

Kreuzhof, Rainer; Möller, Helge; Schröder, Kerstin; Schüssler, Barbara

**Research Report**

## Wirtschaft Arbeit Leben: Von der familienbewussten Personalpolitik zum nachhaltigen Regionalmanagement

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 9

**Provided in Cooperation with:**

Jackstädt-Zentrum Flensburg

*Suggested Citation:* Kreuzhof, Rainer; Möller, Helge; Schröder, Kerstin; Schüssler, Barbara (2015) : Wirtschaft Arbeit Leben: Von der familienbewussten Personalpolitik zum nachhaltigen Regionalmanagement, Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 9, Dr.-Werner-Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand, Flensburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/111659>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Dr. Werner Jackstädt-Zentrum

für Unternehmertum  
und Mittelstand  
Flensburg



## Wirtschaft Arbeit Leben

---

Von der familienbewussten Personalpolitik zum  
nachhaltigen Regionalmanagement

**Rainer Kreuzhof, Helge Möller, Kerstin Schröder, Barbara Schüssler**

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand

Heft Nr. 9

## **Impressum**

### Autoren

Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof

Dr. Helge Möller

Kerstin Schröder M.Sc./ B.Sc.

Dipl.-Päd. Barbara Schüssler

Projektgruppe „Wirtschaft Arbeit Leben Raum Nord (WAL Nord)“ im  
Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand  
der Fachhochschule und Europa-Universität Flensburg

### Herausgeber

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für  
Unternehmertum und Mittelstand Flensburg

### Adresse

Fachhochschule Flensburg

Kanzleistr. 91-93

24943 Flensburg

Europa-Universität Flensburg

Auf dem Campus 1

24943 Flensburg

[www.jackstaedt-flensburg.de](http://www.jackstaedt-flensburg.de)

### Stand

Juni 2015

ISSN: 2196-3347

Das Projekt WAL Nord wurde über die Dauer von drei Jahren bis Mitte 2015 gefördert aus dem Zukunftsprogramm Wirtschaft des Landes Schleswig-Holstein mit Fördermitteln der Europäischen Union aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und über Mittel, die von Projektpartnern bereitgestellt wurden und die ihr Know-how einbrachten. Viele Kooperationspartner unterstützten das Projekt ebenfalls inhaltlich.

Das Team von WAL Nord dankt allen Partnern und den Modellunternehmen sehr herzlich für Ihre Unterstützung und für die vertrauensvolle Zusammenarbeit! Wir danken:

**dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein für die Förderung aus dem Zukunftsprogramm Wirtschaft**

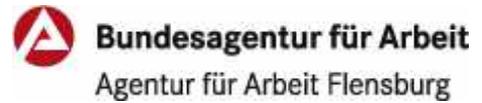


Gefördert durch die Europäische Union, Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), den Bund und das Land Schleswig-Holstein

**unseren Projektpartnern:**



unseren Kooperationspartnern:



Kreis Schleswig-Flensburg  
*Reizvoller Lebensraum im Norden*



Schleswig



Schutzengel



Wirtschaftsförderungs- und  
Regionalentwicklungsgesellschaft  
Flensburg/Schleswig mbH

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Vorwort.....	5
Managementzusammenfassung.....	6
I. Familienbewusste Personalpolitik in der Region.....	7
1. Allgemeine Ausgangslage .....	7
2. Der Landesteil Schleswig als Modellregion .....	9
3. Besondere Herausforderungen.....	11
4. Das Projekt WAL-Nord.....	12
II. Sensibilisierung und Aktivierung der Unternehmen .....	15
1. Kleine und mittlere Unternehmen in der Trägheitsfalle.....	15
2. Ansatzpunkte zur Sensibilisierung und Aktivierung .....	16
3. Instrumente zur Sensibilisierung und Aktivierung.....	19
4. Praxiserfahrungen .....	23
III. Umsetzung familienbewusster Personalpolitik .....	25
1. Modellberatung und Aktionsforschung .....	25
2. Portfolio der Modellunternehmen .....	30
3. Beratungsansatz.....	32
4. Erkenntnisse aus den Modellberatungen .....	33
5. Fazit: Modell der lebensphasenorientierten Personalarbeit.....	41
IV. Personalpolitik und Regionalmanagement.....	43
1. Zum Regionalmanagement.....	43
2. Resilienz-Ansatz im Regionalmanagement.....	46
3. Herausforderungen in der Modellregion.....	47
4. Hochschule und Regionalmanagement.....	50
Literaturverzeichnis .....	55

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder familienbewusster Personalpolitik .....	7
Abbildung 2: Unternehmensgröße und Art der Personalinstrumente .....	8
Abbildung 3: Branche und Einsatzumfang der Personalinstrumente.....	9
Abbildung 4: Region Schleswig .....	10
Abbildung 5: Strukturmerkmale Region Schleswig .....	10
Abbildung 6: Zielsetzung des Projektes (behandelte Themen rot) .....	12
Abbildung 7: Projektaufbau WAL-Nord .....	13
Abbildung 8: Demografie orientierte Verhaltensweisen von Handwerksbetrieben.....	15
Abbildung 9: Integriertes PR-Konzept zur Sensibilisierung und Aktivierung.....	18
Abbildung 10: Postkarte WAL Nord als Vermarktungsinstrument .....	19
Abbildung 11: Diskussion auf dem Flensburger Forum (Nov. 2012) .....	20
Abbildung 12: Wirtschaft+Familie=Wachstum, Auftaktveranstaltung (Nov. 2013).....	21
Abbildung 13: Deutsch-Dänische Regionalkonferenz in Padborg (Dez. 2014).....	21
Abbildung 14: Startseite von <a href="http://www.wal-nord.de">www.wal-nord.de</a> .....	22
Abbildung 15: Zyklischer und partizipativer Analyseprozess im WAL Nord Projekt.....	26
Abbildung 16: Matrix Problemportfolio .....	30
Abbildung 17: Beratungsergebnisse in den verschiedenen Modellunternehmen .....	34
Abbildung 18: Der Weg zu einer modernen Personalentwicklung.....	41
Abbildung 19: Modell der lebensphasenorientierten Personalarbeit.....	42
Abbildung 20: Resilienz-Ansatz im Regionalmanagement.....	46
Abbildung 21: Grundstruktur der wissenschaftlichen Begleitung.....	51
Abbildung 22: Qualifizierung für die Region.....	53

## Vorwort

Mitarbeiter klagen über eine fehlende Work-Life-Balance, Unternehmer über einen zunehmenden Fachkräftemangel und Regionen über die Auswirkungen der demografischen Entwicklung. Die Lösungsansätze reichen dabei von der Verbesserung des individuellen Zeitmanagements über flexible Arbeitszeitregelungen bis zum Ausbau von Kita-Plätzen. Schon diese ersten Hinweise zeigen zweierlei: (1) dass es unterschiedliche Sichtweisen auf ein gemeinsames Themenfeld gibt und (2) dass diese Sichtweisen und die in diesem Zusammenhang zu entwickelnden Lösungsansätze wechselseitig miteinander verbunden zu sein scheinen. Während in Ballungszentren und bei Großunternehmen schon viel zu diesem Themenfeld getan wird, gerieten ländlich geprägte Regionen mit überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen bisher kaum in den Fokus der Betrachtung.

Vor diesem Hintergrund hat sich das Dr. Werner Jackstädt-Zentrum in Flensburg mit dem Projekt „Wirtschaft Arbeit Leben Raum Nord“ der Frage gewidmet, wie kleine und mittlere Unternehmen im Landesteil Schleswig zu einer familienbewussten Personalpolitik sensibilisiert und befähigt werden können. Ausschlaggebend war dabei, dass die Förderung einer familienbewussten Personalpolitik nicht primär als sozialpolitisches Thema betrachtet wird, vielmehr galt es zu verdeutlichen, dass wirtschaftlicher Erfolg und verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Konsequenz zusammenfallen. Der Projektname deutet in diesem Zusammenhang auf die Einheit von Wirtschafts- und Lebensraum hin. Die Frage lautet für viele Fachkräfte also nicht nur, „In welchem Unternehmen will ich arbeiten?“, sondern auch „An welchem Ort will ich leben?“ Das Projekt ist im Grenzbereich zwischen anwendungsorientierter Forschung und Wissenstransfer angesiedelt, da hier im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit und der Modellberatungen auch Umsetzungserkenntnisse gewonnen werden konnten, die in ähnlichen Kontexten genutzt werden können.

Gefördert wurde das Projekt durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein mit Mitteln aus dem Zukunftsprogramm Wirtschaft sowie durch die finanzielle und fachliche Beteiligung folgender Projektpartner: Ambulantes Pflegezentrum Nord in Flensburg, Arbeitgeberverband Flensburg - Schleswig - Eckernförde e.V., Bertelmann & Hacker KG in Jübek, Handwerkskammer Flensburg, Industrie- und Handelskammer Flensburg, VR Bank eG in Niebüll sowie der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Nordfriesland mbH und dem Nordfriesischen Innovations-Center GmbH (NIC) in Niebüll. Diese außergewöhnlich breite Unterstützung zeigt noch einmal die hohe Bedeutung des Themas für die Wirtschaft in der Region und auch die Bereitschaft, sich damit auseinanderzusetzen. Den Förderern gilt daher unser besonderer Dank! Darüber hinaus danken wir auch unseren vielfältigen Kooperationspartnern aus der Region, mit denen wir uns an verschiedenen Stellen fachlich ausgetauscht haben.

Das Projektteam

## Managementzusammenfassung

Der Landesteil Schleswig ist durch ländliche Räume mit Oberzentren, überwiegend kleine und mittlere Unternehmen sowie spezifische demografiesensible Branchen gekennzeichnet. Das Projekt „Wirtschaft Arbeit Leben Raum Nord“ hatte vor diesem Hintergrund das Ziel, die kleinen und mittleren Unternehmen der Region, angesichts des sich anbahnenden Fachkräftemangels, zu einer familienbewussten Personalpolitik zu motivieren und zu befähigen. Hierzu wurden im Kern umfangreiche und problemadäquate Öffentlichkeitsmaßnahmen zur Sensibilisierung und Aktivierung der Unternehmen und Multiplikatoren sowie umfassende Modellberatungen in ausgewählten Unternehmen durchgeführt.

Im Ergebnis zeigte sich bei der Öffentlichkeitsarbeit, dass angesichts der „Trägheitsfalle“, in der sich viele Unternehmen befinden, Zukunftschancen mit Hilfe von Best-Practice-Beispielen aufgezeigt werden können. Die aktiven Unternehmen der Region dienen dabei als Vorbild und Multiplikator. Für eine Breitenwirkung ist jedoch eine langfristige Öffentlichkeitsarbeit bei diesem Thema notwendig. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass sich die verschiedenen Akteure der Region (Unternehmen, Unterstützer und Politik) vernetzen und gemeinsam auf die zentralen Fragen der demografischen Entwicklung und ihrer Folgen fokussieren. Dabei ist es wichtig, dass unterschiedliche Aspekte und Sichtweisen des Themas (Work-Life-Balance vs. Fachkräftemangel) nicht primär konkurrierend diskutiert werden.

Durch die Fokussierung auf das zentrale Problem demografiegefährdeter Branchen bei der Zusammensetzung des Portfolios der Modellberatungen konnte eine Vielzahl von Hemmnissen und Treibern bei der Umsetzung spezifischer Maßnahmen zur lebensphasenorientierten Personalpolitik aufgezeigt werden. Dabei wurde deutlich, dass „Familienfreundlichkeit“ immer nur ein Querschnitts- bzw. Teilaspekt der eingeführten Maßnahmen sein kann. Letztlich bilden die Unternehmenspolitik und der Unternehmenserfolg in einem umfassenden nachhaltigen Sinne die Handlungsperspektive. Dementsprechend muss die Geschäftsführung des jeweiligen Unternehmens von der Relevanz des lebensphasenorientierten Personalmanagements sowie von der Veränderungsnotwendigkeit überzeugt sein. Vor allem bei den kleinen und mittleren Unternehmen ist in erster Linie situationsorientierte Kreativität, statt des Einsatzes kostenintensiver Standardinstrumente wichtig.

Schon die Erfahrungen aus den Aktivitäten zur Sensibilisierung und Aktivierung der kleinen und mittleren Unternehmen der Region zeigen, dass isolierte Forderungen nach einer familienbewussten Personalpolitik kaum gehört werden. Vielmehr ist ein Regionalmanagement notwendig, in dem sich die verschiedenen Akteure (Unternehmen, Unterstützer und Politik) vernetzen und auf eine gemeinsame Handlungsperspektive hin ausrichten. Dabei ist der Resilienz-Ansatz, bei dem auf die eigenen Kräfte und die eigene Anpassungsfähigkeit gesetzt wird, von zentraler Bedeutung. Schließlich ist auch die Hochschule als wissenschaftlicher Begleiter und Transferpartner des Regionalmanagements in den Blick zu nehmen, um Effizienz und Nachhaltigkeit zu stärken.

# I. Familienbewusste Personalpolitik in der Region

## 1. Allgemeine Ausgangslage

Die Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse bei der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen ist nicht neu, sondern begleitet die betriebliche Personalarbeit seit ihren Anfängen. Und auch das Verhältnis von Familie, Gemeinde und Betrieb wurde übrigens bereits in dieser Anfangszeit thematisiert. Dabei galt es, wirtschaftlichen Erfolg und humane Arbeitsbedingungen miteinander zu verknüpfen (Fischer, G., 1950, S. 9 ff.; 78 ff.). Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des damit einhergehenden Fachkräftemangels, soll aktuell eine familienbewusste Personalpolitik der Fachkräftesicherung und -gewinnung dienen. Diese Zielsetzung trifft auf Veränderungen von Familienstrukturen und der Rollenverteilung zwischen Mann und Frau, so dass sich eine zusätzliche Dynamik für dieses Thema ergibt. Gelingt in dieser Situation eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht, so sind möglicherweise zunehmende psychische Belastungen und Krankheiten die Folge. Und dies hat dann wiederum negative Konsequenzen für die Mitarbeiterbindung und -gewinnung (Kirschten, U., 2013, S. 29 ff.). Der empirische Zusammenhang zwischen familienbewusster Personalpolitik, betrieblichen Personalindikatoren und Personalzielen wurde dabei bereits im Jahre 2005 durch das Forschungszentrum für Familienbewusste Personalpolitik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster festgestellt (Juncke, D. 2005). Und auch die im Auftrage des Bundesministeriums für Familie, Frauen, Senioren und Jugend erstellte Prognos-Studie zu den betriebswirtschaftlichen Effekten familienfreundlicher Maßnahmen zeigt anhand von Modellrechnungen, dass diese sich auszahlen (BMFSFJ, 2005). Dabei bieten sich eine Vielzahl von Handlungsfeldern an:

	Handlungsfeld	Kurzbeschreibung
1	Arbeitszeit	Maßnahmen flexibler Arbeitszeitgestaltung hinsichtlich Umfang, Zeitpunkt und Abrechnungszeitraum Freistellungsregelungen
2	Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte	Bausteine und Methoden (etwa Mitarbeiterbeteiligung oder Teamarbeit) der flexiblen Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufträgen
3	Arbeitsort	Möglichkeiten eines flexiblen Arbeitsortes (etwa zu Hause, im Büro oder auf Reisen) und seine Anbindung an den Betrieb
4	Informations- und Kommunikationspolitik	unternehmensinterne Informations- und Öffentlichkeitsarbeit über familienunterstützende Aktivitäten des Betriebes
5	Führungskompetenz	familienbewusstes Verhalten der Führungskräfteaktive Unterstützung familienorientierter Vereinbarungen Förderung der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
6	Personalentwicklung	Fortbildungs- und Förderungsmöglichkeiten für Beschäftigte mit Familiepositive Bewertung von Patchwork-Erwerbsbiographien
7	Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	finanzielle und soziale Unterstützung für Beschäftigte mit Familie
8	Service für Familien	Versorgungsarrangements für Kinder oder pflegebedürftige Familienangehörige
9	Betriebsspezifika	innovative familienorientierte Maßnahmen, die keinem der beschriebenen Handlungsfelder zuzuordnen sind

Abbildung 1: Handlungsfelder familienbewusster Personalpolitik

(Handlungsfelder, nach [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de), verändert)

Die in diesem Zusammenhang eingesetzten Instrumente sind in der Regel schon seit langem bekannt, von entscheidender Bedeutung ist allerdings deren konkrete Umsetzung im Betrieb. Und hier spielen die jeweiligen sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle.

So zeigt eine im Rahmen eines Studierendenprojektes durchgeführte Homepage-Analyse, zum Audit Familie und Beruf sowie zum Hamburger Familiensiegel, Größen- und Branchenunterschiede bei Art und Umfang des Einsatzes der Personalinstrumente (Backes, N./ Colmorgen, C./ Kerntopf, L./ Völker, N., 2013).

## Größenunterschiede beim Einsatz familienorientierter Personalinstrumente

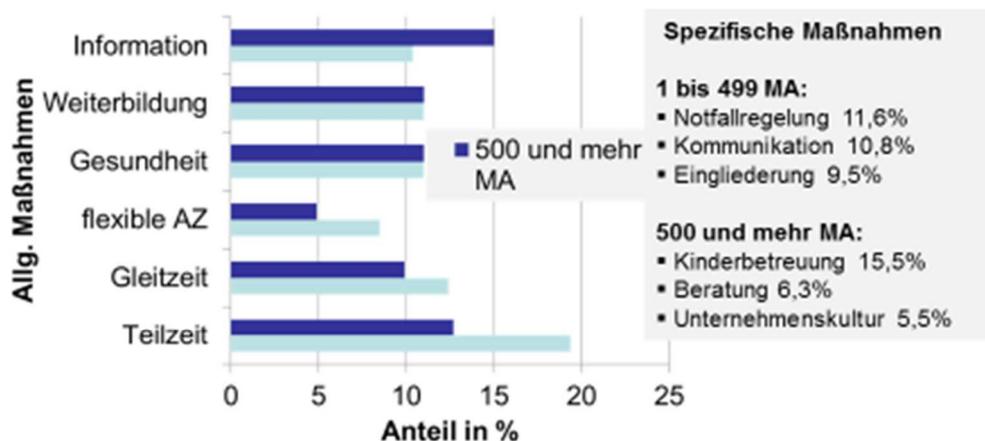


Abbildung 2: Unternehmensgröße und Art der Personalinstrumente

aus Backes, N./ Colmorgen, C./ Kerntopf, L./ Völker, N., 2013

So dominieren in kleinen und mittleren Unternehmen eher die situationsbezogenen Maßnahmen und in den größeren Unternehmen stehen überwiegend institutionalisierte Maßnahmen der Familienfreundlichkeit im Vordergrund.

## Branchenschwerpunkte beim Einsatz familienorientierter Personalinstrumente

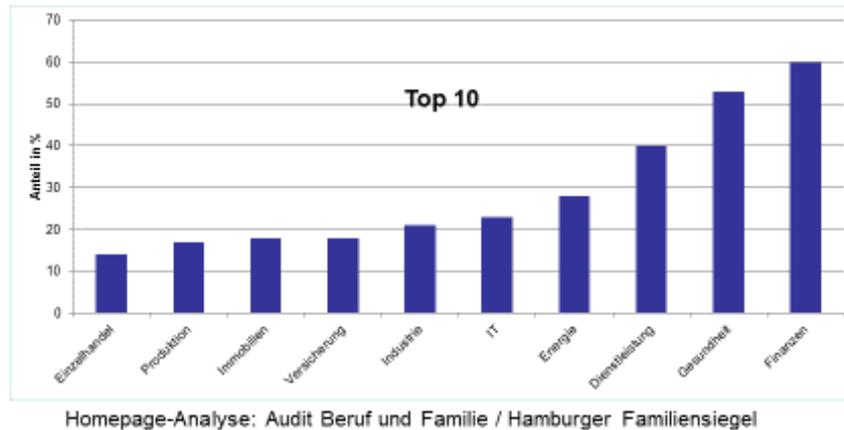


Abbildung 3: Branche und Einsatzumfang der Personalinstrumente

aus Backes, N./ Colmorgen, C./ Kerntopf, L./ Völker, N., 2013

Auch bei der Branchenverteilung zeigen sich Unterschiede. So sind gerade Problembereiche, wie Einzelhandel, Hotel- und Gaststättengewerbe und die Sozialwirtschaft, unterrepräsentiert.

Zusammenfassend kann also schon jetzt angenommen werden, dass die konkreten Situationsbedingungen im Unternehmen und in der Unternehmensumwelt für den Erfolg einer familienbewussten Personalpolitik bedeutsam sind.

Dies gilt vermutlich umso mehr bei kleinen und mittleren Unternehmen, da diese aufgrund fehlender unternehmensinterner Ressourcen stärker auf unternehmens-externe Rahmenbedingungen angewiesen sind, seien dies spezifische regionale Herausforderungen oder auch entsprechende Ressourcen.

## 2. Der Landesteil Schleswig als Modellregion

Durch welche Wirtschaftsstrukturen ist die Modellregion Schleswig gekennzeichnet? Räumlich umfasst die Region Schleswig (Region Nord) die Kreise Nordfriesland und Schleswig sowie die kreisfreie Stadt Flensburg:

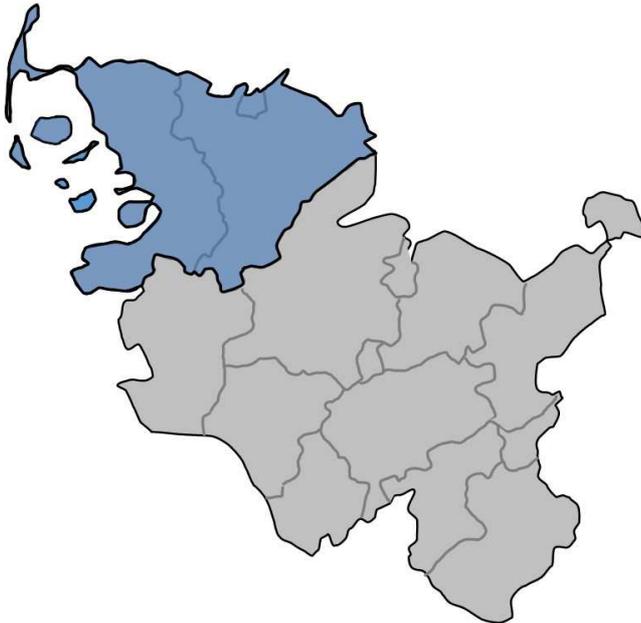


Abbildung 4: Region Schleswig

Region Schleswig (blau) mit den Kreisen Nordfriesland und Schleswig-Flensburg und der kreisfreien Stadt Flensburg

Die Region Nord grenzt im Norden an Dänemark (Amt Sønderjylland), im Westen und Osten an Nord- und Ostsee und im Süden an die Kreise Dithmarschen und Rendsburg-Eckernförde. Sie umfasst ca. 2.000 km<sup>2</sup> und ca. 130 Gemeinden. Zusammen mit dem Amt Sønderjylland bildet Schleswig die Eures-Region Sønderjylland/ Schleswig.

Folgende wirtschaftsrelevanten Strukturmerkmale sind für die Region Nord charakteristisch (Sekundäranalyse vgl. Liebeskind, M./ Gleisberg, L., 2015, 19 ff.):

<b>Strukturmerkmale 2013</b>	<b>Nordfriesland</b>	<b>Schleswig</b>
<i>Einwohner</i>	162.000	195.000
<i>Altersdurchschnitt</i>	44,5	44,2
<i>Bevölkerungsdichte E/km<sup>2</sup></i>	79	94
<i>Beschäftigte</i>	52.000	48.000
<i>Wichtigste Branchen</i>	Tourismus und Gastgewerbe, Windenergie, Umwelttechnik	Informations- und Technologiebranche, Maschinenbau, Nahrungsmittelverarbeitung

Abbildung 5: Strukturmerkmale Region Schleswig

Auffällig sind die unterschiedlich hohen Erwerbsquoten sowie Branchenschwerpunkte in den genannten Regionen. So ist die Erwerbsquote in Nordfriesland höher als in Schleswig. Dies ist durch den hohen Anteil beim Tourismus und Gastgewerbe begründet, da dort auch Saisonkräfte tätig sind. Gemeinsam ist beiden Teilregionen aber die Dominanz der kleinen und mittleren Unternehmen.

### **3. Besondere Herausforderungen**

Besondere Herausforderungen in der Region bilden die geringe Bevölkerungsdichte (ländlicher Raum mit kleineren Oberzentren), der vergleichsweise hohe Altersdurchschnitt und die spezifische Branchenstruktur mit überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen.

In Hinblick auf den Fachkräftemangel und damit auf eine familienbewusste Personalpolitik, sind die dominierenden Branchen in der Region durch besondere Betriebszeiten gekennzeichnet. Und besonders innovative Unternehmen aus den Bereichen Windenergie, Umwelttechnik und Informationstechnologie suchen in besonderer Weise nach hochqualifizierten Fachkräften.

Insgesamt rechnet die Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“ des Landes Schleswig-Holstein mit einer Fachkräftelücke von insgesamt etwa 100.000 Personen im Jahr 2030 in Schleswig-Holstein (Fachkräfteinitiative, 2014). Im ländlichen Raum mit kleineren Oberzentren ist es aber schon jetzt nicht einfach, Fachkräfte zu halten bzw. für die Region zu gewinnen (Sekundäranalyse vgl. Pagel, E. H.-W., 2013, S. 18 ff.), so dass hier eine familienbewusste Personalpolitik umso dringlicher von Bedeutung sein dürfte.

Arbeitgeber werden also verstärkt um qualifiziertes Personal werben müssen; der attraktive Arbeitsplatz gewinnt bei der Suche nach Personal an Bedeutung. Diese Attraktivität hängt aber nicht nur vom Lohn ab, sondern auch davon, ob das Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht, so dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Freiräume erhalten. Diese benötigen sie, um Kinder aufzuziehen oder bedürftige Angehörige zu pflegen, ohne dass sie beruflich ins Hintertreffen geraten.

Einer guten und vorausschauenden Personalarbeit kommt daher eine große Rolle zu. Sie erhöht zudem auch die Arbeitgeberattraktivität. Für die Region bedeutet dies: Verfolgt die Mehrzahl der Unternehmen eine familienbewusste Personalpolitik, so kann sich diese zu einem Standortfaktor entwickeln, mit dem sich die Region von anderen abgrenzen und womit sie werben kann.

Zusammenfassend lassen sich folgende regionalspezifische Herausforderungen für eine familienbewusste Personalpolitik benennen:

- Wie muss eine familienbewusste Personalpolitik ausdifferenziert und umgesetzt werden, um junge hochqualifizierte Fachkräfte in Unternehmen dieser Region zu halten bzw. sie für Unternehmen in dieser Region zu gewinnen?
- Wie können ältere Fachkräfte durch eine familienbewusste Personalpolitik im Arbeitsprozess der Unternehmen der Region gehalten werden?
- Wie kann eine familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen mit projekt-orientierter Leistungserstellung und schwankendem Personalbedarf (Maschinenbau, Informationstechnologie, Windenergie, Umwelttechnik) ausdifferenziert und umgesetzt werden?
- Wie kann eine familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen mit ungünstiger Betriebszeit (Tourismus und Gastgewerbe, Gesundheitswirtschaft) ausdifferenziert und umgesetzt werden?
- Wie kann eine familienbewusste Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen angesichts begrenzter personalwirtschaftlicher Ressourcen konzipiert und realisiert werden?

#### 4. Das Projekt WAL-Nord

Ziel des Projektes „Wirtschaft Arbeit Leben Raum Nord“ ist es, durch familienfreundliche Arbeitsbedingungen im Landesteil Schleswig einen Standortvorteil bei der Anwerbung und Bindung von Arbeitnehmern/-innen gegenüber anderen Regionen zu erlangen und damit die Wettbewerbsfähigkeit vor allem der kleinen und mittleren Unternehmen zu stärken. Hierbei lassen sich folgende Ansatzpunkte identifizieren:



Abbildung 6: Zielsetzung des Projektes (behandelte Themen rot)

Dabei sollen im Rahmen dieses wissenschaftlichen Projektes, neben der Anwendungsorientierung, auch allgemeingültige Erkenntnisse gewonnen und vermittelt werden. Unternehmensberatung findet daher nur als Modellberatung zur Gewinnung von Umsetzungserkenntnissen statt. Der methodologische Ansatz ist also – wie bereits erwähnt – im Grenzbereich von anwendungsorientierter Forschung und Wissenstransfer anzusiedeln.

Um die zuvor dargestellte Zielsetzung zu erreichen wurde folgender Projektaufbau gewählt:

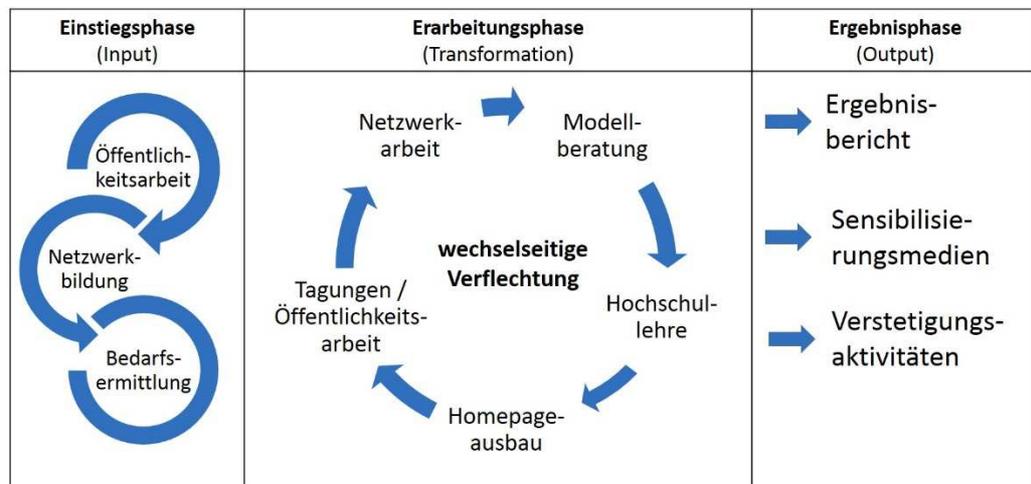


Abbildung 7: Projektaufbau WAL-Nord

In der **Einstiegsphase** galt es zunächst die regionale Öffentlichkeit für das Thema familienbewusste Personalpolitik in Verbindung mit dem Projektbeginn zu sensibilisieren, um den Zugang zu Unternehmen und Unterstützungseinrichtungen zu erleichtern. Ausgehend von den Projektpartnern, die sich schon während der Antragsphase beteiligt hatten, konnten eine Vielzahl themenrelevanter Unterstützungseinrichtungen als Kooperationspartner für den Aufbau eines regionalen Netzwerkes gewonnen werden. Mit Hilfe themenzentrierter Interviews wurden in diesem Netzwerk spezifische Handlungsbedarfe zur weiteren Ausgestaltung des Projektes erhoben.

Auf dieser Basis wurden in der **Erarbeitungsphase**, durch den systematischen Einsatz wechselseitig verflochtener Aktivitäten/ Instrumente, die Erkenntnisgewinnung und der -Wissenstransfer zur Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik in der Region vorangetrieben. Hierbei konnten die Vorteile eines integrierten Ansatzes von anwendungsorientierter Forschung, Lehre und Wissenstransfer umfassend genutzt werden. So standen die Ergebnisse der Modellberatungen als Best-Practice-Beispiele, zusammen mit anderen Grundinformationen, den Unternehmen der Region zeitnah auf der Projekt-Homepage zur Verfügung und konnten auch in entsprechenden Lehrveranstaltungen des Studienschwerpunktes „Human Resource Management“ genutzt werden. Gleichzeitig wurden Studierende im Rahmen von projektorientierten Lehrveranstaltungen und in Examensarbeiten an der Erkenntnisgewinnung des Projektes beteiligt. Parallel fanden ein ständiger Wissenstransfer und eine Sensibilisierung über die Netzwerkarbeit und über Tagungen/ Öffentlichkeitsarbeit statt.

Abschließend galt es in der **Ergebnisphase** die Erkenntnisse zur Sensibilisierung und Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik in den Unternehmen der Region zu dokumentieren und zu verstetigen.

Nachfolgend werden in diesem Ergebnisbericht die zentralen Erkenntnisse des Projektes veröffentlicht. Darüber hinaus gilt es nicht nur, die kognitive Ebene durch eine wissenschaftliche Veröffentlichung anzusprechen, vielmehr soll ergänzend durch ein Video mit Stellungnahmen von regionalen Akteuren zu Best-Practice-Beispielen auch die affektive Ebene angesprochen werden.

Und schließlich findet eine Verstetigung der Projektarbeit im Themenbereich des Projektes dadurch statt, dass ein Arbeitsbereich zum Regional- und Nachhaltigkeitsmanagement im Dr. Werner Jackstädt-Zentrum Flensburg mit Nachfolgeprojekten eingerichtet werden soll.

## II. Sensibilisierung und Aktivierung der Unternehmen

### 1. Kleine und mittlere Unternehmen in der Trägheitsfalle

Die Herausforderungen in der Modellregion zeigen, dass auch die kleinen und mittleren Unternehmen einen verstärkten Bedarf an einer vorausschauenden, demografiefesten Personalarbeit haben. Diese lässt sich durch eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, die vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert, realisieren.

Im Widerspruch dazu stehen jedoch die Voraussetzungen in den kleinen und mittleren Unternehmen, denn die Personalarbeit in Unternehmen dieser Größe wird oftmals nur nebenbei erledigt. Personalabteilungen oder Personalspezialisten, die die zeitlichen und fachlichen Ressourcen mitbringen sind in der Regel nicht vorhanden und viele Personalinstrumente werden häufig nicht genutzt (Behrends, T./ Martin, A., 2005, S. 30 f.).

Hinzu kommt eine Verslossenheit gegenüber aktiver Personalarbeit, denn positive wirtschaftliche Auswirkungen werden oft nicht anerkannt, sondern mit befürchteten Kosten abgewehrt (Heybrock, H./ Kreuzhof, R./ Rohrlack, K., 2011, S. 7 ff.).

In einer Studie, zum Demografie orientierten Verhalten von Handwerksbetrieben aufgrund angebotsseitiger Veränderungen des Erwerbspotentials, hat Kirsten Rohrlack (2008) diese Defizite für den genannten Wirtschaftsbereich empirisch näher untersucht. Dabei lassen sich die Verhaltensstrategien der Unternehmen anhand der Dimensionen Aktivitätsniveau und Art des Lösungsansatzes in folgender Verhaltensmatrix klassifizieren:

hoch		
Aktivitäts-	Methodismus	Aktionismus
niveau		
gering	Trägheit	kreative Unruhe
	gewohnte	Art des Lösungsansatzes ungewohnte

Abbildung 8: Demografie orientierte Verhaltensweisen von Handwerksbetrieben

aus Rohrlack, K., 2008, 111; in Anlehnung an Brunch, H./ Vogel, B., 2005, S. 42 f.

Im Ergebnis zeigten 78,7% der befragten Betriebe keine Demografie orientierten Aktivitäten; 20,8% zeigten nach eigener Einschätzung Aktivitäten oder planten es zumindest.

Da die Mehrzahl der Betriebe darüber hinaus gewohnte Lösungsansätze (Mitarbeiterbindung verbessern, mehr Jugendliche ausbilden, jüngere qualifizierte Mitarbeiter rekrutieren) bevorzugen, befinden sich die meisten Betriebe in einem Trägheitszustand. Handwerksbetriebe und vermutlich auch andere kleine und mittlere Unternehmen konzentrieren sich vorrangig auf den Einsatz der Mitarbeiter zur Zweckerreichung (Mittelorientierung).

Das bedeutet, dass sie eine nach innen gerichtete Managementperspektive haben (Remer, A. 2009, 368). Aus dieser Orientierung erwächst die Gefahr, dass Unternehmensentwicklungen, wie z.B. demografische Veränderungen, zu spät antizipiert werden und sich Handlungsspielräume damit verringern. Eine Vielzahl der Unternehmen steckt also in einer Trägheitsfalle (Kreuzhof, R./ Rohrlack, K., 2012, 14 f.).

## **2. Ansatzpunkte zur Sensibilisierung und Aktivierung**

Angesichts der zuvor dargestellten Trägheitsfalle erscheinen zwei Strategien denkbar: (1) Es könnte eine Verhaltensaktivierung durch das Aufzeigen von Bedrohungssituationen erfolgen. Diese Beeinflussung ist aber stets reaktiv und vergleichsweise kurzfristig orientiert, so dass sich gerade bei Demografie orientierten Aktivitäten die Frage nach der Wirksamkeit dieser Strategie stellt. (2) Eine wirkungsvolle Alternative, Betriebe aus der Trägheit zu locken, könnte deshalb in der Demografie orientierten Aktivierung durch Zukunftschancen liegen. Neben einer erfolgreichen Verhaltensaktivierung, ist schließlich eine konsequente Ausrichtung der Aktivitäten auf geeignete Handlungsfelder erforderlich, um die vorhandenen Ressourcen im Unternehmen zu nutzen (Kreuzhof, R./ Rohrlack, K., 2012, 16 f.).

In welcher Weise können die Unternehmen der Region aber in Hinblick auf eine familienbewusste Personalpolitik sensibilisiert und aktiviert werden? Als Mittel der Wahl zur Sensibilisierung und Aktivierung von kleinen und mittleren Unternehmen bietet sich die Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Projektes WAL-Nord an. Nach Bentele und Will (2008) sowie Röttger (2001) wird im deutschsprachigen Raum Öffentlichkeitsarbeit synonym für Public Relations verwendet. Bentele und Will definieren Public Relations, als Teil des Kommunikationsmanagements von Organisationen mit ihren internen und externen Teilöffentlichkeiten (Publics).

Im Ergebnis zielt Public Relations darauf ab, öffentliche Aufmerksamkeit zu wecken, Vertrauen in die eigene Glaubwürdigkeit zu schaffen und Zustimmung zu den eigenen Intentionen und/ oder zum Anschlusshandeln zu erzeugen (Röttger, 2001). Die Ziele lassen sich gut auf das Projekt WAL Nord übertragen:

Es geht also vor allem darum, die Unternehmen der Region für das Thema familienbewusste Personalpolitik zu sensibilisieren und sie zu einem adäquaten Handeln zu aktivieren, das in erster Linie auf die Nutzung von Zukunftschancen ausgerichtet ist. Gleichzeitig gilt es aber auch, die übrigen relevanten Akteure der Region, durch Sensibilisierung und Aktivierung einzubinden.

In Hinblick auf Unterstützungsinitiativen, die sich primär auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, soll es zu einem wechselseitigen Austausch der unterschiedlichen Perspektiven kommen, so dass im Ergebnis sichtbar wird, dass Mitarbeiterorientierung und Unternehmenserfolg sich längerfristig nicht ausschließen, sondern bedingen.

Für Public Relations gilt die Regel des Wirklichkeitsbezugs. Dies macht Bentele (2005) in seinem rekonstruktiven Ansatz der Public Relations deutlich, der das Verhältnis zwischen Kommunikatoren und Rezipienten in der Berichterstattung über Ereignisse und Themen beleuchtet.

Zwar sind nach diesem Ansatz verschiedene Themenkonstruktionen über dieselben sozialen Wirklichkeiten möglich, denn Public Relations nimmt eine bestimmte Perspektive ein und selektiert Inhalte. „Verlassen aber diese Texte und medialen Darstellungen einen bestimmten Realitätskorridor, werden die Diskrepanzen zwischen der direkt erfahrbaren und der medialen Wirklichkeit, die sie wiedergeben soll, zu groß, so dass Glaubwürdigkeits- und Vertrauensprobleme entstehen“. Inhalte, Maßnahmen und Instrumente guter Public Relations richten sich nach dem Wirklichkeitsbezug aus.

Es gilt also, durch Information und Aufklärung, das Vertrauen der Öffentlichkeit oder der Publics zu gewinnen, Verständnis zu erzeugen und damit zu einer Verhaltensänderung beizutragen.

Die bisherigen Überlegungen zeigen, dass eine erfolgreiche Sensibilisierung und Aktivierung der kleinen und mittleren Unternehmen der Region, in Hinblick auf eine familienbewusste Personalpolitik, nur gelingen kann, wenn unterschiedliche Kommunikationskanäle bzw. PR-Instrumente systematisch genutzt werden. Dabei lassen sich die nachfolgenden Ansatzpunkte unterscheiden:

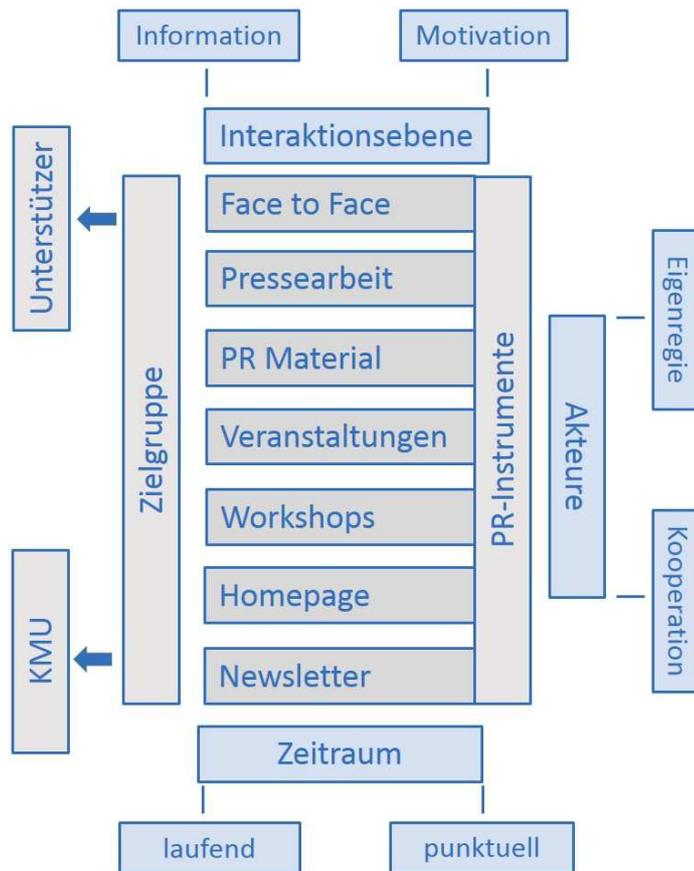


Abbildung 9: Integriertes PR-Konzept zur Sensibilisierung und Aktivierung

Im Ergebnis galt es, die Zielgruppen zu informieren und zu motivieren. Sensibilisierung und Aktivierung bedeutet also in diesem Zusammenhang Information über Zukunftschancen der familienbewussten Personalpolitik und Motivation durch Aufzeigen von bereits sichtbaren Erfolgsbeispielen.

Zielgruppen sind dabei, zum einen die Unternehmen mit ihren Führungskräften, und zum anderen die Unterstützer, incl. der interessierten Öffentlichkeit als Multiplikatoren. Dabei sollte ein gemeinsames Verständnis zum positiven Zusammenhang, von Mitarbeiterorientierung und Unternehmenserfolg erzeugt werden. Um möglichst alle Ressourcen zu nutzen, wurde dies sowohl in Eigenregie, als auch in Kooperation mit anderen Akteuren, durchgeführt. Gerade der wechselseitige Austausch auf unterschiedlichsten Foren führt zu einer Vernetzung, die die gemeinsame Orientierung stärkt. Und bezogen auf die Zeitdimension galt es schließlich, eine permanente Grundkommunikation zu erzeugen, die durch punktuelle Zusatzaktivitäten intensiviert wurde. Ohne Grundkommunikation besteht die Gefahr, dass das Thema familienbewusste Personalpolitik durch andere Themen verdrängt wird und die punktuellen Highlights heben die Bedeutung des Themas hervor.

### 3. Instrumente zur Sensibilisierung und Aktivierung

**Pressearbeit und PR-Material:** Die Bandbreite der eingesetzten Instrumente zur allgemeinen Grundkommunikation in der Öffentlichkeitsarbeit war groß. In der Face-to-Face Kommunikation wurde neben der fortlaufenden Beziehungspflege die Möglichkeit genutzt, durch PR-Material und Pressearbeit die allgemeine Öffentlichkeit über das Thema zu informieren und zu sensibilisieren. Mit Hilfe von Experten-Interviews wurde innerhalb der Pressearbeit in den Medien das Thema aufgegriffen, hinzu kamen Pressemitteilungen, Pressefotos und Pressekonferenzen, Fachzeitschriftenartikel und Veranstaltungshinweise. Die über den gesamten Förderzeitraum laufende Pressearbeit diente sowohl der Information, als auch der Motivation und wurde sowohl in Eigenregie, als auch in Kooperation durchgeführt, dies gilt auch für das PR-Material (Postkarten, Flyer, Plakate), wobei das Material punktuell in der 2. Hälfte der Projektlaufzeit produziert wurde, nachdem das Portfolio des Projektes sich herauskristallisierte.



Abbildung 10: Postkarte WAL Nord als Vermarktungsinstrument

**Veranstaltungsmanagement:** Auf drei Großveranstaltungen konnte das Thema demografiefeste/ familienfreundliche Personalpolitik einer spezifischen Öffentlichkeit nahe gebracht werden: Dies waren (1) das „Flensburger Forum für Unternehmertum und Mittelstand“ (FFUM) des Dr. Werner Jackstädt Zentrums Flensburg, (2) die Auftaktveranstaltung „Wirtschaft + Familie = Wachstum“, in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium des Landes und (3) die grenzüberschreitende deutsch-dänische Veranstaltung „Fachkräfte gewinnen und binden in Deutschland und Dänemark“, in Zusammenarbeit mit dem Projekt „Knowledge2Employment“ und dem Regionskontor & Infocenter.

Redner und Experten aus der Region zeigten in Vorträgen und Podiumsdiskussionen mit Best-Practice-Beispielen, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingen kann. In Ergänzung wurden auch zwei Workshops, mit Unternehmen der Region, im Nordfriesischen Innovationscenter Niebüll und in der Industrie und Handelskammer Flensburg, zur Umsetzbarkeit einer familienbewussten Personalpolitik, durchgeführt. In der vertraulichen Atmosphäre der Workshops konnten daher auch sensible Fragestellungen zu Ressourcen und Umsetzungsproblemen aus den Unternehmen angesprochen werden.



*Abbildung 11: Diskussion auf dem Flensburger Forum (Nov. 2012)*

Diskussion auf dem Flensburger Forum für Unternehmertum und Mittelstand, November 2012

Motto: „Perspektiven für den Arbeitsplatz der Zukunft“

Es diskutierten u.a.:

Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof

Klaus Sievers, Vorstandsvorsitzender VR Bank eG

Ulf von der Wehl, Geschäftsführer Ambulantes Pflegezentrum Nord Niebüll

Christiane Dethleffsen, Vorstandsvorsitzende Schutzengel e.V.

(v.l.n.r.)



*Abbildung 12: Wirtschaft+Familie=Wachstum, Auftaktveranstaltung (Nov. 2013)*

Wirtschaft+Familie=Wachstum, Auftaktveranstaltung der bundesweiten Aktion in Schleswig-Holstein, in der Phänomena Flensburg, November 2013  
 Wie schafft und erhält man gute Arbeits- und Lebensbedingungen in der Region?  
 Es diskutierten: Karin Henningsen (Moderation), Ralph Müller-Beck, Swetlana Krätzschmar, Dr. Fabian Geyer, Dr. Heike Bille, Udo Hansen und Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof (v.l.n.r.)



*Abbildung 13: Deutsch-Dänische Regionalkonferenz in Padborg (Dez. 2014)*

Dr. Olaf Krüger, damaliger Geschäftsführer Wireg GmbH/  
 Ole Junker Strandlyst, Erhvervens Hus Aabenraa/ Wiebke Jäger, Wireg/  
 Peter Hansen, Regionskontor, Padborg/ Barbara Schüssler, WAL Nord (v.l.n.r.)

**Homepage und Newsletter:** Die elektronischen Medien wurden in Form einer umfangreichen, informativen Homepage und einem vierteljährlichen Newsletter genutzt. Ziel war es, durch umfangreiche, journalistisch aufbereitete Informationen den Arbeitgebern in der Region eine Informationsquelle zur lebensphasenorientierten Personalpolitik zu bieten. Dazu wurde eine Analyse des Online-Umfeldes durchgeführt und eine Homepage entwickelt, die speziell auf kleine und mittlere Unternehmen ausgerichtet ist. Checklisten und Prozessbeschreibungen sind auf der Seite [www.wal-nord.de](http://www.wal-nord.de) ebenso zu finden, wie die rechtlichen Grundlagen und Unterstützungsmöglichkeiten von Arbeitgebern (für ihre Arbeitnehmer), mit dem Ziel, die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen zu steigern.

START | KONTAKT | SITEMAP | IMPRESSUM

Beratungszentrum  
**WAL Nord**

Wirtschaft  
Arbeit  
Leben  
Raum Nord

Wirtschaft Arbeit Leben Raum Nord (WAL Nord)  
WAL Nord Team  
Kontakt

Termine, Neuigkeiten und Aktivitäten

- News und Termine
- Aktivitäten
- Presse

Leistungen

- Lebensphasenorientierte Personalpolitik
- Kosten - Nutzen
- Unternehmenskultur
- Schwangerschaft und Elternzeit
- Familie/Kinder
- Pflege
- Ältere Belegschaft/Wiedereingliederung
- Maßnahmenlexikon
- Alle Checklisten und Abbildungen

Netzwerk

- Netzwerklandkarte
- Projektpartner
- Kooperationspartner

**Das Personal als Wettbewerbsvorteil**  
Erkenntnisse aus der 3. Modellberatung in der Hotel- und Gastronomiebranche finden Sie im aktuellen WAL Nord Newsletter Nr. 10.

**Herzlich Willkommen beim Beratungszentrum WAL Nord**

Das Beratungszentrum Wirtschaft Arbeit Leben Raum Nord (WAL Nord) fördert familienbewusste Personalpolitik in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) im Landesteil Schleswig; das Projekt setzt sich für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein.

- Was ist zu beachten, wenn eine Beschäftigte ein Kind erwartet?
- Wie kann ich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern dabei unterstützen, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen?
- Was lässt sich machen, um Beruf und Pflege besser zu vereinbaren?

Um diese Fragen und um vieles mehr geht es im Abschnitt „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“. Hier finden sich Informationen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen und zu Möglichkeiten, wie Beschäftigte unterstützt werden können. Checklisten und Abbildungen erleichtern die praktische Anwendung. Hinzu kommen Hinweise zu lesenswerten Veröffentlichungen und Internetsseiten. Über die „Experten im Netzwerk“ erreichen kleine und mittelständische Betriebe Institutionen vor Ort, die weiterführende Informationen zu einem bestimmten Thema liefern können.

Und welche Leistungen WAL Nord kleinen und mittleren Unternehmen im Landesteil Schleswig anbietet, erfahren Sie [hier](#).

WAL Nord ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu sehen: auch in Schleswig-Holstein wird in den kommenden Jahrzehnten ein Mangel an Fachkräften befürchtet. Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird deshalb immer wichtiger. Familienbewusste Personalpolitik hilft, diesem Fachkräftemangel zu begegnen. Sie ist ein strategischer Erfolgs- und ein relevanter Standortfaktor.

Abbildung 14: Startseite von [www.wal-nord.de](http://www.wal-nord.de)

Die WAL Nord Homepage wurde dabei laufend erweitert und dient, wie der Newsletter auch, überwiegend der Information vor allem der Unternehmen der Region. Beide wurden in Eigenregie konzipiert, leben aber auch durch die Beiträge der Partner. In der Pressearbeit, im Newsletter und auf den Seiten von [www.wal-nord.de](http://www.wal-nord.de) wurde darauf verzichtet, eine Bedrohungssituation aufzubauen. Es wurden eher Zukunftschancen und Nutzen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik unterstrichen. In Planung ist ein Video mit Expertenstatements zu Best-Practice-Bespielen aus der Region.

Wie der Journalismus so ist die Public Relations auf Neuigkeiten angewiesen, will sie erfolgreich sein und ihre Themen in den Medien platzieren. Die Öffentlichkeitsarbeit im Projekt WAL Nord bezog sich immer auf konkrete Anlässe, hierzu zählen: Die WAL Nord Veranstaltungen, die Schaffung der Web-Präsenz, die Suche nach Modellunternehmen, der Abschluss der Modellberatungen, in Absprache mit den jeweiligen Unternehmen sowie auf die Workshops. So konnte über die gesamte Projektlaufzeit das Projekt WAL Nord Medienpräsenz zeigen. Veröffentlichungen erfolgten in der regionalen Presse, in lokalen Printmedien der Ämter und Gemeinden, worauf WAL Nord Wert legte, sowie in Fachzeitschriften.

**Netzwerkarbeit:** Ergänzend bildete die Netzwerkarbeit über die gesamte Projektlaufzeit für das gesamte Projekt eine wichtige Ausgangsbasis. Der Aufbau eines partnerschaftlichen Netzwerkes hatte das Ziel, das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf voranzutreiben und in der Öffentlichkeit präsent zu halten. Die Netzwerkpartner stellten hierzu Ressourcen und/ oder Kompetenzen zur Verfügung, um die Realisierung des gemeinsamen Ziels, zum gemeinsamen Nutzen zu erreichen. Der Austausch fand auf drei Ebenen statt: auf Ebene der Projektpartner, auf Ebene der Kooperationspartner und auf Ebene weiterer Akteure (Institutionen und Unternehmen). WAL Nord sah sich als ein neutraler Hochschul-Partner, der den verschiedenen Interessenvertretern zu Sachthemen eine Plattform bieten konnte. Abgebildet wurde und wird das Netzwerk auf der Website von WAL Nord, mit dem Ziel, kleine und mittlere Unternehmen wichtige Informationen bereitzustellen und die Akteure näher zusammenzubringen. Regelmäßige Treffen mit Partnern, im Verbund oder nach Absprache, fanden im Laufe der Projektlaufzeit statt, mit dem Ziel, durch einen regen fachlichen Austausch Synergiepotentiale zu nutzen und Wissen zu transferieren, was der Nachhaltigkeit zu Gute kommt. WAL Nord sprach während der Laufzeit fortlaufend neue, aktive Partner an und erweiterte sein Netzwerk kontinuierlich. Mit dem Arbeitskreis Arbeitswelt des Bündnisses für Familie in Schleswig und dem Projekt Knowledge2Employment in Flensburg und in Nordfriesland erfolgte eine enge und produktive Zusammenarbeit. Auf kommunaler Ebene fungiert WAL Nord als wissenschaftlicher Partner für die Begleitung personalwirtschaftlicher Maßnahmen (Kreis Nordfriesland, Stadt Schleswig, Netzwerk Kind und Kompetenz der Stadt Flensburg).

#### **4. Praxiserfahrungen**

Kleine und mittlere Unternehmen zu sensibilisieren und zu aktivieren ist eine Herausforderung. Wie im Abschnitt „Situation in den Unternehmen“ beschrieben, rücken mittel- bis langfristige Entwicklungen und Probleme in diesen Unternehmen in den Hintergrund, da das Tagesgeschäft Vorrang hat. Auch wenn zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine systematische, empirisch gesicherte Wirkungsanalyse vorgelegt werden kann, so sollen nachfolgend doch erste Hinweise zu den Praxiserfahrungen gegeben werden:

**Vorbild- und Breitenwirkung:** Es gibt Unternehmen, die sich für das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf interessieren. In der Netzwerkarbeit, in Workshops und auf den WAL Nord-Veranstaltungen waren diese Unternehmen vor Ort und suchten mit Begeisterung neue Anregungen. Es bleibt aber eine Herausforderung, die Unternehmen in einer größeren Breite zu aktivieren, da sie den Sinn und Zweck einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch nicht für sich erkannt haben. Als vorteilhaft für das Projekt erwies sich die Vernetzung mit Kammern und Verbänden, um Unternehmen gezielt anzusprechen und sie zur Teilnahme an einem Workshop zu bewegen. Ein in der Presse platzierter Aufruf an einen Betrieb aus dem Hotelfach, kostenfrei an der Modellberatung teilzunehmen, wurde von den Netzwerkpartnern registriert, es konnte aber dadurch kein Unternehmen gewonnen werden. Die Hemmschwelle scheint zu groß zu sein. Erst durch die Vermittlung eines Netzwerkpartners, konnte ein Betrieb gefunden werden; der Inhaber zeigte sich sehr aufgeschlossen gegenüber moderner Personalarbeit.

**Vernetzung und Fokussierung:** Eine weitere Herausforderung ist die Tatsache, dass verschiedene Institutionen mit verschiedenen Themen um die Aufmerksamkeit von Unternehmen werben. Gesundheitsprävention, Fachkräftemangel, Vereinbarkeit Familie und Beruf, IT Sicherheit oder auch Wissensmanagement sind Themen, die von außen an die Unternehmen herangetragen werden, mit der Aufforderung, sich dringend dieses Themas anzunehmen. Für Inhaber, Geschäftsführer oder leitendes Personal stellt sich die Frage, ob ein Thema oder mehrere Themen bearbeitet werden sollten und welches eventuell Priorität vor anderen besitzt, da die (Arbeits)Zeit limitiert ist. Was dann helfen kann, ist eine bundesweite Diskussion des Themas, also gesellschaftlicher Rückenwind. Das Thema muss als relevant akzeptiert sein, es muss „in“ sein. Hier scheint aus der Beobachtung, das Thema Fachkräftemangel und auch IT-Sicherheit aufgrund der öffentlichen Diskussion, eher in der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit einen höheren Stellenwert zu haben, als die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die zwar auch noch präsent ist, aber anscheinend nicht mehr so, wie noch vor einigen Jahren - was aber nichts über die Bedeutung aussagt. Umso erfreulicher ist es, dass WAL Nord nach rund zwei Jahren Arbeit in der Region wahrgenommen und um Expertise gebeten wurde.

Eine Erkenntnis aus der Projektlaufzeit ist, dass die PR auf verschiedenen Ebenen ablaufen sollte. Den hilfreichen, angesprochenen gesellschaftlichen Rückenwind kann ein vergleichsweise kleines Projekt nicht erzeugen. Was es machen kann, ist regional durch Veranstaltungen und Medienarbeit auf das Thema aufmerksam zu machen, es vor Ort ins öffentliche Gedächtnis zu bringen. Veranstaltungen eignen sich dabei als Plattformen der Netzwerkarbeit; hier bietet sich Gelegenheit, neue Teilprojekte zu generieren sowie schließlich Verknüpfungen zu Firmen herzustellen.

### **III. Umsetzung familienbewusster Personalpolitik**

#### **1. Modellberatung und Aktionsforschung**

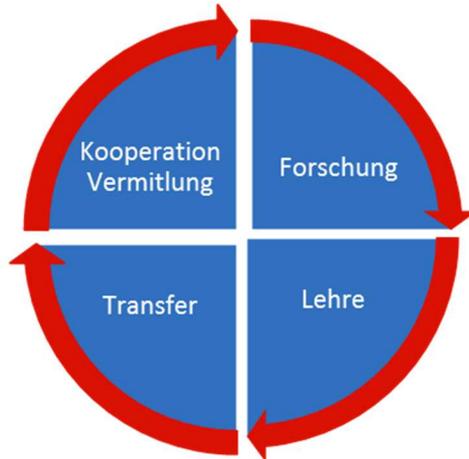
Wie bereits im ersten Teil dargestellt, bewegt sich dieses Projekt im Grenzbereich zwischen anwendungsorientierter Forschung und Wissenstransfer. Dabei sollen mit Hilfe von Modellberatungen Umsetzungserkenntnisse gewonnen werden. Damit wird die Modellberatung zum Instrument der Aktionsforschung bzw. partizipativen Forschung.

Der partizipative Forschungsansatz sieht vor, dass neben der Generierung von Erkenntnissen als Analysegrößen, auch eine aktive Einbindung aller am Forschungsprozess Beteiligten in die Analyse zum Gegenstand der Forschung gehört. Die Analyse sollte nicht zum Selbstzweck der Forschung werden, sondern einen Veränderungsprozess in Gang setzen. Die partizipative Forschung betont also stärker das Handeln in der sozialen Wirklichkeit, während die klassische qualitative Forschung Repräsentationen der sozialen Wirklichkeit hervorbringen (vgl. von Unger 2014, S. 3).

In Anlehnung an Nind (2011, S. 359) wurde im WAL Nord Projekt das partizipative Auswertungsverfahren je nach Projektkontext und dem analytischen Vermögen der Beteiligten an den jeweiligen modellhaften Projekten gewählt. Bei der Modellberatung von WAL Nord handelte es sich um Implementierungsprojekte, daher war es hierfür voraussetzend, dass die Leitungsebene aus dem jeweiligen Modellunternehmen in den Forschungsprozess involviert oder gar eingeschlossen wurde.

Zudem konnten weitere Arbeitnehmergruppen für die Projekte gewonnen werden. Im Kern der partizipativen Auswertung lag die Ermöglichung von Reflexion der Ist-Situation, vertreten durch unterschiedliche Perspektiven, differente Wahrheiten und komplexe soziale Wirklichkeiten der Prozessbeteiligten.

Der für das WAL Nord-Vorgehen typische Reflexions- und Auswertungsprozess ist daher als ein Co-Konstruktionsprozess zu verstehen. Anstatt auf die Fakten, „authentische“ Wahrheiten abzielen, wurde der jeweilige Arbeits- und Reflexionsprozess zum partizipativen zyklischen Lern- und Arbeitsvorgang, sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der Forschungsseite.



*Abbildung 15: Zyklischer und partizipativer Analyseprozess im WAL Nord Projekt*

Die Fülle an Analysegegenständen und die Diversität der Prozessbeteiligten in der Projektlaufzeit hat eine Fokussierung auf die wichtigsten Botschaften und die prägnantesten Teile aus dem Datenmaterial erfordert. Diese begründeten Abweichungen von akademischen Maximalanforderungen der methodischen Präzision lagen zum Beispiel im Verzicht auf aufwendige Dokumentationsverfahren (wie Transkription der narrativen Interviews) oder im Verzicht auf hochkomplexe hermeneutische Auswertungsverfahren. Stattdessen wurde in die Analyse der Diskussionen (Workshops), der Beratungsgespräche mit Unternehmensleitungen, der Zirkulararbeit und der Interviews (Modellberatungen) das inhaltsanalytische Verfahren (Creswell 1998, Mayring 2000) herangezogen, das aus Gründen der Partizipation gut nachvollziehbar und aus projektwirtschaftlichen Gründen pragmatisch erscheint. Nachstehend werden Modellanalysen und Workshop-Schwerpunkte, die zur Erkenntnisgewinnung im WAL Nord Projekt angeleitet wurden, umrissen.

### **(1) Modellberatung als partizipative Erkenntnisgenerierung**

Für die Modellberatung zur lebensphasenorientierten Personalpolitik und Familienfreundlichkeit in kleinen und mittleren Unternehmen wurden auf Basis vorhandener Erkenntnisse zum Thema und geleitet vom Regionalmanagement-Gedanken die für die Region typischen Branchen angesprochen. Einen weiteren Aspekt für das gezielte Sampling bildete die Konzentration auf eher problematische Branchen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Arbeitsbalance. Eine weitere Fokussierung brachten die Erkenntnisse aus der Expertenbefragung (regionale Wirtschaftsförderer und zugleich Projektpartner) sowie aus der Expertenpodiumsdiskussion auf dem Flensburger Forum für Unternehmertum und Mittelstand (13. November 2012) in der Bedarfserhebungsphase im ersten Halbjahr der Projektlaufzeit.

Im Zuge der Modellberatung wurden vier Unternehmen, in intensiven Analyse-/Implementierungsprozessen, mit der Dauer von mindestens sechs Monaten, durch Veränderungsprozesse begleitet. Das Portfolio der Modellunternehmen wird im folgenden Punkt 3.2 dargestellt. Ausgestattet mit Erkenntnis und praktischem Instrumentarium zur Lebensphasenorientierung in der Personalarbeit, die durch die Lexikonartige Homepage des Projektes und eine aktive Sensibilisierung der regionalen Wirtschaft via Presseartikel und Newsletter vorangetrieben wurde, wurden Unternehmen aus dem Gesundheitssektor, aus dem Hotel- und Gastgewerbe, der IT-Branche sowie ein produzierendes Unternehmen für die Prozesserkennnisgewinnung gewählt. Die Ergebnisse aus den Beratungsprozessen sowie die Prozessbeschreibungen gelten als Best-Practice-Beispiele für die regionale Personalarbeit. Die Auswertungsprozesse wurden methodisch wie folgt umgesetzt:

In einem mittelständischen Pflegedienstleistungsunternehmen wurde das betriebliche Gesundheitsmanagement implementiert; hierfür wurde zunächst eine Befragung zur Mitarbeitergesundheit und zum Freizeitverhalten realisiert, mit der drei Ziele verfolgt wurden: 1. die Mitarbeiterstruktur in den Blick nehmen, 2. die Aufmerksamkeit für das Thema Gesundheit und Stress herstellen, 3. die Bedarfe für betriebliche Gesundheits- und Freizeitangebote ermitteln. Nach der Vorstellung der Befragungsergebnisse wurde ein Gesundheitszirkel gegründet, in dem die Gestaltungsspielräume und Veränderungsnotwendigkeiten in den Bereichen interne Kommunikation, Fortbildung und Beratung sowie Sport und Gesundheit reflexiv beleuchtet und initiiert wurden.

- Im Zuge der Erarbeitung von geeigneter Personalplanungsstrategie für ein Projektunternehmen mit unausgeglichener Altersstruktur (ca. 400 Beschäftigte) wurden in die Auswertung, neben einer Kennzahlengestützten Strukturanalyse, zwei Expertendiskussionen mit den Leitungsvertretern der verschiedenen Unternehmensbereiche (sechs Fachbereichsleiter, Personalleiter, Leiter Controlling) aufgenommen. Durch die detaillierte Problem- und Strukturanalyse konnte im Auswertungsprozess eine Erweiterung der Reflexionskompetenz der Prozessbeteiligten erreicht werden.
- Für die Analyse der Unternehmenskultur unter dem Innovationsaspekt in einem IT-Unternehmen mit ca. 100 Beschäftigten wurden Mitarbeitende zur Teilnahme an einem leitfadengestützten Interview eingeladen. Es wurden 21 Interviews mit einem biografisch-narrativen Teil und einem Leitfaden aus 10 Fragen zu den drei Innovationskulturbereichen: Kommunikation, Führung und organisationale Ausrichtung durchgeführt. Zur Beschreibung der Unternehmenskultur, auf Basis der Interview-Erkenntnisse, wurde eine „Baustellengruppe“ initiiert und durch WAL Nord trainiert.
- Für ein Hotel mit 28 Beschäftigten wurde im Rahmen der Modellberatung ein Personalkonzept mit einem besonderen Fokus auf die Familienfreundlichkeit erstellt; dieser Prozess basierte auf Auswertung von zwei fokussierten Interviews mit dem Firmeninhaber und auf einer umfangreichen Strukturanalyse des Unternehmens und der Region als Arbeitsmarkt.

## **(2) Hochschullehre als Moment des zyklischen Erkenntnisprozesses**

Die regionalen Erkenntnisse aus der Modellberatung sowie die theoretischen Grundlagen zum Erkenntnisbereich Familie & Berufsleben, aus den Disziplinen Soziologie, Arbeitspsychologie und Betriebswirtschaftslehre, wurden in das Curriculum der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Human Resource Management (HRM) umgesetzt. In den Vorlesungen: „Arbeitsgestaltung“ sowie „Personalcontrolling und Anreizgestaltung“ haben insbesondere die Erkenntnisse zu Generationenbezügen, zur Veränderung im Bild der Familie im Verhältnis zur Berufstätigkeit sowie zur Relevanz von gesundheitsfördernden Arbeitsstrukturen angesichts der demografischen Veränderungen Einzug gefunden. Die theoretische Auseinandersetzung und Diskussion der anonymisierten Modellberatungs-Erkenntnisse mit der angehenden Personalverantwortlichen-Generation erweiterte den Deutungsgrad in Bezug auf die erarbeiteten Kategorien zu regionalen Spezifika der lebensphasenorientierten Personalarbeit. Zugleich wurde damit die Projekterkenntnis in die personalwirtschaftliche (Beratungs-)Praxis umgesetzt.

Ergänzend zu den HRM-Vorlesungen wurden im Rahmen des Ergänzungsmoduls „Consulting – Personal- und Organisationsberatung“ studentische Analysen zum Thema Lebensphasenorientierte Personalarbeit beauftragt. Folgende Problemstellungen/ Aufträge wurden vom WAL Nord Projekt an studentische Gruppen in Auftrag gegeben und anschließend der regionalen Wirtschaft vorgestellt:

- Entwicklung einer Geschäftsidee, die es ermöglicht, nach Ablauf der Projektlaufzeit die Förderung von lebensphasenorientierter Personalpolitik in der regionalen Wirtschaft fortzusetzen;
- Expertise zum theoretischen Anspruch und empirischer Wirklichkeit hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf;
- Analyse der Unterstützungsangebote der Netzwerkpartner von WAL Nord um das vorhandene Leistungsangebot zu verdeutlichen sowie zum Aufzeigen eventueller räumlicher und inhaltlicher Lücken im Angebot als Handlungspotential;
- Evaluation einer offenen Ganztagschule nach den Aspekten der familienfreundlichen Effekte durch die Erfassung und Bewertung des Angebots mit seinen zusammenwirkenden Teilleistungen und Synergieeffekten, um anschließend ggf. kritische Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten;
- Gliederung und Aufbereitung von gesetzlichen Grundlagen und Bestimmungen zu Lebensphasenorientierung in der Personalarbeit für die Zielgruppe der Arbeitgeber;
- Konzept zur Bindung der Beschäftigten in Elternzeit;
- Analyse der Unternehmensstrukturen von KMU im Landesteil Schleswig sowie Erstellung eines standardisierten Online Fragebogens in Bezug auf die Handlungsfelder der lebensphasenorientierten Personalpolitik im Landesteil Schleswig;
- Erarbeitung eines didaktischen Bausteins für Berufsorientierung im Hotel- und Gastgewerbe, der sowohl in Kooperationsprojekten, als auch als Diagnostikinstrument für die Stellenbesetzung eingesetzt werden kann.

### **(3) Experten-Workshops als Transfer und Validierung der Erkenntnis**

In den Diskussionen zur regionalen Situation der Unternehmen, konnte, anhand einer Liste möglicher familienorientierter Personalinstrumente, unterschieden werden, welche Instrumente in den Unternehmen der Region Verwendung finden und welche nicht. Die Impulsvorträge in den WAL-Workshops wurden auf die Darstellung von Möglichkeiten der Kosten-Nutzen-Betrachtung zur Auswahl familienorientierter Personalinstrumente ausgerichtet. Die nachfolgenden Diskussionen dienten vor diesem Hintergrund dazu, die Umsetzbarkeit möglicher familienorientierter Maßnahmen anhand folgender Aspekte von den beteiligten Expertengruppen aus der Wissenschaft, Beratung und Wirtschaft zu beurteilen: 1. Kosten der Personalinstrumente, 2. Nutzen der Personalinstrumente, 3. administrativer Aufwand (incl. Mitbestimmung) und 4. Brancheneignung.

An den Diskussionen sollten sowohl die Teilnehmer aus der Praxis, als auch das WAL-Team teilnehmen, um einen wechselseitigen Austausch zum Thema zu gewährleisten, so dass nachfolgende Modellberatungen wissenschaftlich fundiert und zugleich praxisnah durchgeführt werden konnten. Für eine neutrale und kompetente Moderation wurde ein Projektpartner gewonnen, so dass ein intensiver Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis gewährleistet werden konnte.

An die Experten in den WAL-Workshops wurden folgende Leitfragen gerichtet:

- a. Was kann man wirklich tun, um Familienfreundlichkeit ins Unternehmen zu bringen?
- b. Welche Maßnahmen sind für den eigenen Betrieb die richtigen?
- c. Wie kann auch ein kleines und mittleres Unternehmen wirksame familienfreundliche Maßnahmen umsetzen?
- d. Wie rechnet sich Familienfreundlichkeit für mein Unternehmen?
- e. Warum Sie heute schon in mehr Familienfreundlichkeit investieren sollten, was familienfreundliche Maßnahmen in betriebswirtschaftlicher Hinsicht bringen, welche Vielzahl an familienfreundlichen Maßnahmen und welche bewährten Instrumente für mehr Erfolg mit Familienfreundlichkeit es gibt?

### **(4) Kooperation und Vermittlung von Beratung und von studentischen Analysen**

Mit dem Bekanntheitsgrad des Projektes WAL Nord stieg der Bedarf an Beratungsleistung, die aus Kapazitätsgründen nicht gewährleistet werden konnte. Beauftragt, als regionaler Lotse für Beratungsleistung zum Thema Familienfreundlichkeit und Lebensphasen in Personalpolitik, wurde eine Beratungsanfrage eines Kooperationspartners (Kommunalverwaltung) als studentische Abschlussarbeit, eine Nutzwertanalyse des Jobsharings auf Leitungsebene ausgeschrieben und von den Projektverantwortlichen betreut. Die Erkenntnis der Analyse fließt in die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema betriebliche Familienfreundlichkeit im ersten Teil des vorliegenden Berichts ein.

## 2. Portfolio der Modellunternehmen

Welche Herausforderungen und Schwerpunkte prägen das regional abgesteckte Untersuchungsfeld? Wie bereits im vorliegenden Bericht dargelegt wurde, muss im Landesteil Schleswig eine Vielzahl demografischer Herausforderungen bereits jetzt von den Unternehmen angepackt werden. Das Alter der Belegschaften wird in den nächsten Jahren markant steigen. Die Leistungsfähigkeit der Unternehmen wird maßgeblich von der Gesundheit, der Motivation und der Qualifikation der Beschäftigten beeinflusst. Die Verfügbarkeit qualifizierter Fach- und Führungskräfte wird zukünftig stark abnehmen. Die Bindung gerade qualifizierter Fachkräfte im eigenen Unternehmen wird deutlich schwieriger.

Die demografieorientierten Zahlen beziehen sich auf folgende unternehmerische Dimensionen:

- a. Wie wirkt sich der demografische Wandel auf die Belegschaft aus? Wie ist das Unternehmen aufgestellt? Was sind Kennzahlen, die aufgrund der Analyse unbedingt im Auge behalten werden müssen?
- b. Wo will das Unternehmen hin? Welche demografieorientierten Maßnahmen werden ergriffen und welche Ergebnisse werden dabei angepeilt (Soll-Zielgrößen)?
- c. Was hat das Unternehmen bereits erreicht? Welcher Grad der Zielerreichung wurde hinsichtlich der gesetzten Maßnahmen erreicht (Soll-Ist-Abgleich)?

Die Grundlage für die Auswahl der Unternehmen für die Modellberatung von WAL Nord stellte der Anspruch, an einem konkreten demografisch bedingten Problem zu arbeiten, wie bereits im Kap. 1 ausgeführt. Im Folgenden wird das Problemportfolio für die Modellberatung dargestellt:

	Unternehmenskultur	Personalstrategie	Betriebliches Gesundheitsmanagement	Personalentwicklungskonzept
Produzierendes Projektunternehmen		X		
Gesundheitsdienstleistung			X	
IT-Dienstleistung	X			
Hotel- und Gastgewerbe				X

Abbildung 16: Matrix Problemportfolio

Die ausgewählten Unternehmen wurden zu einem jeweils spezifischen „Problem“ beraten, bzw. es wurden spezielle, vom Unternehmen als dringlich erachtete, Projekte/ Analysen durchgeführt. Als Ergebnis der Beratungsprozesse erhielten die Unternehmen Handlungsempfehlungen in Bezug auf das konkrete Problem, aber auch auf den Implementierungsprozess für die angesteuerte Veränderung selbst. Dieser zweite Aspekt spielte für die Erkenntnisgewinnung von WAL Nord eine wichtige Rolle. Die zentrale Erkenntnis für WAL Nord aus den jeweiligen Beratungsprozessen bezog sich auf die personalwirtschaftlichen Effekte der betrieblichen Familienfreundlichkeit.

Was bei der Analyse des Problemportfolios aus der WAL-Nord Modellberatung auffällt, ist die Bezogenheit der konkreten Probleme/ Aspekte auf die übrigen Branchen/ Unternehmensarten. So können zum Beispiel die Erkenntnisse aus dem Implementierungsprozess der Innovationskultur auch für die übrigen beachteten Branchen genutzt werden. Im Detail ausgeführt heißt es:

- Die lebensphasenorientierte Unternehmenskultur basiert im Wesentlichen auf Berücksichtigung von Lebenslagen der Beschäftigten bei der Kommunikation, persönlicher und beruflicher Förderung und Führung der Beschäftigten(gruppen) sowie bei den strategischen Überlegungen zur Organisationsausrichtung (Unternehmenswerte, Organisationsstrategie und Vision des Unternehmens).
- Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden durch die systematische Personalstrukturanalyse transparent und greifbarer. Die unternehmensindividuell aufgestellten Kennzahlen dienen als Indikatoren für notwendige Veränderungsprozesse. Sie fundieren Entscheidungen, überwachen und steuern die getroffenen Maßnahmen im Rahmen der Personalstrategie.
- Gesundheitliche Belastungen und Erkrankungen resultieren oftmals aus den Rahmenbedingungen des Arbeitens und des Privatlebens und aus erschwerter Vereinbarkeit dieser beiden Bereiche. Als einer der zentralen Vorteile der Lebensphasenorientierung der Unternehmen ist daher die Reduzierung von Stressfaktoren bei den Beschäftigten, verursacht insbesondere durch Zeitdruck und Betreuungsprobleme. Wo dies gelingt, profitieren alle: die Belegschaft, das Unternehmen und natürlich auch die Unternehmens-Stakeholder. Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter sind für Betriebe die wichtigste Ressource – in jeder Altersstufe. In den Beratungsprozessen von WAL Nord wurde explizit auf die Verschränkung der Bereiche Beruf und Privatleben/ Familienleben eingegangen. Das primäre Ziel war es dabei, das Auftreten von Stress weitestgehend zu verhindern, beziehungsweise zu reduzieren.
- Mit der Analyse und Neukonzeption der Personalbeschaffung können neue Aspekte für die Personalauswahl ausgearbeitet werden, wobei auch der Bezug zu regionalen und betrieblichen Gegebenheiten (Analyse des regionalen Arbeitsmarktes, betriebliches Personalmanagement, demografische Gegebenheiten) validiert wird. Die Personalentwicklung kann dadurch, im Hinblick auf eine eventuell problematische Personalbeschaffung, optimiert werden.

### **3. Beratungsansatz**

#### **(1) Modell des Problemmanagements**

Der partizipative Forschungsansatz im WAL Nord Projekt bezieht sich auf die Beteiligung der Unternehmensmitglieder an dem jeweiligen Analyseprozess. Der Zugang zum Feld wurde unter dem Mantel der Unternehmensberatung geschaffen. Die Unternehmen wurden somit zu einer konkreten personalwirtschaftlichen Fragestellung beraten und das Forschungsteam konnte durch die Beleuchtung der Organisations- und Personalarbeitsstrukturen Erkenntnisse zur lebensphasenorientierten Personalpolitik gewinnen.

Der Beratungsansatz ist angelehnt an das Modell des Problemmanagements von Gerard Egan (1998), das auf Trainingssystemen von Beratungstätigkeiten, der Theorie der sozialen Prägung sowie der Lerntheorie und den Annahmen über Beibehaltung und Veränderung von Verhaltensweisen, basiert. Ertelt und Schulz (2002, S. 91-92) fassen die Erfolgsaspekte dieses Beratungsmodells in ihrem Beratungshandbuch zusammen. Demnach zeichnet sich das Problemmanagement von Egan durch die Berücksichtigung folgender Aspekte aus:

- Das Lösen von Problemen ist ein sehr stark beforschtes Paradigma in der Psychologie.
- Problembewältigung und Handlungsmöglichkeiten sind Teil nahezu jeder Art von Hilfe. Das Vorgehen konzentriert sich hierbei auf die Bedürfnisse der Ratsuchenden und ist nicht von einer Theorie dominiert.
- Das Problemlösungsverfahren lässt sich leicht an kulturelle Unterschiede anpassen, das Modell ist im Kern universell.
- Das Modell ist praktisch, jeder Fall ist eine Studie für sich. Die Fortschritte werden auf die selbst gesteckten Ziele kontrolliert.
- Ratsuchende verstehen das Problembewältigungsverfahren und somit erlaubt das Verfahren, bei der Beratung als Partner zu partizipieren.
- Partner/ Helfer können das Problembewältigungsgerüst zur Organisation eines Maßnahmeninstrumentariums heranziehen. Es wird für sie zum Hilfsmittel, das Beste aus Forschung und an neuen Methoden wahrzunehmen und in die Praxis zu integrieren.

Das Beratungsmodell nach Egan beruht auf drei Stufen der Problemerkennntnis und -bewältigung, die hier nur kurz aufgezählt werden, um im nächsten Schritt auf die Zusammenhänge von Personalpolitik und Organisation (und damit auch auf die über die einzelne personalwirtschaftliche Problemstellung hin reichende Wirkung) von lebensphasenorientierten Organisationsaspekten einzugehen:

Stufe I: Derzeitiges Szenario (Ist-Situation): Darstellung der Probleme; blinde Flecken; Fokussierung

Stufe II: Bevorzugtes Szenario (Soll-Zustand): Möglichkeiten, Änderungskatalog; Selbstverpflichtung

Stufe III: Handlungsstrategien: mögliches Handeln; Beste Eignung; Plan.

## **(2) System-Umwelt-Beziehung**

Die Personalarbeit/ Personalpolitik umfasst alle Funktionen, die den Menschen in Organisationen betreffen. Die einzelnen Funktionen sind nicht als losgelöste Elemente des Subsystems Personalwirtschaft zu verstehen, sondern sie sind durch Beziehungen zu den anderen betrieblichen Funktionen sowie zur Umwelt gekennzeichnet. Eine Abgrenzung der Funktionen der Personalwirtschaft richtet sich vor allem nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten. Sie ist einerseits eingebunden in wirtschaftliche Forderungen der Arbeitgeber und der Unternehmensleitungen sowie andererseits in soziale, den in den Unternehmen arbeitenden Menschen entspringende Erwartungen und Bedürfnisse sowie Interessen nach u.a. einem sicheren und interessanten Arbeitsplatz. Für die Personalwirtschaft stellt sich, abgeleitet aus der systemtheoretischen Analyse der Arbeit, die Frage, wie angesichts der losen Kopplung zwischen System und Umwelt eine Intervention, z.B. eine Maßnahme zur Erhöhung der Kooperations- und Kommunikationskompetenz, gestaltet sein kann. Dieser Frage wurde im WAL Nord bei der Reflexion der Veränderungsprozesse nachgegangen. Im folgenden Kapitel werden daher Projekterkenntnisse auch in Bezug auf die Prozesse selbst vorgestellt.

## **4. Erkenntnisse aus den Modellberatungen**

Laut Helmut Schneider et al. (2012, S. 118) muss die Handlungsperspektive der Betriebswirtschaft mit der Beobachtenden-Perspektive der Politikwissenschaft besser integriert werden. In Bezug auf die bisherigen Untersuchungen konstatieren die Autoren, dass diese vornehmlich aus der gesamtgesellschaftlichen Sicht erfolgen, wo hingehen die mikroökonomische Ebene, insbesondere die Untersuchungen von Effektivität und Effizienz familienbewusster Maßnahmen der Personalpolitik, ausbleiben. Diese werden zur Konzeptionierung und Ausgestaltung einer familienbewussten Personalpolitik dringlich gefordert. Mit Schneider et al. (S. 119), wird in der vorliegenden Projektreflexion auf die Beziehung zwischen den Strukturdaten der Beschäftigten und dem Ausmaß des betriebswirtschaftlichen Familienbewusstseins und der Bereitstellung familienbewusster Maßnahmen hingewiesen, diese dienen als Promotor für das betriebliche Familienbewusstsein.

### **(1) Deskription der Forschungserkenntnis: Wissenschaft - Wirtschaft**

Bevor die Forschungserkenntnisse des Projektes WAL Nord vorgestellt werden können, soll in der folgenden Grafik eine Zusammenstellung der einzelnen Beratungsergebnisse aus den Modellunternehmen und der Erkenntnisse zur lebensphasenorientierten Personalarbeit für die Region illustriert werden.

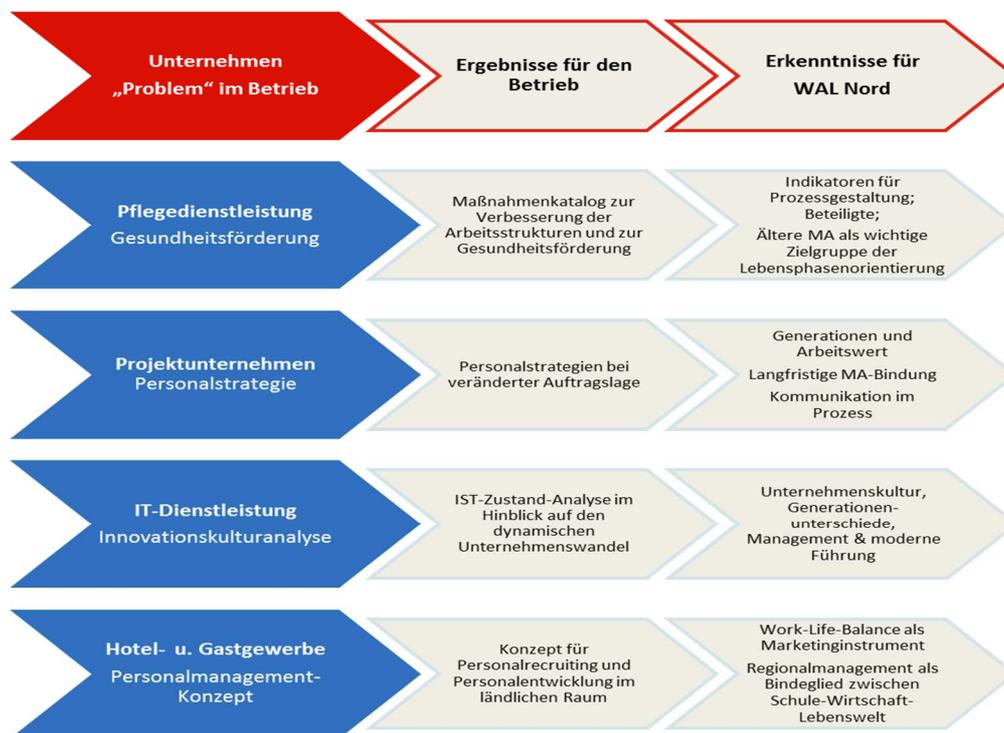


Abbildung 17: Beratungsergebnisse in den verschiedenen Modellunternehmen

Laut Klaus Hurrelmann – einem führenden deutschen Generationenforscher und Professor an der Hertie School of Governance – steht Work-Life-Balance, also die Ausgewogenheit von Arbeit, Freizeit und Familie mit 67% an erster Stelle der Kriterien bei der Wahl der jungen Bewerberinnen und Bewerber ihres potentiellen Arbeitgebers. Die Rede hierbei ist nicht nur von der Generation Y, sondern von Menschen in der Mitte ihres Lebens - also durchaus erfahrenen, dennoch weiterhin Laufbahnplanenden Führungs-, Fach- und Arbeitskräften.

Da der sichere, ausgewogene Arbeitsplatz, im Verhältnis zu einer internationalen Karriere, immer attraktiver wird, sollte die Personalpolitik auch in kleinen Unternehmen systematisch, idealerweise strategisch mitgedacht werden. Mit der Ansprache aller Beschäftigten im Unternehmen, zum Beispiel durch einen Gesundheitszirkel, können Maßnahmen sowie Bildungs- und Kulturangebote ausgearbeitet werden, die verschiedene Lebenslagen, Probleme und Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen.

Die Lebensphasenorientierung umfasst alle Phasen, vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg. Personalstrategie in diesem Sinne hat folglich die gesamte Lebensarbeitszeit eines Mitarbeiters im Blick. Diese Strategie gilt es zu verfolgen.

Nachstehend werden die prägnantesten wissenschaftlichen Erkenntnisse für das Feld der lebensphasenorientierten Personalpolitik sowie für die Veränderungsprozesse als Treiber der demografisch bedingten Lebensphasenorientierung, in Form von Herausforderungen, geschildert. Im weiteren Teil dieses Kapitels werden die Erkenntnisse zu den einzelnen Problembereichen behandelt, um abschließend das Modell der lebensphasenorientierten Personalarbeit zu präsentieren.

**Indikatoren für Prozessgestaltung/ Beteiligte an Prozessen:** Folgende Herausforderungen, die auch nachhaltig die Unternehmenskultur prägen, stehen allen Unternehmen in einem Veränderungsprozess bevor:

- a. **Stabile Prozesse:** Ob betriebliches Gesundheitsmanagement, Innovationen oder ein Personalentwicklungskonzept – eine Veränderung muss als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden. Dieser erfordert die Kombination unterschiedlicher Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Ressourcen auf allen Unternehmensebenen.
- b. **Komplexe Strukturen:** Unflexible Prozesse, starre Hierarchien und lange Entscheidungswege begünstigen eine bestimmte Art von Neuerungen, während andere Vorhaben und Ideen dadurch ausgebremst werden. Die gleichen Strukturen, die dafür sorgen, dass hochkomplexe Entwicklungsprozesse gemanagt werden können, verhindern häufig Innovationen, die sich noch im unsicheren Anfangsstadium befinden oder auf ein Marktumfeld stoßen, das durch eine höhere Geschwindigkeit und Dynamik geprägt ist. Die unterschiedlichen Grade von Veränderungen sollen bei der Reflexion und Umgang mit den strukturellen Barrieren bedacht werden.
- c. **Kommunikation:** Barrieren in der Kommunikation behindern interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kooperation. Zwar fließen durch informelle Netzwerke Inspirationen aus verschiedenen Bereichen und Sichtweisen in den Veränderungsprozess ein, doch sollte auch die Qualität von Netzwerken reflektiert werden. Die Analyse und Bewertung informeller Kommunikationsstrukturen gehört zu den kurzfristigen Instrumenten, um die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens zu prüfen und zu steigern.
- d. **Motivationsfaktoren und Anreize für Veränderungen:** Die Motivation steigert den Grad proaktiver Handlungen sowie die Risikobereitschaft von Mitarbeitern und Teams. Motivationsbarrieren sind schwierig zu identifizieren, bremsen Veränderungsprozesse jedoch am nachhaltigsten aus. Hinzu kommt, dass die Motivationsgründe der Beschäftigten ganz andere sein können als die, die das Unternehmensmanagement vermuten könnte.

**Berücksichtigung aller Generationen/ Altersgruppen in der familienbewussten Personalpolitik:** Eine der regionalen Gegebenheiten ist die Altersstruktur der Beschäftigten. Was möglicherweise erstaunt in Zeiten des Personalabbaus (angefangen meist bei den älteren Beschäftigten): die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alter von 40 bis 55 Jahren bilden den größten Anteil vieler Belegschaften in der Region – also arbeiten in hiesigen Unternehmen oft ältere Belegschaften.

Alter wird leider tendenziell in betrieblicher Praxis automatisch mit Zuschreibungen, wie Gebrechlichkeit und Leistungsverlust, in Zusammenhang gebracht. Für die lebensphasenorientierte Personalpolitik heißt es daher zum einen: Alter von Zuschreibungsmustern zu lösen, damit die betroffenen Personengruppen nicht ausgegrenzt werden. Zum anderen: durch geeignete Arbeitsumgebung, durch kontinuierliche Weiterbildung und vor allem durch eine „Willkommenskultur“ bewusst und fürsorglich zu handeln.

Der Fokus auf ältere Beschäftigte liefert ein weiteres Spannungsfeld: Die Ansprüche der Beschäftigten bei veränderten Erfordernissen der Wirtschaft. Die immer mehr geforderte Mobilitätsbereitschaft im lokalen Mittelstand ist nach Qualifikationsniveau und Alter unterschiedlich ausgeprägt.

Die Unternehmer stellen fest, sie können nicht einfach davon ausgehen, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine kleinen Kinder mehr zu versorgen haben und damit beispielsweise automatisch für den Außendienst zur Verfügung stehen. Der richtige Umgang mit den strukturellen Gegebenheiten und mit den Ansprüchen der Beschäftigten muss sensibel ausgehandelt werden.

Im Schnitt kümmert sich fast jeder zehnte Beschäftigte zwischen 25 und 49 Jahren um einen betreuungsbedürftigen Angehörigen. Zwei Drittel der betroffenen Beschäftigten tragen darüber hinaus eine Doppelbelastung, in dem sie zusätzlich zur Betreuung eines Angehörigen auch noch Kinder unter 18 Jahren zu versorgen haben.

Die Unternehmen erkennen das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege bereits. Mit Gesundheitsmanagement und mit pflegesensibler Personalpolitik werden hierfür sinnvolle Akzente gesetzt. Auch werden Beratungsangebote und Betreuungszeiten für die Pflege von Angehörigen gewährt. Diese Angebote kennen jedoch statistisch nur 9 Prozent der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Dieses Problem bestätigen auch regionale Personalverantwortliche: der Informationsfluss muss stimmen, Angebote müssen dokumentiert werden. Voraussetzung zur Implementierung der Maßnahmen ist die Überarbeitung interner Informationsstrukturen. Hierfür fehlen in den Betrieben aber oft die Zeit und die kompetenten Ansprechpartner.

**Kommunikation im Prozess:** Familienfreundlichkeit wird intern noch nicht ausreichend kommuniziert – Beschäftigte haben nach wie vor Schwierigkeiten, Informationen zu familienfreundlichen Maßnahmen der Arbeitgeber zu finden. Wer beispielhaft auf bestimmte familienfreundliche Angebote/ Maßnahmen in den Stellenausschreibungen hinweist, muss Informationen dazu bereitstellen, auch auf der Homepage des Unternehmens. Der Aufwand muss allerdings zunächst erbracht werden.

Eine bemerkenswerte Erfahrung in diesem Zusammenhang ist die Angst seitens der Beschäftigten, dass Angebote des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Zusatzaufgaben oder gar -belastung mit sich bringen. In kleinen Unternehmen, die hier im Norden vor allem vertreten sind, ist das keine abwegige Sorge. Denn es fehlt die Zeit für den Organisationsaufwand und für die nötigen Informationen im betrieblichen Alltag. Und diese Ängste teilen auch die Unternehmer selbst.

Angebote der Unternehmen sind hier dabei deutlich ausbaufähig und müssen zielgruppengerechter kommuniziert werden. Ein einfacher erster Schritt dabei: Die Personalverantwortlichen können ihre Mitarbeiterstruktur in den Blick nehmen und mit dieser operieren. Diese Zahlen werden in Abrechnungssystemen ermittelt. Damit lässt sich mit geringem Aufwand die Bedarfsermittlung für familienfreundliche Maßnahmen beschleunigen.

Konkrete und passende Verfahrensbeispiele und vor allem Informationen über Neues und Praktikables für kleine und mittlere Unternehmen in der Region, wie z.B. die Teilzeitausbildung, sollte – so wird es von den Unternehmern gewünscht – auf Augenhöhe, möglichst branchenspezifisch kommuniziert werden.

Durch Verbreitung von Informationen von außen und durch Nennung der Experten im Sinne eines Regionalmanagements, versprechen sich die Unternehmer Minimierung mühsamer Eigenrecherchen sowie eine Strategie, mit der sie glaubhaft ihren Beschäftigten entgegen treten. Entwickelt ein Unternehmen Angebote, folgt danach der Schritt der Kommunikation. Schon im Vorfeld gilt es zu bedenken: Arbeitnehmervertreter, aber auch die politischen Akteure, müssen einbezogen werden.

Denn erstens müssen das Angebot und die Nachfrage zueinander passen und zweitens sind große Projekte (wie Kinderbetreuung), Verantwortlichkeiten (wie Kinderbetreuung) oder strukturelle Hürden (wie z.B. flächendeckendes Internetbreitband) nicht von der Wirtschaft allein zu „wuppen“, hier ist auch die Politik gefragt. Je größer der Maßnahmenumfang, desto wichtiger ist es, Verbündete an der Seite zu haben. Die Unternehmensleitungen sehen sonst die Gefahr, das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf könnte auf die individuelle betriebliche und persönliche Schiene abgeschoben werden, was sie allein nicht leisten können.

**Fokus Familienfreundlichkeit und Gesundheitsförderung:** Die thematische Nähe zu den Aspekten der Gesundheit und stressreduzierender Arbeit ist in den Veränderungsprozessen voraussetzend für die Reflexion der Problemlagen in den jeweiligen Themenbereichen. Diese Voraussetzung wurde im gesamten Beratungsprozess durch WAL Nord eingehalten. So sind insbesondere die Ergebnisse des Themenbereichs „Interne Kommunikation und Optimierung der Tagesabläufe“ als eine wertvolle Ergänzung der Qualitätsstandards von Organisationen anzusehen.

Die subsumierten erfahrungsbasierten Probleme und Lösungsvorschläge im betrieblichen Gesundheitsmanagement weisen oft auf Optimierungsbedarfe im personalwirtschaftlichen Feld (z.B. Anlernung neuer Kräfte) sowie in der Arbeitsorganisation (Standardisierung der Vorgänge) hin. Die Ergebnisse einer Zirkelarbeit dienen hier als internes Feedback und Handlungsvorlage für die Bereichsleitungen und die Unternehmensleitung. Sie spiegeln sich in den Zielen der Organisationsentwicklung wieder.

Unterziele der Organisationsentwicklung, die die Struktur betreffen, können z.B. sein: Teamarbeit und Zusammenarbeit als gängige Arbeitsmethoden etablieren (bzw. Verbesserung der bestehenden Teamfähigkeit), Steigerung der Kommunikation der horizontalen, vertikalen und diagonalen Hierarchieebenen der Organisation, klare Regelungen von Zuständigkeiten und Arbeitsbereichen (beinhaltet auch Stellenbeschreibungen), Optimierung der Kundenbeziehungen.

Unterziele der Organisationsentwicklung, welche die Menschen in der Organisation betreffen, können sein: Stärkung der Selbstorganisation, vertrauensvolles und offenes Arbeitsklima, Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter.

## **(2) Allgemeine Erkenntnisse aus der Implementierung vom Gesundheitsmanagement**

**Im Gespräch bleiben – ein Projektteam bilden:** Die einzelnen Fortbildungen, Kurse, Angebote zum Thema müssen von den Unternehmen verantwortlich organisiert, publik gemacht und realisiert werden. Durch regelmäßige Treffen des Projektteams können einzelne Vorhaben angegangen und umgesetzt werden.

- **Projektpartner gewinnen (Krankenkassen, Beratungsstellen, Institute):** Ein Maßnahmenkatalog beinhaltet regional umsetzbare Vorschläge. Die Kontakte müssen jedoch hergestellt und die Konditionen der Zusammenarbeit ausgehandelt werden.
- **Kommunikation einzelner Angebote optimieren:** Der Weg der Bekanntmachung einzelner Angebote bedingt einer Reflexion. Das Intranet und andere Informationswege sollen genutzt werden – für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen sind die Abendstunden am besten geeignet, um sich am PC über Angebote zu informieren und in die Teilnahmelisten einzutragen.

- **Zeitliche Ressourcen bereitstellen:** Sowohl die Planung der Angebote, als auch die Maßnahmen selbst, müssen zeitlich umsetzbar sein. Frühzeitige Planung ist erforderlich. Die Verantwortlichen brauchen Zeitressourcen, Raumbelastung muss bedacht werden, etc.
- **Erwartungshaltung realistisch halten:** Nicht alle Maßnahmen lassen sich sofort initiieren. Sorgfältige Planung und „langer Atem“ beim Bekanntmachen der Angebote sind voraussetzend für deren Erfolg.
- **Messgrößen für Evaluation wählen:** Der Projektfortschritt soll evaluiert werden. Das Projekt-Team kann z.B. jährlich die Fortschritte bei der Umsetzung des Maßnahmenkataloges mit der Unternehmensleitung reflektieren.
- **Befragungen anonymisieren, durch Dritte auswerten lassen:** Die beste Bedarfsanalyse kommt aus dem Kollegium selbst. Die Kooperationen mit Hochschulen können genutzt werden.
- **Vorgesetzte stehen hinter dem Vorhaben:** Jedes Veränderungsprojekt soll als Teil der Organisationsentwicklung gelten. Mit Beteiligung der Beschäftigten und mit Verbesserung der Arbeitsstrukturen bekommt die Unternehmensleitung eine Rückmeldung über ihren Führungsstil und über die Wertung des Unternehmens auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Zugleich positioniert sich das Unternehmen im Wettbewerb um die Fachkräfte.

### **(3) Fokus Familienfreundlichkeit und Personalbindung**

Der demographische Wandel führt dazu, dass das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt. Systematische Optimierung der Arbeitsorganisation dient der Entlastung der Beschäftigten und fördert den effizienten Ressourceneinsatz, die Leistungsfähigkeit und Motivation. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden zu knappen Ressourcen.

Der Familienmonitor zeigt, dass der Großteil der Unternehmen einer familienbewussten Personalpolitik große Aufmerksamkeit schenkt. Gut die Hälfte der Unternehmen geht davon aus, dass das Thema Familienfreundlichkeit seinen hohen Stellenwert behalten wird. Mehr als ein Drittel ist sogar der Überzeugung, dass dieser noch weiter wachsen wird.

Es gibt gute Bewerberinnen und Bewerber, die motiviert und leistungsfähig mitarbeiten werden, lediglich die Suche nach ihnen gestaltet sich schwieriger. Daher müssen neue/ weitere Rekrutierungswege und Bindungsmaßnahmen die Beachtung auch kleiner Unternehmen finden. Den größten Bedeutungszuwachs in dieser Hinsicht weisen - wenn auch noch auf niedrigem Niveau - die Online-Netzwerke auf.

Zudem wird eine aktive, persönliche Präsenz des Arbeitgebers auf dem Bewerbermarkt gefragt und von ihm selbst gewollt - das ist wiederum eine Forderung an die strukturellen Partner der Arbeitsförderung.

(Neue) Rekrutierungswege, die unter den veränderten soziologischen Verhältnissen Beachtung finden sollten sind folgende:

- **Active Sourcing:** Der Begriff steht für die aktive Ansprache potentieller Bewerber durch das Unternehmen – in der Regel über soziale Netzwerke wie Xing, LinkedIn oder Online-Jobportale. Die Fülle an dort hinterlegten individuellen Informationen zu Ausbildung, Werdegang, Kompetenzen und Interessensgebieten ermöglicht es Personalverantwortlichen, schnell passende Profile zu finden. Für die aktive Bewerberansprache nutzen Active Sourcer vor allem Xing und Lebenslaufdatenbanken wie zum Beispiel JobScout24 oder Careerbuilder. Mit diesen Netzwerken sind die Recruiter nicht nur bestens vertraut, sie liefern beim Active Sourcing auch die besten Ergebnisse.
- **Talent Relationship Management:** Dieses Rekrutierungs- und Bindungsmodell war bisher ein Thema für größere Mittelständler und große Unternehmen. Beispielhaft für kleinere Unternehmen: Im Gastronomiebereich mangelt es heute schon an qualifizierten Köchen und Küchenpersonal. Zur Attraktivitätssteigerung des Unternehmens wird besonders viel Wert darauf gelegt, den Mitarbeitern ein gutes Arbeitsumfeld zu bieten. Zum Beispiel durch die kostenlose Verpflegung am Arbeitsplatz. Motivation und Teambuilding spielen eine große Rolle. Beim Talentmanagement wird darauf gesetzt, dass durch die Beschäftigten ein positives Unternehmensimage nach außen kommuniziert wird.
- **Arbeitgeberzusammenschlüsse:** Um begrenzte regionale und unternehmerische Ressourcen zu kompensieren, müssen der soziale Dialog und die Vernetzungen zwischen verschiedenen lokalen Akteuren gefördert und aufgebaut werden, so dass sich die regionalen Kräfte bündeln lassen. Kooperationen bzw. die Zusammenarbeit in unternehmerischen Netzwerken spielen in Zukunft gerade in strukturschwächeren Regionen eine wichtige Rolle - allerdings nur, wenn sie auf Langfristigkeit angelegt sind, sich die Kooperationspartner aufeinander verlassen können und die Zusammenarbeit nicht nur einseitige Vorteile für einen der beteiligten Akteure hervorbringen. Kooperationen von Arbeitgebern zur gemeinsamen Auslastung von Fachkräften können hier eine bedeutende Rolle spielen.

#### **(4) Fokus Organisationsentwicklung**

Strategisch fundiertes Employer Branding ist nicht reines Marketing, es entfaltet positive Wirkungen entlang der gesamten HR-Wertschöpfungskette, nicht nur im Personalmarketing. Arbeitgebermarke hilft, über qualifizierte Mitarbeiter und gezielte Human Resource Management Praktiken, das Know-how (mittels Personalentwicklung), die Innovationskraft (durch Unternehmenskultur) und die Leistungsfähigkeit (durch Gesundheitsförderung) im Unternehmen zu bündeln.

Die Herausforderungen für die künftige Organisationsentwicklung sind demnach:

- **Recruiting:** muss schneller, flexibler und innovativer sein
- **Bindung:** Beschäftigte fördern, nicht um jeden Preis an das Unternehmen binden; nach der Ausbildung „gehen lassen“, Kontakt halten – Berücksichtigung der Interessen, der Autonomie des Menschen
- **Authentische Unternehmenskultur & glaubwürdige Kommunikation:** nach innen durch Team Building und Kritikfähigkeit; nach außen durch aktives Marketing, z.B. Imagefilm
- **Veränderungswille:** Auf Ideen und die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter setzen
- **Förderung:** durch Weiterbildungsangebote allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, bis zum Renteneintritt ihr Qualifikationsniveau zu halten bzw. auszubauen; speziell für ältere Mitarbeiter angepasste Weiterbildungsveranstaltungen anbieten.

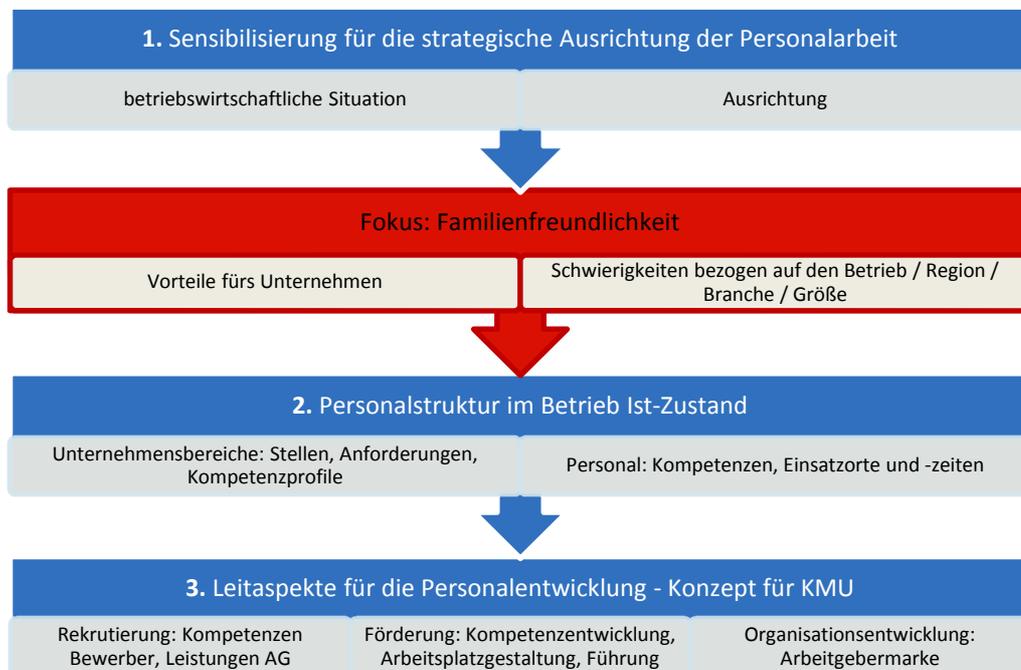


Abbildung 18: Der Weg zu einer modernen Personalentwicklung

## 5. Fazit: Modell der lebensphasenorientierten Personalarbeit

Zusammengefasst kann man feststellen: drei Faktoren bestimmen künftig die Arbeitswelt:

1. Die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf die Altersstruktur
2. Die Beschäftigungsfähigkeit bzw. Erhalt von Leistungsfähigkeit, Engagement und Motivation
3. Work-Life-Balance: Die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, insbesondere Familienleben, vermehrt Vereinbarkeit von Beruf mit Pflege von Angehörigen.

Für die Personalentwicklung in den kleinen und mittleren Unternehmen ergeben sich daraus Antworten. Die Geschäftsführung muss von der Relevanz des lebensphasenorientierten Personalmanagements sowie von der Veränderungsnotwendigkeit überzeugt sein. Führungskräfte brauchen dabei nicht nur Information, sondern gutes Handwerkszeug und Instrumente zur Bewältigung der Prozesse.

Kleine Unternehmen haben entscheidende Stärken am Markt, diese müssen herausgearbeitet und intern wie extern sichtbar gemacht werden. Die Stärken, wie Einfallsreichtum und Kreativität, sollten generell strategisch genutzt werden, es gilt: Kreativität statt hoher Kosten. Zuletzt muss die Notwendigkeit der Weiterbildung und Laufbahnplanung für alle Beschäftigtengruppen herausgehoben werden, unabhängig vom Alter und angedachter oder angestrebter Position.

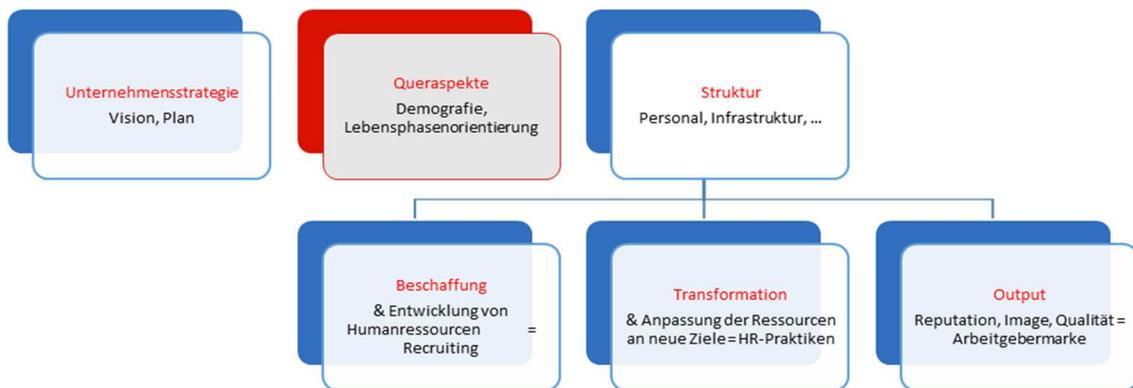


Abbildung 19: Modell der lebensphasenorientierten Personalarbeit

Im Mittelpunkt der strategischen Personalarbeit zur Bindung der Beschäftigten, steht die Leistungerschließung, nicht die Potentialerschließung. Durch geeignete Instrumente und Maßnahmen der Personalführung und durch die Organisationskultur kann somit das angeworbene Leistungsvermögen der Mitarbeitenden in Leistungsverhalten transformiert werden.

Mit einfachen Worten erklärt: Mit der Kenntnis der eigenen Personalstruktur und der Kenntnis der Anforderungen an die Mitarbeiter, entsprechend der angenommenen unternehmerischen Ziele, können neue Beschäftigte mit adäquaten Kompetenzansätzen rekrutiert und im zweiten Schritt gezielt gefördert werden. In einer ländlichen Region, mit großem Markt an Arbeitskräften, kann somit das Unternehmen gezielt die Humanressourcen anpassen und ausbauen.

## **IV. Personalpolitik und Regionalmanagement**

### **1. Zum Regionalmanagement**

Bereits bei der Entwicklung des Projektdesigns wurde von der Einheit von Wirtschafts- und Lebensraum ausgegangen. Diese Annahme bestätigte sich bei den Modellberatungen und Schulungen, indem immer wieder auf überbetriebliche Unterstützungsnotwendigkeiten hingewiesen wurde. Und auch die Maßnahmen zur Sensibilisierung und Aktivierung der Unternehmen hatten letztlich ihren Bezugspunkt in der Region. Das bedeutet, dass zunehmend nicht mehr allein das Unternehmen, sondern ergänzend die Region als Bezugspunkt für Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und -gewinnung und damit einhergehend zur lebensphasenorientierten, demografiefesten Personalpolitik wahrgenommen werden muss. Es konkurrieren also nicht nur Unternehmen, sondern vielmehr auch Regionen um Fachkräfte.

Da Regionen in ihrem Ursprung, in ihrer Struktur und Entwicklung unterschiedlicher Art sind, gibt es keine allgemeingültige Definition eines Regionalmanagements, die auf alle Regionen angewendet werden kann. Regionen sind spezifisch zu betrachten. Hinsichtlich der personellen Besetzungen in den kommunalen Strukturen ist gerade die Regionalplanung durch fehlende Handlungskompetenzen geprägt, da diese mehr konzeptionell arbeitet.

Das regionale Management, bestehend aus Vereinen und Verbänden, kommunale Arbeitsgemeinschaften, Entwicklungsagenturen sowie Gesellschaften in kommunaler Trägerschaft, arbeitet ergänzend zur staatlichen Regionalpolitik (vgl. Bayrisches StMLU, 2003, S. 1f).

Durch den wirtschaftlichen und demografischen Strukturwandel von Regionen sowie durch zunehmende Globalisierungsprozesse verändern sich die Rahmenbedingungen. Die größten Herausforderungen ergeben sich aktuell aus einer wachsenden Komplexität der zu erfüllenden Aufgaben, der Finanzknappheit der öffentlichen Haushalte, der Integration von Bürgern mit Migrationshintergrund, Umbrüchen auf dem Arbeitsmarkt und dem verschärften Standortwettbewerb. Es entstehen zunehmend Konkurrenzsituationen von Ländern, Regionen und Kommunen um knappe oder begrenzte Ressourcen, wie hochqualifizierte Arbeitskräfte, mobiles Kapital und technisches Wissen.

Ein lösungsorientiertes Regionalmanagement kann daher als Gestaltungsprozess verstanden werden, der durch Kooperationen sowie Vereinigungen regionaler Akteure aktiviert wird, deren Motivation und Bereitschaft zur Mitarbeit in einer gemeinsamen Problemlage und Betroffenheit begründet liegen (vgl. Kleine-König, C./ Schmidpeter, R., 2012, S. 682f).

Die Grundidee eines regionalen Managements bildet die Basis aller regionalen Akteure und wird nach Maier, J./ Obermaier, F. (2000) verstanden als „umsetzungsorientierte Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter regionaler Entwicklungsprozesse durch qualifiziertes Personal auf der Grundlage der Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteure bei Beachtung externer Rahmenbedingungen“.

Wesentliche Bestandteile einer nachhaltigen Regionalentwicklung sind projektbasierte Beratungs- und Moderationsaspekte, Konzeption, Projektbeurteilung, -management sowie gezielte Marketingmaßnahmen, Monitoring und Evaluation (vgl. Maier, J./ Obermaier, F., 2000, S. 21ff).

Regionalmanagement soll regionale Entwicklungsprozesse auf Grundlage von den Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteure sowie unter Einbindung von externen Rahmenbedingungen, initiieren und weiterführen. Es bewegt sich zwischen „der volkswirtschaftlichen Regionalökonomie und dem betrieblichen System-Umwelt-Management“ (Kreuzhof, R./ Rohrlack, K., 2012, S. 8).

Die volkswirtschaftliche Regionalökonomie bildet in diesem Fall die räumliche Dimension des Wirtschaftens ab, gemeint sind konzentrierende und dekonzentrierende Einflussfaktoren, die sich auf die Produktion und den Konsum im Raum beziehen. Im Zusammenspiel erklären diese Faktoren die Struktur einer Landschaft. Sie werden gesteuert durch Agglomerationsvorteile und -nachteile (Eckey, H.-F., 2008, S. 1f.).

Systeme haben mehr oder weniger großen Einfluss auf deren Umwelt. Wenn ein System ohne große Reibungsverluste seine Umwelt beeinflussen kann, führt dies zu keinen ernsthaften Managementproblemen. Das Managementsystem einer Organisation, in dem die Zuständigkeiten, Verhaltensweisen, Abläufe und Vorgaben zur Umsetzung einer betrieblichen Umweltpolitik strukturiert festgelegt sind, erhält in diesem Fall die nötigen Ressourcen zum Überleben unabhängig von den Normen und Erwartungen seiner entsprechenden Umwelt (Remer, A., 2009, S. 79 f).

Unternehmen sind im Laufe ihrer Entwicklung jedoch zunehmend pluralistischen Erwartungen (vgl. Remer, A., 2009, S. 80) ausgesetzt, sodass sie nicht mehr in der Lage sind, diese Erwartungen so perfekt wie ihre ursprüngliche Aufgabe zu erfüllen. Wenn nun externe Ressourcen als sogenannte „(Über)Lebensmittel“ (Remer, A., 2009, S. 80) nicht mehr so einfach in einem Unternehmen gebunden werden können, ist es notwendig, dass sich das Unternehmen der Umwelt gegenüber kooperativ verhält und sich deren Bedürfnissen anpasst.

Unterstützungsmaßnahmen einzelner Unternehmen in strukturschwachen Regionen wie Schleswig-Holstein reichen nicht aus, um zukünftigen Herausforderungen zu begegnen (vgl. Kreuzhof, R./ Rohrlack, K., 2012, S. 8). Unternehmen können dieses nicht alleine leisten.

Im Sinne eines fundierten Regionalmanagements besteht somit ein großer Bedarf an einer Institution, die wissenschaftlich fundiert, die Herausforderungen einer sich ändernden Wirtschafts- und Lebenswelt, an die kleinen und mittleren Unternehmen auf regionaler Ebene, durch gezielte Information und Sensibilisierung, weitergibt.

Dabei sollen Probleme analysiert und Wissen transferiert werden. Hier setzt das Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand mit seinem Projekt WAL Nord an.

Ziel des Projektes WAL Nord ist es, ein umsetzbares Konzept einer demografie-festen Personalpolitik - zugeschnitten auf kleine und mittlere Unternehmen sowie auf die regionalen Gegebenheiten - zu entwickeln. Dabei ist es erforderlich, Unternehmen bei der Anwendung dieses Konzepts zu begleiten.

Das Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand ist eine gemeinsame Einrichtung der Fachhochschule und der Europa-Universität Flensburg. Es widmet sich der wirtschafts-, sozial- und rechtswissenschaftlich fundierten Auseinandersetzung mit den spezifischen Herausforderungen, Handlungsvoraussetzungen und Gestaltungsperspektiven von kleinen und mittleren Unternehmen sowie Existenzgründern. Zu diesem Zweck bearbeiten die beteiligten Hochschul-lehrerinnen und Hochschullehrer eigenverantwortlich entsprechende Arbeitsfelder/ Drittmittelprojekte und führen diese im Kompetenzzentrum zusammen.

Abgeschlossene und laufende Forschungs- und Transferaktivitäten des Zentrums haben zu der Erkenntnis geführt, dass Regionen als integrierter Wirtschafts- und Lebensraum zu begreifen sind. Im Grenzbereich zwischen volkswirtschaftlicher Regionalökonomie und betriebswirtschaftlichem System-Umwelt-Management hat sich dabei bereits seit einiger Zeit die Idee eines Regionalmanagements etabliert, das sich mit der Initiierung und Weiterentwicklung von regionalen Entwicklungsprozessen befasst. Aus dem Blickwinkel der regionalen kleinen und mittleren Unternehmen betrachtet, geht es in Bezug auf die Nachhaltigkeit aber letztlich um das Verhältnis der Unternehmen zu den Kunden, Mitarbeitern und Bürgern als Stakeholdern und in der Konsequenz somit um das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens.

Gerade im Forschungsauftrag des Projektes WAL Nord hat sich gezeigt, dass eine wissenschaftliche Begleitung - zur Entwicklung von adäquaten Strategien auf bereits bestehende und zukünftige Herausforderungen - für regionale Akteure (wie Unternehmen, Kammern, Verbände und Wirtschaftsförderung) im Sinne eines Regionalmanagements notwendig ist. Diese Herausforderungen ergeben sich aus dem demografischen Wandel (mit seinen Auswirkungen auf Lebens- und Arbeitswelten) und aus dem ökonomischen Wandel (mit seiner Notwendigkeit stetiger Innovationen). Dieses kann jedoch in erster Linie nur modellhaft erfolgen. In diesem Zusammenhang geht es auch nachfolgend um die Frage, inwiefern es möglich ist, dass sich Systeme, also Unternehmen und Regionen, „aus eigener Kraft“ sich an verändernde Rahmenbedingungen anpassen können.

## 2. Resilienz-Ansatz im Regionalmanagement

Die Frage nach der Bewältigung von veränderten Rahmenbedingungen bzw. Risiken, wie sie durch die demografische Entwicklung eintreten, können mit Hilfe des sogenannten Resilienz-Ansatzes beantwortet werden. Dieser aus der Ökologie stammende Ansatz ist gerade in Hinblick auf das Regionalmanagement im demografischen Wandel besonders geeignet, da es um die Fähigkeit von Systemen geht, „Schocks und Störungen“ unbeschadet zu absorbieren bzw. unbeschadet zu überstehen (vgl. Christmann, G. et al., 2011, S. 4).

In der sozial-räumlichen Perspektive des Resilienz-Ansatzes zeigen Risiko- und Unsicherheitskonzepte, dass Unsicherheit als zentrales Prinzip moderner Gesellschaften anzusehen ist. Eng verbunden mit der Resilienz ist dabei auch der Begriff der Nachhaltigkeit in Form eines ausgeprägten Raumbezuges und einer langfristigen Zeitperspektive (vgl. Christmann, G. et al., 2011, S. 29).

Gerade die Frage nach den Folgen der demografischen Entwicklung, des damit einhergehenden Fachkräftemangels und der zur Bewältigung erforderlichen lebensphasenorientierten Personalpolitik verweist – wie bereits dargestellt – auf langfristige und räumlich Bezüge in der Region als soziales System.

Welche Handlungsoptionen ergeben sich aber aus dem Resilienz-Ansatz für ein nachhaltiges demografiefestes Regionalmanagement?

<b>Operationen des Re-Arrangements im Resilienz-Ansatz</b>	<b>Handlungsbeispiel für das Regionalmanagement</b>
Eigene Position im relationalen Gefüge verändern	Sich auch als Akteure des Regionalmanagements verstehen
Einheiten aus dem relationalen Gefüge verändern	Unternehmen zum demografiefesten Personalmanagement befähigen
Elemente aus dem relationalen Gefüge entfernen	Extrem belastende Arbeitsplätze durch Rationalisierung abbauen
Elemente dem relationalen Gefüge hinzufügen	Hochschulen als wiss. Begleiter von regionalen Entwicklungen einbeziehen
Art und Intensität der Beziehungen zu Einheiten aus dem Gefüge verändern	Beziehungen zu den ehemaligen Mitarbeitern pflegen
Analyseebene hinterfragen und verschieben	Einkommensunterschiede im Verhältnis zur Work-Life-Balance neu bewerten

*Abbildung 20: Resilienz-Ansatz im Regionalmanagement*

Die hier aufgezeigten Beispiele können selbstverständlich nur erste Hinweise zur Illustration des Resilienz-Ansatzes sein. Zur weiteren Nutzung dieses Ansatzes bedarf es der Entwicklung eines umfassenden Programms zu einem nachhaltigen demografiefesten Regionalmanagement.

Die Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“ bietet hierzu eine gute Ausgangsbasis (Fachkräfteinitiative, 2014). Nachfolgend seien dazu einige spezifische Herausforderungen der Modellregion aufgezeigt.

### **3. Herausforderungen in der Modellregion**

Der Fachkräftemangel ist kein rein regionales Problem, vielmehr wird in den Medien bereits bundesweit über Fachkräftemangel und entsprechende -engpässe berichtet. Hinsichtlich der formalen Qualifikation gilt es hierbei zu differenzieren, zwischen der allgemeinen Definition einer Fachkraft, im Vergleich zu einer Arbeitskraft. Ein abgeschlossenes Studium ist, im Sinne der deutschen Gesellschaft, ausschlaggebend für die Bezeichnung als Fachkraft (vgl. Flaig, F., 2011). Auf politischer Ebene der Bundesregierung wird eine Person mit einem Abschluss einer anerkannten akademischen Ausbildung sowie ebenfalls Personen mit anerkannten anderweitigen Ausbildungsabschlüssen, mit einer Dauer von mindestens zwei Jahren, als Fachkräfte bezeichnet (vgl. Deutscher Bundestag, 2011, S. 3).

Konjunkturbedingte Gründe sind in der Regel ausschlaggebend für kurz- oder auch längerfristig entstehende Fachkräftengpässe. Weitere Ursachen liegen zum Teil in einer gesellschaftlichen Veränderung (hin zu einer forschungs- und wissensintensiven Gesellschaftsstruktur) ebenfalls wie eine sich (bedingt durch den demografischen Wandel) zunehmend verändernde Altersstruktur der deutschen Gesellschaft (vgl. Koppel, O./ Plünnecke, A., 2009, S. 5). In einzelnen Bereichen werden daher zunehmend Arbeitskräfte nachgefragt, welches einem sinkenden Angebot an Arbeitskräften in nahezu allen Bereichen gegenübersteht.

Die Wirtschaft in der Modellregion des Projektes WAL Nord spürt den angekündigten Fachkräftemangel (Christensen, B., 2013) und kommuniziert diesen bereits auch - Politik und Verwaltung der verschiedenen kommunalen Einrichtungen nehmen dies wahr und suchen nach Lösungen.

Der Arbeitsmarkt im Landesteil Schleswig kann nicht ausreichend Fachkräfte zur Verfügung stellen, die Jobcenter der beiden Optionskreise Nordfriesland und Schleswig-Flensburg können potentielle Arbeitskräfte vermitteln, die eine berufliche Chance suchen, jedoch oftmals mit nicht ausreichenden oder mit nicht mehr verwertbaren Qualifikationen. Strategien und Lösungsansätze dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken gibt es auf Landesebene – für deren praktische Umsetzung bedarf es jedoch gezielter Erforschung der regionalen unternehmerischen Spezifika.

Die Ursachen des Fachkräftemangels werden kontrovers diskutiert. Neben der generell diskutierten Gründe, im Rahmen des bevorstehenden demografischen Wandels, beschreibt das Hamburgische Weltwirtschaftsinstitut (HWWI) die Ursache des Fachkräftemangels dahingehend, dass die Klage über den Fachkräftemangel nur teilweise berechtigt ist. Sie lenkt davon ab, dass es in Deutschland ungenutzte Potentiale gibt, die durchaus dazu befähigt sind, die entstehende Fachkräftelücke zu kompensieren (vgl. HWWI, 2011).

Diese Potentiale finden sich in erster Linie bei gut ausgebildeten Frauen, die nicht ihrer Qualifikationen und Wünsche entsprechend beschäftigt werden. Ebenfalls würden ältere Arbeitnehmer länger beschäftigt werden wollen. Hinsichtlich der aktuell diskutierten Flüchtlingsproblematik sind zusätzlich Personen mit Migrationshintergrund als potentielle Arbeitnehmer zu erwähnen, die es deutlich schwerer haben, Arbeit zu finden als deutsche Arbeitnehmer (vgl. HWWI, 2011).

Politische Lösungsansätze sind nur bedingt seitens der Kommunalpolitik zu generieren, da es sich in erster Linie um landes- und bundespolitische Entscheidungsgrundlagen handelt. Dies gilt vor allem für Verbesserungen des Bildungssystems (frühkindliche Bildung in Kindertagesstätten, Reduktion der Anzahl der Schulabgänger ohne Bildungsabschluss, geringere Abbruchquote in der Ausbildung), eine rechtliche Erleichterung bei dem Einsatz von Fachkräften aus dem Ausland sowie Maßnahmen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung bestimmter Personengruppen (Frauen, ältere Menschen, Personen mit Migrationshintergrund).

Bei der Integration von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland muss zwischen Zuwanderern, aus dem europäischen und nicht-europäischen Ausland unterschieden werden. Im Rahmen der Freizügigkeitsgesetzgebung ist es jedem EU-Bürger gestattet, innerhalb der EU (inklusive der Länder Island, Norwegen, Liechtenstein und die Schweiz) einem gelernten Beruf unter den gleichen Bedingungen wie im Herkunftsland nachzugehen (vgl. das Freizügigkeitsabkommen EG-Schweiz von 1999). Aufgrund der Wirtschaftskrise in den vergangenen Jahren finden gut ausgebildete Fachkräfte in den jeweiligen Heimatländern (z.B. Spanien und Griechenland) keine Arbeit und wandern dementsprechend in andere EU-Länder aus, in denen sich die individuellen Chancen erhöhen (vgl. IQ-Netzwerk, 2012, S. 9).

Bei potentiellen Arbeitnehmern aus nicht-europäischen Staaten scheitert die Integration in den regionalen Arbeitsmarkt oft an der fehlenden Anerkennung von Berufsabschlüssen und erworbenen Qualifikationen aus dem Ausland. Zügige individualisierte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, gerade bei Fachkräften aus Mangelberufen sowie die transparente Anerkennung von ausländischen Berufsabschlüssen ermöglichen einen schnellen Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. In Ländern wie die USA und Kanada entscheidet ein Punktesystem über Einreisegenehmigungen von ausländischen Fachkräften (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2011, S. 37f).

Hinsichtlich der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung bestimmter Personengruppen, leben in Deutschland potentielle Fachkräfte, die dem Arbeitsmarkt noch nicht zur Verfügung stehen. Durch die fehlende Anerkennung von Berufsabschlüssen von Migranten mit abgeschlossener Ausbildung oder Studienabschluss aus dem Ausland, geht dem deutschen Arbeitsmarkt ein großes Potential für Fachkräfte verloren. Diese Menschen arbeiten oft nur in Aushilfsjobs oder gehen gar keiner Tätigkeit nach. Ein weiteres großes Erwerbspotential in der Modellregion liegt bei den nicht erwerbstätigen Frauen. Hier liegt in erster Linie ein Hemmnis im zeitlichen Aufwand/ Planung für die Betreuung von Kindern und die Pflege von Angehörigen. Genau hier setzt das Projekt WAL Nord an. Bei der Gewinnung zusätzlicher Erwerbspersonen fokussiert das Projekt auf die Familien und auf Potentiale der Alleinerziehenden (s. Abbildung 6: Zielsetzung des Projektes). Bei der Sicherung vorhandener Erwerbspotentiale liegt der Schwerpunkt auf den Instrumenten der lebensphasenorientierten Personalpolitik und des betrieblichen Gesundheitsmanagements als Bausteine der Prävention.

Fakt ist: berufstätige Mütter haben es schwerer als berufstätige Väter (vgl. Projekt DGB-Index „Gute Arbeit“, 2007). Mütter kehren nach der Geburt eines Kindes inzwischen häufiger und schneller wieder in den Beruf zurück. Trotzdem sind es vor allem Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit einschränken, wenn z.B. Betreuungsprobleme auftauchen. Frauen verzichten also häufig auf eigene Erwerbstätigkeit, aber nicht weil sie es so wünschen, sondern weil die Arbeits- und Lebensumstände dies erzwingen.

Eine der regionalen Gegebenheiten ist die Altersstruktur der Beschäftigten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alter von 40 bis 55 Jahren bilden den größten Anteil vieler Belegschaften in der Region – also arbeiten in hiesigen Unternehmen oft ältere Belegschaften. Alter wird leider tendenziell in betrieblicher Praxis automatisch mit Zuschreibungen, wie Gebrechlichkeit und Leistungsverlust in Zusammenhang gebracht.

Für die im Projekt WAL Nord praktizierte lebensphasenorientierte Personalpolitik heißt es daher, zum einen das Alter von Zuschreibungsmustern zu lösen, damit die betroffenen Personengruppen nicht ausgegrenzt werden. Zum anderen heißt es, dass durch eine geeignete Arbeitsumgebung, durch eine kontinuierliche Weiterbildung und vor allem durch eine „Willkommenskultur“ das Unternehmen bewusst und fürsorglich handeln muss.

Hinsichtlich der Ansprüche der Beschäftigten bei veränderten Erfordernissen der Wirtschaft, ist die immer mehr geforderte Mobilitätsbereitschaft im lokalen Mittelstand zu nennen. Diese ist je nach Qualifikationsniveau und Alter unterschiedlich ausgeprägt. Die Unternehmer stellen fest, sie können nicht einfach davon ausgehen, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine kleinen Kinder mehr zu versorgen haben und damit beispielsweise automatisch für den Außendienst zur Verfügung stehen.

Der richtige Umgang mit den strukturellen Gegebenheiten und mit den Ansprüchen der Beschäftigten muss sensibel ausgehandelt werden. Gerade für ältere Beschäftigte ist die Familienfreundlichkeit ein wichtiger Faktor für die Arbeitgeberattraktivität. Im Schnitt kümmert sich fast jeder zehnte Beschäftigte zwischen 25 und 49 Jahren um einen betreuungsbedürftigen Angehörigen. Zwei Drittel der betroffenen Beschäftigten tragen darüber hinaus eine Doppelbelastung, indem sie, zusätzlich zur Betreuung eines Angehörigen, auch noch Kinder unter 18 Jahren zu versorgen haben.

Mit Gesundheitsmanagement und mit pflegesensibler Personalpolitik werden in Unternehmen hierfür bereits sinnvolle Akzente gesetzt. Auch werden Beratungsangebote und Betreuungszeiten für die Pflege von Angehörigen gewährt. Diese Angebote kennen jedoch statistisch nur 9 Prozent der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Voraussetzung zur Implementierung der Maßnahmen ist die Überarbeitung interner Informationsstrukturen. Hierfür fehlen in den Betrieben aber oft Zeit und die kompetenten Ansprechpartner.

Der Arbeitsmarkt in der Modellregion – im Landesteil Schleswig – kann nicht ausreichend Fachkräfte zur Verfügung stellen, die Jobcenter der beiden Optionskreise Nordfriesland und Schleswig-Flensburg können potentielle Arbeitskräfte vermitteln, die eine berufliche Chance suchen, jedoch oftmals mit nicht ausreichenden oder mit nicht mehr verwertbaren Qualifikationen. Die Ursachen des Fachkräftemangels werden kontrovers diskutiert.

Einig ist man sich darin, dass der Fachkräftemangel kein regionales Problem ist, sondern es werden bereits bundesweit Strategien und Lösungsansätze (Verbesserung der Bildungssysteme, Fachkräfteeinsatz aus dem Ausland, Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von bestimmten Personengruppen) entwickelt, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Deren praktische Umsetzung bedarf jedoch der gezielten Erforschung regionaler unternehmerischer Spezifika. Hier kann eine wissenschaftliche Beteiligung, bei der Implementierung des Demografiemanagements in die Region, ansetzen.

#### **4. Hochschule und Regionalmanagement**

Angesichts der bisherigen Überlegungen stellt sich abschließend die Frage: Welchen Beitrag kann die Hochschule zum Regionalmanagement in Schleswig-Holstein im Allgemeinen und zur regionalen Arbeitsmarktpolitik im Speziellen leisten?

Durch das hochschulübergreifende Dr. Werner Jackstädt-Zentrum Flensburg ist – wie bereits dargelegt – eine Einrichtung entstanden, die sich dem Thema Unternehmertum und Mittelstand widmet. Speziell der Fachhochschulteil hat dabei einen besonderen Anwendungs- und Regionalbezug. Im Ergebnis lassen sich, im Hinblick auf die vorliegende Themenstellung, zwei Ansatzpunkte aufzeigen:

**Wissenschaftliche Begleitung:** Aus den bisher durchgeführten Projekten hat sich nicht nur die Notwendigkeit zu einem Regional- und Nachhaltigkeitsmanagement gezeigt, vielmehr konnte dabei auch eine spezifische Form der wissenschaftlichen Begleitung heraus gearbeitet werden. So wurden, in dem, durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung 2000 - 20006 (auf drei Jahre) geförderten Projekt „*Personalmanagement im Handwerk. Beratung der Berater*“, die Betriebsberater der Handwerkskammer qualifiziert, damit sie die Handwerksbetriebe in Personalfragen beraten können. Neben der empirischen Untersuchung zum betrieblichen Verhalten von Handwerksbetrieben, im Hinblick auf demographische Entwicklungen, ging es vor allem darum, für die genannten Unternehmen externe Kompetenzen als Erfolgsfaktoren zu etablieren (Kreuzhof, R./ Rohrlack, K., 2012, S. 7 ff.). Und auch im Projekt WAL Nord ging es letztlich darum, betriebliche und regionale Entwicklungsprozesse wissenschaftlich zu begleiten.

Dabei hat sich folgende Grundstruktur der wissenschaftlichen Begleitung als zielführend erwiesen:

## Effizienzsteigerung durch wissenschaftliche Begleitung regionaler Arbeitsmarktpolitik

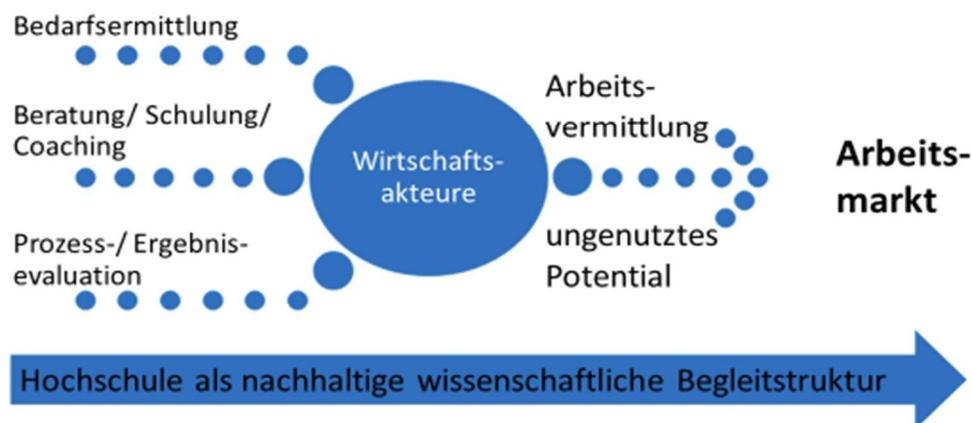


Abbildung 21: Grundstruktur der wissenschaftlichen Begleitung

Zunächst dient die wissenschaftliche Begleitung, im hier verstandenen Sinne, nicht der flächendeckenden Umsetzung von Maßnahmen, sondern es gilt, Erkenntnisse zu gewinnen, die vor allem überbetrieblichen Akteuren (wie Kammern, Verbänden und Beratern) zur Verfügung gestellt werden. Prinzipiell können die einzelnen Unternehmen die Erkenntnisse natürlich auch nutzen – aber aufgrund ihrer meist fehlenden Ressourcen - werden sie aber häufig auf Unterstützung von außen angewiesen sein. Die Gegenüberstellung von „Wissenschaft und Beratung“ im Zusammenhang mit der Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen eines Anwendungsbezuges in der Betriebswirtschaftslehre ist hier verfehlt (Kieser, A., 2005). Beratung findet – wie bereits dargestellt – nur als Modellberatung statt.

Im Kern lassen sich drei Begleitelemente unterscheiden: (1) die Bedarfsermittlung zur Erkenntnis der Handlungsvoraussetzung, (2) die Intervention durch Beratung, Schulung und Coaching sowie (3) die Prozess- und Ergebnisevaluation zur effizienten Steuerung der Umsetzung. Insgesamt können dadurch Maßnahmen zu regionalen Entwicklungsprozessen erfolgreicher gestaltet werden. Gerade die Neutralität der Hochschule ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Eine wissenschaftliche Begleitung für verschiedene personalrelevante Themen ist auch zukünftig notwendig für ein funktionierendes Regionalmanagement. Im Sinne der „Open Innovation“ für die regionale Wirtschaft, ist die Forschungsstrategie auf die regionale Akzeptanz, auf eine aktive Ausgestaltung der Forschungsfrage im Verbund der Akteure und auf die Implementierung der Erkenntnisse in der regionalen Wirtschaft ausgerichtet.

Die so veranlassten Expertisen beinhalten:

- Erkenntnisgewinn: hier zu regionalen Spezifika in Bezug auf unternehmerische Motivation, Handlungsfelder und Rahmenbedingungen für Fachkräftesicherung
- Prozessevaluation in der Phase des Transfers der Erkenntnisse: hier in das regionale Beratungsnetzwerk und ggf. in die Unternehmerschaft.

Ein ganzheitliches Konzept zur Integration (potentieller) Arbeitnehmer/innen in Unternehmen der Region hilft den Beratungsakteuren des Wirtschaftsraumes. Hierbei sollte es sich um Institutionen mit ausgewiesener Beratungskompetenz (für Arbeitnehmer/innen und kleinen und mittleren Unternehmen) handeln.

Vor dem Hintergrund der bereits thematisierten „Trägheitsfalle“ in der Unternehmerschaft wird hierbei ein starker Fokus auf folgende Aspekte gelegt:

- wissenschaftliche Analyse der unternehmerischen Treiber und Hemmnisse in Bezug auf die Motivation der Unternehmer/innen für die aktive demografiefeste Personalpolitik
- umfassendes Training der Beratungskompetenz bei den beteiligten Akteuren
- Prozessbegleitung zur Optimierung und Entwicklung von Lösungen zur Fachkräftesicherung.

**Qualifizierung für die Region:** Gerade Fachhochschulen sind – wie bereits dargestellt – durch einen stärkeren Regional- und Anwendungsbezug gekennzeichnet. Dies gilt nicht nur für den Bereich Forschung und Wissenstransfer, sondern auch für die Lehre. Umgesetzt wird dies durch die Integration von Forschung, Lehre und Transfer. Im Zusammenhang mit den Modellberatungen wurde auch schon auf die Hochschullehre als Moment eines zyklischen Erkenntnisprozesses hingewiesen. Wie können nun aber diese Einzelaspekte/ -beispiele systematisiert und integriert werden?

## Integration von Forschung – Lehre – Transfer

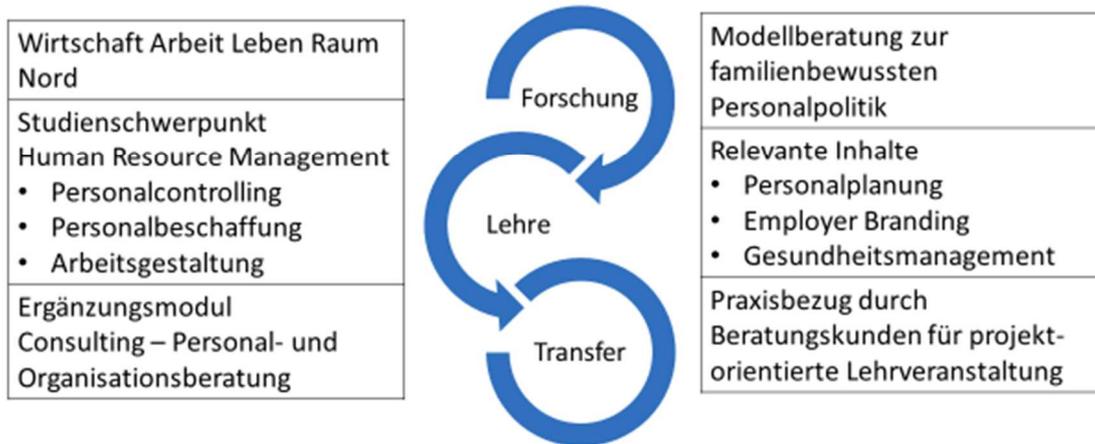


Abbildung 22: Qualifizierung für die Region

Unter anderem geschieht dies dadurch, dass in Forschungsprojekten gewonnene Erkenntnisse zeitnah zur Aktualisierung der Lehrveranstaltungen genutzt werden.

So boten und bieten die bereits angesprochenen Projekte „Personalmanagement im Handwerk. Beratung der Berater“ und „Wirtschaft Arbeit Leben Raum Nord“ hier umfangreich Gelegenheit zur Integration.

Insbesondere die in den Modellberatungen gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse helfen, den Anwendungsbezug in den jeweilig relevanten Fachgebieten zu vertiefen. Themen wie Personalplanung, Employer Branding und Gesundheitsmanagement seien als Beispiele genannt.

Darüber hinaus bietet sich aber auch noch ein zweiter methodisch orientierter Ansatzpunkt. So wurde im Zuge des Projektes „Personalmanagement im Handwerk. Beratung der Berater“ ein Beraterhandbuch entwickelt (Heybrock, H./ Kreuzhof, R./ Rohrlack, K., 2011), das seinerseits Basis des Studienmoduls „Consulting – Personal- und Organisationsberatung“ wurde. In diesem Modul sollen die Studierenden das Beraterhandwerk lernen.

Methodisch geschieht dies über das schon seit längerem, auch an der Fachhochschule Flensburg, genutzte Instrument des Projektstudiums, bei dem Studierendengruppen unter Anleitung, Praxisprojekte durchführen. Für die betreuenden Hochschullehrer steht bei der Projektarbeit die Steuerung von Lernprozessen, anstelle der klassischen Wissensvermittlung, im Vordergrund. Im Ergebnis werden dabei nicht nur fachliche, sondern auch soziale Kompetenzen vermittelt (Kreuzhof, R., 2009, S. 35 f.).

Das Ergänzungsmodul „Consulting, Personal- und Organisationsberatung“, ein Seminar mit studentischen Transferprojekten für mittelständische Unternehmen in der Region, wird von Studierenden im Bachelorstudiengang „Betriebswirtschaftslehre“ der Fachhochschule Flensburg besucht und soll – wie bereits dargestellt – Kompetenzen vermitteln, die den beruflichen Einstieg in die Organisations- und Personalberatung erleichtern.

Dies geschieht anhand praktischer Beratungsprojekte. Gleichzeitig können Unternehmen und Institutionen der Region, durch dieses Konzept, kleinere Beratungsleistungen (im Themenfeld Unternehmensführung, Organisation und Personal) durch Studierende, unter Anleitung der Dozenten, erhalten.

In Absprache mit den Unternehmen/ Institutionen werden hierbei Beratungsaufträge festgelegt und in einer Gruppe von zwei bis vier Studierenden bearbeitet. Im Ergebnis erhalten die Beratungskunden kostenfrei einen Beratungsbericht und eine Ergebnispräsentation. Voraussetzung ist in diesem Fall eine verbindliche Zusage zur Zusammenarbeit vor Beginn des Semesters.

Die Bedarfsanalyse für die Modellberatung, in der Anfangsphase der Projektlaufzeit des Projektes WAL Nord, wurde mit Hilfe von studentischen Beratungsaufträgen aus dem o.g. Ergänzungsmodul ergänzt. Kontinuierlich sind darüber hinaus kleinere Aufträge an die Studierenden vergeben worden, um ergänzende Erkenntnisse zum Projektgegenstand aus der regionalen Praxis zu erhalten.

Im Ergebnis konnte durch diese Verbindung von Forschung, Lehre und Transfer die Nachhaltigkeit des Projektes „Wirtschaft Arbeit Leben Raum Nord“ entscheidend gestärkt werden. Dies gelingt dadurch, dass die gewonnenen Erkenntnisse dauerhaft in die Ausbildung der Studierenden Eingang finden.

Natürlich werden die Absolventen der Fachhochschule Flensburg damit nicht nur für den regionalen Arbeitsmarkt qualifiziert, da im Sinne exemplarischen Lernens, auch eine Übertragung auf andere Arbeitsorte möglich ist. Die Bindung an die Region kann aber durch diese Art des Lernens gestärkt werden. Und dies ist für das Regionalmanagement sicherlich auch als Erfolg zu werten.

## Literaturverzeichnis

- Backes, N./ Colmorgen, C./ Kerntopf, L./ Völker, N. (2013):** Beratungsprojekt für das Unternehmen Wirtschaft, Arbeit, Leben Raum Nord. Homepage-Analyse Beruf und Familie/ Hamburger Familiensiegel - Ausarbeitung für das Ergänzungsmodul Consulting-, Personal-, und Organisationsberatung. Wintersemester 2012/ 2013
- Bayrisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (StMLU) (2003):** Handbuch. Erfolgreiches Regionalmanagement. Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung. Download (22.05.2015): [http://regiosuisse.sswm.info/sites/default/files/handbuch\\_regionalmanagement.pdf](http://regiosuisse.sswm.info/sites/default/files/handbuch_regionalmanagement.pdf)
- Behrends, T./ Martin, A. (2005):** Betriebsgrößenbedingte Unterschiede in der Personalarbeit von Unternehmen. In: Schulte, R. (Hrsg.): Ergebnisse der Mittelstandsforschung. 1. Aufl.. Münster
- Bentele, G./ Will, M. (2008):** Public Relations als Kommunikationsmanagement. In: Meckel, M./ Schmidt, B. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation - Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden. S. 153-158
- Bentele, G. (2005):** Ein rekonstruktiver Ansatz der Public Relations. In: Bentele, G./ Fröhlich, R./ Szyszka, P.: Handbuch der Public Relations. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage
- BMFSFJ (2005):** Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse
- Bundesagentur für Arbeit (2011):** Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Download (22.05.2015): <http://www.bauindustrie-nord.de/system/files/Perspektive2025.pdf>
- Christensen, B. (2013):** Arbeitskräfteprojektion 2030 in den Kreisen in Schleswig-Holstein. Analytix GmbH. Download (03.12.2014): [http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/Wirtschaft/Fachkraefte/Arbeitskraefteprojektion\\_2030\\_\\_blob=publicationFile.pdf](http://www.schleswig-holstein.de/MWAVT/DE/Wirtschaft/Fachkraefte/Arbeitskraefteprojektion_2030__blob=publicationFile.pdf)
- Christmann, G./ Ibert, O./ Kilper, H./ Moss, T. et al. (2011):** Vulnerabilität und Resilienz in sozio-räumlicher Perspektive. Begriffliche Klärungen und theoretischer Rahmen. Working Paper, Erkner, Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung. Download (11.06.2015): [http://www.irs-net.de/download/wp\\_vulnerabilitaet.pdf](http://www.irs-net.de/download/wp_vulnerabilitaet.pdf)
- Creswell, J. W. (1998):** Qualitative inquiry and research design. Choosing Among Five Approaches. Los Angeles. Sage
- Deutscher Bundestag (2011):** Antwort der Bundesregierung: Fakten und Position der Bundesregierung zum sogenannten Fachkräftemangel. In: Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft mbH. Drucksache 17/ 4784. Köln
- Eckey, H.-F. (2008):** Regionalökonomie. Wiesbaden
- Egan, G. (1998):** The skilled helper. Monterey, CA. Brooks/ Cole

- Ertelt, B.-J. / Schulz, W. E. (2002):** Beratung in Bildung und Beruf. Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch. Rosenberger. Leonberg
- Fachkräfteinitiative „Zukunft im Norden“ (2014):** Erster Bericht zum Umsetzungsstand der Strategie zur Fachkräftesicherung in Schleswig-Holstein Stand. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Technologie und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein. Download (11.06.2015):  
[www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/F/fachkraefte/Downloads/Erster\\_Umsetzungsbericht1214.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/F/fachkraefte/Downloads/Erster_Umsetzungsbericht1214.pdf?__blob=publicationFile&v=5)
- Fischer, G. (1950):** Christliche Gesellschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebs. Heidelberg
- Flaig, F. (2011):** Was ist eigentlich eine Fachkraft?. Download (22.05.2015):  
[http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/kurz-erklaert-was-ist-eigentlich-eine-fachkraft\\_aid\\_646804.html](http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/kurz-erklaert-was-ist-eigentlich-eine-fachkraft_aid_646804.html)
- Handlungsfelder familienbewusster Personalpolitik.** Download (16.06.2015):  
<http://www.erfolgsmotor-familie.de/default.asp?id=15>
- Heybrock, H./ Kreuzhof, R./ Rohrlack, K. (2011):** Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch. Band 1: Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand. München und Mehring
- HWWI Standpunkt (2011):** Der Fachkräftemangel ist hausgemacht. Download (27.05.2015):  
[http://www.hwwi.org/uploads/tx\\_wilpubdb/HWWI\\_Standpunkt\\_214\\_Fachkraeftemangel.pdf](http://www.hwwi.org/uploads/tx_wilpubdb/HWWI_Standpunkt_214_Fachkraeftemangel.pdf)
- Juncke, D. (2005):** Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand, Arbeitspapier. In: Dilger, A./ Gerlach, I./ Schneider, A. (Hrsg.): Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster. Münster
- IQ-Netzwerk (2012):** Leitfaden zur Anerkennung ausländischer Schul- und Berufsabschlüsse in Schleswig-Holstein. 4. Auflage. Download (23.05.2015):  
[http://www.iq-netzwerk-sh.de/uploads/media/Leitfaden\\_2012.pdf](http://www.iq-netzwerk-sh.de/uploads/media/Leitfaden_2012.pdf)
- Kieser, A. (2005):** Wissenschaft und Beratung, 2. Aufl. Heidelberg
- Kirschten, U. (2013):** Work-Life-Balance: Herausforderungen - Konzepte - Praktische Erfahrungen. Renningen
- Kleine-König, C./ Schmidpeter, R. (2012):** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung. In: Schmidpeter, R./ Schneider, A. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Heidelberg. S. 681-700
- Koppel, O./ Plünnecke, A. (2009):** Fachkräftemangel in Deutschland: Bildungsökonomische Analyse, politische Handlungsempfehlungen, Wachstums- und Fiskaleffekte. Köln

- Kreuzhof, R. (2009):** Berufliche Bildungsangebote in Flensburg. Ein Lehr- und Forschungsprojekt zum Regionalmanagement. In: Fröhlich, W./ Laumann, M. (Hrsg.): Bildungshauptstadt Flensburg. Eine Region bildet sich... München und Mering
- Kreuzhof, R./ Rohrlack, K. (2012):** Personalmanagement im Handwerk: Externe Kompetenz als Erfolgsfaktor!?. Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, Heft Nr. 2 (Hrsg.): Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand Flensburg. Flensburg
- Liebeskind, M./ Gleisberg, L. (2015):** WAL Nord – Befragungskonzeption zur lebensphasenorientierten Personalpolitik (unveröffentlichter Beratungsbericht im Ergänzungsmodul: Consulting – Personal- und Organisationsberatung, Fachhochschule Flensburg)
- Maier, J./ Obermaier, F. (2000):** Regionalmanagement in der Praxis Erfahrungen aus Deutschland und Europa. Chancen für Bayern. Bayreuth und München
- Mayring, Ph. (2000):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 7. Auflage. Weinheim
- Nind, M. (2011):** Participatory data analysis: A step too far? In: Qualitative Research, 11(4). S. 349-363
- Pagel, E. H.-W. (2013):** Gibt es in Nordfriesland bereits einen Fachkräftemangel? Eine Sekundäranalyse (unveröffentlichte Bachelor-Thesis an der Fachhochschule Flensburg, Betreuer Prof. DDr. Kreuzhof)
- Projekt „DGB-Index Gute Arbeit“ (2007):** DGB-Index Gute Arbeit 2007 – Der Report. Download (25.05.2015):  
[https://www.kooperationsstelle.uni-goettingen.de/DGB-Index\\_Gute\\_Arbeit\\_Report\\_07.pdf](https://www.kooperationsstelle.uni-goettingen.de/DGB-Index_Gute_Arbeit_Report_07.pdf)
- Remer, A. (2001):** Management im Dilemma – von der konsistenten zur kompensatorischen Managementkonfiguration. In: Die Unternehmung. Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 6/ 2001.
- Remer, A. (2009):** Grundlagen des Managements. Instrumente und Strategien. Stuttgart
- Röttger, U. (2001):** Public Relations. In: Bonfadelli, H./ Jarren, O./ Siegert, G. (Hrsg.): Einführung in die Publizitätswissenschaft. Berne. S. 379-404
- Rohrlack, K. (2008):** Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen. Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band. 37. München und Mering
- Schneider, H./ Heinze, J./ Wieners, H. (2012):** Betriebliche Familienpolitik im Spiegel bisheriger wissenschaftlicher Forschung. In: Gerlach, I./ Schneider, H. (Hrsg.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte. Wiesbaden. S. 107-124
- Von Unger, H. (2014):** Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis. Wiesbaden