

Uta Kirschten

Personalmanagement: Gezielte Maßnahmen zur langfristigen Personalbindung



Personalmanagement:
Gezielte Maßnahmen zur langfristigen Personalbindung



In der Lehre immer am Zahn der Zeit zu sein, wird in unserer schnelllebigen Zeit immer mehr zur Herausforderung. Mit unserer neuen fachübergreifenden Reihe *nuggets* präsentieren wir Ihnen die aktuellen Trends, die Forschung, Lehre und Gesellschaft beschäftigen – wissenschaftlich fundiert und kompakt dargestellt. Ein besonderes Augenmerk legt die Reihe auf den didaktischen Anspruch, denn die Bände sind vor allem konzipiert als kleine Bausteine, die Sie für Ihre Lehrveranstaltung ganz unkompliziert einsetzen können. Mit unseren *nuggets* bekommen Sie prägnante und kompakt dargestellte Themen im handlichen Buchformat, verfasst von Expert:innen, die gezielte Information mit fundierter Analyse verbinden und damit aktuelles Wissen vermitteln, ohne den Fokus auf das Wesentliche zu verlieren. Damit sind sie für Lehre und Studium vor allem eines: Gold wert!

So gezielt die Themen in den Bänden bearbeitet werden, so breit ist auch das Fachspektrum, das die *nuggets* abdecken: von den Wirtschaftswissenschaften über die Geisteswissenschaften und die Naturwissenschaften bis hin zur Sozialwissenschaft – Leser:innen aller Fachbereiche können in dieser Reihe fündig werden.

Dr. Uta Kirschten ist Professorin für ABWL, insb. Personalmanagement an der Westsächsischen Hochschule Zwickau. Ihre Fach- und Forschungsschwerpunkte sind Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Privatleben (Work-Life-Balance), Frauen und Führung, Nachhaltiges Personalmanagement, Lebenszyklusorientiertes Personalmanagement, Wissensmanagement sowie Innovation und Personalmanagement.

Uta Kirschten

Personalmanagement: Gezielte Maßnahmen zur lang- fristigen Personalbindung



Umschlagmotiv: © borchee · iStockphoto

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

DOI: <https://doi.org/10.24053/9783381121526>

© UVK Verlag 2024

- Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG

Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

CPI books GmbH, Leck

ISSN 2941-2730

ISBN 978-3-381-12151-9 (Print)

ISBN 978-3-381-12152-6 (ePDF)

ISBN 978-3-381-12153-3 (ePub)



Inhalt

1	Einleitung	9
2	Arbeitsplatzorientierte Maßnahmen	11
2.1	Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsortes	11
2.1.1	Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens	11
2.1.2	Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes außerhalb des Unternehmens (Flexibilisierung des Arbeitsplatzes) ..	15
2.2	Neue Büroraumkonzepte	25
3	Inhaltsorientierte Maßnahmen	33
3.1	Gestaltung der Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen ..	33
3.1.1	Motivierende Gestaltung der Arbeitsinhalte:	34
3.1.2	Erhöhung der Handlungsspielräume von Mitarbeiter:innen	36
3.1.3	Abwechslungsreichere Gestaltung der individuellen Arbeitsinhalte (Job Rotation)	37
3.1.4	Qualitative Erweiterung der Arbeitsinhalte bzw. Bereicherung der individuellen Arbeitsinhalte (Job Enrichment)	39
3.1.5	Unterstützung der Mitarbeiter:innen durch geeignete und ausreichende Ressourcen	40
3.1.6	Soziale Unterstützung von Mitarbeitenden	41
3.2	Gruppenorientierte Aufgabengestaltung	42
3.2.1	Problemlösungsworkshops	44
3.2.2	Werkstattzirkel	44
3.2.3	Projektgruppen	44
3.2.4	Vorschlagsgruppen	45
3.2.5	Qualitätszirkel	45
3.2.6	Lernstatt	45
3.2.7	OE-Konzepte	46

3.2.8	Teilautonome Arbeitsgruppen	46
3.2.9	Fazit	46
4	Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitszeit	51
4.1	Gestaltungsparameter der Arbeitszeit	52
4.1.1	Mehrarbeit	56
4.1.2	Schichtarbeit	57
4.1.3	Kurzarbeit	58
4.2	Flexible Gestaltungsformen der Arbeitszeit	58
4.2.1	Teilzeitarbeit	59
4.2.2	Job-Sharing	61
4.2.3	Gleitende Arbeitszeit	67
4.2.4	Kapazitätsorientierte Arbeitszeit	72
4.2.5	Vertrauensarbeitszeit	73
4.2.6	Arbeitszeitkonten	74
4.2.7	Sabbatical	75
5	Maßnahmen zur Unterstützung von Familien	81
5.1	Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme während und nach der Elternzeit	81
5.2	Betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung	87
5.2.1	Betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtungen	88
5.2.2	Kinderbetreuungseinrichtungen in Kooperation mit kommunalen oder freien Trägern	90
5.2.3	Kinderbetreuung in Kooperation mit mehreren Unternehmen	90
5.2.4	Förderung von Elterninitiativen	91
5.2.5	Belegplätze	91
5.2.6	Einrichtungen zur Betreuung in besonderen Situationen .	91
5.3	Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger	95
5.3.1	Information und Beratung	98
5.3.2	Kurzfristige berufliche Auszeiten zur Organisation einer neu auftretenden Pflegesituation	98
5.3.3	Bereitstellung von Serviceleistungen	99
5.3.4	Finanzielle Unterstützung	99

6	Maßnahmen zur Unterstützung und Bindung von Frauen	103
6.1	Entwicklung einer frauen- und familienfreundlichen Unternehmenskultur	104
6.2	Berücksichtigung einer besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit, Familie und Privatleben bei der Personalbedarfsplanung	106
6.3	Berücksichtigung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben bei der Gewinnung von Mitarbeiterinnen	106
6.4	Berücksichtigung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben bei der Personalentwicklung	106
6.5	Berücksichtigung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben beim Personaleinsatz	107
7	Maßnahmen zur Unterstützung und Bindung von älteren Mitarbeiter:innen	111
7.1	Hohes berufliches Engagement und Karriereorientierung	113
7.2	Wertschätzung, Nutzung und Bewahrung des langjährigen Expert:innen- und Erfahrungswissens der älteren Mitarbeitenden	116
7.2.1	Spezifische wissensorientierte Anreizsysteme	116
7.2.2	Management by Knowledge Objectives	117
7.2.3	Förderung unternehmensinterner Netzbildung	117
7.2.4	Altersgemischte Arbeits- und Projektgruppen	118
7.2.5	Communities of Practice	118
7.2.6	Story Telling	118
7.2.7	Best Practice Sharing	119
7.2.8	Altersgemischte Personalstruktur	120
7.2.9	Gezielter Aufbau von Nachfolgern	120
7.2.10	Sempai-kohai-Prinzip / Tandem-Modell	120
7.2.11	Strukturierte Übergabe- und Austrittsgespräche	121
7.2.12	Lessons learned	122
7.2.13	Wissenskarten	122
7.3	Psychische und physische Erschöpfung der älteren Mitarbeiter:innen nach jahrzehntelanger Berufstätigkeit .	122
7.4	Interesse an zeitlich begrenzten beruflichen Engagements auch nach dem Ausscheiden aus dem Beruf	124

8	Generationsspezifische Maßnahmen	127
8.1	Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden der Generation Y	127
8.1.1	Unternehmenskultur	128
8.1.2	Arbeitsorientierte Maßnahmen	128
8.1.3	Anreizsysteme	129
8.1.4	Anerkennung und Kritik	130
8.1.5	Serviceleistungen	131
8.2	Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden der Generation Z	131
9	Maßnahmen zur Unterstützung und Bindung von Führungskräften	133
10	Serviceorientierte Maßnahmen	137
11	Gesundheitsorientierte Maßnahmen	139
	Literaturverzeichnis	147
	Register	153
	Abbildungsverzeichnis	156
	Tabellenverzeichnis	157

1 Einleitung

Unternehmen können eine Vielzahl an Maßnahmen initiieren, um ihre Mitarbeitenden dauerhaft positiv an sich als Arbeitgeber zu binden. Dabei haben Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufsleben, Privatleben und Familienleben eine hohe Bindungswirkung an den Arbeitgeber. Insofern werden im folgenden viele Maßnahmen vorgestellt, die sowohl die Vereinbarkeit des Berufslebens mit dem Privatleben verbessern können und gleichzeitig auch eine höhere Bindung der Beschäftigten an ihren Arbeitgeber aufweisen. Inhaltlich lassen sich diese Maßnahmen sowohl in arbeitsorientierte, serviceorientierte und gesundheitsorientierte Maßnahmen, als auch nach verschiedenen Zielgruppen unterscheiden. Im Folgenden werden die verschiedenen Orientierungen vorgestellt.

2 Arbeitsplatzorientierte Maßnahmen

Alle Maßnahmen, die die Gestaltung der Arbeitssituation und Arbeitsbedingungen betreffen, werden als arbeitsorientierte Maßnahmen bezeichnet. Arbeitsorientierte Maßnahmen können sich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. Arbeitsortes, die Arbeitsinhalte und die Flexibilisierung der Arbeitszeit und/oder des Arbeitsortes erstrecken.

2.1 Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsortes

Arbeitnehmer:innen erfüllen ihre vertraglichen Arbeitsleistungen an einem bestimmten Ort, nämlich dem Arbeitsort und an einem bestimmten Arbeitsplatz, der sich meist innerhalb des Unternehmens befindet. Der Arbeitsplatz umfasst alle Einrichtungen und Mittel, die die Mitarbeiter:innen zur Erfüllung ihrer vereinbarten Arbeitsaufgaben benötigen. Der Arbeitsort bezeichnet den räumlichen Standort des Arbeitsplatzes. Dieser kann sich einmal innerhalb oder auch außerhalb des Unternehmens befinden, zum anderen jedoch auch im Inland oder Ausland, wenn sich der Arbeitsplatz z. B. in einem ausländischen Tochterunternehmen befindet.

2.1.1 Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens

Trotz steigender Flexibilisierung und Mobilität befinden sich auch heute noch die meisten Arbeitsplätze räumlich innerhalb des Unternehmens, d. h. in den Gebäuden oder auf dem Betriebsgelände des Unternehmens. Dabei lassen sich verschiedene Arten von Arbeitsplätzen unterscheiden, die in Tabelle 1 vorgestellt werden.

Verschiedene Arten des Arbeitsplatzes			
Kriterien des Arbeitsplatzes	Ausprägung des Arbeitsplatzes		
Anzahl der Mitarbeitenden / Arbeitsplatz	Einzelarbeitsplatz	Gruppenarbeitsplatz	
Räumliche Veränderlichkeit des Arbeitsplatzes	Stationärer Arbeitsplatz: Fester, nicht veränderbarer Arbeitsplatz, z. B. am Empfang, in der Materialausgabe, im Call-Center	Wechselnder Arbeitsplatz: Räumlicher Wechsel des Arbeitsplatzes gehört zur Arbeitsaufgabe; z. B. Postbote, Hausmeister, Anlagensicherheit	Mobiler Arbeitsplatz Kein fester örtlicher Arbeitsplatz. Gearbeitet wird an unterschiedlichen, teils selbst bestimmbar Arbeitsorten und Arbeitsplätzen.
Anordnung des Arbeitsplatzes in der Fertigung	Werkstattfertigung: Räumliche Zusammenfassung gleichartiger Arbeitsverrichtungen, dazu benötigter Betriebsmittel und Arbeitsplätze, z. B. Dreherei, Fräseerei, Stanzeerei. Der Standort der Maschinen und der Arbeitsplätze bestimmt den Fertigungsablauf.	Fließfertigung Anordnung der Arbeitsplätze und Betriebsmittel nach dem Fertigungsablauf, z. B. an einem Fließband. Fließfertigung ist kaum anpassungsfähig, störanfällig, weist i. d. R. monotone und einseitig physische Arbeitsbeanspruchungen auf. (Z. B. Arbeitsplatz am Fließband in der Automobilindustrie)	Gruppenfertigung Kombination aus Werkstatt- und Fließfertigung. Betriebsmittel und Arbeitsplätze werden für bestimmte Phasen des Fertigungsablaufs gruppenorientiert zusammengefasst

Tabelle 1: Verschiedene Arten des Arbeitsplatzes

Mit der Gestaltung des Arbeitsplatzes werden insbesondere zwei Ziele verfolgt:

- erstens die bestmögliche Ausführung der Arbeitsaufgaben sowie
- zweitens die menschengerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen (vgl. Stopp/Kirschten 2012, S. 168).

Vor allem den Arbeitswissenschaften (insbesondere die Arbeitsphysiologie, die Arbeitspsychologie, die Arbeitssoziologie und die Arbeitsmedizin) untersuchen die Gestaltung des Arbeitsplatzes im Hinblick auf anthropometrische, physiologische, psychologische, soziologische und medizinische Gegebenheiten und Auswirkungen der Arbeitsplatzgestaltung (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 512 ff.).

Die anthropometrische Arbeitsgestaltung untersucht und analysiert u. a. arbeitsbedingte Bewegungsabläufe, die Eignung der Arbeitsmittel und die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Mit ihrer Hilfe kann der Arbeitsplatz optimal auf den Menschen ausgerichtet werden, wobei zum Beispiel das Gesichtsfeld und der Griffbereich des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin sowie die Arbeitsplatzhöhe und die Anordnung der Arbeitsmittel (z. B. Schalter, Pedale, Werkzeug) berücksichtigt werden.

Der Einfluss des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung auf den menschlichen Körper und daraus resultierende körperliche und geistige Belastungen sowie Ermüdungserscheinungen werden von der physiologischen Arbeitsplatzgestaltung untersucht. Sie dient dazu, den Wirkungsgrad der menschlichen Arbeit zu verbessern, z. B. durch die Verringerung der auszuübenden bzw. einzusetzenden (Muskel-)Kräfte, durch die Ermittlung notwendiger Erholungszeiten, durch den Wechsel von Arbeitstätigkeiten und die Analyse der besten Körperhaltungen bei der jeweiligen Arbeit. Darüber hinaus untersucht sie die arbeitsgerechte Gestaltung der Umgebungseinflüsse auf den Arbeitsplatz, zu denen insbesondere die folgenden Faktoren gehören:

- Das **Klima** am Arbeitsplatz: Es wird beeinflusst von der Lufttemperatur, der Luftfeuchtigkeit, der Wärmestrahlung und der Luftgeschwindigkeit. Weitere Einflussfaktoren des Klimas auf den Menschen sind die Schwere der körperlichen und geistigen Tätigkeit, die zu tragende Arbeitskleidung sowie die individuelle Konstitution und Kondition des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Wichtig ist hierbei eine der Arbeitsbelastung und Konstitution des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin optimal angepasste manuelle oder automatische Regulierung des Klimas durch Kühlung, Heizung, Be- und -entlüftung und Entstaubung.
- Der **Lärm** am Arbeitsplatz: Als Lärm werden störende Geräusche am Arbeitsplatz empfunden, die durch die Lautstärke, die Dauer der Lärmeinwirkung und die Art des Lärms beeinflusst werden. Da eine dauerhafte Lärmbelastung zu Gesundheitsbeeinträchtigungen führen

kann, bedarf es Maßnahmen des Lärmschutzes am Arbeitsplatz. Dazu gehören z. B. die Isolation von Lärmquellen, die Absorption von Lärm, die Dämpfung oder Verminderung von Lärmquellen sowie die Vermeidung von Resonanz.

- Die **Beleuchtung** am Arbeitsplatz: Die Beleuchtung am Arbeitsplatz beeinflusst die Sehleistung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Wichtig ist daher eine ausreichende Beleuchtungsstärke des Arbeitsplatzes, die Vermeidung direkter Blendung, ein ausgewogener Leuchtdichtekontrast im Gesichtsfeld des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin sowie eine natürliche Farbwiedergabe.
- **Mechanische Schwingungen:** Sie können verschiedene Beeinträchtigungen des Menschen bewirken. So können sie die Sinneswahrnehmung oder auch die Koordination von Auge und Händen beeinträchtigen, aber auch das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin reduzieren. Daher sollten mechanische Schwingungen am Arbeitsplatz möglichst vermieden werden.
- **Gefahrstoffe:** Gefahrstoffe sind flüssige, feste oder gasförmige Stoffe, die auf den Menschen toxisch oder biologisch beeinflussend wirken. Sofern sie im Produktionsprozess verwendet werden, sollte eine Freisetzung von Gefahrstoffen und daraus resultierende Gesundheitsgefahren für die Mitarbeiter:innen unbedingt vermieden werden. Darüber hinaus sollte der Umgang mit und die Verwendung von Gefahrstoffen wenn möglich weitgehend vermieden werden und der Einsatz von nicht gesundheitsgefährdenden alternativen Stoffen geprüft werden.
- **Staub:** kann nicht nur eingeatmet werden, sondern auch über die Haut oder über Speisen vom Menschen aufgenommen werden. Daher sollten Staubbelastungen, insbesondere mit biogenen oder toxischen Substanzen, die gesundheitsbeeinträchtigend wirken können, unbedingt am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung vermieden werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die psychologische Arbeitsplatzgestaltung, deren Ziel es ist, eine angenehme und dadurch leistungsfördernde Arbeitsumwelt zu schaffen. Gestaltungsmöglichkeiten bestehen hierbei zum Beispiel in einer ansprechenden Farbgebung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsräumlichkeiten. So wirken warme Farben, wie z. B. rot, orange oder gelb, anregend, wohingegen kalte Farben, wie z. B. blau, grün oder violett, eher beruhigend und distanzierend wirken. Der Einsatz von Musik fördert eine positive Grundstimmung und kann helfen, Stimmungstiefs zu

bewältigen. Ausgleichend und anregend wirken auch Pflanzen und begrünte bzw. bepflanzen Wände in den Arbeitsräumen. In den letzten Jahren haben sich auch neue, moderne Büroraum- und Büromöbelkonzepte in der Praxis durchgesetzt, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern. Dazu gehören beispielsweise Sofas und Sessel als entspannte Sitzbereiche oder für Besprechungen, abgeschirmte ruhige Einzelarbeitsplätze, Stehtische, Sitzgruppen und Entspannungsbereiche (z. B. Tischkicker).

Um Unfälle am Arbeitsplatz zu verhindern, ist eine sicherheitstechnische Arbeitsgestaltung sehr wichtig. Diese wird unterstützt durch eine Vielzahl an gesetzlichen Vorschriften zur Arbeitssicherheit und zum Umweltschutz, die von den Gewerbeaufsichtsämtern und den Berufsgenossenschaften kontrolliert werden. Dazu zählen u. a. das Arbeitssicherheitsgesetz, die Arbeitsstättenverordnung, das Arbeitszeitgesetz, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, die Gewerbeordnung, das Jugendschutzgesetz, das Mutterschutzgesetz sowie das Schwerbehindertenrecht.

2.1.2 Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes außerhalb des Unternehmens (Flexibilisierung des Arbeitsplatzes)

In den letzten zwei Jahrzehnten ist der Anteil an Arbeitsplätzen gestiegen, der sich außerhalb der Unternehmensräumlichkeiten befindet. Zurückzuführen ist dies auf die steigende Verbreitung von Dienstleistungen und neuen wissensbasierten Leistungen, die häufig ortsunabhängig oder auch direkt bei den Kund:innen erbracht werden können, eine steigende Flexibilisierung und Kund:innenorientierung der Leistungserstellung, die rasante Entwicklung und Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien, die Zunahme der Internationalisierung vieler Unternehmen, aber auch auf die Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen (steigender Anteil an freiberuflichen Tätigkeiten), dem Wunsch vieler Beschäftigter nach flexibleren Arbeitsorten sowie die Umsetzung von Strategien zur besseren Vereinbarkeit insbesondere von Beruf und Familie. Auch die Kontaktbeschränkungen während der weltweiten Coronavirus-Pandemie in den Jahren 2020 bis 2022 haben die Verbreitung flexibler Arbeitsplatzkonzepte und auch die Arbeit im Homeoffice stark vorangetrieben. Damit verbunden haben sich auch verschiedene Strategien und Konzepte zur Flexibilisierung des Arbeitsplatzes entwickelt.