

GENERATION M* - Machen Sie Mütter zu Ihren besten Mitarbeitern!

Mütter wollen arbeiten, sie wollen finanziell unabhängig sein und sich persönlich weiterentwickeln und sie wollen Lob und Anerkennung. Und gleichzeitig stehen die Kinder für sie an erster Stelle. Sie als Arbeitgeber wollen motivierte, effiziente, loyale Mitarbeiter, die möglichst selten ausfallen! Die GENERATION M ist ein komplexes Thema, dem Sie sich nicht nur mit Arbeitszeitmodellen nähern sollten. Kümmern Sie sich um die GENERATION M! Passen Sie die Struktur und Kommunikation in ihrem Unternehmen an und machen Sie Mütter zu Ihren besten Mitarbeitern!

Start with Why

Warum das Ganze: Unzufriedenheit macht ineffizient und das Leben ist zu schade, um es zu vergeuden. Ich liebe Win-Win-Situationen und bin ein großer Verfechter von konzentrierter Arbeit.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Sie wollen kompetente, effiziente, loyale Mitarbeiter, die möglichst selten ausfallen. Und Mütter wollen einen Job, der Freude bereitet und gleichzeitig wollen sie ausreichend Zeit und Kraft für andere wichtige Dinge im Leben – zum Beispiel Familie, Freunde, Hobbies, Reisen, persönliche Weiterentwicklung, Seele-baumeln-lassen, ...

Ich bin fest davon überzeugt, dass Menschen allerbeste Leistung bringen, wenn sie so arbeiten, wie es ihnen entspricht und wenn sie wertgeschätzt werden. Das alles ist für Sie nichts Neues. Bestimmt wissen Sie bestens über Mitarbeiterführung, Generation X, Y, Z und Work-Life-Balance bescheid.

Und nun will ich Ihren Blick für die Besonderheiten der Generation M schärfen.

Gliederung

Dieses Kompendium ist in zwei Bereiche gegliedert:

REPRODUKTION und ARBEITEN MIT KIND.

Zu REPRODUKTION gehören folgende Kapitel:

- Grundsätzliches zur Reproduktion
- Wann ist der beste Zeitpunkt?
- Schwanger
- Fehlgeburt
- Arbeiten während der Schwangerschaft
- Mutterschutz und Geburt
- Zwischengedanken
- Zusammenfassung Reproduktion

Zu ARBEITEN MIT KIND gehören folgende Kapitel:

- Grundsätzliches zum Arbeiten mit Kind
- Hohe Mitarbeiterbindung durch Wertschätzung und Vertrauen
- Freiheit durch zeitliche und inhaltliche Flexibilität
- Wiedereinstieg
- Zusammenfassung Arbeiten mit Kind

Abschlussgedanken

Inhalte und Grenzen

Ich werde aufzeigen, wie Mütter ticken. Sie lernen, was Mütter warum beschäftigt, wie sie sich fühlen, welche inneren Kämpfe sie austragen und wie sie behandelt werden wollen. Möglicherweise verstehen Sie die Mütter nach Lektüre dieses Kompendiums besser als diese sich selbst. So sind Sie einen Schritt voraus und können die bestehende Motivation erhalten, vielleicht durch menschliche Bindung in der prägenden Phase der Reproduktion sogar erhöhen, und in jedem Fall innere Kündigungen abwehren.

Und dabei spielt es keine Rolle, ob Ihre Branche unter Fachkräftemangel leidet und Sie bereits viel Kraft und Geld in die Ausbildung gesteckt haben oder ob Sie keinerlei Probleme haben, neue Mitarbeiter zu finden.

Die Frage, ob Sie überhaupt Frauen im gebärfähigen Alter und / oder Mütter einstellen, wird im Folgenden nicht diskutiert. Das müssen Sie für sich und Ihr Unternehmen selbst entscheiden.

Ich werde die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu Arbeitsplatzsicherheit, Mutterschutz und Elternzeit sowie Konzepte zu Arbeitszeiten nur streifen, denn damit kennen Sie sich als Chef bereits hervorragend aus.

Ich nenne Sie in diesem Buch „Chef“ – damit sind alle Personalverantwortlichen gemeint.

Meinem Charakter und meinem Streben nach Effizienz entsprechend halte ich mich bewusst nicht mit langen Erklärungen und Beispielen sowie Literaturangaben auf. So sind Sie schneller fertig mit dem Lesen, können meine Gedanken ruck zuck reflektieren und in Wort und Tat umsetzen.

Los geht's!

REPRODUKTION

Legen Sie jetzt den Grundstein für hohe Mitarbeiterbindung!

Grundsätzliches zur Reproduktion

Reproduktion ist ein archaisches Grundbedürfnis. Nicht vergleichbar mit dem Wunsch, gut Tennis zu spielen oder eine Führungsposition einzunehmen. Natürlich gibt es Frauen, die keine Kinder wollen und das ist auch ok so. Für den Großteil der Frauen spielt Reproduktion eine elementare Rolle - diese Dimension ist vielen Menschen nicht klar! Mehr noch, sie wird auch vielen Frauen erst klar, wenn die biologische Uhr tickt.

Wann ist der beste Zeitpunkt?

Mutter sein beginnt mit der Frage: Wann ist der beste Zeitpunkt? Und den gibt es nicht. Weder für die Mutter noch für Sie als Chef. Also haben Sie keine Angst vor Schwangerschaften. Sie können das Reproduktionsverhalten Ihrer Mitarbeiter nicht beeinflussen, daher rate ich Ihnen, alles auf sich zukommen zu lassen und das Beste daraus zu machen.

Bedenken Sie, dass mit zunehmendem Alter der Frau die Wahrscheinlichkeit, schwanger zu werden sinkt und Ihre Mitarbeiterinnen möglicherweise unter Druck geraten. Wenn Sie sich jetzt freuen, weil Sie eine Schwangere weniger haben, halte ich das für einen Trugschluss. Unerfüllter Kinderwunsch stellt eine Lebenskrise dar und beeinträchtigt das Arbeitsverhalten Ihrer Mitarbeiter. Sinnkrisen, das Aufsuchen von Kinderwunschkliniken, Psychotherapien und auch Trennungen sind mögliche Folgen. Ihre Mitarbeiter sind dadurch nur eingeschränkt leistungsfähig.

Also besser früh schwanger werden und das Ganze hinter sich bringen. Falls das Schwanger werden nicht sofort klappt (und das ist bei ca. jedem 10. Paar der Fall) ist noch Zeit für professionelle Hilfe.

Einer meiner Kollegen ermuntert Frauen bis 30 immer wieder, Kinder zu bekommen und ab 30 hört er auf, danach zu fragen. In meinen Augen eine hervorragende Taktik! Damit signalisieren Sie Offenheit und bringen niemanden in eine peinliche Situation, wenn die Reproduktion schwierig ist.

Schwanger

Wenn eine Frau schwanger ist, freut sie sich in den meisten Fällen unglaublich und gleichzeitig hat sie Angst vor dem ihr unbekannten Abenteuer. Sie kann nicht einschätzen, was die Schwangerschaft für ihre Karriere und in weiterer Folge für ihr ganzes Leben bedeutet.

Das erklärt, warum Schwangere unsicher sind, wann und wie sie die Schwangerschaft ihrem Chef melden sollen. Das Gesetz sieht vor, dass die Schwangerschaft sofort nach Bekanntwerden gemeldet werden muss. Ich finde es durchaus ok, wenn man die 12. Schwangerschaftswoche abwartet, denn ab dann sind Fehlgeburten selten.

Ein theoretisches NoGo aber gar nicht so selten ist, wenn alle von der Schwangerschaft wissen, nur der Chef nicht. Wenn Sie es doch einmal als Letzter erfahren, nehmen Sie es nicht zu persönlich. Viele Frauen sind einfach unsicher und können in ihrer aufgeregten Vorfreude nicht stillhalten. Oder sie werden von aufmerksamen Kollegen direkt auf die Schwangerschaft angesprochen – weil ihnen übel ist, sie ständig essen, super aussehen oder der Busen größer wird, ...

Wenn Sie eine Schwangerschaft gemeldet bekommen, freuen Sie sich und zeigen sie das auch! Dieses Gespräch ist ganz wichtig für die Mitarbeiterbindung. Wenn Sie hier gut und verständnisvoll reagieren, haben Sie gewonnen!

In vielen Fällen glauben die Frauen zu diesem Zeitpunkt schon zu wissen, wie es nach der Geburt karrieremäßig weitergeht. Nehmen Sie diese Aussagen nicht zu ernst. Schwanger sein ist ein bisschen wie Pensionsschock. Vor allem Frauen, die sehr gerne arbeiten, können sich nicht vorstellen, dass es andere wichtige Dinge im Leben gibt. Sie haben Angst davor, dass der Dschungel hinter ihnen zuwächst, wenn sie in Mutterschutz und Elternzeit sind und dann vielleicht nur noch mit halber Kraft weiterarbeiten (können). Also werden sie ihnen erzählen, dass sie ganz sicher die ganze Zeit telefonisch erreichbar sein werden und ganz sicher nach sechs Monaten zumindest stundenweise wieder da sind. Ich verstehe schon, Sie wollen planen. Aber dafür ist es jetzt noch zu früh!

Dem Typ Karrierefrau können Sie zum Beispiel vermitteln, dass Ihnen alle Varianten recht sind und sich Ihre Mitarbeiterin jetzt noch nicht festlegen muss – das wird sie entlasten. Und gleichzeitig sollten Sie ihren Standpunkt darlegen und verdeutlichen, dass der Betrieb natürlich weiterlaufen muss.

Vereinbaren Sie ein weiteres zeitnahes Gespräch, in dem ein klarer Plan zur kontrollierten Übergabe des Aufgabengebietes festgelegt wird. Ich kann Ihnen nur raten, diese fließende Übergabe so schnell wie möglich einzufordern, denn Schwangere sind unberechenbar. Auch bei Karrierefrauen steht der Schutz des Kindes an vorderster Stelle und es kann Ihnen als Chef passieren, dass die Schwangere von einem Tag auf den Anderen nicht mehr zur Arbeit erscheint – weil sie Blutungen oder vorzeitige Wehen oder starke Übelkeit oder sonstiges psychisches oder körperliches Zwicken und Zwacken verspürt.

Nehmen Sie auch das nicht zu persönlich – auch da ist die Natur schlau. Die Mutter setzt einfach alles daran, ihr Kind zu schützen – auch wenn das für Sie als Chef manchmal übertrieben aussehen mag.

Es gibt natürlich auch Frauen, für die eine Schwangerschaft eine willkommene Auszeit darstellt – eine Art Sabbatical – Zeit für 's Leben. Der Typ Lebensfrau nutzt gerne den gesetzlichen Rahmen für die Elternzeit aus. Der Lebensfrau ist es auch relativ egal, ob der Dschungel hinter ihr zuwächst und wie es nach der Elternzeit weitergeht. Für sie steht die Schwangerschaft und die Zeit als Familie im Vordergrund. Auch das ist ok. Vielleicht sogar einfacher als der Typ Karrierefrau, denn auch beim Wiedereinstieg wird die Lebensfrau mit weniger Erwartungen an Sie herantreten. Aber dazu später mehr.

Fehlgeburt

Die Tatsache, dass bis zur 12. Schwangerschaftswoche Fehlgeburten relativ häufig sind, ist Vielen nicht klar. Circa 15% aller klinisch festgestellten Schwangerschaften enden als Fehlgeburt - die Natur ist schlau und trennt sich von nicht regelrecht angelegten Embryonen.

Fehlgeburten stellen eine Krise dar, die das Arbeitsverhalten beeinträchtigen kann. Die Frauen fragen sich, was sie falsch gemacht haben (in den allermeisten Fällen gar nichts) und eine Fehlgeburt stellt eine körperliche Belastung dar. Dazu kommt die Trauer über das verlorene Kind. Wenn Kollegen oder Chefs davon wissen, hat das Vor- und Nachteile. Der Vorteil ist, dass sich meist jemand findet, der Trost spendet. Die Geschichten von anderen Menschen, die Ähnliches erlebt haben, machen Mut, die Frau fühlt sich nicht alleine und wird vielleicht ein bisschen geschont. Auf der anderen Seite steht sie unter Beobachtung, denn die Frage, wann die nächste Schwangerschaft kommt, liegt auf der Hand und allein das kann schon Druck erzeugen.

Ich rate Ihnen dringend zu Verständnis für diese Ausnahmesituation – wenn Sie davon wissen. Die große Krise ist meist relativ schnell vorbei, eine kleinere Krise bleibt bestehen, bis die Frau wieder schwanger ist. Vergessen wird die Frau dieses einschneidende Erlebnis nie.

Eine Folgeschwangerschaft nach einer Fehlgeburt wird weniger unbeschwert verlaufen und die Chance, dass die Schwangere häufiger ausfällt, ist groß.

Arbeiten während der Schwangerschaft

Es gibt Schwangere, die sich während der Schwangerschaft so gut wie nie zuvor fühlen und Bäume ausreißen könnten. Viele Schwangere sind durch die hormonellen Veränderungen und die Zunahme des Körpervolumens allerdings weniger leistungsfähig und brauchen mehr Muße für sich. Auch in diesem Punkt ist die Natur schlau – die Mutter schaltet einen Gang runter und schützt damit sich und das ungeborene Kind.

Sie als Chef sollten das im Hinterkopf behalten, denn oftmals merkt die Mutter gar nicht, dass sich nicht nur ihr Körper sondern auch ihr Arbeitsverhalten verändert. Vor allem wenn es sich um sehr verantwortungsvolle Aufgaben handelt, behalten sie die Mutter ein bisschen im Auge.

Im Kapitel *Schwanger* habe ich Ihnen geraten, die kontrollierte Übergabe des Aufgabengebietes der Schwangeren so rasch wie möglich einzufordern. Darauf möchte ich noch einmal eingehen. Es macht natürlich einen Unterschied, ob die Schwangere in einem großen Team mit Dienstrad arbeitet, in dem einer den anderen ersetzen kann oder ob sie hochqualifiziert ist und keine oder nur wenige Vertreter im Unternehmen hat. Kann das Aufgabengebiet mit Leichtigkeit von jemand anderem übernommen werden, muss die Schwangere natürlich keine Nachfolge suchen und einarbeiten. Diese Variante liegt meist beim Typ Lebensfrau vor.

Bei Mitarbeitern, die nicht in einem klassischen Dienstrad unterzubringen sind, organisiert die werdende Mutter den Plan für die Abwesenheit und für den Wiedereinstieg idealerweise selbst – natürlich in Absprache mit Ihnen. Meist trifft das auf den Typ Karrierefrau zu. Oftmals findet sich innerhalb des Unternehmens eine geeignete Nachfolge – die allerdings eingearbeitet werden muss. Es kann sogar so weit gehen, dass die Schwangere eine Stellenbeschreibung und Stellenausschreibung verfasst, sich die Bewerber anschaut und selbst einen geeigneten Nachfolger aussucht. Das hat den Vorteil, dass Sie als Chef damit keine Arbeit haben. Vielleicht ist sie sogar während ihrer Abwesenheit noch telefonisch erreichbar, sodass es keinen Know How Verlust gibt. Darüber hinaus hat die Schwangere bei ihrem Wiedereinstieg einen Partner, mit dem sie gut zusammenarbeiten und vielleicht flexible Arbeitszeitmodelle umsetzen kann.

Mutterschutz und Geburt

Häufig geht der Resturlaub in den Mutterschutz über. Machen Sie eine kleine Abschlussfeier am letzten Arbeitstag. Dazu reichen ein paar persönliche, offizielle Worte, in der Sie Ihre Wertschätzung zum Ausdruck bringen und der werdenden Mutter alles Gute wünschen.

Gratulieren Sie der Mutter zur Geburt. Je nach Größe Ihres Betriebes persönlich mit einem kleinen Geschenk und einer Karte oder zumindest mit einer persönlichen E-Mail. Es geht nicht darum, dass Sie großen Aufwand betreiben. Es geht darum, dass Sie daran denken und damit signalisieren, dass Sie Ihre Mitarbeiterin als Mensch sehen und wertschätzen.

Zwischengedanken

Wenn Sie bisher gelesen haben, denken Sie wahrscheinlich, dass Sie nie wieder eine Frau im reproduktionsfähigen Alter einstellen werden. Das kann ich verstehen. Frauen sind ein bisschen mühsam und vor allem im reproduktiven Alter unberechenbar. Je größer Ihr Betrieb ist, desto leichter lässt sich diese Unberechenbarkeit ausgleichen. Kleinere Betriebe können durch Schwangerschaften manchmal wirklich in Schwierigkeiten geraten.

Wie auch immer – es hilft nichts. Das Gesetz liegt auf der Seite der Schwangeren und Mütter. Und um mit den Worten meines Vaters zu sprechen: Wenn Sie schon nicht „Nein“ sagen können, sagen Sie freudig „JA“! Freuen Sie sich für die Schwangere und finden Sie Lösungen, die für beide Seiten passen.

Und bedenken Sie: Auf eine Lebensarbeitszeit von circa 40 Jahren gesehen, spielen die reproduktionsbedingten Ausfallszeiten eine untergeordnete Rolle.

Zusammenfassung Reproduktion

Sie können das Reproduktionsverhalten Ihrer Mitarbeiter nicht beeinflussen und das Gesetz steht auf der Seite der Mütter. Also machen Sie das Beste daraus. Nutzen Sie die Chance und intensivieren Sie die Bindung an Sie und Ihr Unternehmen, indem Sie freudig „JA“ sagen, wenn Sie sowieso nicht „NEIN“ sagen können. Bedenken Sie, dass die reproduktionsbedingten Ausfallszeiten bei einer Lebensarbeitszeit von circa 40 Jahren an Bedeutung verlieren.

Und wenn Sie es genauer betrachten, gibt es bis zur Geburt nur sechs Punkte zu beachten:

Bleiben Sie locker – akzeptieren Sie alle Ausfallszeiten!

Freuen Sie sich über jede Schwangerschaft!

Nehmen Sie Schwangere nicht zu ernst!

Fordern Sie die Organisation der Ausfallszeiten rasch ein!

Machen Sie eine kleine Abschlussfeier am letzten Arbeitstag!

Gratulieren Sie zur Geburt des Kindes!

ARBEITEN MIT KIND

So! Und jetzt komme ich zum Kern meiner Ausführungen, denn die Themen Schwangerschaft, Mutterschutz und Elternzeit waren nur das Vorspiel.

Grundsätzliches zum Arbeiten mit Kind

Ich wiederhole meine Worte vom Anfang: Reproduktion ist ein archaisches Grundbedürfnis und daher kann eine Mutter gar nicht anders, als ihr Kind an erste Stelle zu stellen. Das Kind wird immer Priorität haben. Die Mutter wird es immer beschützen.

Dennoch: Mütter wollen arbeiten, sie wollen finanziell unabhängig sein und sich persönlich weiterentwickeln und sie wollen Lob und Anerkennung. Sie denken an ihre Pensionszeiten und an Altersarmut. Und auch wenn die Liebe zu dem Kind riesig ist, sind Arbeitstage oftmals befriedigender und weniger anstrengend, als den ganzen Tag zu Hause zu sitzen und fernzusehen (diese Tagesgestaltung von Müttern ist natürlich als Scherz gemeint). Wie herrlich ist es, wenn die Mutter morgens aus dem Haus geht und sich jemand anderer um die Routine kümmert. Während der Arbeit kann die Mutter alleine auf die Toilette gehen und sie wird mit „Frau XXX“ und nicht mit „Mama“ angesprochen.

Sie sehen, Mütter haben eine hohe Motivation, arbeiten zu gehen.

Und behandelt man sie gut, haben Mütter eine hohe Motivation gute Ergebnisse zu liefern und möglichst wenig auszufallen.

Idealerweise hat die Mutter ein gutes Netz aufgebaut, bei dem sie sich sicher sein kann, dass ihr Kind im Falle ihrer Abwesenheit gut aufgehoben ist. So kann sie konzentriert und freudig arbeiten. In einer idealen Welt ist dieses Netz sogar so stabil und flächendeckend, dass auch Unvorhergesehenes aufgefangen wird.

Unvorhersehbare Ereignisse sind vielfältig wie zum Beispiel das Kind ist krank oder das Kindermädchen ist krank, die Besprechung dauert länger als erwartet oder eine Kollegin wird krank und die Mutter muss Überstunden machen, ...

Die Realität ist, dass bei den meisten Müttern bei unvorhergesehenen Ereignissen die Telefoniererei losgeht und im Zweifelsfall –wenn niemand kompetenter einspringt- fällt die Mutter aus. Permanent verfügbare Backups sind selten. Die meisten Mütter haben Hilfen, die aus Oma/Opa, Kindermädchen, Partner, Freunden, Nachbarn, Haushaltshilfen und so weiter bestehen. Da das erweiterte Netz allerdings nicht ständig gebraucht wird, muss es erst aktiviert werden und manchmal hat es eben Löcher.

Theoretisch ist das nicht Ihr Problem als Chef - de facto aber schon. Sie als Chef wollen motivierte, effiziente, loyale Mitarbeiter, die so wenig wie möglich ausfallen. Also rate ich Ihnen, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Mütter gerne arbeiten und gleichzeitig ihr komplexes Leben mit der Arbeitszeit vereinbaren können.

Zur Umsetzung dieser Bedürfnisse gibt es zwei Tricks:

1. Hohe Mitarbeiterbindung durch Wertschätzung und Vertrauen
2. Freiheit durch zeitliche und inhaltliche Flexibilität

Hohe Mitarbeiterbindung durch Wertschätzung und Vertrauen

„Müssen macht müde, Wollen macht wach!“ Ich liebe diesen Spruch. Wird die Mutter gut behandelt, tut sie freiwillig sehr gerne etwas für Andere - sie ist loyal!

Hohe Mutter-Mitarbeiterbindung erlangen Sie durch Wertschätzung und Vertrauen. Sie hat zwei wesentliche Säulen, auf die ich im Folgenden eingehen werde:

- Gute Behandlung während Schwangerschaft, Mutterschutz, Karenz (Elternzeit)
- Positives Arbeitsklima nach dem Wiedereinstieg

Gute Behandlung während Schwangerschaft, Mutterschutz, Karenz

Die Mutter haben Sie ja während der emotional extrem wichtigen Phase der Reproduktion schon gut behandelt, also ist dieser Teil abgehakt. Sie haben sich dadurch einen großen Vorschuss erarbeitet. Sie haben die Mutter bei ihren Plänen unterstützt und zu ihr gehalten. Dadurch fühlt sie sich als Mensch gesehen. Sie hat von Ihnen als Chef Wertschätzung erfahren – das wird sie nicht vergessen. Mütter sind extrem dankbar und sie wollen geliebt werden. Wenn Sie sich weiterhin menschlich kooperativ verhalten ist dieser aufgebaute Vorschuss so gut wie unzerstörbar. Die Mutter gibt sehr gerne etwas zurück und sie will Sie nicht enttäuschen. Idealerweise war die Mutter während ihrer Abwesenheit weiterhin im E-Mail-Verteiler und wurde zu Veranstaltungen wie Weihnachtsfeiern oder Sommerfesten eingeladen. So war sie innerlich weiterhin mit Ihrem Unternehmen verbunden. Wahrscheinlich hatte sie persönliche Kontakte zu einigen Kollegen.

Ermöglichen Sie der Mutter kurz vor dem Wiedereinstieg die Aktualisierung ihres Wissens. Zum Beispiel in Form einer Hospitation in ihrem Unternehmen, einer internen Weiterbildung oder einem Kongressbesuch. Dabei geht es weniger um die Inhalte als um das Vertrauen in die eigene Kompetenz. Die Mutter wird sich rasch wieder an Abläufe und Inhalte erinnern und mit weniger Bauchgrimmen ihren ersten Arbeitstag antreten. Durch diese Einstiegshilfe erfährt die Mutter zudem auch schon vor ihrem ersten Arbeitstag wie es ist, die Verantwortung für ihr Kind abzugeben. Denn das ist ein weiterer Faktor, der der berufstätigen Mutter Kopfzerbrechen beschert. Sie hat somit die Möglichkeit, Vertrauen in die neu gewonnene Freiheit zu gewinnen und falls notwendig Anpassungen an das Betreuungssystem vorzunehmen.

Positives Arbeitsklima nach dem Wiedereinstieg

Die Mutter hat von Ihnen als Chef ja schon mehr als genug Wertschätzung erhalten. Allerdings reicht es nicht, wenn Sie als Chef die Mutter gut behandeln. Das ganze Betriebsklima muss passen damit die Arbeit Freude bereitet.

Dazu gehört, dass die Mutter kein schlechtes Gewissen haben will, wenn sie ihren Arbeitsplatz pünktlich verlässt oder einmal frei haben möchte wegen einer Ballettaufführung oder eines Fußballspiels. Vor allem Kollegen ohne Kinder haben dafür häufig kein Verständnis. Das liegt vor allem daran, dass sie sich klarerweise nicht um liegengebliebene Arbeit kümmern wollen. Und daran, dass auch sie sich Freiräume für ihre außerberuflichen Tätigkeiten wünschen. Sie wollen nicht nur die Lücken füllen – weil sie ja frei und ungebunden sind. Sie als Chef sollten auch immer im Hinterkopf haben, dass manch kinderlose Frau gerne Kinder hätte und ein bisschen neidisch zu der Mutter schaut, die dann auch noch scheinbar mehr Rechte hat als sie selbst.

Damit kein Keil zwischen die Kinderlosen und die Mütter getrieben wird, ist es meiner Erfahrung nach extrem wichtig, klare Spielregeln zu definieren. Hohe Flexibilität und gleiches Recht für alle. Fairness und Transparenz. Aber das wissen Sie ja alles schon lange.

Freiheit durch zeitliche und inhaltliche Flexibilität

Um das ganze komplexe Leben langfristig unter einen Hut bringen zu können brauchen Menschen –nicht nur Mütter- Freiheit durch zeitliche und inhaltliche Flexibilität.

Viele Jahre habe ich nicht verstanden wozu zum Beispiel Stundenreduktion gut sein soll. Und ich hatte auch wenig Verständnis für Kollegen, die ruhige Nachtdienste bevorzugten (sie wurden ja für ihre Anwesenheit bezahlt). Heute weiß ich, der Mensch braucht Pausen. Natürlich kann man eine Zeitlang 200% geben. Das kann sinnvoll und erfüllend sein, aber um auf Dauer motiviert und glücklich zu sein brauchen wir Menschen Abwechslung: Bäume, Schlaf, Sonne, Bewegung, Lachen, Inspiration durch gute Gespräche oder Bücher... Oder Kinder. So können wir unser volles Potential entfalten.

Inzwischen bin ich also der festen Überzeugung, dass alle Menschen am besten arbeiten, wenn sie so arbeiten können wie sie wollen. Wie es ihrer derzeitigen Lebenssituation entspricht. Zeitlich und inhaltlich. Mit der Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln oder aber in der gewohnten Umgebung zu bleiben. Die Ermöglichung dieser Freiheit ist der wahre Ausdruck von Wertschätzung. Voraussetzung dafür ist Vertrauen – schenken Sie es Ihren Mitarbeitern. Sie wissen es zu schätzen und liefern noch bessere Leistung. Sie sind loyal, motiviert, weniger krank und damit leistungsfähiger und effizienter. Und davon profitieren Sie als Chef! Daher: Seien Sie offen.

Es wird immer Mitarbeiter geben, die Vollzeit arbeiten wollen – weil sie in der ersten Reihe stehen wollen und/oder wegen der Kohle. Es wird immer Mitarbeiter geben, die gerne Nachtschichten einlegen oder während der Sommermonate arbeiten. Manche lieben die Routine und manche wollen gestalten. Vertrauen Sie auf das ausgleichende Element! Ihr Unternehmen wird damit bunt und groß und lebendig! Die Menschen gehen gerne zur Arbeit und sie werden immer qualifizierte Mitarbeiter haben.

Nun zurück zur Mutter: die Mutter braucht Freiheit, um ihr komplexes Leben auf die Reihe zu bekommen. Freiheit und Verantwortung sind eng gekoppelt, daher geben Sie der Mutter bei der Planung des Wiedereinstiegs die Verantwortung, sich und ihre Arbeitszeit selbst zu organisieren. Vertrauen Sie ihr!

In vielen Ländern der Welt geht die Mutter bereits sechs Wochen nach der Geburt wieder arbeiten – auch bei uns ist das denkbar. Oder die Mutter beginnt mit vier Stunden Home-Office pro Woche. Meist weiß die Mutter nicht so genau, was sie will und das macht die Sache für Sie als Chef natürlich schwierig. Viele Mütter (vor allem der Typ Karrierefrau) sind sich (zumindest beim ersten Kind) ganz sicher, dass sie unersetzbar sind und dass sie rasch wieder zurück an ihren alten Arbeitsplatz wollen. Sie sind dann total überrascht von dieser über sie hereinbrechenden archaischen Liebe ihrem Kind gegenüber und wissen nicht, wie sie mit dieser Fehleinschätzung umgehen sollen. Die einfachste Variante ist, einfach wieder schwanger zu werden. Eine Alternative dazu ist, dass die Mutter sich selbst und Ihnen gegenüber ehrlich ist, ihren Irrtum eingesteht und sie beide eine neue Vereinbarung treffen.

Die Mutter wird leichten Herzens arbeiten gehen, wenn sie das Thema Kinderbetreuung aus dem Kopf hat. Ergänzend zu bestehenden Angeboten wie klassischer Krippe, KiTa, Schule, Hort, Au-pair, Oma, Nachbarn, Partner gibt es noch andere Varianten, die Sie in Ihrem Unternehmen anbieten können.

Vielleicht gibt es bei Ihnen Kinderbetreuungsplätze wie Krippe, KiTa, Hort mit auf das Unternehmen abgestimmten Öffnungszeiten? Wenn nicht, dann denken Sie über darüber nach. Langfristig gesehen eine super Investition, denn klassische Einrichtungen haben meist eingeschränkte Öffnungszeiten. Die Mutter hat damit unnötige Schnittstellen, die sie überbrücken muss. Und wundern Sie sich nicht, wenn neu geschaffene Kinderbetreuungsplätze von den Müttern, die ihr Kind schon irgendwo untergebracht haben, nicht sofort angenommen werden. Die bestehenden funktionierenden Systeme werden häufig auch für's zweite Kind übernommen - weil sich alles schon gut eingespielt hat. Sie werden aber sehen, dass die kommende Mutter-Generation unglaublich dankbar ist.

Großartig, wenn die Mutter im Bedarfsfall ihr Kind mitbringen kann –zum Beispiel, wenn das Kindermädchen oder die Oma akut erkrankt oder das Kind nicht topfit ist. Oder wenn die Schule früher aus ist als die Arbeit der Mutter. Manche Unternehmen bieten auch die Inanspruchnahme von „Akut-Nannys“ an. Also speziell geschulten Mitarbeitern, die die Betreuung der Kinder (auch zu Hause) als Überbrückung übernehmen.

Die sehr langen Schulferien sind für die meisten Mütter eine enorme Herausforderung. Ferienbetreuung mit Programm wie zum Beispiel in den Wald gehen, malen, spielen, Naturwissenschaften erforschen etc. ist natürlich der Hammer. Oder aber die Mutter kann ihr Kind –zumindest gelegentlich- mitnehmen. Denn: die Mutter geht grundsätzlich gerne arbeiten.

Arbeitszeitmodelle

Ich stelle immer wieder fest, dass Teilzeitarbeit ungern gesehen wird und kann das nicht nachvollziehen. Ich will daher meinen Worten noch mehr Nachdruck verleihen und gehe hier nochmals auf das Thema Teilzeitarbeit anhand des Beispiels einer 40 Stundenwoche mit 50% Stundenreduktion ein.

Ich weiß schon, dass je nach Arbeitsgebiet eine gewisse Stundenanzahl notwendig ist, um die notwendige Routine zu erhalten und geordnete Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten. Das wird auch jede Mutter verstehen. Jobs in denen dafür tatsächlich 40 Stunden und mehr erforderlich sind, sind allerdings selten.

Bedenken Sie, dass weniger Stunden auch weniger Gehalt bedeuten und Sie damit mehr Mitarbeiter einstellen können. Und bedenken Sie, dass es weniger gravierend ist, wenn eine 20 Stunden Kraft ausfällt als wenn eine 40-Stunden-Kraft ausfällt. Zudem hat eine 20-Stunden-Kraft mehr Zeit für Ausgleich und Regeneration. Sie wird weniger oft krank sein.

Ich habe oft beobachtet, dass 20 Stunden Kräfte circa 25 Stunden effizient arbeiten und 40 Stunden Kräfte 30 Stunden effizient arbeiten. Das ist jetzt etwas polemisch daher geschrieben, soll Sie aber daran erinnern, dass es hier um effizientes, freudiges, loyales Arbeiten geht und nicht um Zeitabsitzen.

Wer weiß, warum er arbeiten geht und danach ausreichend Ausgleich hat, wird schneller fertig sein. Zudem ist es fast unmöglich, tatsächlich 40 Stunden pro Woche, also 8 Stunden am Tag ohne Pause konzentriert zu arbeiten.

Mit anderen Worten: Meine Erfahrung ist, dass zwei 20 Stunden Kräfte in den allermeisten Fällen mehr arbeiten als eine 40 Stunden Kraft.

Das sind jetzt fast schon philosophische Ansätze, die nicht nur für die Arbeit von Müttern gelten.

Und den mit der Stundenreduktion verbundenen organisatorischen Mehraufwand? Den lagern Sie am besten aus! Lassen Sie die Mitarbeiter ihre Dienstpläne selbst erstellen. Sie werden sehen, Menschen übernehmen Verantwortung gerne und empfinden das als Freiheit. Freiheit und Verantwortung sind ein kommunizierendes Gefäß.

Mögliche Umsetzung von Stundenreduktion und Flexibilität

Mütter wollen Wertschätzung, Vertrauen und Freiheit. Fragen Sie, wann und wieviel die Mutter arbeiten möchte und wie sie sich die Inhalte vorstellt. Fragen Sie, was ihr Spaß macht, was sie gut kann, was sie sich zutraut, ... Geben Sie der Mutter Verantwortung in der Organisation ihres Arbeitsalltags. Lassen Sie sich einen konkreten Plan für die Lieblingsvariante des Wiedereinstieges von der Mutter geben. Das bedeutet noch nicht, dass Sie alles 1:1 so umsetzen müssen. Die Pläne der Mutter müssen natürlich zu Ihren Unternehmenszielen passen.

Je größer Ihr Betrieb ist, desto leichter lassen sich flexible Arbeitszeitmodelle realisieren. Wenn es nur drei Mitarbeiter für Tätigkeit A, drei für Tätigkeit B und einen für Tätigkeit C gibt, wird es eng wenn einer ausfällt. Das ist mir schon klar – dennoch versuchen Sie so offen zu denken, wie möglich.

Home-Office ganz oder teilweise bietet in Berufssparten, in denen keine permanente Anwesenheit notwendig ist sehr hohe Flexibilität. Mir tun diese Mütter allerdings manchmal leid. Vor allem wenn sie kleine Kinder haben, denn die hängen der Mutter permanent am Rockzipfel und die Mutter kann in Wahrheit nur sinnvoll arbeiten, wenn die kleine Brut schläft. Und diese Zeit bräuchte sie in meinen Augen für andere Dinge – nämlich um selbst zu schlafen oder ihre Seele baumeln zu lassen. Für Mütter mit größeren Kindern bieten solche Jobs große Freiheit – und es mag auch Muttertypen geben, für die das auch mit kleinen Kindern geeignet ist. Ich bin nicht das Maß aller Dinge. Videokonferenzen können das Ganze abrunden.

Sehr cool finde ich Modelle mit Jahresarbeitszeit. Der Bademeister in unserem Schwimmbad ist im Sommer zum Beispiel so gut wie ununterbrochen da und hat im Winter große Freiheiten.

Je flexibler die Arbeitszeitmodelle, desto wichtiger ist eine lückenlose, effiziente Kommunikation: Auf einer unternehmensinternen Homepage können wichtige Inhalte gut transportiert werden. E-Mail ist hervorragend geeignet, um Neuerungen bekannt zu geben. Sehr wichtig ist, dass alles gut strukturiert und in Maßen verbreitet wird, denn sonst wird relevante Information nicht mehr als Solche wahrgenommen.

Sachverhalte, die einer kurzfristigen Klärung bedürfen können mittels Telefon besprochen werden und Jour fix mit Anwesenheit oder Treffen in lockerer Atmosphäre dienen dem persönlichen Austausch, der in weiterer Folge die elektronische Kommunikation erleichtert.

Bereits im Kapitel *Schwanger und Arbeiten während der Schwangerschaft* habe ich die verschiedenen Muttertypen angesprochen: die Karrierefrau und die Lebensfrau. Durch das Mutterwerden kann aus einer Karrierefrau eine Lebensfrau werden - und umgekehrt, aber das ist deutlich seltener.

Je nach Muttertyp gibt es unterschiedliche Formen der möglichen Flexibilität im Arbeitsleben.

Typ Lebensfrau

Beim Typ Lebensfrau erreichen Sie Flexibilität und Stabilität durch ein großes Team mit der Möglichkeit, einander zu ersetzen. Es wird immer Mitarbeiter geben, die sich in einem geordneten Arbeitsumfeld mit geringer Verantwortung und berechenbaren Abläufen wohlfühlen. Meist sind das die Mütter, die die reproduktive Phase als Sabbatical gesehen haben – der Typ Lebensfrau. Sie sind wunderbar einsetzbar für Systemarbeiten. Für sie muss die Atmosphäre stimmen, dann kommen sie gerne und zuverlässig. Sie freut sich über berechenbare, vorgeschriebene Aufgaben zur vorgeschriebenen Zeit. Und sie freut sich, wenn ihre Arbeitszeit vorbei ist, denn dann wird sie abgelöst und hat Zeit für die anderen wichtigen Dinge des Lebens.

Idealerweise gibt es ein Team mit einem Teamleiter, der Ihr Ansprechpartner ist. Dieses Team organisiert sich selbst - inklusive vorgeschriebener Fortbildungen und Urlaube. Im Falle von Krankenständen muss Ersatz gesucht werden (zum Beispiel gibt es die Vorgabe: Einer muss immer da sein). Die Mutter wird es Ihnen danken, denn die Alternative ist, dass Sie als Chef den Dienstplan schreiben – denn oberste Priorität für Sie ist, dass der Laden läuft.

Wenn die Zahl der Mitarbeiter pro Team nicht groß genug ist, um sinnvolle Dienstpläne inklusive Ausfallszeiten zu schreiben, können Sie die Teams auch zusammenziehen und aus 10 kleineren Teams zum Beispiel 4 große Teams machen.

Typ Karrierefrau

Eine faszinierende Form der Flexibilität entsteht durch die Möglichkeit, Teile der Arbeit örtlich und zeitlich flexibel zu erledigen. Also Arbeitszeitmodelle mit fixen Anwesenheitszeiten und teilweise örtlich und zeitlich flexibel zu erledigenden Aufgaben. Beim Typ Karrierefrau sind diese mit noch höherer Wahrscheinlichkeit realisierbar als beim Typ Lebensfrau, denn für diese Variante braucht die Mutter eine hohe Eigenmotivation, um Dinge voranzutreiben – und üblicherweise hat der Typ Karrierefrau eine hohe Eigenmotivation.

Wiedereinstieg

Die Mutter braucht Zeit zur Eingewöhnung – gewisse Routinen sind verschüttet und wollen wiederbelebt werden. Sie wird kurzfristig langsamer sein als früher und in manchen Fragestellungen unsicher. Computerprogramme haben sich verändert und müssen neu entdeckt werden. Ein neuer Essensausweis muss her und die Passwörter für den Computer müssen aktualisiert werden.

Neue Kollegen sind da. Eine kurze Vorstellungsrunde ist hilfreich, in der neue Kollegen die Alte –inzwischen Mutter- kennenlernen. Hierarchien haben sich verschoben. Es kann sein, dass die ehemalige alte Erfahrene –inzwischen Mutter- nun jüngere Kollegen hat, die sie überholt haben. Das muss die Mutter akzeptieren. Das Gefüge muss sich neu sortieren.

Je nach Berufsgruppe und Dauer der Abwesenheit halte ich eine Einarbeitungszeit von einem bis drei Monaten für realistisch. In dieser Zeit braucht die Mutter einen Ansprechpartner, dem sie organisatorische und inhaltliche Fragen stellen kann, ohne schief angeschaut zu werden.

Und wenn Sie Sorge haben, dass die Mutter nicht mehr die notwendige Expertise oder nicht ausreichend Routine hat, geben Sie ihr eine Nische, in der sie wirklich gut ist und für die sie sich verantwortlich fühlt. Diese Nische kann die Mutter dann Schritt für Schritt ausweiten.

Zusammenfassung Arbeiten mit Kind

„Müssen macht müde, wollen macht wach!“ Setzen Sie auf's Wollen, auf die Eigenmotivation.

Wertschätzung und Vertrauen schaffen hohe Mitarbeiterbindung und Loyalität und steigern das Wollen.

Freiheit ist unabdingbar damit die Mutter ihr komplexes Leben unter einen Hut bringen kann. Sie entsteht durch Flexibilität in der inhaltlichen und zeitlichen Organisation des Arbeitsalltags.

Fairness und Transparenz auch gegenüber kinderlosen Mitarbeitern ermöglicht ein gutes Betriebsklima.

Damit ist Ihr Team unaufhaltsam!

Abschlussgedanken

Und wenn die Mutter dann wieder schwanger wird? Wenn noch eins kommt – ein Kind? Dann geht das Ganze wieder von vorne los. Es kann Ihnen also passieren, dass eine Frau über mehrere Jahre immer wieder ausfällt oder mehrere Jahre weg vom Fenster ist. Und das sollen Sie einfach so akzeptieren? Ohne zu murren? Meine Antwort ist „JA!“

Denn um nochmals mit den Worten meines Vaters zu sprechen: Wenn Sie schon nicht „Nein“ sagen können, dann sagen Sie freudig „JA!“.

Die meisten Mütter sind mit der Reproduktion im Alter von 40 Jahren fertig und dann bleiben noch 25 ungestörte Arbeitsjahre bis zur Pensionierung. Die sollten Sie nutzen.

Aber verlassen Sie sich nicht darauf – heutzutage bekommen auch 60-jährige noch Kinder - mit Hilfe von Eizellspende und moderner Reproduktionsmedizin...

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg mit der Generation M

Ihre Wibke Blaicher