



## **Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung als Bestandteil der lebensphasenorientierten Personalarbeit**

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des Grades "Bachelor of Arts" (B.A.)

Erstprüfer/in: Dipl.- Volksw. Michael Schmidt  
Zweitprüfer/in: Prof. Dr. rer. pol. Hilko Holzkämper

Sagir, Büsra

Hamburg, den 08.08.2019

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielformulierung und Vorgehensweise .....	2
<b>2 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Verhaltenswissenschaften als Basis .....	4
2.2 Beziehung zwischen Lebensbereichen .....	5
2.3 Intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren .....	6
2.4 Anreiz- und Motivationssysteme im Unternehmen .....	10
<b>3 Überblick über die Lebens- und Berufsphasen.....</b>	<b>13</b>
3.1 Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben .....	13
3.2 Lebensphasenorientierte Personalpolitik.....	17
3.3 Konzepte von Lebensphasen .....	23
3.4 Implementierung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik im Unternehmen .....	29
<b>4 Personalführung .....</b>	<b>34</b>
4.1 Die Auswirkung von Führungsstil und Führungsverhalten auf Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter .....	34
4.2 Emotionale Intelligenz .....	41
4.3 Belastungen und psychische Faktoren.....	43
<b>5 Maßnahmen zur aktiven Mitarbeiterbindung .....</b>	<b>46</b>
5.1 Flexible Arbeitszeitgestaltung.....	46
5.2 Attraktive Arbeitsbedingungen.....	48
5.3 Gruppenorientierte Teamführung .....	51
<b>6 Fazit.....</b>	<b>55</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>59</b>
<b>Anhang I: Arbeit und Gesundheit in Abhängigkeit.....</b>	<b>61</b>
<b>Anhang II: Beschäftigungsfähigkeit .....</b>	<b>62</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
Ebd.	Ebenda
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
S.	Seite
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abb. 1:	Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit.....	61
Abb. 2:	Das Modell der Beschäftigungsfähigkeit.....	62

# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

In der folgenden Ausarbeitung werden die verschiedenen Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter im Hinblick auf die nachhaltige Mitarbeiterbindung im Auftrag des Personalmanagements näher erläutert.

Die resultierenden Folgen aus den Lebensphasen führen insbesondere Führungskräfte dazu, einen verhaltensorientierten Führungsstil anzunehmen. In der Ausarbeitung soll die methodische Tauglichkeit von lebensphasenorientierter Personalarbeit in Unternehmen geprüft werden. Mithilfe von diversen Systemen kann die Mitarbeiterbindung in Unternehmen gefördert werden, mit dem Ziel der Fluktuation sowie dem Personalmangel gegen zu wirken.

Weiterführend bringt der ständige demografische Wandel soziale Folgen mit sich, da sich das Nachwuchspotential für Unternehmen reduziert und der Anteil der älteren Bevölkerung sich vergrößert. Demzufolge könnten Unternehmen Umstrukturierungen bezüglich der Belegschaft vornehmen, um jüngere und potenzielle Arbeitnehmer zu gewinnen. Ältere Mitarbeiter erhalten entweder eine Reduzierung ihrer Arbeitszeiten und können sich währenddessen auf ihre frühzeitige Pensionierung vorbereiten oder beantragen eine Altersteilzeit. Somit können die älteren Belegschaften von den jüngeren ersetzt und eingearbeitet werden.<sup>1</sup> Jedoch wird dies in der Regel nicht in allen Unternehmen praktiziert. Die Aufgabe der lebensphasenorientierten Personalarbeit besteht daher darin, zukünftige Möglichkeiten bezüglich der verschiedenen Lebens- und Berufsphasen für Mitarbeiter zu schaffen. Wenn auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen wird und beidseitige Interessen, sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer, vereinbart werden, können weitere Türen zur Mitarbeiterbindung eröffnet werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Interregionale Arbeitsmarktbeobachtungsstelle (Hrsg.) 2006, S.2ff.

## 1.2 Zielformulierung und Vorgehensweise

Um die Bestandteile der lebensphasenorientierten Personalarbeit herauszuarbeiten werden zunächst die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen des Menschen analysiert. Dazu werden die Bestimmungsgrößen des menschlichen Verhaltens betrachtet wie zum Beispiel die Umwelteinflüsse.

Bei der verhaltensorientierten Ausrichtung bezieht das Personalmanagement die Bedürfnisse, Aktivitäten und Motive der Mitarbeiter ein. Auf diese Weise sollen Motivation und Engagement der Mitarbeiter viel mehr als Potenzial verstanden werden.<sup>2</sup> Dabei spielen soziale Faktoren eine wesentliche Rolle, da die Beziehung zwischen verschiedenen Lebensbereichen die Arbeitsproduktivität enorm beeinflussen kann.<sup>3</sup> Aufgrund dessen sollten im Unternehmen Anreiz- und Motivationssysteme geschaffen werden auf Basis der verhaltensorientierten und lebensphasenorientierten Personalarbeit. Im Zuge dessen können intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren herauskristallisiert werden.<sup>4</sup>

Im Folgenden ist es im Personalmanagement von großer Bedeutung den Überblick über die Lebens- und Berufsphasen zu bewahren, weil die Mitarbeiter somit individuell betrachtet werden können und bewusst individuelle Führungen seitens der Führungskräfte möglich wären.

Dazu stellt die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben eine große Herausforderung für die Mitarbeiter dar. Umso schwieriger sind Führungskräfte davon betroffen, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Gleichgewicht zu halten.<sup>5</sup>

Dementsprechend sind Führungskräfte dazu geneigt, eine lebensphasenorientierte Organisation im Betrieb einzugliedern, aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels. Es gibt verschiedene Konzepte der Lebensphasen zur Förderung der Fach- und Sozialkompetenz, die in den alltäglichen Arbeitsprozess eingeführt werden.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 111

<sup>3</sup> Vgl. Hohensee 2017, S. 100

<sup>4</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 568ff.

<sup>5</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 656ff.

<sup>6</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 4ff.

In diesem Zusammenhang ist eine Implementierung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik im Unternehmen adäquat. Dazu ist ein einheitliches Muster mit Anpassung an die betrieblichen Ziele erforderlich. Im Zuge dessen hat die Personalführung eine wichtige Bedeutung bezüglich der Mitarbeiterbindung.<sup>7</sup>

Darauf aufbauend wirken sich bekanntlich der Führungsstil und das Führungsverhalten auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter aus. Ein kooperatives Führungsverhalten kann beispielsweise Betriebsklima, Gesundheit und die Produktivität fördern. Die Anforderungen an die Führungskräfte haben sich außerdem in den letzten Jahren erheblich gewandelt, da immer mehr soziologische Probleme die Arbeitsproduktivität beeinflussen.<sup>8</sup>

Daher stellt die emotionale Intelligenz eine signifikante Qualifikationsanforderung an die Führungskräfte dar.<sup>9</sup> Die Führungskräfte werden mit unterschiedlichen Belastungskategorien der Mitarbeiter herausgefordert, dabei spielen psychische als auch physische Faktoren am Arbeitsplatz eine große Rolle. Aufgrund dessen sollten Führungskräfte ihre emotionale Intelligenz fördern, um die Belastungsfaktoren der Mitarbeiter entsprechend zu bewältigen.<sup>10</sup>

Um die oben genannten Ziele im Unternehmen erreichen zu können, sollten Maßnahmen zur aktiven Mitarbeiterbindung als Unternehmensleitbild manifestiert werden. Um die Mitarbeiter an das Unternehmen langfristig zu binden, wäre die Einführung flexibler Arbeitszeitgestaltungen eine sich lohnende Maßnahme. Darüber hinaus wären allgemein attraktive Arbeitsbedingungen, die das soziale Leben mit dem Arbeitsleben vereinbaren, eine erleichternde Maßnahme.<sup>11</sup> Außerdem würde eine gruppenorientierte Teamführung die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter steigern und ihnen das Zusammengehörigkeitsgefühl näher brin-

---

<sup>7</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 61

<sup>8</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöfsski 2010, S. 122ff.

<sup>9</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 1112ff.

<sup>10</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöfsski 2010, S. 180f.

<sup>11</sup> Vgl. Ebd., S. 73ff.

gen.<sup>12</sup> Beginnend mit den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen werden die einzelnen Themen der Bachelorarbeit behandelt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Bachelorarbeit die Nennung der männlichen Form auch die weibliche mit einbeziehen. Dies macht alle sämtlichen Personenbezeichnungen gleichermaßen geltend für alle Geschlechter und stellt keine Diskriminierung dar.

## **2 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen**

### **2.1 Verhaltenswissenschaften als Basis**

Zunächst ist es relevant zu erkennen, dass jedes Individuum aufgrund seines sozialen Umfeldes verschiedene Lebensphasen durchlebt. Diese Phasen beeinflussen die Gefühlslage des Menschen und steuern ihr Verhalten, sowohl im Privatleben als auch im Berufsleben. Eine Führungskraft sollte die Fähigkeit besitzen, diese Lebensphasen zu berücksichtigen und sie in die Führung einzubinden.

Der verhaltenstheoretische Ansatz ermöglicht die Erklärung und Prognose des menschlichen Verhaltens im Unternehmen und stellt eine Nachbardisziplin der Psychologie und Soziologie dar. Außerdem befasst es sich mit den Einzeltheorien der Motivation, Gruppendynamik sowie der Personalführung. Ziel ist es, sich an einem breiteren Menschenbild im Unternehmen zu orientieren.<sup>13</sup>

Die Verhaltenswissenschaften lassen sich in vier Basiswissenschaften unterteilen. Zunächst wird die Psychologie eines Menschen beobachtet, die sich mit individuellen Aspekten des Verhaltens auseinandersetzt. Die Psychologie befasst sich mit biologischen Grundlagen des Verhaltens, in denen psychische Krankheiten erblich veranlagt sind. Außerdem befasst sie sich ebenso mit der Funktionsweise der Sinnesorgane, in der die Wahrnehmungs- und Lernfähigkeit beobachtet wird. Dabei sind vier Kategorien der Psychologie zu unterscheiden, wie etwa die

---

<sup>12</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 1000ff.

<sup>13</sup> Vgl. Breisig 2015, S. 24f.



Emotionspsychologie, die Persönlichkeitspsychologie, die klinische Psychologie und die Sozialpsychologie.

Die Soziologie ist ein wichtiger Schwerpunkt, bei der die Mikroebene und die Makroebene herausgearbeitet werden. Die Mikroebene beinhaltet kleinere soziale Einheiten wie Familien und deren Beziehungsmuster. Die Makroebene hingegen untersucht Unternehmen bis hin zu gesamtgesellschaftlichen Phänomenen. Aus diesen beiden Erkenntnissen der Psychologie und Soziologie entsteht die Sozialpsychologie. Sie vereint die individuellen mit den sozialen Aspekten, dabei wird das menschliche Verhalten im sozialen Zusammenhang untersucht.

Als letztes wird die Bio-Psychologie berücksichtigt, in der die psychischen Vorgänge mit biologischen und physischen Vorgängen zusammengefasst werden.

Die enge Verknüpfung zwischen Psychologie und Biologie ist sehr interessant, da die Psychobiologie die Frage verfolgt, welche biologischen Vorgänge das emotionale Erleben begleiten und bestimmen. Jedoch erhalten diese Basiswissenschaften ihre Bedeutung durch ihre interdisziplinäre Interaktion. Dies bedeutet, dass das Individuum Reizen ausgesetzt ist, die über psychische und biologische Prozesse zu einem beobachtbaren Verhalten führen.<sup>14</sup>

## **2.2 Beziehung zwischen Lebensbereichen**

In der heutigen Gesellschaft rücken allgemeine Lebenswerte immer mehr in den Vordergrund. Der Grund dafür ist, dass sich die grundlegende Einstellung der Männer und Frauen geändert hat. Die Menschen leben nicht, um zu arbeiten, sondern arbeiten, um zu leben. Die Gesellschaft priorisiert eine Balance zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen, dadurch steigt die Bedeutung immaterieller Werte stetig an.<sup>15</sup>

Der Mensch unterliegt vielen Lebensbereichen im Alltag, die sich oft miteinander überschneiden. Dazu gehören die Erwerbsarbeit, der familiäre Bereich, die Herkunftsfamilie, die selbst gegründete Familie, sowohl die damit verbundene Beziehung als auch die Kindererziehung.

---

<sup>14</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 112f.

<sup>15</sup> Vgl. Frei 2004, S. 3

Sowie der partnerschaftliche Bereich zum Lebensgefährten oder Ehepartner, der soziale Bereich, zu denen Freunde und Bekannte zählen und der Freizeitbereich.

Zum Freizeitbereich gehören eigene Hobbies, sportliche Aktivitäten, Urlaube, politisches und religiöses Engagement. Außerdem fallen noch Tätigkeiten mit Selbstbezug hinein, wie zum Beispiel der Bereich der Hausarbeit, der Einkauf und die Gartenpflege.<sup>16</sup>

Die berufliche Tätigkeit sollte für den Menschen eine Quelle des Wohlbefindens darbieten, damit die Bedeutung der Erwerbsarbeit einen Beitrag für die Gesundheit, die Persönlichkeit eines Menschen sowie die Eröffnung von Lern- und Entwicklungschancen leisten kann. Außerdem unterstützt die berufliche Tätigkeit den Menschen darin, seinen Tag zu strukturieren, regelmäßig aktiv zu sein, soziale Erfahrungen zu sammeln und sich an Zielen zu beteiligen.

Jedoch können auch Belastungsfaktoren die Gesundheit und die Selbstachtung des Menschen negativ beeinflussen.<sup>17</sup>

Es ist festzuhalten, dass Führungskräfte weit über den Tellerrand hinaus schauen sollten, um mit ihren Mitarbeitern besser zusammenarbeiten zu können und nicht nur die Arbeit delegieren und Anforderungen an sie stellen. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter aufgrund von Wochenendarbeit weniger Zeit als andere mit seiner Familie und seinen Freunden verbringt und daraus folglich Barrieren hervorgehen, welche die Arbeitsproduktivität verschlechtert, sollte die Führungskraft Empathie aufbringen können und Motivation am Arbeitsplatz schaffen.

### **2.3 Intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren**

Motivation hat verschiedene Entstehungsgründe, da jedes Individuum verschiedene Ansprüche und Ziele anstrebt. Einer der häufigsten Motive für Motivation sind Anerkennung, Wertschätzung, Selbstverwirklichung und Selbstachtung. Der Mensch versucht ständig Erfüllung im

---

<sup>16</sup> Vgl. Hohensee 2017, S. 95

<sup>17</sup> Vgl. Ebd., S. 98

Berufsleben und im Privatleben zu erlangen, dabei ist er dazu bereit die Komfortzone zu verlassen.

Die Theorie von Maslow unterlegt, dass die sogenannte Bedürfnishierarchie von physiologischen Bedürfnissen ausgeht, anschließend die Sicherheitsbedürfnisse aktiviert werden, dann die Bedürfnisse nach sozialer Bindung entstehen, danach die Selbstachtung aktiviert wird und schließlich die Selbstverwirklichung erreicht wird. Es besagt, dass zunächst die Bedürfnisse niedriger Gruppen befriedigt sein müssen, bevor ein höheres Bedürfnis aktiviert wird und zum Handeln auffordert. Jedoch scheitern die Beobachtungen regelmäßig, daher bleibt die Theorie von Maslow umstritten. Folglich bauen die Bedürfnisse nicht zwangsläufig aufeinander auf, denn jedes Individuum verfolgt verschiedene Ziele und hat eine verschiedene Sichtweise.<sup>18</sup>

Das Entgelt stellt für den Arbeitnehmer zwar eine Motivation dar um die Arbeit zu erbringen, jedoch kann es keine nachhaltige Wirkung erzeugen. Demnach lässt sich erschließen, dass materielle Belohnungen nicht auf Dauer das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern. Vielmehr müssen situationsbedingte Erwartungen und lebensphasenorientierte Verhalten beobachtet werden.

Der Mensch lässt sich von intrinsischen und extrinsischen Faktoren beeinflussen. Der intrinsische Reiz entsteht im Inneren und spiegelt das Eigeninteresse wider, um Selbstzufriedenheit zu erlangen. Wenn es auf die Arbeit angewandt wird, dann wären intrinsische Anreize, die im Vollzug der Tätigkeit selbst liegen. Und extrinsische Anreize wären Veränderungen oder Effekte von außen, die nach der Tätigkeit von Bedeutung sind. Das bedeutet im ersten Fall motiviert die Tätigkeit selbst. Im zweiten Fall nehmen wir die Tätigkeit nur wegen ihrer Folgen auf. Wenn davon ausgegangen wird, dass die beiden Motivklassen voneinander unabhängig sind, könnte versucht werden, durch interessante Tätigkeiten den Arbeitnehmer intrinsisch zu motivieren und gleichzeitig durch das Angebot von Leistungslöhnen extrinsisch zu motivieren. Wenn man aber von der zweiten Annahme ausgeht, dass die beiden

---

<sup>18</sup> Vgl. Ridder 2015, S. 266

Motivklassen in Beziehung zueinander stehen, wird die Frage aufgeworfen, ob sich ein extrinsisch aufgenommener Anreiz in eine intrinsische Motivation verändern kann und umgekehrt.<sup>19</sup> Es wird von einer Grundannahme ausgegangen, die lautet, dass es angeborene Bedürfnisse gibt, die mit intrinsischer und extrinsischer Motivation in Verbindung gesetzt werden können.

Auf der Grundlage der Selbstbestimmungstheorie wird angenommen, dass es drei angeborene psychologische Bedürfnisse gibt, die für intrinsische und extrinsische Motivation von Bedeutung sind. Die Intrinsische Motivation basiert auf zwei Bedürfnissen. Zunächst haben Menschen ein Bedürfnis nach Kompetenzerleben oder Wirksamkeit und ein Bedürfnis nach Autonomie oder Selbstbestimmung. Als drittes Bedürfnis wird die soziale Einbindung bezeichnet. Diese baut darauf auf, dass der Mensch die natürliche Tendenz hat, sich mit anderen verbunden zu fühlen und Mitglied der sozialen Umwelt zu sein. Aufgrund dieser sozial vermittelten Werte empfindet das Individuum das eigene Handeln als selbstbestimmt.

Das lässt schlussfolgern, wenn das eigene Handeln als selbstbestimmt erlebt wird, kann unter intrinsischer Motivation eine interessenbezogene Handlung verstanden werden, die keiner externen Effekte bedarf. Das Individuum fühlt sich frei in der Auswahl und Durchführung seiner Handlung und stellt den Inbegriff des selbstbestimmten Verhaltens dar.<sup>20</sup>

Jedoch kann das Handeln auch durch äußere Einflüsse verursacht oder erzwungen werden. In diesem Verhältnis wird das Handeln als von außen kontrolliert empfunden. Wenn durch extrinsische Motivation gehandelt wird, dann wird das Handeln mit instrumenteller Absicht durchgeführt, um andere Ziele zu erreichen. Die Tätigkeit wird meist durch Anforderungen realisiert, die folglich eine Belohnung darstellen.

Wenn der Effekt der Unterminierung bei der intrinsischen Motivation eintritt, dann bedeutet dies, dass für eine ursprünglich intrinsisch motivierte Tätigkeit extrinsische Belohnungen angeboten werden, weil das Gefühl der Kontrolle dem Gefühl der Selbstbestimmung entgegenwirkt.

---

<sup>19</sup> Vgl. Ridder 2015, S. 277

<sup>20</sup> Vgl. Ebd.

Diese Unterminierung der Selbstbestimmung senkt das Interesse der Tätigkeit und wird möglicherweise nur durchgeführt, wenn die extrinsische Motivation aufrecht erhalten wird. Wir begegnen demnach im Arbeitsalltag, ausgenommen bei ehrenamtlichen Diensten, kaum der Situation, dass ein Arbeitnehmer selbstbestimmt und autonom Tätigkeiten aufnimmt, die er auch ohne Belohnungen fortführen würde. Außerdem könnte ein Mitarbeiter nicht dauerhaft Spaß an einer Tätigkeit haben, wenn diese nicht anerkannt oder immateriell belohnt wird. Folglich würde die intrinsische Motivation an einer zugewiesenen Aufgabe zu Nichte gehen.<sup>21</sup>

Neben der intrinsischen und extrinsischen Motivation sind auch die externen und internen Motivationsfaktoren in einem Unternehmen zu beachten, da sie in Beziehung zueinander stehen. Wenn die externen Motivationsfaktoren betrachtet werden, stellt das Wohlbefinden der Mitarbeiter ebenso ein Kosteninteresse für das Unternehmen dar. Daher erkennen immer mehr Unternehmen, dass zum Erhalt der Gesundheit und des Wohlbefindens des Personals gesundheitsförderliche Maßnahmen in den Arbeitsprozess etabliert werden müssen.

Das BGM gewährleistet nicht nur humanitäre Motive wie ein wohlwollendes Miteinander und das Tragen sozialer Verantwortung, es steigt ebenso das Kosteninteresse, da eine langfristige Reduktion der Fehlzeitbedingen Ausfälle und eine Steigerung der Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter generiert werden kann. Interne Motivationsfaktoren zielen es darauf ab, gesundheitsförderliche Maßnahmen zu Implementieren.

Der Ursprung der Implementierung liegt in vier Beweggründen.

Das humanitäre Motiv ist ein Beweggrund, da ein sozial verantwortungsbewusstes Management die Mitarbeiter an das Unternehmen festigen kann. Zugleich kann die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter gesteigert werden, die den Arbeitsausfällen entgegenwirkt und dies folglich führt zum Kostenmotiv, also zur Reduktion der Kosten. Darüber hinaus gilt das Wettbewerbsmotiv ebenso als Ziel für das BGM, da gesunde und motivierte Mitarbeiter immer wichtiger werden,

---

<sup>21</sup> Vgl. Ridder 2015, S. 277f.

um eine marktführende Position zu erlangen. Ein weiteres internes Motiv ist das Bestreben, qualifizierte und produktive Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten.<sup>22</sup>

#### **2.4 Anreiz- und Motivationssysteme im Unternehmen**

Eine lebensphasenorientierte Führung erfordert zunächst eine bewusste Gestaltung der betrieblichen Managementkonzeption. Mithilfe dieser Konzeption wird versucht, direkt oder indirekt Mitarbeiter zu motivieren ein zielgerichtetes Verhalten zu zeigen. Durch die bewusste Gestaltung des Anreizsystems wird die Reaktion auf die wahrgenommenen Grenzen der Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter hervorgebracht. Ein Anreizsystem bedeutet das die Arbeitsbedingungen aufeinander abgestimmt sind, damit bestimmte positive Verhaltensweisen ausgelöst oder verstärkt werden und um unerwünschte Verhaltensweisen zu mindern. Dafür werden vom Vorgesetzten für den Betrieb materielle und immaterielle Anreize gewährleistet, die für Mitarbeiter einen subjektiven Wert besitzen.

Innerhalb des Anreizsystems sind Subsysteme aufzuweisen. Einzelne Subsysteme lassen sich teilweise als funktional-äquivalente Führungsinstrumente verstehen, deshalb ist der Zusammenhang der Anreizsysteme mit den anderen Führungssystemen notwendig, um sich mit den instrumentellen Beziehungen auseinander zu setzen. Durch Anreizsysteme können weniger Bemühungen zur Steuerung zielgerechten Verhaltens unternommen werden, wenn die Mitarbeiterqualifikationen mit Arbeitsinhalten besser übereinstimmen.<sup>23</sup>

In vielen Unternehmen stellt die Vergütung von Mitarbeitern vielmehr eine Schwachstelle in der Personalpolitik dar. Tatsache ist, dass materielle Anreize wie Vergütung einen kurzfristigen Anreiz auslösen und damit ein Motivations- und Steuerungsinstrument sind. Jedoch entstehen mit der Zeit immaterielle Anreize, wie beispielsweise Anerkennung und Selbstverwirklichung. Die Individualität der Mitarbeiter wird kaum berücksichtigt, weil standardisierte personalwirtschaftliche Instrumente

---

<sup>22</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 50ff.

<sup>23</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 568f.

sich verfestigt haben. Daher sollten motivations- und führungstheoretische Ansätze für eine individuelle Verhaltensbeeinflussung entsprechend der jeweiligen Mitarbeitermotive und damit für eine Individualisierung des Anreizsystems vorgenommen werden. Der Betrieb sollte stärker von individuellen Motiven und Fähigkeiten ausgehen, damit das Unternehmen einen langfristigen Erfolg erzielen kann.

Das Entgelt alleine kann die Mitarbeiter nur kurzfristig motivieren. Geld wirkt instrumentell und wird zur Motivbefriedigung vielfältig genutzt, wobei auch immaterielle Motive mit ihm befriedigt werden können, wie zum Beispiel das Statussymbol.<sup>24</sup>

Im Folgenden werden die einzelnen Führungsinstrumente, mit ihren nicht ganz überschneidungsfreien Funktionen näher erläutert. Bei der Motivations- bzw. Aktivierungsfunktion sollen vorhandene Mitarbeitermotive aktiviert werden und letztlich in eine aktuell wirkende Motivation umgesetzt werden, um die gesamte Qualifikation der Mitarbeiter besser einsetzen zu können.

Bei der Steuerungsfunktion besteht die Möglichkeit, eine direkte Verknüpfung zu betrieblichen Zielen vorzunehmen. So können Anreize die Art und Intensität des Mitarbeiterverhaltens nachhaltig beeinflussen.

Anhand der Informationsfunktion werden Informationen über die Führungspolitik, die Strategie und die Betriebskultur vermittelt.

Es werden explizit formulierte Signale gesendet, die den Mitarbeitern vermitteln, was angesehen ist und was nicht.

Durch die Veränderungsfunktion werden im Rahmen der Veränderungsstrategien veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter verdeutlicht. Somit können Anreize an die Veränderungen angepasst werden, um einen Beitrag zur Umsetzung zu leisten.

Bei der Kooperationsfunktion bedarf es in der Regel einer Unterstützung. Die Kooperationsbereitschaft kann durch eine spezifische gestaltete Vergütungskonzeption gefördert werden.

---

<sup>24</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 570

Und letztlich bei der Selektionsfunktion kann durch ein attraktives Vergütungssystem nicht nur die Mitarbeiterbindung im Betrieb verstärkt werden, sondern es kann für Externe die Voraussetzung für eine Teilnahmemotivation geschaffen werden. Entscheidend ist, welche der Funktionen durch ein spezielles Anreizsystem erfüllt werden soll. Dies liegt in der Erfahrung der betrieblichen Systemgestalter.<sup>25</sup>

Wenn der Fokus auf immateriellen Anreizsystemen liegt, dann sollten sich Mitarbeiter an unternehmerischen Mitbestimmungen beteiligen können mittels des Betriebsrats oder des Aufsichtsrates. Denn eine indirekte Mitbestimmung hat kaum motivierende Auswirkungen auf das Mitarbeiterverhalten. Den Mitarbeitern sollte die Möglichkeit gegeben werden, sich freiwillig an betrieblichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Dementsprechend werden Mitarbeiter ohne Interesse an Entscheidungsmitbestimmungen nicht zwangsläufig mit eingebunden. Außerdem können Mitarbeiter sich besser ans Unternehmen binden, wenn ihnen eine Personalentwicklung als Anreiz angeboten wird. Auf diese Weise wird die Wertschätzung der Qualifikation der Mitarbeiter verstärkt, welches eine Win-win-Situation bietet. Tatsächlich ist ein Betrieb weniger auf kompensatorische Anreizmittel angewiesen, wenn mehr Karrieremöglichkeiten angeboten werden.<sup>26</sup>

Wenn außerdem die gewollte Partizipation von Mitarbeitern im Karrieresystem von Vorgesetzten stark beachtet und positiv sanktioniert wird, ist eine positive Verhaltensbeeinflussung durch die Karrieremaßnahmen zu erwarten. Ein mitarbeiterbezogenes Führungsverhalten wird als individueller Anreiz wahrgenommen und soll damit die Schematisierung im Betrieb abschaffen.

Darüber hinaus sind Informationssysteme wichtige Bestandteile im Betrieb, um Mitarbeitern die Wertschätzung zu vermitteln. Dafür sollten regelmäßige, rechtzeitige und umfassende Informationen über aufgaben- und betriebsrelevante Entwicklungen an Mitarbeiter weitergeleitet werden.

---

<sup>25</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 570f.

<sup>26</sup> Vgl. Ebd., S. 623f.



Außerdem sind gefestigte Organisationssysteme im Betrieb von großer Bedeutung, da beispielsweise Kompetenzregelungen, Aufgabeninhalte und Karriereräume unmittelbare Anreizwirkungen für viele Mitarbeiter zur Folge haben. Im Endeffekt hat das Personalmanagement mithilfe von Anreizsystemen ein vielfältiges, wenn auch schwierig zu gestalten- des Instrument zur Verfügung.<sup>27</sup>

### **3 Überblick über die Lebens- und Berufsphasen**

#### **3.1 Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben**

Im Folgenden werden die Schnittstellen zwischen der Erwerbsarbeit und der Familie hinsichtlich des gesellschaftlichen Wandels näher betrachtet. Im 21. Jahrhundert haben sich die Familienstrukturen von Grund auf verändert, durch die Zunahme von alleinerziehenden Eltern- teilen, Bildung von Patchwork- Familien oder homosexuellen Familien. Zudem sind die Rollenverteilungen nicht mehr klar definiert. Ein allein- erziehendes Elternteil muss die doppelte Verantwortung für die Erzie- hung tragen und beschränkt sich dementsprechend in seiner privaten Freizeit. Der Verlust auf ein gesundes und soziales Gleichgewicht wird zur Folge. Bei einer Patchwork- Familie sind die Rollen zwar klar ver- teilt, jedoch können Unstimmigkeiten und Uneinigkeiten innerhalb der Erziehung die beiden Elternteile stark herausfordern und zu einer Spal- tung der beiden Familien führen.

Demzufolge kann ein sozialer Konflikt einhergehen, der wiederum das Berufsleben stark belastet. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte sich für das Privatleben der Mitarbeiter interessieren und ein familien- freundliches Arbeitsklima anstreben.<sup>28</sup>

Die Theorie der Work- Family Forschung unterlegt, dass im Hinblick auf die sozialwissenschaftliche Perspektive eine Ausübung multipler sozia- ler Rollen existieren. Die erste Annahme geht davon aus, dass die Aus- übung multipler Rollen mit Konflikten einhergeht und Menschen, die eine aktive Partizipation in beide Bereiche vornehmen, einem Rollen-

---

<sup>27</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 624f.

<sup>28</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 89

konflikt unterliegen. Der Konflikt entsteht aus dem Grund, weil die Energie des Menschen eine limitierte Ressource beherbergt. Somit würden Beruf und Familie zwangsläufig in Konkurrenz zueinander stehen. Die zweite Annahme geht davon aus, dass die menschliche Energie eine potentiell ausbaufähige Ressource darstellt. Die multiplen Rollen verursachen demnach positive Auswirkungen auf die Gesundheit und können positiven körperlichen und psychischen Nutzen hervorrufen. Letztlich können Schnittstellen manchmal negativ belastet und manchmal positiv ausgeprägt sein.

Es wurde festgestellt, dass es sich um bidirektionale Wirkungen handelt, das bedeutet, dass Konflikte aus der Familie negative Folgen für die Arbeit haben können, während die Arbeit negative Auswirkungen auf die Familie oder auf das Individuum haben kann.<sup>29</sup>

Die häufigsten Stressfaktoren die zu einer Belastung führen sind zeitliche Engpässe, in denen sich berufliche Verantwortungen mit familiären Verantwortungen überschneiden, aufgrund von Überstunden am Arbeitsplatz. Außerdem können gleichzeitig erfüllte Aufgaben zu Belastungen führen, dabei machen sich Symptome wie, Anspannung, Angst, Müdigkeit, Depression, Teilnahmelosigkeit und Reizbarkeit bemerkbar. Auf diese Weise kann die Belastung, die in einer Rolle erlebt wird, die Leistungsfähigkeit in der anderen Rolle beeinträchtigen.

Eine andere Konfliktart zeigt, wenn in einer Rolle verschiedene Verhaltensmuster gefordert werden, die wiederum mit den Erwartungen des Verhaltens in einer anderen Rolle nicht kompatibel sind, Konflikte entstehen können. Beispielsweise kann die Rolle Im Beruf ein leistungsorientiertes, aggressives und objektives Verhalten erfordern, während die Rolle in der Familie emotionale Wärme und Geborgenheit erfordert. Jedoch sollte nicht außer Betracht gelassen werden, dass sich die Vorteile und Nachteile eines Work- Family- Konfliktes gegenseitig kompensieren. Denn die Erfahrungen aus dem Berufsleben als auch aus dem

---

<sup>29</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 90f.

Familienleben bestärken die Fähigkeiten und die sozialen Kompetenzen des Menschen und bewirken ein positives Wohlbefinden.<sup>30</sup>

Im Zuge dessen wird bei der Work- Family- Facilitation davon ausgegangen, dass eine Rolle die Funktion einer anderen Rolle stärken oder bereichern kann, sodass Synergieeffekte generiert werden können. Dies bedeutet, dass die Ressourcen, die in einer Rolle entwickelt oder genutzt werden, in der anderen Rolle einen positiven Beitrag stiften. Wenn Fähigkeiten und Fertigkeiten in einer Rolle erzielt werden und auf die andere Rolle übertragen werden und dort zu einer Erleichterung führen, wird von der aktiven Ausübung multipler Rollen gesprochen. Wenn ein Mitarbeiter seine grundlegenden Kompetenzen weiterentwickelt, kann daraus eine verbesserte Arbeitsweise resultieren, beispielsweise in Bereichen wie Problemlösungskompetenz oder zwischenmenschliche Kommunikation. Demnach sind die beiden konkurrierenden Hypothesen von betrieblichen Rahmenbedingungen abhängig. Denn der Verstärker für das empfundene Work- Family- Facilitation und Work- Family- Conflict lässt sich von bestimmten Belastungsfaktoren beeinflussen, dazu gelten beispielsweise Autorität oder Flexibilität am Arbeitsplatz, geleistete Arbeitsstunden, soziale Unterstützung sowie die Anzahl und das Alter der betreuten Kinder im Haushalt.

Wenn ein Mitarbeiter es geschafft hat beide Domänen im Alltag miteinander zu vereinbaren, hat er die Work- Family- Balance erreicht. Demzufolge empfindet der Mitarbeiter gleichermaßen Zufriedenheit mit seinen Rollen aus dem Arbeits- und Privatleben. Sie erleben weniger Stress und erzielen ein hohes Maß an Selbstwertgefühl aus den Kompetenzen, die sie bei der Arbeit und im Privatleben erwerben.<sup>31</sup>

Um eine Work- Family- Balance im Betrieb gewährleisten zu können, müsste eine entsprechende Personalpolitik umgesetzt werden, indem sogenannte familienfreundliche Maßnahmen im Vordergrund stehen. Dafür sprechen flexible Arbeitszeiten, Telearbeitsplätze, Angebote zur Kinderbetreuung oder finanzielle Zuschüsse für die Kinderbetreuung.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 91f.

<sup>31</sup> Vgl. Ebd., S. 92f.

<sup>32</sup> Vgl. Ebd., S. 93f.

Für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben müssen Rahmenbedingungen etabliert werden, die für eine ausgeglichene und belastbare Balance zwischen beruflicher Tätigkeit und familiärer Situation sorgen. Wenn dieser Ausgleich gelingt, verbessert sich das Wohlbefinden der Mitarbeiter und damit auch die Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein bedeutender Baustein eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Zudem unterstützt sie das wirtschaftliche Interesse, die Mitarbeiter langfristig und eng an das Unternehmen zu binden und deren Identifikation und Motivation zu steigern.<sup>33</sup>

Darüber hinaus sollten Unternehmen auf der strategischen Ebene Individualisierungsbemühungen im Hinblick auf den zeitlichen Aspekt vornehmen. Mithilfe von Work- Life- Balance können negative Folgen in Form von Gesundheitsschäden wie zum Beispiel Burnout reduziert oder sogar verhindert werden. Wenn ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Berufs- und Privatleben hergestellt wird, kann eine bessere Mitarbeitergewinnung sowie Mitarbeiterbindung zur Folge sein. Durch die Individualisierung der Mitarbeiter, kann eine verstärkte Leistungsorientierung gewährleistet werden, die dazu führt, dass Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz wohler und ausgeglichen fühlen. Zudem üben mitarbeiterfreundliche Individualisierungsmaßnahmen einen positiven Einfluss auf die Work- Life- Balance aus.

Forschungen zufolge löst eine Flexibilität der Arbeitspläne eine positive Wirkung aus, denn lediglich das Gleitzeitmodell steht mit der Work-Life- Balance im positiven Zusammenhang.

Ein anderes Modell der flexiblen Arbeitszeitsysteme verzeichnet die sogenannte amorphe Arbeitszeitgestaltung. Dieses Modell hält zwar die Dauer der Arbeitszeit stabil, lässt die Verteilung der Arbeitszeit jedoch variabel. Dadurch ist es möglich, sich durch Vor- oder Nacharbeit Arbeitsfreiheit zu erarbeiten, was bei dem Modell der Gleitzeit nicht möglich ist. Wenn das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter genauer betrachtet wird, besteht zwischen ihnen ein konfliktäres Verhält-

---

<sup>33</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 233

nis. Auf der einen Seite fordert der Arbeitgeber vom Mitarbeiter permanente Leistung und auf der anderen Seite hat der Mitarbeiter den Wunsch nach einer ausgewogenen Work- Life- Balance.<sup>34</sup>

Ein weiterer Kernpunkt im Unternehmen, der dazu beiträgt, dass sich Mitarbeiter im Arbeitsleben wohl fühlen, ist die Humanisierung der Arbeit. Die Gestaltung der Arbeitszeit sollte demnach erträglich und schädigungslos sein und die Leistungsanforderungen sollten ausführbar, fähigkeitserweiternd und persönlichkeitsfördernd sein. Das Humanisierungsziel bewegt den Mitarbeiter dazu zwischen der Unter- und Überforderung die Balance zu finden. Somit kann die Arbeit als human bezeichnet und optimale Voraussetzungen für den Mitarbeiter geschaffen werden.<sup>35</sup>

Es ist festzuhalten, dass die Gestaltung der Arbeitsbedingungen mitarbeiterorientiert erfolgen sollte, damit eine bessere Mitarbeiterzufriedenheit entsteht und die Gesundheit der Mitarbeiter sowohl auf psychischer als auch auf physischer Ebene gefördert wird.

### **3.2 Lebensphasenorientierte Personalpolitik**

Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Wandlungsprozess. Daher bedarf es einer nachhaltigen Personalpolitik, um Fachkräfte für Unternehmen dauerhaft zu gewinnen und an sie zu binden. Die lebensphasenorientierte Personalpolitik verfolgt drei Ziele zugleich: Die Sicherung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit, die Demografieorientierung und die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben. Demnach wird sie den Anforderungen gerecht, die betrieblichen Belange in Einklang mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter zu bringen.<sup>36</sup>

Aufgrund der ständigen Umbrüche und strukturellen Herausforderungen erfordert die Arbeitswelt ein Umdenken in der Personalpolitik. In den Mittelpunkt rückt immer mehr die Attraktivität der Arbeitgeber für unter-

---

<sup>34</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 656ff.

<sup>35</sup> Vgl. Ebd., S. 676ff.

<sup>36</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 3

schiedliche Gruppen, die bereit sind, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten für das Unternehmen einzusetzen. Insbesondere für jüngere Beschäftigte ist das Gehalt vielmehr als nachrangig zu definieren, denn die Erfüllung der persönlichen Ziele und Wertvorstellungen haben einen hohen Stellenwert eingenommen.

Menschen treffen ihre ausschlaggebenden Entscheidungen während der ersten 20 Jahre, in denen sie verschiedene Lebensphasen durchleben, wie eine Umorientierung im Berufsleben, Aufstiegschancen, Wohnortwechsel oder Familiengründung. Diese Zeit wird als Lebensstau bezeichnet, da Mitarbeiter sich neu orientieren und einfinden müssen. Aufgrund dessen sind Unternehmen gefordert mehr Rücksicht auf die jeweiligen lebensphasenbedingten Umstände der Mitarbeiter zu nehmen und Unternehmen sollten dazu beitragen, dass nicht viele wichtige Entscheidungen zum selben Zeitpunkt auf die Beschäftigten aufeinandertreffen.

Es wird deutlich, dass ein lebensphasenorientierter Ansatz in der Personalpolitik dieser Komplexität an Anforderungen und Vielfalt am ehesten gerecht wird. Denn er beinhaltet, dass Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Lebens- und Berufsphasen die wandelnden Anforderungen im beruflichen und privaten Leben in Einklang bringen können. Zudem können ebenso Mitarbeiter mit Kindern als auch kinderlose Mitarbeiter von den Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs-Privat- und Familienleben profitieren. Außerdem sollte die private Lebenssituation der Mitarbeiter in Unternehmen Berücksichtigung finden. Dies bedeutet für Unternehmen mit lebensphasenorientierter Personalpolitik ein erheblicher Wettbewerbs- und Standortvorteil.<sup>37</sup>

Es erscheint ein Zusammenhang zwischen dem Thema lebensphasenorientierte Personalpolitik und dem Trendbereich technisch ökonomische Trends. Die technisch ökonomischen Trends prägen unsere Arbeitswelt, insbesondere die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien. Ursache für den Globalisierungsprozess ist der ständige Wettbewerb der Innovationsfähigkeit und Bereitschaft. Dies

---

<sup>37</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 4f.

hat zur Folge, dass Beschäftigte immer flexibel und mobil bleiben und sich auf den technischen Fortschritt einstellen müssen. Für Unternehmen werden Wissen und Kompetenzen zu einem entscheidenden Rohstoff, hinzu kommt, dass Vernetzungen und Kooperation zu erforderlichen Fähigkeiten führen.

Durch die einhergehende Digitalisierung, Virtualisierung und Mobilisierung der Informations- und Kommunikationstechnologie werden enorme Zeitersparnisse ermöglicht. Allerdings ist gleichzeitig eine Beschleunigung im Alltagsleben zu beobachten, sowohl im Privatleben als auch im Arbeitsleben. Demzufolge lässt sich eine Interdependenz zwischen Zeit und dem Einsatz von technologischen Geräten erkennen. Genau an dieser Stelle existiert jedoch ein Problem. Durch die permanente Verfügbarkeit über das mobile Telefon und durch den E-Mail-Verkehr, entsteht der Drang nach immer mehr Technikkonsum. Hinzukommt die zunehmende Flut an Informationen und Handlungsoptionen, die bei Menschen durch die Zeitgewinnung einen Kommunikationsdruck auslöst. An dieser Stelle stellt die Zeitgewinnung durch die Technologien eine erhebliche Belastung dar. Die Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen, dass der Mensch ständig erreichbar ist und lösen einen erhöhten Leistungsdruck aus, der zur Doppelbelastung innerhalb der Arbeit und des Privatlebens führen kann.<sup>38</sup>

Der Begriff Arbeitsverdichtung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Aufgrund der modernen Technologien, ist die Komplexität des Arbeitens und somit auch die Zunahme der pro Zeiteinheit geleisteten Menge an Arbeit deutlich erhöht. In der heutigen Arbeitswelt haben Wissen und Kompetenzen in Kombination mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und Wendigkeit einen hohen Stellenwert. Darüber hinaus weisen Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen eine hohe und komplexe Wissensintensität auf. Umso schwieriger gelingt es Beschäftigten die Balance zu halten, um als kompetenzfähiger aber auch als familienorientierter Mitarbeiter anerkannt zu werden.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 7f.

<sup>39</sup> Vgl. Ebd., S. 9

Im Zuge dessen besteht außerdem auch ein Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Trends. Ein wichtiger Baustein in der Personalarbeit verzeichnet die Nachhaltigkeit. Denn um einen verantwortlichen Umgang mit Ressourcen realisieren zu können, bedarf es einer Nachhaltigkeit in der Personalarbeit. Es muss daher eine langfristige Perspektive in den Vordergrund rücken, die diese drei Aspekte in der Personalpolitik verfolgt: Identifikation/Motivation, Qualifikationen/Kompetenzen, Gesundheit/Wohlbefinden. Diese drei Aspekte sollten langfristig gefördert und auf einem hohen Stand gehalten werden. Außerdem beinhaltet die Nachhaltigkeit, sich mit dem Wunsch der Mitarbeiter nach Entschleunigung sowie nach Balance auseinanderzusetzen.

Aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels, aus der eine zunehmende Individualisierung herauswächst, ist es für Beschäftigte einfacher Selbstfindung und Selbstverwirklichung zu realisieren. Die Individualisierung verändert die Wertvorstellungen im Arbeitsmarkt und beeinflusst somit auch die Angebotsstruktur der Arbeitgeber. Potenzielle Nachfrager streben nach einem ausbalancierten Lebenskonzept, in denen traditionelle und moderne Werte gleichermaßen geschätzt und verkörpert werden.

Außerdem findet in der neuen Generation der Arbeitswelt eine moralische Erneuerung statt. Gesellschaftliche Aufwertungen wie Ehe, Familie und Kinder rücken immer mehr in den Vordergrund.

Zudem lässt sich erkennen, dass sich eine grundlegende Neubewertung von Arbeit und Leistung herauskristallisiert, sowie die vorrangige Förderung von Bildung und Kultur. Somit entstehen immer mehr Bedürfnisse der Beschäftigten nach menschlicher Wärme, Freundlichkeit, Freundschaft und Gerechtigkeit.

Durch den Wertewandel lässt sich außerdem beobachten, dass Erwerbstätige nach einer zunehmenden Sinnsuche in außerberuflichen Bereichen streben. Das bedeutet, dass Arbeit, Freizeit und Familie immer mehr zueinander stehen und im Arbeits- und Familienleben als verbundene Bereiche wahrgenommen werden. Darüber hinaus strebt die heutige jüngere Generation in der Arbeitswelt gleichermaßen nach Respekt, Spaß und Sinnhaftigkeit. Die Erwartungen der Erwerbstätigen



kennzeichnen sich im betrieblichen Miteinander durch persönliche Weiterentwicklung, partnerschaftliche Führung sowie einer ausgeprägten Kollegialität, die weit über das berufliche Maß hinausgehen. Außerdem ist zu verzeichnen, dass besser qualifizierte Mitarbeiter ein hohes Interesse an eigenverantwortlichen und herausfordernden Arbeitsinhalten sowie einer Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben und flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitsort und Arbeitszeit haben. Dies lässt sich darin begründen, dass für höher qualifizierte Angestellte das Gehalt nicht mehr ausschließlich über Geld definiert wird, sondern auch über Faktoren wie Spaß, Sinn, Zeit und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Demzufolge wird Leistung ebenfalls nicht länger als Einsichtig betrachtet, denn Leistung wird nicht mehr nur auf die Produktivität im Beruf bezogen. Vielmehr orientiert sich die Bedeutung an Leistung nach Pflichtbewusstsein und Disziplin sowie selbstdefinierte Ziele, die gerne privat wie beruflich gelebt werden.<sup>40</sup>

Folglich verdeutlichen die aufgeführten Erkenntnisse, dass die verschiedenen Megatrends unsere Arbeits- und Lebensumwelt verändern. Um eine feste Grundlage der lebensphasenorientierten Personalarbeit zu ermöglichen, sollten Megatrends in der Gestaltung der Führung Berücksichtigung finden. Denn es ist offensichtlich, dass neue Strategien zum Umgang mit den demografischen, technisch-ökonomischen und gesellschaftlichen Trends entwickelt werden müssen.<sup>41</sup>

Ein weiterer Schwerpunkt zur Umsetzung der neuen Strategien wirft die Frage der Praktikabilität auf. Das bedeutet, dass es angesichts der Komplexität an Herausforderungen einer zukunftsorientierten und gleichzeitig praxistauglichen Gestaltung bedarf. Dabei fallen insbesondere drei Aspekte zu diesem Themenbereich auf, die zusammengefasst werden müssen: Beschäftigungsfähigkeit/ Wissen und Kompetenzen, Demografieorientierung, Work- Life- Balance/ Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben. Vor allem das Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten stellen eine fundamentale Ressource für Unter-

---

<sup>40</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S.10ff.

<sup>41</sup> Vgl. Ebd., S. 13f.

nehmen dar und werden künftig immer mehr benötigt. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Arbeit und Veränderungsgeschwindigkeit sowie der steigenden Wissensintensität sind Unternehmen auf „beschäftigungsfähige“ Mitarbeiter angewiesen.

Unter Beschäftigungsfähigkeit werden Mitarbeiter bezeichnet, die über fachliche Kompetenzen, wie Methoden- und Sozialkompetenzen sowie persönliche Kompetenzen verfügen. Denn sie fassen die Schlüsselkompetenzen für ein Unternehmen zusammen und bilden das Modell der Beschäftigungsfähigkeit, wie in Abbildung 2 veranschaulicht wird (s.S.61). Allerdings ist für eine nachhaltige Sicherung die gegenseitige Verantwortung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber von großer Notwendigkeit, da beide verpflichtet sind die Rahmenbedingungen derart zu gestalten, dass eine gemeinsame Beschäftigungsfähigkeit bewahrt wird.<sup>42</sup>

Wenn sich aufgrund des demografischen Wandels, die Anzahl von potenziellen Fachkräften nicht weiter verändert, ist es notwendig, die Kompetenzen und Qualifikationen der einzelnen potenziellen Fachkräfte zu erhöhen, da der Nachwuchs demografiebedingt weniger wird.

Die Erhaltung der Nachhaltigkeit in der Personalpolitik verschafft den Unternehmen einen Wettbewerbs- und Standortvorteil, die auf zwei Ebenen positiv wirken. Zum einen wird die Innovationskraft generiert und die Positionierung auf den Arbeitsmärkten wird verbessert. Zum anderen steigt die Attraktivität des Arbeitgebers, die moderne Rahmenbedingungen schaffen.<sup>43</sup>

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik lässt sich zusammenfassend wie folgt beschreiben. Es werden familienpolitische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen erzielt. Der Mensch wird nicht nur als Funktionsträger im Unternehmen angesehen, sondern als Ganzheit mit seinen Erfahrungen und Emotionen. Es werden bewusst unterschiedliche Lebensphasen der Mitarbeiter in Planungen und Entscheidungen einbezogen. Außerdem werden Mitarbeiter dabei unter-

---

<sup>42</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 14f.

<sup>43</sup> Vgl. Ebd., S. 16f.

stützt, ihre Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit über das gesamte Berufsleben hinweg zu erhalten, auch in schwierigen Zeiten wie z.B. bei einer schweren Erkrankung, dem Tod eines Angehörigen oder während einer Scheidung.<sup>44</sup>

### **3.3 Konzepte von Lebensphasen**

Wie bereits erwähnt lassen sich drei Dimensionen aus einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ableiten: Nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Demografieorientierung, Work- Life- Balance/Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben. Um jedoch eine lebensphasenorientierte Personalpolitik im Unternehmen konzipieren zu können, reicht nicht die Kombination von möglichen Instrumenten und Maßnahmen für den Einsatz aus. Damit ein langfristiges funktionsfähiges und praktikables Konzept entwickelt werden kann, sollte der Einbezug von relevanten Unternehmensfeldern gewährleistet sein.

Außerdem sollten Aktivitäten bezüglich der Lebensphasenorientierung aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft sein.

Zudem ist es signifikant, eine Verknüpfung der betrieblichen Notwendigkeiten mit den Zielen, den Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten herzustellen. Die Lebensphasenorientierung schafft somit die Voraussetzungen für ein ganzheitliches und integratives Unternehmenskonzept, das bestimmten Grundsätzen gerecht wird. Das Konzept deckt nicht nur die Ganzheitlichkeit ab, sondern berücksichtigt relevante betriebliche Handlungsfelder und was noch viel wichtiger ist, es bildet die individuelle Situation der Mitarbeiter. Und die individuelle Situation der Mitarbeiter spiegelt wiederum in der Lebensphase und Berufsphase widergespiegelt. Wenn das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik bis zur kleinsten Detail ausgeklügelt wird, ist eine Konzeption zu erwarten, die von hoher Individualisierung zeugt.

Jedoch läuft die Gefahr, dass ein solches Konzept an die Grenzen der Praktikabilität stößt und als zu theoretisch eingestuft wird. Wenn das Konzept zu abstrakt gestaltet wird, ist sie nicht auf lange Sicht umsetz-

---

<sup>44</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 18f.

bar.<sup>45</sup> Daher sollte ein Systematisierungssystem konzipiert werden, das die Lebens- und Berufssituation der Beschäftigten abbildet und gleichzeitig für den Betrieb anwendbar ist.

Ein solches Systematisierungssystem verschafft einen Überblick über die unterschiedlichen Lebensphasen sowie die beruflichen Phasen von Beschäftigten und ermöglicht andererseits eine Zuordnung zu gängigen betrieblichen Handlungsfeldern. Hinzu kommt, dass das System eine Verknüpfung zu bereits vorhandenen personalpolitischen Instrumenten und Maßnahmen darbietet. Zusammenfassend lässt sich das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik in drei Ebenen unterteilen: Lebensphasen, Berufsphasen, Handlungsfelder.<sup>46</sup>

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen näher betrachtet. Beginnend mit der Aufführung der relevanten Lebensphasen, zählen zum familiären Bereich: Elternschaft, Pflege, Lebens- und Arbeitssituation des Partners, soziales Netzwerk.

Das Personalmanagement sollte insbesondere die genannten Lebensphasen in der Führung und in der Planung berücksichtigen. Die aufgeführten Lebensphasen lassen sich wie folgt beschreiben.

Die Elternschaft beginnt mit der Geburt oder der Adoption eines Kindes, demzufolge steigen familiäre Verantwortung und Zuwendung für ein Kind oder mehrere Kinder. Die vorläufige Abkopplung vom Arbeitsleben und die Rückkehr in den Arbeitsalltag ist ein schwerer Übergang und erfordert wieder ein Neubeginn. Um den wiederkehrenden Einstieg zu erleichtern, sollten Einweisungen in die Arbeitsprozesse erfolgen.

Wenn Beschäftigte neben dem Beruf Verantwortung über die Pflege übernehmen und pflegebedürftige Menschen unterstützen, resultiert daraus eine enorme physische und psychische Belastung, worauf Führungskräfte sensibilisiert werden sollten.

Die Lebens- und Arbeitssituation des Partners zeigen einige Probleme auf, da Paare meistens wenig Spielraum für Abstimmungsmöglichkeiten haben in Bezug auf die Schichtarbeit, die Kinderbetreuung und Karrie-

---

<sup>45</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 19

<sup>46</sup> Vgl. Ebd., S. 20

replanung. Daher sind Paare oft damit konfrontiert, eine Balance zwischen den Verpflichtungen gegenüber dem Arbeitgeber und dem Partner zu finden.

Das soziale Netzwerk hat sich als Bestandteil des alltäglichen und beruflichen Lebens etabliert. Es legt die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder einer Gesellschaft fest. Über das soziale Netzwerk ist es möglich, persönliche Informationen über jedes Individuum zu erfahren und auf diese Weise können sich Arbeitgeber über das soziale Verhalten eines potenziellen Mitarbeiters zielgerichtet erkundigen.<sup>47</sup>

Es lassen sich außerdem Lebensphasen identifizieren, die außerfamiliär sind. Dazu gehören: Ehrenamt, Hobby, Krankheit, Nebentätigkeit und Verschuldung. Ehrenamtliche Tätigkeiten erfordern zeitliches Engagement während der Arbeitszeiten. Daher kann es zu kurzfristige Einsätzen kommen, die im Unternehmen zu Abwesenheitszeiten führen.

Um bestimmte Rahmenbedingungen im Rahmen des Engagements einzuhalten, könnten Dienstpläne dementsprechend kompensiert und mit dem Beschäftigten abgestimmt werden.

Das Hobby eines jeden Menschen ist zum Ausgleich zwischen dem Erwerbs- und Privatleben bestimmt. Daher suchen viele Beschäftigte ihre Selbstverwirklichung in Freizeitaktivitäten. Jedoch könnten ebenso berufliche Rahmenbedingungen für ein besseres Betriebsklima sorgen, indem sich Mitarbeiter auch am Arbeitsplatz selbstverwirklichen können. Krankheitsbedingte Fehltage der Beschäftigten erfordern umfangreiche Umstrukturierungen der Dienstpläne und Reorganisationen der Personalbesetzungen.

Allerdings sollten Arbeitgeber zwischen kürzeren Krankheitszeiträumen und chronischen Erkrankungen unterscheiden, da sie einen verschiedenen Bezug auf Art und Umfang der Tätigkeit beanspruchen.

Eine Nebentätigkeit basiert bei vielen Beschäftigten auf persönlichen Motiven, wie ökonomische Zwänge oder die Suche nach beruflicher Erfüllung. Dies ist ein komplexes Problem, da Mitarbeiter sich bis zur körperlichen Überarbeitung und geistigen Erschöpfung strapazieren.

---

<sup>47</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 21f.

Wenn sich Beschäftigte hoch verschuldet haben und eine Tilgung mit dem vorhandenen Einkommen nicht mehr möglich ist, können Beschäftigte ihre Schuldenberge nicht mehr abbauen, in Folge dessen treten psychische Probleme am Arbeitsplatz auf. Für Arbeitgeber sind die Hintergründe für die dauerhafte Leistungsschwäche am Arbeitsplatz nicht erkennbar. Die aufgeführten Lebensphasen sind unabhängig vom Alter und unabhängig davon, in welcher beruflichen Phase sich ein Mitarbeiter befindet.<sup>48</sup>

Im Folgenden werden die relevanten Berufsphasen aufgezählt: Einstieg/ Orientierung, Reife, Führung, Ausland, Ausstieg.

Diese lassen sich folgendermaßen erläutern. Der Einstieg stellt die erste Tätigkeitsaufnahme in ein Unternehmen dar und bezeichnet den Beginn der ersten festen Anstellung. Hinsichtlich der beruflichen Orientierung bestehen verschiedene Ursachen für „Wiedereinsteiger“, die eine berufliche Neuorientierung im Unternehmen für die Meisten nach sich zieht.

Die berufliche Reife wird denjenigen Mitarbeitern zugesprochen, die über ein großes Know-how verfügen. Aufgrund der langjährigen Berufserfahrung im Rahmen von Fach- und Projektaufgaben, zeigen Beschäftigte kein wesentliches Entwicklungspotenzial im Rahmen ihrer Funktion auf, da sie bereits als Know-how- Träger im Unternehmen bezeichnet werden. Daher wird meist seitens von Unternehmen keine berufliche Karriereentwicklung von Mitarbeitern zwangsläufig gewünscht. Eine Führungsposition erfordert viel Verantwortung und ist mit enormen Herausforderungen verbunden, bezüglich der Identifikation mit der neuen Rolle und der Abgrenzung gegenüber den Mitarbeitern. Jedoch können auch Beschäftigte, die sich bereits in einer Führungsposition etabliert haben, aufgrund von bestimmten Lebensereignissen ihrer Verantwortung nicht in vollem Umfang nachkommen.

Ein Standortwechsel ins Ausland verursacht automatisch einen Wechsel des Lebensumfeldes und je nach Land sind auch kulturelle Verän-

---

<sup>48</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 22f.

derungen vorzunehmen. Davon ist nicht nur der Mitarbeiter selbst betroffen, sondern auch der Partner oder die Familie. Der Auslandsaufenthalt für die Karriere bestimmt somit maßgeblich das Leben der Betroffenen, daher sind Vereinbarkeitsprobleme zwischen Partnern nicht zu vermeiden und können sogar eine Ehekrise herbeiführen.

Das Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen kann aus vielen Gründen einhergehen. Oftmals verlassen Auszubildende nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung Unternehmen, um sich weiterzubilden und weitere Erfahrungen zu sammeln. Bei einem internen Abteilungs- oder Bereichswechsel sowie bei einem endgültigen Verlassen des Arbeitgebers wird von einem Ausstieg gesprochen.

Der Ausstieg kann vielseitige Gründe beherbergen, wie zum Beispiel die berufliche Neuorientierung oder der Eintritt in den Ruhestand. Nicht jeder Mitarbeiter durchlebt zwangsläufig die jeweiligen Berufsphasen im Leben, dennoch ist es rational entsprechende Maßnahmen, im Falle des Auftretens dieser Berufsphasen, zu entwickeln. Um den Mitarbeitern Lösungswege für ihre individuellen Bedürfnisse anbieten zu können. Dafür bedarf es geeignete Maßnahmen und Instrumente zu entwickeln, sowohl für die jeweilige Berufsphase als auch für die Lebensphase des Beschäftigten.<sup>49</sup>

Die Zusammenführung von Lebens- und Berufsphasen wird als „Matching“ bezeichnet. Es existieren bereits erfolgreich geprüfte Einzelmaßnahmen, die eine lebensphasenorientierte Personalpolitik ausmachen. Dabei ist es wichtig, ein bestehendes Instrumentarium und Maßnahmenbündel kompatibel und zielgerichtet einzusetzen.<sup>50</sup>

Es ist erforderlich eine neue Systematisierung, die die Vielfältigkeit und die Individualisierung, die mit Unübersichtlichkeit verbunden ist, zu konzipieren. Um eine weitere Verbesserung der Systematisierung zu gewährleisten, sollten Maßnahmen in personalpolitische Handlungsfelder eingeteilt werden.

Bei der Zuordnung der Handlungsfelder sind Unternehmenskultur und Führung besonders aufgefallen, da sie gewissermaßen den Rahmen

---

<sup>49</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 24f.

<sup>50</sup> Vgl. Ebd., S. 26

darstellen. Aufgrund dessen gelten die Maßnahmen und Instrumente, die diesen beiden Handlungsfeldern zugeordnet sind, als allgemeingültig. Außerdem legen sie gleichzeitig das normative und strategische Fundament der lebensphasenorientierten Personalpolitik fest.

In diesem Zusammenhang ist es zu unterstreichen, dass in Zukunft eine entsprechende Führungskultur bezüglich der Individualisierung der Personalarbeit hergestellt wird.

Die Handlungsfelder Steuerung und Erfolgsbewertung lassen sich nicht zu bestimmten Lebens- und Berufsphasen zuordnen, da sie das Ziel verfolgt, die Wirkung der Handlungsfelder zu evaluieren. Trotz dessen ist dieses Handlungsfeld ein Bestandteil der lebensphasenorientierten Personalpolitik.

Darüber hinaus beinhalten die Handlungsfelder Organisation, Personalentwicklung, Mitarbeitergewinnung, berufliche Werdegänge sowie Anreiz- und Motivationssysteme relevante lebens- und berufsphasenspezifische Ansätze.

Das Handlungsfeld Gesundheitsförderung nimmt eine Sonderstellung ein, da ein Bezug zu den einzelnen Lebensphasen vorliegt.

Außerdem weist eine detaillierte Auseinandersetzung der Thematik auf, dass die Instrumente und Maßnahmen der Gesundheitsförderung lebens- und berufsphasenabhängig sind, die das Handlungsfeld generell geltend macht.<sup>51</sup>

Um eine konkrete Ausgestaltung der lebensphasenorientierten Personalpolitik realisieren zu können, ist eine konkrete Anwendung des richtigen Handlungsfeldes und Instruments für die jeweilige Situation des Beschäftigten und des Unternehmens in der richtigen Art und Weise erforderlich. Auf diese Weise erarbeiten sich Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil und können eine nachhaltige Mitarbeiterbindung herstellen. Jedoch erfordert es viel Steuerung und regelmäßige Evaluation von Mitarbeiterbefragungen.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 26f.

<sup>52</sup> Vgl. Ebd., S. 29



### **3.4 Implementierung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik im Unternehmen**

Für die Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik in ein Unternehmen ist ein grundsätzlicher Ablauf vorgesehen. Dabei sollten die Vorgehensweise und der Ablauf der Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik nach einem einheitlichen Muster erfolgen. Nichtsdestotrotz sind Anpassungen an den Bedarf des Unternehmens und an betriebliche Ziele von Notwendigkeit. Außerdem ist die Größe des Unternehmens hierbei irrelevant. Die Herangehensweise ist dabei wesentlich von Bedeutung und entscheidet den Erfolg der Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Das Stichwort lautet in diesem Fall weniger ist mehr, denn es kommt darauf an, weniger Maßnahmen umzusetzen. Es ist stattdessen wichtiger die richtigen und passgenauen Lösungswege aufzuzeigen.<sup>53</sup>

Zusammenfassend ist eine Implementierung, die in sieben Schritten erfolgt, notwendig und sinnvoll. Schritt eins basiert auf der Theorie eine ausführliche Bestandsaufnahme der eigenen Personalpolitik zu machen. Vorab ist es erforderlich, eine intensive Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens zu machen, weil es das Fundament bildet. Auf diese Weise wird ein bestimmter Rahmen vorgegeben und das Ergebnis veranschaulicht, in welchen Bereichen das Unternehmen bereits gut ausgerüstet ist und ob die Instrumente beibehalten werden oder einer Modifizierung unterzogen werden müssen.

Es muss überprüft werden, inwiefern die vorhandenen Maßnahmen zweckmäßig und zielführend sind, hinsichtlich der derzeitigen Rahmenbedingungen, der zukünftigen Herausforderung des Unternehmens und der Lebensphasenorientierung. Insbesondere ist die Einbindung und Unterstützung aller Beteiligten im Unternehmen von Beginn an erforderlich, um eine heterogene zusammengesetzte Arbeitsgruppe einrichten zu können.

In dem zweiten Schritt sollten realistische Ziele für das Vorhaben gesetzt werden. Der Handlungsbedarf ergibt sich aus dem Rahmen der

---

<sup>53</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 61

Situationsanalyse, denn sie fallen für jedes Unternehmen unterschiedlich aus. Wenn zum Beispiel die Altersstruktur eines Betriebes auf eine Überalterung der Belegschaft hinweist und gleichzeitig Nachwuchskräfte fehlen, wird die Zielsetzung darin bestehen, die Attraktivität für jüngere potenzielle Bewerber zu erhöhen. Es ist erfolgsbestimmt konkrete handhabbare und messbare Ziele zu formulieren, damit eine Nachhaltigkeit in der Zielverfolgung gewährleistet werden kann.

In dem dritten Schritt sollten lebensphasenorientierte Maßnahmen identifiziert werden. Um die festgelegten Ziele erreichen zu können sind in der Regel zukünftige Maßnahmen zu planen. Darüber hinaus sollten mögliche Auswirkungen der Instrumente beobachtet werden. Um eine schnelle Akzeptanz seitens von Mitarbeitern zu erlangen, ist es vorteilhaft die Erwartungen der Beschäftigten zu berücksichtigen, indem eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wird.

In dem vierten Schritt sollte ein Aktivitätenplan erstellt werden. Denn mit der Festlegung von Maßnahmen beginnt die praktische Umsetzung, mithilfe der Planung der notwendigen Aktivitäten. Der Aktivitätenplan enthält Informationen zu den umzusetzenden Maßnahmen, den Zielen, dem Vorgehen und seinen Meilensteinen, der Dauer, dem Zeitfenster und der Wirkungsprognose.

In dem fünften Schritt werden die Maßnahmen implementiert. Sobald alle Vorbereitungen getroffen und die Verantwortlichkeiten definiert sind, beginnt die Implementierung und Umsetzung der Maßnahmen vor Ort.

In dem sechsten Schritt werden Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt. Das Unternehmensleitbild könnte lauten „Tue Gutes und rede darüber“. Die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen ist notwendig, damit die lebensphasenorientierten Instrumente von den Beschäftigten akzeptiert werden und die Mitarbeiter zur Imagebildung des Unternehmens beitragen. Es können verschiedene Informationsträger zum Einsatz kommen, wie zum Beispiel die Medien wie die Mitarbeiterzeitung, das Intranet, soziale Netzwerke, aber auch Betriebsversammlungen und Infotage, sowie Kongresse und Tagungen. Auf diese Weise

wird die Attraktivität des Arbeitgebers sowohl intern als auch extern gestärkt.

In dem siebten Schritt wird abschließend der Erfolg kontrolliert. Nach Implementierung der Maßnahmen sind Erfolg erst mittel- bis langfristig zu realisieren, dabei kommt es auf die Art und den Umfang der Maßnahmen an. Es ist empfehlenswert und Ideal die Erfolgskontrollen von Beginn an durchzuführen und nicht erst am Ende des Prozesses. Um die Ergebnisse konsequent sichtbar zu machen, ist eine Formulierung von Erfolgskennzahlen oder Bewertungsansätzen im Vorfeld der Durchführung relevant. Zur Unterstützung dienen alle Datenquellen und die zur Verfügung stehenden Informationen. Zusätzlich können die Bewertungshilfen eingesetzt werden, wie zum Beispiel Mitarbeiter- und Kundenbefragungen.<sup>54</sup>

Im nächsten Schritt wird der 15- Punkte- Plan zur Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik näher erläutert. Darin sind summierte Erkenntnisse von Unternehmen enthalten, die bereits erste Schritte auf dem Weg zur lebensphasenorientierten Personalpolitik unternommen haben. Damit es möglich ist, einen anstehenden Fachkräftengpass zu vermeiden, sollten die Interessen des Unternehmens mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden. Denn Personalarbeit ist erst dann nachhaltig wirksam, wenn die Potenziale und Fähigkeiten der Beschäftigten zum eigenen Vorteil optimal ausgeschöpft werden. Dabei ist es vorteilhaft sich von Kollektivregeln abzulösen und eher individuelle Lösungsstrategien zu finden.<sup>55</sup>

Im Folgenden wird der 15- Punkte-Plan kurz beschrieben.

Der erste Punkt besagt, dass die Lebensphasenorientierung auf der obersten Leitungsebene des Unternehmens verankert sein muss, damit der Unternehmensleiter die Ansätze von oben nach unten vorleben kann.

In dem zweiten Schritt werden die Stärken und Schwächen vorhandener Instrumente und deren Wirksamkeit identifiziert und bewertet. Wenn

---

<sup>54</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 61ff.

<sup>55</sup> Vgl. Ebd., S. 64

zu Beginn des Prozesses eine Bestandsaufnahme der vorhandenen personalpolitischen Instrumente durchgeführt wird, kann eine Basis für die Implementierung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik geschaffen werden.

In dem dritten Schritt wird eine ganzheitliche, integrative Herangehensweise verfolgt. Dabei sollten die Instrumente in ein ganzheitliches Konzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik eingebunden und aufeinander abgestimmt sein. Jedes Unternehmen sollte alle Handlungsfelder berücksichtigen und den passenden Gestaltungsansatz je nach Unternehmen auswählen.

In dem vierten Schritt wird vorausschauend für die Projektplanung geplant. Wenn ein Plan gut konzipiert ist, bedeutet es nicht dass es gut umgesetzt ist. Aufgrund dessen sollte im Vorfeld genug Zeit für die festen Termine und Meilensteine genommen werden, somit auch für die fortlaufende Evaluierung der Aktivitäten. Außerdem sollte genug Zeit für die Auswahl der Projektmitglieder und des Projektzeitraums eingeplant werden.

In dem fünften Schritt sollte man sich auf alle „Killer- Argumente“ gut vorbereiten. Daher sollten sich Mitglieder im Vorfeld mit möglichen Hindernissen und Hemmnissen auseinander setzen und ihre Kommunikation darauf ausrichten.

In dem sechsten Schritt sollen die Führungskräfte die Mitarbeiter sowie den Betriebsrat oder Personalrat frühzeitig in ihr Vorhaben mit einbinden und sie an der Umsetzung beteiligen lassen, weil es den Umsetzungserfolg der Maßnahmen sichert.

In dem siebten Punkt sollten Vorgesetzte den Prozess durch gezielte interne Kommunikationsmaßnahmen begleiten, da die Kommunikation den Schlüssel zu positiven Veränderungen und gegenseitigen Verständnis darstellt und den Rückgrat der Einführung bildet.

In dem achten Punkt sind kontinuierliche Mitarbeiterbefragungen durchzuführen, damit aktuelle Problemstellungen und Wünsche erkannt werden und dementsprechend bedarfsgerechte Planungen und passgenaue Maßnahmen umgesetzt werden.

Im neunten Punkt sollten flexible Lösungen und pragmatische Handlungsansätze bevorzugt werden, weil die Überzeugungsarbeit leichter fällt, wenn die praktische Umsetzbarkeit für die Beteiligten ersichtlich und leicht zu realisieren ist.

Im zehnten Punkt besteht die Aufgabe darin, insbesondere Führungskräfte für die Umsetzung der Strategie zu sensibilisieren.

Im elften Punkt werden insbesondere kostenneutrale und kostengünstige Maßnahmen in den Vordergrund gestellt, denn es ist möglich Maßnahmen auch ohne größeren finanziellen Aufwand umzusetzen. Vor allem für kleine und mittelständige Unternehmen sind kostspielige Maßnahmen kaum zu realisieren.

Der zwölfte Punkt beinhaltet, dass Kosten und Nutzen aufgezeigt werden und die Ansätze in den Bereich Steuerung und Erfolgsmessung integriert werden. Dabei lohnt sich die Versuchung das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik in das bestehende Controllingssystem des Unternehmens zu integrieren, wie zum Beispiel in die Balanced Scorecard, wenn sie vorhanden ist. Es ist empfehlenswert mit finanziellen Hürden offen umzugehen und nach alternativen Lösungen zu suchen.

Im dreizehnten Punkt wird eine progressive externe Öffentlichkeitsarbeit beschrieben, damit das Marketing für die Instrumente nicht vernachlässigt wird. Es wird schwieriger, wenn das Unternehmen erst einmal in der Öffentlichkeit für seine Lebensphasenorientierung bekannt ist.

In dem vierzehnten Punkt sollten die Chefabteilungen sowie die Vorgesetzten versuchen die Betriebsblindheit zu vermeiden. Dazu dient eine externe Unterstützung, die den neutralen Blick von außen auf den Gesamtprozess zur Analyse gewährleistet.

Der fünfzehnte und somit letzte Punkt besagt, dass sich Unternehmen kreativ in Bezug auf neue Wege zeigen und Netzwerke nutzen sollten. Hier wird empfohlen das Benchmarking zu berücksichtigen, um neue Ansätze für die Belegschaft zu entwickeln. Außerdem ist es vorteilhaft, Kooperationen und Netzwerke sowie regelmäßigen Erfahrungsaustausch aufzubauen.

Darüber hinaus sollten ausschließlich fundierte Informationen über tatsächliche umsetzbare Maßnahmen intern weitergegeben werden.<sup>56</sup>

## **4 Personalführung**

### **4.1 Die Auswirkung von Führungsstil und Führungsverhalten auf Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter**

Die Bedeutung der Mitarbeiterführung hat sich enorm gewandelt und ist facettenreicher geworden. Der nachhaltige Erfolg einer Mitarbeiterführung bemisst sich an der Interaktion hinsichtlich der Art und Weise, wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter führt. Der Führungserfolg obliegt zum einen der wirtschaftlichen Effizienz und zum anderen der sozialen und sozial-psychologischen Effizienz.

An diesen Maßstäben wird die Führung beurteilt. Insbesondere rücken Themen wie Über- und Unterforderung sowie Abwertung und Wertschätzung in den Vordergrund.

Dabei wird die Frage aufgeworfen, welchen Einfluss das Führungsverhalten auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat und welche Kompetenzen Führungskräfte benötigen. Wenn ein Führungsverhalten subjektiv als unbefriedigend wahrgenommen wird, dann erweist sich der Führungsstil als Haupthindernis für das Wohlbefinden und die Akzeptanz der Mitarbeiter.

Einer der wichtigsten Einflussfaktoren, neben dem Zeitdruck, für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten. Demnach ist das eine von dem anderen abhängig. Bei einer Mitarbeiterbefragung wurde belegt, dass Mitarbeiter in einem Konfliktverhältnis mit dem Vorgesetzten überdurchschnittliche Werte an psychischen Beschwerden erlitten. Im Grunde genommen ist das Führungsverhalten der einzig signifikante Faktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit für Mitarbeiter. Es sind immer mehr effiziente Führungseigenschaften, wie authentische Persönlichkeiten mit einem mitarbeiterorientierten Führungsstil gefragt. Außerdem sollten Führungs-

---

<sup>56</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 64ff.

kräfte die Fähigkeit zu einem komplexen und vernetzten Denken besitzen. Die Art und Weise einer direkten und personenbezogenen Führung, sowie die Organisations- und Arbeitsbedingungen können über die Gesundheit, das Verhalten und die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters bestimmen, wie in Abbildung 1 verdeutlicht wird (s.S.60).<sup>57</sup>

Weitere Erwartungen des Unternehmens an Führungskräfte bestehen darin, dass die Potentiale von Mitarbeitern im Unternehmen ausgeschöpft und weiterentwickelt werden. Auf diese Weise sollen die Faktoren Qualifikation und Motivation nachhaltig gefördert werden.

Die Methode der 360°- Beurteilung lässt auf eine zuverlässige und eindeutige Bewertung schließen und sollte demnach in Unternehmen eingesetzt werden, damit differenzierte Blickwinkel und Sichtweisen, nicht nur von Führungskräften sondern auch von Mitarbeitern, Kollegen und Kunden in Betracht gezogen werden.

Jedoch ist die Führungskraft nicht allein für den Unternehmenserfolg verantwortlich, sondern normative Entscheidungen bestimmen meist was Führungserfolg bedeutet. Demnach können sich Erfolgskriterien verändern, wenn Strategien oder Personen wechseln. Des Weiteren können Führungskräfte, aufgrund der Involvierung der verschiedenen Akteure, sich in Spannungsfeldern bewegen, weil die Erwartungen der verschiedenen Akteure widersprüchlich sein können. Eine Führungskraft steht daher vor diversen Herausforderungen, weil alle Erwartungen zielorientiert gedeckt werden sollen.<sup>58</sup>

Eine Führungskraft soll dazu fähig sein, andere zu beeinflussen und sich selbst beeinflussen zu lassen. Zudem sollten sie über ein konsequentes und verständnisvolles Bewusstsein verfügen. Dabei sollte eine Balance zwischen Nähe und Distanz sowie zwischen aktives Handeln und Zurückhaltung gefunden werden. Eine situationsbedingte Einschätzung der Lage sollte vorhanden sein, damit eine Führungskraft entweder wettbewerbsorientiert oder kooperativ zusammenarbeitet. Außerdem sollte eine Führungskraft den Grad der Delegation von Verantwor-

---

<sup>57</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 122f.

<sup>58</sup> Vgl. Hohensee 2017, S. 127f.

tung und der Innen- bzw. Außenorientierung des Verantwortungsbereiches einschätzen.

Weitere erforderliche Fähigkeiten liegen darin, sich an kurzfristige Änderungen anzupassen und zugleich werte- und zielorientierte Wege aufzuzeigen. Außerdem wird eine rationale und zugleich emotionale Intelligenz vorausgesetzt, damit auf die Besonderheiten einzelner Mitarbeiter sowie auf die Gleichbehandlung geachtet wird.

Die Personalführung besteht aus einem Rahmen der insgesamt von den Eigenschaften, Funktionen und der Rolle einer Führungskraft geprägt ist. Dieser Rahmen umfasst hauptsächlich vier Faktoren einer Personalführung. Zum einen die Führungsphilosophie, wozu der Stellenwert von Förderung wie auch die Gerechtigkeit gehört und die Führungspolitik, wofür die Ziele des Unternehmens verfolgt werden.

Zum anderen die Führungsgrundsätze, die ein offiziell erwünschtes Führungsverhalten aufzeigen und das Führungsverhalten, inwiefern Weiterbildungsmaßnahmen tatsächlich zwischen Mitarbeiter und Führungskraft festgelegt und umgesetzt werden. Trotz allem ist es wesentlich wichtiger, die Führungssituation zu berücksichtigen und Mitarbeiter individuell zu behandeln. Denn Mitarbeiter sind unterschiedlich qualifiziert, daher könnte ein Mitarbeiter für eine gleichwertige Aufgabe mehr Hilfestellung gebrauchen als ein anderer Mitarbeiter. Die aufgeführten Kompetenzschlüssel für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung kann die Führungskraft nicht allein umsetzen, sondern die Unterstützung durch das Unternehmen wird benötigt.<sup>59</sup>

Damit Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz wohl fühlen, sollte eine Führungskraft danach streben, das Zusammenspiel von Struktur und Interaktion zu vereinbaren. Zum einen, um als Vorbildfunktion wahrgenommen zu werden und zum anderen, um Einfluss auf Handlungsspielräume und auf die Koordination sowie Steuerung von Aktivitäten auszuüben. Darüber hinaus können wechselseitige Kommunikationen mit den Mitarbeitern entstehen, die von asymmetrischer Machtverteilung geprägt ist. Damit solche Situationen nicht vorkommen, ist die Führungs-

---

<sup>59</sup> Vgl. Hohensee 2017, S. 128f.



kraft darauf angewiesen bestimmten Anforderungen, seitens von Mitarbeitern und des Unternehmens, gerecht zu werden.<sup>60</sup>

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz beginnt bei der Planung der Personalführung. Die Aufgabe besteht darin, bestimmte Mitarbeiter zum bestimmten Zeitpunkt mit bestimmten Hilfsmitteln einer bestimmten Arbeit zuzuteilen. Ein weiteres Ziel ist, dass Mitarbeiter über ihre Aufgaben informiert werden, dabei sollten Aufträge klar formuliert sein und auf Änderungen hinweisen. Außerdem ist es für den Unternehmenserfolg entscheidend, wie sorgfältig Mitarbeiter ausgewählt und sinnvoll eingesetzt werden.

Damit die Aufgaben sinngemäß erfüllt werden, ist es notwendig, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erweitern und nach dem Anforderungsprofil des Unternehmens anzupassen. Dazu gehört außerdem eine angemessene Aufgabenverteilung, die weder zur Unterforderung noch zur Überforderung bei den einzelnen Mitarbeitern führt.

Eine regelmäßige Kontrolle zur Sicherstellung der festgelegten Ziele ist erfolgsentscheidend. Dazu sollten zunächst die Fähigkeiten der Mitarbeiter entfaltet werden, um anschließend die Leistungsfähigkeit gerecht zu beurteilen. Die Beurteilung entscheidet welche möglichen Verbesserungen für die Arbeitsleistung zur Auswahl stehen.

Im nächsten Schritt sollte das Gemeinschaftsbewusstsein und das Solidaritätsempfinden der Mitarbeiter gefördert werden, damit Gruppenarbeiten eine optimale Aufgabenerledigung erreichen.

Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, Konflikte frühzeitig zu erkennen und sie situativ zu beseitigen.<sup>61</sup> Um ein angenehmes Betriebsklima zu erlangen, müssen bestimmte Techniken im Unternehmen umgesetzt werden. Dazu gehört der Abbau einer Hierarchie und des autoritären Führungsstils. Außerdem bewegen sich Führungskräfte ständig in einem Spannungsfeld, daher sind gewisse Entlastungen von Aufträgen wünschenswert. Es sollte darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter sich mit ihren Aufgaben richtig identifizieren und Unsicherheiten beseitigt werden. Darüber hinaus sollten Vorgesetzte Bereitschaft zur Delegation

---

<sup>60</sup> Vgl. Hohensee 2017, S.130

<sup>61</sup> Vgl. Hohlbaum/Olesch 2006, S. 102f.

von Aufgaben an die Mitarbeiter zeigen und die Handlungsverantwortungen klar festlegen und die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördern, damit eigenständiges Handeln gestärkt wird.<sup>62</sup>

Allerdings ergeben Untersuchungen von diversen Führungsprozessen, dass keine Bündelung von den jeweils aufgeführten Eigenschaften jemals gelungen ist. Es wurde nachgewiesen, dass Führungseigenschaften in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlichen Situationen differenziert wirken, da sich die Anforderungen situationsbedingt ändern. Demnach bestimmen verhaltensorientierte und situationsorientierte Führungen den Unternehmenserfolg und somit auch die Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>63</sup>

Im Folgenden werden zwei unterschiedliche Führungsstile miteinander verglichen und bewertet. Der sogenannte transaktionale Führungsstil stellt eine Beziehung her, in der Tauschgeschäfte zwischen Geführte und Führer durchgeführt werden. Dies bedeutet, dass der Führer sich nur dann für eine Gegenleistung der Arbeit bereit erklärt, wenn der Geführte den Erwartungen des Führers entspricht. Wenn dies der Fall ist, dann werden Belohnungen und Belohnungsversprechen für Aufgaben ausgesprochen. Auf diese Weise wird das Eigeninteresse des Geführten geweckt. Allerdings verfügen solche Führer über keine kritische Denkweise und stellen somit auch die Unternehmensziele nicht in Frage. Außerdem erkennen sie nicht den Motivationsgrad der Mitarbeiter und besitzen keine emphatische Eigenschaft.<sup>64</sup>

Der transformationale Führungsstil hingegen strebt danach, die Geführten stetig zu motivieren mehr zu leisten und an sich zu glauben. Daher steht die Bewusstseinsstärkung bei Mitarbeitern im Vordergrund, um die Wichtigkeit der Handlungsergebnisse erkennen zu lassen und zu bewerten und mehr Willenskraft aufzubauen. Außerdem stellt der Führer seine Eigeninteressen zugunsten der Mitarbeiter zurück. Darüber hinaus wird mithilfe des transformationalen Führungsstils eine Identifikation zwischen Führer und Geführten erzeugt. Der Führer ist darauf

---

<sup>62</sup> Vgl. Hohlbaum/Olesch 2006, S. 106

<sup>63</sup> Vgl. Ridder 2015, S. 307

<sup>64</sup> Vgl. Ebd., S. 308

bedacht, seine Mitarbeiter zu inspirieren und zu motivieren. Außerdem werden die Mitarbeiter auf Basis der intellektuellen Stimulierung zu innovativem und kreativem Verhalten angeregt. Zudem legt der Führer sehr viel Wert auf individuelle Wertschätzung und auf die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter, demnach fungiert der Führer gleichzeitig als Coach und Mentor.<sup>65</sup>

Im Hinblick auf die transaktionale Führung werden ausschließlich vereinbarte Leistungen belohnt. Außerdem greift der Führer nur bei Abweichungen von Arbeitsprozessen ein und übt hauptsächlich eine inaktive Führung aus, die sogenannte „Laissez faire Führung“.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Führungsmethoden der transformationalen Führung gegenüber der transaktionalen Führung erfolgswirksamer sind und die Beziehungsstruktur der transformationalen Führung einschließlich von emotionaler und intellektueller Abhängigkeit geprägt ist.<sup>66</sup>

Zu der transformationalen Führung gehören bestimmte Führungsstile, die sich im modernen Personalmanagement durchgesetzt haben. Eines dieser Führungsstile wird als die charismatische Führung bezeichnet. Sie gilt als personenzentrierte Aktivierung und beruht auf gegenseitigem Vertrauen sowie gegenseitiger Akzeptanz zwischen Mitarbeitern und Führungskraft.

Die charakteristischen Merkmale sind ein hohes Selbstbewusstsein, starker Machtwille und eine hohe Glaubwürdigkeit. Charismatische Führer sind außerdem für ihre handlungsleitende Vision bekannt, indem sie eigene Beispiele vorleben. Demnach können Führungskräfte ihre Mitarbeiter durch Artikulation von ihren Visionen beeindrucken und die Mitarbeiter für sich gewinnen. Das Ziel durch die charismatische Führung, ist mehr Motivation bei den Mitarbeitern zu erzeugen. Jedes Individuum strebt danach, das eigene Selbstwertgefühl und die Selbstachtung auszubauen. Die Mitarbeiter möchten ihren Bedürfnissen nachgehen und sich dabei selbst ausdrücken und verwirklichen.

---

<sup>65</sup> Vgl. Ridder 2015, S. 308

<sup>66</sup> Vgl. Ebd., S. 309

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern, hinsichtlich der Visionen und dem Vertrauen, zeichnet sich eher intuitiv aus.<sup>67</sup>

Der nächste Führungsstil der transformationalen Führung ist die sogenannte visionäre Führung. Es besteht ein klarer Unterschied zwischen charismatischer und visionärer Führung. Und zwar ist das Charisma eine Eigenschaft der Führungskraft, die Vision ist hingegen eine Darstellung der Zukunft. Die Visionen bauen auf optimistischem Denken auf, das sich mit der Zukunft auseinandersetzt. Dieser Führungsstil erfordert einen selbstsicheren Charakter, der stets nach dem Wachstum des Unternehmens strebt und außerdem eine schriftliche sowie mündliche Kommunikationsstärke erweisen muss.<sup>68</sup>

Der nachfolgende Führungsstil der transformationalen Führung ist die sogenannte fordernde Führung, die auf intellektueller Stimulierung basiert. Dabei wird das Verhalten nach Trieben und Instinkten analysiert, damit anschließend die Mitarbeiter intellektuell herausgefordert werden. Dies bedeutet, wenn Mitarbeiter von schädlichen Aggressionen während der Arbeit getrieben werden, sollen vier Strategien ermöglichen, die Aggressionen eigenständig zu dämpfen.

Hierzu bietet sich die Strategie „Funktionslust“ an. Es wird demnach eine spezifische Fertigkeit so perfektioniert, dass die Ausübung der Fertigkeit mehr Lust als Anstrengung erzeugt.

Die nächste Strategie zielt darauf ab, neues zu entdecken, um den neugierigen Trieb zu stimulieren und ein befriedigendes Gefühl herbeizuführen.

Durch die dritte Strategie werden die aggressionsspezifischen Potenziale durch eine leistungsbezogene Anstrengung ausgeschöpft.

Die vierte Strategie erfordert eine Kooperation zwischen Mitarbeitern, die ihre individuelle Leistung durch Gruppenbereitschaft verbessern soll.<sup>69</sup>

Der letzte Führungsstil, ist die sogenannte fördernde Führung. Ähnlich wie bei der charismatischen Führung, zielt die fördernde Führung auf

---

<sup>67</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 1174f.

<sup>68</sup> Vgl. Ebd., S. 1179f.

<sup>69</sup> Vgl. Ebd., S. 1182f.

individuelle Wertschätzung und individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter ab. Das Konzept besteht aus Führungskräften, die die Rolle eines Coachs, Supervisors und Mentors einnehmen. Dabei erhalten Mitarbeiter eine individuelle Beratung und Unterstützung, mit dem Ziel, das berufliche Selbstgestaltungspotenzial zu fördern. Entscheidend sind zwei Funktionen, die wahrgenommen werden. Die eine Funktion ist nach fachlicher Personalentwicklung ausgerichtet und die andere Funktion beinhaltet sozio-emotionale Aspekte in therapeutischer Form, damit berufliche Diskrepanzen vermindert werden und die Selbstverwirklichung gefördert wird.

Zusammenfassend eignen sich die jeweils beschriebenen Führungsmethoden für Unternehmen, die eine nachhaltige Mitarbeiterbindung erlangen und die Gesundheit der Mitarbeiter fördern wollen. Außerdem wird die Wachstumsbewegung im Unternehmen gestärkt und personelle Krisen können wirksamer bewältigt werden.<sup>70</sup>

Es ist festzuhalten, dass die Personalführung sehr facettenreich ist und vielfältige Methoden anbietet. Die Führungskraft sollte innerhalb des Handlungsrahmens eines Unternehmens bezüglich der Mitarbeiterführung darüber entscheiden, mit welcher Methode er sich besser identifizieren kann und welchen eigenen Führungsstil er sich entsprechend seiner Persönlichkeit anschaffen möchte, damit die Authentizität der Führung erhalten bleibt.

## **4.2 Emotionale Intelligenz**

Das Modell der emotionalen Intelligenz beschreibt eine Führungseigenschaft, die bei Mitarbeitern positive Gefühle erzeugt und damit ein Instrument für die Leistungsbereitschaft darstellt. Dieses Modell eignet sich für die eigene Bewertung der Emotionen und für die Bewertung der Anderen und erzielt eine zielgerichtete Beeinflussung der Emotionen. Die emotionale Intelligenz basiert auf Fähigkeiten, wie zum Beispiel,

---

<sup>70</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 1185ff.

sich selbst zu motivieren, insbesondere bei Enttäuschungen. Außerdem sind diese Menschen fähig dazu, die eigenen Stimmungen zu regulieren. Sie können es verhindern, dass ihre Denkfähigkeit aufgrund von Schicksalsschlägen beeinträchtigt wird. Außerdem sind sie sehr empathisch und können jederzeit optimistisch voranschreiten. Das Modell hat sich unter den verschiedenen Führungsstilen etabliert und als notwendiger Faktor erwiesen. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass zwischen der emotionalen Intelligenz und der transformationalen Führung ein positiver Zusammenhang besteht.

Allerdings gibt es bei der emotional intelligenten Führung Hinweise auf unethische Manipulationsmöglichkeiten, die dunkle Seiten aufdecken. Außerdem wird die emotionale Intelligenz unterschiedlich interpretiert und damit auch verschieden operationalisiert.<sup>71</sup> Eine Forschung, in der die emotionale Intelligenz von Testpersonen gemessen wurde, verdeutlicht, dass bei den ersten beiden Forschungsströmen sich Unterschiede bezüglich der Ansicht auf Messbarkeit zeigen.

Der erste Forschungsstrom hat die Ansicht, dass emotionale Intelligenz durch Fähigkeitstests erfasst werden kann, der zweite Forschungsstrom jedoch lässt Fremdbewertungen des emotional intelligenten Verhaltens zu. In dem dritten Forschungsstrom wird die Ansicht vertreten, dass in Einstellungsabfragen und Kompetenzbewertungen durch Selbst- und Fremdwahrnehmung die emotionale Intelligenz erfasst werden kann. Die emotionale Intelligenz ist bei vielen Führungskräften unterschiedlich ausgeprägt und es wird angenommen, dass sie bereits im Kindesalter erlernbar ist. Ein weiteres überarbeitetes Modell der emotionalen Intelligenz beschreibt vier Kompetenzbereiche, die eine emotional intelligente Führungskraft beherrschen sollte.

Diese vier Domänen sind Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement, für die jeweils spezifische Kompetenzen festgehalten wurden. Letztlich werden Führungskräfte, die sich empathisch verhalten, positiv wahrgenommen, sowohl von den Mitarbeitern, als auch von den Vorgesetzten.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 1112f.

<sup>72</sup> Vgl. Ebd., S. 1114f.

Nach den Untersuchungen zufolge, wurde festgestellt, dass emotionale Intelligenz gegenüber kognitiver Intelligenz bis zu 90 % überlegen ist und somit den Erfolg eines Managers bestimmt. Daher sind Unternehmen auf emotional intelligente Führungskräfte bedacht, die darauf fokussiert sind, ein messbar höheres Betriebsergebnis zu erzielen. Zudem nimmt die Bedeutung der Erfolgsfaktoren wie Persönlichkeit, Begeisterungsfähigkeit und ein realistisches Selbstbild im Personalmanagement immer mehr zu.<sup>73</sup>

### **4.3 Belastungen und psychische Faktoren**

Belastung ist ein vielschichtiger Begriff und umfasst verschiedene Faktoren, die bei Mitarbeitern, aufgrund von Arbeitsbedingungen, auftreten können. Zu den Umgebungseinflüssen die zum Berufsalltag zählen, gehören: Lärm, Klima oder aber chemische Stoffe.

Neben den Arbeitsbedingungen sind verhaltensbezogene Faktoren für die Betroffenen gleichwertig belastend. Dazu gehören Faktoren wie Leistungsdruck oder Mobbing, die im Berufsalltag für Kollegen oder Vorgesetzte nicht sofort ersichtlich sind. Außerdem entstehen Belastungen meist über einen längeren Prozess, da sie nicht einzeln auftreten sondern sich mehrere Faktoren gegenseitig verstärken.

Die wichtigsten und häufigsten Belastungskategorien die am Arbeitsplatz vorkommen und negativ auf Mitarbeiter wirken, lösen die Rahmenbedingungen vom Arbeitgeber aus.

Die wichtigsten Belastungskategorien sind demnach organisatorische Einflüsse, schlechte Führung, Lärm und Staub oder Temperatur und Lichtverhältnisse sowie Arbeitsbedingungen, die schwere körperliche Tätigkeit herbeiführen, personenabhängige Faktoren, wie Existenzängste als auch Mobbing und Leistungsdruck.<sup>74</sup>

Ein weiterer Belastungsfaktor entsteht bei vielen Mitarbeitern im Rahmen der Schichtarbeit, jedoch bedeutet es nicht, dass durch die Schichtarbeit unmittelbar gesundheitliche Probleme auftreten. Daher werden die Belastungen vielmehr als gesundheitliche Beanspruchung

---

<sup>73</sup> Vgl. Hohlbaum/Olesch 2006, S. 316f.

<sup>74</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 180

bezeichnet. Außerdem ist die Problembewältigung bei jedem Mitarbeiter unterschiedlich stark, dies hängt von der Qualifikation des Mitarbeiters und dem Handlungs- und Entscheidungsspielraum am Arbeitsplatz ab. Erst wenn die Beanspruchungen für den Mitarbeiter nicht mehr zu bewältigen sind, treten gesundheitliche Beschwerden auf, die auf Dauer zu Erkrankungen und zur Arbeitsunfähigkeit führen können.

Bei schlechten Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel bei einer schlechten Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufgestaltung, sollte das betriebliche Gesundheitsmanagement einschreiten und die körperlichen Beschwerden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz mildern und eliminieren.

Es ist Tatsache, dass es einen Zusammenhang zwischen der betrieblichen Gesundheitsförderung und dem Personalmanagement gibt.

Daher ist das BGM nicht nur für die Rückengymnastik oder für die gesunde Kantinenverpflegung verantwortlich, sondern auch für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, für die Qualifizierung sowie Führung und für das Betriebsklima. Demnach ist es effektiver, wenn Organisationsbedingungen zusammen mit dem Personalmanagement mitgestaltet werden, damit die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter und deren Gesundheit verbessert werden.

Außerdem wirken sich Arbeitsbedingungen, wie z.B. Handlungsspielräume, Komplexität der Aufgaben und Verantwortungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus, da die physische Belastung, die Arbeitsmotivation, die Identifikation mit der Arbeit und der Organisation sowie das Selbstwertgefühl beeinflusst werden. Die Arbeitsbedingungen sollten für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz dienen, da sich der Gesundheitszustand im tatsächlichen Arbeitsverhalten der Mitarbeiter widerspiegelt. Demzufolge ist es wirksamer, wenn das BGM zusammen mit dem Personalmanagement Einfluss auf die Organisations- und Arbeitsbedingungen nimmt, um die Gesundheit und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter zu verbessern.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 180f.



In diesem Zuge wachsen die psychischen Belastungen speziell durch die Schichtarbeit gravierend schnell und stellen die Mitarbeiter vor große Herausforderungen bezüglich der eigenen Psyche.

Die psychischen Belastungen lassen sich grundsätzlich, hinsichtlich der Ursachen und Wirkungen, in Umweltbedingungen und persönlichen Voraussetzungen unterteilen. Darüber hinaus werden die Umweltfaktoren in vier Kategorien untergliedert. Folglich handelt es sich bei denen um die Anforderungen der Aufgaben, physikalische Bedingungen, soziale Organisationsfaktoren und gesellschaftliche Faktoren außerhalb der Organisation. Allerdings werden die psychischen Beanspruchungen noch einmal in Anregungseffekte und andere Auswirkungen unterteilt. Neben den negativen Effekten können jedoch auch positive Auswirkungen durch Belastungen entstehen wie zum Beispiel Übungs- und Lerneffekte. Grundsätzlich ziehen psychische Belastungen Folgen wie Stress, Ermüdung, Monotonie und Leistungsabfall nach sich.

Anschließend breiten sich negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Fehlzeiten aus, die mit Kosten verbunden sind. Grundsätzlich führen solche Probleme bei Menschen zum Drogenmissbrauch, wie z.B. Nikotin-, Alkohol-, oder Medikamentenkonsum. Das BGM kann durch die Minderung der psychischen Probleme die Gesundheit der Mitarbeiter fördern, dazu ist es erforderlich, die krankmachenden Faktoren zu identifizieren und zu eliminieren. Zudem ist es im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung notwendig, eine kontinuierliche Erfassung der psychischen Belastung durchzuführen und dabei frühzeitig Risiken zu erkennen.<sup>76</sup>

Es lässt sich schlussfolgern, dass gezielte Informationen, Schulungen und Aktionen durch das BGM förderlich sind, um Mitarbeiter auf entsprechende Übungen während der Arbeitszeit hinzuweisen, damit die Beschwerden gelindert werden. Somit wird das BGM dem Gesetz des

---

<sup>76</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 182

Arbeits- und Gesundheitsschutzes gerecht, indem es Angebote zur Gesundheitsförderung im Betrieb anbietet.<sup>77</sup>

## **5 Maßnahmen zur aktiven Mitarbeiterbindung**

### **5.1 Flexible Arbeitszeitgestaltung**

Im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalarbeit stellt die Arbeitszeitgestaltung einen wichtigen Zeitfaktor für Mitarbeiter dar. Da es ohnehin unter Paaren mit Kindern schwierig ist eine gesunde Work-Life-Balance zu halten, wäre es unterstützend, wenn das Personalmanagement das Ziel hat, die Arbeitszeiten für Mitarbeiter möglichst individuell zu gestalten, damit Mitarbeiter ihre persönlichen und familiären Interessen miteinander abstimmen können. Damit eine Verbindung dieser Interessen ermöglicht werden kann, ist eine Einführung und Gestaltung verschiedener Arbeitszeitmodelle angebracht, die auf Basis einer Bedarfsanalyse stattfinden. Zu den gängigen Arbeitszeitmodellen zählen die flexible und selbstbestimmte Arbeitszeit sowie die Schichtarbeit. Die flexible Arbeitszeit gestaltet sich aus dynamischer, gleitender und variabler Arbeitszeit. Demzufolge bietet sich eine gleitende Arbeitszeit optimal für Mitarbeiter mit Familien an, da sie innerhalb einer festgelegten Zeitspanne ihre Arbeitszeit frei wählen können und somit die Möglichkeit individueller Spielräume in der Tages- und Wochengestaltung ergreifen. Darüber hinaus gehören zu den Modellen der selbstbestimmten Arbeitszeit die Telearbeit und Heimarbeitsplätze. Insbesondere sind diese Modelle für Frauen sehr wünschenswert, zur Vereinbarung von Familie und Beruf.<sup>78</sup>

Allerdings sollte das Personalmanagement achtsam darüber sein, dass die flexiblen Arbeitszeiten keine Überlastung und Demotivation bei den Mitarbeitern hervorrufen, wenn die Anforderungen des Arbeitgebers steigen. Außerdem sind die aufgeführten Arbeitszeitmodelle als Instrumente des BGF nur dann wirksam, wenn die Interessen der Mitarbeiter

---

<sup>77</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.) 1996 (Internet)

<sup>78</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 73f.

in die Gestaltung einfließen. Das Personalmanagement ist dafür verantwortlich, individuelle Modelle anzubieten, damit gesundheitliche Schädigungen, Stress und Erschöpfung vermieden werden.

Sobald die Mitarbeiter hinsichtlich der Verteilung, Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit Einfluss nehmen können, kann eine aktive und gesunde Freizeitgestaltung und somit auch ein Ausgleich im sozialen Leben realisiert werden. Dies wiederum löst ein positives und ausgeglichenes Wohlbefinden und eine Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern aus, wodurch starke Fehlzeiten und Fluktuationen reduziert und verhindert werden.

Das dritte Arbeitszeitmodell ist die Schichtarbeit. Dieses Modell beansprucht das Nervensystem der Mitarbeiter am meisten, aufgrund der Verschiebung von Arbeits- und Erholungszeiten. Dadurch entstehen Beschwerden wie Schlaf- und Appetitstörungen, Leistungsbeeinträchtigungen sowie Probleme in sozialen Beziehungen. Aus dem Grund besteht für Schichtarbeiter aus dem Arbeitszeitgesetz besonderer Schutz. Im Auftrag des BGM sind Vorkehrungen zu treffen, die Schichtarbeiter in die Planung der Maßnahmen einzubinden. Darüber hinaus ist es möglicherweise denkbar den Mitarbeitern Maßnahmen anzubieten, die speziell auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet sind.

Geeignete Themen zur Maßnahmenfindung wären beispielsweise eine gesunde Ernährung während der Nachtschicht oder Entspannungstraining zur Überwindung von Schlafstörungen.<sup>79</sup>

Weitere Maßnahmen, die für eine flexible Arbeitszeitgestaltung sprechen sind Jobsharing und Teilzeitarbeit. Für die älteren Mitarbeiter ist die Reduzierung der Arbeitszeit zum Ende der beruflichen Laufbahn insbesondere sehr sinnvoll und schafft somit mehr Arbeitsplätze für jüngere Nachfolger auf Teilzeitbasis. Speziell in Gesundheitseinrichtungen wie Krankenhäuser, Notfallpraxen oder Reha- Zentren sind Maßnahmen wie Betriebsvereinbarungen im Rahmen der gesetzlichen Vorschrift sehr vorteilhaft. Diese Vereinbarung betrifft den Anwesenheitsbereitschaftsdienst und legt fest, dass ärztliche Mitarbeiter nach einem

---

<sup>79</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 73f.

geleisteten 24- Stunden Dienst am Folgetag eine Ausgleichsruhezeit von 11 Stunden nachzuholen haben, gemäß § 7, Abs. 9 ArbZG.<sup>80</sup>

Auf dieser Grundlage der gesetzlichen Vorschriften kann ein deutlicher Beitrag zum Gesundheitsschutz der Mitarbeiter geleistet werden und somit ändert sich auch gravierend die Arbeitsorganisation für den Tag- und Nachtdienst. Die Betriebsvereinbarung ist speziell für ältere Mitarbeiter im Rahmen der Einsatzbereitschaft ein wichtiger Motivations- und Erholungsfaktor.

Außerdem können Abteilungsleiter für ein besseres Betriebsklima sorgen, wenn Vertrauensarbeitszeiten vorgesehen werden. Auf diese Weise können Mitarbeiter vom Modell der Gleitzeit und Arbeitssouveränität profitieren, indem sie auf vertrauenswürdiger Basis ihre Arbeitszeiten selbstständig organisieren und dadurch eine deutlich stärkere Motivation verspüren, weil sie ihr Arbeitsleben viel leichter mit dem Privatleben vereinbaren können.

Eine weitere Maßnahme zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung, die zum Zeitausgleich für Mitarbeiter dienen, sind gesammelte Plusstunden, die in zusätzliche Frei-Tage umgewandelt und in die Urlaubsplanung verbucht werden. Dadurch besteht die Möglichkeit Plusstunden und Minusstunden in ganzen Tagen oder stundenweise auf- oder abzubauen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich die verschiedenen Modelle der Arbeitszeitgestaltung positiv auf die Flexibilität und den Entscheidungs- sowie Handlungsspielraum der Mitarbeiter auswirken und die Attraktivität des Arbeitsgebers zusätzlich steigt.<sup>81</sup>

## **5.2 Attraktive Arbeitsbedingungen**

Attraktive Arbeitsbedingungen stehen eng im Zusammenhang mit der lebensphasenorientierten Personalarbeit, da die Gestaltung der Arbeitsbedingungen mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter abgestimmt werden sollte, um potenziellen Anreiz am Arbeitsplatz zu erzielen.

---

<sup>80</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.) 1994 (Internet)

<sup>81</sup> Vgl. Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 266ff.

Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen unter Beachtung der verschiedenen Lebens- und Berufsphasen der einzelnen Mitarbeiter kann Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit der Mitarbeiter genommen werden. Demnach sollten Arbeitsbedingungen nicht nur das Ziel verfolgen, die Wirtschaftlichkeit der Arbeitsprozesse zu verbessern, sondern auch die Humanität des Arbeitsplatzes gewährleisten. Dies bedeutet zum einen, dass die Arbeitsbedingungen den Arbeitnehmern und zum anderen die Arbeitnehmer zum Teil den Arbeitsbedingungen angepasst werden.

Zur Erreichung dieser Maßnahmen gehören verschiedene Einzeldisziplinen und diese umfassen Teilbereiche wie Arbeitsmedizin, Arbeits- oder Betriebspsychologie, Arbeitssoziologie sowie Ergonomie. Bei der Humanisierung der Arbeit handelt es sich speziell um Maßnahmen, die einen Beitrag zur Verbesserung der konkreten Arbeitssituation der Mitarbeiter leisten und der Umsetzung von Humanzielen dienen.

Zu den Humanzielen zählen insbesondere Gestaltungsverbesserungen der physischen, psychischen und sozialen Arbeitsbedingungen. Dabei handelt es sich um die Erreichung eines Belastungsoptimums, das bei dem Menschen weder zur Überforderung noch zur Unterforderung führt.<sup>82</sup>

Zu den Gestaltungszielen gehört außerdem die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, die auf komplexer Erforschung und Gestaltung der Arbeitstätigkeit unter Einbeziehung von Arbeitsinstrumenten und Hilfsmitteln aufbaut. Es wird darauf abgezielt eine Optimierung von Arbeitsprozessen, -bedingungen und -instrumenten zu erreichen.

Dabei wird hervorgehoben, dass die Technik und Technologie sich dem Menschen anzupassen hat, indem technische Instrumentarien so konzipiert werden, dass sie unter Berücksichtigung menschlicher Fähigkeiten als Unterstützungshilfe dienen können. Zum anderen sollten anthropometrische Arbeitsplatzgestaltungen angestrebt werden, um einen belastungs- und ermüdungsarmen Arbeitsplatz zu entwickeln.

---

<sup>82</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 540f.

Hinzu kommen physiologische Arbeitsplatzgestaltungen, die sich mit der Arbeitsphysiologie auseinandersetzen.<sup>83</sup>

Zu den wichtigsten Einflussfaktoren am Arbeitsplatz zählen zum einen die Beleuchtung, das Klima und der Lärm. Bei der Beleuchtung am Arbeitsplatz nehmen die Art und die Stärke einen großen Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter. Das Klima besitzt Einflussfaktoren wie Lufttemperatur, -feuchtigkeit, -bewegung und Strahlungstemperatur, die das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beeinträchtigen. Der Lärm kann einen akustischen Störfaktor herbeiführen, der ebenso das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter negativ beeinflussen kann. Die aufgeführten Maßnahmen für bessere Arbeitsbedingungen können den Mitarbeitern verhelfen, sich zumindest am Arbeitsplatz besser zu konzentrieren und das Wohlbefinden zu stimulieren.

Neben den physiologischen sind psychologische Arbeitsplatzgestaltungen gleichwertig und verfolgen das Ziel, eine angenehme Arbeitsumwelt zu schaffen. Zudem können optische Annehmlichkeiten einen Behaglichkeitseindruck bei Mitarbeitern hervorrufen, durch Anbringung von Bildern und die Aufstellung von Pflanzen sowie die Farbgestaltung des Arbeitsraumes.

Darüber hinaus sollten gegen Entstehungsursachen von Monotonie durch geeignete Gestaltungsmaßnahmen gegengesteuert werden. Somit können Schläfrigkeit, Gleichgültigkeit und die damit verbundene langsame Reaktionsfähigkeit vermieden werden.

Für ein besseres Betriebsklima bedarf es einer informationstechnischen Arbeitsplatzgestaltung, wodurch keine Fehlermöglichkeiten zugelassen werden und eine Beschleunigung des Wahrnehmungsvorgangs erreicht wird. Somit werden Informationsprozesse generiert und Mitarbeiter bleiben jederzeit auf dem aktuellen Stand.

Zudem ist sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung ein wichtiger Gegenstand zur Erhöhung des Arbeitsschutzes und zur Verringerung von Unfällen, wodurch das Sicherheitsbewusstsein der Mitarbeiter ge-

---

<sup>83</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 542f.

stärkt wird. Das Arbeitsschutzrecht impliziert außerdem die Verhütung von körperlicher und seelischer Überlastung.

Außerdem spielt die organisatorische Arbeitsplatzgestaltung eine wichtige Rolle, da sie sich mit der Aufgabengestaltung befasst und den zeitlichen Aspekt des Arbeitsablaufs bestimmt. Das hauptsächliche Gestaltungsziel der organisatorischen Arbeitsplatzgestaltung beinhaltet eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung. Die zentralen Kriterien bei der Gestaltung der Arbeitstätigkeiten sind die physische Schädigungsfreiheit, die Zumutbarkeit und insbesondere die Persönlichkeitsförderlichkeit. Neben der korrektiven Arbeitsgestaltung, die bereits bestehende gesundheitsschädigende Mängel der Arbeitsgestaltung nachträglich korrigiert und die präventive Arbeitsgestaltung, die Vorweg Schädigungen und Beeinträchtigungen vermeidet, geht die prospektive Arbeitsgestaltung über die letzten beiden Arbeitsgestaltungen hinaus und befasst sich ausschließlich mit der Schaffung von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung durch Neustrukturierung von Arbeitssystemen.<sup>84</sup>

Wie bereits in Punkt 5.1 beschrieben stellt die Arbeitszeitgestaltung einen wichtigen Zeitfaktor für Mitarbeiter dar. Bei der Arbeitszeitgestaltung sind flexible Regelungen für Mitarbeiter wünschenswert, da außerdem ein Dispositionsspielraum ermöglicht wird, bei dem sich flexible Arbeitsmodelle an geänderte Betriebs- oder Umweltbedingungen anpassen. Abschließend fließen verschiedene innerbetriebliche Bestimmungsfaktoren in die Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen ein, die zusammenwirken.<sup>85</sup>

### **5.3 Gruppenorientierte Teamführung**

Durch die Anwendung der Gruppenführung wird eine Steigerung der Teamleistung erzielt, dabei sind die Form der Führung und die Zielsetzung der Führung entscheidend.

Durch Gruppenarbeiten können Fehlentscheidungen vermieden werden. Darüber hinaus wirken psychologische Faktoren auf die Zusam-

---

<sup>84</sup> Vgl. Berthel/Becker 2013, S. 544ff.

<sup>85</sup> Vgl. Ebd., S. 551

mensetzung der Gruppen, da auf persönlichkeitsförderliche Gruppen abgezielt wird. Demnach entstehen aus gut funktionierenden Arbeitsgruppen effiziente Kommunikations- Entscheidungs- und Problemlöseprozesse.<sup>86</sup>

Die gruppenorientierte Teamführung ist zu unterscheiden zwischen multiplen Individualführungen und der tatsächlichen gruppenbezogenen Teamführung. Bei der gruppenbezogenen Teamführung handelt es sich außerdem um vier Grundformen, die unterteilt werden in strukturierende Führung, reduzierende Führung, konfliktbewältigende Führung und Führung virtueller Teams.

Die strukturierende Führung befasst sich hauptsächlich mit dem Prozess von Führung und dessen Ausgestaltung, dabei werden Macht- und Rollenverteilungen im Team festgelegt. Das zu erstrebende Ergebnis ist der Zusammenhalt des Teams (Kohäsion) und dessen Weiterentwicklung (Lokomotion). Zudem lässt sich diese Grundform durch situative Orientierung vom Führungsverhalten und die Beachtung von Diversität im Team kennzeichnen.

Die reduzierende Führung besteht darin, sich aus der hierarchischen durchgesetzten Führung teilweise abzukoppeln. Dazu werden Lösungswege konzipiert, in denen Führungskräfte die Aufgaben zu unterschiedlichem Ausmaß an das Team zuteilen dürfen.

Die konfliktbewältigende Führung setzt sich mit dem Interaktionsprozess von Teammitgliedern auseinander. Außerdem befasst sie sich mit aufgabenbezogenen und emotionalen Differenzen von Führungskräften. Dabei wird das Ziel fokussiert Handlungsmöglichkeiten einer Führungskraft zu ermitteln, um potenzielle Konflikte zu vermeiden oder entstandene Konflikte zu unterbinden.

Die Führung virtueller Teams unterzeichnet einen Spezialfall der Teamführung, da es schwierig ist einen direkten Kontakt mit den Teammitgliedern herzustellen, daher entstehen negative Auswirkungen auf die Interaktion der Teammitglieder. Es ist erforderlich mehr als nur die Füh-

---

<sup>86</sup> Vgl. Schuler/Kanning 2014, S. 933f.



rung einer Gruppe zu steuern, sondern auch die Interaktionen innerhalb des Teams zu beobachten.<sup>87</sup>

Im Folgenden wird die strukturierende Führung besonders vertieft, da sie grundlegende Ziele verfolgt, in dem die sozialen Interaktionen zwischen Führungskraft und Team betrachtet werden. Eine erfolgreiche gruppenorientierte Teamführung hängt von der Gestaltung der Führungsstrukturen über Macht- und Rollenverteilungen und ebenso von der Teamzusammensetzung und der Konkretisierung der Teamziele ab. Um eine Motivationsbasis für die Teammitglieder innerhalb der Gruppenarbeit zu schaffen, sind Maßnahmen wie Machtverteilungen seitens der Führungskraft ausschlaggebend. Dies betrifft ebenso die klare Aufgabenverteilung unter Berücksichtigung der verschiedenen Kompetenzen der Mitarbeiter.

Um einen beständigen Zusammenhalt der Teammitglieder zu gewährleisten, sind Führungskräfte dafür verantwortlich, Stärken und Schwächen in der Gruppe zu beobachten und dementsprechend persönlich Aufgaben zu delegieren. Die Aufmerksamkeit sollte nicht nur auf die Zielsetzung gerichtet werden, sondern auf das Wohlbefinden und das Zugehörigkeitsgefühl der Teammitglieder sollte untereinander kontrolliert werden. Es ist wichtig, dass sich Teammitglieder, neben dem Stress aus dem Privatleben, nicht von den anderen Teammitgliedern zusätzlich angegriffen fühlen. Wenn Konfliktpunkte innerhalb des Teams bestehen, sollte die Führungskraft als Mentor und Wegweiser für die Mitarbeiter fungieren und emphatisches Mitgefühl zeigen können. Auf diese Weise kann eine Gruppendynamik ausgelöst werden, weil sich einzelne Teammitglieder wahrgenommen fühlen und bei Problemsituationen trotzdem Anerkennung erhalten.

Die Kohäsion beinhaltet Ziele, die durchaus aus sozio-ökonomischen Faktoren bestehen. Darunter wird die Förderung eines offenen, vertrauensvollen und respektvollen Umgangs, die Bewusstmachung und Vermeidung von Spannungen durch soziale Konflikte, die Förderung

---

<sup>87</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 1000f.

einer ausgewogenen Kommunikation und die Überwachung der Einhaltung von Verhaltens- und Kommunikationsregeln, verstanden.

Zu den primären Zielen einer Teamführung zählt außerdem neben der Kohäsion, die Lokomotion. Wenn die Kohäsion erfolgreich gelingt, dann kann der Lokomotion ein freier und unbeschwerter Weg zur Zielerreichung eröffnet werden und somit können Konzepte sowie Pläne systematisch und effizient umgesetzt werden.<sup>88</sup>

Darüber hinaus bieten sich verschiedene Interventionstechniken an, um den Entwicklungsprozess innerhalb der Gruppe zu verbessern.

Dazu sollte eine Führungskraft den Ablaufprozess analysieren und geeignete Anreizstrukturen schaffen. Eine Teamintervention ist erst dann erforderlich, wenn Leistungsdefizite sowie hierarchische Probleme innerhalb des Teams vorliegen.

Um Problembereiche identifizieren zu können sollte zunächst veranschaulicht werden, welche Ansichten, Arbeitsweisen und Arbeitshindernisse in der Gruppe bestehen. Anschließend sollten Prioritäten gebildet werden, um Maßnahmen zur Behebung der Probleme entwickeln zu können. Die Ausarbeitung der Problemlösungen bestimmt die entsprechende Maßnahme. Eine mögliche Maßnahme wäre Gruppenmitglieder auszutauschen oder gemeinsame Trainings durchzuführen. Dabei ist es wichtig, auf einzelne Teammitarbeiter einzugehen, um den Kern des Problems und die Ursache für die Spannungssituation herauszuarbeiten. Meistens sind nicht nur kommunikative Defizite ursächlich für Leistungsschwankungen, sondern persönliche Hintergründe. Wenn Mitarbeiter aufgrund persönlicher Umstände einen Konzentrations- und Motivationsabfall erleben, bedarf es einem einzelnen Mitarbeitergespräch und einer verhaltensorientierten Führung, bei der eine personenorientierte Führungsweise priorisiert wird. Die Gruppendynamik kann somit schonungsvoll gesteigert und effektiv gelenkt werden.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Scholz 2014, S. 1003ff.

<sup>89</sup> Vgl. Ridder 2015, S. 171f.

Es ist festzuhalten, dass das Zugehörigkeitsgefühl im Unternehmen gesteigert wird, wenn Gruppenarbeiten funktionieren und sich Mitglieder bei der Aufgabenbewältigung gegenseitig unterstützen, allerdings mit Hilfe einer mitarbeiterorientierten Führungskraft.

## **6 Fazit**

In der Schlussbetrachtung hinsichtlich der Mitarbeiterbindung unter Beachtung der lebensphasenorientierten Personalarbeit sind verschiedene Schwierigkeitsgrade zum Vorschein gekommen. Es liegen diverse Faktoren vor, die miteinander verbunden sind, jedoch zu Verzerrungen führen, wenn keine aufmerksame Führung von Mitarbeitern stattfindet. Zum einen müssen sich Führungskräfte bewusst machen, dass durch ihr Verhalten die Emotionen der Mitarbeiter leicht zu manipulieren sind und die Denkweise dementsprechend gesteuert wird. Wenn Mitarbeiter ihrer Arbeit nur langsam nachgehen oder gar nicht mehr nachkommen und an einem langfristigen Motivationsabfall leiden, ist hier nach der emotionalen Intelligenz einer Führungskraft gefragt. Da insbesondere diese Führungseigenschaften Einfühlsamkeit und Verständnis hervorbringen. Jedoch sind diese Eigenschaften vielmehr in der Kindheit erlernbar und sind nicht jedem angeboren. Soziale Kompetenzen von Führungskräften lassen sich außerdem erst nach einer bestimmten Phase im Betrieb erkennen, wie ausgeprägt ihre sozialen Fähigkeiten in Wirklichkeit sind.

Anhand von Tests wie Rollenspiele oder Fragebögen vor Einstellung einer Führungskraft könnte eine genauere Tendenz der sozialen Kompetenzen ermittelt werden. Dies erfordert dem Bewerbungsmanagement mehr Sensibilität in der Erstellung und Prüfung der Kriterien bei einer neuen Anstellung für potenzielle Führungskräfte. Zudem ist die Auffassungsgabe und schnelle Lösungsfindung bei emotional intelligenten Menschen besser, bezüglich der Schaffung von Anreiz- und Motivationssystemen, um eine bessere Partizipation der Mitarbeiter zu erreichen.

Die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern hängt außerdem von dem Handlungsspielraum ab, damit das Privatleben mit dem Berufsleben besser vereint werden kann und eine gesunde Work-Life-Balance geschaffen wird. Dies gelingt allerdings nur, wenn eine lebensphasenorientierte Personalpolitik im Unternehmen integriert wird. Das Personalmanagement darf die Herausforderung annehmen, ein umfangreiches mitarbeiterorientiertes Konzept zu entwickeln, um für Mitarbeiter angenehme Arbeitsbedingungen zu schaffen und sie zielführend zu fördern. Mithilfe von Mitarbeiterbefragungen können Prioritäten bei der Erarbeitung des Konzeptes gesetzt werden, wodurch die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern mit berücksichtigt werden. Allerdings erscheint dieser Prozess von der Konzeptionierung bis zur Implementierung und Optimierung der Strategien mit Stolpersteinen verbunden zu sein, da mehrere Probeläufe stattfinden müssten bis die optimale Strategie für eine realitätsnahe Umsetzung erreicht wird. Dafür sind qualifizierte Mitarbeiter des Personalmanagements sowie die Zusammenarbeit mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement erforderlich. Hierbei stößt man bereits auf einen bekannten Kritikpunkt, da in der Regel das Personalmanagement, nach tatsächlichen Erfahrungsberichten zufolge, nicht mit dem BGM kooperativ zusammenarbeitet. Folglich ist es primär wichtig, dass klare Anweisungen wie Handlungs- und Verhaltensregeln aus der oberen Leitungsebene erteilt und kontrolliert werden. Es kann lediglich auf diese Weise eine Zusammenarbeit zwischen dem Personalmanagement und dem BGM erzielt werden. Wenn die genannten Stolpersteine von Grund auf nicht beseitigt werden, treten in Zukunft schwerwiegende Folgen für das Unternehmen auf, wie steigende Fehlzeiten, Fluktuationen sowie mangelnde Wirtschaftlichkeit. Demzufolge ist der Mensch wohl die wertvollste Ressource im Unternehmen. Dies sollte mehr Beachtung im Arbeitsmarkt erhalten, damit sich das BGM leichter durchsetzen und für bessere Arbeitsbedingungen sorgen kann.

Die Weiterentwicklung der sozialen Kompetenzen von Führungskräften wirkt sich speziell auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz aus, da sich Mitarbeiter von dem Verhalten der Führungskräfte beein-

flussen lassen. Die häufigste Ursache für psychische Beanspruchungen am Arbeitsplatz lassen sich vom Führungsverhalten ableiten. Im Großen und Ganzen ist das BGM einerseits für die physischen Belastungen am Arbeitsplatz zuständig und sollte geeignete ergonomische Maßnahmen treffen, zum anderen ist das Personalmanagement also insbesondere die Führungskraft für die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz verantwortlich und sollte diese ebenfalls durch geeignete Führungsstile und -methoden eliminieren. Das Führungsverhalten sollte hauptsächlich eine positive Wirkung bei den Mitarbeitern auslösen und eine Vorbildfunktion darbieten.

Dabei ist es wichtig, Führungskräfte mit den verschiedenen Kompetenzanforderungen nicht zu überlasten und auf die Belastbarkeit der einzelnen Führungskräfte einzugehen und dementsprechende Erwartungen an Qualifikationen zu stellen. Einer Führungskraft sollte genug Entscheidungs- und Handlungsspielraum zugewiesen werden, um zu erkennen, mit welchem Führungsverhalten er sich am besten identifizieren kann. Die Gefahr zur Entgleisung von Führungskräften kann schnell entstehen, sobald kein Durchhaltevermögen mehr vorhanden ist.

Wenn mehr Sensibilität für die sozio-ökonomischen Zustände hervorgerufen wird, können anschließend Ideen und Maßnahmen auf fruchtbaren Boden fallen und ein respektvoller Umgang zwischen Mitarbeitern kann verwirklicht werden.

Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist die Einbeziehung von Mitarbeiterbedürfnissen von großer Bedeutung. Wenn ein Unternehmen ihre Betriebsvereinbarung vorwiegend zu Gunsten der Mitarbeiter ausrichtet, dann ist eine hohe Bereitschaft und Mitarbeiterzufriedenheit zu erwarten. Davon können nicht nur Unternehmen profitieren, sondern ebenso alleinstehende Mütter oder Eltern mit Kindern, die flexible Arbeitszeitgestaltungen mit dem Arbeitgeber vereinbaren und einen besseren Planungsspielraum zur Verfügung haben. Damit wären zugleich attraktive Arbeitsbedingungen im Inbegriff.

Der Schwerpunkt in der gruppenorientierten Teamführung bedarf einer komplexen und aufwendigen Qualifikationsvoraussetzung, da verschiedene Einflüsse innerhalb sowie außerhalb der Gruppe aufeinander tref-

fen und die Leistungsbereitschaft der Teammitglieder beeinflussen. Demnach wird einer Führungskraft reichlich abverlangt, seine sozialen und methodischen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Um einen hohen Motivationspegel innerhalb des Teams zu ermöglichen sind methodische Kompetenzen in der Kohäsion und der Lokomotion gefragt. Darüber hinaus wird es schwierig sein, den Überblick über die einzelnen Teammitglieder zu behalten und sie angemessen zu behandeln. Daher wäre es sinnvoll, die Führung eines Teams mit einer zweiten Führungskraft zu teilen, somit könnten weniger Diskrepanzen innerhalb des Teams zu Stande kommen.

Schlussendlich wirken verschiedene Bestimmungsfaktoren sowie Einflüsse zusammen, die sich entweder gegenseitig kompensieren oder gegeneinander wirken. In die Bestimmungsfaktoren fließen verschiedene Führungsverhalten sowie die verschieden vereinbarten Arbeitsbedingungen ein, die in Abhängigkeit zueinander stehen. Zu den Einflüssen gehören sowohl äußere als auch innere Faktoren, beispielsweise sind äußere Einflüsse wie Familienkrisen belastend für die Betroffenen und wirken sich negativ auf das Arbeitsleben aus. Dies führt zu inneren Einflüssen, wie zum Beispiel negative Denkweisen, Konzentrationsgefälle und falsche Wahrnehmungen, die sich im Arbeitsalltag ausbreiten.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Berthel, J./Becker, Fred G. (2013): Personalmanagement, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Aufl., Stuttgart

Breisig, T./Meyer-Truelsen, C. (2015): Human Resource Management, Oldenburg

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.) 1996: Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz- ArbSchG), <https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/BJNR124610996.html>. Zuletzt geprüft am 31.08.2015

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.) 1994: Arbeitszeitgesetz (ArbZG), <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html>. Zuletzt geprüft am 11.11.2016

Esslinger, A.S./Emmert, M./Schöffski, O. (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement, Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg, Wiesbaden

Frei, M. (2004): Trends in der Organisation des Personalmanagements, Konzeptionelle Grundlagen, Literaturanalyse, Bern

Hohensee, L. (2017): Lebensphasen von Mitarbeitern und ihre Life-Domain- Balance, Neue Herausforderungen für das Personalmanagement, Hamburg

Hohlbaum, A./Olesch, G. (2006): Human Resources, Modernes Personalwesen, 2. Aufl., Rinteln

Interregionale Arbeitsmarktbeobachtungsstelle (Hrsg.) 2006: Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt der Großregion, Zweites Themenheft im Rahmen des Gesamtvorhabens „Stand, Perspektiven und Handlungserfordernisse des Arbeitsmarkts der Großregion bis 2020“, Saarbrücken

Ridder, H. (2015): Personalwirtschaftslehre, 5 Aufl., Stuttgart

Rump, J./Eilers, S./Wilms, G. (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Berlin, Heidelberg

Scholz, C. (2014): Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Aufl., München

Schuler, H./Kanning, U.P. (2014): Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Aufl., Göttingen



## Anhang I: Arbeit und Gesundheit in Abhängigkeit

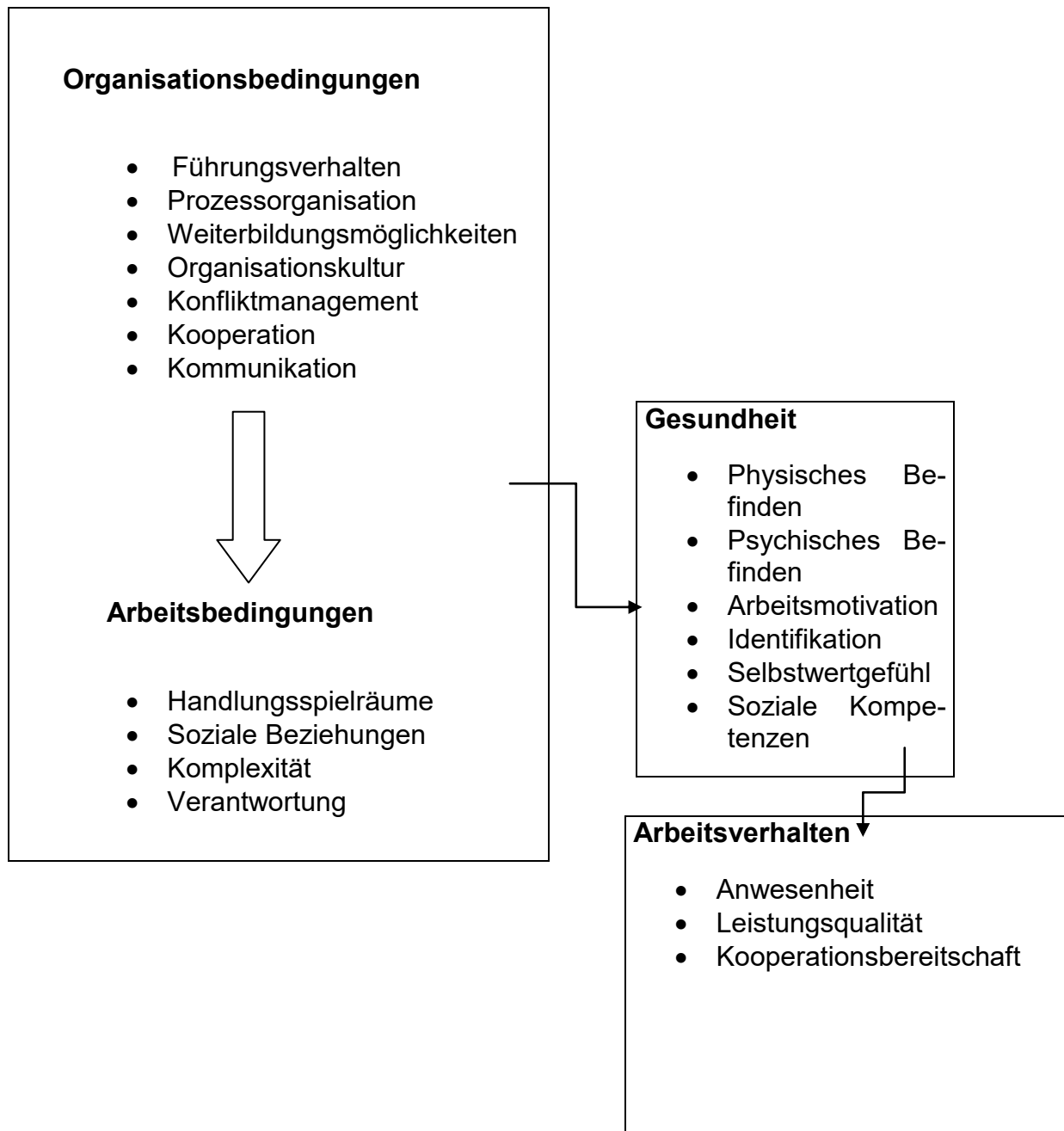


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit<sup>90</sup>

<sup>90</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Esslinger/Emmert/Schöffski 2010, S. 70

## Anhang II: Beschäftigungsfähigkeit

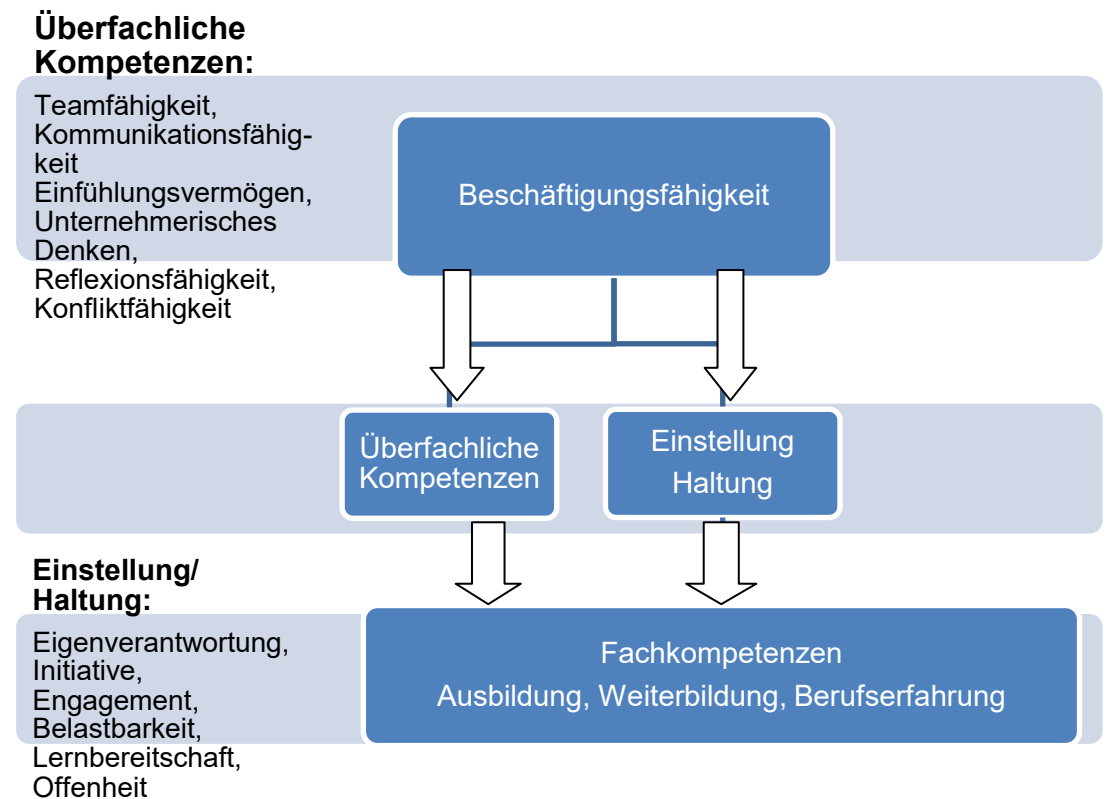


Abbildung 2: Das Modell der Beschäftigungsfähigkeit<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Rump/Eilers/Wilms 2014, S. 16

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift