

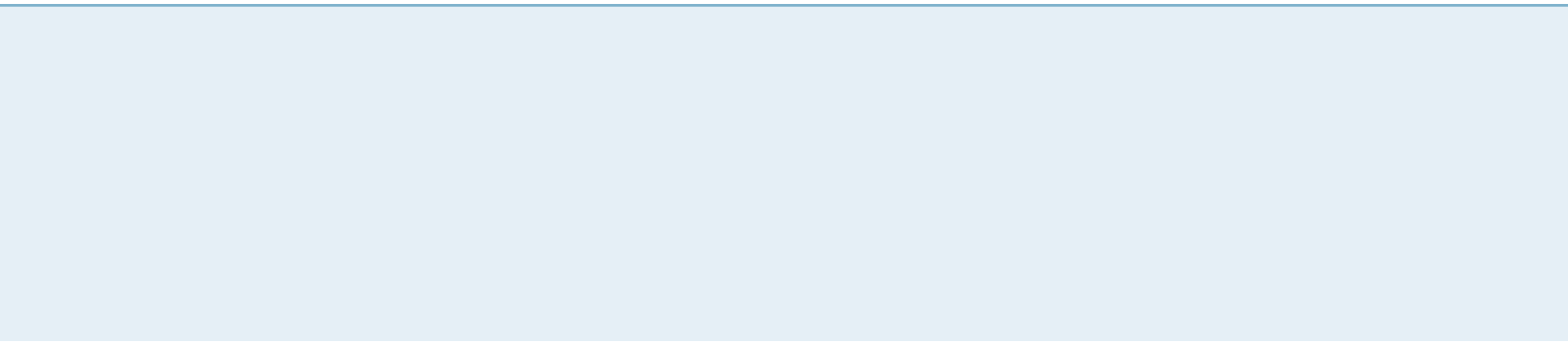


*Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)*

Lebenswerte Arbeitswelten

Das Personalkonzept „work-life-competence“

## **Arbeitsmaterialien zum Praxisprojekt**





## Inhalt

Entwicklung eines Konzeptes für work-life-competence und Durchführung von Praxisprojekten	4
1. Betriebliche Ausgangslage: Basisdaten des Unternehmens	6
2. Betriebliche Ausgangslage: Sinn und Zweck des Unternehmens	7
3. Betriebliche Ausgangslage: Ziele des Unternehmens	8
4. Betriebliche Ausgangslage: Kundenanforderungen und Arbeitszeit	9
5. Betriebliche Ausgangslage: Personalstruktur	10
6. Betriebliche Ausgangslage: Altersstruktur	11
7. Betriebliche Ausgangslage: Mitarbeitermotivation	12
8. Betriebliche Ausgangslage: Mitarbeiterqualifikation, -gewinnung und -bindung	13
9. Betriebliche Ausgangslage: Mitarbeiterbedürfnisse	15
10. Betriebliche Ausgangslage: Kommunikation	17
11. Betriebliche Ausgangslage: Work-Life-Orientierung der Führungskräfte	18
12. Herausforderung Akquise und Bindung von Fach- und Führungskräften: Wettbewerb mit konkurrierenden Arbeitgebern um die besten Mitarbeiter	19
13. Herausforderung Akquise und Bindung von Fach- und Führungskräften: Regionale Rahmenbedingungen	21
14. Herausforderung Akquise und Bindung von Fach- und Führungskräften: Megatrends	22
15. Herausforderungen: Prognose für die nächsten Jahre	23
16. Herausforderungen: Lösungsansätze	26
17. Projektentwicklung: Definition des Projektes und Entwicklung eines Maßnahmenplanes	27

# Entwicklung eines Konzeptes für work-life-competence und Durchführung von Praxisprojekten

Dieser Teil der Arbeitsmaterialien „Lebenswerte Arbeitswelten“ bietet Ihnen die Möglichkeit, ein Konzept für work-life-competence in Ihrem Unternehmen zu entwickeln und darauf aufbauend Praxisprojekte abzuleiten und umzusetzen. Voraussetzung dafür ist eine umfassende Auseinandersetzung mit der betrieblichen Ausgangssituation und den betrieblichen Rahmenbedingungen des Unternehmens.

Entsprechend zielt der erste Teil der vorliegenden Arbeitsblätter auf Basisdaten, Zielsetzungen und die betriebliche Ausgangslage Ihres Unternehmens ab. Um diese bewerten zu können, brauchen Sie ein genaues Bild der Kundenanforderungen und der Arbeitszeitmodelle in Ihrem Unternehmen, der Personal- und Altersstruktur, der Führung sowie der Art, wie das Unternehmen nach innen und nach außen kommuniziert. Die Bewertung schließt auch die Belange Ihrer Mitarbeiter mit ein und die Frage, was Sie tun, um Fachkräfte zu akquirieren und zu halten.

Konzepte sind in die Zukunft gerichtet und erfordern daher auch eine intensive Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, die auf Ihr Unternehmen im Kampf um die besten Mitarbeiter zukommen – sei es im Wettbewerb mit konkurrierenden Arbeitgebern, aufgrund regionaler Bedingungen oder angesichts von Megatrends. Damit verschaffen Sie sich einen Überblick über die Herausforderungen bei der Akquise und Bindung von Fachkräften in den nächsten Jahren. Auf Basis dieser Analyse können Sie gezielt Lösungsansätze für die untersuchten Themenbereiche ableiten.

Damit verfügen Sie über die nötigen Informationen für die nächsten Schritte: die Konzeption und Durchführung eines konkreten Praxisprojektes, das weit über die Implementierung von Einzelmaßnahmen hinausgeht. Das Augenmerk richtet sich hierbei auf die Verankerung des Konzeptes für work-life-competence in Ihre Unternehmensstrategie. Sie entwickeln Ihre Projektidee sukzessive, beginnend mit der Beschreibung des von Ihnen gewählten Projektes, seiner Ziele und Merkmale, der Vorgehensweise und der Kriterien für die Erfolgsmessung. Anschließend wenden Sie sich der Detailbetrachtung zu. Dabei hilft Ihnen der Maßnahmenplan für eine detaillierte Beschreibung der Umsetzung – mit Einzelmaßnahmen, Beteiligten, Zeitplan, Budget, Zuständigkeiten u. a.

Für die Konzeptentwicklung ist jedem Themenfeld in Arbeitsblatt zugeordnet. Für die Bearbeitung stehen Ihnen in der EDV-gestützten Intranetversion analog aufbereitete Formulare zur Verfügung. Einheitliche Gestaltung und selbsterklärender Aufbau ermöglichen Ihnen, sich schnell zurechtzufinden und zügig voranzukommen. Auf jedem Arbeitsblatt ist zunächst nochmals eine kurze Beschreibung des einzelnen Themenfeldes aufgeführt. Leitfragen helfen Ihnen, die einzelnen Aspekte des jeweiligen Handlungsfeldes zu erfassen. Manche sind als „Ja-Nein-Fragen“ formuliert. Lautet Ihre Antwort „ja“, fragen wir konkret nach, woran die Realisierung dieses Kriteriums im Unternehmen erkennbar ist. Bei offenen Fragen finden Sie Beispiele für Antwortmöglichkeiten. Es finden sich auch Felder mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zur Beantwortung durch Mausklick oder zum Ausfüllen, insbesondere für gruppierte Zahlenangaben. Sie erleichtern die Auswertung der Angaben.

Das vorliegende Instrumentarium befähigt Sie, selbstständig einen konzeptionellen Unterbau für die Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in Ihrem Unternehmen zu schaffen. Auf dieser Grundlage können Sie die work-life-competence Ihres Unternehmens eigenständig oder mit Unterstützung von erfahrenen Trainern im Rahmen von Work-Life-Qualifizierungsangeboten weiterentwickeln.

Die EDV-gestützte Intranetversion finden Sie unter [www.work-life-competence.net](http://www.work-life-competence.net) und unsere Homepage unter [www.work-life-competence.com](http://www.work-life-competence.com).

## 1. Betriebliche Ausgangslage: Basisdaten des Unternehmens

Diese Daten beziehen sich auf formale Angaben zum Unternehmen, zu seiner Leitung, den verantwortlichen Ansprechpartnern und der Branchenzugehörigkeit.

Fragen und Beispielskriterien	Antworten und Beispiele
<p><b>Frage 1.1</b> Name und Anschrift des Unternehmens?</p>	
<p><b>Frage 1.2</b> Name(n) und Funktionsbezeichnung(en) der Unternehmensleitung?</p>	<p>(z. B. Abteilungsleiter, Geschäftsführer)</p>
<p><b>Frage 1.3</b> Name und Funktionsbezeichnung des verantwortlichen Ansprechpartners für die Entwicklung des Work-life-competence-Konzeptes und die Koordinierung seiner Umsetzung im Unternehmen?</p>	
<p><b>Frage 1.4</b> Wirtschaftszweig des Unternehmens?</p>	<p> <input type="radio"/> Land- und Forstwirtschaft  <input type="radio"/> Fischerei und Fischzucht  <input type="radio"/> Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden  <input type="radio"/> Verarbeitendes Gewerbe  <input type="radio"/> Energie- und Wasserversorgung  <input type="radio"/> Baugewerbe  <input type="radio"/> Handel  <input type="radio"/> Gastgewerbe  <input type="radio"/> Sonstige: .....                 </p> <p> <input type="radio"/> Verkehr und Nachrichtenübermittlung  <input type="radio"/> Kredit- und Versicherungsgewerbe  <input type="radio"/> Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen  <input type="radio"/> Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung  <input type="radio"/> Erziehen und Unterrichten  <input type="radio"/> Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen  <input type="radio"/> Erbringung von sonstigen öffentlichen und privaten Dienstleistungen                 </p>
<p><b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:</p>	<p>.....</p>

## 2. Betriebliche Ausgangslage: Sinn und Zweck des Unternehmens

Hierbei geht es um die wichtigsten Merkmale Ihres Unternehmens: seine Leistungen, Werte und Grundhaltungen, Motivation, aber auch, wie es in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.

Fragen und Beispielkriterien	Antworten und Beispiele
<p><b>Frage 2.1</b> Was ist unser Kerngeschäft?</p>	<p>(z. B. Angebot von IT-Lösungen für Logistikunternehmen, Herstellung von Spezialwerkzeugen für die Schwerindustrie)</p>
<p><b>Frage 2.2</b> Was macht uns aus?</p>	<p>(z. B. Werteorientierung, Nähe zum Kunden, Qualitätsbewusstsein)</p>
<p><b>Frage 2.3</b> Wofür stehen wir?</p>	<p>(z. B. Qualität, Kundenzufriedenheit, Zuverlässigkeit, Top-Service, Innovation)</p>
<p><b>Frage 2.4</b> Was treibt uns an?</p>	<p>(z. B. Ehrgeiz, der Beste zu sein, Kundenerwartungen, Ziel der Marktführerschaft)</p>
<p><b>Frage 2.5</b> Wie werden wir in der Öffentlichkeit wahrgenommen?</p>	<p>(z. B. seriöses, für Markenqualität stehendes Unternehmen; Hersteller von Premiumprodukten, High-Tech-Entwickler, attraktiver Arbeitgeber)</p>
<p><b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:</p>	

### 3. Betriebliche Ausgangslage: Ziele des Unternehmens

Im Mittelpunkt des Interesses steht die Verzahnung des Konzeptes für work-life-competence mit den strategischen Unternehmenszielen.

Fragen und Beispielkriterien	Antworten und Beispiele
<p><b>Frage 3.1</b> Wie lassen sich die strategischen Ziele unseres Unternehmens beschreiben?</p>	<p>(z. B. Marktführerschaft, Wettbewerbsvorsprung durch High-Quality-Erzeugnisse, Erschließung neuer Absatzmärkte, Etablierung eigener Marken)</p>
<p><b>Frage 3.2</b> Wo sind diese Unternehmensziele verankert?</p>	<p>(z. B. Strategiepapier, Selbstverständnis der Geschäftsleitung)</p>
<p><b>Frage 3.3</b> Welche strategischen Ziele wollen wir mit einem Konzept für work-life-competence unterstützen?</p>	<p>(z. B. Festigung des Images als attraktiver Arbeitgeber, Akquise und Bindung von Leistungskräften durch familienunterstützende Maßnahmen)</p>
<p><b>Frage 3.4</b> Wie tragen diese Ziele zum Erreichen unserer strategischen Unternehmensziele bei?</p>	<p>(z. B. Behauptung des Images als Markenhersteller von High-Quality-Produkten durch Bindung bestens ausgebildeter Fachkräfte und Mitarbeiter in der Forschungsabteilung)</p>
<p><b>Frage 3.5</b> Mit Blick auf welche zwei wesentlichen Work-Life-Ziele in meinem Unternehmen nehme ich an dieser Qualifizierung teil?</p>	<p>(z. B. Branchenführer, attraktiver Arbeitgeber, Mitarbeiterbindung und -akquise)</p>
<p><b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:</p>	



## 4. Betriebliche Ausgangslage: Kundenanforderungen und Arbeitszeit

Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Spannungsfeld, inwieweit die Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen – auch in der Detailbetrachtung – den Anforderungen der Betriebsabläufe und den Wünschen der Kunden entgegenkommt.

Fragen und Beispielkriterien	Antworten und Beispiele
<p><b>Frage 4.1</b> Was erwarten unsere Kunden von uns?</p>	<p>(z. B. ständige Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit, überdurchschnittlich lange Garanzzeiten, exzellenter Service)</p>
<p><b>Frage 4.2</b> Welche generellen und übergreifenden Arbeitszeitmodelle gibt es bei uns?</p>	<p> <input type="radio"/> Schichtbetrieb                      <input type="radio"/> feste / geregelte Arbeitszeiten  <input type="radio"/> Gleitzeit                                      <input type="radio"/> flexible Arbeitszeit  <input type="radio"/> Teilzeit    <input type="radio"/> sonstige Arbeitszeitmodelle; welche (bitte eintragen)?:                 </p>
<p><b>Frage 4.3</b> Unterscheiden sich die Arbeitszeitmodelle nach Betriebsbereichen?</p>	<p>Wenn ja, bitte angeben, für welche Betriebsbereiche die Arbeitszeitmodelle jeweils gelten:</p> <p>Schichtbetrieb: .....</p> <p>Feste Arbeitszeiten: .....</p> <p>Gleitzeit: .....</p> <p>Flexible Arbeitszeit: .....</p> <p>Teilzeit: .....</p> <p>Sonstiges Modell: .....</p>
<p><b>Frage 4.4</b> Unterscheiden sich die Funktionszeiten in den verschiedenen Betriebsbereichen?</p>	<p>Wenn ja, bitte genau angeben, inwiefern sich die Funktionszeiten in den Betriebsbereichen unterscheiden:</p> <p>Betriebsbereich .....</p> <p>Betriebsbereich .....</p> <p>Betriebsbereich .....</p> <p>Betriebsbereich .....</p> <p>Betriebsbereich .....</p>
<p><b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

## 5. Betriebliche Ausgangslage: Personalstruktur

Hier steht die Zusammensetzung der Belegschaft im Mittelpunkt: Geschlecht, Qualifizierungsgrad, Betreuung von Kindern bzw. pflegebedürftigen Familienangehörigen; teilzeitbeschäftigte Väter und Mütter. Aber auch die Verteilung der Mitarbeiter auf die Arbeitsbereiche, die Ausbildungsquote und die Ausbildungsberufe sind in diesem Zusammenhang relevant.

Fragen und Beispielkriterien	Antworten und Beispiele
<b>Frage 5.1</b> Wie groß ist der Anteil von Männern und Frauen sowie Vätern und Müttern in unserer Belegschaft?	(Jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter) ..... % Männer ..... % Frauen ..... % Väter ..... % Mütter
<b>Frage 5.2</b> Wie groß ist der Anteil von Mitarbeitern mit Kindern?	(Jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter) ..... % aller Mitarbeiter ..... % aller Frauen ..... % aller Männer ..... % aller Mitarbeiter mit Verantwortung für Kinder
<b>Frage 5.3</b> Wie groß ist der Anteil von Mitarbeitern mit Kindern nach Altersstruktur?	(Jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter mit Kindern) ..... % unter 3 Jahre ..... % von 3 bis 6 Jahre ..... % im Grundschulalter ..... % auf weiterführenden Schulen ..... % in Ausbildung/im Studium
<b>Frage 5.4</b> Wie groß ist der Anteil von Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen?	(Jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter) ..... % aller Mitarbeiter ..... % aller Frauen ..... % aller Männer ..... % aller Mitarbeiter mit Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige
<b>Frage 5.5</b> Wie ist die Verteilung der Mitarbeiter nach Qualifizierungsgrad?	(Jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter) ..... % Fachkräfte mit Studienabschluss ..... % Fachkräfte mit Berufsausbildung ..... % angelernte Hilfskräfte ..... % Sonstige ( ..... )
<b>Frage 5.6</b> Wie verteilen sich die Mitarbeiter nach Arbeitsbereichen?	(Jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter) ..... % in Produktion ..... % in Verwaltung ..... % im Außendienst ..... % Sonstige ( ..... )
<b>Frage 5.7</b> Wie groß ist der Anteil von Männern und Frauen sowie Vätern und Müttern in Teilzeit?	(Jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter) ..... % Männer ..... % Frauen ..... % Väter ..... % Mütter
<b>Frage 5.8</b> Wie hoch ist die Ausbildungsquote in unserem Unternehmen und in welchen Berufen bilden wir aus?	..... % Auszubildende Ausbildungsberufe: .....
<b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:	.....

## 6. Betriebliche Ausgangslage: Altersstruktur

Erfragt werden die gegenwärtige Altersstruktur der Gesamtbelegschaft, der Männer und Frauen, die Situation von fünf Jahren und die zu erwartende Struktur in fünf Jahren.

Fragen und Beispielfragen	Antworten und Beispiele					
<p><b>Frage 6.1</b> Wie war die Altersstruktur in unserem Unternehmen vor fünf Jahren?</p>	Gesamt:	<input type="radio"/> < 20 Jahre	<input type="radio"/> 20 bis 34 Jahre	<input type="radio"/> 35 bis 44 Jahre	<input type="radio"/> 45 bis 59 Jahre	<input type="radio"/> > 60 Jahre
	Männer:	<input type="radio"/> < 20 Jahre	<input type="radio"/> 20 bis 34 Jahre	<input type="radio"/> 35 bis 44 Jahre	<input type="radio"/> 45 bis 59 Jahre	<input type="radio"/> > 60 Jahre
	Frauen:	<input type="radio"/> < 20 Jahre	<input type="radio"/> 20 bis 34 Jahre	<input type="radio"/> 35 bis 44 Jahre	<input type="radio"/> 45 bis 59 Jahre	<input type="radio"/> > 60 Jahre
<p><b>Frage 6.2</b> Wie ist die Altersstruktur in unserem Unternehmen aktuell?</p>	Gesamt:	<input type="radio"/> < 20 Jahre	<input type="radio"/> 20 bis 34 Jahre	<input type="radio"/> 35 bis 44 Jahre	<input type="radio"/> 45 bis 59 Jahre	<input type="radio"/> > 60 Jahre
	Männer:	<input type="radio"/> < 20 Jahre	<input type="radio"/> 20 bis 34 Jahre	<input type="radio"/> 35 bis 44 Jahre	<input type="radio"/> 45 bis 59 Jahre	<input type="radio"/> > 60 Jahre
	Frauen:	<input type="radio"/> < 20 Jahre	<input type="radio"/> 20 bis 34 Jahre	<input type="radio"/> 35 bis 44 Jahre	<input type="radio"/> 45 bis 59 Jahre	<input type="radio"/> > 60 Jahre
<p><b>Frage 6.3</b> Wie wird die Altersstruktur in unserem Unternehmen voraussichtlich in fünf Jahren sein?</p>	Gesamt:	<input type="radio"/> < 20 Jahre	<input type="radio"/> 20 bis 34 Jahre	<input type="radio"/> 35 bis 44 Jahre	<input type="radio"/> 45 bis 59 Jahre	<input type="radio"/> > 60 Jahre
	Männer:	<input type="radio"/> < 20 Jahre	<input type="radio"/> 20 bis 34 Jahre	<input type="radio"/> 35 bis 44 Jahre	<input type="radio"/> 45 bis 59 Jahre	<input type="radio"/> > 60 Jahre
	Frauen:	<input type="radio"/> < 20 Jahre	<input type="radio"/> 20 bis 34 Jahre	<input type="radio"/> 35 bis 44 Jahre	<input type="radio"/> 45 bis 59 Jahre	<input type="radio"/> > 60 Jahre
<p><b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:</p>						

## 7. Betriebliche Ausgangslage: Mitarbeitermotivation

Das Hauptaugenmerk richtet sich auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie auf das Spannungsfeld zwischen betrieblichen Erfordernissen und privaten Belangen.

### Frage 7.1

Sind unsere Mitarbeiter bei ihrer Arbeit generell motiviert?

Wenn ja, worin äußert sich ihre Motivation (z. B. hohes Engagement, großes Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen, bei Bedarf Erreichbarkeit auch außerhalb der Arbeitszeit, geringer Krankenstand)?

### Frage 7.2

Erbringen unsere Mitarbeiter ihre Leistungen produktiv?

Wenn ja, woran ist dies erkennbar (z. B. Leistungserbringung weitgehend im Soll, Vorgaben werden erfüllt, geringe Ausschussquote)?

### Frage 7.3

Gibt es aufgrund von Kundenanforderungen, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und anderen betrieblichen Rahmenbedingungen besondere Spannungsfelder zwischen Beruf und Privatleben?

Wenn ja, welcher Art (z. B. Verzögerungen bei der Umsetzung durch hohen Beratungsbedarf der Kunden, Schichtdienst, räumliche Situation)?

### Frage 7.4

Können wir unsere Mitarbeiter bei familiären Belastungen oder in persönlich schwierigen Situationen zeitnah unterstützen?

Wenn ja, auf welche Weise (z. B. Rotation bei Kundenberatung, Variation der Schichten)?

### Frage 7.5

Bieten wir unseren Mitarbeitern Anreize, hohe Belastungsspitzen motiviert mitzutragen?

Wenn ja, welche konkret (z. B. Freizeitausgleich, Gratifikationen)?

### Eigene betriebspezifische Aspekte

Bitte ergänzen Sie:

## 8. Betriebliche Ausgangslage: Mitarbeiterqualifikation, -gewinnung und -bindung

Hier wird die Besetzung der Schlüsselpositionen und die Ausstattung mit gut qualifizierten Fachkräften näher beleuchtet, insbesondere deren Beweggründe, sich auf eine Stelle im Unternehmen zu bewerben bzw. es zu verlassen.

### Frage 8.1

Sind in unserem Unternehmen Arbeitsbereiche in zentralen Fachbereichen gebündelt?

Wenn ja, welche (z. B. Gesamteinkauf, Verkauf und Vertrieb, Entwicklung und Marktforschung)?

### Frage 8.2

Gibt es Fachbereiche, in denen Schlüsselpositionen schwierig nachzubeseetzen sind (z. B. aufgrund Spezialwissens, Erfahrung, guter Vernetzung)?

Wenn ja, welche sind es (z. B. Koordination abteilungsübergreifender Abläufe, Leiter Marktforschung, IT-Leitung)?

Wenn ja, welche durchschnittliche Betriebszugehörigkeit weisen die Inhaber wichtiger Schlüsselpositionen auf?

< 3 Jahre     3 bis < 5 Jahre     5 bis < 10 Jahre     10 bis < 15 Jahre  
 15 bis < 20 Jahre     20 bis < 25 Jahre     25 bis < 30 Jahre     > 30 Jahre

### Frage 8.3

Sind in unserem Unternehmen besondere Zusatzqualifikationen erforderlich?

Wenn ja, welche konkret (z. B. EDV-Schulungen zur Programmierung automatischer Produktionsanlagen, Rhetorikschulungen zur Moderation von Workshops/Abteilungsmeetings)?

### Frage 8.4

Ist die Vertretung und Nachfolgeregelung von Schlüsselpositionen in unserem Unternehmen ausreichend geregelt?

Wenn ja, wie sehen die Regelungen aus (z. B. Organigramm, Arbeitsplatzbeschreibung)?

<p><b>Frage 8.5</b> Gibt es Bereiche in unserem Unternehmen, in denen die Besetzung von Stellen mit Schlüsselpositionen, gut qualifizierten Kräften und sonstigen Leistungsträgern schon heute schwierig ist?</p>	<p>Wenn ja, für welche Bereiche trifft dies zu (z. B. Forschungsabteilung, IT-Entwicklung, Softwareentwicklung, Logistik)?</p>
<p><b>Frage 8.6</b> Ist uns bekannt, warum sich Mitarbeiter bei uns bewerben bzw. was sie von uns erwarten?</p>	<p>Wenn ja, aus welchen Gründen mit welchen Erwartungen konkret (z. B. attraktiver Arbeitgeber, herausfordernde Aufgaben, lebensphasenorientierte Personalentwicklungsplanung, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten)?</p>
<p><b>Frage 8.7</b> Wissen wir, warum Mitarbeiter von sich aus unser Unternehmen verlassen?</p>	<p>Wenn ja, welche Gründe bewegen sie dazu (z. B. Zeitdruck, großer Arbeitsumfang, Differenzen mit Führungskraft)?</p>
<p><b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:</p>	

## 9. Betriebliche Ausgangslage: Mitarbeiterbedürfnisse

Im Blickpunkt des Interesses steht, ob die Bedürfnisse der Mitarbeiter in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hinreichend bekannt sind, wie sie ermittelt und mit welchen Maßnahmen sie berücksichtigt werden. Aber auch etwaige Unterstützungsmaßnahmen für Mitarbeiter in persönlich schwierigen Phasen sind in diesem Zusammenhang wichtig.

### Frage 9.1

Führen wir regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch, um die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter in Bezug auf die Schnittstelle von Beruf und Privatleben zu erfahren?

Wenn ja, in welchem Turnus?

- halbjährlich     jährlich     alle 2 Jahre     alle 3 Jahre  
 alle 4 Jahre     alle 5 Jahre     sonstiger Turnus:

### Frage 9.2

Informieren wir uns auch anderweitig über ihre Bedürfnisse und/oder schwierige familiäre Situationen?

Wenn ja, auf welche andere Weise (z. B. persönliches bzw. „Tür-und-Angel“-Gespräch mit Führungskraft, „Kummerkasten“, Vertrauensperson beim Betriebsrat)?

### Frage 9.3

Bieten uns diese Informationsquellen hinlängliche Erkenntnisse darüber, welche Bedürfnisse unsere Mitarbeiter in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben?

Wenn ja, welche Themen kommen am häufigsten zur Sprache (z. B. Kinder abholen, Pflege eines Angehörigen, ehrenamtliche Tätigkeit)?

### Frage 9.4

Nehmen wir bei der Karriereverlaufplanung für unsere Mitarbeiter Rücksicht auf ihre privaten Situationen?

Wenn ja, wie (z. B. Berücksichtigung der Belange von „dual career couples“, Verzicht auf Abordnung ins Ausland bei pflegebedürftigen Familienangehörigen; Verzicht auf Versetzung an anderen Standort, wenn Kinder in ein bis drei Jahren die Schule/Ausbildung beenden)?  
 Wenn ja, wer ist verantwortlich dafür, die private Situation zu erheben und zu berücksichtigen (z. B. zuständige Führungskraft, Bereichsleitung, Personalentwicklung)?

<p><b>Frage 9.5</b> Bieten wir unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit auch unter gesundheitlichen Aspekten flexibel zu gestalten?</p>	<p>Wenn ja, welche generellen und/oder individuellen Lösungen bieten wir an (z.B. Halbtagsbeschäftigung, Gleitzeit, flexible Arbeitszeitkonten, Teilzeit, Überstundenabbau)?</p>
<p><b>Frage 9.6</b> Bieten wir unseren Mitarbeitern auch Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Arbeitsortes?</p>	<p>Wenn ja, wie sind diese Möglichkeiten im Unternehmen verankert (z.B. Betriebsvereinbarung, Geschäftsordnung, Tarifvertrag)? Wenn ja, welche Möglichkeiten gibt es konkret (z.B. Lösungen von Fall zu Fall, unterschiedliche Lösungsansätze je nach Abteilung)?</p>
<p><b>Frage 9.7</b> Machen wir unseren Mitarbeitern Angebote für Service und – insbesondere in schwierigen privaten Situationen bzw. Notfallsituationen – Unterstützung?</p>	<p>Wenn ja, welcher Art (Beratung und Vermittlung von Hilfsangeboten, Information, finanzielle Unterstützung, Vertrauensperson beim Betriebsrat, unbezahlter Sonderurlaub)?</p>
<p><b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:</p>	



## 10. Betriebliche Ausgangslage: Kommunikation

Hier wird genauer beleuchtet, wie Work-Life-Maßnahmen im Unternehmen transparent gemacht werden, in welchem Maße Mitarbeiter ermuntert werden, diese in Anspruch zu nehmen, und wie die Abstimmung bei der Umsetzung erfolgt. Aber auch die externe Kommunikation ist von Belang: Work-life-competence als Argument bei der Akquise von Fachkräften und als Bestandteil der Werbung und Pressearbeit zur Imagepflege.

<p><b>Frage 10.1</b>  <b>Interne Kommunikation</b>          Haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, sich umfassend über unsere Angebote zur Work-Life-Orientierung zu informieren?</p>	<p>Wenn ja, was tun wir, um unsere Mitarbeiter gezielt auf unsere Work-Life-Leistungen aufmerksam zu machen (Intranet, Broschüren, Gespräche mit Führungskräften, Mitarbeiterzeitung)?</p>
<p><b>Frage 10.2</b>          Nehmen die Führungskräfte ihre Verantwortung wahr und appellieren sie an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, ihre Anliegen zu kommunizieren?</p>	<p>Wenn ja, auf welche Weise (z. B. in Bereichsbesprechungen thematisieren, beim Monatsgespräch ansprechen, immer wieder darauf hinweisen, bei Stresssymptomen nach Gründen fragen)?</p>
<p><b>Frage 10.3</b>  <b>Mitarbeiterdialog</b>          Ist das Thema Work-Life in unseren Leitfäden für Mitarbeitergespräche verankert?</p>	<p>Wenn ja, woraus geht das hervor (z. B. im Gesprächsleitfaden explizit aufgeführt, in Führungsleitlinien schriftlich fixiert)?</p>
<p><b>Frage 10.4</b>  <b>Externe Kommunikation</b>          Ist Work-Life-Orientierung inhaltlicher Bestandteil unserer Werbung und Öffentlichkeitsarbeit?</p>	<p>Wenn ja, aus welchen Gründen (z. B. Festigung unseres Images als attraktiver Arbeitgeber, Erscheinungsbild als innovatives Unternehmen)?</p>
<p><b>Frage 10.5</b>          Werben wir mit unserem Angebot an Work-Life-Maßnahmen gezielt bei der Akquise von Mitarbeitern?</p>	<p>Wenn ja, auf welche Weise (z. B. über Stellenanzeigen, Info-Veranstaltungen, Homepage im Internet)?</p>
<p><b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b>          Bitte ergänzen Sie:</p>	

## 11. Betriebliche Ausgangslage: Work-Life-Orientierung der Führungskräfte

Ein Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben steht und fällt mit den Führungskräften. Sie müssen die Zielsetzung der Work-Life-Leistungen des Unternehmens kennen, über das Spektrum an Work-Life-Angeboten in Ihrem Unternehmen umfassend informiert und bereit sein, sie bei Bedarf einzusetzen. Es geht nicht nur darum, Mitarbeiter zu entlasten, die privat stark beansprucht sind oder eine persönlich schwierige Situation durchleben, sondern auch darum, die Mitarbeiterbindung zu fördern und das Work-Life-Konzept eines attraktiven Arbeitgebers mit Leben zu füllen.

### Frage 11.1

Informieren wir unsere Führungskräfte umfassend über die Work-Life-Angebote unseres Unternehmens?

Wenn ja, wer ist dafür zuständig (z. B. Leiter Personalentwicklung, Leiter Marketing, Stabsstelle, beauftragte Fachkraft)?

Wenn ja, was müssen sie wissen (generelle und individuelle Lösungen, Anwendungsbereiche, Sonderregelungen)?

### Frage 11.2

Sensibilisieren wir unsere Führungskräfte für das Thema work-life-competence und bestärken sie darin, sich für Lösungen an der Schnittstelle von Arbeit und Privatleben verantwortlich zu fühlen?

Wenn ja, mit welchen Maßnahmen (z. B. Zielvereinbarungen, Intranet, Rundschreiben)?

### Frage 11.3

Ertellen wir unseren Führungskräften Arbeitsaufträge zur Umsetzung unserer Work-Life-Angebote?

Wenn ja, welcher Art (z. B. Verankerung in Zielgesprächen, work-life-competence ist Teil der strategischen Unternehmensziele)?

### Frage 11.4

Ist Work-Life-Orientierung fester Bestandteil unserer Führungskräfteentwicklung, damit die Schnittstelle von Beruf und Privatleben in unserem Unternehmen angemessen berücksichtigt wird?

Wenn ja, welche Angebote halten wir vor (z. B. Führungskräfteeschulungen, Workshops, Vorträge)?

### Eigene betriebspezifische Aspekte

Bitte ergänzen Sie:

## 12. Herausforderung Akquise und Bindung von Fach- und Führungskräften: Wettbewerb mit konkurrierenden Arbeitgebern um die besten Mitarbeiter

Zu den unternehmerischen Herausforderungen gehört es, gut qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu akquirieren und zu halten. Zum einen, um wertvolles Know-how an das Unternehmen zu binden, zum anderen, um zu verhindern, dass diese Mitarbeiter zu Konkurrenzarbeitgebern oder attraktiveren Branchen abwandern. Wer sich als attraktiver Arbeitgeber positioniert, seine Mitbewerber kennt und weiß, mit welchen Wettbewerbsvorteilen sie aufwarten, kann solchen Entwicklungen gezielt entgegensteuern.

### Frage 12.1

Kennen wir unsere größten Konkurrenten bei der Akquise von Fach- und Führungskräften?

Wenn ja, welche Unternehmen aus unserer Branche?

Welche Unternehmen aus anderen Branchen?

Wer sonst noch?

### Frage 12.2

Wissen wir, wohin unsere Fach- und Führungskräfte, die sich neu orientieren möchten, abwandern?

Wenn ja, zu einer bestimmten Branche?

Zu einem bestimmten Arbeitgeber?

Wohin sonst noch?

### Frage 12.3

Wissen wir, welche Wettbewerbsvorteile unsere Konkurrenten bei der Akquise von Fach- und Führungskräften uns gegenüber haben?

Wenn ja, welche Wettbewerbsvorteile sind es konkret (z. B. höhere Bezahlung, betriebliche Kita, gute Aufstiegschancen)?

12. Herausforderung Akquise und Bindung von Fach- und Führungskräften:  
Wettbewerb mit konkurrierenden Arbeitgebern um die besten Mitarbeiter

<p><b>Frage 12.4</b> Sind wir darum bemüht, unsere Fach- und Führungskräfte zu binden?</p>	<p>Wenn ja, mit welchen Angeboten (z. B. betriebliche Kinderbetreuung, Gewinnbeteiligung und Gratifikationen, flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung)?</p>
<p><b>Frage 12.5</b> Erhalten wir Rückmeldung darüber, was unsere Fach- und Führungskräfte an unserem Unternehmen schätzen?</p>	<p>Wenn ja, welcher Art (z. B. gutes Betriebsklima, angemessene Bezahlung, regelmäßige Weiterqualifizierung, Rücksichtnahme auf familiäre Situation)?</p>
<p><b>Frage 12.6</b> Wissen wir, warum wir für neue Fach- und Führungskräfte attraktiv sind?</p>	<p>Wenn ja, welche Gründe wurden genannt (z. B. gutes Standing auf dem Markt, gute Arbeitsbedingungen)?</p>
<p><b>Eigene betriebspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:</p>	

### 13. Herausforderung Akquise und Bindung von Fach- und Führungskräften: Regionale Rahmenbedingungen

Auch der Standort des Unternehmens mit seinen spezifischen Gegebenheiten hat Auswirkungen auf die Bemühungen um gut qualifiziertes Personal. So kann etwa die Altersstruktur der ansässigen Bevölkerung einer Anstellung jüngerer Mitarbeiter entgegenstehen oder die Bevölkerungsdichte weite Anreisen zum Arbeitsplatz erfordern. Aber auch die Ausstattung der Kommune mit kinder- und familienfreundlichen Angeboten kann für die Attraktivität des Arbeitgebers ausschlaggebend sein.

<p><b>Frage 13.1</b> Akquirieren wir Mitarbeiter aus unserem regionalen Umfeld?</p>	<p>Wenn nein, woher dann?</p>
<p><b>Frage 13.2</b> Haben wir Mitarbeiter, die täglich oder wöchentlich (2. Wohnsitz) zu ihrem Arbeitsplatz pendeln?</p>	<p>Wenn ja, welcher Anteil unserer Belegschaft pendelt wie weit?</p> <p>..... % 10 bis &lt; 20 km ..... % 20 bis &lt; 50 km ..... % 50 bis &lt; 100 km ..... % &gt; 100 km</p>
<p><b>Frage 13.3</b> Kennen wir die Bevölkerungsentwicklung mit ihrer spezifischen Altersstruktur an unserem Standort?</p>	<p>Wenn ja, wie gestaltet sie sich (wenn nicht bekannt, wo können entsprechende Daten beschafft werden)?</p> <p>Gesamt: ..... % 0 bis &lt; 15 Jahre ..... % 15 bis &lt; 30 Jahre ..... % 30 bis &lt; 45 Jahre ..... % 45 &lt; 60 Jahre ..... % &gt; 60 Jahre</p> <p>Männer: ..... % 0 bis &lt; 15 Jahre ..... % 15 bis &lt; 30 Jahre ..... % 30 bis &lt; 45 Jahre ..... % 45 &lt; 60 Jahre ..... % &gt; 60 Jahre</p> <p>Frauen: ..... % 0 bis &lt; 15 Jahre ..... % 15 bis &lt; 30 Jahre ..... % 30 bis &lt; 45 Jahre ..... % 45 &lt; 60 Jahre ..... % &gt; 60 Jahre</p>
<p><b>Frage 13.4</b> Kennen wir die Infrastruktur für Kinder (Kita, Schule, Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche) und für ältere Familienangehörige (Pflege) an unserem Standort?</p>	<p>Wenn ja, wie sind diese zu bewerten (wenn nicht bekannt, wo können Informationen hierzu beschafft werden)?</p>
<p><b>Frage 13.5</b> Ist es leicht, Mitarbeiter zum Zuzug in unsere Region zu bewegen?</p>	<p>Wenn nein, mit welchen Angeboten motivieren wir Mitarbeiter zum Zuzug in unsere Region (z. B. gute berufliche Perspektiven, flexible Arbeitszeiten, eigener Betriebskindergarten, betriebliche Sportprogramme)?</p>
<p><b>Eigene betriebsspezifische Aspekte</b> Bitte ergänzen Sie:</p>	

## 14. Herausforderung Akquise und Bindung von Fach- und Führungskräften: Megatrends

Hinzu kommen Herausforderungen, die aus übergeordneten Entwicklungen oder Phänomenen resultieren, etwa der demographischen Entwicklung mit Trend zu einer älter werdenden Belegschaft, einem am Bedarf vorbei ausbildenden Ausbildungsmarkt oder weiter zunehmenden Trends zur Globalisierung, Wissensgesellschaft, Frauen in Führungspositionen u. a.

### Welche Megatrends beeinflussen unsere betrieblichen Abläufe?

Tragen Sie bitte die Megatrends, die aus Ihrer Sicht Einfluss auf Ihr Unternehmen haben, hier ein

### Auswirkungen auf das Unternehmen

Tragen Sie bitte hier ein, welche Auswirkung dieser Megatrend auf Ihr Unternehmen hat (z. B. Schwierigkeiten bei der Akquise von Fachkräften, hoher Anteil an gut ausgebildeten Frauen, Erreichbarkeit über unterschiedliche Zeitzonen bei internationalen Kunden)

**Megatrend 14.1**

**Megatrend 14.2**

**Megatrend 14.3**

**Megatrend 14.4**

**Megatrend 14.5**

## 15. Herausforderungen: Prognose für die nächsten Jahre

Nach Maßgabe der ermittelten Befunde können Sie nun die Herausforderungen an Ihr Unternehmen ermitteln und Lösungsmöglichkeiten ableiten. In diesem ersten Schritt untersuchen Sie, welche Herausforderungen sich für das Unternehmen in den untersuchten Bereichen über die nächsten Jahre hinweg ergeben.

Welche Herausforderungen ergeben sich mittelfristig aus der Analyse dieser Bereiche?

In welchen Bereichen stehen wir vor Herausforderungen?

### 15.1 Basisdaten

(z. B.: Unser Unternehmen steht vor einem strukturellen Wandel: Welche Herausforderungen ergeben sich dadurch in den nächsten zehn Jahren?)

### 15.2 Sinn und Zweck unseres Unternehmens

(z. B.: Unser Kerngeschäft basiert auf Spezialwissen und wir setzen auf Mitarbeiterbindung: Wie können wir auch künftig unsere Fach- und Führungskräfte halten, um unser Kerngeschäft fortzuführen?)

### 15.3 Unsere Unternehmensziele

(z. B.: Wir haben hohe Ansprüche an die Qualität unserer Produkte und Abläufe, aber auch an uns als attraktiven Arbeitgeber: Wo können wir unsere Work-Life-Angebote verbessern?)

### 15.4 Arbeitszeit / Kundenanforderungen

(z. B.: Kundenanforderungen und Unternehmensziele, wie etwa 24-Stunden-Erreichbarkeit oder zeitnahe Rückmeldung bei Anfragen, stehen im Spannungsfeld zu Work-Life-Anforderungen: Welche Lösungen lassen sich trotzdem entwickeln?)

<p><b>15.5</b> Personalstruktur im Unternehmen</p>	<p>(z. B.: Unsere Personalstruktur zeigt einen hohen Anteil an Mitarbeitern mit Kindern im Schulalter: Welche Herausforderungen ergeben sich im Hinblick auf Ferienzeiten?)</p>
<p><b>15.6</b> Altersstruktur der Mitarbeiter</p>	<p>(z. B.: Einzelne Arbeitsbereiche sind mit langjährigen Mitarbeitern besetzt, die fast alle gleichzeitig in Rente gehen werden: Wie können wir den Know-how-Transfer sicherstellen?)</p>
<p><b>15.7</b> Motivation der Mitarbeiter</p>	<p>(z. B.: Unsere Mitarbeiter sind auf der einen Seite hoch engagiert, andererseits aber kontinuierlich überlastet: Was können wir tun?)</p>
<p><b>15.8</b> Qualifikation, Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter</p>	<p>(z. B.: Schlüsselpositionen sind schwierig nachzubesezen: Wie gelingt die Mitarbeiterbindung und die Know-how-Sicherung?)</p>
<p><b>15.9</b> Bedürfnisse der Mitarbeiter</p>	<p>(z. B.: Wir kennen die Anliegen unserer Mitarbeiter zu wenig: Wie gelingt es uns, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfahren und passgenaue Lösungen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben zu schaffen?)</p>



<p><b>15.10</b> Kommunikation</p>	<p>(z. B.: Wir verfügen über ein attraktives Work-Life-Leistungsangebot: Wie gelingt es, dass Mitarbeiter und Führungskräfte gut darüber informiert sind?)</p>
<p><b>15.11</b> Work-Life-Orientierung der Führungskräfte</p>	<p>(z. B.: Die Führungskräfte sind im Arbeitsalltag stark gefordert: Wie gelingt es, dass sie trotzdem ihre eigene Work-Life-Balance im Blick behalten und auch im Hinblick auf Erholungs- und Familienzeiten ein Vorbild sind?)</p>
<p><b>15.12</b> Wettbewerb mit konkurrierenden Arbeitgebern um die besten Mitarbeiter</p>	<p>(z. B.: Einzelne Fachbereiche sind schwierig nachzubeseetzen: Wie gelingt es uns, als Arbeitgeber attraktiv zu sein?)</p>
<p><b>15.13</b> Regionale Herausforderungen</p>	<p>(z. B.: Der Anteil an Pendlern ist extrem hoch: Welche besonderen Herausforderungen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben ergeben sich dadurch?)</p>
<p><b>15.14</b> Megatrends</p>	<p>(z. B.: Demographie: Wie stellen wir uns auf eine älter werdende Belegschaft und auf die Rente mit 67 ein?)</p>

### 16. Herausforderungen: Lösungsansätze

Aus den ermittelten Herausforderungen, denen sich das Unternehmen in den kommenden Jahren gegenübersteht, können Sie nun ableiten, wo Handlungsbedarf hinsichtlich der strategischen Unternehmensziele besteht und welche Lösungsansätze sich aus dieser Analyse ergeben.

Bei welchen (maximal drei) zentralen Herausforderungen besteht Ihrer Meinung nach der größte Handlungsbedarf?	Welche Lösungsansätze kommen infrage?	Welche Projektidee leiten Sie ab?
<b>16.1</b>		
<b>16.2</b>		
<b>16.3</b>		

## 17. Projektentwicklung: Definition des Projektes und Entwicklung eines Maßnahmenplanes

Nach Analyse der Herausforderungen, des daraus resultierenden Handlungsbedarfes und infrage kommender Lösungsmöglichkeiten können Sie nun eine konkrete Projektidee aufgreifen. Dies ist der entscheidende Schritt, um das Thema „work-life-competence“ im Rahmen eines Gesamtkonzeptes in das Unternehmen zu transportieren und es strategisch zu verankern. Zunächst werden das Projekt, seine Ziele und die Kriterien für die Bewertung des Erfolges beschrieben, darauf aufbauend wird der Maßnahmenplan mit den erforderlichen Einzelmaßnahmen und Rahmenbedingungen für die Durchführung entwickelt.

<p><b>Frage 17.1</b> Welches Projekt wollen wir nach Maßgabe der bislang in dieser Qualifikation durchgeführten Analysen umsetzen?</p>	<p>Wie lassen sich das Projekt, seine Zielsetzung und die wichtigsten Meilensteine beschreiben?</p> <p>Projekt: .....</p> <p>.....</p> <p>Ziele: .....</p> <p>.....</p> <p>Meilensteine: .....</p> <p>.....</p>
<p><b>Frage 17.2</b> Wie werden wir vorgehen?</p>	<p>Was sind die ersten Schritte (z. B. Wer muss informiert/überzeugt/beteiligt werden, mögliche Widerstände)?</p> <p>Wer ist an der Umsetzung beteiligt (z. B. Team, Kooperationspartner)?</p>
<p><b>Frage 17.3</b> Was ist für die Bewertung des Projekterfolges maßgebend?</p>	<p>Woran stellen Sie den Erfolg des Projektes fest (z. B. Bewertungskriterien, Teilnehmerzahlen, Anmeldezahlen, Nutzungsintensität, Feedback)?</p>
<p><b>Frage 17.4</b> Welche Einzelmaßnahmen sind für die Umsetzung des Projektes erforderlich?</p>	<p>Beschreibung der Einzelmaßnahmen:</p>





## Impressum

### © 2011

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh  
www.bertelsmann-stiftung.de

### Verantwortlich

Martin Spilker, Anne Buckler

### Autoren

Anne Buckler  
Rudolf Jan Gajdacz, team 4media&event  
Astrid Laudage, Laudage Konzept GmbH

### Redaktion

Anne Buckler, Christina Wieda

### 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](http://www.work-life-competence.com)



