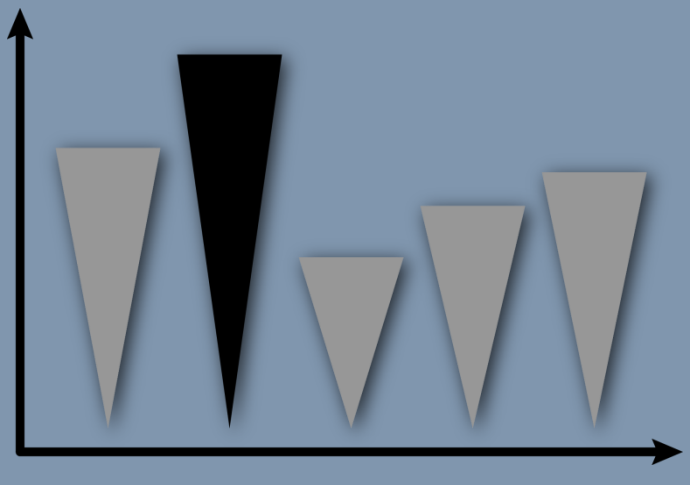
INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE UND ARBEIT

Demografiefestigkeit messen und bewerten



Handlungsleitfaden für Unternehmen

Demografiefestigkeit messen und bewerten
Handlungsleitfaden für Unternehmen

Dezember 2014

Weitere Informationen und Dokumente zum Download finden Sie unter:
www.demografie-benchmarking.de

Institut für Technologie und Arbeit e. V.
an der TU Kaiserslautern (ITA)

Dr. Frank Eierdanz
Nicole Ottersböck

Trippstadter Straße 110
67663 Kaiserslautern

Tel.: +49 631 20583-30
Fax: +49 631 20583-83

Email: frank.eierdanz@ita-kl.de
nicole.ottersboeck@ita-kl.de
Internet: www.ita-kl.de

Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism)

Esther Herzog-Buchholz
Peter Greulich

Augustinerstr.64-66
55116 Mainz

Tel.: +496131-32 84 88
Fax: +496131-32 84 89

Email: esther.herzog@ism-mainz.de
Internet: www.ism-mainz.de

Das Entwicklungsprojekt wurde finanziell gefördert durch

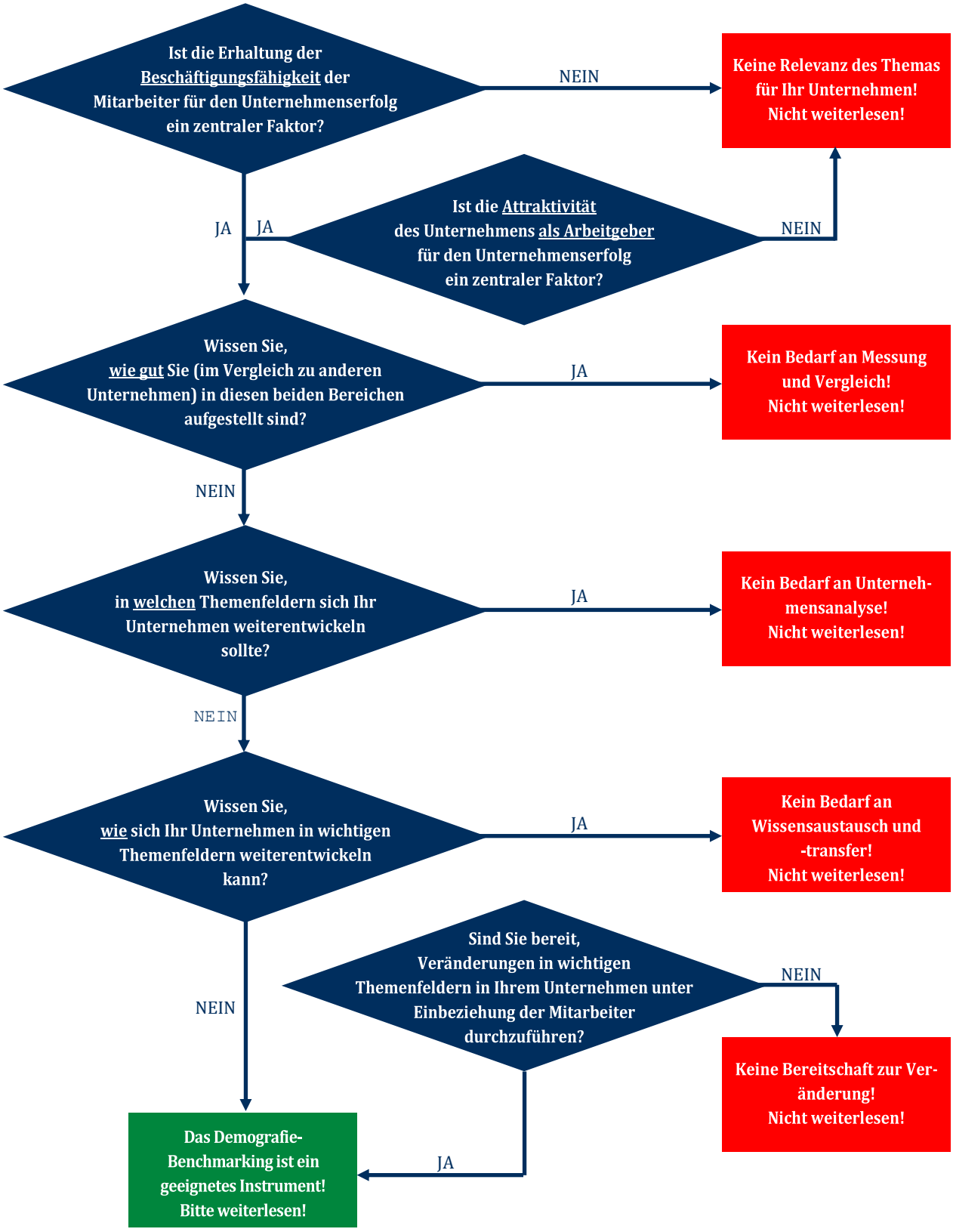
RheinlandPfalz
MINISTERIUM FÜR SOZIALES, ARBEIT, GESUNDHEIT UND DEMOGRAFIE

EUROPÄISCHER SOZIALFONDS
Mehr Chancen für Rheinland-Pfalz

Europäische Union
Europäischer Sozialfonds

Weiterlesen?

Sie sind Führungskraft eines Unternehmens und interessieren sich für das Demografie-Benchmarking? Überlegen Sie sogar, mit Ihrem Unternehmen am Benchmarking teilzunehmen oder das Instrument in Ihrem Haus einzusetzen? Der folgende Kurztest hilft Ihnen bei der Entscheidung, ob Sie weiterlesen sollten!



Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

jetzt, da Sie sich zum Weiterlesen entschlossen haben, kann dieser Handlungsleitfaden Sie dabei unterstützen, das Instrument „Demografie-Benchmarking“ einzusetzen, um die Demografiefestigkeit Ihres Unternehmens detailliert zu messen und zu verbessern.

Dieses Dokument ist ein Ergebnis des zweijährigen Entwicklungsprojekts „Benchmarking der Demografiefestigkeit in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft“. An dieser Stelle bedanken wir uns ganz herzlich für das Engagement der Praxispartner sowie unseren Mittelgebern, dem Europäischen Sozialfonds und dem Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz.

Was erwartet Sie in diesem Leitfaden? Zuerst eine kleine Einführung zum Hintergrund für die Initiierung des Projekts und die Durchführung der Projektarbeiten. Inhaltlich wird aufgezeigt, wie gemeinsam mit sieben Praxispartnern aus der Gesundheitswirtschaft eine Definition „demografiefester Unternehmen“ entwickelt wurde und wie Unternehmen die Bewertungsinstrumente nutzen können, um ihre „Demografiefestigkeit“ zu analysieren. Diese Bewertungsinstrumente werden im weiteren Verlauf des Leitfadens detailliert vorgestellt. Für jedes der drei Bewertungsinstrumente erhalten Sie eine Anleitung für die Vorbereitung, Durchführung der Analyse und die Auswertung. Insbesondere die Zusammenschau der Ergebnisse, bei der die zusammengeführten Daten aller drei Bewertungsinstrumente ausgewertet werden, zeigt Ihnen, in welchem der acht Themenbereiche Sie heute oder für die Zukunft gut oder weniger gut gerüstet sind.

Doch was macht man nun mit diesen ganzen Daten und wie können sie möglichst einfach interpretiert werden? Auch darauf geht dieser Leitfaden ein. Die Benchmarking-Methode hat den Vorteil, dass Sie Ihre Ergebnisse mit denen anderer Unternehmen anonymisiert vergleichen können. Dies ermöglicht es, das eigene Unternehmen in eine Rangreihe mit anderen einzuordnen und besser bewerten zu können, in welchen Bereichen gute oder schlechte Ergebnisse auftreten. Durch den Vergleich kann man ausfindig machen, welches Unternehmen in welchem Bereich „das Beste“ ist. Daraufhin stellen die Besten den anderen Projektpartnern im Rahmen eines Austausch-Workshops ihre praxiserprobten Maßnahmen und Konzepte vor. Dies ermöglicht allen, von den guten Ideen der Besten zu profitieren, erfolgreiche Lösungskonzepte im eigenen Unternehmen umzusetzen und sich für die Zukunft „demografiefest“ aufzustellen. Erleichtert wird der Transfer solcher „guten Konzepte“ durch eine systematische Vorgehensweise zu einer Strategieentwicklung, die im Projekt mit Praxispartnern erprobt wurde und in diesem Leitfaden ebenfalls erläutert wird.

Nun wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Lesen und Studieren des Leitfadens und dann natürlich viel Erfolg bei der Messung und Verbesserung Ihrer Demografiefestigkeit!

Herzliche Grüße

Ihr Demografie-Benchmarking-Team

Dr. Frank Eierdanz

Nicole Ottersböck

Esther Herzog-Buchholz

Peter Greulich

Inhalt

WEITERLESEN? 2

VORWORT 3

1. EINFÜHRUNG 5

1.1 Hintergrund 5

1.2 Was bedeutet eigentlich „Demografiefestigkeit“? 7

1.3 Die Entwicklung der Messinstrumente 8

1.4 Möglichkeiten des Einsatzes 9

2. VORBEREITUNGEN 11

3. DIE CHECKLISTE 13

3.1 Vorbereitung 14

3.2 Durchführung 14

3.3 Auswertung 14

4. DIE KENNZAHLENLISTE 16

4.1 Vorbereitung 17

4.2 Durchführung 18

4.3 Auswertung 18

5. DIE MITARBEITERBEFRAGUNG 21

5.1 Vorbereitung 21

5.2 Durchführung 24

5.3 Auswertung 24

6. ZUSAMMENSCHAU UND AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE 27

7. DIE NÄCHSTEN SCHRITTE 30

8. KURZVORSTELLUNG VON PRAXISPARTNERN 38

LITERATUR 42

ANHANG 43

Referenzliste aller Indikatoren 43

1. Einführung

1.1 Hintergrund

Hintergrund des Demografie-Benchmarkings ist, dass Unternehmen verschiedener Zweige der Pflege- und Gesundheitswirtschaft in vielen Städten und Regionen in Rheinland-Pfalz zu den wichtigsten Arbeitgebern gehören und sich in diesen Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels besonders stark zeigen werden. Der Demografische Wandel ist kein neues oder kurzes Phänomen, sondern ein langwieriger und seit Jahrzehnten laufender Prozess der Veränderung der Bevölkerungszahl und Altersstruktur in Deutschland. Durch stabil niedrige Geburtenraten und einen kontinuierlichen Anstieg der Lebenserwartung kommt es zu zwei wesentlichen Entwicklungen: Zum einen verringert sich die Bevölkerungszahl, da weniger Kinder geboren werden als Menschen sterben, und nicht genug Zuwanderung erfolgt, um dies auszugleichen. Zum anderen wird die Bevölkerung im Durchschnitt älter und der Anteil der Älteren steigt deutlich an. Für die meisten Unternehmen bedeutet diese Entwicklung, dass auch die Belegschaft altert und dass es bei einer zahlenmäßig schrumpfenden erwerbsfähigen Bevölkerung immer schwieriger wird, insbesondere Fachkräfte zu rekrutieren. Die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten und als Arbeitgeber attraktiv zu sein, wird daher zukünftig zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein.

Gesellschaft, Wirtschaft und Politik haben mittlerweile erkannt, dass der Demografische Wandel Chancen, aber auch große Herausforderungen mit sich bringt und dass es erforderlich ist, sich rechtzeitig darauf vorzubereiten. Das erste Ministerium für Demografie in Deutschland wurde in Rheinland-Pfalz eingerichtet, und es werden zahlreiche Projekte gefördert, um Unternehmen dabei zu unterstützen, die Chancen des Wandels zu nutzen und den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Diese Projekte sensibilisieren Unternehmen und liefern wertvolle Informationen, deren Konzepte und Ansätze Unternehmen helfen, sich zukunftsfähig aufstellen zu können. Es hat sich jedoch gezeigt, dass praxisnahe und branchenerprobte, leicht von Unternehmen umsetzbare Konzepte nach wie vor nicht ausreichend verbreitet werden. Auch findet noch zu wenig Wissensaustausch zwischen einzelnen Unternehmen statt, der jedoch als wichtige Ergänzung zum Wissenstransfer durch Berater und Experten in die Unternehmen angesehen werden kann. Und es fehlen einfache und präzise Instrumente um bestimmen zu können, wie groß der eigene Anpassungs- und Verbesserungsbedarf eigentlich ist und in welchen Themengebieten zuerst gehandelt werden sollte.

Der Ansatz des Demografie-Benchmarkings setzt hier an. Auf Basis einer gemeinsam mit den Unternehmen entwickelten Definition des Begriffes „Demografiefestigkeit“ wurde ein aussagekräftiger Indikatorensatz entwickelt, für den sich Daten mit vertretbarem Aufwand erheben lassen. Die Auswertung ermöglicht eine Standortbestimmung der eigenen Aktivitäten und bildet den Ausgangspunkt für eine datenbasierte Strategieentwicklung. Über einen moderierten Austausch beim sogenannten Benchmarking-Workshop können die Unternehmen von den erfolgreichen Ideen der Besten profitieren.

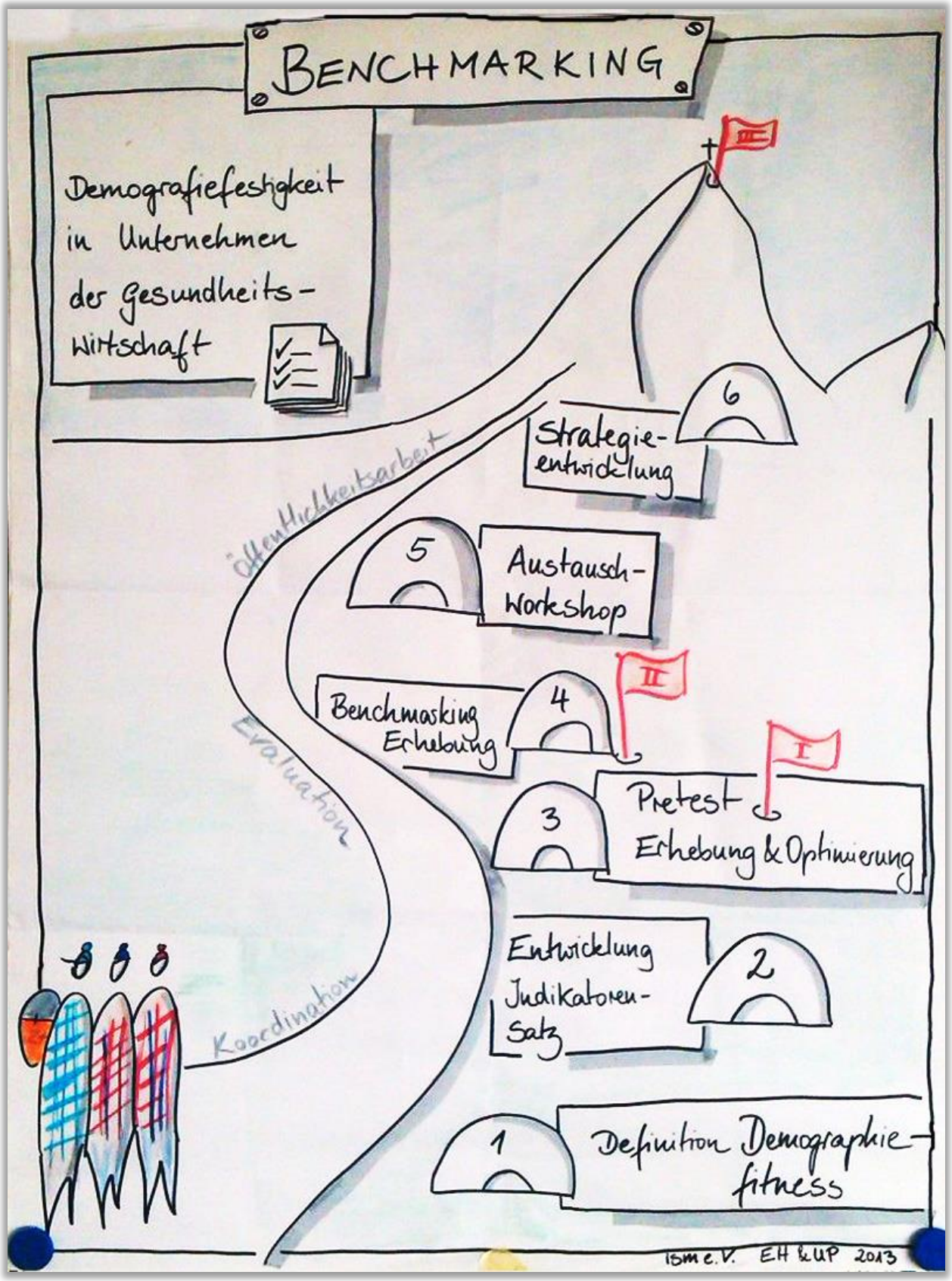


Abbildung 1: Die Phasen des Pilotprojekts als Expedition zum Gipfel

1.2 Was bedeutet eigentlich „Demografiefestigkeit“?

Zu Beginn der Entwicklung des Demografie-Benchmarkings war die Frage zu klären, was unter dem Begriff „Demografiefestigkeit“ eigentlich zu verstehen ist und woran man ein „demografiefestes Unternehmen“ erkennen kann. Nur wenn darüber Klarheit besteht, lässt sich eine Methodik entwickeln, um Demografiefestigkeit zu messen. Es wurde ein mehrstufiges und partizipatives Verfahren gewählt, um sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse, als auch die Erfahrungen der Experten aus den am Pilotprojekt teilnehmenden Unternehmen zu berücksichtigen:

(1) Recherche wissenschaftlicher Literatur und existierender Definitionen sowie Indikatorensammlungen zu den Themen Demografiefestigkeit, Zukunftsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit u. ä.

(2) Kurzbefragung von etwa 50 Mitarbeitern der Praxispartner zu den Fragen, ob und warum das eigene Unternehmen als demografiefest bzw. nicht demografiefest eingeschätzt wird.

(3) Ganztägiger Workshop mit rund 20 Experten der Praxispartner (aus den Bereichen Einrichtungsleitung, Qualitätsmanagement, Pflegedienstleitung, Mitarbeitervertretung) zur Sichtung, Ergänzung und Bündelung der Vorergebnisse aus den Schritten (1) und (2).

Mit Hilfe dieser Vorgehensweise konnten zahlreiche Aspekte, die Demografiefestigkeit bestimmen, gesammelt, nach Wichtigkeit priorisiert und mit ersten Kriterien, woran man hohe Demografiefestigkeit erkennen kann, angereichert werden. Die wesentlichen Aspekte wurden dann zu einer Definition demografiefester Unternehmen verdichtet:

Definition „demografiefester Unternehmen“

Demografiefeste Unternehmen sind hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur, ihrer strukturellen Voraussetzungen und Prozesse so aufgestellt, dass sie die Veränderungen durch den Demografischen Wandel bewusst gestalten, die auftretenden Herausforderungen bewältigen und sich bietende Chancen erfolgreich nutzen können.

Unternehmen weisen eine hohe Demografiefestigkeit auf, wenn die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter durch ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement gefördert wird, wenn die Mitarbeiter selbst Verantwortungsbereitschaft für die eigene Gesunderhaltung zeigen, wenn bei Führungskräften und Mitarbeitern eine hohe Identifikation mit Unternehmen und Beruf zu erkennen ist und wenn eine Unternehmenskultur gelebt wird, in der es eine hohe Akzeptanz und Unterstützung bei Erkrankungen und Beeinträchtigungen gibt.

Demografiefeste Unternehmen bieten attraktive und sichere Arbeitsplätze, nutzen alternative, mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle und unterstützen Mitarbeiter etwa durch Hilfen bei Betreuungsbedarfen dabei, Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Den Bedarf an qualifiziertem Personal sichern demografiefeste Unternehmen u.a. über systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung, eine umfassende eigene Ausbildung, erfolgreiche (Wieder-) Eingliederung von Mitarbeitern nach Familienpause oder Erkrankung sowie Menschen aus benachteiligten sozialen Lagen und mit Migrationshintergrund.

Die Mitarbeiter demografiefester Unternehmen sind hoch motiviert und identifizieren sich mit dem Unternehmen. Dazu tragen eine berufsübergreifende Wertschätzungskultur, die besondere Anreize für jüngere Mitarbeiter schafft, und ein beteiligungsorientiertes Führungsverständnis bei. Die Unternehmenskultur demografiefester Unternehmen ist durch gegenseitiges Verständnis und ein angenehmes Betriebsklima geprägt. Demografiefeste Unternehmen setzen sich darüber hinaus für eine leistungsgerechte Entlohnung ein.

Demografiefeste Unternehmen setzen in umfassender Weise Instrumente zur Analyse und Selbstbewertung ein, betreiben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und nutzen Netzwerke etwa zum gegenseitigen Wissensaustausch oder für gemeinsame Maßnahmen zur Verbesserung des Images der Sozialen Berufe in der Gesellschaft.

Abbildung 2: Definition demografiefester Unternehmen (Quelle: Eierdanz et al., im Druck).

Die Definition von Demografiefestigkeit umfasst acht Hauptthemenfelder mit jeweils zwei bis fünf Unterthemengebieten. Abbildung 3 zeigt das Durchschnittsergebnis der am Entwicklungsprojekt beteiligten sieben Unternehmen der Westpfalz. Im Benchmarking-Projekt erhält jedes Unternehmen eine solche Abbildung als Zusammenfassung der eigenen betrieblichen Ergebnisse. Für alle Themenfelder wer-

den im Ergebnisbericht detaillierte Daten geliefert. Zusätzlich wird angegeben, auf welchem Rangplatz man sich im Benchmarking befindet. Die Ergebnisse der anderen Teilnehmer werden anonymisiert dargestellt.

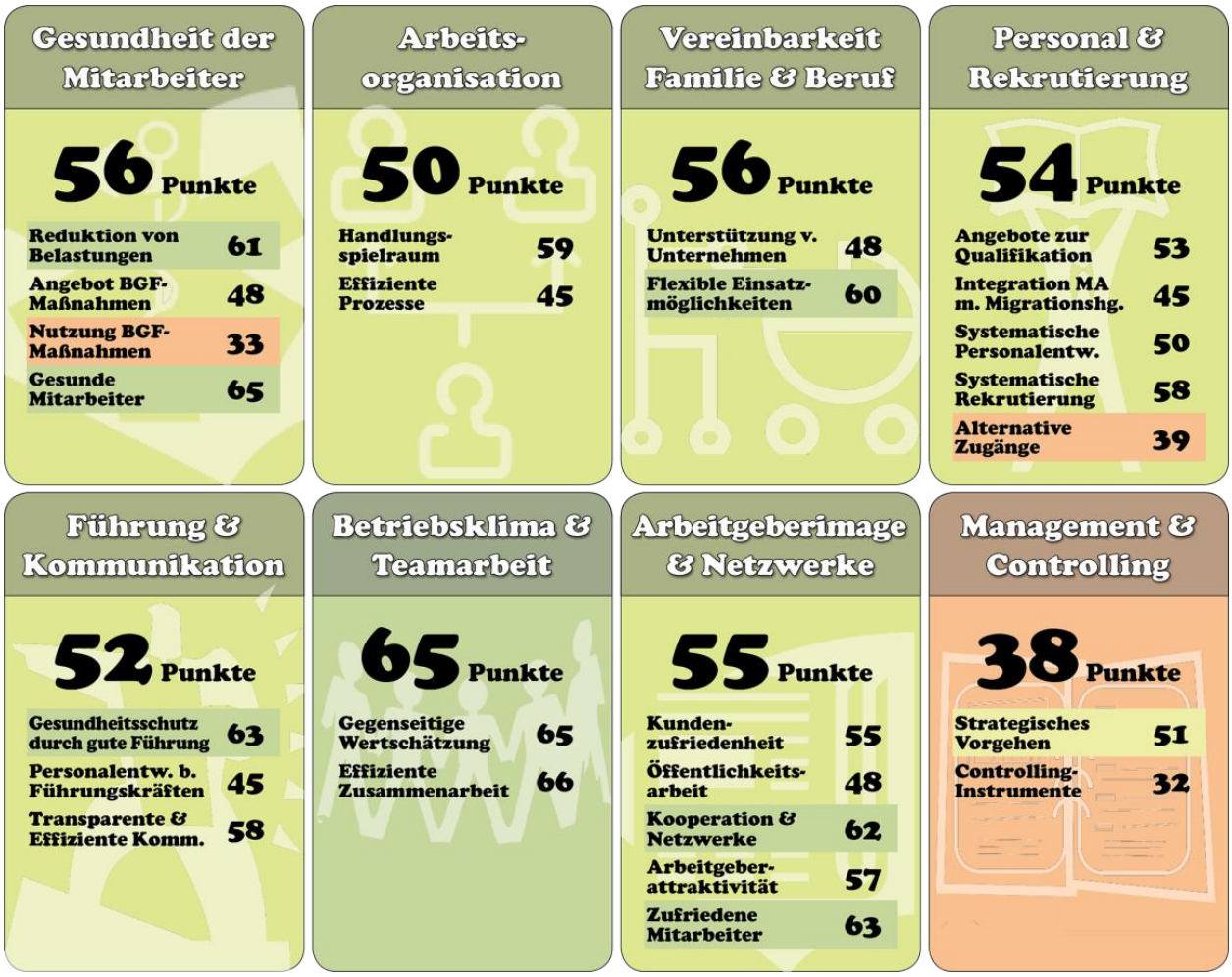


Abbildung 3: Hauptthemenfelder der Demografiefestigkeit und exemplarische Zusammenfassung von Ergebnissen.

1.3 Die Entwicklung der Messinstrumente

Auf Basis der Definition wurde in gemeinsamen Workshops mit den beteiligten Unternehmen ein Indikatorensatz entwickelt, um Demografiefestigkeit zu messen. Im Vorfeld wurden wissenschaftlich etablierte Bewertungsinstrumente und Indikatoren zusammengestellt. Dieser noch sehr umfassende erste Indikatorensatz wurde mit den Unternehmensvertretern in den Workshops diskutiert, angepasst, ergänzt und gekürzt.

Die Messung von Daten zu den Indikatoren ist auf unterschiedliche Weise möglich, was unterschiedlich aussagekräftige Ergebnisse erzielt, aber auch unterschiedlich hohen Aufwand verursacht. Von den Unternehmensvertretern wurden daher die Aussagekraft und der zu erwartende Erhebungsaufwand aller

Indikatoren bewertet und verschiedene Erhebungsmethoden abgewogen. Die endgültig getroffene Auswahl stellt einen Kompromiss aus höchstmöglicher Aussagekraft bei vertretbarem Aufwand dar. Es wäre möglich, Demografiefestigkeit noch detaillierter, umfassender oder wissenschaftlich fundierter zu messen, was aber den Aufwand drastisch erhöhen würde. Oder es wäre andererseits denkbar, wesentlich schlanker vorzugehen und nur Schnell-Checks einzusetzen, was aber die Qualität und Tiefe der Ergebnisse und Erkenntnisse deutlich reduzieren würde.

Das Erhebungsinstrumentarium des Demografie-Benchmarkings setzt sich aus **drei verschiedenen Säulen** zusammen:

(1) Eine **Checkliste** mit **105 Checkfragen** sammelt Einschätzungen eines Expertengremiums des Unternehmens aus Vertretern der Unternehmensleitung, wichtiger zentraler Ressorts sowie der Mitarbeitervertretung.

(2) Ein Satz von **36 Kennzahlen** zu konkret zählbaren Größen liefert objektiv vergleichbare Erkenntnisse.

(3) Eine umfangreiche **Mitarbeiterbefragung** mit rund **160 Fragen** erhebt die Meinung der Mitarbeiter[1] des Unternehmens insbesondere zu weichen, nur schwer über zählbare Fakten fassbare, Aspekten.

Jeder Themenkomplex wird mit Kennzahlen, Checkfragen und Fragen in der Mitarbeiterbefragung abgedeckt. Diese Erhebungsinstrumente wurden im Rahmen des Pilotprojekts einem Pretest unterzogen, optimiert, für eine vollständige Benchmarking-Erhebung eingesetzt und ein weiteres Mal überarbeitet.

1.4 Möglichkeiten des Einsatzes

Mit Hilfe dieses Leitfadens können Sie das Demografie-Benchmarking in Ihrem Unternehmen einsetzen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, in welchem Rahmen Sie das tun können:

(1) **Teilnahme am Demografie-Benchmarking von ITA und ism:** Die Forschungsinstitute ITA und ism bieten gemeinsam regelmäßig an, mit einer Reihe von Unternehmen die Benchmarking-Messung durchzuführen. Der große Vorteil dieser Variante ist die Begleitung bei der Durchführung, die externe Auswertung der Daten und die Befähigung zur Nutzung der Ergebnisse und strategischen Weiterentwicklung. Ein weiterer Vorteil ist die bereits bestehende Sammlung an Vergleichsergebnissen und Best-Practice-Ansätzen, von der Sie profitieren können.

(2) **Einsatz des Demografie-Benchmarking im eigenen Unternehmensnetzwerk:** Wenn Sie mit anderen Unternehmen in Kontakt stehen, für die die Thematik ebenfalls von Relevanz ist, die mit

[1] Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in diesem Dokument immer nur die männliche oder geschlechtsneutrale Form verwendet. Gemeint sind selbstverständlich immer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Expertinnen und Experten usw.

Ihrem Unternehmen hinsichtlich der wesentlichen Arbeitsbedingungen vergleichbar sind und mit denen ein Vergleich sinnvoll erscheint, bietet das Instrument großes Potential: Die einheitliche Messung ermöglicht den objektiven Vergleich und legt die Stärken der beteiligten Unternehmen offen. Die Kooperation und der Wissensaustausch im Netzwerk werden dadurch auf eine Datenbasis gestellt, intensiviert und verbessert. Zudem ist es im Netzwerk einfacher und kostengünstiger, die Messung und Auswertung zu organisieren.

(3) **Einsatz des Benchmarking-Instruments nur in Ihrem Unternehmen:** Auch ohne Benchmarking-Vergleich mit anderen Unternehmen kann es sinnvoll sein, die Demografiefestigkeit des eigenen Unternehmens zu messen. Ohne die Einordnung in die Rangreihe mit anderen ist es zwar schwieriger, die Ergebnisse zu interpretieren, eine grundlegende Einschätzung von Stärken und Schwächen sowie der eigenen Entwicklung im Laufe der Zeit ermöglicht das Instrument aber dennoch. Der Vergleich verschiedener Unternehmensteile, etwa von Standorten oder Abteilungen, im Sinne eines internen Benchmarkings unterstützt das Lernen vom Besseren auf kurzen Wegen. Und der Vergleich der Ergebnisse wiederholter Messungen zeigt die Entwicklung und ist für eine Wirkungsüberprüfung und Steuerung der Maßnahmenumsetzung wichtig. Durchführung und Auswertung der Erhebung müssen bei dieser Variante von Ihnen intern organisiert oder anderweitig extern vergeben werden.

2. Vorbereitungen

Die Entscheidung zur Durchführung des Demografie-Benchmarkings

Sie sollten nicht ganz allein entscheiden, ob Sie mit Ihrem Unternehmen am Demografie-Benchmarking teilnehmen bzw. das Instrument auch ohne Benchmarking-Vergleich in Ihrem Unternehmen einsetzen. Für die eigentliche Messung der Demografiefestigkeit und besonders bei der gezielten Weiterentwicklung im Anschluss daran ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter darüber informiert, mit der grundlegenden Zielsetzung einverstanden und zur Weiterentwicklung grundsätzlich bereit sind. Sinnvoll ist, mit der Leitungsebene und der Mitarbeitervertretung gemeinsam zu erörtern, welchen Nutzen der Einsatz des Instruments haben kann und welche Ziele damit verfolgt werden. Besteht Konsens über die Sinnhaftigkeit des Demografie-Benchmarkings für Ihr Unternehmen, wird die Entscheidung zum Einsatz des Instruments gemeinsam gefällt und kann dann mit voller Unterstützung umgesetzt werden.

Information der Mitarbeiter

Noch bevor die eigentliche Messung beginnt, ist es zweckmäßig, alle Mitarbeiter zu informieren, wie die bevorstehende Messung konkret abläuft, wer damit beschäftigt sein wird, wann den Mitarbeitern Ergebnisse mitgeteilt werden und vor allem, was im Anschluss daran mit den Ergebnissen geschehen soll. Mitarbeiter, die davon überzeugt sind, dass das Demografie-Benchmarking dazu beiträgt, die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens und damit ihres Arbeitsplatzes zu verbessern, werden bei der Benchmarking-Erhebung mitarbeiten, so für eine hohe Datenqualität sorgen und den durch die Erhebung zusätzlichen, aber unvermeidlichen Aufwand akzeptieren.

Verantwortlichkeiten und Zeitaufwand

Die geeignete Besetzung der verschiedenen Rollen ist wichtig, um das Demografie-Benchmarking möglichst effizient und in hoher Datenqualität durchzuführen:

(1) **Projektleitung:** Ein zentraler Ansprechpartner hat alle Aktivitäten im Blick, weiß, wann was wie zu tun ist, und überwacht die korrekte Umsetzung. Im Falle einer Teilnahme am Benchmarking mit anderen Unternehmen (s. Abschnitt 1.4, Variante 1 und 2) ist die Projektleitung außerdem die Ansprechperson im Netzwerk. Sofern es im Unternehmen einen hauptamtlichen Qualitätsmanager gibt, ist diese Person für die Projektleitung gut geeignet.

(2) **Mitarbeiter der Personalabteilung:** Insbesondere für die Erhebung der Kennzahlen ist die Mitarbeit der Personalabteilung erforderlich, die die meisten Kennzahlendaten recherchieren und bereitstellen muss.

(3) **Mitarbeiter mit Datenaffinität:** Wenn Sie das Instrument ohne Begleitung einsetzen, bedarf es einer Person, die die gesammelten Daten auswertet, aufbereitet und auf geeignete Weise in einem Ergebnisbericht und in Präsentationsform darstellt. Diese Person sollte mit den grundlegenden Aspekten der empirischen Sozialforschung vertraut sein und über ausreichende IT-Kenntnisse, etwa im Umgang mit Microsoft Excel oder ähnlichen Programmen, verfügen.

(4) **Promotoren:** Besonders während der Mitarbeiterbefragung ist es sehr nützlich, wenn gut vernetzte Mitarbeiter die Kommunikation innerhalb des Unternehmens aufrecht erhalten, laufend über den Stand berichten, zur Teilnahme an der Befragung motivieren usw. Auch für die anschließende Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen sind Promotoren von großer Wichtigkeit. Mitglieder der Mitarbeitervertretung oder auch andere am Projekt interessierte Mitarbeiter, u.U. auch Auszubildende oder Praktikanten, können für diese Rolle gut geeignet sein.

(5) **Unternehmensleitung:** Auch wenn die Unternehmensleitung an der rein operativen Umsetzung nicht intensiv beteiligt sein wird, ist es für die erfolgreiche Durchführung wichtig, dass sie zu jedem Zeitpunkt informiert ist, die Bedeutung des Projekts klar kommuniziert und alle zur engagierten Mitarbeit motiviert.

Alle mit der Durchführung beauftragten Personen müssen mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet werden. Das betrifft in erster Linie ein ausreichendes Zeitbudget. Wie hoch der Zeitaufwand sein wird, lässt sich pauschal nur schwer einschätzen. Während für die Beantwortung der Fragen der Checkliste einige Stunden ausreichen sollten, hängt die notwendige Zeit zum Recherchieren der Kennzahlendaten stark davon ab, welche Daten in Ihrem Unternehmen ohnehin schon erfasst und elektronisch verfügbar sind. Für die Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung müssen sich alle Mitarbeiter die Zeit zur Beantwortung der Fragen nehmen (ca. 30 Minuten). Die Anfertigung der Auswertung nimmt für einen geübten Empiriker gut zwei Wochen in Anspruch, bei weniger Erfahrung oder sehr ausgefallenen Auswertungswünschen kann es jedoch wesentlich langwieriger sein.

Auswertungseinheiten

Im Vorfeld der Benchmarking-Messung muss entschieden werden, ob das Unternehmen als Ganzes oder nur Teilbereiche daran teilnehmen. Grundsätzlich ist zu empfehlen, das gesamte Unternehmen einzubeziehen, da nur dann eine verlässliche und vollständige Datenbasis für die Weiterentwicklung entsteht und so auch Lernpotenziale innerhalb des Unternehmens genutzt werden können. Insbesondere für den letzten Punkt ist zu klären, ob bei der Benchmarking-Messung ein interner Vergleich verschiedener Unternehmensteile möglich und erwünscht ist. Sofern die notwendigen Daten gemessen werden, können z.B. Standorte, Profitbereiche, Fachbereiche usw. differenziert erfasst und miteinander verglichen werden. Wichtig ist hierbei, den internen Vergleich nicht im Sinne eines Wettbewerbs oder Konkurrenz zu kommunizieren, sondern das Potenzial des Wissensaustauschs und der Kooperation zu betonen. Aspekte, die an einem Standort hochproblematisch sind, können an einem anderen zur Zufriedenheit aller gelöst sein, da gute Ideen entwickelt wurden. Ein internes Benchmarking trägt dazu bei, diese guten Ideen auf andere Abteilungen zu übertragen. Zu beachten ist indes bei der Interpretation der Ergebnisse, dass die Vergleichseinheiten u. U. unterschiedliche Rahmenbedingungen aufweisen und nur begrenzt vergleichbar sind.

Neben den beschriebenen allgemeinen Vorbereitungen zur Durchführung des Benchmarkings gibt es Weiteres zu beachten, was im Folgenden für jede Erhebungsmethode gesondert erläutert wird.

3. Die Checkliste

Checklisten sind niederschwellige Instrumente, die in kurzer Zeit und mit wenig Aufwand ausgefüllt werden können. Wenn die Checkfragen durch ein geeignetes Gremium und mit ausreichender Gründlichkeit beantwortet werden, können Checklisten dennoch eine hohe Aussagekraft haben. Vorteile der Methode sind darüber hinaus die leichte Kombinierbarkeit quantitativer (Einschätzung auf geschlossener Antwortskala) und qualitativer Elemente (textliche Begründung der Einschätzung) und die Möglichkeit, auch komplexe, schwer in objektiven Daten messbare, Aspekte zu bewerten.

Die Checkliste des Demografie-Benchmarkings umfasst insgesamt 104 Fragen. Jede Frage ist auf einer Skala von 1 bis 5 zu beantworten, wobei die Antwortoptionen je nach Inhalt unterschiedliche Bedeutung haben (gut bis schlecht, niedrig bis hoch usw.). Zusätzlich gibt es zu jeder Frage ein Erklärungsfeld (s. Abbildung 4), in das stichwortartig erläutert oder mit Beispielen verdeutlicht werden kann, wie das Gremium zu seiner Einschätzung gekommen ist, damit die Beantwortung auch später und für andere nachvollziehbar ist.

1 Physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter

1. 1 Liegt in Ihrem Unternehmen ein **schriftliches Konzept** für ein systematisches **betriebliches Gesundheitsmanagement** vor?

Ja, vollständiges Konzept liegt vor	Ja, weitgehend vollständiges Konzept liegt vor	Ja, aber nur für Teilbereiche	Noch nicht, ein Konzept befindet sich im Aufbau	Nein			Keine Angabe
○	●	○	○	○			○

Erläuterung:

Ein Konzept ist gerade in Arbeit und wird bis Ende des Jahres fertig

1. 2 Sehen Vorgesetzte **Gesundheitsschutz** und Arbeitssicherheit als **ebenso wichtig** an wie die Qualität der Produkte und Dienstleistungen (also z.B. inwieweit nimmt die Führungskraft an Maßnahmen teil und dient als Vorbild)?

Ja	Eher ja	Teils-teils	Eher nein	Nein			Keine Angabe
○	○	●	○	○			○

Erläuterung:

Nicht alle Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung bewusst.

Abbildung 4: Auszug aus der Checkliste – Thema Gesundheit, mit beispielhaften Einträgen

3.1 Vorbereitung

Die Bearbeitung einer Checkliste bedarf keiner großen Vorbereitung. Lediglich die Auswahl der Personen, die an der Beantwortung der Fragen beteiligt werden sollen, und die Terminkoordinierung sollten abgestimmt werden. Die Checkliste wird von einem Gremium ausgefüllt, das möglichst repräsentativ für das Unternehmen ist und sich mindestens aus folgenden Akteuren zusammensetzt:

(1) Vertretung der Unternehmensleitung (kaufmännisch und operativ)
(2) Vertretung der Leitung wichtiger Fachabteilungen
(3) Vertretung der Mitarbeiter (möglichst mehrerer wichtiger Berufsgruppen)
(4) Optional: Vertreter wichtiger Funktionsgruppen (z.B. Qualitätsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit u.ä.)

Trotz der notwendigen fachlichen Breite der Mitglieder des Gremiums sollte die Anzahl der Personen nicht zu groß werden, um zielorientiert und rasch zu einer Einschätzung kommen zu können. Eine Zahl von 5-8 Personen hat sich hierfür bewährt. In größeren Unternehmen können ggfs. mehrere Checklisten durch Teilgremien ausgefüllt werden, die dann zusammengeführt werden.

3.2 Durchführung

Die Durchführung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: Entweder werden die Fragen gemeinsam im Team bearbeitet und beantwortet oder jedes Teammitglied beantwortet die Fragen isoliert von der Gruppe. Wird die Checkliste in der Gruppe ausgefüllt, muss für jede Frage Einigung erzielt werden, ohne einzelne Meinungen unberücksichtigt zu lassen. Je nach Größe der Gruppe und Diskussionsfreudigkeit ist von etwa 3-5 Stunden Zeit für die notwendige Diskussion auszugehen. Die „Gruppenlösung“ hat jedoch den Vorteil, dass der direkte Austausch bereichsübergreifend gefördert wird und dies oftmals schon zu gewinnbringenden Ideen führt.

Wenn jedes Teammitglied den Bogen alleine ausfüllt, geht dieser Schritt meist etwas schneller, jedoch werden im Anschluss eine Person und eine Vorgehensweise benötigt, um die Ergebnisse zusammenzuführen und ein Gesamtergebnis zu erreichen. Wichtig ist hierbei, auf große Unterschiede in den Meinungen zu achten, damit diese nicht in einem Mittelwert untergehen.

3.3 Auswertung

Die Auswertung der Checkliste ist sehr einfach. Die Referenzliste der Indikatoren (s. Anhang) gibt über die eindeutige Ausrichtung der Antwortmöglichkeiten Auskunft, so dass klar geregelt ist, welche Antwort als die günstigste oder positivste anzusehen ist. Um eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Erhebungsinstrumente, die Ergebnisse auf unterschiedlichen Skalenniveaus und verschiedenen numerischen Bereichen und Einheiten liefern, zu erzielen, werden sämtliche Ergebnisse in Punktwerte umgerechnet.

Dabei erhält jeweils das beste Ergebnis den Punktwert 100 und das schlechteste den Punktwert 0. Alle Ergebnisse dazwischen werden ohne Gewichtung arithmetisch gleichmäßig verteilt.

Im Falle der Checkliste ist die Umrechnung in Punktwerte einfach: Da alle Fragen auf einer 5er Skala beantwortet werden, erhält immer die beste Antwortoption 100 Punkte, die zweitbeste 75 Punkte, die mittlere 50 Punkte, die vorletzte 25 Punkte und die schlechteste 0 Punkte. Die erläuternden Texte werden als Hinweise genutzt, spielen aber bei der quantitativen Auswertung keine Rolle.

1.1 Liegt in Ihrem Unternehmen ein schriftliches Konzept für ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement vor?

Antwortmöglichkeiten:					Ihre Einrichtung:		Benchmarking-Pool:
Ja, vollständig	Ja, weitgehend vollständig	Ja, aber nur für Teilbereiche	Noch nicht, ist im Aufbau	Nein	*Ja, weitgehend vollständig*		
Punktwerte:					Punktwert:	Rang:	
100	*75*	*50*	*25*	*0*	**75**	**2**	**32,1**

Erläuterung:
Ein Konzept ist gerade in Arbeit und wird bis Ende des Jahres fertig

1.2 Sehen Vorgesetzte Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit als ebenso wichtig an wie die Qualität der Produkte und Dienstleistungen (also z.B. inwieweit nimmt die Führungskraft an Maßnahmen teil und dient als Vorbild)?

Antwortmöglichkeiten:					Ihre Einrichtung:		Benchmarking-Pool:
Ja	Eher ja	Teils-teils	Eher nein	Nein	*Teils-teils*		
Punktwerte:					Punktwert:	Rang:	
100	*75*	*50*	*25*	*0*	**50**	**4**	**57,1**

Erläuterung:
Nicht alle Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung bewusst

Abbildung 5: Auswertungsbeispiel für die Checkliste.

4. Die Kennzahlenliste

Kennzahlen liefern Daten zu objektiv zählbaren Größen. Ob diese Angaben dann tatsächlich als objektive Ergebnisse und aussagekräftige Fakten genutzt werden können, hängt wesentlich davon ab, ob genau definiert wurde, welche Größen zu zählen sind. Die zu erhebenden Daten müssen relevant, zum geeigneten Zeitpunkt gemessen, von der richtigen Stichprobe und korrekt erfasst sein, damit die Daten valide sind. Hieraus ergeben sich in der Praxis zahlreiche Herausforderungen. Die an sich recht einfache Kennzahl der „Fehlzeitenquote“ verdeutlicht die praktischen Probleme: Die Fehlzeitenquote wird üblicherweise definiert als der Anteil der Fehlzeiten an der Sollarbeitszeit. Es ist bei diesem Beispiel jedoch notwendig, klar festzulegen, welche Fehlzeiten gezählt werden sollen (nur krankheitsbedingt, oder auch Abwesenheit zur Fortbildung), wie Fehlzeiten gezählt werden (z.B. wie zählen Bereitschaftsdienste), ob alle krankheitsbedingten Fehlzeiten erfasst werden sollen (auch die ohne ärztliche Krankmeldung), ob bei Langzeiterkrankungen Wochenenden mitgezählt werden, wie mit Langzeitkranken, Personen in Altersteilzeit, Auszubildenden usw. verfahren werden soll, wie denn eigentlich die Sollarbeitszeit exakt berechnet wird (z.B. bei außertariflichen Verträgen mit Pauschalvergütung für geleistete Mehrarbeit) und so weiter. Allein die exakte Festlegung, wie viele Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten – wichtig als Nenner und Bezugsgröße für viele Kennziffern – ist in komplexeren Unternehmen alles andere als trivial.

Die Kennzahlenliste des Demografie-Benchmarkings befreit Sie von den meisten dieser Schwierigkeiten. Denn für jede Kennzahl wurde eine eindeutige Definition ausgearbeitet, was wann für wen zu erheben ist.

Die Sammlung der Daten zu den Kennzahlen kann unter Umständen sehr aufwändig sein. Dabei hängt der Aufwand vom Reifegrad des Controlling-Systems in Ihrem Unternehmen ab. Beim Demografie-Benchmarking wird möglichst auf die Daten des Vorjahres zurückgegriffen. Sollten dazu keine Daten vorliegen, ist zu klären, ob in Zukunft entsprechende Angaben dokumentiert werden sollen. Hier sind immer die Relevanz der Kennzahl und deren Nutzen dem entstehenden Aufwand gegenüber zu stellen.

1. 4	Anzahl von Unternehmensaustritten nach vorübergehender Langzeiterkrankung		
ZÄHLER:	**Anzahl von Mitarbeitern, die das Unternehmen nach überstandener Langzeiterkrankung verlassen haben**		
Hinweise:	• „Überstandene Langzeiterkrankung" bedeutet, dass der Mitarbeiter gesundgeschrieben wurde, d.h. keine dauerhafte Arbeitsunfähigkeit festgestellt wurde, Verrentung eingeleitet wurde u.ä.; • Nicht zu zählen sind Personen, die nach einer Erkrankung nicht zurückgekehrt sind, also z.B. verrentet wurden, verstorben sind usw. • Es zählt freiwillig ausgeschieden ebenso wie gekündigt oder einvernehmlich ausgeschieden;		
Zeitraum:	**als Summe für die Jahre 2010, 2011, 2012**		
Kategorien:			
Daten:			
	Kategorie	**Wert**	**Einheit**
	Gesamt		Personen
NENNER:	**Anzahl Beschäftiger, welche nach § 84 Abs. 2 SGB IX die Voraussetzungen für die Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements erfüllen**		
Hinweise:	• Der Arbeitgeber ist laut § 84 Abs. 2 SGB IX zu einem BEM verpflichtet, wenn ein Beschäftigter im Laufe des letzten Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war.		
Zeitraum:	**als Summe für die Jahre 2010, 2011, 2012**		
Kategorien:			
Daten:			
	Kategorie	**Wert**	**Einheit**
	Gesamt		Personen
ANMERKUNGEN:			

Abbildung 6: Auszug aus der Kennzahlenliste

4.1 Vorbereitung

Die im Pilotprojekt für das Demografie-Benchmarking entwickelte Kennzahlenliste umfasst 36 Kennzahlen. Im Anhang ist die vollständige Liste aller Kennzahlen enthalten. Zur Vorbereitung der Erhebung sollte diese Liste genau durchgesehen und folgende Aspekte für jede einzelne Kennzahl überprüft werden:

(1) Zu welchen Kennzahlen liegen Daten vor?
(2) Zu welchem Berichtszeitraum liegen Daten vor?
(3) Liegen die für mehrere Kennzahlen erforderlichen differenzierten Angaben, etwa nach Berufsgruppen, vor?
(4) In welcher Form liegen die Daten vor (elektronisch, Papier, Datenbankformate, Exportmöglichkeiten u. ä.)?
(5) Gibt es differenzierte Angaben, z.B. zu verschiedenen Unternehmenteilen, oder nur für das Gesamtunternehmen?
(6) Welche Personen können die notwendigen Daten am effizientesten sammeln?

Nach Prüfung dieser Fragen liegt eine Übersicht vor, ob die Daten gesammelt werden können und wer dies mit welchem Aufwand tun kann. Bei der konkreten Zeitplanung muss berücksichtigt werden, dass die beauftragten Personen die Datenrecherche zusätzlich zur normalen Tätigkeit bewältigen müssen. Für einfachere Arbeiten, etwa das Übertragen von Papierlisten, können möglicherweise Praktikanten eingesetzt werden.

Bei der Handhabung mit teilweise sensiblen Mitarbeiterdaten (etwa zum Krankenstand) müssen gesetzliche Datenschutzregelungen unbedingt beachtet werden.

4.2 Durchführung

Als Ergebnis des Pilotprojekts steht eine Excel-Datei zur Verfügung, die zur Erfassung aller Kennzahlendaten genutzt werden kann (zu finden unter www.demografie-benchmarking.de). Neben der Möglichkeit, die Daten direkt als Ergebniswerte in entsprechende Felder einzutragen, bietet die Datei eine weitergehende Funktionalität:

(1) **Automatische Kennzahlenberechnung**: Bei vielen Kennzahlen müssen für alle Mitarbeiter Angaben gesammelt und dann ein Gesamtresultat berechnet werden. Zusätzlich müssen häufig differenzierte Angaben, etwa zu Berufsgruppen, berechnet werden. Die Excel-Datei übernimmt diese Berechnungen automatisch, sofern die entsprechenden notwendigen Ausgangsdaten eingegeben werden. So werden Berechnungsfehler vermieden und der Zeitaufwand deutlich reduziert.

(2) **Instrument für eine Altersstrukturanalyse**: Sofern die notwendigen Angaben vollständig eingegeben werden, kann mit Hilfe der Excel-Datei eine aktuelle und vorausberechnende Altersstrukturanalyse durchgeführt, übersichtlich illustriert und detailliert, etwa auch nach Abteilungen und Berufsgruppen differenziert, ausgewertet werden. Für eine Vorausberechnung zukünftig zu erwartender Veränderungen der Altersstruktur der Belegschaft können dabei unterschiedliche Zeithorizonte und mehrere Szenario-Varianten verglichen werden. Die Datei ermöglicht so ein tagesaktuelles Controlling der Altersstruktur der Belegschaft.

Die genaue Verwendung der Excel-Datei ist in der Datei selbst erläutert.

4.3 Auswertung

Die Excel-Datei ermöglicht die übersichtliche Zusammenstellung aller Daten der Kennzahlen. Für die Auswertung müssen die Angaben zu Zählern und Nennern noch zu Quotienten verrechnet werden.

Aufwändiger ist die Umrechnung der Kennzahlenergebnisse zu Punktwerten. Prinzipiell erhält auch hier wie unter Abschnitt 3.3 beschrieben der beste Wert 100 Punkte und der schlechteste Wert 0 Punkte. Angesichts der verschiedenen numerischen Ausprägungen der Ergebnisse ist die Zuordnung aber komplizierter. Bei einer Kennzahl etwa, die in Prozent erhoben wird, bei der aber nicht unbedingt von 100% als realistisch bestmögliches Ergebnis ausgegangen werden kann, funktioniert diese Vorgehensweise nicht. Als Beispiel sei die Kennzahl „Anteil Mitarbeiter mit Kindern“ genannt, die einen Hinweis auf die Familienfreundlichkeit des Unternehmens geben soll. Wird ein Punktwert von 100 Punkten nur bei 100% Mitarbeitern mit Kindern erreicht, wird hierdurch eine Messlatte gelegt, die im Durchschnitt der Bevölkerung oder der Unternehmen insgesamt bei weitem nicht erfüllt wird. Unternehmen mit durchaus

hohen Werten würden folglich nur Punktwerte erzielen, die, auch im Vergleich zu den anderen Ergebnissen, ungerechtfertigt niedrig wären.

Darüber hinaus gibt es Kennzahlen, bei denen in der Realität trotz zahlenmäßig niedriger Unterschiede, große tatsächliche Unterschiede auftreten. Die krankheitsbedingte Fehlzeitenquote liegt bspw. in der Praxis zumeist in einem Bereich von 1 bis 10%. Bei linearer Umrechnung in Punktwerte würden daraus Ergebnisse von 99 bis 90 Punkte resultieren, was für beide Werte als hervorragend zu interpretieren wäre und kaum zum Vergleich nutzen würde.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, alle mit Vor- und Nachteilen, mit diesen Schwierigkeiten umzugehen:

(1) **Absolute Grenzwerte**: Der Wert 100% erhält 0 Punkte, 0% erhält 100 Punkte. Bei negativ gerichteten Kennzahlen ist es umgekehrt und Werte von 0% erhalten 100 Punkte sowie 100% erhalten 0 Punkte.

(2) **Relative Grenzwerte**: Der tatsächlich aufgetretene Maximalwert aller Benchmarking-Teilnehmer erhält 100 Punkte, der Minimalwert erhält 0 Punkte. Bei negativ gerichteten Kennzahlen ist es entsprechend umgekehrt.

(3) **Relative Grenzwerte (mit Limitierung)**: Der Maximalwert aller Benchmarking-Teilnehmer (unter Ausschluss von Extremwerten) erhält 100 Punkte, der Minimalwert erhält 0 Punkte. Werte über dem Maximumwert (Extremwerte) oder unter dem Minimumwert werden auf 100 bzw. 0 Punkte limitiert. Bei negativ gerichteten Kennzahlen ist es entsprechend umgekehrt.

Die im Pilotprojekt entwickelte Referenzliste (s. Anhang) enthält für alle Kennzahlen Vorschläge für Grenzwerte, die aus den empirischen Ergebnissen der ersten Demografie-Benchmarking-Studie abgeleitet wurden.

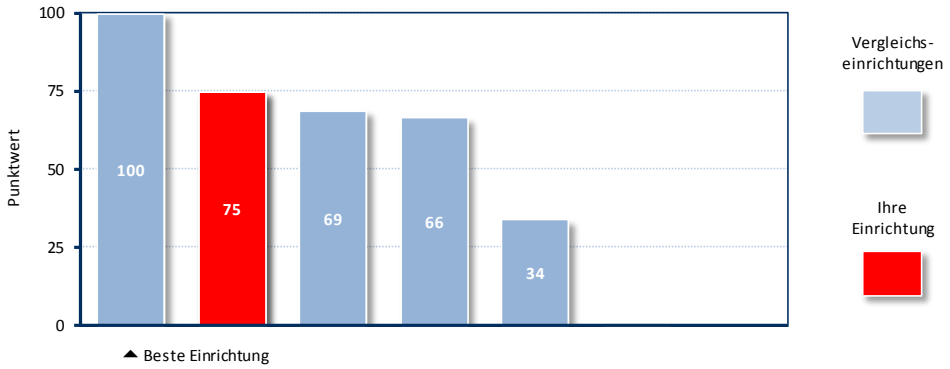
Abbildung 7 illustriert, wie die Kennzahlen im Rahmen des Benchmarking-Vergleichs des Pilotprojekts ausgewertet wurden.

4.8 Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

Hintergrund	Diese Kennzahl gibt Auskunft über die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Je länger Mitarbeiter im Unternehmen bleiben, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese zufrieden sind mit dem Unternehmen, ihrer Tätigkeit, der Unternehmenskultur, dem Betriebsklima etc. *Wirkungsannahme: Je höher desto besser.*
Zähler	Summe der Betriebszugehörigkeitsjahre aller Mitarbeiter
Nenner	Anzahl der Mitarbeiter der Berufsgruppe
Messzeitraum	2012
Anmerkungen	
Berechnung der Punkte	*Relative Grenzwerte (mit Limitierung)* - Der Maximalwert der Benchmarking-Teilnehmer erhält 100 Punkte, der Minimalwert erhält 0 Punkte. Der Maximalwert Gesamt gilt auch als Referenz für die einzelnen Berufsgruppen. Werte über dem Maximum bzw. unter dem Minimum werden entsprechend auf 100 bzw. 0 Punkte limitiert.

Abbildung

Ihre Einrichtung im Benchmarking-Vergleich



Ergebnisse

	Ihre Einrichtung					Benchmarking-Pool					
	Zähler	Nenner	Kennzahl	Punktwert	Rang	Punktwert Durch-schnitt	Max	Min	Oberer Grenzw. (100 Pkt.)	Unterer Grenztw. (0 Pkt.)	$N_{Untern.}$
Einheit	[Jahre]	[Mitarbeiter]	[Jahre]	[Punkte]		[Punkte]		[Jahre]			[Untern.]
a. Pflegedienst	1.017	59	17,2	**100**	1	**80**	17,9	8,9	15,9	5,6	5
b. Ärztlicher Dienst	70	6	11,6	**59**	1	**35**	11,6	7,6	15,9	5,6	4
c. MTD/ therapeut. Dienst	3.583	250	14,3	**85**	2	**60**	18,1	4,2	15,9	5,6	6
d. Funktionsdienst	0	0				**92**	15,5	14,9	15,9	5,6	3
e. Hauswirtschaft	502	49	10,2	**45**	6	**82**	18,4	10,2	15,9	5,6	6
f. Technischer Dienst	119	7	17,0	**100**	1	**98**	21,8	15,3	15,9	5,6	4
g. Verwaltung	411	40	10,3	**46**	4	**76**	19,1	9,6	15,9	5,6	5
h. Lehrkräfte	479	29	16,5	**100**	1	**88**	18,9	12,0	15,9	5,6	3
i. Sonstiges Personal	12	26	0,5	**0**	2	**8**	9,6	0,5	15,9	5,6	5
Gesamt	**6.193**	**466**	**13,3**	**75**	2	**57**	15,9	5,6	15,9	5,6	6

Abbildung 7: Beispielhafte Auswertung der Kennzahlen.

5. Die Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen gehören sicher zu den aussagekräftigsten empirischen Instrumenten. Die Mitarbeiter sind für den Unternehmenserfolg von größter Bedeutung, und jede Weiterentwicklung einer Organisation kann nur gemeinsam mit den Mitarbeitern erfolgreich umgesetzt werden. Die Meinung der Mitarbeiter zu kennen ist daher eine wesentliche Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensführung. Eine regelmäßige Durchführung einer Mitarbeiterbefragung, bspw. alle zwei Jahre, ist zudem empfehlenswert, um Ergebnisse über einen Zeitverlauf vergleichen und Veränderungen und Trends erkennen zu können. Insbesondere nach der Initiierung von Veränderungsmaßnahmen bietet eine Wiederholungsbefragung die Möglichkeit, deren Wirkung zu überprüfen, um ggfs. nachzusteuern.

Für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist es erforderlich, den Betriebsrat bzw. die Mitarbeitervertretung einzubeziehen!

Sollten Sie nicht über die fachlichen oder zeitlichen Ressourcen verfügen, eine Mitarbeiterbefragung und die anschließende Auswertung intern zu bewältigen, besteht die Möglichkeit einer Auftragsvergabe an externe Dienstleister oder wissenschaftliche Einrichtungen. Ein Vorteil der externen Vergabe ist, dass Mitarbeiter eher in die anonymisierte Auswertung der Daten vertrauen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer unvoreingenommenen und ehrlichen Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter und einer höheren Rücklaufquote.

Die im Projekt entwickelte Mitarbeiterbefragung enthält 160 Fragen, welche vorwiegend aus bereits bestehenden, praxiserprobten und validierten Befragungen entnommen wurden. Insbesondere sind Fragen oder ganze Skalen des Copenhagen Psychosocial Questionnaire COPSOQ (Freiburger Forschungsstelle für Arbeits- und Sozialmedizin, 2014), des Work Ability Index WAI (Bergische Universität Wuppertal, 2014), des INQA Unternehmenschecks (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2014) sowie des Qualitätssiegels für Alternsgerechte Personalentwicklung AGE CERT (Marie Luise und Ernst Becker Stiftung, 2014) in die Mitarbeiterbefragung eingeflossen. Die Fragen wurden detailliert mit den beteiligten Partnern diskutiert und auf Eignung und Praxistauglichkeit überprüft. Das Demografie-Benchmarking stellt damit einen sorgfältig entwickelten Fragebogen zur Verfügung, der alle relevanten Themenfelder abdeckt und trotzdem in vertretbarer Zeit ausgefüllt werden kann.

5.1 Vorbereitung

Die wichtigste Vorbereitung zur erfolgreichen Durchführung der Befragung ist die Information und Motivation der Mitarbeiter zur Beteiligung. Sie sollten Ihren Mitarbeitern über vielfältige Informationskanäle folgende Fragen beantworten:

(1) Wie wird die Befragung durchgeführt (Onlinebefragung oder Papier) und in welchem Zeitrahmen?

(2) Was sind wesentliche Inhalte und Ziele der Befragung?

(3) Wie funktioniert die konkrete Umsetzung (welche PCs nutzbar, Abgabestellen für Papierfragebögen)?

(4) Kann die Teilnahme in der Arbeitszeit oder alternativ von zu Hause aus unter Anrechnung als Arbeitszeit erfolgen?

(5) Wer steht als Ansprechpartner für Rückfragen zur Verfügung?

(6) Wie wird die Anonymität der Antworten gesichert?

(7) Wie und von wem werden die Daten ausgewertet?

(8) Wann und in welcher Form erfahren die Mitarbeiter von den Ergebnissen?

(9) Welche weiteren Schritte folgen nach Abschluss der Auswertung, und wie werden die Erkenntnisse genutzt und auf Vorschläge und Kritik reagiert?

Mitarbeiterversammlungen, bei denen die Unternehmensleitung persönlich über Ziele und Sinn der Befragung informieren, eignen sich sehr gut, weil dann die Geschäftsführung direkt für Nachfragen zur Verfügung steht. Wird die Befragung von externen Partnern durchgeführt, sollten diese bei einer Informationsveranstaltung präsent sein und sich vorstellen. Ergänzend sind auch Informationen über Email, in der Mitarbeiterzeitung, an schwarzen Brettern oder auf Postern geeignete Methoden, um über die Befragung zu informieren und für eine Teilnahme zu werben.

iTA INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE UND ARBEIT

ism

Benchmarking der Demografie-festigkeit in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft

Informationen zur Mitarbeiterbefragung

Fit für die Zukunft?

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

unsere Einrichtung möchte **gute Arbeitsbedingungen** bieten und **attraktiv als Arbeitgeber** sein. Nur so können wir langfristig erfolgreich sein.

Dazu nehmen wir an einem **Forschungsprojekt** teil, in dessen Rahmen eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wird. Durch den Vergleich von sechs sozialen Einrichtungen können Aspekte herausgearbeitet werden, die verbessert werden können.

Die Befragung wird **völlig anonym** ausgewertet. Die Teilnahme dauert etwa 20 Minuten. Sie können selbstverständlich während Ihrer Arbeitszeit teilnehmen oder aber auch, wenn Sie möchten, von zu Hause aus.

Sie können bis zum 28. Februar 2014 online unter folgender Internetadresse an der Befragung teilnehmen: http://www.unipark.de/uc/befragung2014.

Wir laden Sie herzlich zur Teilnahme an der Befragung ein und freuen uns auf eine hohe Beteiligung!

Weitere Informationen erhalten Sie bei:

Ansprechpartner:
Dr. Max Muster
0123/456

Mitarbeitervertretung:
Miriam Musterfrau
0123/789

Forschungsinstitute:
Dr. Frank Eierdanz, Nicole Ottersböck
Institut für Technologie und Arbeit an der TU Kaiserslautern
0631/20583-30
frank.eierdanz@ita-kl.de

Esther Herzog
Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism)
06131/328488
esther.herzog@ism-mainz.de

Technische Universität Kaiserslautern

Das Forschungsprojekt wird gefördert durch:
Europäischer Sozialfonds – Mehr Chancen für Rheinland-Pfalz
Europäische Union – Europäischer Sozialfonds
RheinlandPfalz – Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie

Abbildung 8: Beispiel eines Informationsplakats für die Mitarbeiterbefragung

Die lückenlose Gewährleistung der Anonymität der Teilnehmenden ist wesentlich für eine hohe Beteiligung seitens der Mitarbeiter. Vermeiden Sie möglichst alles, was bei Mitarbeitern den geringsten Verdacht auslösen könnte, dass Antworten zurückverfolgt und Mitarbeitern zugeordnet werden können. Versenden Sie Informationen zur Befragung nicht in personalisierten Schreiben und kombinieren Sie solche Schreiben nicht mit anderen personalisierten Briefen, etwa der Lohnabrechnung. Nutzen Sie bei einer Onlinebefragung einen universellen Link zur Befragung für alle Mitarbeiter. Personalisierten Links wird eher misstraut, da eine Rückverfolgung zur Person möglich erscheint. Wenn externe Dienstleister die Durchführung und Auswertung übernehmen, vertrauen Mitarbeiter eher in die Anonymität, da bei einer internen Auswertung bspw. einer Papierbefragung die Möglichkeit besteht, Personen etwa durch die Schrift bei offenen Kommentaren zu identifizieren. Papierbögen können entweder direkt mit einem Briefumschlag an die externe Auswertungsstelle geschickt werden oder, falls eine interne Auswertung bevorzugt wird, kann die Sammelbox im Gang vor dem Büro der Mitarbeitervertretung platziert werden.

5.2 Durchführung

Die eigentliche Durchführung der Befragung ist einfach, da die Fragebögen, auch in der Onlinevariante, selbsterklärend sind. Geben Sie Ihren Mitarbeitern zwei bis drei Wochen Zeit zur Teilnahme an der Befragung, und informieren Sie in regelmäßigen Abständen über die aktuelle Teilnahmequote und den noch verbleibenden Teilnahmezeitraum. Am Ende des Erhebungszeitraums ist es üblich, die Mitarbeiterbefragung um eine Woche zu verlängern, um die Teilnahmequote zu verbessern. In der Ankündigung der Verlängerung können Sie nochmals die Wichtigkeit der Befragung für das Unternehmen und die Mitarbeiter betonen. Wenngleich eine hohe Rücklaufquote wünschenswert ist, sollte die Teilnahme an der Befragung für die Mitarbeiter auf jeden Fall freiwillig sein.

Kleine Anreize haben sich als effektiv erwiesen, um die Rücklaufquote zu erhöhen, etwa ein vom Unternehmen gesponsertes Sommerfest der Abteilung mit der höchsten Quote oder ähnliches. Von Preisen für einzelne Mitarbeiter, die im Losverfahren aus allen Befragungsteilnehmern gezogen werden, ist eher abzusehen.

Als sehr effektiv hat sich erwiesen, wenn Mitarbeitervertretung und Geschäftsführung während des Befragungszeitraums in den Abteilungen präsent sind, an die Teilnahme erinnern und Werbung dafür machen. Bei engagierter Durchführung sind Teilnahmequoten über 90% erreichbar.

5.3 Auswertung

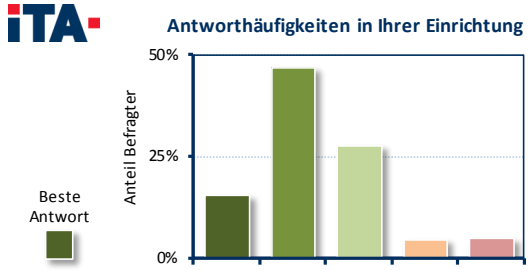
Die Auswertung einer Mitarbeiterbefragung kann, je nach Größe und Teilnehmerzahl der Befragten und Befragungsgruppen, sehr aufwändig sein und spezielle, statistische Expertise erfordern. Sollten Sie weder über das benötigte „Know-how“ noch über ausreichende zeitliche Ressourcen zur Auswertung verfügen, dann ist eine Auftragsvergabe an einen externen Dienstleister zu empfehlen.

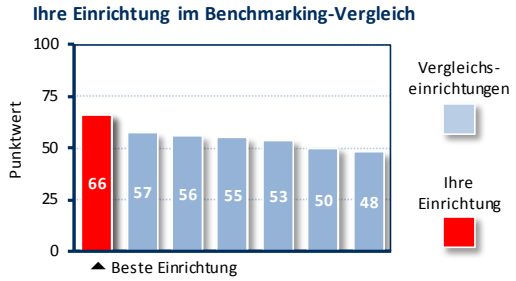
Abbildung 9 zeigt, wie im Demografie-Benchmarking-Pilotprojekt die Befragungsergebnisse präsentiert wurden. Im linken Säulendiagramm sind die Häufigkeiten der verschiedenen Antwortmöglichkeiten dargestellt. Ampelfarben erleichtern die schnelle Übersicht darüber, welche Antwort als positiv anzusehen ist. Ähnlich wie bei der Checkliste werden auch die Antworten der Mitarbeiterbefragung in Punktwerte zwischen 0 und 100 umgerechnet. Unterhalb des Häufigkeitsdiagramms in Abbildung 9 sind die entsprechenden Punktwerte angegeben. Für den Benchmarking-Vergleich und das zweite Diagramm rechts werden die Punktwerte verwendet, die es erlauben, das Antwortverhalten in einem einzigen, vergleichbaren Wert zusammenzuführen. Die Detailtabellen unterhalb der Diagramme geben Aufschluss über Ergebnisse verschiedener Subgruppen. Immer wenn in einer Subgruppe weniger als 5 Personen eine Frage beantwortet haben (wie in dem Beispiel bei der Berufsgruppe „Sonstiges Personal“), werden keine Ergebnisse berechnet, um zu vermeiden, dass Antworten ggf. auf einzelne Personen zurückgeführt werden können.

Nicht nur Ergebnisse für das gesamte Unternehmen zu betrachten, sondern beispielsweise auch für Berufsgruppen, Standorte oder Bereiche, Altersklassen und Geschlechter, hat sich als gewinnbringend erwiesen. Dadurch lässt z. B. erkennen, in welchen Bereichen die Mitarbeiter besonders zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen sind und in welchen Bereichen weniger. Diese detaillierte Analyse ermöglicht es im Anschluss außerdem, Prioritäten bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zu setzen, denn oft sind Ergebnisse nicht betriebsübergreifend zu sehen, sondern kontextbezogen.

Aufgrund des Umfangs der Befragung ist es erforderlich, die wichtigsten Ergebnisse übersichtlich zusammenzufassen. In vielen Fällen ist es notwendig, sich intensiver mit den Resultaten zu beschäftigen, um genauer zu verstehen, welche Einflussfaktoren und Ursachen zu bestimmten Ergebnissen führen. Stellen Sie beispielsweise fest, dass Ihre Mitarbeiter in einem Bereich weniger zufrieden oder größeren Belastungen (physisch, psychisch) ausgesetzt sind als in anderen Bereichen, dann schauen Sie sich die Daten der einzelnen Themenfelder dieses Bereichs genauer an und beziehen Sie die Mitarbeiter dieses Bereichs – nach der Präsentation der Ergebnisse – in die Ursachensuche mit ein. Dann werden Sie vermutlich schnell Hinweise dafür finden, warum Ihre Mitarbeiter in diesem Bereich unzufriedener bzw. höheren Belastungen ausgesetzt sind.

6.k Würden Sie einer/einem Bekannten empfehlen, sich bei Ihrer Einrichtung zu bewerben?





	In sehr hohem Maß	In hohem Maß	Zum Teil	In gerin-gem Maß	In sehr gerin-gem Maß/ gar nicht	Keine Angabe	$N_{Befr.}$	Punkt-wert	Rang	$N_{Untem.}$
Punkte:	*100*	*75*	*50*	*25*	*0*					
Gesamt	**15,4%**	**47,0%**	**27,7%**	**4,7%**	**5,1%**	**8**	**253**	**65,7**	**1**	7
Standort										
Verwaltung	26,7%	50,0%	23,3%	0,0%	0,0%	1	30	75,8		
Abteilung A	33,3%	42,9%	14,3%	0,0%	9,5%	0	21	72,6		
Abteilung B	3,3%	60,7%	29,5%	4,9%	1,6%	0	61	64,8		
Abteilung C	10,0%	30,0%	40,0%	10,0%	10,0%	1	30	55,0		
Zentrale	11,6%	44,2%	32,6%	9,3%	2,3%	2	43	63,4		
Außenstelle	10,5%	36,8%	31,6%	5,3%	15,8%	4	38	55,3		
Sonderabteilung	33,3%	53,3%	13,3%	0,0%	0,0%	0	30	80,0		
Berufsgruppe (Referenz)										
a. Pflegedienst	15,6%	43,8%	25,0%	3,1%	12,5%	1	32	61,7	1	5
b. Ärztlicher Dienst	0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	0	6	58,3	1	4
c. MTD/ therapeut. Diens	12,3%	46,9%	31,5%	5,4%	3,8%	5	130	64,6	2	7
d. Funktionsdienst	x	x	x	x	x	0	0			3
e. Hauswirtschaft	27,8%	44,4%	16,7%	0,0%	11,1%	0	18	69,4	1	5
f. Technischer Dienst	28,6%	71,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0	7	82,1	1	4
g. Verwaltung	40,7%	37,0%	22,2%	0,0%	0,0%	1	27	79,6	1	5
h. Lehrkräfte	0,0%	63,6%	9,1%	18,2%	9,1%	1	11	56,8	2	4
i. Sonstiges Personal	x	x	x	x	x	0	4			5
Führungskraft										
Ja	27,8%	66,7%	5,6%	0,0%	0,0%	0	18	80,6	1	6
Nein	13,6%	45,5%	30,0%	5,0%	5,9%	6	220	64,0	1	7
Vollzeit/Teilzeit										
Vollzeit (35+ Std.)	18,8%	54,2%	21,9%	3,1%	2,1%	4	96	71,1	1	7
Teilzeit (21-34 Std.)	13,6%	44,4%	29,6%	4,9%	7,4%	2	81	63,0	1	6
Teilzeit (bis zu 20 Std.)	9,4%	45,3%	32,8%	6,3%	6,3%	1	64	61,3	2	6
Geschlecht										
Weiblich	14,8%	48,1%	26,8%	4,9%	5,5%	6	183	65,4	1	7
Männlich	18,6%	60,5%	16,3%	2,3%	2,3%	1	43	72,7	1	6
Alter										
bis 30	19,0%	42,9%	19,0%	0,0%	19,0%	0	21	60,7	2	6
31-45	10,0%	52,5%	26,3%	7,5%	3,8%	3	80	64,4	1	6
46-55	19,0%	47,6%	26,2%	4,8%	2,4%	0	84	69,0	1	7
56+	10,0%	63,3%	26,7%	0,0%	0,0%	0	30	70,8	1	5
Fachkraft										
Ja	14,5%	48,6%	26,6%	5,1%	5,1%	7	214	65,5	1	7
Nein	19,2%	38,5%	34,6%	0,0%	7,7%	1	26	65,4	1	6

Abbildung 9: Beispielhafte Auswertung der Mitarbeiterbefragung.

6. Zusammenschau und Auswertung der Ergebnisse

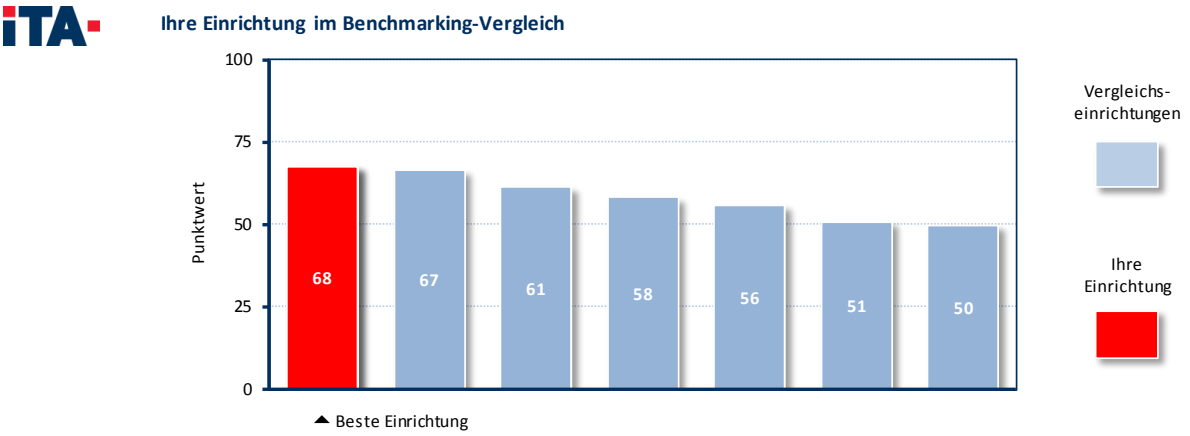
Die Demografiefestigkeit eines Unternehmens zu messen erfordert die Betrachtung einer Vielzahl von Aspekten. Das entwickelte Benchmarking-Instrument umfasst in der Checkliste, dem Kennzahlenset und der Mitarbeiterbefragung insgesamt über 300 Aspekte, zu denen nach Abschluss von Datenerhebung und -auswertung Ergebnisse vorliegen. Angesichts dieser Fülle ist die Zusammenschau der verschiedenen Ergebnisse hinsichtlich der Themenfelder ein wichtiger Schritt.

Hierfür werden für das gesamte Themenfeld und die Unterthemenfelder alle Resultate zu Gesamtergebnissen verrechnet. Dies geschieht über eine gewichtete Mittelwertbildung. Die Gewichtung berücksichtigt die unterschiedliche Aussagekraft der drei Erhebungsmethoden. Die Fragen der Checkliste lassen sich mit geringem Aufwand erheben und weisen eine mittlere Aussagekraft auf, je nachdem, wie geeignet das ausfüllende Gremium ist und wie gut begründet die Aussagen vorliegen. Die Checkfragen werden daher mit einem **Gewichtungsfaktor 1** verrechnet. Die Erhebung der Kennzahlen ist deutlich aufwändiger und die Aussagekraft ist prinzipiell hoch. Bei Kennzahlen ist jedoch grundsätzlich zu hinterfragen, ob der angenommene Wirkzusammenhang stimmt und die Kennzahl tatsächlich als guter Indikator geeignet ist. Für die Kennzahlen wird ein **Gewichtungsfaktor 2** verwendet, um das höhere Gewicht im Vergleich zu den Checkfragen zu unterstreichen. Die Mitarbeiterbefragung weist eine sehr hohe Aussagekraft auf. Die Meinung der befragten Mitarbeiter gibt zuverlässig Aufschluss über die in der Befragung fokussierten Aspekte - sofern es gelingt, eine hohe Beteiligungsquote zu erreichen und eine breite Mehrheit in die Befragung einzubeziehen. Die Fragen der Mitarbeiterbefragung gehen daher mit einem **Gewichtungsfaktor 3** in die Gesamtwertung ein.

Durch die Berechnung der Gesamtwerte liegen für die acht Themenfelder und für 25 Unterthemenfelder Ergebnisse vor, die einen guten Überblick über die Demografiefestigkeit erlauben. In Abbildung 10 wird beispielhaft verdeutlicht, wie die Gesamtergebnisse im Pilotprojekt dargestellt wurden:

- Für jedes Themenfeld und die dazugehörigen Unterthemenfelder wird in einer Matrix aufgeführt, wie viele Ergebniswerte aus der Checkliste (CHK), der Kennzahlensammlung (KZL) und der Mitarbeiterbefragung (MAB) zur Verfügung stehen und welche Aspekte eher auf struktureller, auf Prozess- oder auf Ergebnisebene Hinweise liefern. Diese Übersicht erleichtert die Interpretation der Ergebnisse und die Einschätzung der Aussagekraft der Themenfelder.
- Der Mittelteil der Tabelle gibt Auskunft über die erreichten Punktwerte für alle Aspekte des Themenfeldes. So lassen sich die unterschiedlichen Erhebungsmethoden ebenso vergleichen wie die verschiedenen Betrachtungsebenen.
- Die Vergleichswerte des Benchmarking-Pools ermöglichen es, das eigene Unternehmen einzuordnen und so besser bewerten zu können, ob ein bestimmter Punktwert als gut oder weniger gut einzuschätzen ist.

C. Vereinbarkeit Familie & Beruf



Zusammenfassung der Ergebnisse

		Ihre Einrichtung									Benchmarking-Pool				
		Anzahl CHK, KZL, Fragen				Punktwert				Rang	Punktwert				$N_{Untern.}$
		S	P	E	**Gesamt**	S	P	E	**Gesamt**		S	P	E	**Gesamt**	
C.1 Unterstützung durch Unternehmen	CHK	3	1	0	4	33	75		**44**	2	36	42		**37**	7
	KZL	0	2	2	4		34	69	**52**	3		48	55	**52**	7
	MAB	2	0	0	2	67			**67**	1	50			**50**	7
	Gesamt	5	3	2	10	56	42	69	**55**	3	45	47	55	**48**	7
C.2 Flexible Einsatzmöglichkeiten	CHK	0	2	0	2		75		**75**	2		64		**64**	7
	KZL	1	0	2	3	100		75	**83**	2	36		54	**48**	7
	MAB	0	4	5	9		73	71	**72**	3		69	57	**63**	7
	Gesamt	1	6	7	14	100	73	72	**74**	1	36	69	56	**60**	7
C. Vereinbarkeit Familie & Beruf	CHK	3	3	0	6	33	75		**54**	3	36	57		**46**	7
	KZL	1	2	4	7	100	34	72	**65**	2	36	48	54	**50**	7
	MAB	2	4	5	11	67	73	71	**71**	3	50	69	57	**60**	7
	Gesamt	6	9	9	24	64	65	72	**68**	1	44	63	56	**56**	7
	Rang					1	3	1	1						7

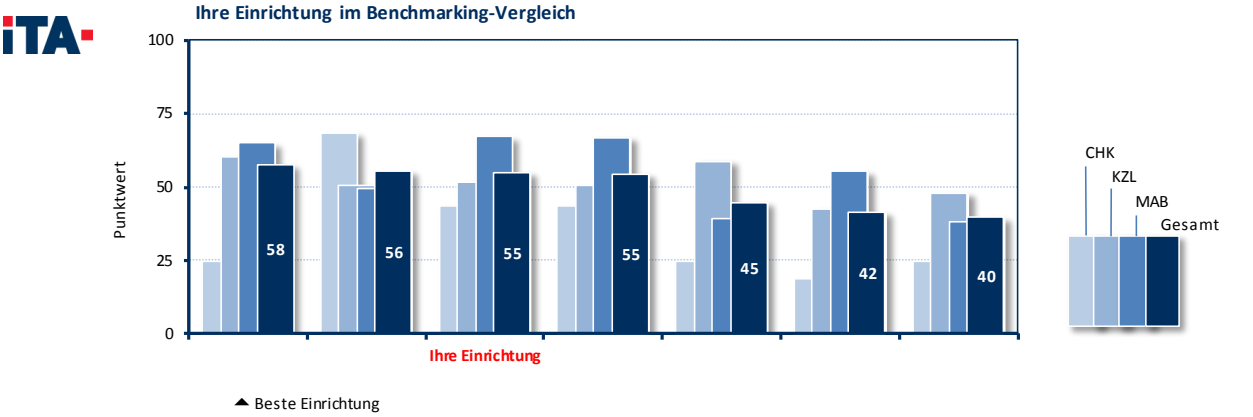
S = Aspekte auf struktureller Ebene P = Aspekte auf Prozessebene E = Ergebnisorientierte Aspekte

Abbildung 10: Themenbezogene Zusammenführung aller Ergebnisse.

Abbildung 11 illustriert, wie schließlich für jedes Unterthemenfeld alle zugehörigen Aspekte aus den drei Erhebungssäulen gemeinsam abgebildet werden können. Die zuvor einzeln betrachteten Fragen der Checkliste, Kennzahlen und Fragen der Mitarbeiterbefragung werden so im inhaltlichen Zusammenhang überschau- und analysierbar, so dass letztendlich ein Gesamtbild der Ergebnisse entstehen kann.

Die Auswertungsbeispiele zeigen, dass das Instrument des Demografie-Benchmarkings eine belastbare und umfassende Datengrundlage für die weitere Entwicklung des Unternehmens liefert. Angesichts der Detailtiefe und der thematischen Breite muss für die Analyse der Ergebnisse ausreichend Zeit eingeräumt werden. Zudem ist es unumgänglich, die wesentlichen Ergebnisse in geeignet übersichtlicher Form zusammenzufassen, um nicht den Überblick zu verlieren.

C.1 Unterstützung durch Unternehmen



Art	Nummer	Inhalt	Ebene	Ihre Einrichtung Punktwert	Ihre Einrichtung Rang	Benchmarking-Pool Punktwert	$N_{Untern.}$
Zusammenfassung der Ergebnisse							
CHK		**Bereich »Checkliste« (4 Checkfragen, Gewichtungsfaktor: 1)**		**44**	**2**	**37**	7
KZL		**Bereich »Kennzahlen« (4 Kennzahlen, Gewichtungsfaktor: 2)**		**52**	**3**	**52**	7
MAB		**Bereich »Mitarbeiterbefragung« (2 Fragen, Gewichtungsfaktor: 3)**		**67**	**1**	**50**	7
Gesamt		**Gesamtes Unterthema »C.1 Unterstützung durch Unternehmen«**		**55**	**3**	**48**	7
Ergebnisse der Einzelaspekte							
CHK	1.15	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Unterstützungs- und Beratungsangebote bei persönlichen Problemen?	S	50	2	50	6
CHK	3.1	Inwieweit werden Mitarbeiter bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen vom Unternehmen unterstützt (z.B. Ferienbetreuung, Babysitterbörse, Betriebskita u.a.)?	S	25	2	18	7
CHK	3.2	Inwieweit gibt es spezielle Angebote für Personen, die nach Familienpause/Betreuungsphasen ins Unternehmen zurückkehren (z.B. Kurse, Einarbeitungszeit, Mentoring, Möglichkeit der Teilzeit)?	S	25	5	39	7
CHK	5.8	Inwieweit wird im Unternehmen auf die Work-Life-Balance und die Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitszeiten, Urlaubstage, Reisetätigkeiten, Wochenendarbeit etc.) der Führungskräfte geachtet?	P	75	1	42	6
KZL	1.2j	Nutzung MA Angebote - i. Unterstützung- und Beratungsangebote bei persönlichen Problemen	P	50	3	49	6
KZL	1.3j	Nutzung FK Angebote - i. Unterstützung- und Beratungsangebote bei persönlichen Problemen	P	18	5	48	6
KZL	3.1	Anteil von Mitarbeitern, die Elternzeit in Anspruch nehmen	E	69	4	54	7
KZL	3.2	Rückkehrquote aus der Elternzeit	E	70	2	57	7
MAB	33.a	Das Unternehmen unterstützt Mitarbeiter bei Betreuungsbedarfen (z.B. von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen).	S	62	2	42	7
MAB	33.b	Mitarbeiter/innen, die nach einer Familienpause in den Beruf zurückkehren, finden in meinem Unternehmen gute Bedingungen für den Wiedereinstieg vor.	S	73	2	58	7

Abbildung 11: Ergebnisdarstellung aller Aspekte eines Unterthemenfeldes.

7. Die nächsten Schritte

Quelle: Denise / pixelio.de

Nach Abschluss der Benchmarking-Erhebung und Auswertung liegen zahlreiche neue Erkenntnisse zur Demografiefestigkeit des eigenen Unternehmens vor. *Vom Wiegen allein jedoch wird die Sau nicht fett* – wie der Volksmund sagt. Das heißt, allein durch die Messung wird die Demografiefestigkeit noch nicht gesteigert! Weitere Schritte sind erforderlich, um das Unternehmen auf Basis der Erkenntnisse gezielt weiterzuentwickeln und die Demografiefestigkeit zu steigern.

Die nachfolgend beschriebenen typischen Schritte und Vorgehensweisen zur Nutzung der Daten, Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen sind als beispielhaft zu verstehen. Die Teilschritte müssen nicht unbedingt in dieser Abfolge und auch nicht unbedingt in dieser Art und Weise durchgeführt werden.

Ergebnisse verstehen

Während der Analyse der Ergebnisse werden viele Fragen aufkommen und viel Anlass zur Diskussion geben. In geeigneten Gremien, die aus der Unternehmensleitung, der Mitarbeitervertretung und wichtigen Fachvertretern zusammengesetzt sein sollten, sollte bspw. diskutiert werden, ob die Messung als korrekt und aussagekräftig angesehen werden kann, ob die Ergebnisse dem gefühlten Zustand entsprechen oder davon deutlich abweichen, wie es zu bestimmten Ergebnissen kommt, ob die Bewertung der Ergebnisse von allen geteilt wird, warum Standorte oder Personengruppen unterschiedlich zufrieden sind, u.v.m. Eine weitgehende Klärung solcher Fragen und Einigkeit der beteiligten Akteure untereinander in der Bewertung der Benchmarking-Ergebnisse sind wichtige Voraussetzungen für den weiteren Prozess.

Vom Besten lernen

Ein wesentlicher Teil des Benchmarking-Prozesses ist der Austausch mit anderen Benchmarking-Teilnehmern. Im Rahmen des Pilotprojekts oder des von ITA und ism angebotenen Benchmarking-Projekts wird dieser Austausch systematisch gefördert und unterstützt. Wichtigstes Instrument hierzu ist der Benchmarking-Workshop, zu dem zwei bis drei Vertreter aller am Benchmarking teilnehmenden Unternehmen kommen. Anhand vorbereiteter Leitfragen stellt jeweils die Einrichtung mit den besten Ergebnissen in einem Themenfeld vor, wie die guten Ergebnisse erreicht wurden. Alle anderen Unternehmensvertreter können Fragen stellen, um einen Transfer der erfolgreichen Lösungsansätze ins eigene Unternehmen zu ermöglichen. Dieser überaus einfache und praxisnahe Wissensaustausch zu Best-Practice auf Basis konkreter empirischer Ergebnisse hat sich vielfach bewährt.

Bereits beim Benchmarking-Workshop bekommen alle Projektteilnehmer einen Ordner mit Einlagen und Fragebögen für jede der Best Practice-Präsentationen. Auf den Fragebögen wird mit diversen Fragen

erörtert, welche Voraussetzungen die Implementierung des vorgestellten Konzepts im Unternehmen erfordern. Zusammen mit den Benchmarking-Analyseergebnissen dient dies als Unterstützung und Grundlage der anschließenden Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung.

Abbildung 12: Vorstellung erfolgreicher Lösungsansätze beim Benchmarking-Workshop.

Information der Mitarbeiter

Wir empfehlen, die Mitarbeiter zeitnah nach einer Befragung (idealerweise innerhalb von etwa 8 Wochen) über die Ergebnisse der Unternehmensanalyse und insbesondere der Mitarbeiterbefragung zu informieren. Warten Sie zu lange, dann gerät die Befragung in Vergessenheit und die Mitarbeiter denken womöglich, sie hätten ihre Zeit für die Befragung umsonst geopfert.

Gehen Sie transparent mit den Ergebnissen um und nutzen Sie die Erkenntnisse, um optimierungsbedürftige Themenfelder gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern zu verbessern. Bei der Präsentation der Ergebnisse gilt: Nicht jedes Detail muss präsentiert werden. Dies würde ggf. zu viel Zeit in Anspruch nehmen und Ihre Mitarbeiter fallweise sogar überfordern.

Auch wenn Sie zum Zeitpunkt der Ergebnispräsentation noch keine fertigen Maßnahmen verkünden können und sollten, ist es wichtig, den weiteren Fahrplan zur Umsetzung von Veränderungen zu skizzieren. Wer arbeitet nun wie, mit welchen Zielen und bis wann weiter und wie können sich die Mitarbeiter am weiteren Prozess beteiligen? Diese Fragen müssen Sie konkret beantworten.

Demografiefestigkeit steigern durch strategische Veränderungsprozesse

Nach Abschluss der Erhebungs-, Auswertungs- und Analysephase sowie des Lernens von den Besten beginnt die Auseinandersetzung mit den neugewonnenen Erkenntnissen und der Transfer der Ergebnisse und Best Practices ins eigene Unternehmen. Die folgenden Ausführungen beziehen sich gezielt da-

rauf, aufzuzeigen, wie Unternehmen mit der Fülle an Daten umgehen können und datenbasiert sowie mit Hilfe der guten Ideen der anderen Unternehmen eigene Strategien für die Verbesserung ihrer Demografiefestigkeit entwickeln können.

Hemmende und fördernde Bedingungen für Veränderungsprozesse

Strategieentwicklung und Maßnahmentransfer werden im Benchmarking-Projekt zunächst in einem Workshop gefördert, an dem alle am Projekt beteiligten Unternehmensvertreter sich mit Grundsätzen einer professionellen Strategieentwicklung auseinanderzusetzen lernen. Hierbei wird vermittelt, welche Faktoren in Strukturen und Ablaufprozessen förderlich sind, um Veränderungsprozesse im Unternehmen voranzubringen. Dieser Grundlagenworkshop verdeutlicht den beteiligten Mitarbeitern den konkreten Nutzen von strategisch geplanten Veränderungsmaßnahmen durch dargestellte Beispiele.

Weiterhin wirken sich die direkte Beteiligung der Mitarbeiter bei der Planung und der Umsetzung der Maßnahmen fördernd auf die Initiierung von Veränderungsprozessen aus, wobei den beteiligten Mitarbeitern ebenfalls vermittelt wird, welchen Spielraum sie haben und wo die Grenzen der Beteiligung liegen.

Als sinnvoll hat sich erwiesen, wenn für die Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung Mitarbeiter mit besonderen Rollen (z. B. Führungsrolle) und/oder Fachkenntnissen (wie z.B. der Arbeitszeitgestaltung) als sogenannte „Unterstützer/Befürworter“ identifiziert und einbezogen werden. Weiterhin sollten auch Mitarbeiter einbezogen werden, die, unabhängig von Funktion und Rolle, eine besondere Wertschätzung in der Belegschaft genießen und aufgrund dieser Tatsache unterstützend wirken, da davon auszugehen ist, dass sich dann auch weitere Mitarbeiter an dieser Haltung orientieren und den anstehenden Veränderungsprozess unterstützen.

Die Akzeptanz von Entwicklungen im Unternehmen wird dadurch gestärkt, dass mit Zahlen und Daten argumentiert wird, die unter Einbezug der Mitarbeiter z. B. in einer Mitarbeiterbefragung erhoben wurden, dass Erprobungsphasen stattfinden und die Maßnahme zwischendurch hinterfragt und ihr Fortschritt überprüft wird. Die kontinuierliche Kommunikation von Zwischenergebnissen und Fortschritt oder auch Rückschritten fördert das Gefühl der Mitarbeiter, in den gesamten Prozess transparent miteinbezogen zu werden.

Ein ganz entscheidender Faktor ist jedoch die Vorbildfunktion der Leitungsebene. Die Leitung muss vorleben, dass sie hinter den geplanten Veränderungen steht und dass sie auch die Vorbehalte in der Belegschaft ernst nimmt.

Hieraus folgt ein weiterer förderlicher Faktor. Die Mitarbeiter akzeptieren Veränderungen eher, wenn einzelne Entwicklungen langsam, bedacht und nacheinander stattfinden. Bei zu schnellen Veränderungsmaßnahmen ohne Kommunikation und Einbezug der Mitarbeiter haben diese schnell ein Gefühl, dass ihnen zu viel auf einmal zugemutet wird und sie quasi „überrumpelt“ wurden.

Nachfolgend werden die grundlegenden fördernden sowie hemmenden Bedingungen von erfolgreichen Veränderungsprozessen zusammenfassend in einer Checkliste aufgeführt:

Fördernde Bedingungen	Hemmende Bedingungen
◯ Die Leitung befürwortet sichtbar das Veränderungsvorhaben und kommuniziert dies	◯ Führungskräfte stehen nicht hinter dem Veränderungsvorhaben
◯ Mitarbeiter in Führungsrollen werden einbezogen und engagieren sich im Projekt	◯ Das Veränderungsvorhaben wird ohne jegliche Partizipation der Mitarbeiter durchgeführt
◯ Mitarbeiter, die besondere Wertschätzung aus der Mitarbeiterschaft erfahren, engagieren sich im Veränderungsprojekt	◯ Mangelnde Transparenz und ungenügende Kommunikation vor und während des Veränderungsprozesses
◯ Mitarbeiter werden vor und während des Veränderungsprojektes umfassend informiert und einbezogen	◯ Es werden zu viele Veränderungsprojekte und Maßnahmen gleichzeitig initiiert, so dass die Mitarbeiter überfordert sind
◯ Eine Steuerungsgruppe koordiniert kontinuierlich den Veränderungsprozess und überprüft den Fortschritt	◯ Zu viele Formalien und lange Bürokratiewege
◯ Die initiierten Maßnahmen werden evaluiert	◯ Für abgestimmte, durchzuführende Maßnahmen gibt es keine klaren Zuständigkeiten/Ansprechpartner
◯ Zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen werden zur Verfügung gestellt	◯ Entscheidungen zu Maßnahmen werden nicht verbindlich festgelegt.
	◯ Zu wenig zeitliche Ressourcen

Abbildung 13: Checkliste hemmender und fördernder Faktoren bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen.

Standortbestimmung: Bewertung der Benchmarking-Ergebnisse mit Hilfe der „Zielscheibe“

Der nächste Schritt im gemeinsamen Strategieworkshop ist die sogenannte „Standortbestimmung“. Diese Standortbestimmung wird auf Basis der Benchmark-Ergebnisse erhoben, indem eine gemeinsame Bewertung wesentlicher Analyseergebnisse stattfindet. Als unterstützendes Instrument zur Standortbestimmung eignet sich eine sog. Zielscheibe (s. Abbildung 14). Sie bildet grafisch die acht Themenfelder der Benchmarking-Analyse ab und dient dazu, in relativ kurzer Zeit Einschätzungen zu den Stärken und Entwicklungsnotwendigkeiten im eigenen Unternehmen deutlich sichtbar zu machen. Um möglicherweise unterschiedliche Einschätzungen zur Standortbestimmung zu erhalten, sollten sowohl die Stärken und Schwächen von einzelnen Bereichen/Abteilungen als auch des Gesamtunternehmens betrachtet werden. Die Zielscheibe wird in der Regel zunächst von den einzelnen Abteilungs-/Bereichs-

verantwortlichen (z. B. Pflege, Hauswirtschaft, Verwaltung) unabhängig voneinander ausgefüllt. Je näher die Einschätzung zum Mittelpunkt der Scheibe tendiert, desto besser bzw. unproblematischer wird der jeweilige Themenbereich für den eigenen Bereich oder die gesamte Einrichtung von der Person bewertet.

Zielscheibe zur Einschätzungen von Stärken und Entwicklungsnotwendigkeiten

Bitte nehmen Sie folgende Einschätzungen vor:

Aus Sicht der Person in Bezug auf die gesamte Einrichtung

- In welchen der acht Handlungsfelder ist Ihre Einrichtung besonders gut aufgestellt und kein Handlungsbedarf nötig?
- In welchen Handlungsfeldern besteht Handlungsbedarf?

Aus Sicht der Person in Bezug auf ihren Arbeitsbereich

- In welchen der acht Handlungsfeldern ist Ihr eigener Funktionsbereich (z. B. Pflege, Hauswirtschaft, Verwaltung etc.) besonders gut aufgestellt und kein Handlungsbedarf nötig?
- In welchen Handlungsfeldern besteht Handlungsbedarf?

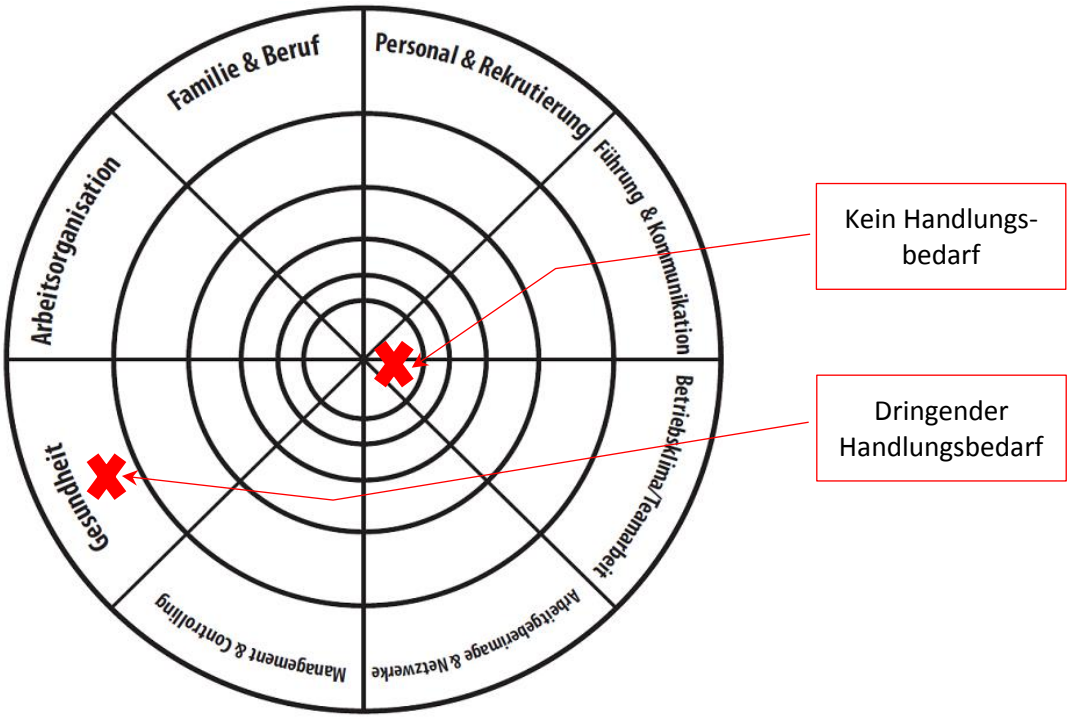


Abbildung 14: Zielscheibe zur Identifikation von betrieblichen Handlungsfeldern zur Verbesserung der Demografiefestigkeit

Befestigt man die Zielscheibe an einer Pinnwand, kann daraufhin jeder beteiligte Mitarbeiter im nächsten Schritt seine Sichtweise mit Begründungen darstellen. Ggf. stoßen Sie hierbei auf Widerstände, und die Mitarbeiter möchten ihre Einschätzung lieber anonymisiert abgeben. In einem solchen Fall sammeln Sie die ausgefüllten Zielscheiben ein und zeichnen auf einer Metaplanwand die Zielscheibe nach oder fertigen schon vorab ein großes Poster mit der Zielscheibe an, welches Sie dann verwenden können. Gehen Sie die Bewertungen durch und vermerken Sie diese auf der großen Zielscheibe. Sie können hier-

zu bspw. Klebepunkte verwenden und diese auf das jeweilig vom Mitarbeiter ausgewählte Feld kleben. So erhalten Sie schnell ein sichtbares, konsolidiertes Bewertungsbild. Dies können Sie für die gesamte Einrichtung und/oder für einzelne Bereiche durchführen. Somit können Sie auch direkt erkennen, wo in den Bereichen die Unterschiede liegen.

Die beschriebene Vorgehensweise der Standortbestimmung mittels der „Zielscheibe“ hat sich bewährt. Es bietet die Möglichkeit, die Bewertungen der acht Themenfelder differenziert nach den einzelnen Bereichen/Abteilungen und als Gesamtunternehmen vorzunehmen und zu dokumentieren. Das Verfahren macht damit Stärken und Entwicklungsnotwendigkeiten deutlich und, daraus abgeleitet, welche strategischen Richtungen für einzelne Bereiche/Abteilungen und welche für das Gesamtunternehmen als notwendig erachtet werden. Gemeinsamkeiten, Besonderheiten und Unterschiede verschiedener Bereiche werden transparent. Die Bereichsverantwortlichen können ihre Einschätzungen zum eigenen Verantwortungsbereich und zum Gesamtunternehmen vermitteln. Dies erklärt auch die große Akzeptanz dieses Verfahrens.

Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung

Nach dem gemeinsamen Strategieworkshop folgt die Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung in den einzelnen Unternehmen vor Ort. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, eine sog. Steuerungsgruppe für die Veränderungsprozesse einzurichten. Die Steuerungsgruppe plant und koordiniert die Maßnahmenumsetzung, reflektiert diese in Bezug auf die Zielsetzung der Strategie und überprüft in regelmäßigen Abständen den Fortschritt. In manchen Unternehmen existiert eine solche Gruppe bereits. In dem Fall sollte die Zusammensetzung nochmals auf folgende Faktoren überprüft werden: In diese Steuerungsgruppe sollten neben der Leitungsebene und der Mitarbeitervertretung (bei Bedarf und themenbezogen) auch Mitarbeiter einbezogen werden, die in den zu bearbeitenden Themenfeldern besondere Erfahrungen und vertiefte Kenntnisse besitzen. Als feste Mitglieder der Steuerungsgruppe sollten ebenfalls Mitarbeiter gewonnen werden, die in der Belegschaft eine bestimmte Anerkennung genießen und als Unterstützer der Veränderungsprozesse wirken können. Über die letztendliche Zusammensetzung entscheidet die Leitungsebene.

Die Aufgaben der Steuerungsgruppe sind, insbesondere abgeleitet aus der oben beschriebenen Standortbestimmung, eine Strategie der Veränderung zu entwickeln und konkrete Maßnahmen zu planen, sie umzusetzen und die Ergebnisse auszuwerten. Der erste Schritt der Strategieentwicklung nach der Identifizierung der Veränderungsbedarfe ist, diese nach Wichtigkeit und Bedeutung für die Abteilungen und das Gesamtunternehmen zu priorisieren. Entscheidungsargumente sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Fragen:

- Welche Veränderungen sichern den Fortbestand des Unternehmens?
- Welcher begründete Nutzen ist für die Kunden und die Mitarbeiter zu erwarten?
- In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen?
- In welchem Bereich sind mit relativ wenig Aufwand spürbare Veränderungen zu erwarten?
- An welchen Indikatoren kann der Nutzen sichtbar werden?
- Welche Schwerpunkte werden von den Mitarbeitern mitgetragen?

- Welche Veränderungen tragen zu einem besseren Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit bei?

Nach der mit Hilfe dieser Kriterien geleiteten Auswahl und Priorisierung erstellt die Steuerungsgruppe einen Maßnahmen- und Zeitplan und entscheidet:

- Wer muss (bei Bedarf) bei den einzelnen Maßnahmen hinzu gezogen werden?
- Wann und wie wird die Transparenz in der Belegschaft hergestellt?
- Wie und von wem werden Erprobungsphasen ausgewertet?
- Wann und wie werden Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung der Verbesserungen umgesetzt?

Die Steuerungsgruppe trifft sich regelmäßig, um die Umsetzung der Maßnahmen zu überprüfen und zu bewerten und bei Bedarf die Strategie zu überdenken, wenn die gewünschten Ergebnisse nicht erreicht werden. Dieses Monitoring und die Steuerung der Veränderung sind dann erfolgreich, wenn die zu Beginn dieses Abschnittes genannten förderlichen Faktoren berücksichtigt werden.

Der in diesem Kapitel beschriebene Prozess der Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung ist ein Ausschnitt aus dem Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung in Unternehmen (s. Abbildung 15). Es handelt sich hierbei um einen zirkulären Prozess, bei dem die Sensibilisierung der Führungsebene für Veränderung und die Unternehmensanalyse gleichzeitig Start- und Endpunkt eines Zyklus sind. Als Startpunkt, um herauszufinden worin die Stärken und Schwächen des Unternehmens liegen, und als Endpunkt, um zu erörtern, ob Verbesserungsmaßnahmen bereits eine Wirkung erzielt haben. In dieser Phase der Umsetzung ist in der Regel nur noch bei Bedarf Unterstützung von außen sinnvoll und notwendig. Diese externe Unterstützung kann im Projektkontext bspw. auch darin bestehen, dass „die Besten“ in einem Bereich kontaktiert und zur Umsetzung des Verbesserungskonzeptes befragt werden.

Abbildung 15: Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung (in Anlehnung an Boy et al. 2003)

Wirkungsmessung

Ein wesentlicher Bestandteil von Veränderungsmaßnahmen ist eine Steuerung des Prozesses, der dafür sorgt, dass die erhofften Wirkungen effektiv erreicht werden und der erforderliche Aufwand dabei möglichst effizient gemeistert wird. Für diese Steuerung ist es unumgänglich, regelmäßig zu überprüfen, ob die eingeleiteten Maßnahmen Wirkung erzielen.

Das Instrument des Demografie-Benchmarkings bietet diesbezüglich per se eine sehr gute Unterstützung. Dadurch, dass – bei wiederholtem Einsatz des Benchmarking-Instruments – regelmäßig umfangreiche Daten zu einer Vielzahl von relevanten Indikatoren gesammelt werden, lässt sich die Wirkung durchgeführter Maßnahmen detailliert beobachten. Zu beachten ist allerdings, dass sich Wirkungen nicht immer schnell erzielen lassen, sondern häufig erst längerfristig eintreten. Auch hier bietet das Benchmarking Vorteile, da es ein vielfältiges Set aus kurz-, mittel- und langfristig veränderlichen Indikatoren beinhaltet. Kennzahlen wie z.B. die Fehlzeitenquote lassen sich sicher nicht rasch verbessern, während die aktuell empfundene Zufriedenheit der Mitarbeiter sehr schnell gesteigert werden kann.

8. Kurzvorstellung von Praxispartnern

Westpfalz-Klinikum GmbH - Moderne Medizin mit menschlichem Gesicht

Als Haus mit 1.371 Betten und über 40 Kliniken, Abteilungen und Instituten sowie vier Belegabteilungen an den vier Standorten Kaiserslautern, Kusel, Kirchheimbolanden und Rockenhausen bietet die Westpfalz-Klinikum GmbH ein großes Behandlungsspektrum in fast allen Fachgebieten der modernen Medizin. Kaiserslautern und Kusel sind Maximalversorger, während Kirchheimbolanden und Rockenhausen Häuser der Regelversorgung sind. In der Region versorgen die vier Kliniken über 500.000 Menschen. Auch über die Grenzen der Westpfalz hinaus ist das Klinikum für seine Patienten da – Tag ein – Tag aus.

Mit über 4.000 Mitarbeitern in ca. 130 Berufsgruppen ist das Klinikum laut der IHK der drittgrößte Arbeitgeber in der Pfalz. Im Klinikum werden an allen Standorten im Jahr über 50.000 stationäre und über 100.000 ambulante Patientinnen und Patienten behandelt und gepflegt. Durchschnittlich führt die Westpfalz-Klinikum GmbH in ihren Häusern im gleichen Zeitraum über 3.000 ambulante Operationen durch. Dazu unterstützen sieben Tochterunternehmen die kommunale Trägerschaft.

Seit 1977 ist das Klinikum Akademisches Lehrkrankenhaus der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und seit 2011 auch der Medizinischen Fakultät Mannheim und der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Bis zu 45 Medizinstudenten absolvieren im Westpfalz-Klinikum ihr Praktisches Jahr. Für seinen Nachwuchs stellt die hauseigene Pflegeschule 225 Ausbildungsplätze für Gesundheits- und Krankenpfleger/-innen bereit, aber auch Berufsziele im verwalterischen, wirtschaftlichen oder technischen Bereich können im Klinikum verwirklicht werden. Das Weiterbildungszentrum bietet zehn anerkannte Weiterbildungen sowie zahlreiche Fortbildungen an.

Die Vernetzung der Westpfalz-Klinikum GmbH mit regionalen und überregionalen Partnern sowie Kompetenzbündelung in medizinischen Zentren gewährleistet Qualitätssicherung und Förderung im Sinne des Leitspruchs — **„Moderne Medizin mit menschlichem Gesicht“**.

Ansprechpartner im Projekt:
Peter Neumann (Stv. Referatsleiter Personal)
Telefon 0631 / 2 03 - 19 20
E-Mail: pneumann@westpfalz-klinikum.de
Webseite: www.westpfalz-klinikum.de

Westpfalz-Klinikum GmbH
Akademisches Lehrkrankenhaus der Universitäten Mainz und Heidelberg

Das Caritas-Altenzentrum St. Bonifatius, Limburgerhof – Der Mensch im Mittelpunkt

Als Einrichtung des Caritasverbands für die Diözese Speyer ist das Caritas-Altenzentrum St. Bonifatius christlich geprägt und offen für alle, die kommen möchten. Insbesondere die 125 Mitarbeiter stehen hinter dieser Einstellung und leben sie jeden Tag. Frei nach dem Motto: „Wir pflegen Menschlichkeit“, legt das St. Bonifatius besonderen Wert auf eine qualifizierte pflegerische Betreuung und auf eine menschliche und familiäre Atmosphäre. Besonders wird darauf geachtet, dass die BewohnerInnen sich ihre Autonomie bewahren, ihren Alltag nach eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen leben können und sich wie zuhause fühlen. Die Einrichtung steht aber nicht nur Pflegebedürftigen offen, sondern allen Menschen. So ist nicht nur das Café für jeden geöffnet, sondern es finden auch regelmäßig Veranstaltungen statt, die von der Umgebung gut angenommen werden und sehr gut besucht sind. Gerade diese Angebote empfinden die Bewohner als Bereicherung und freuen sich darüber, dass das Haus mit Leben gefüllt wird. Das St. Bonifatius hat noch eine weitere Besonderheit zu bieten. Menschen mit erworbenen Schädel-Hirn-Verletzungen werden in der Einrichtung im angegliederten Fachpflegebereich St. Anastasia mit der entsprechenden Hilfe fachgerecht betreut.

Ansprechpartner im Projekt:
Christian Hassa (Einrichtungsleiter)
Telefon 06236 / 4700-1103
E-Mail: st.bonifatius.@cbs-speyer.de

caritas Caritas-Altenzentrum St. Bonifatius

Reha-Westpfalz, Landstuhl – Jeder Mensch ist einmalig

Die Reha-Westpfalz in Landstuhl ist ein modernes Zentrum für Menschen mit unterschiedlichem Unterstützungsbedarf, Beeinträchtigungen oder Behinderungen. Die Einrichtung umfasst ein Sozialpädiatrisches Zentrum mit Frühförderung, eine integrative Kindertagesstätte, eine Förderschule, eine Tagesförderstätte und Wohnangebote. Angegliedert sind mobile Dienste, die passgenaue und wohnortnahe Dienstleistungen erbringen.

Die Arbeit der Reha-Westpfalz wird von einem christlichen Menschenbild getragen, das die Einmaligkeit eines jeden Menschen und die liebevolle Zuwendung in den Mittelpunkt stellt. Alle Menschen mit oder ohne Behinderung werden als eigenständige Personen angesehen, mit eigenen Gaben und Fähigkeiten, eingebunden in soziale Beziehungen und angewiesen auf Mitmenschen. Der Einrichtung anvertraute Menschen werden in der Entwicklung und Entfaltung ihrer Persönlichkeit unterstützt. Ihre Selbständigkeit wird gefördert und die Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft ermöglicht. Darüber hinaus ist die Reha-Westpfalz mit anderen sozialen Institutionen eng vernetzt.

Durch effiziente Organisationsstrukturen und umfassende Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter wird der Anspruch gelebt, bestmögliche Leistungen zu erbringen. Den Mitarbeitern gegenüber hat sich die Einrichtung verpflichtet, motivierende und gesund erhaltende Arbeitsbedingungen zu gestalten. Die Reha-Westpfalz wurde von TÜV und AOK als „gesundes Unternehmen“ anerkannt und zertifiziert.

Die Reha-Westpfalz ist ein Unternehmensteil der Ökumenisches Gemeinschaftswerk Pfalz GmbH mit Sitz in Landstuhl, einem kirchlich getragenen Anbieter diverser Dienstleistungen rund um Menschen mit besonderen Bedarfen in der Rheinpfalz, Westpfalz und Saarpfalz.

Ansprechpartner im Projekt:
Martin Phieler (Einrichtungsleiter)
Tel.: 06371/ 934 402
E-Mail: mphieler@gemeinschaftswerk.de
Webseite: www.gemeinschaftswerk.de

ökumenisches GEMEINSCHAFTSWERK Pfalz
Reha-Westpfalz

Caritas-Förderzentrum Vinzenz von Paul, Pirmasens – Im Herzen der Westpfalz

Mit teilstationären und ambulanten Maßnahmen der Eingliederungshilfe ermöglicht das Caritas-Förderzentrum Vinzenz von Paul seelisch behinderten Menschen einen Verbleib in ihrem Gemeinwesen und in ihrem persönlichen Sozialraum. In der psychiatrischen Versorgungsregion Pirmasens, Landkreis Südwestpfalz und Zweibrücken beraten und begleiten die 20 MitarbeiterInnen der Einrichtung derzeit 100 Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen und ermöglichen diesen durch eine umfängliche Vernetzung und durch individuelle Hilfen Selbstbestimmung und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.

Die Unterstützung der Einrichtung reicht von einer niedrigschwelligen, ambulanten Begleitung über tagesstrukturierende Maßnahmen in der eigenen Tagesstätte ergänzt durch eine Anlaufstelle für alle in der Kontakt- und Beratungsstelle. Das Projekt „Intensiv-Ambulant“ ergänzt das Angebotsportfolio der Einrichtung im ambulanten Bereich. Durch flexible und individuelle ambulante Hilfen wird die Abhängigkeit von stationären Plätzen aufgelöst. Das vorrangige Ziel ist es, Menschen mit einem hohen Hilfebedarf ein selbstbestimmtes Leben und Wohnen in den eigenen vier Wänden zu ermöglichen.

In ihrer Arbeit legen die Mitarbeiter des Caritas-Förderzentrums besonderen Wert auf einen engen Austausch mit Kunden sowie Kooperationspartnern. Darüber hinaus wird auf die ständige Weiterentwicklung der Einrichtung sowie die Förderung der MitarbeiterInnen geachtet.

Ansprechpartner im Projekt:
Peter Martin (Einrichtungsleiter)
Telefon 06331/ 2740-21
E-Mail: peter.martin@cbs-speyer.de
Webseite: http://www.vinzenzvonpaul-cbs-speyer.de/

Literatur

BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL; WAI NETZWERK; NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (INQA): Work Ability Index. Informationen unter: http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/ (Stand: 16.12.2014)

BOY, JACQUES; DUDEK, CHRISTIAN; KUSCHEL, SABINE: Projektmanagement - Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. 11. Auflage, Offenbach 2003, S. 31-36.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES; NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (INQA), OFFENSIVE MITTELSTAND: Unternehmenscheck. Informationen unter: http://www.inqa-unternehmenscheck.de/check/daten/mittelstand/index.htm (Stand: 16.12.2014)

EIERDANZ, F.; OTTERSBÖCK, N.; HERZOG-BUCHHOLZ, E.; GREULICH, P.; WEBER, H.: Fit für den Demografischen Wandel? Benchmarking der Demografiefestigkeit in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft. In: GFA (Hg.): Verantwortung für die Arbeit der Zukunft. 61. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. KIT - Karlsruher Institut für Technologie, 25.-27. Februar 2015: GfA-Press, im Druck

FREIBURGER FORSCHUNGSSTELLE FÜR ARBEITS- UND SOZIALMEDIZIN: Copenhagen Psychosocial Questionnaire. Informationen unter: http://www.copsoq.de/ (Stand: 16.12.2014)

MARIE LUISE UND ERNST BECKER STIFTUNG: AGE CERT – Qualitätssiegel Alternsgerechte Personalentwicklung. Informationen unter: http://www.agecert.de/ (Stand: 16.12.2014)

Anhang

Referenzliste aller Indikatoren

Die folgende Liste enthält alle Indikatoren der drei Erhebungsinstrumente Checkliste, Kennzahlen und Mitarbeiterbefragung. Aus Platzgründen sind nicht alle Details aufgeführt, es fehlen etwa die exakten Definitionen von Zähler und Nenner bei Kennzahlen, die Antwortoptionen bei der Mitarbeiterbefragung u.a. . Diese Angaben finden Sie in den originalen Erhebungsdateien, die unter www.demografie-benchmarking.de zum Download bereit stehen. Bitte beachten Sie außerdem die Erläuterungen unterhalb der Tabelle.

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
I. Checkliste für Leitungsrunde							
1.1	Liegt in Ihrem Unternehmen ein schriftliches Konzept für ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement vor?	H	H1	S	POS	1	5
1.2	Sehen Vorgesetzte Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit als ebenso wichtig an wie die Qualität der Produkte und Dienstleistungen (also z.B. inwieweit nimmt die Führungskraft an Maßnahmen teil und dient als Vorbild)?	E	E1	P	POS	1	5
1.3	Werden bei der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen der Veränderung von Arbeitsprozessen und Arbeitsorganisation die gegenwärtigen und zukünftigen Belastungen der Mitarbeiter berücksichtigt?	A	A1	P	POS	1	5
1.4	Sind Sie zufrieden mit der Beteiligung der Mitarbeiter an angebotenen gesundheitsförderlichen Maßnahmen?	A	A3	P	POS	1	5
1.5	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Fortbildungs- und Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter (intern oder extern)?	D	D1	S	POS	1	5
1.6	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote im Bereich Führung & Kommunikation?	E	E2	S	POS	1	5
1.7	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote zur Verbesserung von Betriebsklima und Team-Kooperation (Teambuilding)?	F	F1	S	POS	1	5
1.8	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund?	D	D2	S	POS	1	5
1.9	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote im Bereich Stressmanagement und Entspannung?	A	A2	S	POS	1	5
1.10	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote im Bereich Sport und Bewegung?	A	A2	S	POS	1	5
1.11	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote im Bereich Ernährung und gesunde Lebensführung?	A	A2	S	POS	1	5
1.12	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Angebote im Bereich gesundheitliche Vorsorge (Vorsorgeuntersuchungen)?	A	A2	S	POS	1	5
1.13	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Beratung und Betreuung durch einen Betriebsarzt/eine Betriebsärztin?	A	A2	S	POS	1	5
1.14	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Fortbildungen und Angebote zu Arbeitssicherheit und Unfallschutz?	A	A2	S	POS	1	5
1.15	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Unterstützungs- und Beratungsangebote bei persönlichen Problemen?	C	C1	S	POS	1	5
1.16	In welchem Umfang gibt es in Ihrem Unternehmen Seminare zu ethischen Themen/Fragestellungen?	A	A2	S	POS	1	5
2.1	In welchem Umfang können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit entsprechend der persönlichen Anforderungen gestalten?	C	C2	P	POS	1	5
2.2	In welchem Umfang können die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz/ ihre Arbeitstätigkeit entsprechend der persönlichen Anforderungen gestalten?	B	B1	P	POS	1	5

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
2.3	Werden in Ihrer Einrichtung Arbeitsgestaltungsmaßnahmen umgesetzt, welche physischen und psychischen Belastungen vorbeugen?	A	A1	P	POS	1	5
2.4	Inwieweit gelingt es in der Praxis, bei kurzfristigem Krankheitsausfall von Mitarbeitern Engpässe zu vermeiden?	B	B2	E	POS	1	5
2.5	Wie effizient sind in Ihrer Einrichtung die Kommunikationsabläufe?	E	E3	E	POS	1	5
2.6	Wie effizient sind in Ihrer Einrichtung die Arbeitsabläufe?	B	B2	E	POS	1	5
2.7	Sind Dokumentationsaufgaben umfassend angemessen standardisiert und werden elektronisch unterstützt?	B	B2	P	POS	1	5
2.8	Sind die Aufgabenbeschreibungen für die Beschäftigten auf dem aktuellen Stand?	D	D3	S	POS	1	5
2.9	Inwieweit wird es den Mitarbeitern ermöglicht, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten (Wunschdienstpläne, Wechselmöglichkeit zwischen Teil- und Vollzeit, Arbeitszeitkonten etc.)	C	C2	P	POS	1	5
2.10	Inwieweit gelingt es dem Unternehmen, durch den Einsatz von innovativen Methoden (z.B. verlängerte OP-Zeiten, Therapien und andere Angebote am Wochenende) Arbeitsbelastungen besser zu verteilen und Spitzen zu vermeiden?	B	B2	E	POS	1	5
2.11	Ist Ihre Einrichtung offen für die Überarbeitung althergebrachter Strukturen?	B	B2	P	POS	1	5
2.12	Inwieweit besteht bei Führungskräften in Ihrer Einrichtung die Bereitschaft, bestehende Prozesse und Strukturen auf ihre Effektivität hin zu analysieren und wenn notwendig aufzubrechen (z. B. Waschen der Patienten morgens um 6 Uhr)?	B	B2	P	POS	1	5
3.1	Inwieweit werden Mitarbeiter bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen vom Unternehmen unterstützt (z.B. Ferienbetreuung, Babysitterbörse, Betriebskita u.a.)?	C	C1	S	POS	1	5
3.2	Inwieweit gibt es spezielle Angebote für Personen, die nach Familienpause/Betreuungsphasen ins Unternehmen zurückkehren (z.B. Kurse, Einarbeitungszeit, Mentoring, Möglichkeit der Teilzeit)?	C	C1	S	POS	1	5
4.1	Gibt es ein schriftliches Konzept zur Personalentwicklung?	D	D3	S	POS	1	5
4.2	Haben Sie einen Überblick über die fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter?	D	D3	S	POS	1	5
4.3	Haben Sie einen Überblick über die nicht-fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter (z. B. aus vorangegangener Berufstätigkeit/Ausbildung, Ehrenamt, Freizeit etc.)?	D	D3	S	POS	1	5
4.4	Werden regelmäßig Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern geführt?	D	D3	P	POS	1	5
4.5	Wird beim Ausscheiden von Mitarbeitern eine systematische Vorgehensweise zum Erhalt des Know-hows des Mitarbeiters eingesetzt?	D	D3	P	POS	1	5
4.6	Funktioniert interkulturelle Teamarbeit in Ihren Unternehmen ohne Probleme?	F	F2	E	POS	1	5
4.7	In welchem Umfang gibt es interkulturelle Trainings und/oder Trainings speziell für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund?	D	D2	S	POS	1	5
4.8	Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Aushilfs-/Springerpool, z.B. zur Pufferung von Ausfällen oder Arbeitsspitzen?	B	B2	S	POS	1	5
4.9	Kennen Sie die Informationsquellen der Bewerber über zu besetzende Stellen?	D	D4	S	POS	1	5
4.10	Gibt es für ältere Beschäftigte (>45 Jahre) altersdifferenzierte Qualifizierungsangebote in der Fort- und Weiterbildung?	D	D1	S	POS	1	5
4.11	In welchem Maß ist Ihr Betrieb in der Lage, Ihren Kunden interkulturelle Beratung/Angebote zu bieten?	G	G1	E	POS	1	5
4.12	In welchem Maße werden Ihre Mitarbeiter bereits heute auch für zukünftige Bedarfe (z.B. neue Techniken, neue Geschäftsfelder usw.) qualifiziert?	D	D3	P	POS	1	5
4.13	In welchem Maße fördern Sie systematisch und aktiv die Qualifizierung der Mitarbeiter (z. B. durch Freistellung, Kostenübernahme, Information, Vorschläge für Weiterbildung)	D	D1	P	POS	1	5
4.14	In welchem Maße nutzen ältere Mitarbeiter (>45 Jahre) die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung?	D	D1	P	POS	1	5
4.15a	In welchem Maß gibt es für Führungskräfte besondere Angebote zur Führungskräfteentwicklung (Coaching, Supervision, 360 Grad Feedback etc.)?	E	E2	S	POS	1	5
4.15b	In welchem Maß nutzen Führungskräfte besondere Angebote zur Führungskräfteentwicklung (Coaching, Supervision, 360 Grad Feedback etc.)?	E	E2	P	POS	1	5
4.16	In welchem Maß führt Ihr Unternehmen konkrete Schritte durch, um Menschen aus am Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen (Migranten, Ältere, Menschen mit Behinderung, Alleinerziehende etc.) als Arbeitskräfte zu gewinnen?	D	D5	P	POS	1	5

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
4.17	In welchem Maß betreibt Ihr Unternehmen ein aktives Standortmarketing und vermarktet sich als attraktiver Arbeitgeber?	G	G2	P	POS	1	5
4.18	In welchem Maß hat Ihr Unternehmen Probleme, Nachwuchskräfte zur Ausbildung zu gewinnen?	D	D4	E	NEG	5	1
4.19	In welchem Maß hat Ihr Unternehmen Probleme, erfahrene Fachkräfte zu gewinnen?	D	D4	E	NEG	5	1
4.20	In welchem Maß bietet Ihr Unternehmen Praktikanten eine systematische Praktikumsbetreuung (z.B. Mentoren, Praxisbegleiter, Einarbeitungskonzept, Praktikantenbefragung)	D	D4	S	POS	1	5
4.21	In welchem Maß bilden Sie gezielt gemischte Teams (z.B. altersgemischt, geschlechtergemischt, unterschiedliche Qualifikationen oder Nationalitäten)?	F	F2	P	POS	1	5
4.22	Inwieweit werden in Ihrem Unternehmen Maßnahmen ergriffen, um die Kompetenzen der älteren Mitarbeiter auch nach deren Übergang in den Ruhestand durch eine persönliche Einbindung in das Unternehmen zu nutzen?	D	D5	S	POS	1	5
4.23	Inwieweit bietet Ihr Unternehmen nach Ihrer Meinung positive Alleinstellungsmerkmale (z. B. besondere Bezahlung, bessere Weiterbildungsmaßnahmen, bessere Rekrutierungsstrategien) im Vergleich zu anderen Unternehmen Ihrer Branche?	G	G4	S	POS	1	5
4.24	In welchem Umfang nutzen Sie Printmedien zur Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden?	D	D4	S	POS	1	5
4.25	In welchem Umfang nutzen Sie Jobmessen und andere Veranstaltungen zur Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden?	D	D4	S	POS	1	5
4.26	In welchem Umfang nutzen Sie Internetjobbörsen zur Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden?	D	D4	S	POS	1	5
4.27	In welchem Umfang nutzen Sie die eigene Webseite zur Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden?	D	D4	S	POS	1	5
4.28	In welchem Umfang nutzen Sie die Kooperation mit Schulen, Ausbildungseinrichtungen, Universitäten zur Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden?	G	G3	S	POS	1	5
4.29	In welchem Umfang nutzen Sie Netzwerke mit anderen Unternehmen und Einrichtungen zur Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden?	G	G3	S	POS	1	5
4.30	In welchem Umfang nutzen Sie die Angebote der Agentur für Arbeit zur Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden?	D	D4	S	POS	1	5
4.31	In welchem Umfang nutzen Sie Soziale Netzwerke im Internet zur Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden?	G	G2	S	POS	1	5
5.1	Ist ein Führungsleitbild vorhanden?	H	H1	S	POS	1	5
5.2	Nehmen die Führungskräfte des Unternehmens regelmäßig an Bereichssitzungen teil?	E	E1	P	POS	1	5
5.3	Bietet Ihr Unternehmen regelmäßig Mitarbeiterversammlungen an, um die Mitarbeiter über Vorgänge im Betrieb zu informieren und Transparenz zu schaffen?	E	E3	S	POS	1	5
5.4	Haben Führungskräfte ausreichend Zeit, um Führungsaufgaben (z. B. Mitarbeiteranleitung, Kommunikation etc.) neben den Fachaufgaben wahrzunehmen?	E	E1	P	POS	1	5
5.5	Gibt es in der Einrichtung eine systematische Strategie zur Gewinnung von Führungskräften?	H	H1	S	POS	1	5
5.6	In welchem Umfang existiert in Ihrer Einrichtung ein betriebliches Vorschlagswesen, das auch tatsächlich genutzt wird?	B	B2	P	POS	1	5
5.7	In welchem Umfang verfügen die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen über Entscheidungsspielräume?	E	E1	P	POS	1	5
5.8	Inwieweit wird im Unternehmen auf die Work-Life-Balance und die Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitszeiten, Urlaubstage, Reisetätigkeiten, Wochenendarbeit etc.) der Führungskräfte geachtet?	C	C1	P	POS	1	5
5.9	In welchem Umfang wird im Unternehmen ein Beschwerdemanagement für Kunden eingesetzt?	G	G1	S	POS	1	5
5.10	In welchem Maße können auch kritische Kunden in Ihrer Einrichtung zufriedengestellt werden?	G	G1	E	POS	1	5
5.11	Identifizieren sich die Mitarbeiter Ihrer Einschätzung nach mit dem Unternehmen?	G	G5	E	POS	1	5
6.1	In welchem Umfang werden in der Einrichtung Teambuilding-Maßnahmen, z.B. zum gegenseitigen Kennenlernen der Teammitglieder und zur Schaffung einer Vertrauensbasis, durchgeführt?	F	F1	S	POS	1	5

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
6.2	In welchem Umfang engagieren sich die Mitarbeiter im Rahmen von freiwilligen Aufgaben (z.B. Verbesserungsprojekte, Arbeitsgruppen)?	F	F1	P	POS	1	5
6.3	Inwieweit sind die Mitarbeiter bereit zur gegenseitigen Unterstützung durch Vertretungen im Notfall/Krankheitsfall?	F	F1	P	POS	1	5
6.4	Inwieweit bestimmt gegenseitige Wertschätzung die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten und Beschäftigtengruppen - auch im Fall von Konflikten und Problemen?	F	F1	E	POS	1	5
6.5	Inwieweit werden die besonderen Eigenschaften jüngerer Mitarbeiter (z.B. körperlich leistungsfähig, schnell, offen für Neues) von den Mitarbeitern wertgeschätzt?	F	F1	P	POS	1	5
6.6	Inwieweit werden die besonderen Eigenschaften älterer Mitarbeiter (z.B. sozial kompetent, erfahren, verantwortungsbewusst) von den Mitarbeitern wertgeschätzt?	F	F1	P	POS	1	5
7.1	Inwieweit schätzen Sie die durchschnittlichen Vergütungen in Ihrer Einrichtung als leistungsgerecht und attraktiv ein?	G	G4	S	POS	1	5
7.2	Inwieweit bietet Ihr Unternehmen den Mitarbeitern ein attraktives Paket finanzieller Zusatzleistungen (z.B. betriebliche Altersvorsorge, vermögenswirksame Leistungen, variable Vergütungsanteile etc.)?	G	G4	S	POS	1	5
7.3	Kommuniziert Ihre Einrichtung die Anreize für Mitarbeiter nach Außen z. B. in der Presse, auf der Webseite etc.?	G	G2	P	POS	1	5
8.1	In welchem Umfang werden Maßnahmen und Aktivitäten zur Verbesserung des Images der Sozialen Berufe von Ihrer Einrichtung verfolgt?	G	G2	S	POS	1	5
8.2	Führen Sie in regelmäßigen Abständen Kundenbefragungen durch?	H	H2	S	POS	1	5
8.3	Führen Sie in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterbefragungen durch?	H	H2	S	POS	1	5
8.4	Inwieweit führen Sie Maßnahmen zur Analyse des Images Ihrer Einrichtung durch?	H	H2	S	POS	1	5
8.5	Sind Sie in der Öffentlichkeit präsent durch öffentliche Veranstaltungen (z. B. Tag der offenen Tür)?	G	G2	S	POS	1	5
8.6	Sind Sie in der Öffentlichkeit präsent durch Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen (z. B. Aktionsstände auf externen Veranstaltungen)?	G	G2	S	POS	1	5
8.7	In welchem Umfang berichten Sie über und werben Sie für Ihre Einrichtung im Internet?	G	G2	S	POS	1	5
8.8	In welchem Umfang berichten Sie über und werben Sie für Ihre Einrichtung in sozialen Netzwerken?	G	G2	S	POS	1	5
8.9	In welchem Umfang berichten Sie über und werben Sie für Ihre Einrichtung in Printmedien?	G	G2	S	POS	1	5
8.10	Führen Sie regelmäßig Markt- und Umfeldanalysen durch?	H	H2	S	POS	1	5
8.11	In welchem Umfang engagieren Sie sich in Ihrer Region bspw. durch Aktionen wie Sponsoring, finanzielle oder personelle Unterstützung sozialer Aktivitäten?	G	G2	S	POS	1	5
8.12	In welchem Umfang engagiert sich Ihre Einrichtung in Kooperationen und Netzwerken?	G	G3	S	POS	1	5
8.13	In welchem Umfang berichten Sie öffentlich über das gesellschaftliche Engagement Ihres Unternehmens?	G	G2	S	POS	1	5
9.1	Werden gesundheitsförderliche, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen systematisch evaluiert?	H	H2	P	POS	1	5
9.2	Werden systematische BEM-Analysen durchgeführt?	H	H2	P	POS	1	5
9.3	Gibt es eine umfassende Arbeitsunfähigkeitsanalyse einer Krankenkasse, die nicht älter als 5 Jahre ist?	H	H2	S	POS	1	5
9.4	Gibt es einen umfassenden Gesundheitsbericht?	H	H2	S	POS	1	5
9.5	Gibt es einen umfassenden, jährlichen Bericht des Betriebsarztes?	H	H2	P	POS	1	5
9.6	Werden in systematischer Form Belastungsanalysen durchgeführt?	H	H2	P	POS	1	5
9.7	Werden Arbeitsbelastungsanalysen durchgeführt (Messung objektiver Belastungsfaktoren, z.B. Anzahl von Aufnahmen pro Woche)?	H	H2	P	POS	1	5
9.8	Wird ein systematisches Instrument zur Überprüfung der Dokumentationsaufwände eingesetzt?	H	H2	P	POS	1	5
9.9	Werden Instrumente zur systematischen Erfassung und Analyse der Kompetenzen der Mitarbeiter eingesetzt (z.B. Kompetenzprofiling, Qualifikationsanalyse)?	H	H2	P	POS	1	5

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
II. Kennzahlen							
1.1a	Anzahl Angebote - a. Fachliche Fort- und Weiterbildungsangebote	D	D1	S	POS	10,0	2,6
1.1b	Anzahl Angebote - b. Angebote im Bereich Führung & Kommunikation	E	E2	S	POS	2,8	0,0
1.1c	Anzahl Angebote - c. Angebote zur Verbesserung von Betriebsklima und Team-Kooperation	F	F1	S	POS	3,4	0,0
1.1d	Anzahl Angebote - d. Angebote zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	D	D2	S	POS	0,0	0,0
1.1e	Anzahl Angebote - e. Angebote im Bereich Stressmanagement und Entspannung	A	A2	S	POS	1,9	1,1
1.1f	Anzahl Angebote - f. Angebote im Bereich Sport und Bewegung	A	A2	S	POS	1,3	0,0
1.1g	Anzahl Angebote - g. Angebote im Bereich Ernährung und gesunde Lebensführung	A	A2	S	POS	0,9	0,0
1.1h	Anzahl Angebote - h. Angebote im Bereich gesundheitliche Vorsorge	A	A2	S	POS	1,9	0,0
1.1i	Anzahl Angebote - i. Unterstützung- und Beratungsangebote bei persönlichen Problemen	A	A2	S	POS	0,9	0,0
1.1j	Anzahl Angebote - j. Angebote zu ethischen Themen/Fragestellungen	A	A2	S	POS	2,8	0,0
1.2a	Nutzung MA Angebote - a. Fachliche Fort- und Weiterbildungsangebote	D	D1	P	POS	4,0	1,0
1.2b	Nutzung MA Angebote - b. Angebote im Bereich Führung & Kommunikation	E	E2	P	POS	4,0	1,0
1.2c	Nutzung MA Angebote - c. Angebote zur Verbesserung von Betriebsklima und Team-Kooperation	F	F1	P	POS	4,0	1,0
1.2d	Nutzung MA Angebote - d. Angebote zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	D	D2	P	POS	4,0	1,0
1.2e	Nutzung MA Angebote - e. Angebote im Bereich Stressmanagement und Entspannung	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.2f	Nutzung MA Angebote - f. Angebote im Bereich Sport und Bewegung	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.2g	Nutzung MA Angebote - g. Angebote im Bereich Ernährung und gesunde Lebensführung	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.2h	Nutzung MA Angebote - h. Angebote im Bereich gesundheitliche Vorsorge	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.2i	Nutzung MA Angebote - i. Beratung und Betreuung durch einen Betriebsarzt/eine Betriebsärztin	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.2j	Nutzung MA Angebote - i. Unterstützung- und Beratungsangebote bei persönlichen Problemen	C	C1	P	POS	4,0	1,0
1.2k	Nutzung MA Angebote - k. Angebote zu ethischen Themen/Fragestellungen	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.3a	Nutzung FK Angebote - a. Fachliche Fort- und Weiterbildungsangebote	E	E2	P	POS	4,0	1,0
1.3b	Nutzung FK Angebote - b. Angebote im Bereich Führung & Kommunikation	E	E2	P	POS	4,0	1,0
1.3c	Nutzung FK Angebote - c. Angebote zur Verbesserung von Betriebsklima und Team-Kooperation	F	F1	P	POS	4,0	1,0
1.3d	Nutzung FK Angebote - d. Angebote zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	E	E2	P	POS	4,0	1,0
1.3e	Nutzung FK Angebote - e. Angebote im Bereich Stressmanagement und Entspannung	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.3f	Nutzung FK Angebote - f. Angebote im Bereich Sport und Bewegung	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.3g	Nutzung FK Angebote - g. Angebote im Bereich Ernährung und gesunde Lebensführung	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.3h	Nutzung FK Angebote - h. Angebote im Bereich gesundheitliche Vorsorge	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.3i	Nutzung FK Angebote - i. Beratung und Betreuung durch einen Betriebsarzt/eine Betriebsärztin	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.3j	Nutzung FK Angebote - i. Unterstützung- und Beratungsangebote bei persönlichen Problemen	C	C1	P	POS	4,0	1,0
1.3k	Nutzung FK Angebote - k. Angebote zu ethischen Themen/Fragestellungen	A	A3	P	POS	4,0	1,0
1.4	Anzahl von Unternehmensaustritten nach vorübergehender Langzeiterkrankung	A	A4	E	NEG	0,0	39,4
1.5	Krankheitsbedingte Fehlzeitenquote	A	A4	E	NEG	0,9	9,2
1.6	Anteil der Langzeiterkrankungen	A	A4	E	NEG	0,0	100,0
1.7	Anteil an Frühverrentungen wegen verminderter Erwerbsfähigkeit	A	A4	E	NEG	0,0	33,3
2.1	Grad der Personaldeckung	A	A1	S	POS	102,0	92,0

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
2.2	Teilzeitquote	C	C2	S	POS	59,4	38,5
3.1	Anteil von Mitarbeitern, die Elternzeit in Anspruch nehmen	C	C1	E	POS	5,0	1,9
3.2	Rückkehrquote aus der Elternzeit	C	C1	E	POS	5,2	0,0
3.3	Anteil der Mitarbeiter mit Kindern	C	C2	E	POS	68,3	32,7
3.4	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern mit Kindern	C	C2	E	POS	18,1	8,5
4.2	Ausgewogenheit der Altersstruktur	D	D4	S	POS	1,0	0,0
4.3	Durchschnittsalter	D	D4	S	NEG	39,0	44,3
4.4	Rekrutierung von Menschen mit Behinderung in den letzten Jahren	D	D5	P	POS	7,0	0,0
4.5	Personalfluktuation	G	G5	E	NEG	0,0	12,0
4.6	Frühfluktuationsquote	G	G5	E	NEG	0,0	25,8
4.7c	Häufigkeit von Unternehmensaustritten aus verschiedenen Gründen - c. Eigenkündigung	G	G5	E	NEG	4,3	12,3
4.7d	Häufigkeit von Unternehmensaustritten aus verschiedenen Gründen - d. Kündigung	D	D4	E	NEG	1,1	3,7
4.7e	Häufigkeit von Unternehmensaustritten aus verschiedenen Gründen - e. Einv. Kündigung	D	D4	E	NEG	0,0	5,8
4.7f	Häufigkeit von Unternehmensaustritten aus verschiedenen Gründen - f. Fristende	D	D4	E	NEG	1,6	42,2
4.8	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	G	G4	E	POS	15,9	5,6
4.9	Anteil befristet Beschäftigter	G	G4	S	NEG	7,4	21,6
4.10	Anteil geringfügig Beschäftigter	G	G4	S	NEG	0,0	7,8
4.11	Anteil interner Nachfolge bei Führungskräftestellen	D	D4	P	POS	87,5	0,0
4.12	Anzahl Praktikanten/Freiwillige	D	D4	E	POS	14,7	3,4
4.13	Anzahl ehrenamtlich Tätige	D	D5	E	POS	8,8	0,0
4.14	Anzahl Ausbildungsplätze	D	D4	S	POS	6,9	1,3
4.15	Ausbildungsquote	D	D4	S	POS	9,5	1,3
4.16	Übernahmequote von Auszubildenden	D	D4	P	POS	100,0	0,0
5.1	Nutzung des betrieblichen Vorschlagswesens	B	B2	P	POS	1,0	0,0
5.2	Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen	B	B2	P	POS	0,5	0,0
5.3	Umsetzungsquote Mitarbeiterjahresgespräche	D	D3	P	POS	75,0	0,0
8.1	Anzahl der Clippings (Medienberichterstattung)	G	G2	S	POS	21,0	6,0
8.2	Beschwerdequote Kunden	G	G1	E	NEG	0,0	5,5
III. Mitarbeiterbefragung							
0	Standort	deskr.					
0	Bereich	deskr.					
1	Zu welcher Berufsgruppe zählen Sie sich? (Referenzberufsgruppen)	deskr.					
2	Absolvieren Sie oder haben Sie Ihre Ausbildung in dieser Einrichtung absolviert?	deskr.					
3	Sind Sie Fachkraft/Quereinsteiger etc.?	deskr.					
3n	Sind Sie Fachkraft mit mind. 3-jähriger Ausbildung/Studium?	deskr.					
4	Sind Sie momentan als Führungskraft eingesetzt?	deskr.					
5	Sind Sie bei Ihrer Tätigkeit vorwiegend Körperlich/geistig tätig?	deskr.					
6.a	Ist Ihre Arbeit sinnvoll?	A	A1	E	POS	1	5
6.b	Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?	A	A1	E	POS	1	5
6.c	Fühlen Sie sich motiviert und eingebunden in Ihre Arbeit?	A	A1	E	POS	1	5
6.d	Sind Sie stolz dieser Einrichtung anzugehören?	G	G5	E	POS	1	5
6.e	Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?	G	G4	E	POS	1	5
6.f	Empfinden Sie Anerkennung durch die Zufriedenheit der Kunden?	A	A1	E	POS	1	5
6.g	Hat die Einrichtung, in der Sie Arbeiten ein gutes Ansehen in der Öffentlichkeit?	G	G1	E	POS	1	5
6.h	Sind Sie von den Produkten und Dienstleistungen Ihrer Einrichtung überzeugt?	G	G5	P	POS	1	5
6.i	Denken Sie, dass sich Ihre Einrichtung in den nächsten Jahren im Wettbewerb gut behaupten kann?	H	H1	E	POS	1	5

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
6.j	Erfahren Sie in Ihrem Umfeld (Freundes-/Bekanntenkreis) viel Anerkennung durch Ihre Tätigkeit in einem gesellschaftlich so wichtigen Bereich?	A	A1	E	POS	1	5
6.k	Würden Sie einer/einem Bekannten empfehlen, sich bei Ihrer Einrichtung zu bewerben?	G	G4	E	POS	1	5
7.a	Wie häufig haben Sie in den letzten 12 Monaten daran gedacht, sich nach einer anderen Stelle innerhalb des Unternehmens umzusehen (interne Bewerbungen oder Versetzungsanträge)	G	G5	E	NEG	1	5
7.b	Wie häufig haben Sie in den letzten 12 Monaten daran gedacht, sich nach einer anderen Stelle in einem anderen Unternehmen umzusehen?	G	G5	E	NEG	1	5
7.c	Wie häufig haben Sie in den letzten 12 Monaten daran gedacht, Ihren Beruf ganz aufzugeben?	G	G5	E	NEG	1	5
8	Wie sind Sie im Moment beschäftigt? Vollzeit/Teilzeit	deskr.					
9	Warum sind Sie in Teilzeit tätig?	D	D5	E	POS	1	5
10	Sind Sie im Moment befristet oder unbefristet beschäftigt?	deskr.					
11.a	Wie häufig sieht Ihr Wochendienstplan/Arbeitszeitmodell Nachtdienst/-schicht vor?	A	A1	S	NEG	5	1
11.b	Wie häufig sieht Ihr Wochendienstplan/Arbeitszeitmodell Rufbereitschaft vor?	A	A1	S	NEG	5	1
11.c	Wie häufig sieht Ihr Wochendienstplan/Arbeitszeitmodell Wochenenddienst vor?	A	A1	S	NEG	5	1
12	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Wochendienstplan/Arbeitszeitmodell?	C	C2	E	POS	1	5
13	Wie viele Überstunden/Mehrarbeit leisten Sie durchschnittlich im Monat?	A	A1	P	POS	1	5
14	Wie kommen Sie mit monatlichen Überstunden/Mehrarbeitsstunden zurecht?	A	A1	P	POS	1	5
15.a	Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	A	A1	S	NEG	5	1
15.b	Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich auftürmt?	A	A1	S	NEG	5	1
15.c	Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	A	A1	S	NEG	5	1
15.d	Müssen Sie Überstunden machen?	A	A1	P	NEG	5	1
15.e	Wie oft kommt es vor, dass Sie so viel Arbeit haben, dass Sie die vorgesehenen Pausen nicht einhalten können?	A	A1	P	NEG	5	1
16.a	Ich habe ausreichend Zeit für die zwischenmenschliche Betreuung der Kunden.	A	A1	P	POS	1	5
16.b	Ich kann, wenn etwas Wichtiges ansteht, kurzfristig einen Tag frei bekommen.	C	C2	P	POS	1	5
16.c	Meine Urlaubswünsche werden weitestgehend berücksichtigt.	C	C2	P	POS	1	5
16.d	Die Arbeitsabläufe sind gut organisiert.	B	B2	P	POS	1	5
16.e	Mein Bereich ist personell ausreichend ausgestattet, so dass es nicht zu Überlastungen kommt.	A	A1	S	POS	1	5
16.f	Neue Mitarbeiter/innen werden ausreichend eingearbeitet.	D	D4	P	POS	1	5
16.g	Trotz des Aufwands für die Dokumentation habe ich genug Zeit für das Wesentliche.	B	B2	P	POS	1	5
16.h	Wenn ein/e Mitarbeiter/in aus meinem Bereich ausfällt, dann kann vorübergehend der Verlust seiner/ihrer Arbeitskraft im Team gemeistert werden.	F	F2	E	POS	1	5
16.i	In meinem Bereich ist es üblicherweise kein Problem, Schichten zu tauschen.	F	F2	P	POS	1	5
16.j	Bei der Erstellung des Dienstplans werden meine Wünsche berücksichtigt.	C	C2	P	POS	1	5
16.k	Die Regelungen zum Ausgleich von Überstunden/Mehrarbeit sind für mich zufriedenstellend.	G	G5	P	POS	1	5
16.l	Die Vorlaufzeit der Dienstplanung ist ausreichend.	C	C2	P	POS	1	5
16.m	Die Dienstplanung ist in meinem Bereich in aller Regel verlässlich und gut geplant.	B	B2	P	POS	1	5
16.n	Arbeitszeiten und Dienstplanmodelle unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für mich insgesamt gut.	C	C2	E	POS	1	5
16.o	Alles in allem bin ich sehr zufrieden mit der Organisation der Arbeit in meinem Bereich.	B	B2	E	POS	1	5
17.a	Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?	A	A1	P	POS	1	5
17.b	Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?	A	A1	P	POS	1	5
17.c	Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	A	A1	P	POS	1	5
17.d	Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?	A	A1	S	POS	1	5
17.e	Können Sie bestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen?	B	B1	P	POS	1	5

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
18.a	Ist der Einsatz technischer Hilfsmittel im Arbeitsalltag einfach und ohne störenden (Zeit-)Aufwand möglich?	A	A1	P	POS	1	5
18.b	Fühlen Sie sich sicher im Umgang mit technischen Hilfsmitteln?	A	A1	P	POS	1	5
18.c	Stehen Ihnen alle erforderlichen technischen Hilfsmittel in ausreichender Anzahl zur Verfügung?	A	A1	S	POS	1	5
18.d	Empfinden Sie technische Hilfsmittel als eine große Unterstützung bei Ihrer täglichen Arbeit?	A	A1	E	POS	1	5
19	Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?	A	A4	E	POS	10	1
20	Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Pkt. bewerten und den schlechtesten mit 0 Pkt.: Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand?	A	A4	E	POS	10	1
21	Wie viele Wochen blieben Sie auf Grund einer eigenen Erkrankung im letzten Jahr (12 Monate) der Arbeit fern?	A	A4	E	POS	1	6
22	Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?	A	A4	E	NEG	3	1
23.a	Wie häufig fühlen Sie sich müde?	A	A4	E	NEG	5	1
23.b	Wie häufig sind Sie körperlich erschöpft?	A	A4	E	NEG	5	1
23.c	Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?	A	A4	E	NEG	5	1
23.d	Wie häufig denken Sie: "Ich kann nicht mehr"?	A	A4	E	NEG	5	1
23.e	Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?	A	A4	E	NEG	5	1
23.f	Wie häufig fühlen Sie sich schwach und krankheitsanfällig?	A	A4	E	NEG	5	1
23.g	Wie häufig hindern Sie private/familiäre Probleme/Beanspruchungen daran, sich in Ihrem Beruf so zu engagieren, wie Sie es eigentlich sollten?	A	A1	E	NEG	5	1
23.h	Wie häufig machen es der Zeitaufwand/die Anforderungen Ihrer Arbeit schwierig für Sie, Ihren Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen?	C	C2	E	NEG	5	1
23.i	Wie häufig müssen Sie wegen beruflicher Verpflichtungen Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern?	C	C2	E	NEG	5	1
24.a	Wie häufig kommt es vor, dass Sie am Ende eines Tages das Gefühl haben, nicht genug getan zu haben, obwohl Sie sich sehr angestrengt haben?	A	A1	P	NEG	5	1
24.b	Wie häufig kommt es vor, dass Sie zur Arbeit kommen, obwohl Sie sich richtig unwohl und krank fühlen?	A	A1	P	NEG	5	1
24.c	Wie häufig kommt es vor, dass Sie zur Arbeit kommen, obwohl der Arzt Sie krankgeschrieben hat oder krankschreiben wollte?	A	A1	P	NEG	5	1
24.d	Wie häufig kommt es vor, dass Sie sich Sorgen machen, dass es in Ihrem Bereich zu Problemen kommt, wenn Sie ausfallen?	A	A1	P	NEG	5	1
24.e	Wie häufig kommt es vor, dass Sie Ihre Arbeit durch unklare Zuständigkeiten erschwert wird?	A	A1	P	NEG	5	1
24.f	Wie häufig kommt es vor, dass Sie Tätigkeiten ausführen, denen Sie sich nicht gewachsen fühlen?	D	D3	P	NEG	5	1
24.g	Wie häufig kommt es vor, dass Sie sich durch die Probleme/das Leiden/den Tod von Patienten/Kunden stark belastet fühlen?	A	A1	P	NEG	5	1
25.a	Ich achte sehr auf meine Gesundheit.	A	A4	P	POS	1	5
25.b	Ich esse täglich Obst.	A	A4	P	POS	1	5
25.c	Ich esse täglich Gemüse.	A	A4	P	POS	1	5
25.d	Ich treibe mindestens 2x wöchentlich Sport.	A	A4	P	POS	1	5
25.e	Ich bin Nichtraucher.	A	A4	P	POS	1	5
25.f	Ich achte darauf, nicht zu viel Alkohol zu trinken.	A	A4	P	POS	1	5
25.g	Ich gehe zu wichtigen Früherkennungsuntersuchungen.	A	A4	P	POS	1	5
26.a	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Fachliche Fort- und Weiterbildungsangebote	D	D1	P	POS	1	5
26.b	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich Führung, Team Building und Kommunikation	D	D1	P	POS	1	5
26.c	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	D	D2	P	POS	1	5
26.d	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich Stressmanagement und Entspannung	A	A3	P	POS	1	5

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
26.e	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich Sport und Bewegung	A	A3	P	POS	1	5
26.f	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich Ernährung und gesunde Lebensführung	A	A3	P	POS	1	5
26.g	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich gesundheitliche Vorsorge (Vorsorgeuntersuchungen, Schutzimpfungen)	A	A3	P	POS	1	5
26.h	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Beratung und Betreuung durch einen Betriebsarzt/eine Betriebsärztin	A	A3	P	POS	1	5
26.i	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Fortbildungen und Angebote zu Arbeitssicherheit und Unfallschutz	A	A3	P	POS	1	5
26.j	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Seminare zu ethischen Themen/Fragestellungen	A	A3	P	POS	1	5
26.a FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Fachliche Fort- und Weiterbildungsangebote (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
26.b FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich Führung, Team Building und Kommunikation (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
26.c FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
26.d FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich Stressmanagement und Entspannung (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
26.e FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich Sport und Bewegung (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
26.f FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich Ernährung und gesunde Lebensführung (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
26.g FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Angebote im Bereich gesundheitliche Vorsorge (Vorsorgeuntersuchungen, Schutzimpfungen) (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
26.h FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Beratung und Betreuung durch einen Betriebsarzt/eine Betriebsärztin (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
26.i FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Fortbildungen und Angebote zu Arbeitssicherheit und Unfallschutz (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
26.j FK	Wie häufig haben Sie im letzten Jahr genutzt: Seminare zu ethischen Themen/Fragestellungen (nur Führungskräfte)	E	E2	P	POS	1	5
27.a	Persönlich am wichtigsten: Fachliche Fort- und Weiterbildungsangebote	deskr.					
27.b	Persönlich am wichtigsten: Angebote im Bereich Führung, Team Building und Kommunikation	deskr.					
27.c	Persönlich am wichtigsten: Angebote zur Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	deskr.					
27.d	Persönlich am wichtigsten: Angebote im Bereich Stressmanagement und Entspannung	deskr.					
27.e	Persönlich am wichtigsten: Angebote im Bereich Sport und Bewegung	deskr.					
27.f	Persönlich am wichtigsten: Angebote im Bereich Ernährung und gesunde Lebensführung	deskr.					
27.g	Persönlich am wichtigsten: Angebote im Bereich gesundheitliche Vorsorge (Vorsorgeuntersuchungen, Schutzimpfungen)	deskr.					
27.h	Persönlich am wichtigsten: Beratung und Betreuung durch einen Betriebsarzt/eine Betriebsärztin	deskr.					
27.i	Persönlich am wichtigsten: Fortbildungen und Angebote zu Arbeitssicherheit und Unfallschutz	deskr.					
27.j	Persönlich am wichtigsten: Seminare zu ethischen Themen/Fragestellungen	deskr.					
27.k	Unterstützung- und Beratungsangebote bei persönlichen Problemen (z. B. Sucht, Schulden, Mobbing etc.)	deskr.					
27	Welche dieser Angebote ist für Sie persönlich am wichtigsten (bis zu 3 auswählbar)?	deskr.					
28.a	Das Unternehmen bzw. der/die direkte Vorgesetzte fördert (finanziell oder durch Freistellung) die Nutzung der oben genannten Fortbildungs-, Weiterbildungs- und Gesundheitsangebote.	D	D1	S	POS	1	5
28.b	Die Fortbildungs-, Weiterbildungs- und Gesundheitsangebote lassen sich zeitlich gut in meinen Arbeitsalltag integrieren.	D	D1	P	POS	1	5
29.a	Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei Ihrer Arbeit anwenden?	A	A1	P	POS	1	5
29.b	Verlangt es Ihre Arbeit, dass Sie die Initiative ergreifen?	A	A1	P	POS	1	5

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
29.c	Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?	A	A1	S	POS	1	5
29.d	Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?	A	A1	P	POS	1	5
29.e	Haben Sie ausreichend Spielraum für eigene Planungen und Entscheidungen?	B	B1	P	POS	1	5
29.f	Wenn Kollegen in den Ruhestand gehen, wird dann darauf geachtet, dass deren Erfahrungswissen erhalten bleibt?	D	D3	P	POS	1	5
30.a	Mit der Unterstützung der Kollegen/innen kann ich immer rechnen.	F	F1	E	POS	1	5
30.b	Zwischen den Kollegen/innen in meinem Bereich besteht ein vertrauensvolles Verhältnis.	F	F1	E	POS	1	5
30.c	Meine Arbeit ist in meinem Bereich anerkannt.	F	F1	E	POS	1	5
30.d	Das Miteinander mit meinen direkten Kollegen/innen ist respektvoll und wertschätzend.	F	F1	E	POS	1	5
30.e	Die Zusammenarbeit mit meinen direkten Kollegen/innen ist effizient und fachlich gut.	F	F2	E	POS	1	5
30.f	Wie oft fühlen Sie sich durch Kollegen und Vorgesetzte zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloß gestellt?	F	F1	E	NEG	5	1
30.g	Wenn ich öfters oder länger krank bin, habe ich Angst, dass die Kolleginnen und Kollegen schlecht über mich denken.	F	F1	E	NEG	5	1
31.a	Das Miteinander mit den Kollegen des Bereichs [a. Pflegedienst] ist respektvoll und wertschätzend	F	F1	E	POS	1	5
31.b	Das Miteinander mit den Kollegen des Bereichs [b. Ärztlicher Dienst] ist respektvoll und wertschätzend	F	F1	E	POS	1	5
31.c	Das Miteinander mit den Kollegen des Bereichs [c. MTD/ therapeut. Dienst] ist respektvoll und wertschätzend	F	F1	E	POS	1	5
31.d	Das Miteinander mit den Kollegen des Bereichs [d. Funktionsdienst] ist respektvoll und wertschätzend	F	F1	E	POS	1	5
31.e	Das Miteinander mit den Kollegen des Bereichs [e. Hauswirtschaft] ist respektvoll und wertschätzend	F	F1	E	POS	1	5
31.f	Das Miteinander mit den Kollegen des Bereichs [f. Technischer Dienst] ist respektvoll und wertschätzend	F	F1	E	POS	1	5
31.g	Das Miteinander mit den Kollegen des Bereichs [g. Verwaltung] ist respektvoll und wertschätzend	F	F1	E	POS	1	5
31.h	Das Miteinander mit den Kollegen des Bereichs [h. Lehrkräfte] ist respektvoll und wertschätzend	F	F1	E	POS	1	5
31.i	Das Miteinander mit den Kollegen des Bereichs [i. Sonstiges Personal] ist respektvoll und wertschätzend	F	F1	E	POS	1	5
32.a	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen des Bereichs [a. Pflegedienst] ist effizient und fachlich gut	F	F2	E	POS	1	5
32.b	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen des Bereichs [b. Ärztlicher Dienst] ist effizient und fachlich gut	F	F2	E	POS	1	5
32.c	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen des Bereichs [c. MTD/ therapeut. Dienst] ist effizient und fachlich gut	F	F2	E	POS	1	5
32.d	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen des Bereichs [d. Funktionsdienst] ist effizient und fachlich gut	F	F2	E	POS	1	5
32.e	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen des Bereichs [e. Hauswirtschaft] ist effizient und fachlich gut	F	F2	E	POS	1	5
32.f	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen des Bereichs [f. Technischer Dienst] ist effizient und fachlich gut	F	F2	E	POS	1	5
32.g	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen des Bereichs [g. Verwaltung] ist effizient und fachlich gut	F	F2	E	POS	1	5
32.h	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen des Bereichs [h. Lehrkräfte] ist effizient und fachlich gut	F	F2	E	POS	1	5
32.i	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen des Bereichs [i. Sonstiges Personal] ist effizient und fachlich gut	F	F2	E	POS	1	5
33.a	Das Unternehmen unterstützt Mitarbeiter bei Betreuungsbedarfen (z.B. von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen).	C	C1	S	POS	1	5
33.b	Mitarbeiter/innen, die nach einer Familienpause in den Beruf zurückkehren, finden in meinem Unternehmen gute Bedingungen für den Wiedereinstieg vor.	C	C1	S	POS	1	5
33.c	In meinem Unternehmen herrscht eine familienfreundliche Unternehmenskultur.	C	C2	E	POS	1	5

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
33.d	Es gibt in meinem Bereich Anpassungen und Regelungen (z.B. Arbeitsgestaltung, Aufgaben, Arbeitszeit, Hilfsmittel, Weiterbildungsangebote) speziell für ältere Mitarbeiter.	A	A1	S	POS	1	5
33.e	Es gibt in meinem Bereich Anpassungen und Regelungen (z.B. Arbeitsgestaltung, Aufgaben, Arbeitszeit, Mentoren, Ansprechpartner, Weiterbildungsangebote) speziell für jüngere Mitarbeiter.	A	A1	S	POS	1	5
33.f	Ältere Mitarbeiter sind wichtige Leistungsträger in meinem Bereich.	F	F1	P	POS	1	5
33.g	Praktikanten, Teilnehmer am Bundesfreiwilligendienst, FSJ u. Ä. sind für die Einrichtung eine wichtige Bereicherung.	D	D4	P	POS	1	5
33.h	Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern mit Migrationshintergrund funktioniert in meinem Bereich problemlos.	D	D2	P	POS	1	5
33.i	Das Miteinander von Alt und Jung funktioniert problemlos.	F	F1	P	POS	1	5
33.j	Auf die eigene Ausbildung von Nachwuchskräften wird im Unternehmen großen Wert gelegt.	D	D4	P	POS	1	5
33.k	Auszubildende finden in der Einrichtung sehr gute Rahmenbedingungen für Ihre Ausbildung vor.	G	G4	P	POS	1	5
33.l	Wenn ich öfters oder länger krank bin, habe ich das Gefühl, dass mein Unternehmen mich unterstützt und ich hier gut aufgehoben bin.	E	E1	E	POS	1	5
33.m	Über Veränderungen im Unternehmen, z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft, die auch meinen Arbeitsplatz betreffen, werde ich gut informiert.	E	E3	P	POS	1	5
34.a	Ich kann mich voll auf meine/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es in meiner Arbeit schwierig wird.	E	E1	P	POS	1	5
34.b	Ich fühle mich von meiner/m Vorgesetzten wertgeschätzt.	E	E1	E	POS	1	5
34.c	Probleme und Konflikte werden von meiner/m Vorgesetzten in einem offenen Gesprächsklima ausgetragen.	E	E1	P	POS	1	5
34.d	Es gibt ausreichend Gelegenheiten, um mit meiner/m Vorgesetzten in ruhiger und angenehmer Atmosphäre über Belastungen und arbeitsbezogene Bedürfnisse zu sprechen.	E	E1	S	POS	1	5
34.e	Meine Gesundheit ist meiner/m Vorgesetzten wichtig.	E	E1	P	POS	1	5
34.f	Alles in allem bin ich sehr zufrieden mit meinem/r direkten Vorgesetzten.	G	G5	E	POS	1	5
35.a	Es gibt ausreichend Möglichkeiten zur Mitgestaltung in meinem Arbeitsbereich.	B	B1	S	POS	1	5
35.b	Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern werden in hohem Maße umgesetzt.	B	B1	P	POS	1	5
36.a	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie mit Ihren Berufsperspektiven?	G	G5	E	POS	1	4
36.b	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie den Leuten (hier: Kollegen im Team), mit denen Sie arbeiten?	G	G5	E	POS	1	4
36.c	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie den körperlichen Arbeitsbedingungen?	G	G5	E	POS	1	4
36.d	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie der Art und Weise, wie Ihre Abteilung geführt wird?	G	G5	E	POS	1	4
36.e	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie der Art und Weise, wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?	G	G5	E	POS	1	4
36.f	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie den Herausforderungen und Fertigkeiten, die Ihre Arbeit beinhaltet?	G	G5	E	POS	1	4
36.g	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten in Ihrer Einrichtung?	G	G5	E	POS	1	4
36.h	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie Angeboten zur Gesundheitsförderung in Ihrer Einrichtung?	G	G5	E	POS	1	4
36.i	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie dem Betriebsklima in Ihrem Arbeitsbereich?	G	G5	E	POS	1	4
36.j	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie den Regelungen zur Arbeitszeit in Ihrer Einrichtung?	G	G5	E	POS	1	4
36.k	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie der Entlohnung und den Sozialleistungen?	G	G5	E	POS	1	4
36.l	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie der langfristigen Sicherheit des Arbeitsplatzes?	G	G5	E	POS	1	4
36.m	Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insg. betrachten, wie zufrieden sind Sie Ihrer Arbeit insg., unter Berücksichtigung aller Umstände?	G	G5	E	POS	1	4
37	Geschlecht	deskr.					

ID	Titel	Thema	Unterthema	Ebene	Richtung	Bester Wert (100 Pkt.)	Schlechtester Wert (0 Pkt.)
38	Alter	deskr.					
38n	Alter (Klassen)	deskr.					
39	Wie gut beurteilen Sie Ihre Deutschkenntnisse?	deskr.					

Erläuterungen

Thema:
A. Gesundheit der Mitarbeiter
B. Arbeitsorganisation
C. Vereinbarkeit Familie & Beruf
D. Personal & Rekrutierung
E. Führung & Kommunikation
F. Betriebsklima & Teamarbeit
G. Arbeitgeberimage & Netzwerke
H. Management & Controlling
deskr. = Deskriptiver Aspekt ohne Bewertung, Nutzung zur Definition von Subgruppen

Unterthema:
A.1 Reduktion von Belastungen
A.2 Angebot BGF-Maßnahmen
A.3 Nutzung BGF-Maßnahmen
A.4 Gesunde Mitarbeiter
B.1 Handlungsspielraum
B.2 Effiziente Prozesse
C.1 Unterstützung durch Unternehmen
C.2 Flexible Einsatzmöglichkeiten
D.1 Angebote zur Qualifikation
D.2 Integration MA m. Migrationshintergrund
D.3 Systematische PE
D.4 Systematische Rekrutierung
D.5 Alternative Zugänge
E.1 Gesundheitsschutz durch gute Führung
E.2 PE bei Führungskräften
E.3 Transparente u. effiziente Kommunikation
F.1 Gegenseitige Wertschätzung
F.2 Effiziente Zusammenarbeit
G.1 Kundenzufriedenheit
G.2 Öffentlichkeitsarbeit
G.3 Kooperation & Netzwerke
G.4 AG-Attraktivität
G.5 Zufriedene Mitarbeiter
H.1 Strategisches Vorgehen
H.2 Controlling-Instumente

Ebenen:
S = Strukturelle Ebene
P = Prozessebene
E = Ergebnisebene

Richtung:
POS = Positiv gerichteter Faktor, je mehr, desto besser
NEG = Negativ gerichteter Faktor, je weniger, desto besser

Grenzwerte für Punktbewertung:
Die Angaben zum besten und schlechtesten Wert beziehen sich auf die in den originalen Instrumenten eingesetzten Codierungen (z.B. 1 = Trifft sehr zu, 5 = Trifft gar nicht zu). Grenzwerte der Kennzahlen sind in den Einheiten angegeben, die für die jeweilige Kennzahl verwandt wird. Die Grenzwerte der Kennzahlen basieren auf den empirischen Ergebnissen des Pilotprojekts und werden zukünftig ggfs. aktualisiert.