

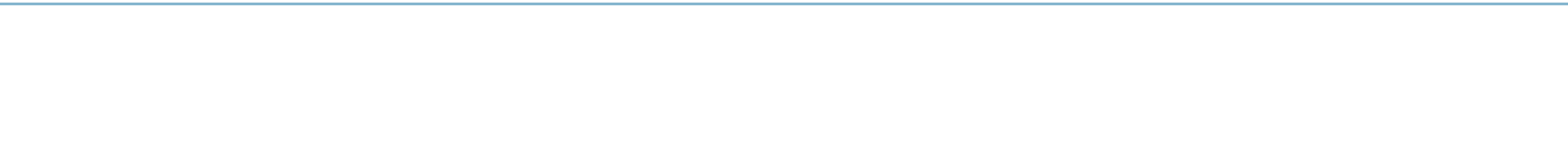
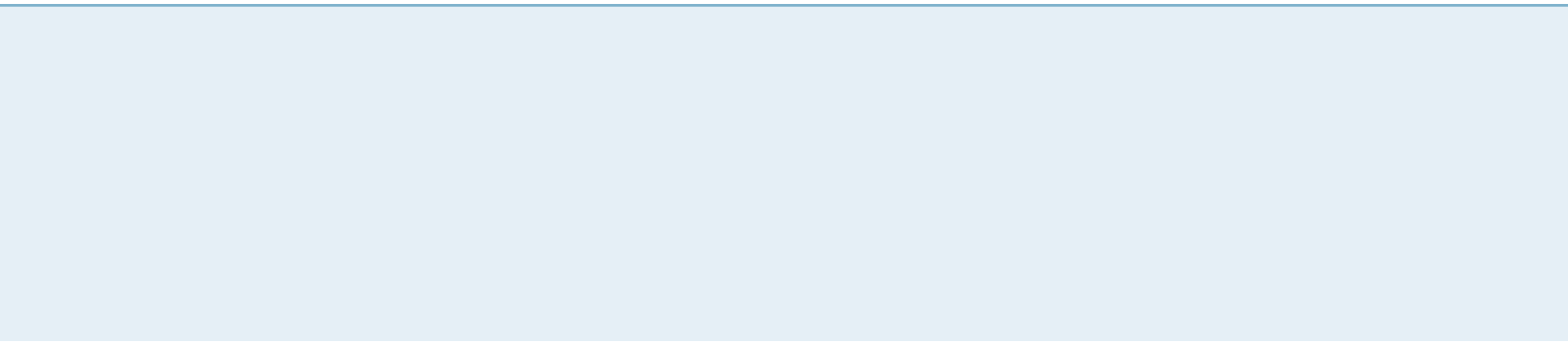


Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Lebenswerte Arbeitswelten

Das Personalkonzept „work-life-competence“

Ziele, Wege und Methoden





Inhalt

Vorwort von Liz Mohn	4
Vorwort von Dr. Kristina Schröder	5
1. Einleitung	6
2. Unternehmen müssen umdenken	10
3. Arbeitswelt und Gesellschaft im Wandel	12
4. Das Personalkonzept „work-life-competence“	
Arbeitswelt und Lebenswelt in der Lebensverlaufsperspektive	16
4.1 Work-life-competence: die individuelle Ebene	16
4.2 Work-life-competence: die betriebliche Ebene	20
4.3 Das besondere Führungsverständnis von work-life-competence	22
4.4 Die Vorgehensweise bei der betrieblichen Umsetzung	26
5. Die Qualifizierung „work-life-competence“	
Das Personalkonzept im Praxistest	30
5.1 Grundsätze und Besonderheiten der Qualifizierung	31
5.2 Die Struktur der Qualifizierung	32
5.3 Ausblick: das Praxisprojekt	35

Vorwort



Der demographische Wandel in Verbindung mit den globalen Entwicklungen verändert Arbeitswelt und Beschäftigungslandschaft in dramatischer Weise. Die Bindung und Rekrutierung von Mitarbeitern, die Erhöhung der Beschäftigungsquote von Frauen, die adäquate Ausbildung junger Menschen und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Belegschaften stehen für Unternehmensführung und Personalpolitik zu Recht im Fokus.

Gleichzeitig zeichnet sich ein Wertewandel bei den Mitarbeitern in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität und Standortqualität ab. Viele Menschen messen ihren aktuellen oder zukünftigen Arbeitsplatz nicht mehr allein an finanziellen Maßstäben. Die Qualität der Arbeitsbedingungen, die Flexibilität von Arbeitszeiten, das Umfeld eines Arbeitsortes, die Einbindung in eine regionale Infrastruktur – diese Faktoren gewinnen bei der Wahl eines Arbeitgebers zunehmend an Bedeutung.

Im Zuge dieser Entwicklungen erkennen immer mehr Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtige Voraussetzung für die Identifikation mit der Organisation sowie den eigenen Aufgaben ist und damit ganz wesentlich zur Förderung von Motivation, Kreativität, Leistung und Verantwortung beiträgt. Andererseits beklagen nach wie vor 60 Prozent der Befragten einer Stiftungsstudie, dass Familie und Beruf immer noch schlecht zu vereinbaren sind.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Einklang mit Bildungszielen, Sozialengagement und Privatinteressen gehört deshalb auf die Agenda einer modernen partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Das beinhaltet auch die konstruktive Auseinandersetzung zwischen Führung und Mitarbeitern zur Erlangung einer Unternehmenskultur, die wir „work-life-competence“ nennen. In Kooperation mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend entwickelte die Bertelsmann Stif-

tung Qualifizierungsmaßnahmen für Unternehmen und Organisationen sowie Trainer und Berater. Dies soll gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen das Bewusstsein für einen Umdenkprozess schärfen.

Bereits in der Entwicklungsphase der Qualifizierung war es faszinierend zu beobachten, mit welcher Kreativität und welchem Engagement pragmatische Lösungen in und für Organisationen gefunden und umgesetzt wurden. Praxismodelle entstanden, die sowohl den betriebswirtschaftlichen Interessen der Arbeitgeber wie auch den persönlichen Lebens- und Berufszielen der Mitarbeiter gerecht wurden. Für mich beweisen die Beiträge der Teilnehmer an der Pilotphase, dass sich diese Ziele nicht ausschließen – im Gegenteil: Sie bedingen sich gegenseitig für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg!

So kann man sich nur wünschen, dass gerade viele kleine und mittelständische Firmen diesen Beispielen folgen. Denn: Work-life-competence ist nicht nur eine unternehmerische Notwendigkeit im internationalen Wettbewerb, sondern insbesondere die Basis für Sinnstiftung und Lebensfreude in der modernen Arbeitswelt. Ich danke allen Beteiligten, die an der Entwicklung und Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahme „work-life-competence“ mitgewirkt haben.

Liz Mohn

Stellvertretende Vorstandsvorsitzende
der Bertelsmann Stiftung



Personalverantwortliche wissen: Für die Mehrheit der Beschäftigten sind familienfreundliche Arbeitsbedingungen heute nicht weniger wichtig als das Gehalt. Im eigenen Interesse nehmen viele Unternehmen das Bedürfnis nach einer guten Balance zwischen Familie und Beruf inzwischen sehr ernst. Denn die Zeiten, als Unternehmen sich qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einer Vielzahl von Bewerbungen aussuchen konnten, haben sich geändert. Mehr und mehr sind es die Arbeitgeber, die um besonders begehrte Nachwuchskräfte werben. Ein lebenswertes, familienbewusstes Arbeitsumfeld kann der entscheidende Vorteil im Wettbewerb um die besten Köpfe sein.

Gemeinsames Ziel der Bertelsmann Stiftung und des Bundesfamilienministeriums im Projekt „Balance von Familie und Arbeitswelt“ ist es, Unternehmen bei der Realisierung einer familienfreundlichen Arbeitswelt praxisorientierte Unterstützung zu bieten. Mit einer familienbewussten Personalpolitik können Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten und deren Arbeitszufriedenheit und Motivation steigern. Viele Unternehmen bieten bereits heute familienfreundliche Arbeitszeitmodelle an und achten darauf, dass diejenigen, die sich Zeit für Verantwortung nehmen, nicht auf dem beruflichen Abstellgleis landen.

Familienfreundlichkeit beruht ganz grundsätzlich auf Respekt vor der familiären Verantwortung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Wenn Arbeitszeiten der Taktgeber im Alltag berufstätiger Frauen und Männer sind, dann bedeutet Respekt vor familiärer Verantwortung, diesen Takt so zu gestalten, dass er mit dem Rhythmus des Familienlebens harmoniert.

Nur dort, wo gut ausgebildete Frauen und Männer als Eltern oder als pflegende Angehörige Zeit für diese Verantwortung haben, werden sie auch künftig arbeiten können und wollen. Eine zukunftsfähige Arbeitswelt respektiert Phasen im Berufsleben, in denen Familie mehr Zeit braucht.

Die Qualifizierung „work-life-competence“ für unterschiedliche Zielgruppen ist deshalb ein zentraler Bestandteil im Projekt „Balance von Familie und Arbeitswelt“. Die vorliegende Publikation „Lebenswerte Arbeitswelten. Das Personalkonzept „work-life-competence“ baut auf den Erkenntnissen aus den Qualifizierungen auf und liefert erfolgreiche Praxisbeispiele zur Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen, von denen Unternehmen wie Beschäftigte gleichermaßen profitieren. Nachahmer sind ausdrücklich erwünscht!

Ihre

Dr. Kristina Schröder

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

1. Einleitung



Drei Millionen fehlende Arbeitskräfte prognostiziert

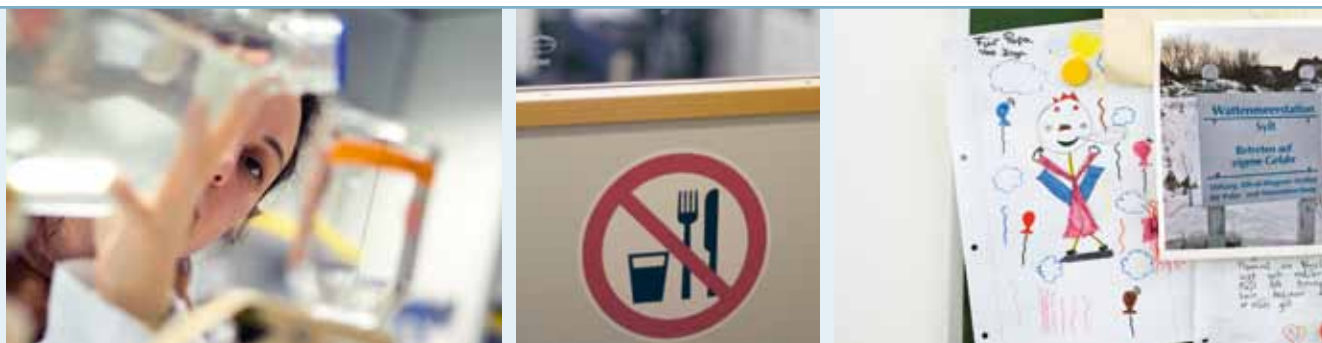
Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Immer mehr Unternehmen sind aufgrund des demographischen Wandels von Fachkräftemangel, einer überalternden Belegschaft und dem immer heftiger werdenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte betroffen. Trotz der Wirtschaftskrise hatten im Jahr 2009 fast 29 Prozent der Unternehmen Schwierigkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden (Quelle: Familienreport 2010, BMFSFJ). Zukünftig wird sich dieser Mangel an Arbeitskräften noch verstärken – und dabei wird es nicht mehr nur um qualifizierte Hochschulabsolventen gehen. Bereits für 2015 werden drei Millionen fehlende Arbeitskräfte prognostiziert, davon eine Million Fachkräfte mit Hochschulabschluss, 1,3 Millionen Arbeitskräfte mit Berufsabschluss und 550.000 Arbeitskräfte ohne Berufsausbildung. Bis 2030 wird der Mangel an Arbeitskräften auf rund fünf Millionen anwachsen (Quelle: Arbeitslandschaft 2030 – Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise, 2010, eine Studie der Prognos AG, Hrsg. vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.).

Work-Life-Balance als wichtigstes Berufsziel

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen stehen vor der Herausforderung, im Wettbewerb mit namhaften Konzernen qualifizierte Arbeitskräfte für sich zu gewinnen. Doch für die meisten Arbeitnehmer sind Gehalt und Unternehmens-Image nicht mehr die wichtigsten Kriterien bei der Stellensuche. Studien belegen: Die Mehrheit der Arbeitnehmer hält Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und -bindung für ebenso bedeutsam. Vor allem das Thema Familienfreundlichkeit spielt hier für Arbeitnehmer eine große Rolle. Für 90 Prozent der Beschäftigten mit Kindern und für 70 Prozent ohne Kinder ist Familienfreundlichkeit bei der Arbeitgeberwahl ebenso wichtig wie das Gehalt. Knapp 80 Prozent der Arbeitnehmer mit Kindern würden für mehr Familienfreundlichkeit sogar den Arbeitgeber wechseln (Quelle: Personalmarketing-Studie 2010, BMFSFJ). Aber auch bei den Berufseinsteigern gewinnt das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bereits an Bedeutung: Für knapp die Hälfte der jungen Akademiker ist diese so genannte Work-Life-Balance das größte berufliche Ziel (Quelle: Arbeitgeberranking 2009, Wirtschaftswoche, November 2009).

Nähe zu den Mitarbeitern

Kleine und mittlere Unternehmen können gegenüber ihren großen und namhaften Konkurrenten durch gezielte Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität einen Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von Fachkräften aufbauen. Doch häufig fehlen diesen Unternehmen die Strukturen, sich umfassend und ganzheitlich mit entsprechenden Maßnahmen auseinanderzusetzen und sie



dann auch einzuführen. Großkonzerne können hier oft eine spezialisierte Stelle einrichten, die nur für dieses Thema zuständig ist. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen meist über weniger Ressourcen. Doch einen ganz deutlichen Vorteil hat das Management solcher Unternehmen gegenüber den großen Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt: Es ist aufgrund der meist flachen Hierarchien und weniger komplexen Strukturen viel näher an den tatsächlichen Bedürfnissen seiner Mitarbeiter und kann hier oft schneller auf Mitarbeiter-Anforderungen reagieren.

Unterstützung für Unternehmen

Wer die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nachhaltig fördern und damit auch seine Attraktivität gegenüber Bewerbern herausstellen will, muss sich strukturell mit dem Thema auseinandersetzen. Die Bertelsmann Stiftung möchte dabei Hilfestellung leisten und hat deshalb gemeinsam mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) die Qualifizierung „work-life-competence für Führungskräfte und Personalverantwortliche“ entwickelt. Sie richtet sich speziell an kleine und mittlere Unternehmen. Über 50 Führungskräfte und Personalverantwortliche aus knapp 30 Unternehmen haben seit Januar 2009 an der Pilotphase dieser Qualifizierung teilgenommen.

Ziel ist es, dass die Teilnehmer das Thema „Work-Life“ strategisch bearbeiten, in ihrem Unternehmen einführen oder weiterentwickeln und dabei individuelle und passgenaue Lösungen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben finden. Die Basis der Qualifizierung bildet das von der Bertelsmann Stiftung entwickelte Personalkonzept „work-life-competence“ (wlc). Es ist ein Ansatz, der das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben breiter fasst und an die Realität des Arbeits- und Privatlebens in der heutigen Gesellschaft anpasst. Denn längst geht es in diesem Themenfeld nicht mehr nur um Kinderbetreuung oder Wiedereingliederung nach der Elternzeit. Vor allem mit Blick auf die in vielen Unternehmen alternde Belegschaft nehmen Themen wie Bildung, lebenslanges Lernen und Gesundheit an Bedeutung zu, und gerade für Berufseinsteiger ist die Pflege von privaten Freundschaften und Hobbys ein wichtiger Ausgleich zum Beruf.

Der Ansatz „work-life-competence“ vereint all diese Themen und betrachtet sie in der Lebensverlaufperspektive – das heißt dynamisch mit Blick auf die Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters und auch bezogen auf die Mitarbeiterstruktur

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
breiter gefasst

eines individuellen Unternehmens. Damit liefert der Ansatz ein innovatives Konzept für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement im Unternehmen.

Große Bandbreite an Praxisprojekten

Ziel: pro Teilnehmer ein passgenaues Projekt

In der Pilotqualifizierung „work-life-competence“ haben sich Führungskräfte und Personalverantwortliche kleiner und großer Unternehmen, aus vielfältigen Branchen kommend, intensiv mit der inhaltlichen Bandbreite des Themas „Beruf und Privatleben in der Lebensverlaufsperspektive“ auseinandergesetzt. Sie haben dann auf Basis einer strukturierten und analysierenden Vorgehensweise den konkreten Handlungsbedarf für ihr Unternehmen abgeleitet. Ziel war es, dass jeder Teilnehmer am Ende ein passgenaues Projekt zu work-life-competence in seinem Unternehmen einführt. Die Teilnehmer wurden mit Hilfe von Arbeitsmaterialien, fachlichem Austausch in Peergroups sowie persönlichem Feedback gezielt dabei angeleitet, ihre Maßnahmen passgenau zu entwickeln und zielgerichtet umzusetzen.

Work-life-competence strategisch verankert

Work-life-competence muss wie jedes andere große Unternehmensprojekt strategisch eingeführt und verankert werden, damit eine nachhaltige Wirkung erzielt werden kann. In der Qualifizierung war es wichtig, dass die Teilnehmer die Lösungen für ihr Unternehmen selbst entwickelten und an die individuellen Unternehmensgegebenheiten anpassten. Die Qualifizierung vermittelte dafür den Rahmen und eine prozessorientierte Vorgehensweise, anhand derer die Teilnehmer ihre Konzepte erarbeiteten und umsetzten. Im Vordergrund stand dabei die Praxisorientierung: Innerhalb festgelegter Zeiträume konnten die Teilnehmer ihre Praxisprojekte bearbeiten, in der Gruppe diskutieren und weiterentwickeln.

Praxisprojekte schaffen nachhaltig verankerte Strukturen

Im Ergebnis reichten die Praxisprojekte von der Einführung eines neuen betrieblichen Gesundheitsmanagements bis zur modernen Arbeitszeit- und Arbeitsort-Gestaltung, von der Kinderferienbetreuung über Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter bis hin zur Einführung familienfreundlicher Arbeitsplätze in einem Schichtbetrieb. Das Besondere an diesen Praxisprojekten ist, dass es sich nicht um einmalige Maßnahmen, sondern um erste Schritte in einem strategischen, lebensphasenorientierten Personalkonzept handelt. Diese Schritte führen durch die Art ihrer Einführung zu nachhaltig verankerten Strukturen.

Möglichkeit zur Bestandsaufnahme

In der vorliegenden Publikation „Lebenswerte Arbeitswelten“ möchten wir Ihnen einen Einblick in die Vorgehensweise der Qualifizierung und insbesondere in das Konzept von work-life-competence geben. Sie erhalten eine Einführung in die methodischen und theoretischen Grundlagen des Konzepts und können daraus ableiten, ob dieses Vorgehen auch für Ihr Unternehmen sinnvoll wäre. Daneben finden

Sie inspirierende Praxisbeispiele von Unternehmen, die an einer Qualifizierung teilgenommen und deren Inhalte erfolgreich umgesetzt haben. Mit diesen Materialien eröffnen sich auch Ihnen neue Handlungsspielräume für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Am Ende haben Sie die Möglichkeit, mit detaillierten Arbeitsmaterialien in Ihrem Unternehmen eine Bestandsaufnahme vorzunehmen, welche Bausteine von work-life-competence bereits vorhanden sind. So gewinnen Sie einen Eindruck, wie Ihr Unternehmen zu diesem Thema aufgestellt ist, und erkennen vielleicht erste Handlungsansätze für Weiterentwicklung und Optimierung der bereits vorhandenen Leistungen.

Unternehmensspezifische Lösungen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben in der Lebensverlaufsperspektive werden in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Sie müssen gleichzeitig den Mitarbeiterbedürfnissen wie auch betriebswirtschaftlichen Unternehmensanforderungen gerecht werden. „Lebenswerte Arbeitswelten“ soll Ihnen Türen öffnen, um die work-life-competence Ihres Unternehmens weiter zu steigern.

Lebensverlaufsperspektive in Zukunft wichtiger

Anne Buckler

Project Manager

Programm Unternehmenskultur in der Globalisierung

2. Unternehmen müssen umdenken

Lebensereignisse und Lebensphasen prägen die Situation von Mitarbeitern im Unternehmen mit. Werden sie nicht erkannt und berücksichtigt, ist das Unternehmen langfristig nicht zukunftsfähig aufgestellt. Doch auch bei erkannter Problematik stellen sich verbesserungswillige Unternehmen vielfältige Fragen. Einige Blitzlichter:

„In Ausnahmefällen ist es für Mitarbeiter aus verschiedenen Gründen manchmal nicht sinnvoll, in die Firma zu kommen. Wie organisieren wir es, dass sie dennoch ihre Arbeit tun können?“

Ludwig Lang, Department Manager Human Resources, Murata Elektronik GmbH

„Unsere Mitarbeiterinnen signalisierten uns in einer Umfrage großen Bedarf an Kinderbetreuung während der Sommerferien. Wie können wir dafür sorgen, dass die Kinder trotz Berufstätigkeit der Eltern versorgt sind?“

Christine Eckert, Head Sales Applications, Diversity & Inclusion Champion, und Kathrin Jeckel, Human Resource Managerin, Novartis Pharma GmbH

„Derzeit bieten wir unseren älteren Mitarbeitern keine Altersteilzeit mehr an. Wie vermitteln wir ihnen Zufriedenheit in der Arbeit und verhindern, dass sie in ein ‚tiefes Loch‘ fallen?“

Ralph Epplein, Alfred Ritter GmbH & Co KG (RITTER SPORT), Waldenbuch



„An unserem Standort wird es durch den Fachkräftemangel in Zukunft noch wichtiger, dass wir uns als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Wie können wir unserer Geschäftsführung die Dringlichkeit der Situation vor Augen führen?“

Petra Niegel, Personalentwicklerin, RAPS GmbH & Co. KG

„Bei Mitarbeitern unseres Instituts tritt zunehmend der Fall auf, dass sie zuhause pflegebedürftige Angehörige haben, die betreut und versorgt werden müssen. Wie können wir in diesem sensiblen Bereich niedrigschwellige Informations- und Unterstützungsangebote schaffen?“

Winfried Hebold-Heitz, Unternehmenspädagoge, Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung

„Wir haben in unserem Unternehmen zahlreiche Tochtergesellschaften, die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf planen und umsetzen. Wie können wir diese Maßnahmen strategisch koordinieren, um Synergien zu nutzen und trotzdem spezifisch auf die Bedarfe der Mitarbeiter einzugehen?“

Nina Schöpke, Personalpolitik, E.ON Energie AG

„Über 80 Prozent unserer Pflegekräfte sind weiblich. Sie leben ständig mit der Doppelbelastung, Arbeit und familiäre Verpflichtungen unter einen Hut zu bringen. Wie können wir sie dabei unterstützen und uns als attraktiver Arbeitgeber erweisen?“

Michael Korn, Pflegedirektor, Klinikum Ansbach

3. Arbeitswelt und Gesellschaft im Wandel

Prägende Trends der Arbeitswelt von morgen

Die aktuellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zwingen Unternehmen zum Umdenken. Die Arbeitswelt von morgen wird durch vier wesentliche Megatrends geprägt: wirtschaftlicher Strukturwandel hin zu einer Wissensgesellschaft, Globalisierung, neue Technologien und demographischer Wandel. Im Zuge dessen gewinnt ein immer höheres Ausbildungsniveau an Bedeutung – sowohl im akademischen Bereich als auch im Rahmen einer berufsbezogenen Ausbildung (Quelle: Auswirkungen von demographischen Entwicklungen auf die berufliche Ausbildung, BMBF, 2009). Mittlerweile werden 80 Prozent der Arbeitsplätze von qualifizierten Arbeitnehmern besetzt. Von diesen wiederum haben 40 Prozent eine höhere, knapp 60 Prozent eine mittlere Qualifikation (Quelle: Auswirkungen von demographischen Entwicklungen auf die berufliche Ausbildung, BMBF, 2009).

Weniger Jüngere, mehr Ältere

Erschwerend kommt hinzu, dass die junge Generation aufgrund des demographischen Wandels schrumpft. Aktuell beträgt der Anteil der 20- bis 34-Jährigen an der deutschen Bevölkerung 18,5 Prozent, derjenige der 35- bis 49-Jährigen 22,9 Prozent und der 50- bis 64-Jährigen 18,3 Prozent. Die Prognosen zeigen, dass der Anteil der 20- bis 34-Jährigen weiter sinken und der Anteil der zwischen 50- und 64-Jährigen steigen wird (Quelle: Auswirkungen von demographischen Entwicklungen auf die berufliche Ausbildung, BMBF, 2009).

Wandel hin zu einem Arbeitnehmermarkt

Damit befindet sich der Arbeitsmarkt in einem Wandel hin zu einem Arbeitnehmermarkt. Weitere Herausforderungen für Unternehmen und Betriebe sind veränderte Anforderungen und Wertvorstellungen gerade der jüngeren Generation, die schon heute „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ als berufliches Ziel definiert (Quelle: Arbeitgeberranking 2009, Wirtschaftswoche, November 2009). Wer als Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte nicht verlieren möchte, muss sich mit diesen Trends auseinandersetzen und Lösungen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben entwickeln.

Sechs Generationen auf dem Arbeitsmarkt

Doch diese Schnittstelle ist in der Lebensverlaufsperspektive sehr wechselhaft, vielschichtig und mehrdimensional. Um sich damit als Unternehmen intensiv und strukturiert befassen zu können, ist es wichtig, sich dieser Komplexität bewusst zu sein. Ein erster Schritt in der Auseinandersetzung mit der Schnittstelle von



Beruf und Privatleben in der Lebensverlaufsperspektive ist es, die Arbeitnehmerstruktur auf dem Arbeitsmarkt zu betrachten.

Aktuell sind sechs Generationen auf dem Arbeitsmarkt vertreten – und auch in den meisten Unternehmen. Für die meisten dieser Generationen haben sich griffige Namen etabliert. Die älteste ist zurzeit die Nachkriegsgeneration der bis 1955 Geborenen. Auf sie folgt die „Baby-Boomer“-Generation bis Geburtsjahrgang 1965. Die bis 1975 Geborenen sind die „Generation X“/„Generation Golf“. Als vierte folgt die „Generation dotcom“ der Geburtsjahrgänge bis 1985. Die zweitjüngste Gruppe auf dem Arbeitsmarkt ist die „Generation Game“, beginnend ab Geburtsjahrgang 1985. Am jüngsten: „Generation Multimedia“ – alle ab 1995 zur Welt gekommenen (Quelle: Prof. Dr. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability, Fachhochschule Ludwigshafen).

Es verwundert nicht, dass sechs Generationen sehr unterschiedliche Wertemuster haben, geprägt von der Zeit ihrer Sozialisation. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass sich diese Werte-Sets über die Jahrzehnte verschoben haben: von der Anpassung an Gebote, Rangordnungen und Konventionen, von Bescheidenheit und Pflichterfüllung über das entgegengesetzte Extrem von Selbstverwirklichung, Individualismus und Genussorientierung hin zu heutigen Mustern aus neuem sozialem Bewusstsein, Ganzheitlichkeit, Synergie-Streben und Selbst-Management.

Vor allem die drei jüngsten Generationen, „dotcom“, „Game“ und „Multimedia“, erklären heute die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem wichtigen Bedürfnis – durchaus verbunden mit Leistungsdenken und Ehrgeiz, aber auch einer neuen Sehnsucht nach Orientierung (Quellen: Barz, H., Kampik, W., Singer, T. & Teuber, S. Neue Werte, neue Wünsche. Future Values, 2001; Prof. Dr. Jutta Rump, Institut für Beschäftigung und Employability, Fachhochschule Ludwigshafen). Das sind Zutaten zu einer neuen Balance zwischen dem Arbeitsleben und anderen Lebensbereichen wie Freizeit, Sozial- und Familienleben. Wer zuhause Angehörige pflegt, denkt darüber anders als ein jugendlicher Single. Eine alleinerziehende Mutter setzt andere Prioritäten als ein älterer Beschäftigter kurz vor der Pensionierung.

Generationen mit unterschiedlichen Wertemustern

Jüngeren Generationen ist Beruf und Familie wichtig

Ältere Beschäftigte mit eigenen Bedürfnissen

Junge Akademiker ab 24 Jahren nannten laut einer Umfrage des Magazins „Wirtschaftswoche“ soziale Verantwortung als dritt wichtigstes Kriterium der Arbeitgeberwahl – und so genannte Work-Life-Balance sogar als wichtigstes berufliches Ziel (noch vor intellektuellen Herausforderungen, Personalverantwortung oder Jobsicherheit). Kann das nicht erreicht werden, sind diese jungen Menschen sehr flexibel dabei, den Arbeitgeber zu wechseln. Ältere Beschäftigte über 50 hingegen wünschen sich laut einer Accenture-Studie vor allem bessere Trainings- und Weiterbildungsangebote, mehr Rücksicht auf ihre Bedürfnisse in den Bereichen Gesundheit und Karriereentwicklung sowie eine angemessenere Entlohnung. All das sind Angaben, die ausdrücken, dass ihre Work-Life-Balance häufig eher eine Schiefelage ist – aber aus ganz anderen Gründen als bei den Jüngsten.

Die Vielzahl der Wertemuster erkennen

Auch für Ihr Unternehmen gilt: Die Wertemuster Ihrer Mitarbeiter sind entscheidend für die jeweiligen Vorstellungen von einem erfüllten und damit lohnenden Verhältnis von Arbeits- und Privatleben. Wie viele der oben genannten Generationen sind in Ihrem Unternehmen vertreten? Kennen Sie die Bedürfnisse dieser unterschiedlichen Generationen und gehen Sie gezielt darauf ein, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu binden?

Führungskräfte müssen Werte der Mitarbeiter kennen

Um gezielt sinnvolle Maßnahmen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben einzuführen, ist es wichtig, sich der Wertevorstellungen der Mitarbeiter bewusst zu sein und sie zu berücksichtigen. Das setzt ein besonderes Verständnis von Mitarbeiterführung und Werteorientierung im Unternehmen voraus. Denn nur wer seine Teams und Abteilungen wertschätzend führt und sich Zeit für Mitarbeitergespräche oder -befragungen nimmt, kennt die Vielzahl der Bedürfnisse und Wertevorstellungen und kann darauf eingehen.

Die Unterschiedlichkeit der Werte und Generationen spiegelt sich in vielen Unternehmen auf den unterschiedlichsten Ebenen wider, wie folgende „Blitzlichter“ aus Betrieben zeigen, die bereits an der Qualifizierung „work-life-competence für Führungskräfte und Personalverantwortliche“ teilgenommen haben:

„Unsere Mitarbeiter verschiedenster Altersklassen werden bei uns mit ihren individuellen Interessen, Wertungen und Einschätzungen berücksichtigt. Die Förderung von heterogenen Meinungen und Bedürfnissen gibt uns das Potenzial, ein Unternehmen mit Diversität und Kreativität zu sein.“

Jens Kuppert, Personalmanager, BI-LOG Service Group GmbH

„Werte und Verhaltensweisen finden sich in unserem jährlichen Zielfindungsprozess sowie im Mid-Year- und End-Year-Review auf allen Management- und Mitarbeiter-Ebenen wieder. Sie sind somit ein Baustein innerhalb unseres Personalmanagementprozesses. Die Vielfalt der Generationen ist ebenfalls auf allen Organisationsebenen vertreten. Wir sind davon überzeugt, dass eine gesunde Mischung der Generationen und deren effektiver Einsatz ein wichtiger Beitrag zum Erfolg unseres Unternehmens ist.“

Christine Eckert, Head Sales Applications, Diversity & Inclusion Champion Germany, Novartis Pharma GmbH

„Ein Ausdruck des Wertewandels ist der Individualismus und das Bedürfnis des Einzelnen nach Selbstverwirklichung. Die einseitige Ausrichtung, sich nur noch über den Beruf zu definieren, hat bemerkbar abgenommen. Freizeitgestaltung und die Gestaltung des Familienlebens haben für viele Mitarbeiter eine starke Priorität. Das ist keine kurzfristige Modeerscheinung, sondern ein manifester Trend in unserer Gesellschaft. Dieser Entwicklung muss sich ein Unternehmen stellen. Das heißt, es ist notwendig, dass das Unternehmen das richtige Bild von seinen Mitarbeitern hat. Hält es an antiquierten Bildern fest, versteht es die Mitarbeiter nicht, kann es keine Mitarbeiterbindung aufbauen und keine neuen Mitarbeiter gewinnen, die sich langfristig ans Unternehmen binden. Bei uns wird das grundsätzlich beachtet, indem wir eine Vielzahl von Teilzeitarbeitsplätzen anbieten und familienfreundliche Arbeitsplätze eingerichtet haben.“

Michael Korn, Pflegedirektor, Klinikum Ansbach

„Auch an unserem Unternehmensstandort im ländlichen Raum wandeln sich Familienbild und Erwerbsmodelle. Wir halten es für erforderlich, den Blick für gesellschaftliche Erfordernisse zu schärfen. Gerade als fortschrittliches Familienunternehmen nehmen wir die Anforderungen einer generationenübergreifenden Verantwortung ernst und wollen dem durch entsprechende Maßnahmen Rechnung tragen.“

Jens Binder, Leiter Personal, Huber SE



4. Das Personalkonzept „work-life-competence“

Arbeitswelt und Lebenswelt in der Lebensverlaufsperspektive

Das Personalkonzept „work-life-competence“ veranschaulicht zum einen die Komplexität und Bandbreite der Schnittstelle von Beruf und Privatleben in der Lebensverlaufsperspektive. Zum anderen vermittelt es eine strategische und strukturierte Vorgehensweise, anhand derer Unternehmen das Thema bearbeiten können.

Die Vorgehensweise geht dabei vom Generellen zum Speziellen: Zunächst ist es wichtig, sich der gesamten Dimension von work-life-competence und der Vielfalt individueller Bedürfnisse bewusst zu werden. In der Folge können dann, je nach Unternehmens- oder Organisationskultur, betriebsspezifische Lösungen erarbeitet werden.

Individuelle und betriebliche Ebene der Analyse

Das Modell der work-life-competence umfasst daher zwei Ebenen: die des Individuums und die des Betriebs. Auf der individuellen Ebene wird die Vielfältigkeit der Schnittstelle von Beruf und Privatleben in der Lebensverlaufsperspektive analysiert. Die betriebliche Ebene befasst sich mit der Unternehmens- bzw. Organisationskultur und deren spezifischer Ausprägung. Um sich als Unternehmen oder Organisation strukturiert und strategisch mit dem Thema Work-Life befassen und die Ergebnisse nachhaltig verankern zu können, müssen beide Ebenen betrachtet und zusammengeführt werden.

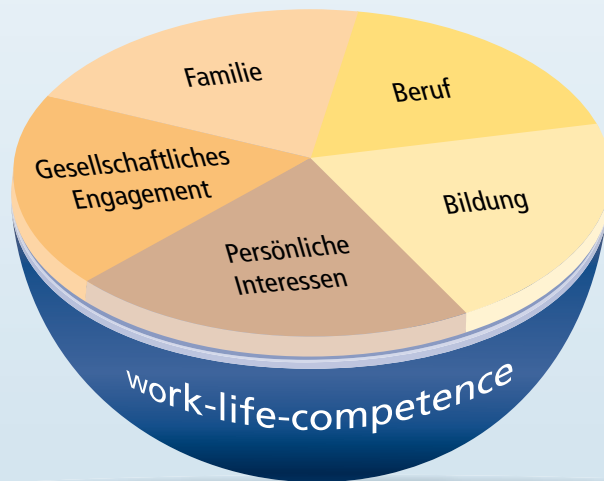
4.1 Work-life-competence: die individuelle Ebene

Fünf Dimensionen der individuellen Ebene

Work-life-competence umfasst auf der individuellen Ebene fünf Dimensionen: Familie, Beruf, persönliche Interessen, Bildung und gesellschaftliches Engagement.

- **Familie:** Hier ist „Familie“ im weiteren Sinn gemeint. Als Dimension umfasst sie alle Aspekte generationenübergreifender Verantwortung, Pflege von Angehörigen ebenso wie Kinderbetreuung. Familie zu haben zwingt dazu, Lebensbereiche zu priorisieren. Wenn etwa ein enger Angehöriger pflegebedürftig wird, nimmt die Familie automatisch mehr Raum im Leben ein als zuvor. Andere Lebensbereiche verlieren damit an Bedeutung, für sie steht gegebenenfalls weniger Zeit zur Verfügung. Der Bereich Familie zwingt daher zu Transparenz durch Kommunikation und Organisation: Nur wenn dem Unternehmen gegenüber offen über familiäre Belastungen gesprochen wird, können auch entsprechende organisatorische Maßnahmen zur Bewältigung getroffen werden.

Individuelle Ebene

**Familie**

- _ Generationenübergreifende Verantwortung
- _ Priorisierung von Lebensbereichen
- _ Transparenz durch Kommunikation und Organisation

Beruf

- _ Flexibilität und Mobilität
- _ Identifikation und Leistungsbereitschaft
- _ Herausforderung und Weiterentwicklung

Bildung

- _ Lebenslanges Lernen
- _ Betriebliche und individuelle Qualifizierung

Persönliche Interessen

- _ Regeneration und Entspannung
- _ Freizeitaktivitäten
- _ Freundschaften und Bekanntschaften

Gesellschaftliches Engagement

- _ Werteorientiertes Denken und Handeln
- _ Wahrnehmung von Bürgerrechten und -pflichten

- **Beruf:** Der Beruf ist eine sehr zentrale Dimension, denn er nimmt – in den meisten Fällen zumindest – großen Raum im Leben ein. Gerade in der heutigen Arbeitswelt spielen hier Flexibilität und Mobilität eine wichtige Rolle. Nicht selten sind Arbeitsort und Wohnort weit voneinander entfernt. Viele Berufe erfordern die Bereitschaft zu Dienst- und Auslandsreisen. Aber auch das persönliche Streben nach Herausforderung und beruflicher Weiterentwicklung gilt es hier zu betrachten. Diese Eigenarten der Dimension Beruf gilt es in Einklang mit den anderen Dimensionen zu bringen.
- **Bildung:** Bildung ist hier über die gesamte Berufslaufbahn bzw. in der Lebensverlaufsperspektive zu verstehen. Daher spielt lebenslanges Lernen eine wichtige Rolle. Gerade im Hinblick auf die demographische Entwicklung darf man Bildung nicht nur als Episode vor dem Berufseintritt betrachten, sondern vor allem als berufliche Weiterentwicklung. Besonders für ältere Arbeitnehmer, die bis zum Renteneintritt leistungsfähig, motiviert und produktiv bleiben sollen, ist die Weiterbildung im Betrieb sehr wichtig. Aber auch die individuelle Weiterbildungsperspektive gilt es hier zu betrachten: Welche Vorstellung von seiner persönlichen Entwicklung hat ein Mitarbeiter? Strebt er eine Entwicklung im Betrieb oder eher außerhalb an? Unter anderem diese Fragen sind hier relevant.

Ältere wollen Weiterbildung im Betrieb

- **Persönliche Interessen:** Unter persönliche Interessen fallen alle Aktivitäten, die nicht zu „Familie“ zählen. Hier spielen das Bedürfnis nach Regeneration und Entspannung, Freizeitaktivitäten und Hobbys sowie die Pflege von Freundschaften und Bekanntschaften eine wichtige Rolle. Gerade für junge Berufseinsteiger ist diese Dimension oft die wichtigste neben dem Beruf.
- **Gesellschaftliches Engagement:** Zum gesellschaftlichen Engagement zählen die Wahrnehmung von Bürgerrechten und -pflichten sowie ehrenamtliche, soziale oder politische Arbeit. Solchen Aktivitäten liegt ein bestimmtes, werteorientiertes Denken zugrunde.

Spannungsfeld der Dimensionen

Unterschiedliche Lebensphasen

Die einzelnen Dimensionen sind generell gleich gewichtet und werden als Spannungsfeld in der Lebensverlaufsperspektive betrachtet: Je nach Lebensphase eines einzelnen Mitarbeiters sind unterschiedliche Dimensionen von Bedeutung und treten in Spannung zueinander auf. Zu Beginn des Berufslebens herrscht oft Spannung zwischen Beruf und persönlichen Interessen: Die Zeit für Hobbys und Freunde sinkt aufgrund der Ambitionen und Herausforderungen im Beruf. Während der ersten Karriereschritte geraten dann häufig die Dimensionen Beruf und Familie in Spannung zueinander: Hausbau und Familienplanung werden nicht selten zeitgleich mit einem Karriereschritt geplant und realisiert. Diese Spannungsverhältnisse ändern sich im Lebensverlauf.

Perfekte „Balance“ soll nicht angestrebt werden

Sie sind auch je nach Haltung und Wertevorstellung des individuellen Mitarbeiters unterschiedlich. Für manchen spielt der Beruf die größte Rolle; die Karriereambitionen überwiegen so stark, dass der Mitarbeiter dieser Dimension gar nicht weniger Raum geben möchte. Für andere hingegen ist es wichtig, einen Ausgleich in der Familie, im Privatleben oder im Bereich des gesellschaftlichen Engagements zu haben. Eine in jeder Hinsicht perfekte „Balance“ soll daher gar nicht angestrebt werden. Es gilt vielmehr, die einzelnen Dimensionen so in Einklang zu bringen, dass ihr Verhältnis für den individuellen Mitarbeiter hinsichtlich seiner Werteorientierung und in seiner momentanen Lebensphase stimmig ist und ihn nicht langfristig überfordert.

Gelingt es dauerhaft oder lang anhaltend nicht, die Dimensionen der individuellen Betrachtungs-Ebene in Einklang zu bringen, erleiden Mitarbeiter häufig gesundheitliche Schäden. Psychische Erkrankungen haben in den letzten Jahren an Häufigkeit zugenommen. Immer mehr Mitarbeiter halten dem Druck im Beruf nicht mehr stand und schaffen es nicht, einen für sie passenden Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben zu realisieren. Ältere Arbeitnehmer bekommen hier häufig ein großes Problem, da sie die betrieblichen Anforderungen aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen nicht mehr voll erfüllen können.

Gesundheit als Querschnittsthema

Das Thema Gesundheit ist daher ein besonders zu betrachtendes Querschnittsthema, das bei der strategischen Auseinandersetzung mit work-life-competence stets mitbedacht werden muss. Es wird immer dann akut, wenn durch dauerhafte berufliche Überlastung das Spannungsverhältnis zwischen einzelnen Dimensionen auf der individuellen Ebene der work-life-competence zu stark wird. In der Realität ist dies sehr häufig der Fall, weshalb Gesundheitsfragen bei der Implementierung von Work-Life-Maßnahmen in Unternehmen oder Organisationen stärker in den Fokus rücken.

In welchem Maß die einzelnen Dimensionen von work-life-competence und ihre Spannungsverhältnisse in einem Unternehmen von Bedeutung sind, hängt stark von der Mitarbeiterstruktur ab. Hat ein Unternehmen eine eher junge Belegschaft, sind die Dimensionen Beruf und Familie sicher dominierend. Bei einer älteren Belegschaft spielen eher die Dimensionen Beruf und Bildung eine wichtige Rolle – insbesondere wenn es darum geht, die Mitarbeiter bis zum Renteneintritt leistungsfähig zu halten. Es ist daher wichtig, dass sich ein Unternehmen mit seiner Mitarbeiterstruktur und den sich wandelnden Werten und Bedürfnissen der Mitarbeiter-Generationen auseinandersetzt. Nur so kann es geeignete Maßnahmen zum Thema „Work-Life“ implementieren.

Das kann zudem nur dann gelingen, wenn ein Unternehmen eine bestimmte Werthaltung gegenüber den Mitarbeitern und eine Unternehmenskultur hat, die von Offenheit und Vertrauen geprägt ist. Um auf das Spannungsfeld der work-life-competence reagieren zu können, muss eine Führungskraft wissen, in welchen Spannungsverhältnissen sich die Mitarbeiter überhaupt befinden und welche Lösungen sie sich wünschen. Daher ist es entscheidend, dass die Führungskraft in den Dialog mit den Mitarbeitern tritt. Sie kann dazu verschiedene Wege wählen: Mitarbeiterbefragungen, regelmäßige Mitarbeitergespräche oder aber Arbeitsgruppen, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte vertreten sind. Entscheidend ist, dass der Mitarbeiter der Führungskraft vertrauen und ihr offen seine Problemlage schildern kann. Nur so kann Handlungsbedarf identifiziert und eine geeignete Maßnahme implementiert werden.

Gesundheit als Querschnittsthema
stets mitbedenken

Führungskraft muss Spannungs-
verhältnisse kennen

4.2 Work-life-competence: die betriebliche Ebene

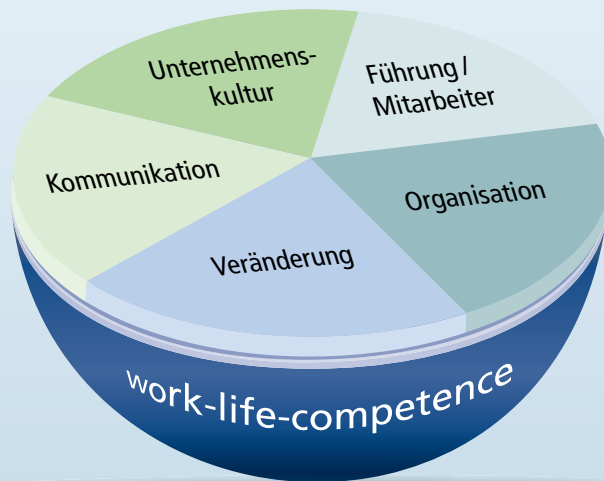
Auf dieser Ebene fünf Dimensionen

Um sich als Unternehmen strukturiert mit work-life-competence befassen und geeignete Maßnahmen für die Spannungsfelder der individuellen Ebene einführen zu können, muss auch die betriebliche Ebene von work-life-competence betrachtet werden. Auf dieser Ebene gibt es die Dimensionen Unternehmenskultur, Führung/Mitarbeiter, Organisation, Veränderung und Kommunikation.

Unternehmenskultur bedeutet nachvollziehbare Identität

- **Unternehmenskultur:** Wie ist das Kultur- und Werteverständnis? In welcher Form werden Leistungen anerkannt? Zählt die bloße Anwesenheit oder werden Leistungsergebnisse beurteilt? Herrscht eine ausgeprägte Kultur von Wertschätzung und Respekt untereinander? Hat das Unternehmen eine für alle nachvollziehbare Identität oder zum Beispiel ein Leitbild, das allen bekannt ist? Wird auch danach gehandelt oder existiert ein Unterschied zwischen gelebter und behaupteter Unternehmenskultur?
- **Führung/Mitarbeiter:** Die hier zu stellenden Fragen kreisen um Führungsverständnis und Führungsverhalten. Welches Führungsverständnis herrscht im Unternehmen, welches Führungsverhalten folgt daraus? Wie offen ist der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter? Wie können sich Mitarbeiter und Führungskräfte beruflich entwickeln? Werden die persönlichen Spannungsverhältnisse der work-life-competence hier berücksichtigt? Welches Verhältnis besteht zwischen der Gesamtverantwortung der Führungskräfte und der Eigenverantwortung der Mitarbeiter? Ist der Führungskraft ihre Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter bewusst? Wird im Gegenzug die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefördert und gefordert – insbesondere wenn es darum geht, Lösungen für das Spannungsfeld der work-life-competence zu finden? Wie steht es um Teamgeist und Zusammenhalt? Herrscht hier eine offene, partnerschaftliche Arbeitsatmosphäre?
- **Organisation:** Wie sind Strukturen und Prozesse beschaffen? Ist für deren Bedeutung und Analyse ein Bewusstsein vorhanden? Gibt es hier Optimierungsbedarf? Wie flexibel sind Arbeitszeit und -ort geregelt? Passen die Regelungen zu den Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterbedürfnissen, oder besteht hier Handlungsbedarf? Ist das Thema „Work-Life“ bereits strategisch im Unternehmen verankert? Sind Ressourcen dafür eingeplant? Gibt es hier eine Erfolgskontrolle?
- **Veränderung:** Passt sich die Unternehmens- und Mitarbeiterkultur veränderten Umständen adäquat und schnell an? Wie flexibel entwickeln sich die Beschäftigten beruflich weiter? Wie lernbereit ist die Organisation, und wie ist der Umgang mit Erfahrungswissen? Wie geht man mit Widerständen gegenüber Neuem um? Gibt es eine ausgeprägte Kompetenz für die Lösung von

Betriebliche Ebene

**Unternehmenskultur**

- _ Kultur- und Werteverständnis
- _ Anerkennung von Leistung
- _ Wertschätzung und Respekt
- _ Unternehmensidentität/Leitbild

Führung / Mitarbeiter

- _ Führungsverständnis und -verhalten
- _ Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung
- _ Verantwortung von Führungskräften und Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- _ Teamgeist und Zusammenarbeit

Organisation

- _ Strukturen und Prozesse
- _ Flexibilität von Arbeitszeit und -ort
- _ Strategische Verankerung und Ressourcenplanung
- _ Erfolgskontrolle

Veränderung

- _ Veränderungsbereitschaft und -geschwindigkeit
- _ Lernende Organisation
- _ Umgang mit Widerständen und Konflikten
- _ Bewusstsein für Zeit und Prozesse

Kommunikation

- _ Interne und externe Kommunikation
- _ Hierarchie- und bereichsübergreifender Dialog
- _ Positionierung zu work-life-competence

Konflikten? Gibt es ein Bewusstsein dafür, dass Veränderung Zeit braucht und Prozesse gerade in Zeiten der Veränderung sensibel gestaltet werden müssen?

- **Kommunikation:** Hier ist allgemein die Kommunikationskultur im Unternehmen gemeint und speziell die Kommunikation zu work-life-competence. Wie offen wird im Unternehmen kommuniziert? Gibt es einen hierarchie- und bereichsübergreifenden Dialog? Herrscht hier generell Transparenz bei wichtigen Themen? Ist work-life-competence Bestandteil der internen und externen Kommunikation? Wird offen über das Spannungsfeld der work-life-competence kommuniziert? Sind bestehende Maßnahmen zu Work-Life allen Mitarbeitern bekannt? Wie positioniert sich das Unternehmen als Ganzes zur work-life-competence? Wird work-life-competence offen zur Bewerberakquise oder für Werbung/PR eingesetzt?

Realisierbarkeit als betrieblicher Faktor

Auf der betrieblichen Ebene gilt es vor allem den Spielraum zu analysieren, den es im Unternehmen für work-life-competence gibt. Wie bei der individuellen Ebene sind auch die Dimensionen der betrieblichen Ebene generell gleich gewichtet, sie haben jedoch je nach Unternehmen und Gesamtsituation eine unterschiedliche Ausprägung. Die Analyse der einzelnen betrieblichen Ebenen muss dabei immer im Hinblick auf Realisierbarkeit und Kosten-Nutzen-Verhältnis erfolgen: Lassen

Spielraum für Work-Life-Themen analysieren

die einzelnen betrieblichen Dimensionen eine strategische Einführung von work-life-competence zu? Wo gibt es Hürden, und wie können sie überwunden werden? Dies sind zentrale Fragen, die es zu beantworten gilt.

Je nach Unternehmen unterschiedlicher Handlungsbedarf

Je nach Unternehmen sind einige Dimensionen der betrieblichen Ebene im Hinblick auf work-life-competence bereits gut bearbeitet und müssen daher für die weitere strukturierte Arbeit am Thema weniger beachtet werden. Bei anderen Dimensionen ist der Handlungsbedarf dafür größer. Einige Unternehmen haben vielleicht eine offene Führungs- und Unternehmenskultur, die eine Auseinandersetzung mit work-life-competence zulässt, jedoch sind bestehende Prozesse und Strukturen optimierungsbedürftig. Dort muss dann der Schwerpunkt etwa auf die Verbesserung der Arbeitsorganisation gesetzt werden. Bei anderen Unternehmen ist vor allem die Führungskultur ein Hinderungsgrund für die Einführung von Maßnahmen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben. Bei wieder anderen ist die Veränderungskultur die größte Hürde, und es muss daran gearbeitet werden, hier eine größere Offenheit und Bereitschaft für Veränderung zu erzielen.

Ziel: Mehrwert für das Unternehmen als Ganzes

Will sich ein Unternehmen strukturiert mit der Schnittstelle von Beruf und Privatleben auseinandersetzen, müssen beide Ebenen – die individuelle und die betriebliche – betrachtet und miteinander in Einklang gebracht werden. Bei der Analyse der individuellen Ebene geht es vor allem darum, Informationen über die Mitarbeiter zu erhalten. Nur wenn die Führungskräfte wissen, in welchem Spannungsfeld sich die Mitarbeiter befinden, können sie darauf reagieren. Die betriebliche Ebene muss dann so angepasst werden, dass auf die individuelle Ebene eingegangen werden kann.

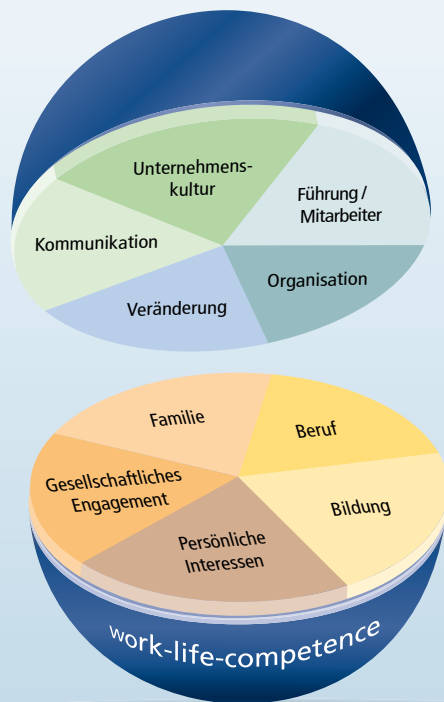
Rahmenbedingungen für mehr Produktivität schaffen

Dabei ist entscheidend, dass die Implementierung von Maßnahmen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben insgesamt einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt und auf die strategischen Unternehmensziele einzahlt. Es geht nicht darum, die Bedürfnisse der Mitarbeiter um jeden Preis zu erfüllen, sondern für sie Rahmenbedingungen zu schaffen, die ihre Leistungsfähigkeit optimieren und somit auch die Produktivität des Unternehmens erhöhen.

4.3 Das besondere Führungsverständnis von work-life-competence

Der Führungskraft kommt bei der strategischen Auseinandersetzung mit work-life-competence eine besondere Bedeutung zu: Sie muss sich einerseits mit den Mitarbeitern und deren Bedürfnissen auseinandersetzen und das Thema andererseits als Multiplikator in das Unternehmen tragen. Insbesondere die mittlere Führungsebene hat hier eine entscheidende Schlüsselposition – als Bindeglied

Strategische Verankerung



zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung. Selbst wenn die Geschäftsleitung offen für das Thema ist und die Einführung von work-life-competence im Unternehmen fördert, so muss doch die mittlere Führungsebene die Maßnahmen umsetzen und an die Mitarbeiter weitergeben. Umgekehrt ist sie auch das Sprachrohr der Mitarbeiter und kann deren Bedürfnisse an die Geschäftsleitung weitergeben.

Die strategische Einführung von work-life-competence fordert daher ein bestimmtes Verständnis von Führung. Die Führungskraft muss ein offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter haben und zugleich drei Faktoren im Blick behalten: die Lebensereignisse von Mitarbeitern, ihre persönlichen Werte und ihre Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter.

Die Lebensereignisse spiegeln sich auf der individuellen Ebene von work-life-competence wider: In welcher Lebensphase befindet sich der Mitarbeiter? Welche wichtigen Ereignisse beschäftigen ihn? Hat er zum Beispiel einen Pflegefall in der Familie? Baut er gerade ein Haus, hat er kürzlich geheiratet? Dies sind nur einige Beispiele für Lebensereignisse, die sich in den unterschiedlichen Dimensionen der individuellen Ebene zutragen können.

Offenes Ohr für Belange der Mitarbeiter

Beschäftigungsfähigkeit als Führungsziel

Wertemuster der Mitarbeiter wichtig

Neben Lebensereignissen spielen die Wertemuster und die persönliche Haltung eines Mitarbeiters eine wichtige Rolle: Welche Werte sind für ihn individuell von Bedeutung? Ist ihm ein Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben wichtig oder eher nicht? Ist die berufliche Karriere das größte Ziel? Ist dem Mitarbeiter gesellschaftliches Engagement wichtig?

Blick auf die Beschäftigungsfähigkeit

Der Blick auf die Beschäftigungsfähigkeit gleicht die individuelle mit der betrieblichen Ebene ab. Denn in erster Linie ist es Aufgabe der Führungskraft, dass das Unternehmen von der Arbeit der Mitarbeiter möglichst maximal profitiert. Wenn ein Mitarbeiter aufgrund von aktuellen Lebensereignissen oder aufgrund seiner Wertemuster in der optimalen Ausführung seiner Arbeit beeinträchtigt ist, muss die Führungskraft also schon im Unternehmensinteresse darauf eingehen. Daneben hat sie aber auch eine Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter als Individuum. Dazu zählt auch, an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu appellieren. Es geht nicht immer darum, dass die Führungskraft eine Lösung findet; auch der Mitarbeiter ist hier gefordert. Die Führungskraft muss jedoch Sorge tragen, dass ein offener Dialog auf beiden Seiten möglich ist.

Bindung ans Unternehmen

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik nach dem Konzept work-life-competence dient also dazu, die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter zu erhalten. Sie bindet diese damit auch ans Unternehmen, indem es ihre Identifikation mit der Tätigkeit und dem Arbeitsumfeld erhöht. Zudem hilft sie dabei, neue Mitarbeiter zu gewinnen – durch die Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.

Die teilnehmenden Unternehmen der Qualifizierung „work-life-competence“ haben den vielfältigen Nutzen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik bereits erkannt. Hier einige „Blitzlichter“ aus der Unternehmenspraxis:

„Zeiten der Kindererziehung oder familiäre Belastungssituationen wie etwa die Pflege von Angehörigen sollen für die Mitarbeiter nicht zu einem Karriereknick führen oder sie sogar zum Ausstieg zwingen. Mit unserer Personalpolitik unterstützen wir deshalb die Mitarbeiter in solchen Lebensphasen, damit sie in ihrem beruflichen Fortkommen nicht behindert werden und nicht den Anschluss verlieren.“

Manfred Rupp, Personalentwickler, Klinikum Ansbach

„Eine erfolgreiche lebensphasenorientierte Personalpolitik spiegelt sich zum einen in der spürbaren Motivation und zum anderen in der Leistung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wider. Dies erfordert allerdings viel Empathie von Personalverantwortlichen und Führungskräften sowie Offenheit, Vertrauen und Glaubwürdigkeit von allen Beteiligten. Der notwendige Aufwand und der Erfolg einer lebensphasenorientierten Personalplanung hängt aber auch von den zur Verfügung stehenden Ressourcen eines Unternehmens ab.“

Christine Eckert, Head Sales Applications, Diversity & Inclusion Champion Germany, Novartis Pharma GmbH

„In einem zunehmend wissensbasierten Arbeitsumfeld stellen unsere Mitarbeiter einen wesentlichen Vermögenswert dar. Um die Leistungsfähigkeit und Motivation über die Lebensarbeitszeitspanne zu erhalten und damit auch eine langfristige Bindung ans Unternehmen zu sichern, müssen Talente erkannt, gefördert und stetig weiterentwickelt werden, immer auch unter Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation.“

Dr. Daniela von Schlenk-Barnsdorf, PR-Direktorin, Carl Schlenk AG

„Gemäß unseren Leitlinien sind wir ‚innovativer Arbeitgeber mit dauerhaft interessanten Arbeitsplätzen und Freiraum für die persönliche Entwicklung‘. Wir richten unseren Blick daher stets auf die gesamte Lebensarbeitszeit unserer Mitarbeiter und berücksichtigen ihre individuellen Lebensphasen und Lebenssituationen – vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg. Orientiert an unserem Leitbild und den persönlichen Werten unserer Mitarbeiter, sichern wir uns ihre Beschäftigungsfähigkeit, Motivation und Loyalität auch durch unser internes präventives Gesundheitsmanagement ‚OfficeFit‘.“

Anja Giesbert, Referentin Arbeitsmarktpolitik und Total E-Quality, Moritz Fürst GmbH & Co. KG



4.4 Die Vorgehensweise bei der betrieblichen Umsetzung

Auf die Betrachtung der individuellen und betrieblichen Ebene des Personalkonzepts „work-life-competence“ folgt in unserem Modell die strategische Einführung von Work-Life-Maßnahmen – nach einer bestimmten, strukturierten Vorgehensweise.

Zunächst ist es wichtig, dass das Unternehmen einen Handlungsdruck erkannt hat, aus dem heraus es work-life-competence strategisch einführen möchte. Denn nur wenn ein Unternehmen für die Auseinandersetzung mit Work-Life offen ist, kann dies auch in der Praxis gelingen.

Erster Schritt: Bestandsaufnahme

Strukturierte Bestandsaufnahme vorhandener Maßnahmen

Um eine Grundlage für die Einführung von work-life-competence zu schaffen, ist der erste Schritt eine strukturierte Bestandsaufnahme vorhandener Work-Life-Maßnahmen auf Basis vorgegebener Handlungsfelder (siehe Modul „Arbeitsmaterialien zur Bestandsaufnahme“). Die systematische Suche nach bereits realisierten Maßnahmen ergibt oft, dass sich ein Unternehmen gar nicht bewusst war, wie viele Work-Life-Maßnahmen es bereits anbietet. Denn viele Angebote haben ihre Wurzeln in Traditionen oder zufälligen Gegebenheiten. Gerade kleine Unternehmen zeigen sich bisweilen regelrecht überrascht, wie Work-Life-orientiert sie bereits sind.

Der Grund dafür liegt in der typischen Struktur von Mittelständlern: Aufgrund der meist sehr flachen Hierarchien und der kleinen Belegschaften sind die Vorgesetzten oder Unternehmensleiter sehr nah an ihren Mitarbeitern. In Problemsituationen, etwa im familiären Bereich, ermöglichen sie diesen Beschäftigten flexible Arbeitszeiten oder teilweise sogar begrenzte Auszeiten. Aber gerade solche Maßnahmen – auch wenn sie oft spontan erfolgen und meist keine festen Regelungen hierzu existieren – zeugen von einer Work-Life-orientierten Unternehmenskultur.

Systematische Auseinandersetzung mit Work-Life

Bei der Bestandsaufnahme bestehender Work-Life-Maßnahmen wird also ermittelt, wie das Unternehmen in diesem Feld bereits aufgestellt ist. Die vorhandene Bandbreite tritt ebenso zu Tage wie „weiße Flecken auf der Landkarte“, wo noch keine Maßnahmen oder Projekte existieren. So ergibt sich eine erste Einschätzung, auf deren Basis weitergearbeitet werden kann. Die Bestandsaufnahme dient aber auch der systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema Work-Life: Welche Maßnahmen zählen überhaupt dazu? In welchen Bereichen können sie eingeführt werden? Welche Ideen für die Zukunft ergeben sich daraus? All dies sind zentrale Fragen im Zusammenhang mit work-life-competence.

Zweiter Schritt: Rahmenbedingungen erfassen

Der zweite Schritt ist eine umfassende Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Rahmen des Unternehmens: Welche Eigenschaften und Besonderheiten machen dieses Unternehmen aus? Auf welche strategischen Unternehmensziele soll work-life-competence einzahlen? Was sind die betriebswirtschaftlichen Charakteristika, also etwa Kundenanforderungen, Personalstruktur oder Altersstruktur? Vor welche externen Herausforderungen wird das Unternehmen gestellt, beispielsweise durch Wettbewerber auf dem Arbeitsmarkt? Unter anderem diese Fragen müssen hier beantwortet werden.

Umfassende Auseinandersetzung mit betrieblichem Rahmen

Dritter Schritt: Maßnahmen passgenau entwickeln

Denn erst wenn der Rahmen klar ist, in dem sich das Unternehmen bewegt, können im dritten Schritt passgenaue Work-Life-Maßnahmen entwickelt werden, die zu einem Mehrwert für das Unternehmen führen. Die Maßnahmen wiederum müssen zum betrieblichen Rahmen passen. So können etwa flexible Arbeitszeiten in einem Schichtbetrieb nur schwer eingeführt werden, weil die Produktionsabläufe nicht beeinträchtigt werden dürfen. Bei einer Kundenhotline hingegen kann durch die Einführung flexibler Arbeitszeiten die Anwesenheit der Mitarbeiter so umstrukturiert werden, dass die Erreichbarkeit sogar ausgedehnt und dadurch eine höhere Kundenzufriedenheit erreicht wird.

Vierter Schritt: Einbindung in ein Gesamtkonzept

Auf Basis der Bestandsaufnahme und der Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Rahmen des Unternehmens werden also erste Work-Life-Maßnahmen abgeleitet. Im nächsten Schritt geht es darum, diese Maßnahmen zu einem Gesamtkonzept zusammenzufassen und so im Unternehmen einzuführen, dass work-life-competence nachhaltig und strategisch verankert wird. Eine strategische Einführung gelingt nur, wenn work-life-competence – wie jedes andere große Unternehmensprojekt mit Veränderungswirkung – als Change-Management-Thema verstanden und auch so angegangen wird. Dazu ist die Beteiligung von Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsleitung gleichermaßen wichtig, damit das Thema akzeptiert und ernst genommen wird. Erst dann kann es nachhaltig etabliert werden.

Maßnahmen als Gesamtkonzept nachhaltig verankern

Letzter Schritt: interne und externe Kommunikation

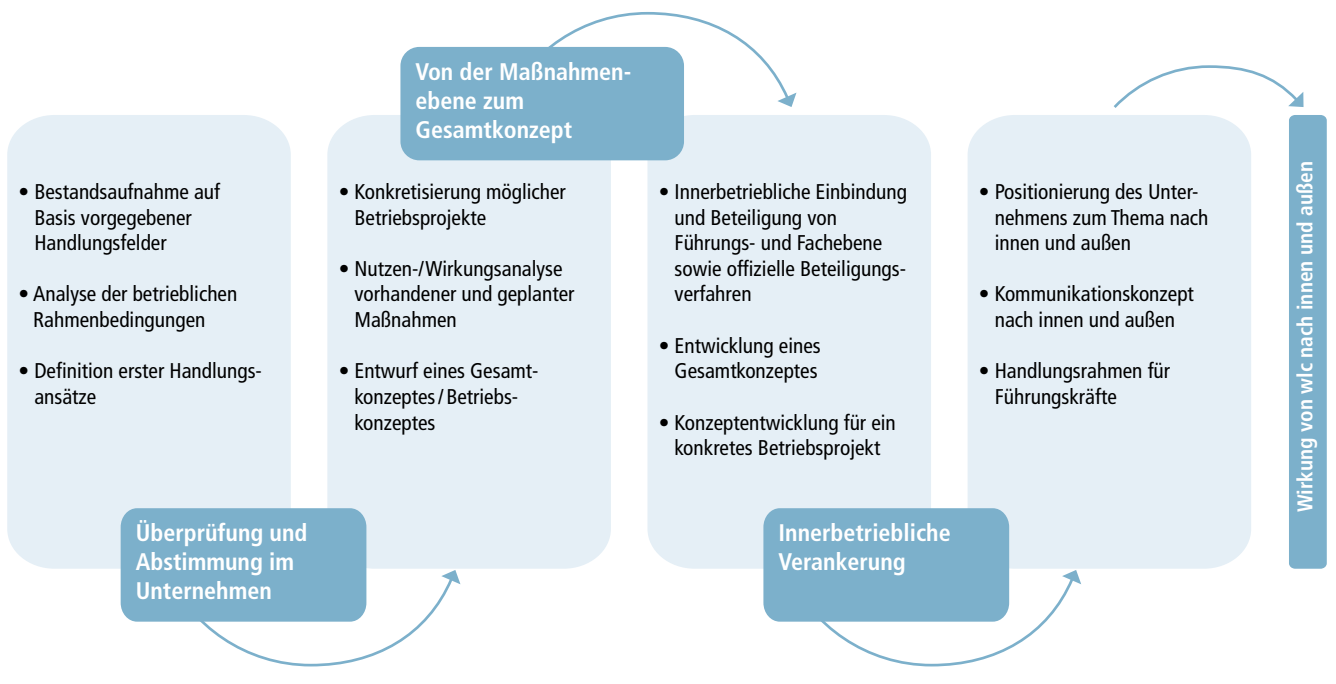
Kommunikation nach innen und außen

Nur auf dieser Basis kann sich ein Unternehmen klar und authentisch zu work-life-competence positionieren und im finalen Schritt ein entsprechendes Kommunikationskonzept nach innen und außen entwickeln: Nach innen geht es darum, dass work-life-competence von den Führungskräften vermittelt, von den Mitarbeitern offen thematisiert und insgesamt wirklich gelebt wird. Nach außen kommt es darauf an, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und work-life-competence sowohl für die Mitarbeiterakquise als auch für PR- oder Werbezwecke zu nutzen. Die strategische Einführung von work-life-competence ist ein langer Prozess, der Monate oder auch Jahre dauern kann – das hängt von der Offenheit für Veränderung im Unternehmen ab.

Entscheidend: Rückendeckung der Geschäftsleitung

Die Vorgehensweise zur Einführung von work-life-competence (siehe Grafik) wurde in der Qualifizierung „work-life-competence für Führungskräfte und Personalverantwortliche“ erprobt und von den teilnehmenden Unternehmen erfolgreich umgesetzt: Jedes Unternehmen entwickelte und realisierte ein Praxisprojekt nach der oben beschriebenen Vorgehensweise. Die gesamte Qualifizierung umfasste einen Zeitraum von sechs Monaten. In dieser kurzen Zeit war es nur wenigen Teilnehmern möglich, ein strategisches Gesamtkonzept zu entwickeln und einzuführen. Doch die strukturierte Vorgehensweise führte dazu, dass das jeweils entwickelte Praxisprojekt keine Einzelmaßnahme blieb, sondern ein erster Baustein im Rahmen eines Gesamtkonzepts wurde. Ein entscheidendes Signal für die Einbettung in ein strategisches Konzept war, dass die Projekte immer mit Rückendeckung der Geschäftsleitung und Beteiligung von Mitarbeitern wie Führungskräften eingeführt wurden. So entstanden nachhaltige Strukturen für den weiteren Ausbau von work-life-competence.

Unsere Vorgehensweise bei der betrieblichen Umsetzung



5. Die Qualifizierung „work-life-competence“

Das Personalkonzept im Praxistest

work-life-competence



In der Pilotphase der Qualifizierung „work-life-competence für Führungskräfte und Personalverantwortliche“ konnte das Personalkonzept „work-life-competence“ auf seine Praxistauglichkeit getestet werden. Von Februar 2009 bis November 2010 absolvierten drei Gruppen die Qualifizierung. Insgesamt haben 52 Teilnehmer aus 29 Unternehmen an der Pilotphase teilgenommen.

Die Teilnehmer der Pilotgruppen wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Branchenmix
- Größenmix
- Regionale Streuung
- Teilnehmer in unterschiedlichen Lebensphasen und Arbeitsgebieten

Branchen- und Größenmix bereichert Seminargruppen

Die Pilotphase hat gezeigt, dass insbesondere ein Branchen- und Größenmix die Zusammenstellung der Seminargruppen bereichert. So entsteht kein Konkurrenzgefühl zwischen den teilnehmenden Unternehmen, die sich deshalb sehr offen und konstruktiv über das gemeinsame Thema austauschen können. Die Vorerfahrungen zum Thema „Work-Life“ sollten allerdings nicht zu unterschiedlich sein, damit der Austausch auf derselben Basis erfolgt. Unternehmen, die zu Work-Life schon sehr gut aufgestellt sind und bereits kurz vor der Einführung eines Gesamtkonzeptes stehen, gehen anders vor und benötigen einen anderen Austausch als Unternehmen, die am Anfang stehen und sich bisher noch nicht mit Work-Life beschäftigt haben.

Basisqualifizierung für kleinere Unternehmen

Aus diesem Grund wurde speziell für kleinere Unternehmen mit bis zu etwa 100 Beschäftigten und wenig Vorerfahrung zu Work-Life eine Basisqualifizierung entwickelt. Sie umfasst einerseits einen kleineren Zeitraum und geht andererseits speziell auf die Bedürfnisse kleinerer Unternehmen ein, die vor der Einführung von Work-Life-Maßnahmen stehen und sich bislang noch nicht mit dem Thema beschäftigt haben.

Unternehmensübergreifender Austausch ist zentral

Viele Teilnehmer der Pilotgruppen haben anschließend hervorgehoben, dass der unternehmensübergreifende Austausch und das Lernen voneinander ein zentrales Element der Qualifizierung sei. Es hat sich in allen Pilotgruppen ein nachhaltiges Netzwerk gebildet, auf das die Teilnehmer bei der Weiterentwicklung von



work-life-competence im Unternehmen auch im Anschluss jederzeit zurückgreifen können. Als zusätzlicher Nutzwert der Qualifizierung hat sich herausgestellt, dass sie den Teilnehmern Raum gibt, sich strategisch mit dem Konzept „work-life-competence“ zu befassen und passgenaue, nachhaltige Praxisprojekte für ihre Unternehmen zu entwickeln. Im Arbeitsalltag ist dieser Raum für eine strukturierte Auseinandersetzung mit dem Thema Work-Life nur selten gegeben.

Raum für strategische Auseinandersetzung mit wlc

Das Netzwerk macht den Unterschied

Um das Personalkonzept „work-life-competence“ einzuführen, bedarf es nicht zwingend der Teilnahme an der Qualifizierung „work-life-competence“. Es ist natürlich auch möglich, im Unternehmen nach eigenen Konzepten und Vorstellungen die Strukturen für die strategische Einführung zu schaffen oder andere externe Beratung und Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Ein großes Plus und zugleich Grundgedanke der Qualifizierung „work-life-competence für Führungskräfte und Personalverantwortliche“ ist jedoch die unternehmensübergreifende Vernetzung. Dieser Austausch in einem Netzwerk Gleichgesinnter mit ähnlich gelagerten Herausforderungen kann bei der strategischen Einführung von work-life-competence entscheidend helfen.

Für welchen Weg auch immer Sie sich bei der Einführung von work-life-competence entscheiden: Versuchen Sie sich ein Netzwerk anderer Unternehmen aufzubauen, das Sie bei der Implementierung von Work-Life-Maßnahmen unterstützt – und das Sie bei der Überwindung auftauchender Schwierigkeiten motiviert, am Ball zu bleiben.

Netzwerk hilft bei Implementierung

5.1 Grundsätze und Besonderheiten der Qualifizierung

Grundlage für die Qualifizierung „work-life-competence für Führungskräfte und Personalverantwortliche“ ist das Personalkonzept „work-life-competence“. In der Pilotqualifizierung lernten die Teilnehmer das inhaltliche Konzept und die strukturierte Vorgehensweise bei der strategischen Einführung von work-life-competence kennen. Auf dieser Basis entwickelten sie individuelle Praxisprojekte zu Work-Life für ihr Unternehmen und setzten sie dort um.

Die Qualifizierung hat vier Grundsätze:

Fokus auf individuellen Bedürfnissen

- **Die individuellen Unternehmensbedürfnisse stehen im Mittelpunkt:**
Das Personalkonzept „work-life-competence“ wird immer mit Blick auf die individuellen Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Mitarbeiterbedürfnisse eines Unternehmens bearbeitet.
- **Die Qualifizierung bietet eine Plattform für unternehmensübergreifendes Lernen:**
Zentraler Gedanke ist es, dass sich die Unternehmen miteinander vernetzen. Die Teilnehmer tauschen sich in der Qualifizierung fachlich aus, bieten einander Hilfestellung bei der Umsetzung ihrer Praxisprojekte und schaffen so ein Netzwerk, das auch über die Qualifizierung hinaus bestehen bleibt.
- **Der Ort für Umsetzung und Wirkung des Gelernten ist das Unternehmen:**
Kernbestandteil der Qualifizierung ist die Entwicklung und Umsetzung eines Praxisprojektes mit dem Personalkonzept „work-life-competence“ im Unternehmen. Dort arbeiten die Teilnehmer an den Projekten; die Zeit im Seminar nutzen sie, um sich Wissen, Feedback und Hilfestellung für die Projektarbeit zu verschaffen.
- **Die Vermittlung von Fachwissen zum Thema Work-Life rundet die Seminare ab:**
Ergänzend zur Vermittlung des Personalkonzepts „work-life-competence“ runden Fachbeiträge über einzelne Aspekte des Themas „Work-Life“ das Seminar ab. Einige Themenbeispiele aus den Pilotgruppen sind Demographiemanagement, Gesundheitsmanagement oder werteorientierte Führung.

Praxisbezogenes und flexibles Konzept

Diese vier Grundsätze kennzeichnen work-life-competence als betont individuelles, praxisbezogenes und flexibles Personalkonzept, das jedem Unternehmen Spielräume verschafft und Wege weist, um eigene Strategien für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik zu realisieren. Die Qualifizierung bietet daher eine ausgesprochen prozessorientierte Vorgehensweise: Die Teilnehmer erhalten Hilfestellungen und Arbeitsmaterialien, mit denen sie ihre Ideen für ihre Praxisprojekte strukturiert und auf der Grundlage unternehmensspezifischer Analysen entwickeln können – individuell angepasst an ihre spezielle Situation.

5.2 Die Struktur der Qualifizierung

Durch die Qualifizierung zieht sich wie ein roter Faden die Auseinandersetzung mit dem Praxisprojekt. Die einzelnen Seminare sind so aufgebaut, dass jeweils genügend Raum für die Bearbeitung des Praxisprojektes unter strukturierter Anleitung bleibt – und daneben auch noch fachliche Inhalte rund um Work-Life vermittelt und diskutiert werden können.

Bevor die Teilnehmer jedoch ihr Praxisprojekt in Angriff nehmen, erhalten sie zunächst eine umfangreiche Einführung in das Personalkonzept „work-life-competence“. Sie lernen Inhalte, Struktur und Vorgehensweise ausführlich kennen und führen auf dieser Basis erste fachliche Gruppendiskussionen.

Für die Entwicklung und Umsetzung ihres individuellen Praxisprojektes erhalten die Teilnehmer bei verschiedenen Seminarterminen umfangreiche Arbeitsmaterialien, die sie unter Anleitung bearbeiten. Der erste Schritt ist eine strukturierte Bestandsaufnahme bereits vorhandener Work-Life-Maßnahmen. Sie liefert den Teilnehmern einen grundsätzlichen Überblick: Wie ist ihr Unternehmen bislang in Bezug auf Work-Life aufgestellt? Wo gibt es noch Lücken? Auf dieser Basis entwickeln sie erste Ideen für das Praxisprojekt.

Umfangreiche Arbeitsmaterialien bereitgestellt

Hilfreiche Reflexion in der Gruppe

Im zweiten Schritt nehmen die Teilnehmer auf der Grundlage weiterer Arbeitsmaterialien eine umfangreiche Erhebung der betrieblichen Rahmenbedingungen vor. Aus deren Ergebnissen leiten sie anschließend ein sinnvolles, passgenaues Praxisprojekt ab, das dem Unternehmen einen konkreten Mehrwert liefern kann. In den weiteren Seminaren stellt dann nach und nach jeder Teilnehmer sein Praxisprojekt der Gruppe vor, die es anschließend kritisch reflektiert. Diese Reflexion berücksichtigt die individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Praxisprojektes und des dahinterstehenden Unternehmens, so dass die Rückmeldungen aus der Gruppe die größtmögliche Hilfestellung für die Weiterentwicklung des Projektes liefern.

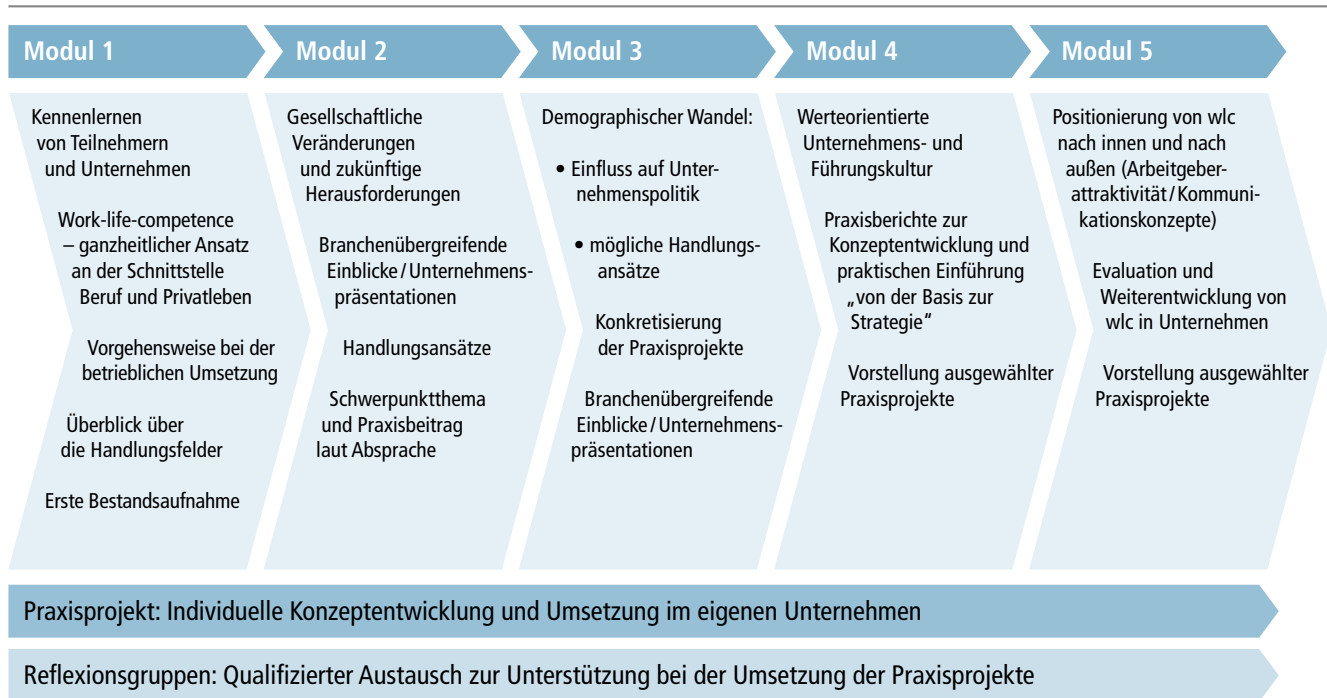
Reflexion und die Rückmeldungen aus der Gruppe

Abgerundet wird die Qualifizierung durch die Präsentation vertiefender Fachthemen zum Oberthema „Work-Life“. Diese theoretische Vertiefung hilft den Teilnehmern vor allem auch dabei, überzeugende Argumente für ihre Unternehmensleitung aufzubereiten, aus welchen Gründen das Personalkonzept „work-life-competence“ eingeführt werden sollte. Die Fachthemen werden situationsbezogen auf die individuellen Bedürfnisse und Fragestellungen der Teilnehmer abgestimmt. Im Gegensatz zum Praxisprojekt sind sie damit ein variabler Bestandteil der Qualifizierung.

Argumente zur Überzeugung der Unternehmensleitung

Neben Fachthemen, die in der Pilotqualifizierung bearbeitet wurden, stellen Unternehmen, die zu bestimmten Work-Life-Themen bereits Expertise angesammelt haben, ihre Erfahrungen mit diesen Themen vor. Dieser Programmpunkt wird zu Beginn der Qualifizierung mit allen Teilnehmern abgestimmt.

Struktur der Qualifizierung



Die Pilotqualifizierung (unsere Grafik) war in fünf Seminar-Module unterteilt, zukünftig werden es vier Module sein. Die Grafik zeigt ein Beispiel für den Ablauf einer Qualifizierung. Er kann insofern variieren, als die Auswahl der Fachthemen auf die Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten wird.

Gelerntes im Unternehmen konkretisieren

Aus der Struktur der Qualifizierung ergibt sich, dass neben der Arbeit im Seminar die Umsetzung im Unternehmen zentraler Bestandteil ist. In den Unternehmen konkretisieren die Teilnehmer das Gelernte, entwickeln ihre Praxisprojekte und schaffen die notwendigen Strukturen für die Einführung von work-life-competence.

Struktur fördert nachhaltige Vernetzung

Darüber hinaus bilden die Teilnehmer Reflexionsgruppen für die kritische Auseinandersetzung mit ihren Praxisprojekten. Die Gruppen treffen sich zwischen den Seminarterminen und helfen sich gegenseitig bei der Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Praxisprojekte.

Der Austausch der Gesamtgruppe im Seminar bildet zusammen mit den Reflexionsgruppen das Grundgerüst für die nachhaltige Vernetzung der Teilnehmer. Auf dieser Basis können sie sich auch über die Qualifizierung hinaus kontinuierlich Hilfestellung bei der Weiterentwicklung von work-life-competence geben. In den

Pilotgruppen ist die Vernetzung sehr gut gelungen: Viele Teilnehmer treffen sich auch nach Ablauf der Qualifizierung regelmäßig weiter, um sich gegenseitig über die Fortschritte und Problemstellungen von work-life-competence in ihren Unternehmen auszutauschen.

5.3 Ausblick: das Praxisprojekt

Das Praxisprojekt steht im Mittelpunkt der Qualifizierung „work-life-competence“. Es wird anhand der beschriebenen Arbeitsmaterialien so entwickelt, dass es als Grundstein für die Einführung von work-life-competence im Unternehmen fungieren kann. Hat ein Unternehmen schon ausreichend Erfahrung in Bezug auf das Thema „Work-Life“ gesammelt, gilt auch die Einführung eines strategischen Gesamtkonzeptes zu diesem Thema nach dem Modell von work-life-competence als mögliches Praxisprojekt im Rahmen der Qualifizierung.

Praxisprojekt als Grundstein für die wlc-Einführung

Die Erfahrung aus der Pilotqualifizierung zeigt jedoch, dass in dem relativ kurzen Zeitraum der Seminare – also innerhalb eines halben Jahres – nur wenige Unternehmen work-life-competence ganzheitlich und umfassend einführen konnten. Die meisten haben in dieser Zeitspanne erste Schritte ihres Projektes umsetzen können. Aufgrund der Methodik der Qualifizierung und der strukturierten Herangehensweise reichen solche Schritte jedoch aus, um auf dieser Basis die strategische Einführung von work-life-competence weiter vorantreiben zu können.

Rückhalt im Unternehmen sichern

Alle teilnehmenden Unternehmen haben work-life-competence als Change-Management-Thema verstanden und sind bei der Einführung entsprechend vorgegangen: Sie haben Arbeitsgruppen gebildet, Mitarbeiter zu ihrer Work-Life-Situation befragt oder zunächst ihre Geschäftsleitung vom Thema überzeugt, um sich eines umfassenden Arbeitsauftrags zu versichern. So ist das Thema „Work-Life“ im Unternehmen sichtbar geworden.

Die Unternehmen haben ihr jeweiliges Praxisprojekt dann auf Basis der ausgewerteten Arbeitsmaterialien entwickelt. Dabei ist es entscheidend, dass die Teilnehmer an dieser grundlegenden Analyse weitere wichtige Entscheider im Unternehmen teilhaben lassen, sie also nicht losgelöst im Seminar erstellen. Auch die Projekte werden wegen dieser Verankerung maßgeblich in den Unternehmen selbst entwickelt. Im Seminar reflektieren die Teilnehmer sie dann kritisch, ermitteln möglicherweise auftretende „Stolpersteine“ und erhalten Hilfestellung für die weitere Umsetzung.

Wichtige Entscheider im Unternehmen teilhaben lassen

Praxisprojekte erfolgreich eingeführt

Ergebnisse der Pilotgruppen positiv

Die Ergebnisse der Pilotgruppen zeigen: Alle teilnehmenden Unternehmen haben work-life-competence auf ihre Weise erfolgreich eingeführt. Einige entwickelten ein Konzept, das nun sukzessive konkretisiert wird, andere konnten erste Schritte bereits realisieren, und wieder andere haben ihre Praxisprojekte komplett umsetzen können.

Zwei solcher Unternehmen mit besonders gut gelungenen Praxisprojekten sind Novartis und das Klinikum Ansbach. Ausführliche Porträts der Projekte beider Unternehmen finden Sie im Modul „Einblicke in die Unternehmenspraxis“.

Novartis: Ferienbetreuung für Mitarbeiterkinder

Zielgruppe: Drei- bis Zwölfjährige

Beim Nürnberger Pharmahersteller mit fast 2.000 Beschäftigten wurde innerhalb der Qualifizierung deutlich, dass es gerade in der Ferienzeit für viele Familien oft schwierig ist, Berufsleben und Kinderbetreuung zu vereinbaren. Das Problem spiegelten dem Management viele Mitarbeiterinnen im Rahmen einer internen Umfrage. So entstand die Idee zum dreiwöchigen Sommerferien-Betreuungsangebot „Novartis FerienStrolche“. Nutzen können es Mitarbeiterkinder im Alter zwischen drei und zwölf Jahren. In unmittelbarer Nachbarschaft zum Firmenstandort werden die Kleinen betreut. Das Angebot wird sehr gut angenommen und erhält gute Noten von den Eltern – es wird nun dauerhaft aufrechterhalten und sogar noch auf weitere Altersgruppen ausgeweitet. Dr. Wolfgang Stehle, Head Human Resources bei Novartis: „Life-Work-Integration ist bei Novartis ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur. Wir sind ein attraktiver und moderner Arbeitgeber, dadurch gewinnen wir neue junge MitarbeiterInnen und geben unseren langjährig erfahrenen MitarbeiterInnen neue Perspektiven.“

Klinikum Ansbach: familienfreundlicher Arbeitsplatz in der Pflege

Befristung in der Regel auf ein Jahr

Schon vor Beginn der Qualifizierung gab es im Klinikum Ansbach mit seinen rund 1.200 Mitarbeitern konkrete Vorstellungen darüber, wo eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen ansetzen könnte: Die Schicht- und Wochenendarbeit ließ den Mitarbeitern im Pflegedienst wenig Raum für familiäre Verpflichtungen. Die Qualifizierung trug dazu bei, die Ideen in ein praxistaugliches Modell zu gießen: Es führte zum „familienfreundlichen Arbeitsplatz in der Pflege (FFAP)“, der pro Organisationseinheit angeboten und nach sozialen Kriterien durch einen paritätisch besetzten Ausschuss vergeben wird. Innerhalb des bestehenden Dienstzeitenmodells wurde so ein normalerweise auf ein Jahr befristetes Zeitfenster geschaffen, durch das Mitarbeiter auch in schwierigen Si-

tuationen Familie und Beruf miteinander vereinbaren können. „Mit unserer Kinderkrippe und unserem Projekt FFAP bieten wir gezielte und konkrete Hilfe“, so Klinik-Vorstand Jürgen Matschke. „Gleichzeitig ist es ein besonderer Ausdruck von Verantwortung und Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeitern.“

Um mit Hilfe dieser und weiterer Anregungen aus dem Modul „Einblicke in die Unternehmenspraxis“ auf Ideen für ein eigenes Praxisprojekt zu kommen, finden Sie in der vorliegenden Publikation „Lebenswerte Arbeitswelten“ die ersten Schritte aus der Qualifizierung „work-life-competence“ wieder: Hier haben Sie einen Überblick über das theoretische Modell von work-life-competence erhalten. Nun können Sie mit den Fragebögen der „Arbeitsmaterialien zur Bestandsaufnahme“ für Ihr Unternehmen eine erste Erfassung der bereits vorhandenen Work-Life-Maßnahmen vornehmen. So gewinnen Sie einen Überblick, wie Sie bislang in Bezug auf das Thema Work-Life aufgestellt sind, wo es noch Lücken gibt – und wo Sie auf dieser Basis vielleicht schon erste Ideen für Ihr Praxisprojekt entwickeln können.

Fragebögen erlauben erste Erfassung

Impressum

© 2011

Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de/verlag
ISBN 978-3-86793-338-4

Verantwortlich

Martin Spilker, Anne Buckler

Autoren

Anne Buckler
Oliver Driesen, Zeilensturm
Astrid Laudage, Laudage Konzept GmbH

Redaktion

Anne Buckler, Christina Wieda
Astrid Laudage, Laudage Konzept GmbH

Ansprechpartner

Christina Wieda
Senior Project Manager
Programm Unternehmenskultur in der Globalisierung
Telefon 05241 81-81532
christina.wieda@bertelsmann-stiftung.de

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Fotonachweis

Veit Mette, Bielefeld

Produktion

Hans Kock Buch- und Offsetdruck, Bielefeld

Wir danken allen Seminarteilnehmern aus unseren Pilotgruppen, die engagiert an der Konzeption und der Verbreitung einer nachhaltigen work-life-competence für kleine und mittelständische Unternehmen mitgewirkt haben. Besonders danken wir für die gute Unterstützung aus der Metropolregion Nürnberg.

www.work-life-competence.com



