

*mit Praxistipps  
und  
Handlungshilfen*

## ***Work-Life-Balance: Ein Wettbewerbsvorteil für KMU***

---

*Handlungsleitfaden zur Implementierung einer  
WLB-Kultur in kleinen und mittleren Unternehmen*

---

Die vorliegende Broschüre entstand im Rahmen des Verbundprojekts **GeMiNa** – Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der **Mikro-** und **Nanotechnologie**-Industrie. Das dieser Broschüre zugrundeliegende Verbundprojekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter den Förderkennzeichen 01FH09040 bis -45 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

## Autoren

### Projektleitung



**Julia Kramer / André Schubert /  
Thomas Langhoff**  
Prospektiv GmbH  
Teilvorhaben: Modellierung und  
Umsetzung psychologischer Verträge  
zur Work-Life-Balance (Kapitel 3,  
Kapitel 4)

### Forschungspartner



**Mona Okroy**  
IVAM Fachverband für Mikrotechnik  
Teilvorhaben: Wettbewerbsfähigkeit  
und Beschäftigungssicherung in der  
Wissensarbeit (Herausgabe, Kapitel 1,  
Transfer)

Institut für  
Medizinsoziologie,  
Versorgungsforschung und  
Rehabilitationswissenschaft



**Anika Nitzsche / Holger Pfaff**  
IMVR - Institut für Medizinsoziologie,  
Versorgungsforschung und Rehabi-  
litationswissenschaft, Universität zu  
Köln (KöR), Teilvorhaben: Evidenz-  
basiertes Vorgehen bei Work-Li-  
fe-Balance-Interventionen (Kapitel 2,  
Kapitel 6)

### Modellbetriebe



**Joana Hartwig**  
LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH  
Teilvorhaben: Work-Life-Balance für  
High-Potentials in multinationalen  
Belegschaften (Kapitel 5.1)



**Melanie Korth**  
NanoFocus AG  
Teilvorhaben: Führungshandeln bei  
der Work-Life-Balance-Gestaltung in  
Kleinbetrieben (Kapitel 5.2)



**Monika Kremer**  
Bartels Mikrotechnik GmbH  
Teilvorhaben: Work-Life-Balance in  
MINT-Berufen unter Berücksichti-  
gung von Lebensphasen (Kapitel 5.3)

### [www.gemina.org](http://www.gemina.org)

Projekthomepage mit ausführlicher  
Hintergrunddarstellung und aktuel-  
len Informationen.

5	<b>1. Die Mikro- und Nanotechnologiebranche: Hightech im Detail</b>
8	<b>2. Was ist Work-Life-Balance?</b>
11	2.1. Warum ist Work-Life-Balance überhaupt wichtig? Win-Win-Situation für Individuum und Unternehmen
12	2.2. Was können Unternehmen tun? Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance
13	2.3. WLB-Kultur als wichtige Rahmenbedingung
14	<b>3. Der GeMiNalitäts-Ansatz</b>
17	3.1. An den Strukturen ansetzen
18	3.2. Beschäftigte mit Hilfe psychologischer Verträge einbeziehen
22	<b>4. Der GeMiNalitäts-Ansatz in der Praxis</b>
23	4.1. Bestandsaufnahme und Analyse: Die WLB-Mapping-Workshops
27	4.2. Zusammenführung und Konzeption: Vom Matching-Workshop zum Leitbild
33	4.3. Praktische Tipps zur Durchführung der Workshop-Reihe
35	4.4. Gestaltung und Umsetzung: Die Ableitung von Maßnahmen
38	<b>5. Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis</b>
39	5.1. Der Umgang mit einer hochdynamischen Aufgabenvielfalt in einem multinationalen Highpotential-Team
43	5.2. Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen durch Mitarbeitergespräche
47	5.3. Lebensphasenunterstützende Personalpolitik in KMU aus der Hightech-Branche
51	<b>6. Controlling des GeMiNalitäts-Ansatzes</b>
52	6.1. Diagnose: Wo liegt das Problem?
53	6.2. Planung der Intervention: Was soll wie erreicht werden?
53	6.3. Durchführung: Wie können die Ziele am besten umgesetzt werden?
53	6.4. Evaluation: Was hat es gebracht?
55	6.5. Ständige Optimierung im Prozess: Die formative Evaluation
56	6.6. Gibt es messbare Effekte des GeMiNalitäts-Ansatzes? Ergebnisse der summativen Evaluation
59	<b>Impressum</b>

## **Liebe Leserinnen und Leser,**

Die Mikro- und Nanotechnologie-Industrie in Deutschland ist eine junge, dynamische Wachstumsbranche, die unzählige industrielle Innovationen anstößt. Forschung und Entwicklung (FuE) gehen hier Hand in Hand.

Berufsgruppen mit hohem spezifischem und erfolgskritischem Wissen sind für diese Branche prägend. Deshalb stellt die ständige (Weiter-)Qualifizierung ein unabdingbares Erfordernis dar. Die hohe Wettbewerbsintensität in einem globalisierten Markt mit immer kürzeren Produktzyklen und der Diffusion neuer Technologien erzeugt großen Veränderungsdruck für die Unternehmen der Branche: Flexibilisierung lautet daher die große Herausforderung. Dies führt allerdings auch zu einem hohen Belastungsniveau, wovon gerade hochqualifizierte Beschäftigte in besonderem Maße betroffen sind. Auf Unternehmensseite kommt der Bindung vorhandener sowie der Rekrutierung neuer Fachkräfte eine existenzielle Bedeutung und Herausforderung zu.

Die Einführung einer Work-Life-Balance-Kultur eröffnet, insbesondere für KMU, die Möglichkeit, von positiven Auswirkungen in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit, Arbeitgeberattraktivität und Beschäftigung in der Wissensarbeit zu profitieren. Im Projekt GeMiNa haben sich drei Modellbetriebe der Branche der Herausforderung gestellt und mittels Methoden und Arbeitsweisen des Projektes eine WLB-Kultur entwickelt und umgesetzt.

Dieser Handlungsleitfaden fasst nun die Ergebnisse des Projektes zusammen und gibt einen Einblick in den Prozess der Implementierung einer Work-Life-Balance-Kultur in KMU. Die vorliegende Broschüre richtet sich dabei an Geschäftsführer, Führungskräfte mit Personalverantwortung sowie Mitarbeiter aus Personalabteilungen, Wissenschaftler und alle, die sich mit dem Themenkomplex Work-Life-Balance auseinandersetzen. Wir möchten Ihnen hiermit praxisnahe Anregungen für Maßnahmen im eigenen Unternehmen an die Hand geben und zur Nachahmung auffordern.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und anregende Lektüre.

KAPITEL

# 1

---

*Die Mikro- und Nanotechnologiebranche:  
Hightech im Detail*

---





Die deutsche Mikro- und Nanotechnologie-Industrie ist eine besonders dynamische Wachstumsbranche: Der Arbeitsalltag verändert sich aufgrund der ständigen Weiterentwicklung von Technologien und der Abhängigkeit von wirtschaftlichen Schwankungen rasant und erfordert daher hohe Flexibilität, große interdisziplinäre Kompetenz und kontinuierliche (Weiter-)Qualifizierung der Beschäftigten. Die deutschen Unternehmen des Mikro- und Nanotechnologiesektors sind überwiegend kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (siehe Abb. 1). Unter diesen sind häufig Start-ups sowie Ausgründungen aus z. B. Universitäten zu finden.

In der Branche herrscht hohe Wettbewerbsintensität und steigender Innovationsdruck in einem globalisierten Markt. Im Alltagsgeschäft dominieren oft Zeit- und Kostendruck. Die Herausforderungen auf Unternehmensseite sind vor allem in den

### Größenstruktur der Mikro- und Nanotechnik-Unternehmen in Deutschland

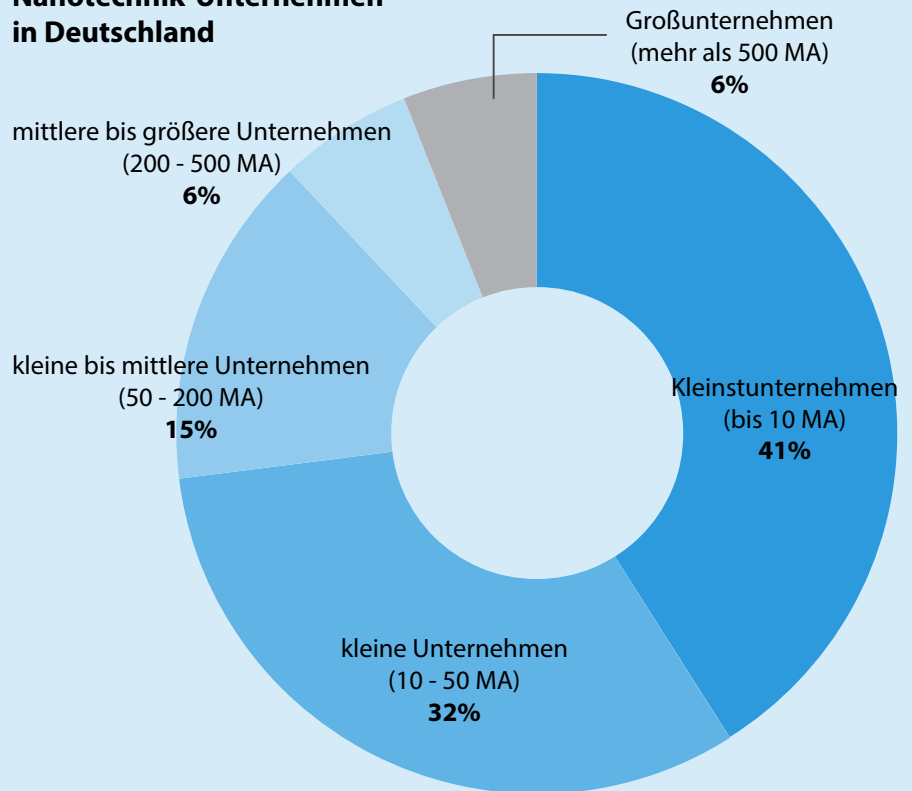


Abbildung 1: Branchenbefragung des IVAM Fachverband für Mikrotechnik, Februar 2013



Info

Die Schlüsseltechnologien Mikro- und Nanotechnik haben in vielen Bereichen der Gesellschaft, Wirtschaft und Industrie zu schnellem Fortschritt und grundlegenden Veränderungen geführt, indem sie Produkte und Prozesse schneller, günstiger und effizienter gemacht oder vollkommen neue Anwendungen erschlossen haben. Auch zukünftig werden diese Innovationen am Puls der Zeit bleiben, um den Megatrends des 21. Jahrhunderts zu begegnen (siehe Abb. 2). Die Technologien sichern die medizinische Versorgung und die Lebensqualität in der alternden Gesellschaft, ermöglichen neue Energie- und Umweltkonzepte für mehr Energie- und Rohstoffeffizienz, bieten flexible Produktionsmethoden für kürzere Produktlebenszyklen und beschleunigte Innovationsprozesse und helfen dabei, die zunehmenden Personen-, Güter- und Informationsströme zu bewältigen und zu steuern.



Bereichen Personalentwicklung, Rekrutierung und Mitarbeiterbindung zu sehen, denn die Entwicklungen führen auf Seiten der Beschäftigten zu einem hohen Anspruchs- und damit Belastungsniveau, wovon gerade die hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderem Maße betroffen sind.

Spezifische Probleme, mit denen sich die Unternehmen der jungen Branche konfrontiert sehen, sind z. B. ein ressourcenbasierter Mangel an Kompetenzen in der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung, woraus Defizite hinsichtlich WLB-Themen folgen. Denn viele der Unternehmen verfügen aufgrund ihrer geringen Größe über keine eigene Personalabteilung, die sich intensiv mit Anforderungen und Fragestellungen der WLB-Problematik und dem wirtschaftlichen Nutzen von Förderungsmaßnahmen für das Unternehmen auseinandersetzen könnte. Durch die Implementierung einer WLB-Kultur haben die Unternehmen die Chance von positiven Auswirkungen hinsichtlich der Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung in der Wissensarbeit zu profitieren. Im Projekt GeMiNa haben sich drei Mitgliedsunternehmen des IVAM Fachverband für Mikrotechnik

Der IVAM Fachverband für Mikrotechnik ist ein internationales Netzwerk mit rund 300 Mitgliedern aus den Bereichen Mikrotechnik, Nanotechnik und Neue Materialien. Es unterstützt vor allem kleine und mittlere Unternehmen dabei, mit innovativen Technologien und Produkten an den Markt zu gehen und sich damit Vorteile im internationalen Wettbewerb zu sichern. Um internationale Geschäftskontakte zu initiieren, organisiert der Verband Messeauftritte, Workshops, Seminare und Business-Stammtische im In- und Ausland.



Zu den zentralen Aufgaben zählt es, Synergien zu schaffen und Mitglieder beim Wissensaustausch, bei gemeinschaftlichen Projekten und beim Aufbau von Kontakten untereinander und mit potenziellen Kunden zu unterstützen. IVAM ist Herausgeber des Hightech-Magazins »inno« sowie der Newsletter MikroMedia und NeMa-News. Der Marktforschungsbereich IVAM Research erstellt Marktstudien und Trendanalysen.

als Modellbetriebe der Branche der Herausforderung gestellt und mittels der Konzepte und Arbeitsweisen des GeMiNa-

litäts-Ansatzes Maßnahmen zur Förderung einer WLB-Kultur entwickelt und umgesetzt (siehe dazu Kapitel 3, 4 und 5).

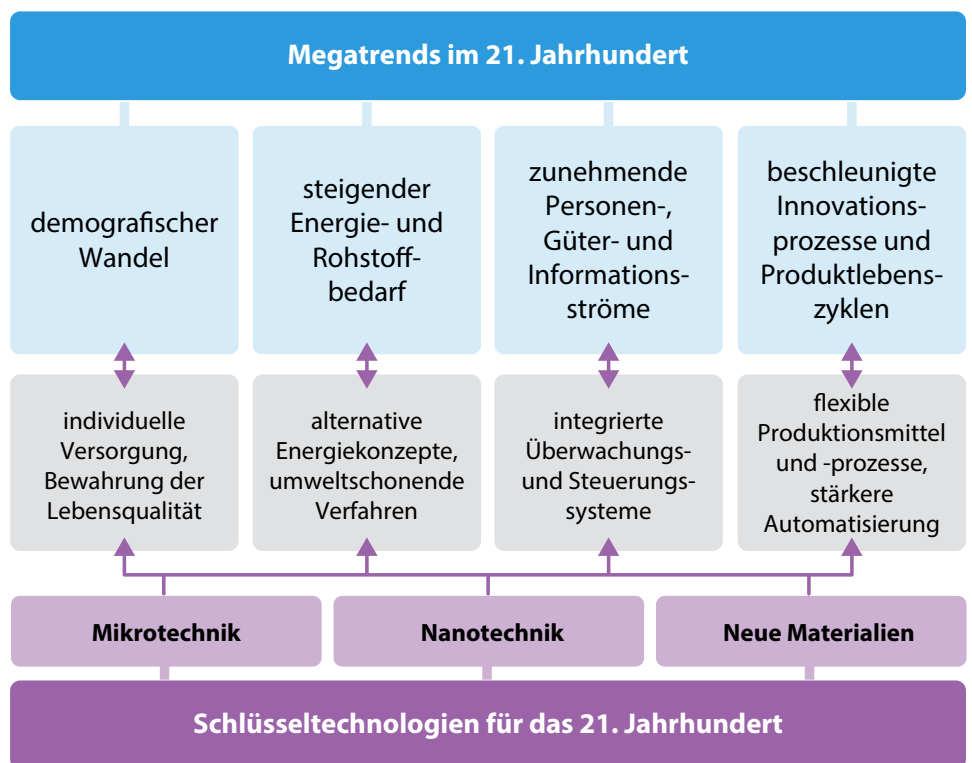


Abbildung 2: Megatrends im 21. Jahrhundert

KAPITEL

# 2

---

*Was ist Work-Life-Balance?*

---







Unter Work-Life-Balance (WLB) versteht man ein funktionierendes Zusammenspiel von Arbeits- und Privatleben. Wichtig ist dabei, dass das Arbeitsleben nicht grundsätzlich einseitig als belastend und das Privatleben ausschließlich als erholend zu verstehen ist.<sup>1</sup> Beide Lebensbereiche bieten sowohl Anforderungen als auch Möglichkeiten und beeinflussen sich dabei gegenseitig. Im Sinne einer WLB geht es darum, ein zufriedenstellendes Gleichgewicht zu finden. Diese Balance herzustellen setzt allerdings einen (Lern-) Prozess voraus, der ggf. auch immer wieder an veränderte Lebens- und Arbeitssituationen angepasst werden muss. Vorgefertigte Idealösungen für diese individuelle Herausforderung gibt es dabei zwar nicht, wohl aber unterstützende Rahmenbedingungen.

1 Kastner, M. (2004): *Work-Life-Balance als Zukunftsthema*. In: M. Kastner (Hrsg.): *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren*, Kröning, S. 1-66.

### Die GeMiNa-Befragung

Im Projekt GeMiNa fand im Jahr 2010 eine Online-Befragung in der deutschsprachigen Mikro- und Nanotechnologie-Branche statt. Insgesamt beteiligten sich n=568 Beschäftigte (Rücklaufquote insgesamt = 22 %). Die Stichprobe besteht zu drei Vierteln aus Männern und das durchschnittliche Alter liegt bei 42,4 Jahren.

### GeMiNa-Ergebnisse zum Thema Work-Life-Balance

Etwa 30 % der Befragten haben aufgrund ihrer Arbeit keine Energie mehr für Freizeitaktivitäten (siehe Abb. 3) oder Zeit für Hobbys (siehe Abb. 4). Etwa ein Fünftel hat Probleme, sich nach einem Arbeitstag zu entspannen (nicht dargestellt).<sup>2</sup>

Bei den Erwartungen, die Beschäftigte an ihr Unternehmen haben, steht für 88 % die aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben hoch auf der Agenda. Über 90 % aller Befragten wollen, dass ihnen ihr Beruf noch genügend Zeit und Energie für das Privatleben lässt und über die Hälfte erwartet eine Unterstützung bei privaten Problemen (siehe Abb. 5). Folglich hat WLB und eine diesbezügliche Unterstützung durch das Unternehmen eine hohe Priorität bei den befragten Arbeitnehmern.

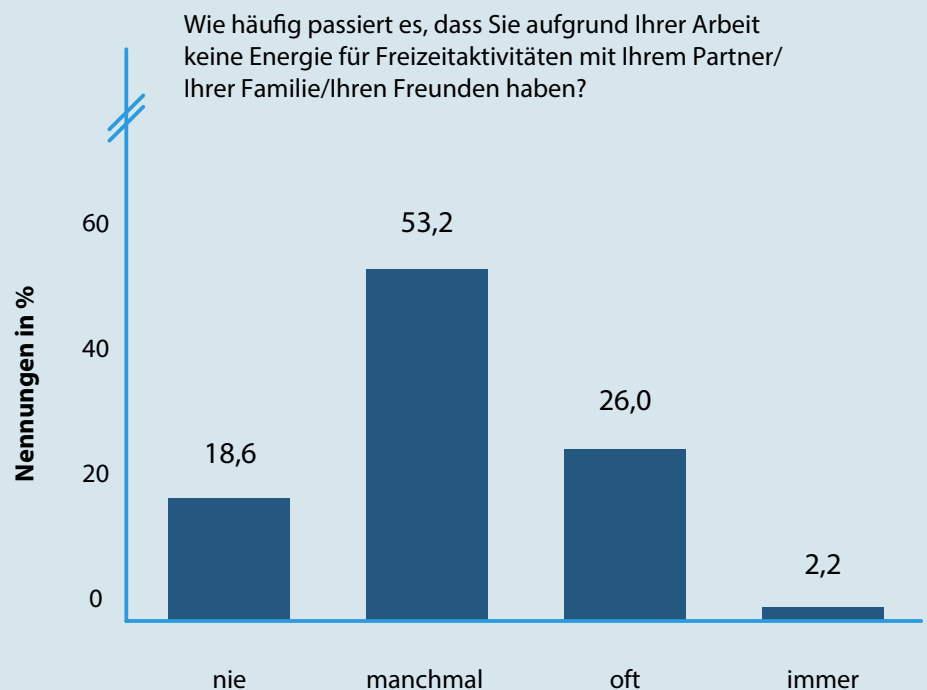


Abbildung 3: Häufigkeit „Keine Energie für Freizeit“ (N=547)

2 Die Items stammen aus der Skala „negative work-home interaction“ von Geurts, S. et al. (2005): *Work-home interaction from a work psychological perspective. Development and validation of a new questionnaire, the SWING*. In: *Work & Stress* 19 (4), S. 319-339.

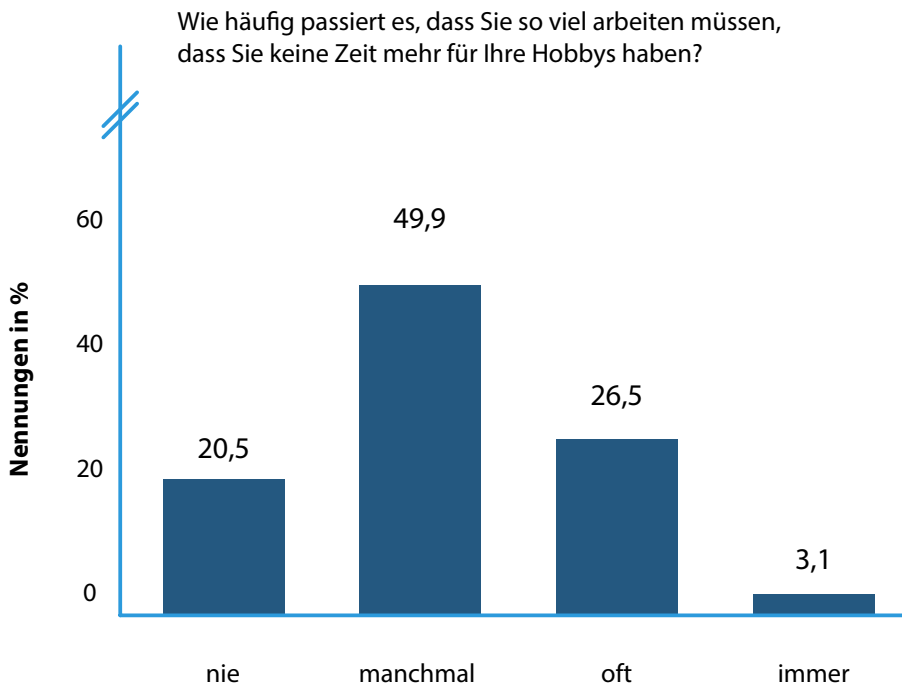


Abbildung 4: Häufigkeit „Keine Zeit für Hobbys“ (N=547)

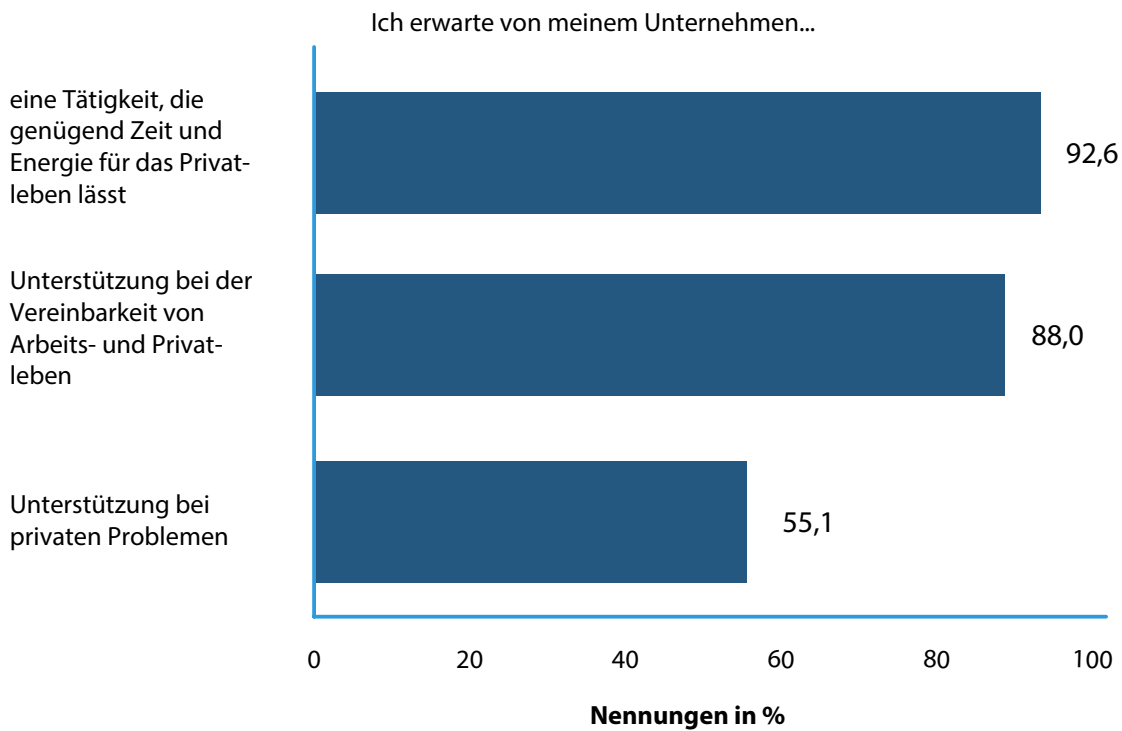


Abbildung 5: Erwartungen an das Unternehmen aus Mitarbeitersicht (N=283)

## Warum ist Work-Life-Balance überhaupt wichtig?

### Win-Win-Situation für Individuum und Unternehmen

Die Folgen einer schlechten Balance zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben machen sich auf verschiedene Art und Weise bemerkbar. Studien konnten z.B. Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die physische und psychische Gesundheit von Beschäftigten nachweisen.<sup>3</sup> So leiden Personen mit einem erlebten Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben beispielsweise häufiger unter Burnout und empfinden insgesamt mehr Stress (siehe auch Kasten WLB und Burnout). Über negative Auswirkungen auf die Lebens- und Arbeitszufriedenheit und eine erhöhte Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, wird ebenfalls berichtet.

Daher lohnt sich die Förderung von Work-Life-Balance nicht nur für Betroffene selbst, sondern auch für Arbeitgeber. Schließlich führen verminderte Gesundheit und Zufriedenheit zu höheren Fehlzeiten (oder Präsentismus) und eingeschränkter Motivation und Leistung. Unternehmen, die ihre Mitarbeiterinnen und

<sup>3</sup> Für einen Überblick vgl. Allen, T. et al. (2000): *Consequences associated with work-to-family conflict. A review and agenda for future research.* In: *Journal of Occupational Health Psychology* 5 (2), S. 278-308.

Wenn Arbeits- und Privatleben nicht zufriedenstellend miteinander verbunden werden können (auch als Work-Life-Conflict bezeichnet), kann das auf Dauer schwerwiegende gesundheitliche Folgen haben. Dabei steht insbesondere der Zusammenhang zwischen WLB und Burnout vermehrt im Fokus der wissenschaftlichen Forschung.

### Burnout-Syndrom

Trotz großer Präsenz in Medien und Wissenschaft gibt es bisher keine einheitliche Definition von Burnout. Es liegt kein spezifisches Krankheitsbild mit eindeutig definierten Kriterien vor. Das Burnout-Syndrom ist damit keine offiziell anerkannte Krankheit. Dies spiegelt sich auch in der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD-10) wider. Hier hat das Burnout-Syndrom keine eigenständige Ziffer, sondern wird unter „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ als Faktor aufgeführt, welcher den „Gesundheitszustand beeinflusst und zur Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten führt“ (siehe <http://www.dimdi.de>).

Trotz Definitions- und Diagnoseschwierigkeiten ist unstrittig, dass Burnout mit schwerwiegenden Folgen für Betroffene und ihr Umfeld (z. B. Familie, Kollegen, Unternehmen) verbunden ist. Burnout wird meist als Prozess mit mehreren Stufen beschrieben, wobei die emotionale Erschöpfung die erste Stufe und gleichzeitig die Kerndimension darstellt. Die bekannten Burnout-Forscherinnen Maslach & Jackson (1985) differenzieren die drei Stufen „emotionale Erschöpfung“, „Zynismus“ und „reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit“<sup>4</sup>. „Emotionale Erschöpfung“ wird dabei mit Gefühlen wie Entmutigung, Gleichgültigkeit, Müdigkeit und Leere beschrieben. Die zweite Phase – „Zynismus“ – äußert sich in einer gefühllosen und ablehnenden Reaktion und Haltung gegenüber anderen Personen (z. B. Kollegen, Kunden) und zeigt sich zudem in einer distanzierten Einstellung gegenüber der Arbeit. Betroffene ziehen sich mehr und mehr zurück, sowohl auf der Arbeit als auch bei privaten Aktivitäten. Die dritte Phase – die „reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit“ – beschreibt schließlich die Empfindung, nicht mehr leistungsfähig und kompetent zu sein, begleitet von Schuldgefühlen in der Ausübung des Berufs versagt zu haben. Insgesamt zeigt sich Burnout meistens als schleichender und für das Individuum kaum wahrnehmbarer Prozess. Insbesondere die erste Stufe eines entstehenden Burnouts – die emotionale Erschöpfung – wird oft nicht als ernst zunehmendes Symptom wahrgenommen. Die Betroffenen fühlen sich müde und kraftlos, können aber oftmals ihre nachlassende Leistungsfähigkeit mit vermehrtem Arbeitseinsatz (zum Beispiel durch Überstunden) kompensieren. Ein Teufelskreislauf beginnt – denn durch den vermehrten Arbeitseinsatz steigt auch die Erschöpfung, bis schließlich alle Ressourcen verbraucht sind.

<sup>4</sup> Maslach, C.; Jackson, S. (1985): *The role of sex and family variables in burnout.* In: *Sex Roles* 12 (7/8), S. 837-851.



Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer WLB unterstützen, erhalten somit nicht nur langfristig deren Arbeitsfähigkeit, Motivation und Kreativität, sie positionieren sich gleichzeitig auch als attraktive Arbeitgeber.

## 2.2

### Was können Unternehmen tun? Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance

Wie bereits deutlich gemacht wurde, sind die Vorteile einer funktionierenden WLB sehr vielfältig. Dementsprechend gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen und Möglichkeiten zur Förderung der WLB von Beschäftigten. Klassische WLB-Maßnahmen betreffen oftmals die Arbeitszeit und beinhalten Flexibilisierungsmöglichkeiten zu Umfang und Lage der Arbeitszeit sowie zum Arbeitsort (z.B. Homeoffice). Kinderbetreuung oder weitere unterstützende Angebote bei der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen stellen ebenfalls WLB-Maßnahmen dar.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Einen Überblick über betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance bietet z. B. Rost, H. (2004): *Work-Life-Balance. Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik*. Opladen.

### Ergebnisse zu Burnout - Emotionaler Erschöpfung

In der Befragung wurde ein wissenschaftlich anerkanntes Instrument zur Erfassung der ersten Stufe eines entstehenden Burnout-Syndroms – die emotionale Erschöpfung – verwendet.<sup>6</sup> Ergebnisse der GeMiNa-Befragung ergaben, dass etwa die Hälfte bereits erste Symptome einer emotionalen Erschöpfung aufweisen (davon etwa 11 % schwerwiegende) (siehe Abb. 6).<sup>7</sup>

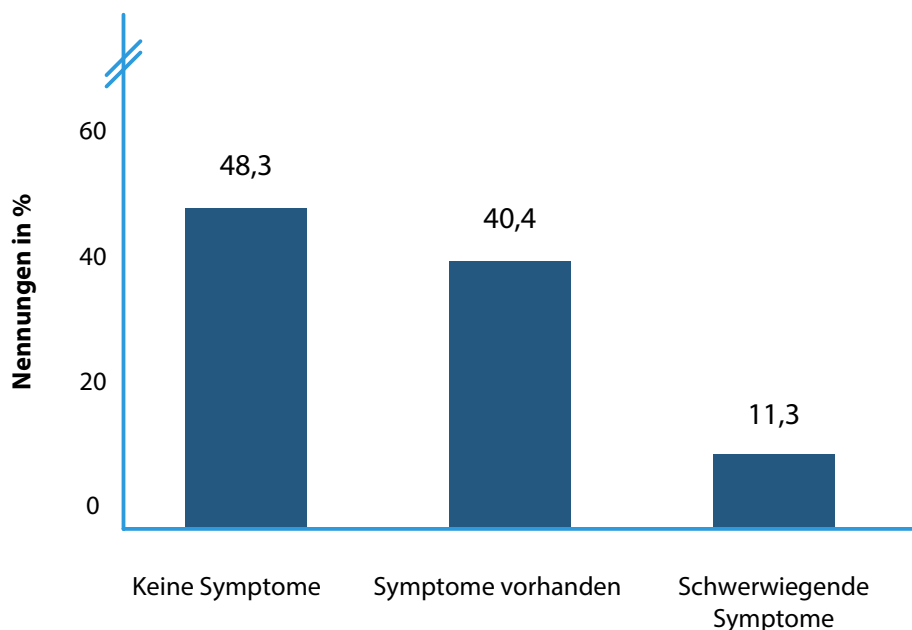


Abbildung 6: Emotionale Erschöpfung bei Beschäftigten der Mikro- und Nanotechnologiebranche (N=468)

Weitergehende Analysen<sup>8</sup> verdeutlichen einen Zusammenhang zwischen der Work-Life-Balance und emotionaler Erschöpfung. Von den Beschäftigten mit bereits schwerwiegenden Symptomen der emotionalen Erschöpfung gehören etwa 89 % zu denjenigen, die auch von einem stärkeren Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben berichten. Von der Gruppe mit bereits ersten Symptomen sind es 74 % und von der Gruppe ohne Erschöpfungssymptome etwa 40 %. Insgesamt haben Beschäftigte mit einem solchen Konflikt ein signifikant höheres Risiko an emotionaler Erschöpfung zu leiden.

<sup>6</sup> Burnout-Emotionale Erschöpfung wurde mit dem Maslach Burnout Inventar – GS erhoben, vgl. Schaufeli, W. et al. (1996): *Maslach burnout inventory – general survey*. In: C. Maslach; S. Jackson; M. Leiter (Hrsg.): *Maslach burnout inventory manual*, 3. Aufl., Palo Alto, S. 19-26.

<sup>7</sup> Einteilung der Skala entsprechend Kalimo, R. et al. (2003): *Staying well or burning out at work. Work characteristics and personal resources as long-term predictors*. In: *Work & Stress* 17 (2), S. 109-122.

<sup>8</sup> Nitzsche, A., et al. (2013): *Work-life balance culture, work-home interaction, and emotional exhaustion: a structural equation modeling approach*. In: *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 55(1), S. 67-73.

## 2.3

### WLB-Kultur als wichtige Rahmenbedingung

Weiterhin sollte von Unternehmensebene bedacht werden, dass eine Einführung von WLB-Maßnahmen nur Aussicht auf Erfolg hat, wenn gleichzeitig eine Unternehmenskultur geschaffen wird, welche grundsätzlich das Thema WLB als wichtig und unterstützenswert erachtet. Eine solche Kultur<sup>9</sup> bezeichnet man als WLB-Kultur und diese wurde im Projekt GeMiNa in Zusammenarbeit mit den betrieblichen Projektpartnern vorangetrieben. Neben einer generellen Wertschätzung des Themas WLB gehört zu einer solchen Kultur die aktive Unterstützung insbesondere durch das Management eines Unternehmens.

<sup>9</sup> siehe Fußnote 8.



Zahlen und Fakten aus dem GeMiNa-Projekt

### WLB-Kultur in der Mikro- und Nanotechnologiebranche

Über 60 % der Beschäftigten fühlen sich durch ihr Unternehmen bei der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben (eher) unterstützt (siehe Abb. 7). Betrachtet man die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung fällt auf, dass von diesen sich etwas weniger diesbezüglich unterstützt fühlen, nämlich 54 %. Bei der Frage, ob die Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion entsprechend die WLB im Unternehmen „vorleben“, nehmen die positiven Stimmen sogar noch weiter ab, nur etwa 30 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sind dieser Meinung.

Desweiteren konnte gezeigt werden, dass eine WLB-Kultur in Unternehmen nicht nur helfen kann, die WLB der Beschäftigten zu verbessern, sondern ebenfalls mit einem geringeren Erschöpfungsrisiko einhergeht.<sup>10</sup> Das bedeutet, dass Beschäftigte, welche sich durch ihr Unternehmen hinsichtlich ihrer WLB unterstützt fühlen neben einer besseren WLB auch seltener an dem Burnout-Symptom der emotionalen Erschöpfung leiden.

<sup>10</sup> siehe Fußnote 8.

Unser Unternehmen unterstützt die Mitarbeiter dabei, Erwerbs- und Privatleben zu vereinbaren

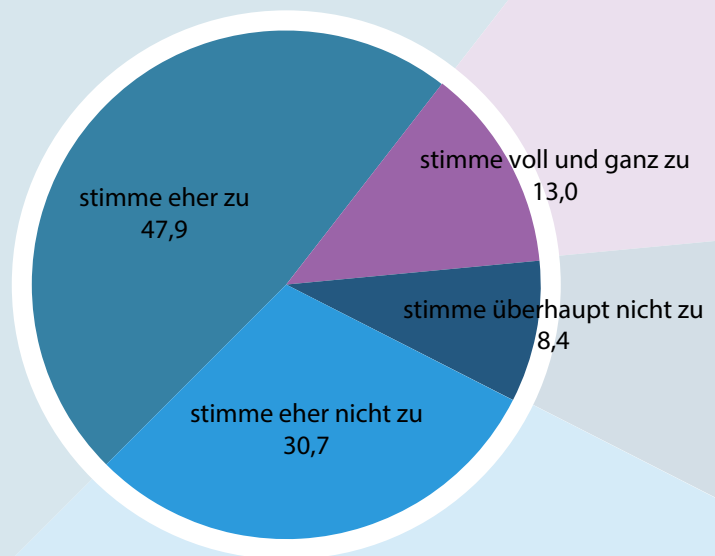


Abbildung 7: Unterstützung der WLB durch Unternehmen (N=514)

KAPITEL

# 3

---

## *Der GeMiNalitäts-Ansatz:*

*Ein bedarfsorientiertes WLB-Konzept  
(nicht nur)  
für kleine und mittelständische Unternehmen*

---





Der Begriff „Work-Life-Balance“ (WLB) ist von seinem reinen Wortlaut her betrachtet eher irreführend: Er vermittelt den Eindruck als wären „Arbeiten“ und „Leben“ zwei strikt voneinander getrennte, gegensätzliche Pole, die nun in Balance gebracht werden sollen. Dabei geht es vielmehr darum, Anforderungen und Erfordernisse aus dem Arbeitsleben möglichst intelligent mit denen des Privatlebens zu verzahnen.

Ziel sollte somit sein, für Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen bestmögliche Lösungen zu finden. Ein solcher Prozess ist keine „Einbahnstraße“, sondern beruht auf dem Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Nur so entsteht tatsächlich eine Win-Win-Situation, von der beide Seiten profitieren. Ausgeglichene und zufriedene Mitarbeiter/-innen haben eine höhere Arbeitsmotivation und identifizieren sich stärker mit ihrer Arbeit, kurzum: Sie sind dadurch leistungs- und innovationsfähiger.

Um die angesprochene Win-



Info

Innovationsfähigkeit ist für Unternehmen aus wissensintensiven Branchen in besonderem Maße ein entscheidender Schlüsselfaktor, um im zunehmend globaleren und intensiveren Wettbewerb dauerhaft erfolgreich bestehen zu können. Das Verständnis von Innovation beschränkt sich gegenwärtig noch sehr stark auf eine rein technische Betrachtungsperspektive; dass Innovationen aber zuerst von Menschen „erdacht“ werden müssen, kommt dabei bisweilen (noch) zu kurz.

Damit das humane Innovationspotenzial nicht nur erhalten wird, sondern sich auch weiterentwickeln kann, ist ein umfassendes, über klassische Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements hinausgehendes, bedarfsorientiertes WLB-Konzept erforderlich.

Win-Situation beim Thema WLB zu schaffen genügt es nicht, isolierte Einzelmaßnahmen im Unternehmen umzusetzen. Eine nachhaltige WLB-Kultur in Unternehmen ist vielmehr das Ergebnis eines ganzheitlich und bedarfsorientiert ausgerichteten WLB-Konzepts.

Grundvoraussetzungen:

- » Eine funktionierende WLB-Kultur ist immer Teil der Unternehmenskultur. Deshalb muss die Entwicklung und Umsetzung eines WLB-Konzepts von der Führungsebene nicht nur wohlwollend „geduldet“, sondern aktiv unterstützt und vorgelebt werden.
- » Das Thema WLB sollte nicht nur auf einen Teilbereich des

Personalmanagements reduziert werden. Stattdessen ist WLB ein Querschnittsthema, welches alle Bereiche der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung berührt. Daher sollten alle Bereiche des betrieblichen Personalmanagements aus der WLB-Perspektive – also durch die „WLB-Brille“ – betrachtet werden (siehe Abb. 8).

- » Unternehmen sollten ihr WLB-Konzept grundsätzlich bedarfsorientiert entwickeln. Dabei gilt es, bereits vor der Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen unbedingt die konkreten Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten mit zu berücksichtigen. Bedarfsorientierte WLB-Kon-

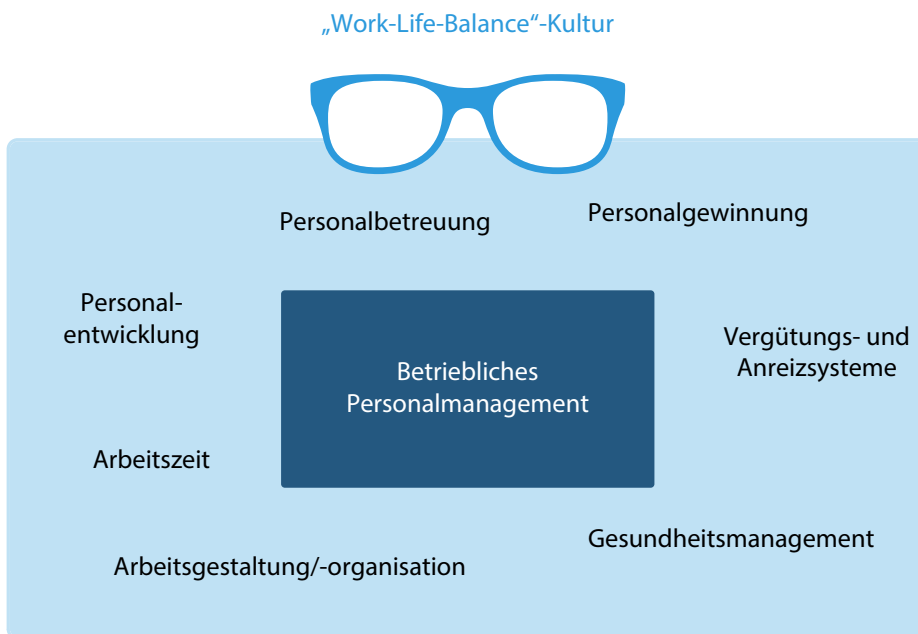


Abbildung 8: WLB-Kultur – Eine Querschnittsaufgabe im betrieblichen Personalmanagement

zepte sind nicht nur „top-down“ ausgerichtet, sondern beziehen die Beschäftigten schon bei der Konzeptionierung **aktiv** mit ein.

- » Bei der Entwicklung und Umsetzung von WLB-Konzepten sollten alle Beschäftigtengruppen in einem Unternehmen einbezogen werden. Die Fokussierung auf einzelne Beschäftigtengruppen ist allein schon aus Aspekten der Gleichbehandlung sehr problematisch; die möglichen Auswirkungen auf das soziale Betriebsklima („gespaltene Belegschaften“) sind nicht vertretbar.

Diese Prämissen berücksichtigend, wurde im Projekt GeMiNa mit dem GeMiNalitäts-Ansatz ein bedarfsorientiertes, umfassend ausgerichtetes WLB-Konzept

entwickelt, welches besonders den typischen strukturellen Begebenheiten in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) Rechnung trägt. Beim GeMiNalitäts-Ansatz steht die Bedarfsorientierung im Vordergrund. Aus diesem Grund erfolgt zunächst eine detaillierte Analy-



Info

Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis zeigen, dass gutgemeinte, aber am tatsächlichen Bedarf der Beschäftigten vorbeigehende WLB-Maßnahmen oftmals nahezu wirkungslos verpuffen. Dies passiert z. B., wenn Unternehmen das Thema WLB gerade für sich entdecken und direkt „klassische“ Maßnahmen wie z. B. Sport- oder Kinderbetreuungsangebote einführen, ohne den tatsächlichen Bedarf in der Belegschaft wirklich zu kennen. Dies verursacht nicht nur unnötige Kosten: Viel schlimmer wiegt der Umstand, dass aufgrund dieser Erfahrung die Motivation und Bereitschaft der Unternehmensführung weitere Maßnahmen umzusetzen häufig erst einmal abnimmt.

se des betrieblichen Status quo. Dabei kommt der Identifizierung von Faktoren und Rahmenbedingungen, welche die WLB der Beschäftigten beeinflussen, eine zentrale Bedeutung zu.

### Der GeMiNalitäts-Ansatz beruht auf zwei Grundlagen:

- » **Direkt an den Strukturen ansetzen:** Der arbeitsbedingte Stress wird dort bekämpft, wo er entsteht: Belastende Faktoren in Arbeitsprozessen u. Ä. werden identifiziert und systematisch abgemildert bzw. im besten Fall komplett beseitigt. Erst wenn dieser Schritt erfolgreich abgeschlossen worden ist, werden weitere ergänzende WLB-Maßnahmen, wie z. B. Sport- und Freizeitangebote, konzipiert und umgesetzt. → „Working from the ground up“



» **Aktiver Einbezug der Beschäftigten:** Um ein bedarfsorientiertes Vorgehen zu gewährleisten, werden die Beschäftigten aktiv in den Prozess eingebunden. Um deren Einschätzungen und Anforderungen angemessen berücksichtigen zu können, wurde ein auf dem theoretischen Konzept psychologischer Verträge basierendes, beteiligungsorientiertes Vorgehen entwickelt.

Diese beiden Grundlagen werden im Folgenden zur besseren Verständlichkeit genauer erläutert.

## 3.1

### An den Strukturen ansetzen

Bei der Analyse des betrieblichen Status quo sollte unbedingt zwischen Faktoren, die beim Umgang mit Arbeitsstress hilfreich sind (Ressourcen), und belastend wirkenden Faktoren (Stressoren) unterschieden werden. Gemäß dem Motto „Stärken stärken und Schwächen schwächen!“ gilt es geeignete Maßnahmen zu finden, mit denen die Ressourcen weiter ausgebaut und die Stressoren reduziert werden.

Dazu wird die vorhandene Organisationsstruktur mit ihren Arbeitsprozessen untersucht, um herauszufinden, inwieweit die (Arbeits-)Anforderungen für die

Beschäftigten belastend wirken. Es geht also vorrangig darum, den Stress sprichwörtlich „an der Wurzel zu packen“<sup>11</sup>: Das Ziel besteht darin, eine belastungsreduzierende Anpassung der Arbeitsgestaltung und -organisation (Arbeitsabläufe, Arbeitszeit etc.) zu erreichen.

Die abgeleiteten Erkenntnisse der Bestandsaufnahme bilden dafür die Grundlage und liefern wichtige Ansatzpunkte. Somit lassen sich die Anforderungen an ein bedarfsorientiert und umfassend ausgerichtetes betriebliches WLB-Konzept systematisch ableiten. Damit basiert der GeMiNalitäts-Ansatz auf einem „working from the ground up“-Konzept.

<sup>11</sup> Siehe dazu auch den Film „Den Stress bei den Wurzeln packen“, Projektdokumentation zum Abschluss des BMBF-Verbundprojekts „PräKoNeT – Vorsprung durch gesunde Arbeit“, [www.praekonet.de](http://www.praekonet.de).



Info

Beim GeMiNalitäts-Ansatz steht die Verhältnisprävention, also die Optimierung von Arbeitsbedingungen und -umfeld, zunächst im Vordergrund. Individuelle Maßnahmen zur Verhaltensprävention (z. B. Trainings und Angebote zum Stress- und Zeitmanagement, Rückentraining u. Ä.) werden erst im Anschluss daran geplant und umgesetzt.

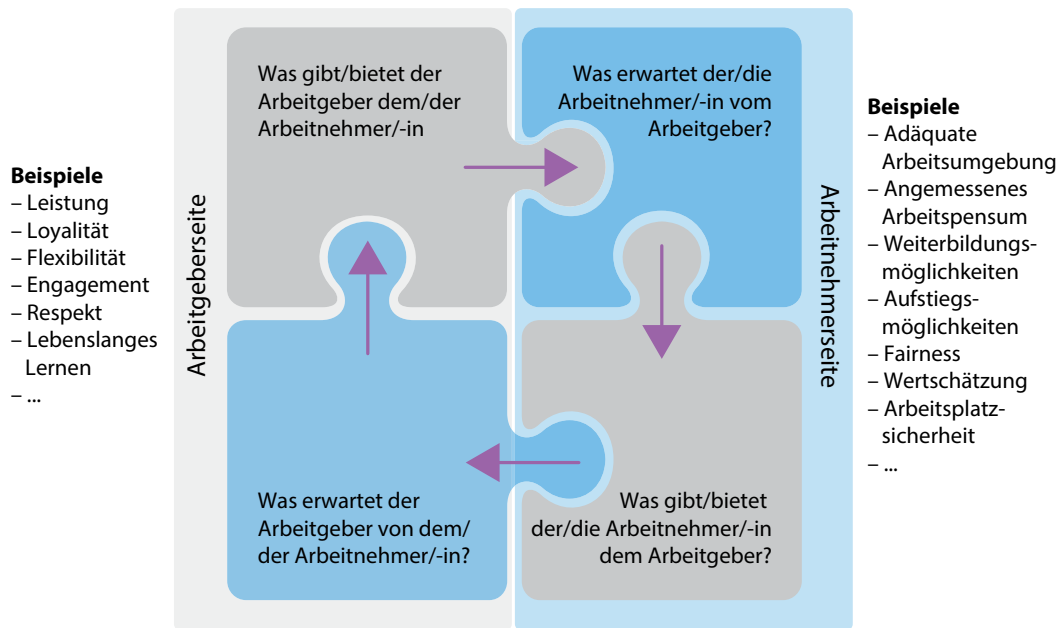


Abbildung 9: Die Struktur psychologischer Verträge<sup>12</sup>

### 3.2

#### Beschäftigte mit Hilfe psychologischer Verträge einbeziehen

Arbeitsverhältnisse werden durch juristische Arbeitsverträge geschlossen und formell „gerahmt“: Arbeitsverträge legen Tätigkeit, Arbeitsort, Arbeitszeit, Gehalt, Urlaubsanspruch und weitere Nebenregelungen fest. Parallel zu diesen formalen Rahmenbedingungen bestehen in Arbeitsverhältnissen – wie in allen anderen sozialen Beziehungen – immer auch gewisse Erwartungshaltungen zwischen beiden „Vertragsparteien“, die häufig jedoch nicht explizit an- und ausgesprochen werden: So erwarten Arbeitgeber

in der Regel von ihren Arbeitnehmer/-innen Leistung, Flexibilität, Mitdenken, Engagement, Kundenorientierung und zunehmend auch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen. Typische Erwartungen von Seiten der Beschäftigten sind dahingegen häufig die Bereitstellung einer adäquaten Arbeitsumgebung, Arbeitsplatzsicherheit, Freiraum bei der Arbeitsgestaltung, Unterstützung bei der WLB aber auch Wertschätzung und Einbezug bei Entscheidungen.

Diese Erwartungen können je nach Art des Beschäftigungsverhältnisses und der persönlichen Lebensumstände der Beschäftigten sowie der an sie gestellten Anforderungen durch den Arbeitgeber sehr individuell sein.

Ausgehend davon, inwieweit die jeweiligen Erwartungshaltungen als erfüllt betrachtet

werden, passen beide Seiten ihre „Angebote“ entsprechend an: So sind beispielsweise mit ihrer Arbeitssituation zufriedene Arbeitnehmer/-innen eher dazu bereit, engagierter und leistungsorientierter zu arbeiten als solche, die mit ihrem Job sehr unzufrieden sind, weil sie eventuell zu wenig Anerkennung erhalten haben oder

andere Erwartungen nicht erfüllt wurden.

Die skizzierte beiderseitige Erwartungs-/Angebotshaltung mit entsprechender Wechselwirkung (Reziprozität) besteht in jedem Arbeitsverhältnis. In Abgrenzung zum juristischen Arbeitsvertrag spricht man daher in der Arbeits- und Organisationspsychologie auch von einem psychologischen Vertrag.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Abbildung in Anlehnung an Wellin, M. (2007): *Managing the Psychological Contract - Using the Personal Deal to Increase Business Performance*, Aldershot.

<sup>13</sup> Siehe dazu Schein, E. (1970): *Organizational psychology*, Upper Saddle River (N.J.); Rousseau, D. (1995): *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks (CA); und Wellin, M. (2007), siehe Fußnote 12.

### 3.2.1

#### Erwartungs- und Angebots-haltungen: Häufig nicht thematisiert und fortlaufend im Wandel

Es liegt ein Stück weit in der Natur von Erwartungen, dass diese zwar immer vorhanden, oftmals aber nicht explizit geäußert werden. So wird davon ausgegangen, das jeweilige Gegenüber verfüge über ein ausreichendes Maß an Wahrnehmungs- und Einfühlungsvermögen, die eigene Erwartungshaltung nicht nur zu kennen, sondern auch „richtig“ zu interpretieren. Aus diesem Grund sind hier Missverständnisse und Enttäuschungen häufig vorprogrammiert.

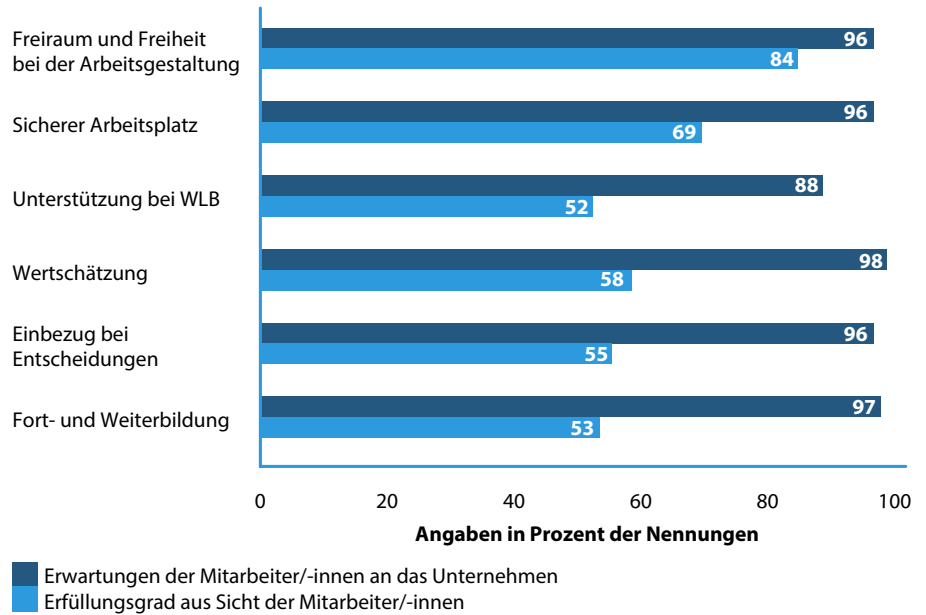


Abbildung 10: Erwartungen von Beschäftigten an Unternehmen und deren Erfüllungsgrad (GeMiNa-Branchenbefragung 2010)

Ein regelmäßiger und expliziter Austausch über die gegenseitigen Erwartungs- und Angebots-haltungen stellt die Grundlage für intakte psychologische Verträge dar, denn: Intakte psycho-

logische Vertragssituationen haben einen starken motivationalen und leistungsfördernden Einfluss auf Arbeitsbeziehungen, wovon wiederum beide Seiten profitieren (Positivspirale).

#### Ungleichgewicht beim Austausch von Erwartungen und Angeboten

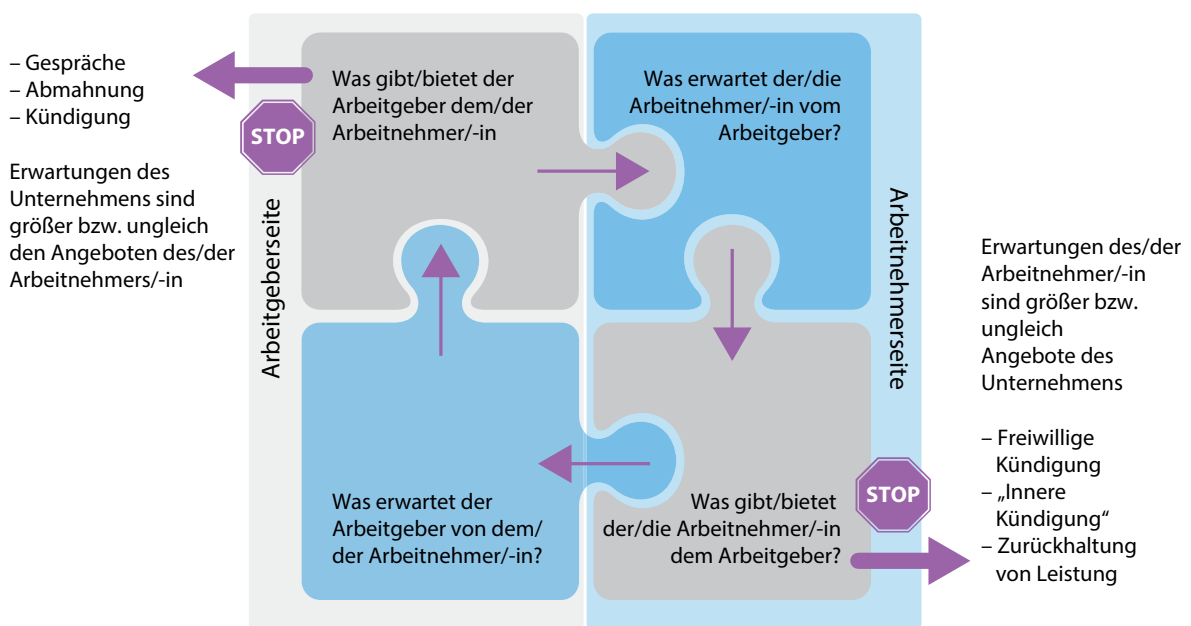


Abbildung 11: Nicht funktionierende psychologische Verträge (Negativspirale); in Anlehnung an Wellin, M. (2007), siehe Fußnote 12.



Beim Abgleich der gegenseitigen Erwartungshaltungen muss nicht zwangsläufig sofort eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung gefunden werden, weil es z. B. die Rahmenbedingungen aktuell nicht erlauben. Es ist dennoch wichtig, den Sachverhalt konstruktiv zu besprechen und Entscheidungen inhaltlich zu begründen, um eine Nichterfüllung von Erwartungen für den Vertragspartner nachvollziehbar zu machen. Dadurch wird eventuell als schwerwiegend eingestuft Verletzungen des psychologischen Vertrags präventiv entgegengewirkt.

Es ist zudem zu bedenken, dass die beiderseitigen Erwartungshaltungen in der Regel nicht fix sind, sondern im Normalfall einem fortlaufenden Wandel unterliegen: Neue Erwartungen kommen hinzu und auch der Erfüllungsgrad bereits vorhandener Erwartungen ändert sich. Die Erwartung einer Gehaltserhöhung oder einer Beförderung steigt beispielsweise in der Regel mit zunehmender Dauer des Arbeitsverhältnisses.

Die gegenteilige Konstellation, also eine Nichtbeachtung bzw. in der Fortsetzung eine kontinuierliche Nichterfüllung von Erwartungen, führt auf kurz oder lang zur sogenannten „Vertragsverletzung“ (Negativspirale).

Sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite geht dies dann oftmals mit negativen Auswirkungen auf die individuelle Arbeitsbeziehung einher, die sich auf das gesamte Arbeitsklima niederschlagen können. Kontinuierliche Vertragsverletzungen verursachen

bei Arbeitnehmer/-innen oftmals Unzufriedenheit, Frustration, Gleichgültigkeit, die bisweilen in destruktivem Verhalten oder der Kündigung münden können. Auch gesundheitliche Beschwerden bis hin zu Depressionen und/oder Burnout können Ergebnisse dieser Negativspirale sein.

### 3.2.2

#### **Gegenseitige Erwartungshaltungen zusammenführen – Psychologische Verträge müssen gelebt werden!**

Um es nicht zu einer solchen Negativspirale kommen zu lassen, sollte sich gerade die Arbeitgeberseite darum bemühen, den Abgleich der gegenseitigen Erwartungshaltungen nicht dem Zufall zu überlassen. Erwartungen sollten in regelmäßigen (Mitarbeiter-)Gesprächen explizit thematisiert werden. Standardisierte Mitarbeiterbe-

fragungen – wie im GeMiNa-Projekt – können hier als erster Einstieg für ein aktuelles Stimmungsbild eingesetzt werden, individuelle Mitarbeitergespräche ersetzen sie jedoch keinesfalls.

### 3.2.3

#### **Zur Rolle des psychologischen Vertrags im GeMiNa-Litäts-Ansatz**

Das Konzept psychologischer Verträge wird im deutschsprachigen Raum bislang fast ausschließlich als Erklärungsmodell für eine allgemeine Werteverstärkung bzw. einen Wandel in Arbeitsbeziehungen angeführt.<sup>14</sup>

Um es für die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung nutzen zu können, wurde es im Rahmen von GeMiNa entsprechend „instrumentalisiert“. Daraus entstanden ist ein Workshopkonzept, welches von zentraler Bedeutung bei der praktischen Umsetzung des Ansatzes ist: Mit Hilfe von Workshops werden zunächst sowohl von Arbeitgeber- als auch

<sup>14</sup> Siehe beispielhaft dazu Raeder, S.; Grote, G. (2000): *Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation*, Zürich; Kirpal, S.; Biele-Mefebue, A. (2007): *Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, aber keinen Job. Veränderung psychologischer Arbeitsverträge unter Bedingung von Arbeitsmarktflexibilisierung und organisationaler Transformation*, Bremen.

von Arbeitnehmerseite zentrale Erwartungs- und Angebotshaltungen im Hinblick auf die WLB aufgedeckt; diese werden anschließend mit beiden Gruppen in einem Abstimmungsprozess zu einem gemeinsamen psychologischen „Globalvertrag“ auf Unternehmensebene verdichtet (siehe Kapitel 4).

Dieser Globalvertrag fungiert im Unternehmen als eine Art Leitbild für WLB und „steckt die Rahmenbedingungen ab“. Ausgehend von diesem Leitbild können dann mitarbeiterspezifische „personal deals“<sup>15</sup> (individuelle psychologische Verträge) ausgehandelt, angepasst und anschließend umgesetzt werden.

Die Umsetzung des dargelegten Vorgehens fördert eine systematische und zielgerichtete Kommunikation hinsichtlich gegenseitiger Erwartungs-/Angebotshaltungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer. Dies führt zu einem besseren Verständnis der Position des Gegenübers. Zum anderen werden dort, wo Erwartungen und Angebote nicht deckungsgleich sind, konkrete Handlungsfelder aufgezeigt.

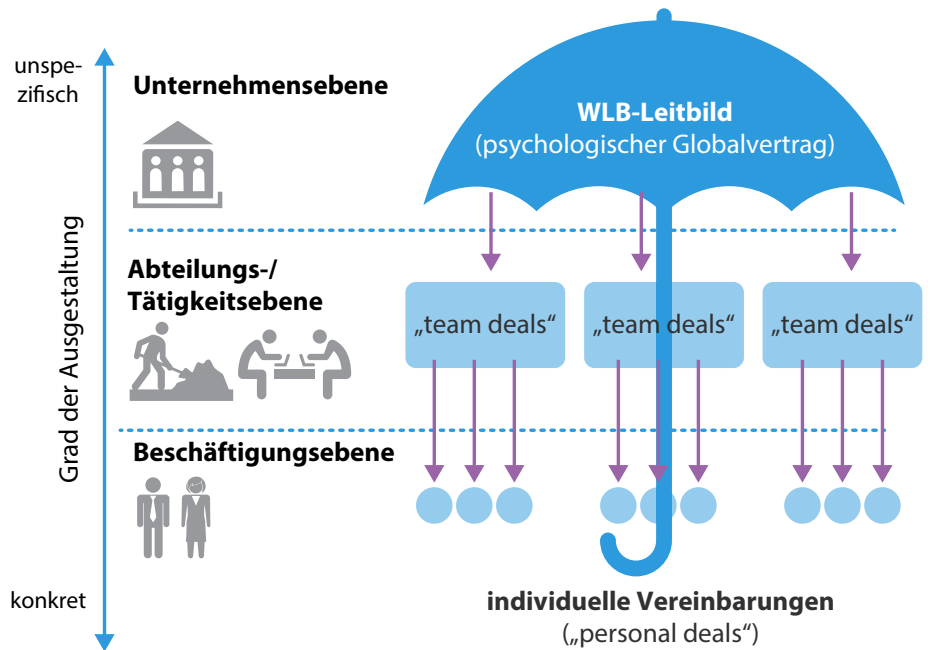


Abbildung 12: Vom Work-Life-Balance-Leitbild zur individuellen Vereinbarung; inhaltlich in Anlehnung an Wellin, M. (2007), siehe Fußnote 12.

Durch die aktive Gestaltung von psychologischen Verträgen kann sowohl die direkte Arbeitssituation als auch die WLB-Kultur in Unternehmen nachhaltig verbessert werden. So wird eine Win-Win-Situation zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite geschaffen.

Im folgenden Kapitel wird das Vorgehen bei der praktischen betrieblichen Umsetzung des GeMiNalitäts-Ansatzes ausführlich beschrieben.



Aufgrund von Unternehmensgröße und der Heterogenität der Beschäftigtenstruktur ist in einigen Fällen ein „Zwischenschritt“ in Form von „team deals“ ratsam: Diese enthalten zwar spezifische Komponenten, stehen allerdings immer im Einklang mit dem globalen WLB-Leitbild.

<sup>15</sup> Vgl. dazu Wellin, M. (2007), siehe Fußnote 12.

KAPITEL

# 4

---

*Der GeMiNalitäts-Ansatz in der Praxis:  
Step-by-Step zur Umsetzung*

---



# 4

Die konkrete Umsetzung des GeMiNalitäts-Ansatzes in Unternehmen erfolgt in drei Phasen: Kernelement bildet eine Workshopreihe zur Erfassung und Zusammenführung von Erwartungshaltungen und Angeboten zum Thema Work-Life-Balance (WLB) und zur Ableitung entsprechender Maßnahmen. Die folgende Abbildung zeigt den schematischen Ablauf im Überblick:

## 4.1

### Bestandsaufnahme und Analyse: Die WLB-Mapping-Workshops

Der GeMiNalitäts-Ansatz ermöglicht eine umfassende Analyse des betrieblichen Status quo. Die Analyse ist ergebnis-



Der Begriff Mapping wird verwendet, da die Ergebnisse des jeweiligen Workshops zur Dokumentation und Visualisierung so zusammengefasst und in Beziehung gesetzt werden, dass sich daraus eine thematische „Landkarte“ ergibt.

offen ausgerichtet und verfolgt dabei vorrangig das Ziel, Belastungsfaktoren in der Arbeitsgestaltung und -organisation zu identifizieren. Dazu wurde ein spezielles Workshopkonzept entwickelt.

Die in Phase 1 stattfindenden Mapping-Workshops orientieren sich stark an den Grundannahmen von gegenseitiger Erwartungs- und Angebotshaltung des psychologischen Vertrags (siehe Kapitel 3.2). Dass individuelle und unternehmensweite Erwartungen abgeglichen und

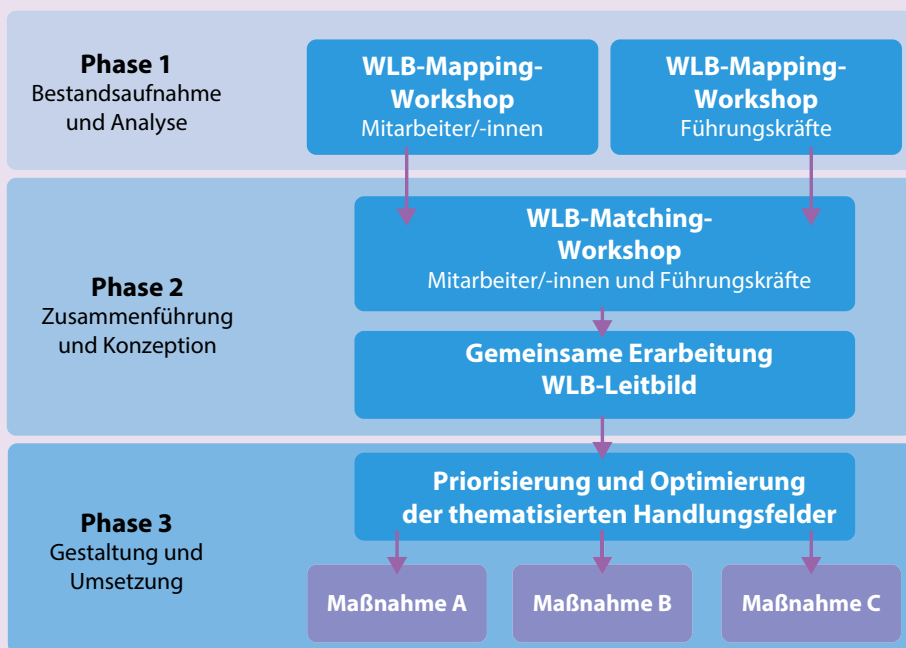


Abbildung 13: Die Vorgehensweise des GeMiNalitäts-Ansatzes im Überblick; der Ablauf orientiert sich an dem Change Management-Schema nach Weick, K.; Quinn, R. (1999): Organizational Change and Development. In: Annual Review of Psychology 50, S. 361-386.

mögliche Erwartungs-Angebots-Lücken (siehe Kapitel 4.2) aufgezeigt werden, ermöglicht einen Erkenntnisgewinn, der nicht nur sofortige Handlungsbedarfe offenbart, sondern auch einen nachhaltigen Prozess von Kommunikation und Verständnis in Gang setzt. Insbesondere bei Themen wie z. B. WLB, die entweder im Unternehmen noch nicht geregelt bzw. auch nicht einheitlich zu regeln sind, existieren dennoch Erwartungen. Hier ist es entscheidend, sich die Gestaltung des psychologischen Vertrags bewusstzumachen, um Missverständnisse und Enttäuschungen zu vermeiden und ein

bedarfsorientiertes Handeln zu ermöglichen.



Das **Ziel** der Workshops besteht demnach darin, jene Faktoren zu identifizieren, die die WLB der Beschäftigten im Unternehmen beeinflussen, sowie deren Ursachen und mögliche Lösungen auf Basis von Erwartungs- und Angebotshaltungen herauszuarbeiten.

Die Workshops werden zunächst getrennt jeweils mit Mitarbeiter/-innen und mit Führungskräften durchgeführt. Dieses Vorgehen unterstützt das Ziel, die jeweiligen Positionen klar und unbeeinflusst aufzuzeigen. Mit Hilfe von Leitfragen werden moderiert zentrale Erwartungen und Angebote im Hinblick auf die Thematik WLB herausgearbeitet.

## 4.1.1

### WLB-Mapping-Workshops für Mitarbeiter/-innen

Im Workshop der Mitarbeiter/-innen wird der Einstieg mittels einer kurzen Einführung zum Verständnis von WLB (siehe Kapitel 2) und zum zugrundeliegenden Konzept gegenseitiger impliziter Erwartungen und Angebote (psychologische Verträge, siehe Kapitel 3.2) gestaltet. Anschlie-

Zu den Führungskräften zählen hier nur Beschäftigte der oberen Führungs- und Leitungsebene, also mit Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz über organisationale und personelle Rahmenbedingungen. Die Führungskräfte repräsentieren in den Workshops die Position des Unternehmens.



Die Reihenfolge der Durchführung der beiden WLB-Mapping-Workshops ist unerheblich; es empfiehlt sich allerdings, die gesamte Workshopreihe zeitlich relativ eng zu takten.

- » Mapping-Workshops innerhalb von max. vier Wochen
- » Vermeidung großer Abweichungen zwischen den Ergebnissen der jeweiligen Workshops durch unterschiedliche externe Bedingungen (wie z. B. schwankende konjunkturelle Lage)
- » Aufrechterhaltung der Gesamtmotivation und des Veränderungswillens durch einen kontinuierlichen Arbeitsprozess
- » Die Workshops sollten idealerweise nicht in Phasen absoluter Auslastung des Unternehmens angesetzt und durchgeführt werden, da die Belastung der Teilnehmenden dann besonders hoch ist und sich dies auch in den Workshopergebnissen negativ widerspiegeln kann.
- » Priorisierung der Durchführung und Teilnahme an den Workshops durch die Unternehmensführung und alle Führungskräfte

ßend wird der Workshop in Form einer moderierten und fokussierten Gruppendiskussion zu WLB-Faktoren, entsprechenden Erwartungen und Angeboten durchgeführt.

Der Workshop ist in sechs Schritten aufgebaut:

#### 1. Erfassung von WLB-Faktoren

**Leitfrage:** Welche Faktoren im Unternehmen/am Arbeitsplatz haben Ihres Erachtens Einfluss auf Ihre Work-Life-Balance? Welche dieser Faktoren bewerten Sie eher positiv, welche eher negativ?





## 2. Erfassung von Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen

**Leitfrage:** Was wird seitens Ihres Unternehmens von Ihnen erwartet bzw. welche Anforderungen nehmen Sie wahr?

Die Antworten der ersten beiden Leitfragen werden auf Karten festgehalten und an eine Pinnwand geheftet. Jede/r Teilnehmer/-in ist zudem aufgefordert, die von ihm bzw. ihr genannten Schlagworte inhaltlich kurz zu erläutern.

## 3. Gruppierung von WLB-Faktoren und Erwartungen zu Themenfeldern

**Arbeitsauftrag:** Sortieren Sie die Erwartungen an Sie den WLB-Faktoren zu bzw. bilden Sie neue Gruppen! Ergänzen Sie ggf. einzelne WLB-Faktoren um Erwartungen.

In Schritt 3 werden die gesammelten Karten auf der Pinnwand vom Moderierenden unter Einbezug der Teilnehmer/-innen inhaltlich zu Themenfeldern zusammengefasst und mit einem entsprechenden Oberbegriff versehen (siehe Abb. 14).

## 4. Erfassung von Erwartungen der Mitarbeiter/-innen

**Leitfrage:** Ausgehend von den gebildeten Themenfeldern: Welche Erwartungen haben Sie an Ihr Unternehmen/Ihre Führungskraft?

Im Workshop sollen Informationen von den Mitarbeiter/-innen gewonnen werden, die üblicherweise nicht öffentlich geäußert werden. Daher empfiehlt es sich, zu Beginn gemeinsame „Spielregeln“ des Workshops zu vereinbaren. Diese „Selbstverpflichtungen“ sollten gewährleisten, dass

- » keine persönlichen Informationen über den Workshop hinaus nach außen getragen werden,
- » die Workshopergebnisse durch Konsens erreicht und so von der Gruppe der Mitarbeiter/-innen gemeinsam vertreten werden,
- » die Diskussionen konstruktiv geführt werden.

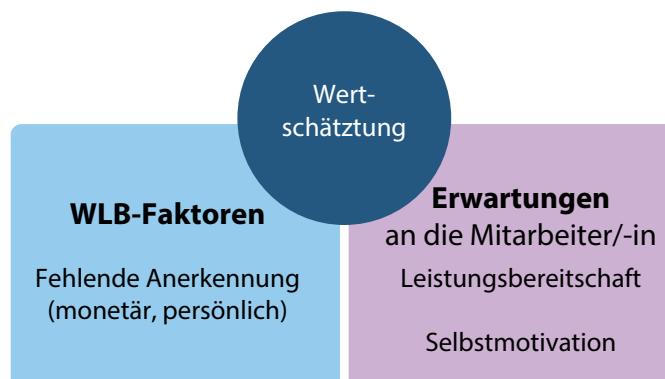


Abbildung 14: Beispielhafte Gruppierung von WLB-Faktoren und empfundenen Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen zum Themenfeld „Wertschätzung“

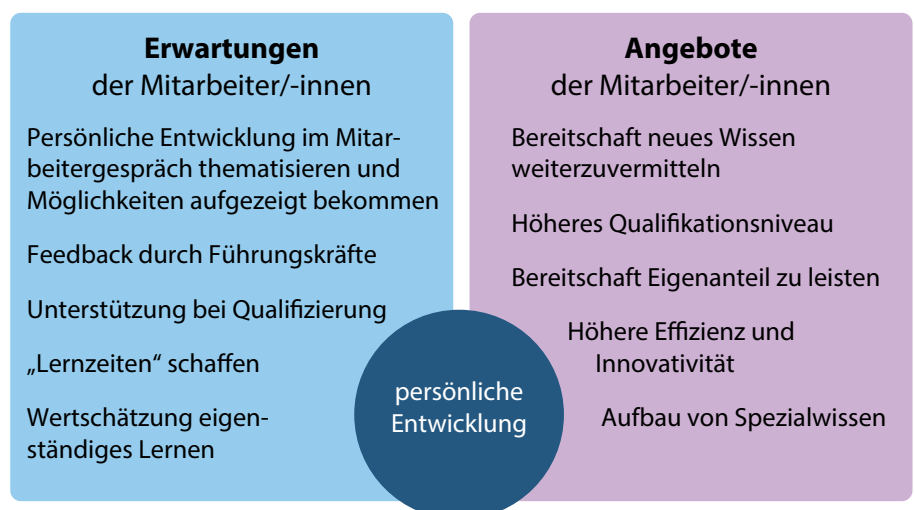


Abbildung 15: Beispielhafte Ergänzung des Themenfeldes „persönliche Entwicklung“ um eigene Erwartungen der Mitarbeiter/-innen und deren Angebote bzw. Anreize an das Unternehmen

## 5. Erfassung von Angeboten der Mitarbeiter/-innen

**Leitfrage:** Ausgehend von den gebildeten Themenfeldern: Was können Sie zur Erreichung der Erwartungen beitragen?

Im Anschluss an die Bildung von Themenfeldern werden die Teilnehmer/-innen des Workshops dazu aufgefordert, ihre eigene Erwartungshaltung an das Unternehmen bzw. die Führungskraft zu formulieren (Schritt 4) und ihren möglichen eigenen Beitrag zur Erreichung dieser Erwartungen zu benennen (Schritt 5).

Die Sammlung der Antworten erfolgt pro Themenfeld z. B. auf einem Flipchart (siehe Abb. 15).

## 6. Priorisierung der Themenfelder

**Arbeitsauftrag:** Bringen Sie die gebildeten WLB-Themenfelder in eine Reihenfolge, beginnen Sie mit dem für Sie am wichtigsten!

Die Ergebnisse des Workshops werden zwecks Dokumentation und Visualisierung in Anlehnung an die sogenannte Organisationskartenmethode<sup>16</sup> festgehalten. Der große Vorteil der Organisationskartenmethode liegt im Vergleich zu Protokollen und ähnlichen Dokumentationstechniken

<sup>16</sup> Vgl. Barth, S.; Pfaff, H. (2009): Organisationskarten. In: Handbuch Methoden der Organisationsforschung: quantitative und qualitative Methoden, Wiesbaden, S. 216-228.

in ihrer sowohl anschaulichen als auch übersichtlichen Kompaktheit: Die zentralen Punkte/Inhalte sind auf einen Blick erkennbar.

## 4.1.2

### WLB-Mapping-Workshops für Führungskräfte

Die Durchführung des Mapping-Workshops mit Führungskräften erfolgt weitestgehend analog zum Workshop mit den Mitarbeiter/-innen.

Der Unterschied liegt im Perspektivwechsel, den die Führungskräfte vornehmen müssen: Bei der Erarbeitung der Position dieser Gruppe und der Beantwortung der Leitfragen geht es nicht um die persönliche Sichtweise der Führungskräfte als Angestellte des Unternehmens, sondern um die Arbeitgebersicht auf die Dinge. Diese kann dann – gemäß dem Konzept des psychologischen Vertrags – der Arbeitnehmersicht gegenübergestellt werden. Dementsprechend sind die Fragen formuliert:

#### 1. Erfassung von WLB-Faktoren

**Leitfrage:** Welche Faktoren in Ihrem Unternehmen können Ihres Erachtens die Work-Life-Balance der Mitarbeiter/-innen beeinflussen?

#### 2. Erfassung von Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen

**Leitfrage:** Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Mitarbeiter/-innen?

Auch hier werden die Antworten per Kartenabfrage gesammelt und alle Teilnehmenden sind aufgefordert, die selbst genannten Punkte inhaltlich kurz zu kommentieren. Die an einer Pinnwand gesammelten Antwortkarten werden anschließend zu inhaltlichen Themenfeldern zusammengefasst und mit Oberbegriffen versehen:

#### 3. Gruppierung von WLB-Faktoren und Erwartungen zu Themenfeldern

**Arbeitsauftrag:** Sortieren Sie Ihre Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen den WLB-Faktoren zu bzw. bilden Sie neue Gruppen! Ergänzen Sie ggf. einzelne WLB-Faktoren um Erwartungen!

Anschließend werden die Führungskräfte nach konkreten Vorschlägen und Maßnahmen gefragt, um die WLB-Faktoren zu beeinflussen und zu verbessern und die Erwartungen der Beschäftigten zu erfüllen:

#### 4. Erfassung von Angeboten der Führungskräfte/des Unternehmens

**Leitfrage:** Ausgehend von den

## 4.2

gebildeten Themenfeldern: Was können Sie dazu beitragen, dass die Erwartungen erfüllt und die WLB-Faktoren verbessert werden können? Und wie können Sie Ihre Mitarbeiter/-innen dahingehend motivieren und unterstützen?

Die Antworten werden, wie auch im Workshop der Mitarbeiter/-innen, pro Themenfeld z. B. auf einem Flipchart gesammelt. Das Gesamtergebnis des Workshops wird abschließend als Organisationskarte dokumentiert und aufbereitet.

Zum Abschluss des WLB-Mapping-Workshops der Führungskräfte werden auch diese gebeten, die erarbeiteten Themenfelder gemäß der ihnen beige-messenen Wichtigkeit in eine Rangfolge zu bringen:

### 5. Priorisierung der Themenfelder

**Arbeitsauftrag:** Bringen Sie jeder die gebildeten WLB-Themenfelder in eine Reihenfolge, beginnen Sie mit dem für Sie am wichtigsten!

### Zusammenführung und Konzeption: Vom Matching-Workshop zum Leitbild

In Phase 2 des GeMiNalitäts-Ansatzes finden der Abgleich und die Zusammenführung der Ergebnisse aus den einzelnen Mapping-Workshops statt. Anhand der entwickelten WLB-Themenfelder und etwaiger Erwartungs-Angebots-Lücken werden gemeinsame Ziele formuliert, die dann im weiteren Prozess der Gestaltung und Umsetzung von Maßnahmen als Leitbild dienen. Erwartungen abzugleichen und kontinuierlich darüber zu kommunizieren ermöglicht nicht nur, auf Veränderungen reagieren zu können, sondern auch eine Vorausschau auf erwartete Ange-

bote oder Lösungen für zukünftige Situationen. Diese Phase der WLB-Konzepterstellung ist das „Herzstück“ des gesamten Prozesses, kann jedoch ohne eine detaillierte Bestandsaufnahme und Analyse nach dem Vorgehen in Phase 1 nicht funktionieren.

### 4.2.1

#### Der WLB-Matching-Workshop

Ziel des Matching-Workshops ist der Abgleich und die Zusammenführung der WLB-Organisationskarten der Mitarbeiter/-innen und der Führungskräfte. Dazu werden die Organisationskarten mit den WLB-Themenfeldern sowie den dazugehörigen Erwartungen und mögliche Angebote vorgestellt. Vertreter/-innen der Gruppe der Mitarbeiter/-innen bzw. der Führungskräfte müssen dabei zur Verfügung stehen, um



Die Präsentation der Organisationskarten in der ersten Phase des Matching-Workshops sollte relativ kompakt erfolgen und den Gruppen ungestört Gelegenheit bieten, ihre Position darzulegen. Es bereitet die Workshop-teilnehmer/-innen auf die spätere Diskussion vor. Deshalb sollten hier durch den/die Moderator/-in nur Verständnisfragen und Erläuterungen zugelassen und eine Diskussion weitestgehend vermieden werden! Der/die Moderator/-in kann bereits vorab auf das folgende „Blitzlicht“ sowie auf die spätere Gruppendiskussion verweisen.



Tip

etwaige Verständnisfragen zu klären oder beispielsweise bestimmte Erwartungshaltungen zu begründen. Dies ist deshalb wichtig, da es bereits den ersten Schritt zur Aufdeckung der sonst jeweils impliziten psychologischen Verträge darstellt und somit der erste Schritt zur gegenseitigen Verständnisbildung ist!

Beim nun folgenden „Blitzlicht“ werden die gewonnenen Erkenntnisse in der Gruppe reflektiert. Die Teilnehmer/-innen werden jeweils dazu aufgefordert, ein Kurzstatement abzugeben.

**Leitfrage:** Gibt es neue und/oder überraschende Erkenntnisse? Und wenn ja, welche?

Die Erkenntnisse können z. B. auf einem Flipchart gesammelt

Es lohnt sich, Vorbereitungszeit in den Matching-Workshop zu investieren, um beispielsweise die Gewichtung der Themenfelder zu visualisieren und die einzelnen Themenfelder inhaltlich, also nach gegenseitigen Erwartungen, gegenüberzustellen. Dabei kann es erforderlich sein, einzelne Themenfelder zu abstrahieren, zusammenzufassen oder Begrifflichkeiten zu vereinheitlichen. Nach Möglichkeit sollte dies durch eine neutrale, unbeteiligte Person wie z. B. den/die Moderator/-in vorgenommen werden. Diese Aufbereitung der Mapping-Workshopergebnisse erleichtert die Arbeit im Matching-Workshop wesentlich. Dabei ergeben sich folgende Vorteile:

- » Erhöhung der Übersichtlichkeit
- » Zeitersparnis
- » Erhöhung der Ergebnisqualität

werden. Dieser Zwischenschritt bietet die Gelegenheit, negative wie positive Überraschungen oder andere (emotionale) Reaktionen darauf erst einmal loszu-

werden. So kann im Folgenden bereits wieder konstruktiver an gemeinsamen Lösungen gearbeitet werden.

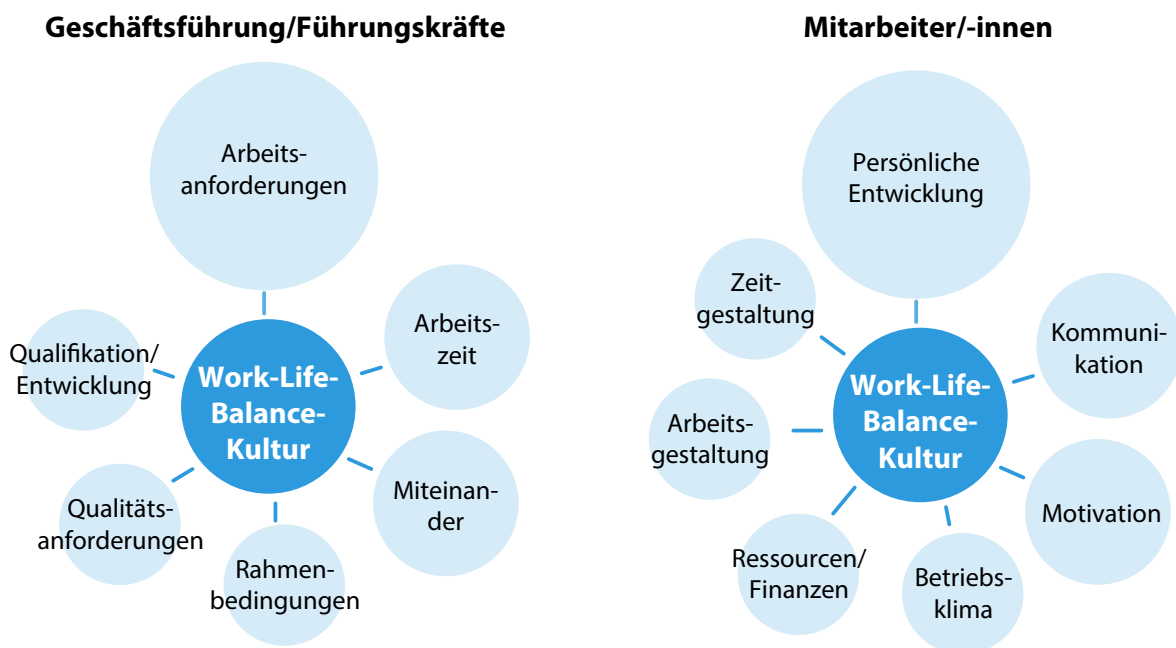


Abbildung 16: Beispielhafter Überblick einer Führungskräfte- und einer Mitarbeiter/-innen-Organisationskarte im Vergleich

Der anschließende detaillierte Abgleich der unterschiedlichen Organisationskarten findet erneut in Form einer moderierten und fokussierten Gruppendiskussion statt. Er deckt Erwartungs-Angebots-Lücken auf und sensibilisiert beide Parteien für die Belange und Bedürfnisse der anderen. Bereits ein visualisierter Überblick verrät:

- » Welche betrieblichen Themenfelder sind aus Mitarbeitersicht und welche aus Führungskraftensicht WLB-relevant?
- » Welchem Thema wird jeweils welche Bedeutung beigemessen?

Als nächstes werden die Themenfelder zu einer gemeinsamen Organisationskarte zusammgeführt und im Detail abgeglichen. Ziel ist es hier, eine Organisationskarte zu erhalten, die alle relevanten WLB-Themen des Unternehmens sowie die gegenseitigen Erwartungshaltungen enthält, und die sowohl von Mitarbeiter/-innen und Führungskräften getragen wird. Das Ergebnis ist also die Visualisierung des verdichteten gemeinsamen psychologischen „Globalvertrags“ auf Unternehmensebene.

Dabei präsentiert der/die Moderator/-in nacheinander jeweils ein zusammengeführtes Themenfeld, welches parallel von

Gemeinsame Sicht	Sicht der Mitarbeiter/-innen	Sicht der Führungskräfte
Faktoren, welche die WLB beeinflussen		Arbeitszeitflexibilität Anwesenheitszeit Wochenarbeitszeit
Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen		Flexibilität Zuverlässigkeit Engagement Verständnis für betriebliche Belange
Erwartungen der Mitarbeiter/-innen		Akzeptanz des Überstundenausgleichs

Tabelle 1: Beispiel des Matching-Prozesses Handlungsfeld „Arbeitszeit“

Gemeinsame Sicht	Sicht der Mitarbeiter/-innen	Sicht der Führungskräfte
Faktoren, welche die WLB beeinflussen		Entwicklungsmöglichkeiten Weiterbildung kommunizierte Zukunftsperspektiven
Erwartungen an die Mitarbeiter/-innen		Weiterbildungsbereitschaft eigenständiges Denken/ Lernen/Einarbeiten Kreativität
Erwartungen der Mitarbeiter/-innen		Akzeptanz des Überstundenausgleichs

Tabelle 2: Beispiel des Matching-Prozesses Handlungsfeld „persönliche Entwicklung“

den Workshopteilnehmenden diskutiert und bearbeitet wird. Leitend ist dabei die Fragestellung:

### Besteht Einigkeit über die gegenseitigen Erwartungen?

Ggf. werden widersprüchliche Erwartungen diskutiert, womöglich Kompromisse formuliert oder, wenn nötig, einzelne Erwartungen, die nicht mehrheits-

fähig sind, aus der gemeinsamen Karte gestrichen.

## 4.2.2

### Zentrale Ergebnisse der WLB-Matchings aus den GeMiNa-Modellbetrieben

Die Matching-Workshops haben in den Modellbetrieben zu

wesentlichen Ergebnissen auf unterschiedlichen Ebenen beigetragen. Dabei wurden sowohl hinsichtlich der WLB inhaltliche Erkenntnisse gewonnen als auch strukturelle und kommunikative Verbesserungspotenziale sichtbar. Außerdem wurden weitere betriebliche Einsatzmöglichkeiten des Matchings erkannt.

Die wichtigsten Ergebnisse aus den Modellbetrieben zusammengefasst:

#### **WLB-Themen sind mehr als Arbeitszeitfragen:**

Die offene Diskussion betrieblicher Faktoren, welche die WLB beeinflussen, hat die zentrale Erkenntnis hervorgebracht, dass „klassischen“ WLB-Themen wie Arbeitszeit oder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Seiten der Belegschaft eine eher geringe Bedeutung beigemessen wird. Stattdessen wurden vor allem Aspekte wie unzureichend wahrgenommene Kommunikation/Feedback, zu geringe Wertschätzung sowie fehlende Weiterbildungs- und Entwicklungsperspektiven als hauptsächlich belastende Faktoren ausgemacht.

#### **WLB ist auch ein Unternehmensthema:**

Mit dem vorangegangenen Punkt wurde den Modellbetrieben ebenfalls deutlich, dass WLB nicht nur ein individuelles The-

ma ist, auf das jede/r Einzelne bei einer Unausgewogenheit eigenverantwortlich mit beispielsweise mehr Sport reagieren kann. Da betriebliche Bedingungen die WLB der Beschäftigten beeinflussen, liegt es ebenfalls in der Verantwortung und im Interesse der Unternehmen, für Rahmenbedingungen Sorge zu tragen, die nicht übermäßig belasten und eine funktionierende WLB ermöglichen.

#### **Gleiche Erwartungen sind nicht gleich erfüllte Erwartungen:**

Zentrale Erkenntnis des Matchings war, dass zwar sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter/-innen in einigen Erwartungen übereinstimmen können, dass diese aber dennoch gegenseitig nicht erfüllt werden. Grund hierfür ist oft das „Hol-/Bringschuld“-Dilemma, wie ein Beispiel zeigt:

Während Führungskräfte das Thema Weiterbildung als wichtig erachteten, aber mangelndes Interesse der Mitarbeiter/-innen beklagten und darauf setzten, dass die Mitarbeiter/-innen eigene Weiterbildungswünsche und -vorschläge an sie herantragen („Holschuld“), gingen Beschäftigte davon aus, dass das Aufzeigen von Weiterbildungsperspektiven Aufgabe der Führungskräfte sei („Bringschuld“) und ihnen keine Weiterbildung angeboten und damit zugebilligt würde. Klar

wurde, dass in der Sache zwar Einigkeit bestand, eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung aber dennoch nicht realisiert wurde bzw. werden konnte, da gegenseitige Erwartungshaltungen nicht kommuniziert wurden!

#### **Der strukturierte Erwartungsabgleich als Gestaltungsinstrument:**

Der Matching-Workshop wurde in seiner Methodik als auch mit dem zugrundeliegenden Konzept des Erwartungsabgleichs von den Teilnehmenden als sehr geeignet bewertet, die Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen voranzutreiben. Dabei können in diesem Format alle Themen – insbesondere weiche und individuelle Themen, die einer besonderen Regelung bedürfen – behandelt werden.

Speziell Mitglieder der Unternehmensleitungen schätzten das Format als Plattform zur internen Unternehmenskommunikation, um der Gefahr entgegenzuwirken, den „Draht“ zu ihrer Basis zu verlieren.

## 4.2.3

### Die Ableitung eines gemeinsamen WLB-Leitbildes

Als letzter Schritt in Phase 2 erfolgt die Verständigung auf ein gemeinsames WLB-Leitbild. Dies kann idealerweise im letzten Schritt des Matching-Workshops durchgeführt werden, da sich das Leitbild aus dem psychologischen „Globalvertrag“ ergibt. Aber auch eine spätere WLB-Leitbildentwicklung ist denkbar. Zu jedem zusammengeführten Themenfeld des Matching-Workshops werden in einem Abstimmungsprozess gemeinsame Ziele und Maßnahmen zur Förderung der WLB-Situation und -Kultur im Unternehmen vereinbart.

**Leitfrage:** Welche gemeinsamen Erwartungen und Ziele verfolgen wir, um die WLB-Kultur im Unternehmen zu stärken?

Die so aus dem psychologischen Vertrag auf Unternehmensebene beteiligungsorientiert abgeleiteten Ziele werden festgehalten und fungieren im Folgenden als Leitbild zur Förderung von WLB im Unternehmen. Ggf. erste vereinbarte Maßnahmen und Ideen werden ebenfalls gesammelt und in Phase 3 zur Gestaltung und Umsetzung wieder aufgegriffen (siehe Abb. 17).

Die in dem Leitbild formulierten Ziele zur Stärkung der WLB-Kultur im Unternehmen sollten stets von der Unternehmensleitung allen Beschäf-

tigten kommuniziert werden! Positiv ist, wenn damit verbunden bereits die ersten Schritte zur Umsetzung vorgestellt werden können. So wird der Belegschaft die Ernsthaftigkeit des Vorhabens signalisiert.

Ausgehend von diesen Ergebnissen werden in einem beteiligungsorientierten Prozess konkrete Maßnahmen beschlossen und umgesetzt (siehe Kapitel 4.4). Es kann so insgesamt eine WLB-Kultur entstehen und gelebt werden, die den Anforderungen beider betrieblicher Parteien gerecht wird.



---

WLB-förderliche Maßnahmen und Angebote müssen sich aufgrund individueller Beschäftigten- und Unternehmenssituationen zwingend an den jeweiligen Bedürfnissen aber auch Möglichkeiten der Beteiligten orientieren und müssen im Zeitverlauf immer wieder angepasst werden.

---



Wir erachten eine ausgewogene WLB als wesentlichen Faktor für gesunde, motivierte und kreative Mitarbeiter/-innen und somit für ein innovatives und effizientes Unternehmen. Die folgenden Ziele wurden dabei gemeinsam aus dem Abgleich und der Zusammenführung der gegenseitigen Anforderungen und Erwartungen auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite abgeleitet und erfüllen eine Leitbildfunktion bei der Gestaltung betrieblicher WLB-Maßnahmen.

**Das Geben und Nehmen von Feedback ist essenziell, um Abläufe effektiver gestalten zu können, Unsicherheiten zu vermeiden, somit den kontinuierlichen Verbesserungsprozess voranzutreiben und sich gegenseitig Wertschätzung entgegenzubringen. Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte haben daher einen Anspruch auf ein zeitnahes konstruktives Feedback.**

→ Entsprechende „Feedbackregeln“ werden erarbeitet, danach transparent gemacht und im betrieblichen Alltag gelebt.

→ Das Treffen zwischen Vorstand und Mitarbeiter/-innen (wie im Rahmen des Matching-Workshops) soll als Plattform regelmäßig stattfinden.

**Um den regelmäßigen Austausch zwischen den Mitarbeiter/-innen und Führungskräften zu fördern und Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, wollen wir im halbjährlichen Rhythmus Mitarbeitergespräche anbieten.**

→ Dazu soll gemeinsam ein thematischer Gesprächsfaden erarbeitet und die im Rahmen von GeMiNa identifizierten Themen- und Handlungsfelder einbezogen werden.

→ Die Führungskräfte werden zur Führung der Mitarbeitergespräche entsprechend vorbereitet und geschult.

**Eine klare und verbindliche Arbeitszeitregelung für alle trägt zu mehr Planungssicherheit und Verläss-**

**lichkeit bei. Das dauerhafte Leisten von Überstunden wird von Unternehmensseite als unproduktiv und belastend betrachtet und ist daher aus Unternehmenssicht nicht gewollt.**

→ Im Falle von Überstunden sollen Mitarbeiter/-innen gemeinsam mit den direkten Führungskräften einen Blick auf die Art sowie Gründe und Anlässe der Überstunden werfen und konkrete Lösungen dafür erarbeiten.

→ Überstunden sollen möglichst im Rahmen der flexiblen Arbeitszeit zeitnah ausgeglichen werden.

Wir wollen flexible Arbeitszeitmodelle und -regelungen bieten. Um eine diesbezügliche Planbarkeit zu ermöglichen, sollen die Mitarbeiter/-innen frühzeitig ihre Wünsche kommunizieren.

→ Wir wollen die Möglichkeit langfristiger Arbeitszeitmodelle im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit im Unternehmen überprüfen und ggf. entsprechende Angebote kommunizieren.

**Jede/r Mitarbeiter/-in hat das Anrecht auf eine bedarfsbezogene Qualifizierung/Weiterbildung. Wir erwarten, dass die Mitarbeiter/-innen ihre Weiterbildungswünsche und -vorschläge konkret äußern (z. B. in den Mitarbeitergesprächen).**

→ Es wird eine Weiterbildungsstrategie entwickelt und die Zuständigkeit dafür bei der Personalabteilung angesiedelt.

→ Entwicklungsmöglichkeiten werden transparenter gemacht.

**Wir wollen die Tätigkeitsbreite und -tiefe der Mitarbeiter/-innen erweitern, um sowohl Vertretungen und Arbeitsplatzrotationen als auch Fachkarrieren und Coachingtätigkeiten zu ermöglichen. Dadurch fördert das Unternehmen die Beschäftigungs- und Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeiter/-innen und beugt sowohl einseitigen geistigen als auch körperlichen Belastungen vor.**



# 4.3

## Praktische Tipps zur Durchführung der Workshop-Reihe

Um sowohl die Durchführbarkeit des Vorgehens im Mapping und Matching zu ermöglichen als auch das auf dem psychologischen Vertrag basierende Konzept zu unterstützen, sind im Folgenden einige praxisorientierte Tipps zusammengestellt:

	Mapping-Workshop für Mitarbeiter/-innen	Mapping-Workshop für Führungskräfte	Matching-Workshop
<b>Auswahl der Teilnehmer/-innen</b>	<p>Bei der Auswahl der teilnehmenden Mitarbeiter/-innen ist auf die Abbildung eines repräsentativen Querschnitts der Belegschaft zu achten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Beschäftigte aus allen Unternehmensbereichen</li> <li>» Nicht nur „Vorzeigeanestellte“</li> <li>» Freiwillige Teilnahme!</li> </ul> <p>Nur so können aussagekräftige Ergebnisse gewährleistet werden.</p>	<p>Bei der Auswahl der teilnehmenden Führungskräfte sollte aus Wirksamkeitsgründen beachtet werden, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» diese die unterschiedlichen Unternehmensbereiche abdecken</li> <li>» Führungskräfte der obersten Leitungsebene vertreten sind</li> <li>» nur Führungskräfte einbezogen werden, die über Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen verfügen, um               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen in der Arbeitsorganisation und im Arbeitsumfeld ändern sowie</li> <li>• die Umsetzung von WLB-Maßnahmen beschließen zu können.</li> </ul> </li> </ul> <p>Da Führungskräfte der unteren Ebenen (Teamleitungen etc.) diese Befugnisse meistens nicht haben, sollten sie an den Workshops für Mitarbeiter/-innen teilnehmen.</p>	<p>Die Teilnehmenden des Matching-Workshops setzen sich zu gleichen Anteilen aus Teilnehmer/-innen des Mapping-Workshops der Mitarbeiter/-innen und der Führungskräfte zusammen. Insbesondere die Mitarbeiter/-innen sollten Vertreter/-innen „entsenden“, die bereit sind, die Ergebnisse ihrer Gruppe auch vor den Führungskräften zu vertreten.</p>
<b>Teilnehmerzahl</b>	<p>Die Zahl der Teilnehmenden hängt nicht von der Unternehmensgröße, sondern vielmehr von der Anzahl der verschiedenen Bereiche/Organisationseinheiten ab.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Repräsentativität (s. o.)</li> <li>» Max. 10 -12 Teilnehmer/-innen zur Aufrechterhaltung der Diskussions- und Arbeitsfähigkeit im Workshop!</li> </ul>	<p>Die Obergrenze sollte bei 6 Teilnehmer/-innen liegen!</p>	<p>Die Obergrenze sollte bei insgesamt 10 Teilnehmer/-innen liegen! Je 3 - 5 Vertreter/-innen aus dem Mitarbeiter- und aus dem Führungskräfte-Workshop.</p>

Fortsetzung der Tabelle auf Seite 34

	Mapping-Workshop für Mitarbeiter/-innen	Mapping-Workshop für Führungskräfte	Matching-Workshop
<b>Moderation</b>	<p>Es hat sich bewährt, die Workshops von erfahrenen, <b>externen</b> Moderatoren, optimalerweise im Zweierteam durchführen zu lassen und zwar aus folgenden Gründen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Unvoreingenommene Sicht auf die Dinge</li> <li>» Durch gezielte Nachfragen Reflexion von vorher nicht hinterfragten und eventuell eingeschränkten betrieblichen Sichtweisen bei den Teilnehmenden („Betriebsblindheit“)</li> <li>» Niedrigere Hemmschwelle bei externen Moderatoren als bei Betriebsangehörigen in den Mapping-Workshops dahingehend, eventuell unangenehme betriebliche Sachverhalte anzusprechen, denn die Teilnehmer/-innen (v. a. die Mitarbeiter/-innen) haben keine direkten persönlichen Konsequenzen zu befürchten</li> <li>» „Pufferfunktion“ der externen Moderatoren im Matching-Workshop</li> <li>» Vorgabe und Einhaltung von Verhaltensregeln durch erfahrene Moderatoren zur konstruktiven und effektiven Gestaltung der Workshops</li> </ul>		
<b>Veranstaltungsort</b>	<p>Um eine produktive Atmosphäre in den Workshops zu gewährleisten, ist es hilfreich, diese optimaler Weise an einem <b>externen</b> Ort (z. B. in einem Tagungshotel) durchzuführen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Keine durch das betriebliche Tagesgeschäft bedingten Unterbrechungen und Störungen</li> <li>» Teilnehmer/-innen fühlen sich häufig außerhalb des betrieblichen Umfeldes freier und ungezwungener</li> </ul> <p>Sollte sich für eine Durchführung in den Räumlichkeiten des Unternehmens entschieden werden, sind folgende Vereinbarungen wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Störungen, z. B. durch das Herausrufen einzelner Personen, sind nur in absoluten Notfällen gestattet!</li> <li>» Diensthandys und sonstige Kommunikationsmittel sollten ausgeschaltet werden!</li> </ul>		
<b>Benötigte Zeit</b>	Die Dauer des WLB-Mapping-Workshops für Mitarbeiter/-innen ist erfahrungsgemäß mit einem ganzen Tag (inklusive Pausen) zu veranschlagen.	Die Dauer des WLB-Mapping-Workshops für Führungskräfte ist erfahrungsgemäß mit einem halben Tag zu veranschlagen.	Die Dauer des WLB-Matching-Workshops ist erfahrungsgemäß mit einem halben Tag zu veranschlagen.
<b>Priorität</b>	<p>Um sowohl die Ernsthaftigkeit der zugrundeliegenden Absichten bei der Durchführung der Workshops zu unterstreichen als auch ein ungestörtes und motiviertes Arbeiten zu erreichen, sollte den Workshops vor und bei der Durchführung die nötige Priorität vor allem seitens der Unternehmensleitung und der Führungskräfte beigemessen und den teilnehmenden Mitarbeiter/-innen kommuniziert werden.</p>		

Tabelle 3: Praktische Tipps zur Durchführung der Workshop-Reihe

## 4.4

### **Gestaltung und Umsetzung: Die Ableitung von Maßnahmen**

In Phase 3 werden WLB-Maßnahmen auf Grundlage der bisher gewonnenen Ergebnisse abgeleitet und die weitere Umsetzung dieser Maßnahmen vorangetrieben. Hier empfiehlt es sich, eine betriebliche Steuerungsgruppe und themenbezogene Arbeitsgruppen einzurichten.

Die Gestaltung und Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung sollten vor allem in KMU, die über keine eigene Personalabteilung verfügen, als Projekt aufgefasst und definiert werden. Dabei ist die Steuerungsgruppe in regelmäßigen Abständen zuständig für die Koordination, die Fortschrittskontrolle und die Kommunikation der entwickelten Maßnahmen nach „oben“ – also Richtung Unternehmensleitung und Führungskräfte – und nach „unten“ – also Richtung gesamter Belegschaft – sowie für den Genehmigungs- und Implementierungsprozess. Um die Arbeits- und Handlungsfähigkeit der Steuerungsgruppe zu garantieren, sollte diese klein

gehalten werden, aber dafür mit den entscheidenden Personen besetzt sein: Je nach Unternehmensgröße empfiehlt sich eine Größe der Steuerungsgruppe von ca. drei bis fünf Personen. Dabei sollten Personal- und Prozessverantwortliche einbezogen sein. Sollte kein/e Vertreter/-in der Unternehmensleitung regelmäßig an der Steuerungsgruppe teilnehmen können, muss zwecks Entscheidungen für eine enge Anbindung gesorgt werden.

Durch die Einrichtung themenbezogener Arbeitsgruppen – die mit den entsprechenden Fachexpertinnen und -experten sowie ein bis zwei Personen aus der Führungsriege und (entscheidend!) der Mitarbeiterschaft besetzt sein sollten – kann zum einen gewährleistet werden, dass Vorschläge und Meinungen der „Experten/-innen in eigener Sache“ berücksichtigt werden und somit die Akzeptanz von Maßnahmen durch die Beteiligung bei den Beschäftigten gesteigert wird. Zum anderen können so neben dem eigentlichen Kerngeschäft (unterschiedliche) Themen behandelt und Entwicklungen vorangetrieben werden, ohne alle Aufgaben auf wenige Personen zu bündeln und diese damit zu überlasten. Es gilt, die eigenen Personalressourcen strategisch und somit effizient einzusetzen.

Die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen erfolgt dann jeweils in drei Schritten:

#### **1. Maßnahmen zur Zielerreichung ausarbeiten**

Für die in den vorangegangenen Workshops herausgearbeiteten Erwartungs-Angebots-Lücken bzw. den Matching-Problemen zwischen Mitarbeiter/-innen und Führungskräften (siehe Kapitel 4.1 und 4.2) wurden Ziele für ein gemeinsames Leitbild formuliert. Es ist nun Aufgabe der Arbeitsgruppen, Maßnahmen zur Zielerreichung zu konzipieren und auszuarbeiten. Dabei kann schrittweise eine Lösung entwickelt werden. Problem-, Prozess- und Aufgabenanalysen unterstützen dabei.

Da Probleme in verschiedenen Themenbereichen, die ggf. von unterschiedlichen Arbeitsgruppen behandelt werden, jedoch oft zusammenhängen bzw. dieselben Ursachen haben, ist es Aufgabe der Steuerungsgruppe, dies bei der Erarbeitung von Maßnahmen im Blick zu behalten. Hier müssen Schnittstellen verzahnt werden.

## *2. Priorisierung von Maßnahmen*

Da sich in einem solchen Prozess oft eine Fülle von Einzelmaßnahmen ergibt, ist eine Priorisierung unerlässlich. Es müssen sowohl personelle, finanzielle als auch zeitliche Ressourcen berücksichtigt werden. Man sollte sich bei der Priorisierung von der Beurteilung der Wichtigkeit der Themenfelder (siehe letzter Schritt der WLB-Mapping-Workshops, Kapitel 4.1) und von der kurz-, mittel- bzw. langfristigen Umsetzbarkeit der Maßnahmen leiten lassen. Je nach Größe und Kapazitäten des Unternehmens und abhängig vom Wirkungsbereich der Maßnahmen sollten dann nicht mehr als zwei bis drei zur selben Zeit angegangen werden. Bei großen Veränderungen oder Neuerungen sollte mit einem Pilotbereich begonnen werden.

## *3. Erstellung eines Arbeitsplans*

Wie bei jedem Projekt ist auch hier ein detaillierter Arbeitsplan inklusive Maßnahmenplanung, Zeitplanung und Zuständigkeiten unerlässlich. Dieser sollte möglichst kleinschrittig sein und zur Fortschrittskontrolle definierte Meilensteine enthalten.

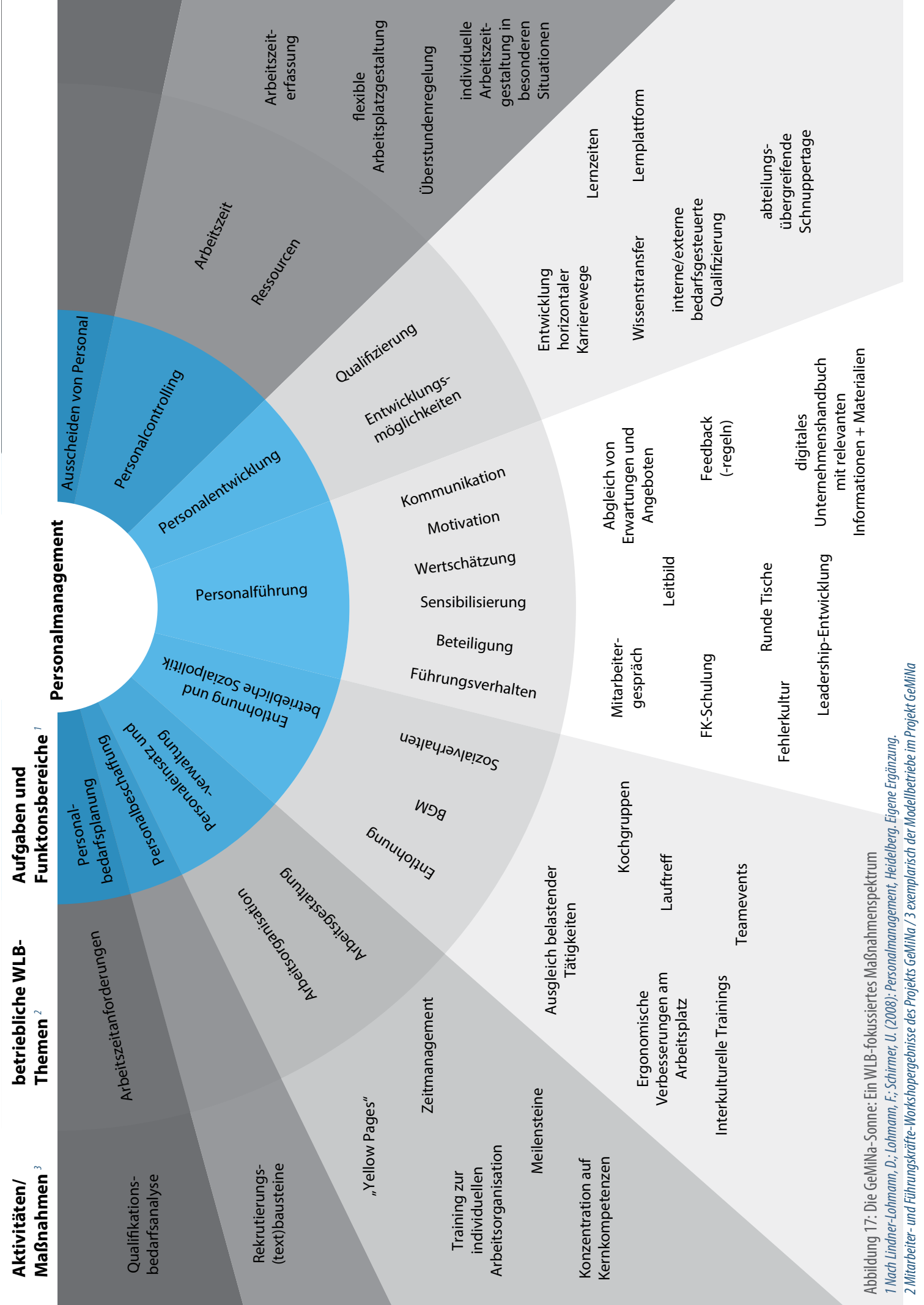


Abbildung 17: Die GeMiNa-Sonne: Ein WLB-fokussiertes Maßnahmenpektrum  
 1 Nach Lindner-Lohmann, D.; Lohmann, F.; Schirmer, U. (2008); Personalmanagement, Heidelberg. Eigene Ergänzung.  
 2 Mitarbeiter- und Führungskräfte-Workshopergebnisse des Projekts GeMiNa / 3 exemplarisch der Modellbetriebe im Projekt GeMiNa

KAPITEL

# 5

---

*Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis*

---



# 5

Nachfolgend werden zentrale betriebliche Aktivitäten zur Etablierung einer Work-Life-Balance-Kultur der drei Unternehmen aus dem Projekt GeMiNa vorgestellt. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in allen Unternehmen zunächst das umfassende Verfahren des GeMiNalitäts-Ansatz durchgeführt wurde (siehe Kapitel 4). Ausgehend von den betriebsbedingt z.T. unterschiedlichen Ergebnissen wurden jeweils konkrete Umsetzungsmaßnahmen beschlossen und realisiert.

Die in den Unternehmensbeispielen dargestellten Umsetzungslösungen stellen dabei lediglich einen inhaltlichen Schwerpunkt der jeweiligen Aktivitäten dar. Darüber hinaus wurden in allen drei Unternehmen zahlreiche weitere Maßnahmen auf den Weg gebracht (siehe Seite 36). Zudem wurden in allen Unternehmen regelmäßige Mitarbeitergespräche auf Basis des Konzepts psychologischer Verträge (siehe Kapitel 3.2) eingeführt bzw. vorhandene

entsprechend überarbeitet. Beispielfolgt wird dies im folgenden Kapitel 5.2 erläutert.

## 5.1

### **Der Umgang mit einer hochdynamischen Aufgabenvielfalt in einem multinationalen Highpotential-Team**

#### **Ausgangssituation bei der LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH**

Die Aufgabenfülle, die im Unternehmen oft in kurzer Zeit zu bewältigen ist, stellt viele Be-

schäftigte vor die Herausforderung, die richtigen Dinge zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Art und Weise zu erledigen. Gute, effiziente und zufriedenstellende Arbeit hat daher neben fachlichen Qualifikationen auch etwas mit der Organisation, mit dem Umfeld und der eigenen Arbeitsweise zu tun. Teilweise fühlen sich Beschäftigte – unabhängig von Funktion oder Verantwortung – überfordert und gestresst. Dadurch wird die Work-Life-Balance (WLB) in Mitleidenschaft gezogen.

Als Ergebnis der Mitarbeiterbefragungen und zahlreicher Workshops im Rahmen des Projektes wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein WLB-Leitbild erstellt. Die Auswertungen hatten zuvor ergeben, dass die Lösung von Problematiken wie z. B. „zu viele Aufgaben für zu wenig Zeit“ und



Firmenprofil

In der LIMO Lissotschenko Mikrooptik GmbH Dortmund entwickelt ein internationales Team aus 24 Nationen aus 240 Ingenieuren, Physikern, Technikern und vielen anderen Fachkräften kundenspezifische Lösungen und stellt innovative Produkte her. Deren Mission ist es, Geschäftspartnern in den Branchen Materialbearbeitung, Medizintechnik und Photonik mit Spitzentechnologien zu mehr Erfolg zu verhelfen.

In einer hoch dynamischen Branche wie dieser können sich sowohl die technologischen als auch wirtschaftlichen Rahmenbedingungen täglich ändern und damit auch die Herausforderungen an die Mitarbeiter. Um mit diesem Fortschritt dauerhaft Schritt halten zu können, ist ein lebenslanges Lernen essentiell. LIMO ist überzeugt, dass Offenheit, innere Beweglichkeit und eine gute Work-Life-Balance der Mitarbeiter Voraussetzungen für Erfolg sind.



der Wunsch nach „umfangreichem Feedback“ als besonders wichtig erachtet wurde.

Um das erarbeitete Leitbild in der Unternehmenskultur zu verankern, wurden in weiteren Workshops Maßnahmen entwickelt und Instrumente identifiziert. Ein Fokus lag bei den Maßnahmen auf dem Thema „Verbesserung der WLB“ der kompletten Belegschaft.

**Entwicklung eines Rahmenkonzepts für jährliche Mitarbeitergespräche** zur nachhaltigen Verbesserung der Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften (u. a. Konzept psychologischer Verträge/ Handlungsfelder im Hinblick auf WLB).

**Etablierung des Instruments „Runder Tisch“ für die Abteilungsleitungen** zur Abstimmung der Handhabung von Personal- und Führungsthematiken sowie zum Erfahrungsaustausch und zur strategischen und abteilungsübergreifenden Ablaufoptimierung.

### **Interkultureller Workshop:**

In dem Workshop wurden insbesondere die russische und deutsche Kultur und ihre Parallelen, Besonderheiten und Unterschiede in Bezug auf Kommunikation, Führung, Arbeitsorganisation und Einstellung zur Arbeit thematisiert. Der Workshop schaffte laut der Teilnehmenden ein Fundament für eine erfolgreiche multinationale Teamarbeit.

### **Maßnahmen bei LIMO**

LIMO hat sich intensiv mit der Herausforderung und einer großen Aufgabenfülle und daraus entstehenden Problemen auseinandergesetzt und mittels eines Zeit- und Selbstmanagementtrainings den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben, diese Herausforderungen zu meistern. So sollten die Trainingsteilnehmer/innen einen Blick dafür entwickeln, an welcher Stelle klare Grenzen gesetzt werden müssen, um die persönliche WLB halten zu können. Die Trainings helfen dabei, den Tag effizienter

zu gestalten und somit dem Aufkommen von Stress entgegenzuwirken. Gleichzeitig wurden sie im Training hinsichtlich des unterschiedlichen Empfindens von Stress sensibilisiert. Wie „stressig“ eine Arbeitssituation vom Einzelnen empfunden wird, hängt schließlich von zahlreichen Faktoren, u. a. der kulturellen Prägung, ab.

Im Training galt es, den eigenen Arbeitsstil kritisch zu reflektieren und zu optimieren. Darüber hinaus wurden Methoden und Instrumente vermittelt, um Zeit effektiver einzusetzen und zu nutzen, mit zeitlichen Engpässen umzugehen sowie in „stressigen“ Zeiten Grenzen zu setzen. Die Teilnehmenden analysierten ihr persönliches Arbeits- und Zeitverhalten anhand einer konkreten Tagesplanung. Der Fokus lag auf den folgenden Fragestellungen und Inhalten:

### **Zeitmanagement:**

1. Wie organisiere ich mich und meine Zeit? Wie sieht es bei meinen Kollegen und Kolleginnen aus?
2. Bestandsaufnahme: Womit verbringe ich eigentlich meine Zeit?
3. Womit sollte ich meine Zeit verbringen?
4. Wie bekomme ich eine Struktur in meinen Arbeitsalltag?
5. Wie kann ich die Zeitfresser meines Arbeitsalltages reduzieren/eliminieren?





### **Selbstmanagement:**

1. Was ist eigentlich Stress?  
Für mich und mein Umfeld?
2. Wie erkenne ich frühzeitig die „Alarmglocken“ des negativen Stresses?
3. Wie gehe ich persönlich mit Stress um? Was kann ich gegen Stress tun?

Diese Themen wurden interaktiv erarbeitet und durch eine Trainerin mit theoretischem Know-how untermauert. Darüber hinaus erfolgten Einzel- und Gruppenarbeiten, in denen die individuellen Vorgehensweisen des multinationalen Teams unter die Lupe genommen, Ziele gegenseitig auf Machbarkeit geprüft und Stressursachen aufgedeckt wurden. Positiver Nebeneffekt waren großes Verständnis und Rücksicht für die jeweils anderen. Es wurden direkte Maßnahmen für den gemeinsamen Arbeitsalltag beschlossen, so z. B. die Optimierung von Besprechungen.

Abschließend galt es für jeden Teilnehmenden, eine Verbindlichkeit bezüglich des Transfers in den „Work & Life“-Alltag zu schaffen. Dies erfolgte, indem jeder einen Brief an sich selbst verfasste, in dem selbstdefinierte Ziele und Vorsätze schriftlich festgehalten wurden. Dieser wurde der Trainerin verschlossen ausgehändigt und erreichte die



Beschäftigten nach sechs Wochen an ihrem Arbeitsplatz.

In einem weiteren Schritt ging LIMO einem konkreten Wunsch der Belegschaft nach und nähert sich dem Thema Burnout mit professioneller Unterstützung aus der Praxis. Ziel war es, das Thema im Unternehmen präsent zu machen und insbesondere die Führungskräfte über das Thema aufzuklären, da diese die Verantwortung sowohl für sich als auch für ein multinationales Team von je bis zu 15 Mitgliedern tragen. Auch hier spielte erneut das subjektive Empfinden Einzelner, neben den folgenden Themen, eine tragende Rolle:

- » Was ist Burnout überhaupt?
- » Was sind typische Ursachen?
- » Stufen der Burnout-Entwicklung
- » 1-2 Fallbeispiele aus der Praxis
- » Wo kommt die Führungskraft in einem Unternehmen „zum Einsatz“, sich um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen diesbezüglich zu kümmern? Im besten Fall präventiv?

- » Wie gehe ich mit interkulturellen Unterschieden um?
- » „Steckt“ Burnout der Führungskraft die Teammitglieder an?
- » Wie kann ich vorbeugen und/oder heilen?
- » Wie kann ich der Entwicklung entgegenzutreten, Risikofaktoren erkennen?

Zudem bestand die Möglichkeit, direkt Fragen an eine Psychotherapeutin zu stellen und sich in der Gruppe zu dem Thema auszutauschen. Die Hauptbotschaft der Infoveranstaltung lautete, dass jeder Krankheitsverlauf anders ist und es keine allgemeingültigen Regeln zur Burnout-Erkennung gibt. An dieser Stelle ist höchste Sensibilität seitens der Führungskraft gefragt.

### **Fazit**

Das GeMiNa Projekt hat es geschafft, dem Thema Work-Life-Balance in einer schnelllebigen Branche Einzug zu verschaffen und sowohl der Geschäftslei-

tung als auch dem kompletten LIMO-Team die Bedeutung einer gelingenden WLB für ein erfolgreiches Unternehmen klarzumachen. Zudem haben sich durch das Projekt nachhaltige Maßnahmen, wie der Runde Tisch oder die jährlichen Mitarbeitergespräche, im Unternehmen etabliert.

Für KMU in einem so dynamischen Umfeld wie der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie sind qualifizierte, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die wertvollste Ressource, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die im Rahmen des Projekts entwickelten Zeit- und Selbstmanagement-Trainings haben bereits erste Wirkungen bei der multikulturellen Belegschaft gezeigt. Besprechungen laufen effizienter ab; Abstimmungen zwischen Abteilungen erfolgen reibungsloser als bisher. Stress und Burnout sind keine Tabuthemen bei LIMO. Es wird noch bewusster mit Entscheidungen zu Themen wie Arbeitszeit und Aufgabenverteilung umgegangen. LIMO ist davon überzeugt, dass neben monetären Faktoren auch eine angemessene WLB dazu beiträgt, für die Belegschaft langfristig ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.



*Stimmen aus der Praxis:  
Susanne Schwager,  
kaufmännische Leiterin  
bei LIMO*

„Durch die Teilnahme am GeMiNa-Projekt hat sich bei LIMO der Work-Life-Balance Gedanke konkreter im Bewusstsein der Belegschaft und insbesondere unserer Führungskräfte verankert. Durch die Einführung von Mitarbeitergesprächen haben wir unseren Führungskräften ein einfach handhabbares, aber trotzdem effektives Instrument an die Hand gegeben. Wir haben zusätzlich die Wahrnehmung unserer Führungskräfte, was Stress und Burnout angeht, geschärft. Wir sind davon überzeugt, dass die erarbeiteten Instrumente und durchgeführten Maßnahmen dazu beitragen, unsere Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Unser Ziel ist es, durch Einsatz von auf LIMO-Bedürfnisse abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen unser hochqualifiziertes Personal langfristig zu binden.“



*Stimmen aus der Praxis:  
Dr. Paul Harten,  
Geschäftsführer von  
LIMO*



„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource im Mittelstand. In Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels trägt eine auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmte Personalentwicklung dazu bei, die bestehende Belegschaft zu halten und weiterzuentwickeln. Personalentwicklung ist nicht alleine Aufgabe einzelner Personen aus der Personalabteilung, sondern sie geht alle Führungskräfte an. Der Mitarbeiter darf für seine Führungskraft kein „fremdes Wesen“ sein. Mitarbeitergespräche sind unserer Meinung nach eine notwendige Maßnahme, um ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten im Unternehmen effizient zu erreichen. Insbesondere in sehr technisch orientierten Unternehmen wie LIMO hat das „GeMiNa“-Projekt geholfen, sich bewusst die Zeit zu nehmen, sich auch mit der Personalentwicklungsthematik auseinanderzusetzen. Wir glauben, dass diese Zeit gut investiert ist.“

## 5.2

### Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen durch Mitarbeitergespräche

#### Ausgangssituation bei der NanoFocus AG

Work-Life-Balance (WLB) ist nicht nur ein Modethema rund um soziale Verantwortung von Unternehmen. Die Notwendigkeit von WLB-Maßnahmen ergibt sich aus konkreten wirtschaftlichen Gründen, wie die Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu sichern. NanoFocus möchte durch gezieltes Führungshandeln die Attraktivität des Unternehmens für Beschäftigte und für talentierte Bewerberinnen und Bewerber erhöhen, um dadurch einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu erzielen.

Dieser Grundgedanke des gezielten Führungshandelns für NanoFocus liegt unter anderem in der Beantwortung der Frage, ob die Team-Mitglieder das Richtige tun (Effektivität) und dass sie es richtig tun (Effizienz). Zusätzlich bestätigt der Arbeitsalltag bei NanoFocus, dass die Arbeitsbelastung für jeden einzelnen Mitarbeiter stetig steigt. Bereits zu Beginn des Projek-

tes zeigte sich, dass NanoFocus Mitarbeitergespräche (MAG) als Führungsinstrument gezielt einsetzen möchte. Das MAG stellt einen wesentlichen Grundbaustein zur Sicherung und Weiterentwicklung der Arbeitszufriedenheit dar.

Durch die Teilnahme an dem GeMiNa-Projekt wollte NanoFocus einen tieferen Einblick in die Erwartungshaltung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegenüber dem Unternehmen gewinnen. Anhand einer Gegenüberstellung der Erwartungen der Unternehmensleitung und der Beschäftigten möchte die Unternehmensleitung das Füh-

rungshandeln verbessern und weiterentwickeln, um zufriedenere, leistungsfähige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und geringe Abwesenheitszeiten und Fluktuation zu erlangen.

Eine ausgeglichene WLB und verschiedene Entwicklungsperspektiven sind die vielleicht wichtigsten Kriterien für Nachwuchskräfte bei der Arbeitgeberwahl. Wichtige Punkte sind desweiteren, persönlich an der Entwicklung des Unternehmens beteiligt zu werden, Entscheidungen mit zu treffen und sich aktiv in die strategische Planung einbringen zu dürfen.



#### Firmenprofil

Die NanoFocus AG ist auf dem Gebiet der produktionsnahen optischen 3D-Oberflächenanalyse im Mikro- und Nanometerbereich tätig. Seit 1994 entwickelt, produziert und vertreibt NanoFocus Messsysteme und Software zur Charakterisierung von technischen Oberflächen.

Die Messsysteme ermöglichen Anwendern aus Wissenschaft sowie Industrie schnelle und hochpräzise 3D-Oberflächenmessungen. Die NanoFocus-Technologie wird branchenübergreifend in der Produktionskontrolle, Qualitätssicherung und Entwicklung eingesetzt.

Die NanoFocus AG ist ein börsennotiertes Familienunternehmen, das sich durch flache Hierarchien sowie unternehmerische Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen auszeichnet. Die Unternehmensführung legt besonderen Wert auf faires Verhalten gegenüber den Mitarbeitern und die Akzeptanz der persönlichen Individualität.

NanoFocus beschäftigt aktuell 73 Mitarbeiter/-innen.



NanoFocus zeichnet sich durch ein junges Team, ein kollegiales Arbeitsumfeld und vor allem durch flache Hierarchien aus. Das alles kann zu einer besseren WLB beitragen. Von einer funktionierenden WLB profitieren das Unternehmen und die Beschäftigten gleichermaßen, sodass von einer Win-Win-Situation gesprochen werden kann.



Zu Beginn des Projekts war es die Aufgabe, die IST-Situation bei NanoFocus und bei den weiteren projektbeteiligten Unternehmen sowie der Gesamtbranche zu erheben. Eine Online-Befragung stellte den Ausgangspunkt zur Dokumentation der gegenseitigen Erwartungen dar. Mittels dieser Online-Befragung wurden sowohl die Arbeits- und Belastungssituation der Beschäftigten als auch die vergleichbaren Gegebenheiten in anderen Unternehmen der Branche beleuchtet.

## Maßnahmen bei NanoFocus

Während des Projektes konnten anhand von moderierten Workshops sowohl mit Führungskräften als auch mit Beschäftigten die zentralen Erwartungen und Angebote in Hinblick auf die WLB herausgearbeitet werden. Es stellte sich heraus, dass die Ergebnisse der Workshops die Ergebnisse der Online-Befragung untermauern. In einem weiteren Workshop, an dem sowohl die Unternehmensführung als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnahmen, wurden die WLB-Organisationskarten der Unternehmensführung sowie der Beschäftigten mit Einflussfaktoren, Erwartungen und Angeboten zum Thema WLB im Betrieb vorgestellt. Innerhalb dieser Workshops konnten die Gruppen durch Erläuterungen nicht nur die eigene Sichtweise darlegen, sondern durch gezieltes Nachfragen auch ein vertieftes Verständnis für die Sichtweise der jeweils anderen Gruppe aufbauen.

Anhand von Workshops und Gruppendiskussionen wurden folgende gemeinsame Ziele sowie erste Maßnahmen in Hinblick auf eine nachhaltige Verbesserung der WLB-Situation erarbeitet:

1. **Mitarbeitergespräche (MAG)**  
Der Prozess der Durchführung der MAG soll verbindlich geregelt und die Führungskräfte zur Führung der MAG vorbereitet und geschult werden
  2. **Weiterbildung**  
Entwicklung eines Prozesses zur Organisation und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen
  3. **Interne Kommunikation**  
Die interne Kommunikation über alle Unternehmensbereiche sollte offener, zielgerichteter und effizienter gestaltet werden
  4. **Feedback**  
Mittels Feedbackrunden soll der Austausch zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Angestellten gefördert werden
  5. **Transparenz von innerbetrieblichen Strukturen**  
Die Transparenz von innerbetrieblichen Strukturen, Prozessen sowie vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Belegschaft soll erhöht werden
  6. **Arbeitsplatzausstattung**  
Ergonomische Gestaltung und adäquate Ausstattung der Arbeitsplätze
- Anhand dieser gewonnenen Erkenntnisse war und ist es die Aufgabe der NanoFocus AG, alle Aufgaben im Bereich des Personalmanage-

ments und der Organisationsentwicklung zu durchleuchten und zu verbessern. In vielen Fällen zeigte sich, dass eine optimierte Arbeitsorganisation, bessere Kommunikations- und Feedbackstrukturen und transparente Entscheidungsprozesse eine große Entlastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag darstellen.

Als Schwerpunkt wurde im Verlauf des GeMiNa-Projektes das Mitarbeitergespräch (MAG) weiterentwickelt. Im Fokus stand zunächst die Ausarbeitung eines MAG-Leitfadens. Die Personalabteilung, die kaufmännische Abteilung und die Geschäftsleitung evaluierten gemeinsam, welche Themenbereiche im MAG Berücksichtigung finden sollten. Der von NanoFocus konzipierte Leitfaden behandelt die folgenden Themengebiete:

1. Arbeitsumfeld, Aufgaben und Rahmenbedingungen der Arbeit
2. Zusammenarbeit und Führung
3. Berufliche Förderung und persönliche Entwicklung

Dieser entwickelte Leitfaden diente als Grundlage für eine gezielte Vorbereitung von Führungskräften und den Teams und wurde insbesondere den Führungskräften vor der Durchführung eines Gesprächs vorgestellt. Die Führungskräfte mit Personalverantwortung wurden zudem mit der Unterstützung der Projektpartner auf die Durchführung der MAG vorbereitet und geschult.

Das Unternehmen NanoFocus zeichnet sich durch flache Hierarchien aus. Die Organisationsstruktur ist untergliedert in die Geschäftsleitungsebene, die Führungsebene (Abteilungsleiter) und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Abteilungen.

Um gute und zielgerichtete MAG zu gewährleisten, wurde von der Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung festgelegt, dass Führungskräfte sich im Vorfeld eines MAG mit der Geschäftsleitung hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse abstimmen

müssen, um Handlungsspielraum zu definieren. Dieser festgelegte Handlungsspielraum bietet dann der Führungskraft die Möglichkeit, während eines geführten MAG detaillierte Aussagen zu tätigen und verbindliche Vereinbarungen mit dem Beschäftigten zu treffen.

Während der MAG fand ein Abgleich der gegenseitigen Erwartungen statt. Diese Erwartungen gingen über fachliche Fragen hinaus, denn oftmals waren es gerade die persönlichen Erwartungen, die im MAG angesprochen wurden. Auch Weiterbildung und notwendiger Qualifizierungsbedarf wurde in den MAG angesprochen und konnte teilweise, durch den vorher definierten Handlungsspielraum der Führungskräfte, beim MAG bereits verbindlich zugesagt werden.

Im Anschluss an die Durchführung der MAG im Unternehmen fanden sogenannte Feedbackrunden statt. Dabei stand der Austausch über das Konzept und den Ablauf der MAG im Mittelpunkt. Führungskräfte und Beschäftigte diskutierten dabei gemeinsam Stärken und Schwächen des vorliegenden MAG-Leitfadens und gaben Anregungen zur Optimierung.



## Fazit

Die im Projektverlauf gewonnenen Erkenntnisse werden NanoFocus nachhaltig nutzen um die weitere Organisationsentwicklung zu intensivieren. Das MAG als Führungsinstrument hat NanoFocus aufgezeigt, dass gezieltes Führungshandeln den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu den Beschäftigten, die Analyse individueller Stärken und Schwächen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, eine Vorbildfunktion bei einer klar nachvollziehbaren Vision sowie die Vermittlung von Zielen und Werten, mit denen sich das NanoFocus-Team identifiziert, beinhaltet.

Zur Verbesserung der WLB fanden noch weitere Maßnahmen Berücksichtigung. So wurden unter anderem die ergonomische Gestaltung und adäquate Ausstattung der Arbeitsplätze begutachtet und verbessert als auch die Sozialräume erweitert. Um eine nachhaltige Stabilisierung und Veränderung zu erzielen, soll nun in regelmäßigen Abständen ein Treffen zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten stattfinden. Neben der Offenlegung neuer Erwartungen und Angebote soll der Stand bereits vergangener Veränderungen abgefragt und über eine anschließende Kommunika-

tion mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nachgedacht werden.

Im Zuge des GeMiNa-Projektes wurde eine Richtlinie zur Durchführung von MAG erarbeitet. Das MAG ist ein verbindliches Führungsinstrument, das einmal jährlich im ersten Quartal stattfindet. Über die in den MAG getroffenen Vereinbarungen sind Protokolle zu erstellen. NanoFocus hat es sich zum Ziel gesetzt, den entwickelten MAG-Leitfaden kontinuierlich zu verbessern und die Gespräche re-

gelmäßig durchzuführen. Die Nachbearbeitung der MAG stellt einen zentralen Punkt dar. Weiterhin gilt es, den Weiterbildungsbedarf zu identifizieren und Beschäftigte gezielt zu schulen.

Ebenso wurde anhand der Durchführung der Workshops deutlich, dass insbesondere die Feedbackrunden und der Austausch zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und den Teams unterstützt und gefördert werden sollte.



*Stimmen aus der Praxis:  
Joachim Sorg, Vorstand  
(CFO) der NanoFocus AG*

„Durch gezieltes Führungshandeln in Form eines regelmäßigen Austauschs zwischen Führungskräften und Mitarbeitern möchte NanoFocus die gegenseitigen Erwartungshaltungen identifizieren, matchen und anschließend gemeinsam ausrichten. Durch WLB-Maßnahmen soll die Arbeitsmotivation, Gesundheit und Produktivität der Mitarbeiter erhalten und langfristig gefördert werden. [...] Für den Beschäftigten bietet das MAG die Gelegenheit, seine Arbeits- und Berufssituation aktiv mitzugestalten. Ebenso werden die Führungskraft und die Geschäftsleitung bei ihrer Aufgabe der Personalführung und Personalentwicklung unterstützt. Darüber hinaus zeigen das jährliche institutionalisierte MAG, die Workshops und die Feedbackrunden, wie wichtig die täglichen Gespräche, die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter am Arbeitsplatz stattfinden, für die Leistungsfähigkeit und Motivation – und damit für eine funktionierende WLB – der Mitarbeiter sind.“

## Lebensphasenunterstützende Personalpolitik in KMU aus der Hightech-Branche

### Ausgangssituation bei der Bartels Mikrotechnik GmbH

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bartels Mikrotechnik GmbH, die im Laufe ihrer Unternehmenszugehörigkeit schnell hochspezialisierte Hightech-Expertise entwickeln, gilt es langfristig zu binden und systematisch weiterzuentwickeln. Dabei besteht eine große Herausforderung darin, das vornehmlich junge Team mittels einer Personalpolitik perspektivisch zu unterstützen, die sich an individuellen Lebensphasen orientiert: Dazu gehören u. a. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kinderbetreuung und perspektivisch auch Pflege) oder die Unterstützung der Lern- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Hierfür sind entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen und geeignete Maßnahmen zu entwickeln (z. B. flexible Arbeitszeitregelungen, Teilzeitangebote etc.). Dies bedeutet für ein Unternehmen in der Größenordnung der Bartels Mikrotechnik GmbH eine nicht unerhebliche Herausforderung!

## Weiterbildungs- und Entwicklungsperspektiven?!

Da die Beschäftigten vergleichsweise jung sind, steht das berufliche Weiterkommen, also die Karriereplanung und -gestaltung, bei vielen von ihnen momentan stark im Fokus. Die GeMiNa-Befragung zeigte, dass aus Sicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fehlende oder z. T. unklare Weiterbildungs- und Entwicklungsperspektiven als einschränkend und belastend wahrgenommen wurden. Gleich-

ermaßen zeigte sich die Geschäftsführung darüber erstaunt, dass von Beschäftigtenseite nur wenig Wunsch nach Weiterbildung formuliert wurde. Beim Thema Weiterbildung herrschte deshalb steigende Unzufriedenheit auf beiden Seiten! Weiterhin sah die Geschäftsführungs- und Beschäftigtenseite in den Ergebnissen der Befragung das Risiko, dass einzelne Personen aufgrund nicht vorhandener fachlicher Vertretung als „Einzelkämpfer“ in eine Überlastungssituation geraten könnten. Daraufhin wur-



### Firmenprofil

Die Bartels Mikrotechnik GmbH ist auf die innovative Nutzung mikrosystemtechnischer Technologien in der klassischen Konsumgüterindustrie, im Maschinenbau und in der Medizintechnik spezialisiert. Schwerpunkte bilden die Bereiche Mikrofluidik, Mikroaktuatorik und Mikromechanik.

Die internationalen Aktivitäten von Bartels verteilen sich auf zwei Geschäftsfelder:

- » Im Bereich microEngineering entwickelt Bartels neue Produkte in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit seinen Kunden und sichert ihnen so einen Innovationsvorsprung. Die Kunden wertschätzen dabei die Fähigkeit der Entwicklungsingenieure, in verschiedensten Disziplinen anspruchsvolle technische Probleme zu lösen.
- » Im Bereich microComponents produziert und vertreibt Bartels Mikrotechnik Mikrokomponenten wie Mikropumpen, -filter und -ventile.

Bartels beschäftigt rund 15 Mitarbeiter/-innen. Das junge, interdisziplinär besetzte Team besteht größtenteils aus Universitätsabsolvent/-innen aus dem MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik)-Bereich sowie übernommenen Auszubildenden (Mikrosystemtechniker/-innen).



de gemeinsam beschlossen, die Frage nach Weiterbildungs- und Entwicklungsperspektiven künftig systematisch und zielgerichtet anzugehen.

### „Wer kann was?“ - (Weiter-) Qualifizierung mit System

Qualifizierungen sind sowohl mit Zeit- als auch mit Kostenaufwand verbunden. Im laufenden Tagesgeschäft sind regelmäßige, zeitaufwendige Freistellungen aufgrund der geringen Personaldecke oftmals nur schwer zu realisieren. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen bestand folglich die Vorgabe, die Belegschaft systematisch und vor allem bedarfsorientiert fortzubilden. Zunächst musste ermittelt werden, wer über welche tätigkeitsbezogenen und übergreifenden Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt und wo individuelle Weiterbildungs-wünsche und -bedarfe konkret bestehen. Ausgehend von diesen Ergebnissen sollte dann eine (Weiter-)Qualifizierungsoffensive gestartet werden. Zu diesem Zweck einigte man sich auf ein mehrstufiges Verfahren für die Durchführung einer Qualifikationsbedarfsanalyse, bei dem die Beschäftigten aktiv mit- einbezogen werden.

### Ermittlung des IST- Qualifikationsstandes

Um einen (möglichst) objektiven Überblick über die Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten zu erhalten, wurde gemeinsam ein entsprechender Erfassungsbogen als Excel-Tabelle entwickelt. Es wurden alle im Unternehmen im technischen Bereich anfallenden Tätigkeiten aufgeführt.

Mit Hilfe des Bogens begannen zuerst die Beschäftigten mit einer Selbsteinschätzung: Hierbei konnte jeweils aus vier verschiedenen Beherrschungsgraden gewählt werden, ebenso konnte ein konkretes Qualifizierungsinteresse bei jeder Fähigkeit angekreuzt werden. Im Mitarbeitergespräch erfolgte dann ein Abgleich zwischen der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin und der Einschätzung des Vorgesetzten. Der

Name	Alter	Löten		Kleben		
		manuell	Reflow-löten	mit UV-Klebern	mit Epoxid-Klebern	mit Acrylat Klebern
<i>Grad der Beherrschung</i>						
Katja, Gülcan	36	+	O	O	+	+
Großkreutz, Elfie	59	+	+	O	+	+
Kramer, Jens	17	O	O	-	-	-
Meier, Kevin	21	O	+	-	O	+E
Rodriguez, Christiano	24	O	-	+	O	-
Müller, Werner	60	+E	+E	+E	+E	+E
Güneri, Volkan	34	+	-	+E	+	+
Schulz, Andreas	35	-	+	+	O	-
Evans, Tony	30	O	O	-	+	+
Wilhelm, Claudia	31	-	O	-	+	O
ø-Alter 34,7 Jahre						
<b>Stand: 2012</b>		<i>IST</i>				
IST	+E	1	1	2	1	2
IST	+	3	3	2	5	4
IST	O	4	4	2	3	1
<b>Anzahl MA GESAMT: 10</b>						

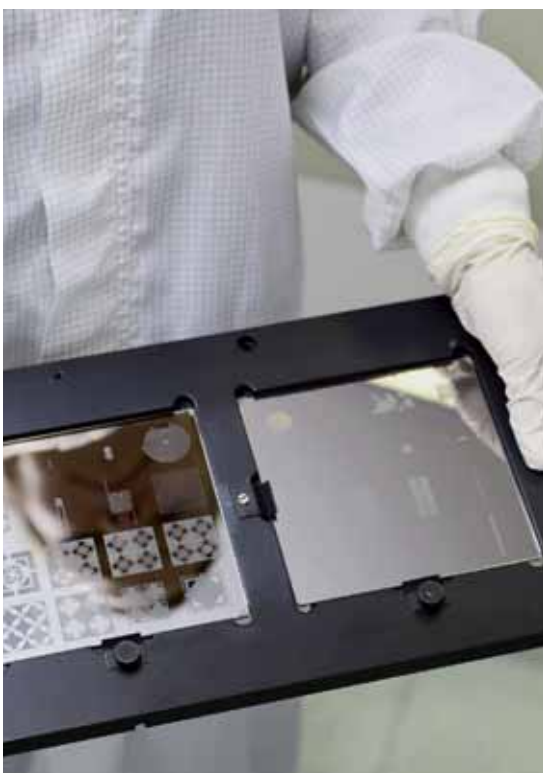
<b>Legende</b>	<span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">+E</span> = Vollständige Beherrschung und Ausführung
	<span style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">+</span> = Notwendige Beherrschung und selbständige Ausführung
	<span style="background-color: #D3D3D3; color: black; padding: 2px;">O</span> = Keine vollständige Beherrschung
	<span style="background-color: #800080; color: white; padding: 2px;">-</span> = Keine oder sehr veraltete Kenntnisse

Abbildung 18.: Auszug aus einer fiktiven Qualifikationsmatrix



so pro Beschäftigtem/r ermittelte IST-Stand wurde anschließend in eine Qualifikationsmatrix eingetragen.

Mit der Qualifikationsmatrix verschaffte sich das Unternehmen erstmals einen Gesamtüberblick über die vorhandenen tätigkeitsbezogenen und übergreifenden Fähigkeiten und Kenntnisse. Und das sowohl auf individueller Beschäftigtenebene als in Summe auch für das gesamte Unternehmen. So weit, so gut. Und jetzt?



## Qualifizierungsplanung und -umsetzung

Da (Weiter-)Qualifizierungen aus Ressourcengründen nicht einfach so flächendeckend durchgeführt werden können, wurden die Ergebnisse aus der Qualifikationsmatrix im Hinblick auf folgende Fragestellungen hin ausgewertet:

- » Gibt es einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, bei denen eventuell Wissenslücken bestehen? Durch entsprechende Qualifizierung könnten diese Beschäftigtenprofile vervollständigt werden.
- » Existieren im Unternehmen „Leuchttürme“, d.h. Beschäftigte mit z.T. langjährigen Erfahrungen und/oder sehr umfassenden (Spezial-)Kenntnissen? Diese Personen könnten durch die Qualifizierung anderer Beschäftigter präventiv entlastet werden. Aus Unternehmenssicht ist die Schaffung von „Back Ups“ – sprich adäquater Vertreter und Vertreterinnen – für strategisch relevante Tätigkeiten ein weiterer Grund, das damit verbundene Know-how durch Qualifizierung breiter zu streuen.

Um den Einstieg in eine bedarfsgerechte und strategische Qualifizierungsplanung zu gewährleisten, wurde mit SOLL-Werten gearbeitet, die von der Geschäftsführung zusammen mit der zuständigen Abteilungsleitung festgelegt wurden. Aus dem Abgleich zwischen IST-Stand aus der Qualifikationsmatrix und diesen SOLL-Werten wurde dann der Qualifizierungsbedarf sichtbar: Der ermittelte Bedarf an Weiterbildungen wurde zunächst gemäß der Dringlichkeit priorisiert. Anschließend wurden konkrete Beschäftigte für die Qualifizierungsteilnahme ausgewählt. Ziel war die Komplettierung vorhandener Kompetenzprofile. Jetzt konnte mit der praktischen Organisation und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen begonnen werden: Aufgrund der in vielen Fällen stark betriebsspezifischen Qualifizierungsinhalte wurde beschlossen, dass die meisten Maßnahmen am besten intern qualifiziert werden sollten. Bei der Auswahl möglicher „Qualifizierer“ konnte die Qualifikationsmatrix erneut herangezogen werden.

## Fazit

Das bei der Bartels Mikrotechnik entwickelte und umgesetzte bedarfsorientierte Vorgehen bei der Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen dient als gutes Beispiel dafür, wie die Anforderungen von Unternehmen einerseits und Beschäftigten andererseits „unter einen Hut“ gebracht werden können (Win-Win-Situation). Der Wunsch der Beschäftigten nach kontinuierlicher fachlicher (Weiter-)Qualifizierung konnte mit den Anforderungen des Unternehmens, die Leistungsfähigkeit des vorhandenen Teams zu gewährleisten und auszubauen, in einen sinnvollen Einklang gebracht werden. Die dargestellte Umsetzungslösung ist für die Bartels Mikrotechnik GmbH ein erster Schritt in Richtung einer bedarfsorientierten, lebensphasenbezogenen Personalpolitik. Sie ist daher ein wichtiger Baustein für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten und damit auch für deren längerfristige Bindung an das Unternehmen.

Mit Hilfe der durchgeführten (Weiter-)Qualifizierungen wurde auch die Einsatzflexibilität der einzelnen Beschäftigten erhöht. Damit konnte eine wichtige Grundlage für die Unterstützung der Beschäftigten beim Eintritt

in neue Lebensphasen geschaffen werden: Da es jetzt für alle Aufgaben, Tätigkeiten etc. „Back-Ups“ – sprich Vertreter/-innen – gibt, können Beschäftigten im Bedarfsfall spezifisch angepasste Arbeitszeitvolumina angeboten werden (z. B. Teilzeit während Betreuungs- und Pflegeaufgaben). Nichtsdestotrotz wird sich die Bartels Mikrotech-

nik GmbH nicht auf dem bisher Erreichten „ausruhen“: Der eingeschlagene Weg zur Entwicklung und Etablierung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik soll und wird konsequent weitergegangen, um den Herausforderungen zukünftiger Lebensphasen proaktiv zu begegnen. Denn auch eine junge Belegschaft wird älter!



*Stimmen aus der Praxis:  
Dr. Frank Bartels,  
Geschäftsführer der  
Bartels Mikrotechnik  
GmbH*



„Im Rahmen des GeMiNa-Projektes wurde die Arbeits- und Lebenssituation der Beschäftigten deutlich stärker als bislang in den Fokus genommen. Wir können sagen, dass wechselseitig ein größeres Verständnis der Belange von Mitarbeitern und Betrieb erwachsen ist. Dazu war insbesondere die Teilhabe, die die Mitarbeiter am Gemina-Prozess hatten, wichtig.

Als sehr positiv sehen wir die erstellte Kompetenzmatrix, die der Geschäftsführung durch ein überschaubares Tool eine hervorragende Übersicht über die vorhandenen Fähigkeiten im Betrieb, deren personelle Verteilung und den Maßnahmen zum Erhalt und Ausbau bietet.“

KAPITEL

# 6

---

## *Controlling des GeMiNalitäts-Ansatzes*

---



## Evidenzbasiertes Vorgehen im Projekt GeMiNa



Im Projekt GeMiNa wurde im gesamten Projektverlauf auf eine Evidenzbasierung wertgelegt.

Das Prinzip eines evidenzbasierten Vorgehens beinhaltet, dass Entscheidungen (z. B. für spezifische Maßnahmen) durch „expliziten Gebrauch bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und Befunde getroffen werden sollen“.<sup>17</sup>

Ursprünglich stammt dieses Konzept aus der Medizin („evidenzbasierte Medizin“) und findet inzwischen vermehrt Anwendung in anderen Bereichen, wie beispielsweise in der Managementpraxis. Entscheidungen in Unternehmen sollten demzufolge „von bestmöglicher wissenschaftlicher Evidenz“ getragen werden, was neben umfangreichen sozial- und organisationswissenschaftlichen Kenntnissen eine genaue Diagnostik im Unternehmen voraussetzt.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Brodbeck, F. (2008): Evidenzbasiertes (Veränderungs-)Management. Einführung und Überblick. In: OrganisationsEntwicklung (1), S. 4.

<sup>18</sup> Rousseau D. (2006): Is there such a thing as “Evidencebased Management”? In: Academy of Management Review 31 (2), S. 256-269.

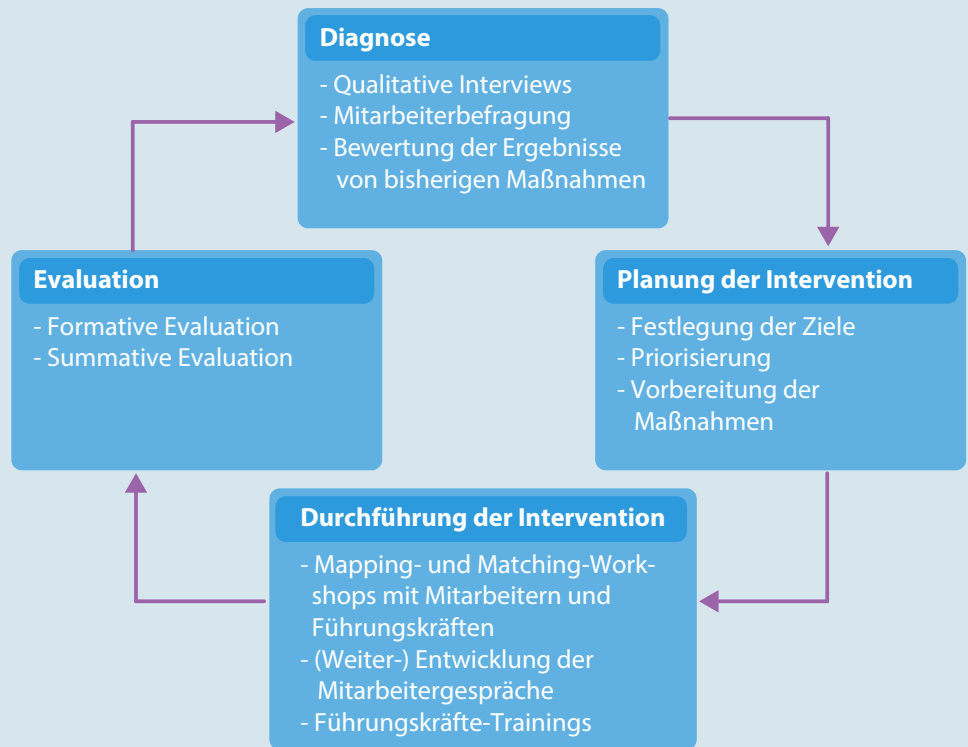


Abbildung 19: Evidenzbasiertes Vorgehen im kontinuierlichen Entwicklungsprozess

Wie die Abbildung zeigt, ist das angewandte Vorgehen als kontinuierlicher Entwicklungsprozess im Unternehmen zu verstehen. Die einzelnen Schritte – Diagnose, Planung, Intervention und Evaluation – bilden einen Kreislauf, bauen systematisch aufeinander auf und werden kontinuierlich weiterentwickelt.

Evidenzbasierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass bei allen Schritten auf sämtliche verfügbare wissenschaftliche Erkenntnisse zurückgegriffen wird. Beispielsweise können bei der Maßnahmenplanung eine Vielzahl empirischer Studien Hinweise zu relevanten Zusammenhängen bezüglich des diagnostizierten Problemfelds liefern.

Nachfolgend werden die einzelnen Arbeitsschritte erläutert:



### Diagnose: Wo liegt das Problem?

Nur durch eine Organisationsdiagnose lassen sich anschließend passgenaue und bedarfsorientierte Maßnahmen ableiten. Dabei sollten verschiedene Datenquellen genutzt werden, um ein möglichst umfassendes Bild zum Themenbereich Work-Life-Balance (WLB) zu erhalten. Im Projekt GeMiNa

## 6.2

wurde eine umfangreiche IST-Analyse der Arbeitssituation im Unternehmen unter Einsatz verschiedener Methoden durchgeführt:

- » Qualitative Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften in den Modellunternehmen
- » Expertenrunden (z.B. mit Führungskräften, Personalverantwortlichen und Mitarbeitern) in den Modellunternehmen
- » Mitarbeiterbefragungen (Vollerhebung) mit einem standardisierten Fragebogen

Im Sinne der Evidenzbasierung wurde darauf geachtet, insbesondere in der Mitarbeiterbefragung mittels eines Fragebogens die zentralen Zielgrößen (z. B. WLB) sowie Einflussfaktoren als mögliche „Stellschrauben“ zu erfassen, welche

- » durch andere empirische Studien als wichtige Einflussfaktoren identifiziert wurden und
- » in den Interviews/Expertenrunden als zentrale Faktoren genannt wurden.

Die hierdurch gewonnenen unterschiedlichen Daten wurden ausgewertet und in Form eines Berichts sowie Präsentationen den einzelnen Betrieben zurückgemeldet.

### **Planung der Intervention: Was soll wie erreicht werden?**

Im zweiten Schritt wurden auf Grundlage der Ergebnisse der IST-Analysen die Interventionsziele festgelegt und die gemeinsame Umsetzung mit den Modellunternehmen geplant. Bei allen Planungsschritten wurden die Beschäftigten einbezogen. Da die Verbesserung der WLB der Mitarbeiter/-innen als Ziel im Projekt GeMiNa bereits feststand, musste geklärt werden, durch welches Vorgehen und welche Maßnahmen dies am besten erreicht werden kann. Dabei wurde auf ein bereits bestehendes theoretisches Konzept – nämlich den psychologischen Vertrag (siehe Kapitel 3.2) – zurückgegriffen und daraus ein praktisches Interventionsvorgehen entwickelt. Dieses Vorgehen – der GeMiNa-LitÄts-Ansatz – wird an anderer Stelle ausführlich beschrieben (siehe Kapitel 3 und 4). Neben dem Hauptziel, der Verbesserung der WLB, gab es in den drei Modellbetrieben unterschiedliche Schwerpunkte, welche mit dem Thema WLB in Verbindung stehen und als weitere Ziele in der Planung Berücksichtigung fanden. Die einzelnen Schwerpunkte der Modellbetriebe sind im Kapitel 5 dargestellt.

## 6.3

### **Durchführung: Wie können die Ziele am besten umgesetzt werden?**

Um die formulierten Ziele umzusetzen und zu einer konkreten Verbesserung der WLB beizutragen wurde das entwickelte Workshop-Konzept in drei Modellunternehmen erprobt (siehe Kapitel 4). Evidenzbasierung bedeutet auch in diesem Schritt die kontinuierliche „Überwachung“ des Prozesses und, falls erforderlich, eine Anpassung einzelner Schritte auf Grundlage der im Prozess bereits gewonnenen Erkenntnisse.

## 6.4

### **Evaluation: Was hat es gebracht?**

Die Frage, ob die „Anstrengungen“ schon etwas gebracht haben, ist von großer Relevanz und stellt sich nach jeder Intervention.

Im Rahmen der Evaluation wird daher untersucht, ob der GeMiNa-Ansatz geeignet ist,

- » Veränderungsprozesse im Unternehmen anzustoßen,
- » zu spezifischen Gestaltungs-



Info

lösungen zu kommen und  
» ob bereits Veränderungen, wie beispielsweise eine Verbesserung der WLB-Kultur im Unternehmen oder der individuellen WLB der Mitarbeiter messbar sind.

Die Evaluation erfolgte sowohl formativ als auch summativ (Erläuterung siehe Infokasten). Im Rahmen der formativen Evaluation wurde im gesamten Projektverlauf immer wieder Feedback von Führungskräften und Beschäftigten der Unternehmen eingeholt. Dieses Vorgehen bietet den Vorteil, noch während der Interventionsphase in den Betrieben immer wieder Optimierungen zu ermöglichen. Auch dies ist ein Merkmal eines evidenzbasierten Vorgehens, da alle verfügbaren Informationen genutzt werden um direkt (und nicht erst am Ende eines Projektes) Anpassungen vorzuneh-

„**Evaluation** ist die explizite und systematische Verwendung wissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beschreibung und Bewertung bestimmter Gegenstände, das heißt insbesondere von Programmen, Maßnahmen und Interventionen (...) und zwar hinsichtlich Zielsetzung und Planung, Einrichtung und Durchführung sowie Wirksamkeit und Effizienz.“<sup>19</sup>

**Formative Evaluation:**

aktiv-gestaltend, prozessorientiert, konstruktiv, kommunikationsfördernd

**Summative Evaluation:**

zusammenfassend, bilanzierend, ergebnisorientiert, rückblickend<sup>20</sup>

„Wenn der Koch die Suppe abschmeckt, so ist dies formativ, wenn der Gast die Suppe kostet, so ist dies summativ“

19 Westermann, R. (2002): Merkmale und Varianten von Evaluationen: Überblick und Klassifikation. In: Zeitschrift für Psychologie, 210 (1), S. 5-6.

20 Stockmann, R. (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, Münster, S. 34.

men. Durch den gegenseitigen prozessbegleitenden Austausch wird zudem die gesamte Kommunikation gefördert und ein aktiveres Zusammenarbeiten ermöglicht.

Eine summative Evaluation erfolgte am Ende des Projektes mit Hilfe einer erneuten Mitarbeiterbefragung in den beteiligten Modellunternehmen, so dass ein Vorher-Nachher-Vergleich der Befragungsergebnisse möglich

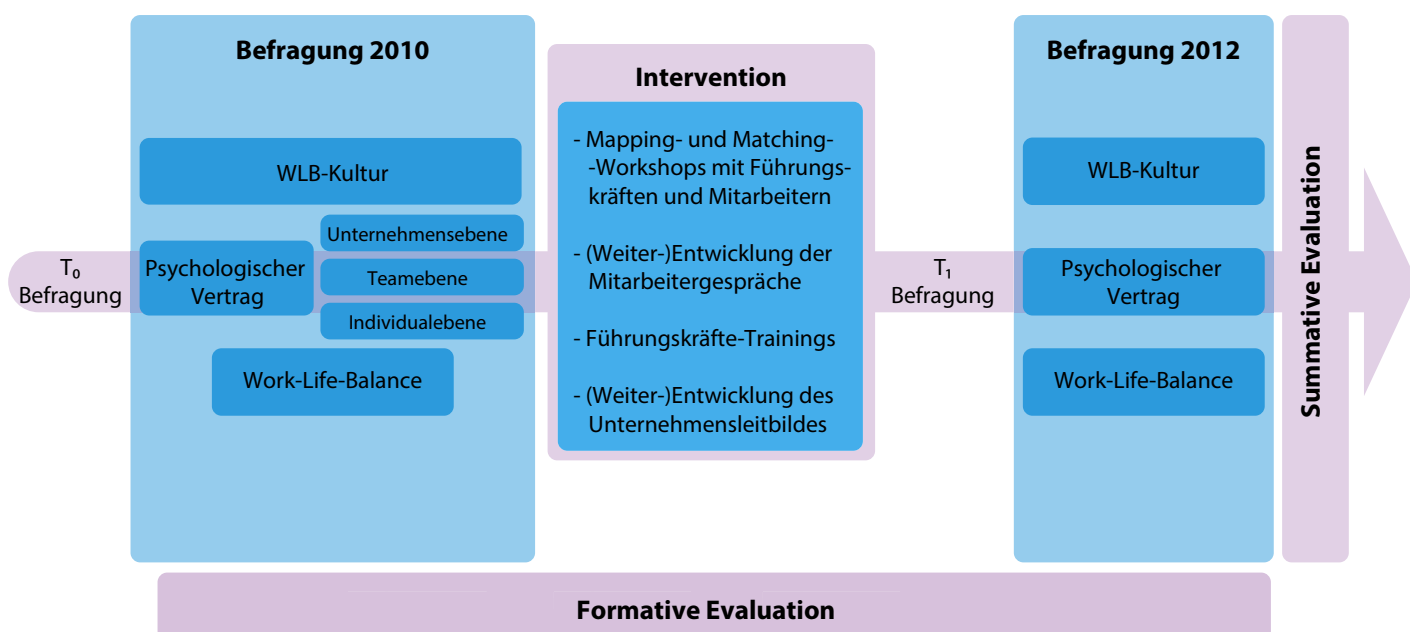


Abbildung 20: Evaluationsdesign

## Ständige Optimierung im Prozess: Die formative Evaluation

Wie bereits beschrieben, wurde im gesamten Projektverlauf prozessbegleitend evaluiert, indem beispielsweise nach durchgeführten Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern auf verschiedene Feedbackinstrumente zurückgegriffen und Ergebnisse protokolliert wurden. Weiter wurden Beobachtungen durch Evaluatoren durchgeführt, welche nicht an der Moderation des jeweiligen Workshops beteiligt waren. Durch nicht-teilnehmende Beobachter konnten Punkte mit Verbesserungsbedarf protokolliert und zur Überarbeitung des Workshop-Ablaufes genutzt werden. Als Kriterien zur Evaluation wurden Schwächen und Stärken analysiert und identifiziert, ob Optimierungsbedarf besteht. So wurden auch im Rahmen der Leitfadententwicklung für die Mitarbeitergespräche im Vorfeld mehrere Feedbackschleifen eingebaut, die schließlich Eingang in den Leitfaden fanden.

Nach der Durchführung von Mitarbeitergesprächen durch die Führungskräfte in den Modellbetrieben wurde sowohl von diesen als auch von den betroffenen Mitarbeiter/-innen Feed-

war. Das hier verwendete Evaluationsdesign ist der Abbildung 20 zu entnehmen.

Insgesamt kommt es bei der Evaluation darauf an „wer was anhand welcher Kriterien wie evaluiert“. Die folgende Tabelle 4 gibt diesbezüglich einen zusammenfassenden Überblick.

### Überblick über die Evaluation im GeMiNa-Projekt

<b>Wer?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Formative Evaluation durch die Prospektiv GmbH in Zusammenarbeit mit dem IMVR der Universität zu Köln</li> <li>» Summative Evaluation durch das IMVR der Universität zu Köln</li> </ul>
<b>Was?</b>	Der GeMiNa-Ansatz in seiner Gesamtheit.
<b>Wie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Formative Evaluation mittels Feedback durch die Führungskräfte und Mitarbeiter der 3 Modellbetriebe im gesamten Projektverlauf und Beobachtungen in den Workshops.</li> <li>» Summative Evaluation durch Mitarbeiterbefragungen in den Betrieben vor und nach der Intervention (Prä-Post-Vergleich).</li> </ul>
<b>Kriterien?</b>	<p>Formative Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Was waren Stärken und Schwächen (z.B. eines Workshops oder des neu entwickelten Mitarbeitergesprächleitfadens)? Was könnte verbessert werden? Wie wird der Erkenntnisgewinn durch die Teilnehmer bewertet?</li> </ul> <p>Summative Evaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Work-Life-Balance Kultur im Unternehmen</li> <li>» Psychologischer Vertrag <ul style="list-style-type: none"> <li>› Übereinstimmung von gegenseitigen Erwartungen und Angeboten aus Sicht der Mitarbeiter und des Unternehmens</li> <li>› Zufriedenheit mit der Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen insgesamt</li> </ul> </li> <li>» Work-Life-Balance</li> </ul>

Tabelle 4: Überblick über die Evaluation im GeMiNa-Projekt

## 6.6

back eingeholt und dokumentiert. Dabei wurden Stärken, wie zum Beispiel die thematische Neuausrichtung auf Themen der Zusammenarbeit sowie gegenseitiges Feedback genannt, aber auch konkrete Schwächen und Verbesserungsvorschläge aufgezeigt. So wurde beispielsweise deutlich, dass manche Punkte unbedingt einer vorherigen Absprache mit der Geschäftsführung bedürfen, wie z. B. Fragen zum Budget für Weiterbildungen oder ähnlichem, damit im Mitarbeitergespräch diesbezüglich auch verbindliche Zusagen getätigt werden können. Genauso sollte bei allen im Mitarbeitergespräch getätigten Vereinbarungen festgelegt werden, wer sich bis wann um etwas kümmert. Derartige Punkte konnten direkt für eine Überarbeitung des Gesprächleitfadens übernommen werden.

Insgesamt ist es wichtig deutlich zu machen, dass die formative Evaluation keine abschließende Bewertung oder Beurteilung des GeMiNa-Ansatzes bietet, sondern während des Projektes zur fortwährenden Überarbeitung der angewendeten Methoden und Ansätze genutzt wurde.

### Gibt es messbare Effekte des GeMiNa-Ansatzes? Ergebnisse der summativen Evaluation

Neben der prozessbegleitenden Evaluation interessiert ebenfalls die Frage, ob sich auch „zahlenmäßige“ Veränderungen ergeben haben.

Nachfolgend werden zentrale Ergebnisse der summativen Evaluation vorgestellt. Datengrundlage bilden dabei die Befragungen in den drei Modellbetrieben. Die Anzahl der Befragten betrug im Jahr 2010 N=190 und bei der zweiten Befragung im Jahr 2012 N=226.<sup>21</sup>



#### Psychologischer Vertrag

– Vertragserfüllung aus Sicht der Mitarbeiter

Mittels einer Skala bestehend aus 4 Items wurde abgefragt, inwieweit insgesamt die Übereinstimmung von Erwartungen an das Unternehmen und Angeboten seitens des Unternehmens eingeschätzt wird. In der Abbildung 21 sind die Mittelwerte der drei Modellbetriebe im Jahresvergleich dargestellt. Hierbei zeigt sich eine geringe bis deutliche Verbesserung.

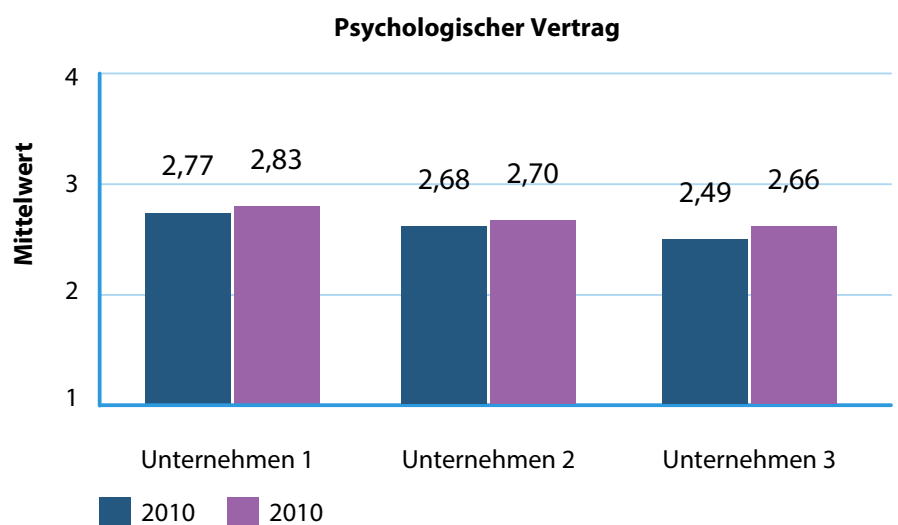


Abbildung 21: Vertragserfüllung aus Sicht der Mitarbeiter

<sup>21</sup> Die Anzahl der Befragten variiert dabei in den Unternehmen zwischen 16 Befragten in dem kleinsten und 157 Befragten in dem größten Unternehmen.



## 6.6.1

### Gegenseitige Erwartungen und Angebote: der psychologische Vertrag

Das Instrument des psychologischen Vertrages nimmt im Projekt GeMiNa eine zentrale Rolle ein (siehe Kapitel 3.2). Angenommen wurde, dass durch eine Verbesserung der Übereinstimmung von gegenseitigen Erwartungen und Angeboten aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht Verbesserungen in der WLB und anderen Faktoren (z. B. Zufriedenheit, Motivation) der Beschäftigten hervorgerufen werden können.

Der psychologische Vertrag war damit im Projekt GeMiNa Analyse- und zugleich auch Gestaltungsinstrument.

Eine generelle Einschätzung, inwieweit der psychologische Vertrag als erfüllt angesehen werden kann (siehe Abb. 21), ergab in allen drei Betrieben eine Verbesserung.

Dies äußert sich beispielsweise darin, dass die Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen als zufriedenstellender bewertet wird als noch im Jahr 2010.

## 6.6.2

### Deutliche Verbesserung der WLB-Kultur – Ein erster Schritt zu einer besseren WLB

Die Etablierung und Verbesserung einer WLB-Kultur bildet die Basis für alle weiteren Maßnahmen im Betrieb. Eine solche Kultur ist gegeben, wenn die WLB der Beschäftigten als wichtiges und unterstützenswertes Thema im Unternehmen ange-

sehen wird (siehe auch Kapitel 2). Eine Schlüsselposition nehmen dabei die Führungskräfte ein. Nur wenn diese selbst dem Thema eine wichtige Bedeutung beimessen und diesbezüglich Sensibilität zeigen, können auch weitere Maßnahmen erfolgreich implementiert werden. Stehen Führungskräfte dagegen dem Thema WLB eher ablehnend gegenüber, werden auch die Mitarbeiter angebotene Maßnahmen zur Verbesserung der WLB nicht



WLB-Kultur

Erhoben wurde die WLB-Kultur im Fragebogen mittels einer Skala bestehend aus 5 Items (z.B. „Unser Unternehmen unterstützt die Mitarbeiter dabei, Erwerbs- und Privatleben zu vereinbaren“)<sup>22</sup>. Berechnet man den Mittelwert der Skala, zeigt sich in allen Betrieben eine deutliche Verbesserung des Wertes von 2010 zu 2012 (siehe Abb. 22). Die Befragten bewerteten ihr Unternehmen folglich im Jahr 2012 als WLB-förderlicher als noch 2 Jahre zuvor.

<sup>22</sup> siehe Fußnote 8.

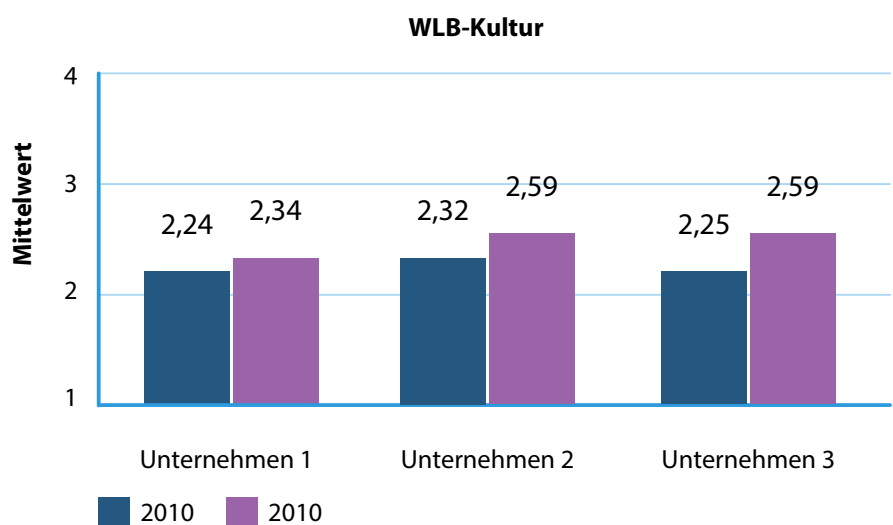


Abbildung 22: WLB Kultur 2010 und 2012

nutzen wollen. Insofern ist der Aufbau einer WLB-Kultur als erster grundlegender Schritt zu sehen. Wichtige Schritte zum Aufbau einer solchen Kultur bildeten im GeMiNa-Projekt verschiedene Veranstaltungen, Treffen und Informationsmaterialien, welche die Bedeutung einer gelingenden WLB für Individuum und Unternehmen verdeutlichten (siehe hierzu auch Kapitel 2).

Ein Vergleich der beiden Erhebungszeitpunkte zeigt in allen drei Modellbetrieben eine verbesserte Einschätzung der WLB-Kultur. Das bedeutet, dass die Unternehmenskultur als insgesamt stärker WLB-förderlich wahrgenommen wird als noch vor zwei Jahren. Dies äußert sich beispielsweise in einer stärkeren Wahrnehmung einer generellen Unterstützung seitens des Unternehmens und einer positiveren Bewertung der Führungskräfte hinsichtlich des Themas WLB.

Eine Verbesserung der WLB-Kultur kann als erster Schritt gesehen werden, auch konkrete Verbesserungen in der individuellen WLB der Beschäftigten hervorzurufen. Eine positive WLB-Kultur gilt damit als Grundlage, um weitere Maßnahmen erfolgreich durchführen zu können.

## 6.6.3

### Work-Life-Balance

Berücksichtigt man, dass die WLB durch eine Verbesserung des psychologischen Vertrags und durch die Schaffung einer WLB-förderlichen Unternehmenskultur erzielt werden sollte, ist anzunehmen, dass Effekte erst nach einem längeren Zeitraum sichtbar werden. Die zuvor dargestellten positiven Veränderungen hinsichtlich der

WLB-Kultur und des psychologischen Vertrags in den Betrieben lassen sich demnach als „Frühindikatoren“ werten, welche anzeigen, dass die Intervention in den Betrieben in eine richtige Richtung gehen. Eine Verbesserung der Zielgröße WLB ist somit erst zu einem späteren Zeitpunkt zu erwarten.

Dadurch erklärt sich auch das „gemischte Bild“, welches sich hinsichtlich der WLB in den Betrieben abzeichnet. Dass bei-



*Konfliktreiches Zusammenspiel zwischen Arbeit und Privatleben*

Der Work-Life-Conflict wurde mittels einer Skala bestehend aus 8 Items (z.B. „Wie häufig passiert es, dass es Ihnen aufgrund ihrer Arbeit nur schwer gelingt, sich zu Hause zu entspannen?“) ermittelt.<sup>23</sup> Berechnet man den Mittelwert der Skala, zeigt sich in einem Betrieb ein Rückgang des Wertes von 2010 zu 2012, während der Wert in 2 Betrieben (nahezu) gleich geblieben ist.

<sup>23</sup> Geurts, S. et al. (2005), siehe Fußnote 2.

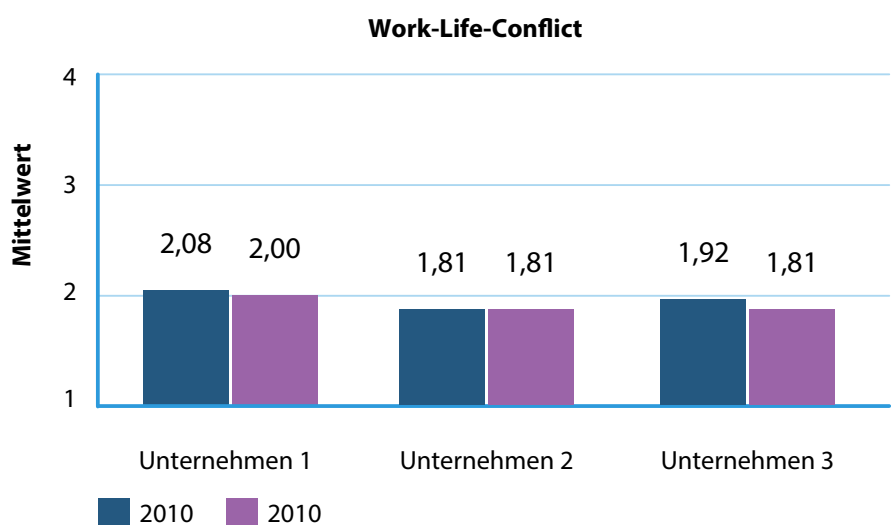


Abbildung 23: Work-Life-Conflict 2010 und 2012

spielsweise das Thema WLB im Unternehmen stärker thematisiert wird, sehen in den Betrieben zwischen 40 und 50% der Beschäftigten. In ähnlichem Maße fällt auch das Stimmungsbild zu der Frage aus, ob das Thema WLB aus ihrer Sicht an Bedeutung gewonnen hat. Es kann somit angenommen werden, dass erste betriebliche Maßnahmen bei der einen Hälfte der Beschäftigten „angekommen“ sind, bei der anderen Hälfte aber noch nicht.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass bereits erste Verbesserungen durch den GeMiNaLitäts-Ansatz in den Modellbetrieben auf

den Weg gebracht werden konnten:

- » Erwartungen an das Unternehmen und Angebote seitens des Unternehmens haben sich angenähert und es herrscht eine größere Zufriedenheit mit der Erwartungserfüllung
- » Das Unternehmen wird als WLB-förderlicher wahrgenommen als noch 2 Jahre zuvor.

Dagegen zeigt sich bei der subjektiven WLB bisher noch ein uneinheitliches Bild (nicht dargestellt) und im Mittel wenig Veränderung (siehe Abb. 23). Dies sollte im weiteren Zeitver-

lauf weiter analysiert werden.

Insgesamt sollte berücksichtigt werden, dass eine Evaluation nicht (nur) am Ende eines Projektes steht, um die Wirksamkeit zu testen, sondern vielmehr ein Instrument zur stetigen Optimierung darstellt (siehe auch Kreislauf in Abb. 19). Ergebnisse sollten daher kontinuierlich im gesamten Prozess erhoben und zur Verbesserung genutzt werden. Ebenso dienen auch die Ergebnisse der summativen Evaluation zur weiteren Verbesserung des GeMiNa-Ansatzes. Dies soll auch nach Projektende weiterverfolgt werden.

---

## Impressum

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck ist nur mit Genehmigung der Redaktion und unter Quellenangabe gestattet. Dortmund, April 2013

### Herausgeber

#### **IVAM e.V.**

Fachverband für Mikrotechnik  
Joseph-von-Fraunhofer-Straße 13  
44227 Dortmund  
Tel.: +49 (0) 231 9742 168  
Fax: +49 (0) 231 9742 150  
E-Mail: [info@ivam.de](mailto:info@ivam.de)  
Internet: [www.ivam.de](http://www.ivam.de)

### Redaktion

Lisa Fleu  
Inga Goltermann  
Anni Hau  
Julia Kramer  
Anika Nitzsche  
Mona Okroy  
André Schubert

### Bildnachweise

Cover oben (2)/ unten mittig:  
© LIMO/Markus Steur.de  
unten links : © NanoFocus // unten  
rechts: © Bartels Mikrotechnik GmbH  
Kapitel 5.1: © LIMO/Markus Steur.de  
Kapitel 5.2: © NanoFocus  
Kapitel 5.3: © Bartels Mikrotechnik  
GmbH

## Gestaltung

BüroBayer, Dortmund / [www.buerobayer.de](http://www.buerobayer.de)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



DLR Projektträger



Förderschwerpunkt  
Balance von  
Flexibilität und Stabilität