmte Wünsche abzulehnen.

### Wie kann man in einem Team oder einer Organisation für Austausch zwischen jüngeren und Älteren sorgen?

Es gibt das sogenannte Reverse Mentoring. Das erachte ich für sinnvoll. Es erfordert aber Fingerspitzengefühl, gegenseitigen Respekt und die Bereitschaft, dass sowohl Jüngere von Älteren lernen können als auch umgekehrt.

COMPRESSOR SYSTEMS  
MADE IN GERMANY

Made in Germany

# EFFIZIENTE LÖSUNGEN IN JEDEM DETAIL

Optionales Wärmerück-  
gewinnungssystem

Industrie 4.0 – Steuerung,  
Kommunikation, Visualisierung

Wartungsfreundlicher  
Aufbau

Hocheffiziente Motor-  
Verdichter-Einheit (IE3)

**Bis zu 30 %  
BAFA Förderung!**

## Langlebig. Sparsam. Profitabel.

ALMiG Schraubenkompressoren sind für den industriellen Dauereinsatz zur Erzeugung von Druckluft gebaut. Dabei stellen robuste und durchdachte Komponenten einen zuverlässigen und vor allem energieeffizienten Betrieb sicher. Drehzahlregelung und Wärmerückgewinnung helfen Ihnen dabei das maximale Energieeinsparpotenzial zu erschließen.

Steigen Sie jetzt um auf ALMiG.  
Mehr Informationen unter: [www.almig.de/bafa](http://www.almig.de/bafa)

**ALMiG**  
Compressor Systems