

# Inhalt

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

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

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

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