

STUDIENBRIEF

# Personaleinsatz, -entwicklung, -freisetzung

STUDIENBRIEF

PERSONALEINSATZ, -ENTWICKLUNG,  
-FREISETZUNG

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>  
Email: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Der Personaleinsatz</b> .....	<b>6</b>
2.1	Produktionsfaktor Arbeit und die Faktoren der Leistungsfähigkeit .....	7
2.1.1	Dispositive Arbeit und ausführende Arbeit .....	8
2.1.2	Arbeitsaufgaben bei Verantwortungsdelegation.....	8
2.1.3	Faktoren der Leistungsfähigkeit .....	10
2.2	Personaleinführung und Einarbeitung .....	13
2.3	Die Arbeitsorganisation .....	16
2.3.1	Gestaltung der organisationalen Position.....	17
2.3.2	Gestaltung des Arbeitsplatzes .....	21
2.3.3	Arbeitssicherheit.....	23
2.4	Arbeitszeitmanagement und Arbeitszeitmodelle .....	25
2.4.1	Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung .....	27
2.5	Zusammenfassung.....	35
2.6	Übungsaufgaben.....	38
<b>3</b>	<b>Die Personalentwicklung</b> .....	<b>39</b>
3.1	Begriff der Personalentwicklung .....	40
3.2	Notwendigkeit der Personalentwicklung.....	41
3.3	Ziele der Personalentwicklung .....	43
3.4	Gestaltung der Personalentwicklung.....	44
3.4.1	Kompetenzmodell und Entwicklungsbeurteilung.....	44
3.4.2	Karriere- bzw. Laufbahnplanung .....	51
3.4.3	Die betriebliche Bildung .....	52
3.4.4	Methoden der betrieblichen Bildung.....	56
3.4.5	Digitales Lernen .....	66
3.4.6	Der Bildungsurlaub.....	70
3.5	Die Zukunft der Personalentwicklung.....	71
3.5.1	Digitale Arbeitswelt 4.0.....	71
3.5.2	Personalentwicklung 4.0 .....	76
3.5.3	Die Rolle des Personalentwicklers 4.0 .....	78
3.6	Bildungscontrolling .....	79
3.7	Zusammenfassung.....	82
3.8	Übungsaufgaben .....	84
<b>4</b>	<b>Personalfreisetzung und Outplacement</b> .....	<b>86</b>
4.1	Das Abgangsgespräch (Trennungsgespräch) .....	89
4.2	Outplacement.....	89
4.3	Zusammenfassung.....	91
4.4	Übungsaufgaben .....	92
<b>5</b>	<b>Lösungen der Übungsaufgaben</b> .....	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>101</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>103</b>

<b>8</b>	<b>Studienaufgabe Personaleinsatz, Personalentwicklung und -freisetzung.....</b>	<b>105</b>
----------	--	------------

# 1 Einleitung

Der Ihnen vorliegende Studienbrief beinhaltet zwei weitere wichtige Funktionen der Personalwirtschaft, nämlich den Personaleinsatz und die Personalentwicklung. Nach der Durcharbeitung dieses Studienbriefes sollten Sie in der Lage sein, einerseits die inhaltliche Bedeutung von Personaleinsatz und Personalentwicklung in der Theorie zu kennen und andererseits mit Ihrem Wissen die betriebliche Praxis kritisch zu durchleuchten und situationsgerecht zu gestalten.

Für den Personaleinsatz wie auch für die Personalentwicklung gilt, dass zu Anfang aller Ausführungen die Definitionen gestellt sind und dass von der theoretischen Grundlage aus tiefer in die Materie eingestiegen wird. Diejenigen, die sich noch weiter informieren wollen, finden in den hier angegebenen Standardwerken genügend weiterführende Literaturquellen. Insgesamt wurden die Literaturhinweise im Text recht sparsam gehalten, da der Studienbrief Ihnen einen kompakten und in sich geschlossenen Einblick in die Materie geben soll.

Der Abschnitt Personaleinsatz behandelt in erster Linie die Arbeitsorganisation, das heißt die Beantwortung der Fragen, welche Faktoren bei einem adäquaten Personaleinsatz zu beachten sind.

Der Abschnitt Personalentwicklung wird auf Grund seiner Gewichtung in der betrieblichen Praxis etwas ausführlicher behandelt. Denn kein Unternehmen kann erfolgreich sein ohne Mitarbeiter mit entsprechendem Wissen, Können und auch Wollen.

Personalentwicklung ist heute anspruchsvoller und wichtiger als früher, weil der Bildungsbedarf heute wesentlich größer ist als früher. Berufe, deren Aufgaben und Anforderungen sich nur über einen längeren Zeitraum verändern, werden immer seltener. Der lebenslange Lernprozess am Arbeitsplatz verlangt sowohl von Unternehmen eine steigende Anpassungsbereitschaft und Flexibilität in der Personalentwicklung als auch von den Mitarbeitern die Bereitschaft, sich ständig weiter zu bilden und für neue Formen der Weiterbildung, beispielsweise digitales Lernen, offen zu sein.

Der letzte Teil dieses Studienbriefes widmet sich der Personalfreisetzung. Ihr Ziel ist es, aufgrund wegfallender Stellenaufgaben die personelle Überdeckung quantitativ, qualitativ, zeitgerecht und am richtigen Ort zu korrigieren. Personalfreisetzung bedeutet somit nicht zwangsläufig die Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse, sondern z. B. auch Versetzungen oder Arbeitszeitverkürzungen.

## 2 Der Personaleinsatz

Die zur Verfügung stehenden Arbeitsleistungen der Mitarbeiter sind auf die betrieblichen Aufgaben zu verteilen.

Um die Verteilungsaufgaben leisten zu können, sind die Mitarbeiterleistungen differenziert zu betrachten, und zwar nach der zur Verfügung stehenden Quantität und Qualität sowie nach örtlichen und zeitlichen Gesichtspunkten. Damit werden Voraussetzungen geschaffen, um die Aufgaben quantitativ, qualitativ sowie orts- und termingerecht zu erfüllen.

Neben den damit angesprochenen Sachzielen der Unternehmung sind die angestrebten Formziele zu berücksichtigen. Die Lebensfähigkeit der Unternehmung als wichtigstes Formziel wird nur erreicht, wenn der Personaleinsatz optimal erfolgt.

Sie werden somit erkennen, dass die personalwirtschaftliche Funktion „Personaleinsatz“ die optimale Zuordnung der im Betrieb tätigen Menschen zu den im Betrieb zu leistenden Aufgaben umfasst.

1. In einem ersten Schritt werden Sie mit dem Begriffspaar *dispositive (anordnende) Tätigkeit* und *ausführende Tätigkeit* sowie mit Hinweisen zum Delegationsprinzip bekannt gemacht und auf mögliche Missverständnisse in der Anwendung hingewiesen. Die Faktoren der Leistungsfähigkeit schließen sich in den Ausführungen an. Auf Stress und Auswirkungen von Stress wird besonders eingegangen.
2. Die *Einführung neuer Mitarbeiter* erfolgt sicher in vielen Fällen „en passant“ (im Vorübergehen). Dass damit aber wichtige Möglichkeiten der Motivation und Integration verloren gehen, wird Ihnen deutlich vor Augen geführt. Als Personalreferent/-in ist es wichtig, die erforderlichen Schritte zu kennen und dafür einzutreten. Die mehr technische Seite der Einarbeitung wird nicht vergessen.
3. Ein erstes Element der *Arbeitsorganisation* ist die so genannte „organisationale Position“. Sie lernen, zwischen Aufgabenspezialisierung und Generalisierung der Aufgaben zu unterscheiden. Die Zielvorstellungen der Einsatzformen Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment und der teilautonomen Arbeitsgruppe lernen Sie kennen und nach ihren Zielvorstellungen einordnen. Dadurch können Sie den auf diesem Gebiet aktuellen personalwirtschaftlichen Diskussionen folgen und ggf. zu Lösungen beitragen.
4. Die *Gestaltung des Arbeitsplatzes* ist ein Thema, das an Aktualität nie verlieren kann. Ein optimaler Arbeitsplatz ist für den arbeitenden Menschen und seine Gesunderhaltung genauso wichtig wie für den Betrieb, der optimale Leistungen an den ständig zu modernisierenden Arbeitsplätzen erwartet. Sachgerechte Anregungen des Personalreferenten wirken sich somit in beiden Richtungen positiv aus.

Die Auswahl, Vorbereitung und Einarbeitung von Mitarbeitern bei Auslandsentsendungen obliegt ebenfalls der Personalabteilung. Besonders

wichtig sind dabei die Klärung der organisatorischen Fragen, die Betreuungsaufgaben vor Ort und die Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

5. Die *Betriebssicherheit* spielt in allen Betrieben eine hervorragende Rolle. Sie lernen die begrifflichen Abgrenzungen, die rechtlichen Grundlagen und die für die Arbeitssicherheit zuständigen Organisationen kennen. Für Ihre Aufgabe gelten ähnliche Gedanken, wie zur Arbeitsplatzgestaltung ausgeführt.
6. Die *Flexibilisierung der Arbeitszeit* ist für die Unternehmen zur Notwendigkeit geworden, um wettbewerbsfähig zu sein, also dem Markt und den Kunden bestmöglich gerecht zu werden. Arbeitszeitflexibilisierung bedeutet flexible Anpassung der Unternehmen an die Auftragslage, aber auch die Berücksichtigung der persönlichen Arbeitszeitbedürfnisse und damit verbunden eine Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter. Dem Unternehmen stehen dazu verschiedene flexible Arbeitszeit-Modelle zur Verfügung, die je nach unternehmensspezifischen Erfordernissen zum Einsatz kommen. Allerdings ist jede Arbeitszeitflexibilisierung an konkrete rechtliche Rahmenbedingungen geknüpft, die zu beachten sind.

## 2.1 Produktionsfaktor Arbeit und die Faktoren der Leistungsfähigkeit

ERICH GUTENBERG hat in den 50er Jahren eine Brücke zwischen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Denkweisen geschlagen. In seiner Lehre von Produktion legte er die volkswirtschaftliche Theorie der Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital neu für die Betriebswirtschaftslehre aus. Den Produktionsfaktor Arbeit schlüsselte er in einen dispositiven und einen ausführenden Teil auf, den dispositiven Teil wiederum in Betriebsführung, Planung, Organisation und Kontrolle.

Diese Gedankengänge stellen heute gewissermaßen betriebswirtschaftliche Standards dar. An dieser Stelle soll aber deutlich auf ein mögliches Missverständnis hingewiesen werden. Die Aufteilung der Arbeit in *dispositive Arbeit* und *ausführende Arbeit* bedeutet nicht, dass ein Teil der im Betrieb tätigen Menschen dispositive Arbeiten, der andere Teil ausführende Arbeiten leistet. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich auf jeder Hierarchiestufe dispositive und ausführende Tätigkeiten finden, vielleicht mit Ausnahme der obersten und der untersten Hierarchiestufe. Die Leitungsperson auf der obersten Stufe leistet möglicherweise nur dispositive Arbeit, während der Mitarbeiter auf der untersten Stufe nur ausführende Arbeit leistet. Ansonsten gilt der Grundsatz, dass der Anteil an dispositiver Tätigkeit von oben nach unten mit jeder Hierarchiestufe abnimmt, während der Anteil an ausführender Tätigkeit von oben nach unten mit jeder Hierarchiestufe zunimmt.

Diese Gedankengänge sind Ihnen bestimmt geläufig, zumal ja auch Begriffe wie „Führungsebenen“ oder „Middle-Management“ signalisieren, dass dispositive Tätigkeiten nicht auf das Leitungsgremium beschränkt sind.

Da Kenntnisse über die Theorie von GUTENBERG (vgl. GUTENBERG, 1953) zu den Standards gehören, werden sie Ihnen nachfolgend vermittelt.



Danach gehen wir in einem weiteren Abschnitt auf das Thema der Delegation von Verantwortung ein. Unternehmen, die sich für eine echte Übertragung von Arbeitsaufgaben nach dem Delegationsprinzip entscheiden, haben die Unterscheidung von GUTENBERG weitgehend aufgehoben.

Die weiter unten folgenden Ausführungen zu den Faktoren der Leistungsfähigkeit menschlicher Arbeit beruhen ebenfalls teilweise auf Grundlagen, die sich bei ERICH GUTENBERG finden.

### 2.1.1 Dispositive Arbeit und ausführende Arbeit

- a) Die **dispositive Arbeit** kombiniert die betrieblichen Produktionsfaktoren. Sie ist Grundlage des Erfolges einer Unternehmung. Die wichtigen Funktionen des dispositiven Faktors sind:
- die **Betriebsführung** als **originärer Bestandteil**, d. h. die autonome Entscheidungsgewalt, die sich aus dem der marktwirtschaftlichen Ordnung zu Grunde liegenden Privateigentum der Produktionsmittel ableitet,
  - die **derivativen Bestandteile** der Betriebsführung, nämlich **Planung, Organisation** und **Kontrolle**, deren Entscheidungskompetenz durch Weisungen der Betriebsführung mehr oder weniger begrenzt ist.

Die **Aufgaben des dispositiven Faktors** können folgendermaßen zusammengefasst werden:

1. Ziele setzen
2. planen
3. entscheiden
4. realisieren
5. kontrollieren

Diese Funktionen der Betriebsführung werden nicht in einer zwingenden zeitlichen Reihenfolge realisiert, sondern zwischen ihnen bestehen Interdependenzen und Rückkopplungen. Stellt sich beispielsweise bei der Planung heraus, dass ein vorgegebenes Teilziel nicht erreichbar ist, so muss das Ziel gegebenenfalls korrigiert werden. Wichtige Voraussetzung für die Ausübung der Teilfunktionen des dispositiven Faktors ist der Austausch von Informationen, d. h. die Kommunikation.

- b) Die **ausführende Arbeit** bezieht sich auf den Vollzug der Anweisungen des dispositiven Faktors. Bei der dispositiven Arbeit überwiegen eindeutig die geistigen Fähigkeiten. Bei der ausführenden Tätigkeit muss dies nicht unbedingt sein. Je nach Hierarchie und Branche können körperliche Fähigkeiten mehr und mehr in den Vordergrund treten.

### 2.1.2 Arbeitsaufgaben bei Verantwortungsdelegation

Bei Beachtung des Delegationsprinzips wird die obige Zweiteilung weitgehend aufgegeben. In der Praxis gilt sie insoweit, als auf der untersten Stufe einer Organisationshierarchie oft nur noch ausführende Leistungen erbracht werden.

Bei der Verantwortungsdelegation gilt grundlegend:

- Die betrieblichen Aufgaben werden nicht lediglich von wenigen Personen (Geschäftsleitung, Bereichsleitern ...) getroffen, sondern jeweils von den Mitarbeitern auf den Ebenen, zu denen sie ihrem Wesen nach gehören.
- Die Mitarbeiter (oder Teams, wie Projektgruppen etc.) werden nicht durch einzelne Aufträge „von oben“ geführt. Sie haben vielmehr einen bestimmten Aufgabenbereich, in dem sie selbständig handeln und entscheiden.
- Die Verantwortung ist nicht mehr „oben“ in der Organisation konzentriert, sondern wird mit der Zielsetzung, der Aufgabe und der dazugehörigen Kompetenzen auf die Ebene übertragen, die sich damit zu beschäftigen hat.
- Unternehmen werden nicht mehr „von oben nach unten“ in der Weise aufgebaut, dass die vorgesetzte Instanz unter dem Druck der Arbeitsbelastung nur das abgibt, was ihr zu viel wird, sondern von „unten nach oben“, indem die vorgesetzte Instanz der untergeordneten Instanz nach dem Prinzip der Subsidiarität nur diejenigen Entscheidungen abnimmt, die die untere Instanz bei bestem Willen nicht mehr allein zu fällen vermag.
- Jeder Vorgesetzte führt lediglich die ihm unmittelbar unterstellte Ebene, also die nächste Stufe der Hierarchie, nicht sämtliche Mitarbeiter auf den seinem Bereich nachgeordneten Ebenen.
- Es ergeben sich zwei Arten von Verantwortung. Der Mitarbeiter trägt die Handlungsverantwortung, der Vorgesetzte die Führungsverantwortung für Organisation, Stellenbesetzung, Information, Zielvorgabe, Kontrolle der Zielerreichung, Beurteilung sowie Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung.

Im Einzelnen verweisen wir hierzu auf den Lehrbrief „Personalführung II – Handlungs- und Führungsverantwortung“.

Wenn wir die genannten Führungsaufgaben 1 bis 5 des dispositiven Faktors nach GUTENBERG vergleichen, stellen wir fest, dass nur die Aufgaben „Ziele setzen“ (Punkt 1) sowie „kontrollieren“ (Punkt 5) echte Führungsaufgaben im Sinne der Personalführung sind.

Entscheiden und realisieren (Punkte 3 und 4) gehören zu den Mitarbeiterpflichten im Rahmen der Handlungsverantwortung. Sie sind typische Fachaufgaben.

Auch die Planung (Punkt 2) gehört zu den fachlichen Aufgaben. Das wird deutlich, wenn man die vier Planungsphasen – Ausgangsanalyse, Planausarbeitung, Plandurchführung, Plankontrolle – zugrunde legt. Vorgesetzte steuern die Planung durch die am Anfang des Planungsprozesses stehende Zielsetzung und Richtlinienggebung sowie durch die weiteren Führungsaufgaben, die abschließend im folgenden Kreislaufschema genannt werden:

### Kreislauf der Führungsaufgaben

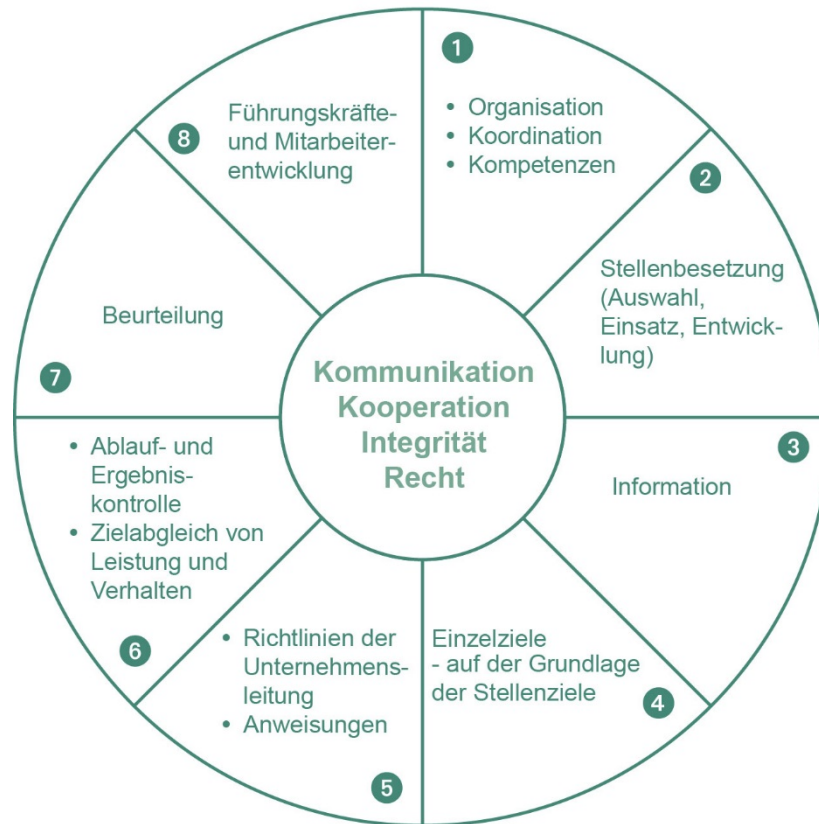


Abbildung 1: Kreislauf der Führungsaufgaben

### 2.1.3 Faktoren der Leistungsfähigkeit

Die Arbeitsleistung ist von der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit, von Einflüssen des Umsystems sowie von der eigenen Leistungsbereitschaft abhängig.

Die **Leistungsfähigkeit** ist im Einzelnen abhängig von **persönlichen Faktoren** wie

- körperlicher und geistiger Konstitution und Begabung,
- Fachausbildung,
- Lebensalter,

sowie von Einflüssen, die unter dem Begriff „**Umsystem**“ zusammengefasst werden. Dazu zählen insbesondere die

- technischen Bedingungen,
- organisationalen Bedingungen,
- sozialen Bedingungen,

- rechtlichen Bedingungen.

Die Leistungsfähigkeit unterliegt zudem noch Schwankungen, die durch die **natürliche Leistungskurve im Tagesablauf** bedingt ist. Jeder Mensch hat sein persönliches Leistungsprofil. Hierzu gehört auch ein individueller Arbeits- und Lebensrhythmus. Zu bestimmten Tageszeiten ist die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit größer oder kleiner. So spricht man beispielsweise vom Morgenmuffel oder vom Nachtmenschen. Im Durchschnitt ergibt sich nachstehender Tagesrhythmus im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit eines Menschen.

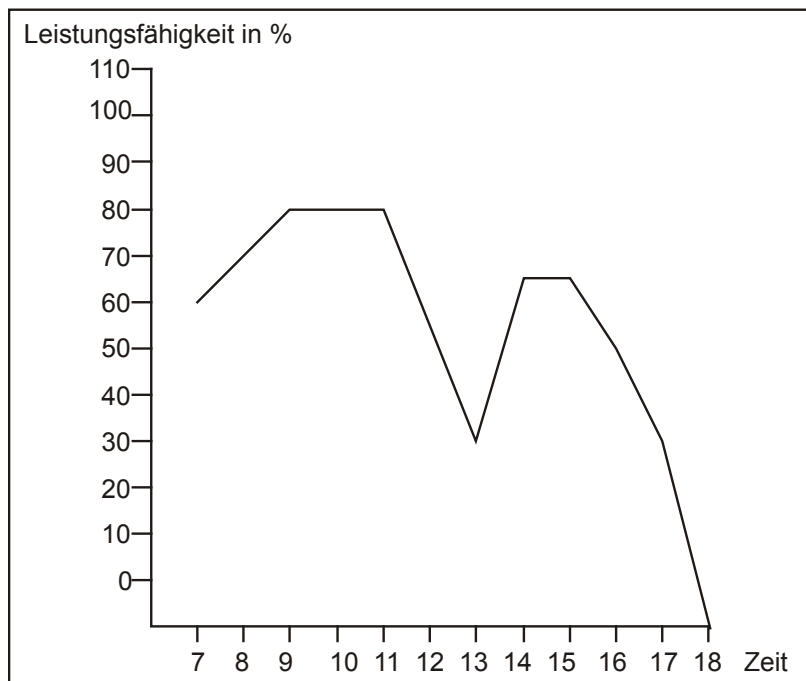


Abbildung 2: Tagesrhythmus der Leistungsfähigkeit des Menschen (in Anlehnung an NICOLAI, 2006)

Die Leistungsfähigkeit fällt wie in Abbildung 2 dargestellt im Tagesverlauf steil ab und erreicht einen Tiefpunkt zwischen 12.30 Uhr und 13.30 Uhr. Dieser Tiefpunkt wird durch eine üppige Mahlzeit und/oder Alkohol noch verstärkt, er tritt aber auch ein, wenn nur eine leichte Mahlzeit, z. B. Salat, eingenommen wird.

Ihren zweiten Höhepunkt erreicht die Leistungsfähigkeit zwischen 14.00 Uhr und 15.30 Uhr. Er ist aber deutlich niedriger als am Vormittag und entspricht etwa der Leistungsfähigkeit um 11.30 Uhr bzw. 12.00 Uhr. Für die Praxis bedeutet das, dass der Leistungshöhepunkt am Vormittag liegt. Zu dieser Zeit sind wir am leistungsstärksten und aktivsten.

Dieses Niveau wird während des weiteren Tagesablaufes nicht wieder erreicht – es sei denn mit wesentlich mehr Energieaufwand. Das bedeutet dann auch, dass zu dieser Zeit Aufgaben erledigt werden sollten, die sehr viel Konzentration erfordern.

Nach der „Mittagspause“ tritt das berühmte Leistungstief ein, auch dann, wenn Sie auf ein opulentes Mahl verzichten.

Jeder ist diesen Schwankungen in der Leistungsfähigkeit mehr oder weniger stark ausgesetzt. Das hängt zum einen von der „Tagesverfassung“ ab und zum zweiten von dem Aspekt, den die Wissenschaft „Frühhrythmiker“ (Morgenmenschen) bzw. „Späthrythmiker“ (Abendmenschen, Nachteulen) nennt.

Erstere können besonders gut am (frühen) Morgen arbeiten, sind aber dafür am Nachmittag bzw. frühen Abend eher müde und abgespannt. Die zweite Gruppe kommt erst am späten Vormittag so richtig in „Schwung“, kann dafür aber bis in den „späten“ Abend hinein arbeiten. Für „unseren“ Kurvenverlauf heißt das, dass sich dieser entsprechend nach links oder rechts verschieben kann.

Beeinflussen können Sie den Kurvenverlauf (bis zu bestimmten Grenzen) auch durch selbstmotivierende Aufgaben. Denn sonst wäre es zum Beispiel nicht möglich, noch abends Fortbildungskurse zu besuchen. Das aber (auch) nur deshalb, weil es eben Spaß macht. Ebenso können Sie das Mittagstief durch entsprechend gestaltete Aufgaben für sich positiv beeinflussen. Nutzen Sie diese Phase beispielsweise für soziale Kontakte (Arbeitsessen, kurze Besprechungen usw.) oder für Routinearbeiten, die Sie motivieren.

Negativ bewerteter **Stress** ist ein weiterer Einflussfaktor der Leistungsfähigkeit, wobei Stress als Reiz verstanden wird, indem bestimmte auslösende Bedingungen eine Spannungsreaktion bewirken. Es lassen sich folgende Stressgruppen unterscheiden:

- auf der Ebene der Organisation:  
Überforderung/Unterforderung, Arbeitsunsicherheit, Konflikt mit der Organisation, Informationsüberflutung, Konformitätsdruck, Führungsmängel, Intrigen
- auf der Ebene des Individuums:  
mangelnder Bezug zur Arbeit, unerfüllte Ambitionen, Konflikte zwischen Karriere und Familie, Furcht vor Konkurrenz usw.
- auf der Ebene der Umwelt:  
ökonomische Faktoren, Überfüllung in Räumen, Lärm, Hektik, Luftverschmutzung, Abgase usw.

Die **Leistungsbereitschaft** ist der Wille, seine physische und psychische Leistungsfähigkeit voll einzusetzen (Motivation).

**Instrumente zur Steigerung der Leistungsbereitschaft** sind einerseits monetäre Anreize wie Bonus- und Malussysteme, die neben einem fixierten Teil der Entlohnung auch einen variablen Teil enthalten, andererseits auch nichtmonetäre Anreize wie Arbeitsklima, der erlebte Führungsstil und die Bedeutung der übertragenen Aufgabe. Im Studienbrief „Personalführung III – Motivation und Leistungsentwicklung“ wird dieses Thema weiter vertieft.

## 2.2 Personaleinführung und Einarbeitung

Bei der Personaleinführung handelt es sich um die Integration neuer Mitarbeiter in den Betrieb, während die Einarbeitung von Arbeitskräften mehr unter arbeits-technischen Gesichtspunkten zu sehen ist. Gerade der Personaleinführung und Einarbeitung kommen große Bedeutung zu, die in der Vergangenheit, aber auch noch heutzutage in der Praxis vernachlässigt wurde und wird. Die ersten Wochen und Monate eines neuen Mitarbeiters im Betrieb sind deshalb so wichtig, weil sich schon in dieser Phase zeigt, wie wichtig die Unternehmung ihre Mitarbeiter nimmt. Wenn schon neue Mitarbeiter in der Unternehmung kaum Beachtung finden, wie behandelt dann erst die Unternehmung die langjährigen Mitarbeiter? Diese oder ähnliche Fragen würde sich ein neuer Mitarbeiter stellen.

Eine in sich abgerundete Einführung und Einarbeitung kann bei dem neuen Mitarbeiter viel Unsicherheit abbauen und ihn von Anfang an zu einem loyalen und leistungsbereiten Mitglied der Unternehmung machen.

Sicher wird der Umfang der Einführung einerseits durch die Größe und Struktur des Unternehmens und andererseits durch die vorgesehene Aufgabenstellung des neuen Mitarbeiters bestimmt. Eine standardisierte Einführungsform gibt es somit nicht, allerdings gibt es durchaus Eckpunkte, die eine Unternehmung bei einer Einführung beachten sollte:

- Eine kleine Aufmerksamkeit, die der Mitarbeiter nicht erwartet, sollte am ersten Tag bereitstehen, beispielsweise ein schöner Blumenstrauß.
- Informationen über die Unternehmung, den Unternehmensbereich oder die Abteilung sollten in Form von Geschäftsberichten, Videos, Büchern o. Ä. bereit liegen.
- Detaillierte Informationen über Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Arbeitsablauf usw. sollten dem Mitarbeiter am ersten Tag sofort gegeben werden.
- Vorstellung der engsten Mitarbeiter:  
Eine positive Wirkung wird erzielt, wenn beispielsweise ein gemeinsames Frühstück, Mittagessen oder Kaffeetrinken in der Abteilung organisiert ist. Durch diese Maßnahme gelingt ein ungezwungenes Kennenlernen.
- Ein Durchlaufplan kann vorgesehen werden, der dem neuen Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, die unterschiedlichen Bereiche der Unternehmung kennen zu lernen.  
Nach ca. 4 - 6 Wochen soll der Mitarbeiter einen eigenen Durchlaufplan erarbeiten, in dem er selbst festlegen kann, welche Bereiche er besonders intensiv kennen lernen möchte. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass der Mitarbeiter sich bereits in den ersten Wochen Gedanken über die Vernetztheit seines Aufgabengebietes macht.
- Einführungen in Form von Vorträgen oder Kursen über die betrieblichen Einrichtungen, über Arbeitssicherheit und Unfallverhütung können das Bild abrunden.

Eine gute Einrichtung stellt auch die Einführung von so genannten **Patenschaften** dar. Dem neuen Mitarbeiter wird ein Pate zur Seite gestellt, der für die Integration des Mitarbeiters im Unternehmen verantwortlich ist. Der Pate ist Ansprechpartner bei Problemen und weist den neuen Mitarbeiter in die „Besonderheiten“ des Unternehmens ein.

Im Gegensatz zur Personaleinführung ist die **Personaleinarbeitung** rein arbeitsplatzbezogen. Hier bekommt der neue Mitarbeiter die Fähigkeiten vermittelt, die er für die unmittelbare Aufgabenerfüllung benötigt. Zusätzlich werden die Zusammenhänge seiner Tätigkeit im Arbeitsablauf erläutert.

Bei **Mentoren-Programmen** übernimmt der Mentor eine beratende Funktion und steht hierarchisch meistens über dem neuen Mitarbeiter.

Die Dauer der Einarbeitung richtet sich nach der Art der Tätigkeit und nach den Vorkenntnissen. Gemäß § 1 Kündigungsschutzgesetz ist eine Probezeit von 6 Monaten vorgesehen, in der sich der Betrieb von dem Mitarbeiter, der den Anforderungen nicht genügt, ohne Schwierigkeiten trennen kann. Das gleiche Recht besitzt natürlich auch der Arbeitnehmer.

Die Einführung neuer Mitarbeiter ist dann erfolgreich, wenn diese am Ende des Einführungsprogramms

- Ziele, Aufgaben und Befugnisse genau kennen,
- Wissens- und Fähigkeitsdefizite ausgeglichen haben,
- Loyalität und eine enge Bindung an das Unternehmen entwickelt haben und mit der Unternehmenskultur vertraut sind.

Nach Ablauf der Probezeit sollte eine Leistungsbeurteilung erfolgen, die das gewonnene Bild über Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit des neuen Mitarbeiters dokumentieren soll. Die Entscheidung, ob der neue Mitarbeiter in ein festes Einstellungsverhältnis übernommen wird, ist zu diesem Zeitpunkt in der Regel schon gefallen.

Eine **Checkliste** für die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters könnte folgende Punkte enthalten:

#### **Vorbereitende Tätigkeiten**

- Unterstützung Wohnungssuche
- Arbeitszeiten
- informieren über neue Kollegen, Eintrittstermin, Arbeitsaufgaben
- Stellenbeschreibung überprüfen, evtl. aktualisieren (z. B. ist Stellvertretung oft neu zu regeln)
- Einarbeitungsplan erstellen
- Vorbereitung von Einarbeitungsaufgaben
- Arbeitsplatz vorbereiten, Ausstattung prüfen (Schreibtisch, Materialien, PC, Telefon, Namensschild)
- Informationsmaterial erstellen (Unternehmen, Produkte, Sozialleistungen)

- Schulungspläne
- Externe Kontakte (Kunden, Zulieferer)
- Terminvereinbarungen für Vorstellung (Unternehmensführung, Führungskräfte, Kollegen, Betriebsrat)
- Besprechungstermine in nächster Zeit
- Mitwirkung in Teams (Projekte, Fachstäbe, Spezialteams)

### **Aufgaben**

- Empfang und Begrüßung
- Vorstellung Kollegen
- Allgemeine Information über Unternehmen (Historie, Entwicklungsphasen, Produkte, Unternehmens- und Führungsphilosophie, Unternehmensziele, Wettbewerbsposition)
- Aufgabengebiete einschl. Stelleninhaber in der Abteilung
- Information über das künftige Aufgabengebiet (Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und die damit verbundene Handlungsverantwortung, Informationsrechte und -pflichten, Beratungspflichten gegenüber Kollegen und der Führungskraft)
- Pflicht-Termine (regelmäßige Meetings, Teambesprechungen und Arbeitskreise im Unternehmen)
- Allgemeine Informationen
  - Arbeitszeiten, Gleitzeit, Zeiterfassung, Pausenregelung
  - Urlaubsregelung
  - Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen
  - Unternehmensrichtlinien (Betriebsanweisungen)
  - Gehaltszahlungen, Sozialleistungen, Fuhrpark
  - Verhalten bei Krankheit, Arztbesuch
  - Dienstreisen, Abrechnungen
  - Parkplätze, Kantine, Materialbestellungen, Hausdruckerei
  - interne Weiterbildung, Zeitschriften verteilen
  - interne Informationswege (Aushänge, Zeitung, Rundschreiben)
  - Sicherheitsvorschriften, Fluchtwege
  - Arbeitnehmervertretung
  - Einarbeitungsplan, betriebliche Formulare
  - Aktenordnung, Schlüsselplan
  - Betriebsspezifische Umgangsformen (Geburtstage, Kaffee, Essen, Rauchen, Verhalten am Telefon)
  - Rundgang im Betrieb
  - Informationen über die Stadt (Freizeit, Kultur)



- Termine für Einarbeitungsgespräche

## 2.3 Die Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation erstreckt sich auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die einzelnen Elemente, die auf den nächsten Seiten besprochen werden sollen. Es handelt sich dabei um

- die Frage nach der Gestaltung der organisatorischen Position; hier werden die Formen der **Aufgabenspezialisierung** und **Generalisierung** diskutiert.
- Bei der Frage nach der **Gestaltung des Arbeitsplatzes** werden die zweidimensionalen Ziele einer optimalen Arbeitsplatzgestaltung vorgestellt sowie die wichtigsten Formen der Gestaltung besprochen.
- Als dritter Aspekt der Arbeitsorganisation wird die **Arbeitssicherheit** abgehandelt, der im Arbeitsleben hohe Bedeutung zukommt.

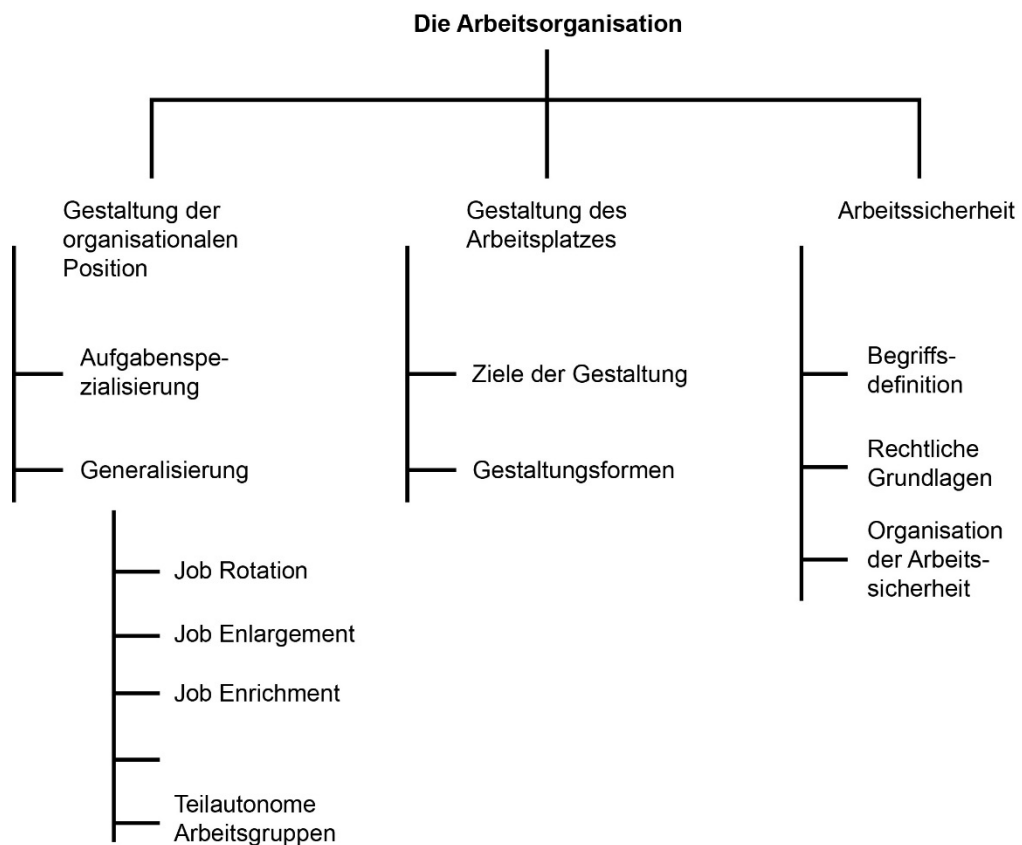


Abbildung 3: Die Elemente der Arbeitsorganisation

### 2.3.1 Gestaltung der organisationalen Position

In allen Organisationsformen besitzt der Grundsatz der **effizienten Allokation** (Zuweisung) der Ressourcen elementare Bedeutung. Zur optimalen Gestaltung trägt eine sinnvolle Arbeitsteilung bei. Dies gilt nicht nur in so komplizierten Organisationsformen wie Unternehmungen, sondern auch in relativ einfachen, wie beispielsweise in der Ehe. Arbeitsteilung nach dem Grundsatz der oben genannten effizienten Allokation der Ressourcen bedeutet hier:

Er kann besser bügeln, also bügelt er die Wäsche; sie kocht besser, also bereitet sie die Mahlzeiten zu.

Genau nach dem gleichen Prinzip der Arbeitsteilung funktioniert auch eine Fußballmannschaft. Es gibt einen Torhüter, eine Abwehrreihe, ein Mittelfeld, eine Sturmreihe, und es gibt einen Trainer, der die „dispositive“ Arbeit leistet.

Noch komplexer wird die Form der Arbeitsteilung in einer Unternehmung. Auch hier gilt der Grundsatz:

Bei der Arbeitsteilung handelt es sich um die Verteilung eines Aufgabenkomplexes nach Art und Menge auf die verschiedenen Aufgabenträger.

Eine **Mengenteilung** liegt vor, wenn jedem einzelnen Aufgabenträger die Erfüllung aller Teilaufgaben des Arbeitsablaufes übertragen wird.

Die Organisation sieht beispielsweise vor, dass der große Arbeitsanfall „Auftragsbearbeitung“ auf 20 Mitarbeiter aufgeteilt wird, wobei jeder Mitarbeiter alle Teilaufgaben dieses Arbeitsablaufes für seinen Kundenkreis, z. B. durch Verkaufsgebiete abgegrenzt, erledigt. Noch einfacher ist der organisatorische Sachverhalt am Beispiel der Schalterdienste einer Bank zu verstehen. Eine Bank hat z. B. fünf Schalterdienste eingerichtet; jeder Schalterdienst hat alle typischen Schalterdienstaufgaben zu erfüllen.

Eine **Teilung nach Art der Aufgabe** liegt vor, wenn Teilaufgaben unterschiedlicher Art auf spezialisierte Aufgabenträger übertragen werden. Die zweite Form der Aufgabenteilung wird auch als **Spezialisierung** bezeichnet.

#### Aufgabenspezialisierung

Die Aufgabenspezialisierung geht vom Prinzip der Arbeitsvereinfachung aus und soll zu einer Erhöhung der Produktivität und der Wirtschaftlichkeit beitragen. Aufgaben bzw. Tätigkeiten, mit denen Positionsinhaber auf verschiedenen hierarchischen Ebenen erfasst sind, können nach zwei Kriterien unterschieden werden:

1. Nach der Menge der Einzelvorrichtungen, die in der Position zusammengefasst sind. Man spricht hier auch von **horizontaler Aufgabenspezialisierung**.
2. Nach dem Ausmaß von Planung, Organisation und Kontrolle der eigenen Aufgabe. Man spricht hier von **vertikaler Aufgabenspezialisierung**.

In der Vergangenheit, auf ADAM SMITH und F. W. TAYLOR (vgl. ZELL, 2019) beruhend, war eine eindeutige Tendenz zur Spezialisierung zu erkennen. Dies galt

vor allem für die Arbeitsebene, d. h. für die hierarchische Ebene, in der ausschließlich bzw. fast ausschließlich ausführende Arbeit geleistet wird. Einen Extrempunkt stellt die Fließbandfertigung dar, bei der immer wieder dieselbe Verrichtung auszuführen ist (horizontale Spezialisierung) und bei der keinerlei Planungs-, Organisations- und Kontrollarbeiten für den hier tätigen Arbeiter anfallen. Die Aufgabenspezialisierung hat **erhebliche Vor-**, aber auch nicht **unerhebliche Nachteile**, die im Folgenden zusammengefasst sind:

- Durch das häufige Wiederholen der Arbeitselemente wird der Grad der Übung und Gewöhnung gesteigert, so dass bei körperlicher Arbeit sich ein geradezu gewohnheitsmäßiger Bewegungsablauf ergibt.
- Der Arbeitnehmer braucht sich gedanklich nicht auf häufig wechselnde Arbeitsvorrichtungen einzustellen.
- Bei spezialisierten Stellen lassen sich Arbeitsplatz und Arbeitsmittel leichter auf den standardisierten Arbeitsvorgang abstellen, wodurch der körperliche Kräfteinsatz verringert werden kann.
- Anlern- und Einarbeitungsvorgänge werden verkürzt.
- Die Stellenspezialisierung führt häufig zu Qualitätsverbesserungen.

Diesen insbesondere Produktivität fördernden Vorteilen stehen folgende **Nachteile** gegenüber:

- Bei der Spezialisierung treten häufig einseitige körperliche Belastungen auf, die zu stärkeren Ermüdungserscheinungen führen, so dass der Bedarf an Erholung wächst oder gesundheitliche Schäden auftreten. Bei entsprechend wechselnder Belastung wäre dagegen eine Erholung der beanspruchten Organe möglich.
- Die Anpassungs- und Umstellungsfähigkeiten werden geringer, da durch Spezialisierung das realisierte Fähigkeitspotenzial eingeeengt wird. Insbesondere die Trennung von Arbeitsvorbereitung und Ausführung lassen bei dem in der Arbeitsausführung tätigen Mitarbeiter die geistigen Fähigkeiten verkümmern. Gerade die berufliche Mobilität des älteren Arbeitnehmers wird hierdurch unvermeidbar eingeschränkt.
- Die starke Aufteilung des Arbeitsablaufes in sich dauernd wiederholende Arbeitselemente kann zur Monotonie führen. Dabei geht der Sinnzusammenhang durch den ständigen Abbruch unvollendeter Handlungen verloren. Durch den Verlust des Blickes für die Einordnung der eigenen Tätigkeit kann es zu Gefühlen der Entfremdung kommen, bei der sich der Arbeitnehmer nicht mehr mit seiner Arbeit identifiziert.

Diese negativen Begleiterscheinungen können sich in **Arbeitsunzufriedenheit, Absentismus, Fluktuation, Fehlleistungen, niedrigerer Qualität** des Arbeitsergebnisses und **Ausschussproduktion** ausdrücken.

In den vergangenen Jahrzehnten wurden aus diesem Grund Ansätze zur Überwindung der extremen horizontalen und vertikalen Spezialisierung entwickelt. Diese Aspekte, auch als Generalisierung bezeichnet, sollen im Folgenden vorgestellt werden:

## Generalisierung

Als moderne Methoden der generalisierenden Arbeitsgestaltung gelten:

- Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel)
- Job Enlargement (Aufgabenerweiterung)
- Job Enrichment (Aufgabenbereicherung)
- Teilautonome Arbeitsgruppen

In Tabelle 1 sind diese vier Formen bzw. Methoden nach zwei Gesichtspunkten zusammengestellt. Der Gesichtspunkt „Arbeitsausweitung“ zeigt an, ob sich bei der betreffenden Form die Tätigkeit quantitativ oder qualitativ ausweitet. Der Gesichtspunkt „Arbeitsfeld“ teilt die Tätigkeiten danach ein, ob die Organisationsform eine oder mehrere Personen betrifft.

**Tabelle 1: Möglichkeiten der Arbeitsstrukturierung**

Arbeitsausweitung Arbeitsfeld	Einzelperson	Arbeitsgruppe
<b>Quantitative Vergrößerung</b>	Job Enlargement	Job Rotation
<b>Qualitative Vergrößerung</b>	Job Enrichment	Teilautonome Gruppen

Die Bereiche der quantitativen Arbeitsausweitung sind Ansätze zur Überwindung der extremen horizontalen Spezialisierung, die Bereiche der qualitativen Arbeitsausweitung sind Ansätze zur Überwindung der extremen vertikalen Spezialisierung.

Unter **Job Rotation** ist der systematische Arbeitsplatzwechsel innerhalb einer Gruppe zu verstehen. Die einzelnen Gruppenmitglieder tauschen hier nach einer bestimmten Zeit ihren Arbeitsplatz. Vorrangiges Ziel dieses Verfahrens ist es, einseitige Belastungen zu verringern und der Monotonie und ihren Folgeerscheinungen entgegenzuwirken. Bei Job Rotation handelt es sich also primär um eine gewisse physische Arbeitserleichterung. Es darf dabei aber nicht übersehen werden, dass dem systematischen Arbeitsplatzwechsel auch gewisse motivationale Wirkungen nicht abzusprechen sind. So kommt es beim Aufbau und insbesondere bei der Erhaltung von Arbeitsgruppen zu günstigen Auswirkungen. Dieser Effekt geht jedoch nicht von der Tätigkeit an sich, sondern von

den sozialen Beziehungen innerhalb der Gruppe aus. Insofern wird man feststellen können, dass es sich bei der Job Rotation nur um ein begrenzt wirksames Mittel handelt, um den ursprünglichen Problemen der Spezialisierung beizukommen.

Ein weiterer Ansatz ist deshalb das **Job Enlargement**, welches die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch die Zusammenfassung vormals hochspezialisierter Einzelaufgaben zu erhöhen versucht. Als Konsequenz des Job Enlargements ergibt sich für den Positionsinhaber ein längerer Arbeitszyklus bzw. eine gewisse Varietät. Aufgabenerweiterung im Montagesektor bedeutet z. B., dass anstelle von 15 Widerständen, Transistoren usw. 64 auf einer Prittplatte montiert werden. Der Arbeiter führt einen größeren Teil der Tätigkeit am Produkt aus, so dass seine Arbeit mehr ein Ganzes bildet und der Beitrag des Einzelnen zum Produkt einen erkennbaren Charakter erhält.

Insgesamt bleibt aber festzustellen, dass es auch bei Job Enlargement vorwiegend um die Bekämpfung der Monotonie am Arbeitsplatz geht.

Werden Tätigkeiten in horizontaler und vertikaler Richtung erweitert, dann spricht man von **Job Enrichment** (Arbeits- bzw. Aufgabenanreicherung). Die Erweiterung in vertikaler Richtung bedeutet dabei, dass dem Positionsinhaber eine weitergehende Selbstständigkeit gewährt wird, indem er an Entscheidungen mitwirkt, die die eigene Tätigkeit betreffen. Das heißt insbesondere, dass er seine Aufgaben im gewissen Umfang selbst planen, steuern und das Ergebnis kontrollieren, also disponieren, kann. Die solchermaßen herbeigeführte Vergrößerung individueller Handlungsspielräume bedeutet demnach, dass die vertikale Spezialisierung abgebaut wird.

In Tabelle 2 finden Sie einen Überblick über die Vor- und Nachteile des Job Enrichment:

**Tabelle 2: Vor- und Nachteile des Job Enrichment**

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Verminderung der Monotonie</li> <li>• Senkung des Spezialisierungsgrades</li> <li>• Interessantere Aufgaben</li> <li>• Entwicklung des Mitarbeiters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzufriedenheit bei Überforderung</li> <li>• Notwendigkeit vermehrter Fortbildung</li> </ul>

Werden so genannte **teilautonome Arbeitsgruppen** eingerichtet, so handelt es sich um eine Übertragung des Job Enrichment-Gedankens auf Gruppenarbeit. Einer möglichen Sprachregelung folgend, handelt es sich um eine Kleingruppe im Gesamtsystem der Unternehmung, die zusammenhängende Aufgaben eigenverantwortlich zu vollziehen hat und über Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen verfügt. Durch diese Arbeitsform wird es möglich, ganze Produktionsabschnitte in dem Sinn zu verselbstständigen, dass sämtliche unmittelbaren Probleme von der Gruppe selbst gelöst werden.

Die Schaffung teilautonomer Gruppen hat unmittelbar **Auswirkung auf die Führungsform**. Soweit Vorgesetzte nicht durch von den Gruppenmitgliedern selbst gewählte Sprecher ersetzt werden, ist ein kooperativer Führungsstil unabdingbare Voraussetzung. Direkte Anweisungen und Kontrollen müssen indirekten Formen der Führung im Rahmen der Führungsverantwortung weichen. Ferner ist über eine Neugestaltung des Entlohnungssystems nachzudenken. Dabei muss sichergestellt sein, dass die Entlohnung die Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder fördert, und das bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Ziele der Gesamtorganisation.

Das Prinzip der teilautonomen Gruppe ermöglicht von den angeführten Methoden der Arbeitsstrukturierung das höchste Maß an **Persönlichkeitsentfaltung, Selbstverwirklichung** und **sozialer Interaktion**. Es darf aber nicht als Allheilmittel zur Überwindung der horizontalen und vertikalen Spezialisierung betrachtet werden. Gelegentlich scheitert die Umgestaltung von Arbeitsplätzen daran, dass den individuellen Unterschieden nicht hinreichend Rechnung getragen wird. Manche Menschen fühlen sich bei einfachen Routinetätigkeiten durchaus wohl, andere ziehen komplexe und herausfordernde Tätigkeiten vor. Manche arbeiten gern in relativer Isolation, manche sind auf möglichst enge soziale Kontakte angewiesen. Aber auch dies ist nicht fest gefügt, sondern es sei darauf hingewiesen, dass sich die Einstellungen der Menschen zu ihren Tätigkeiten im Rahmen von Lernprozessen ändern können.

### 2.3.2 Gestaltung des Arbeitsplatzes

Der Begriff der Arbeitsplatzgestaltung bezeichnet das Ziel, durch eine zweckmäßige Organisation von Arbeitsmitteln, Arbeitsgegenständen und Arbeitsverfahren unter Beachtung von Umwelteinflüssen sowie der menschlichen Leistungsfähigkeit und Bedürfnisse **ein optimales Zusammenwirken des arbeitenden Menschen, der Betriebsmittel und der Arbeitsgegenstände** zu erreichen. Zu den Arbeitsmitteln gehören Werkzeuge, Vorrichtungen, Maschinen und unter Umständen ganze Anlagen, während der Arbeitsgegenstand das zu bearbeitende Zwischenprodukt oder Werkstück darstellt. Analog lässt sich der Arbeitsplatz im Bürobereich definieren.

Die **Ziele der Arbeitsplatzgestaltung** sind zweidimensional:

1. Das **wirtschaftliche Ziel** der Arbeitsplatzgestaltung ist die Erhöhung der Arbeitsproduktivität und der Wirtschaftlichkeit, die Verbesserung der Qualität des Arbeitsergebnisses und die Verringerung von Personal- und Sachschäden.
2. Das **soziale Ziel** dient der Erreichung einer höheren Arbeitszufriedenheit, indem die Bedingungen für die auszuführende Arbeit individuell erträglich, zumutbar und sicher werden.

Zur Zielerreichung bieten sich die folgenden Formen der Arbeitsplatzgestaltung an:

- a) **Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung**, d. h. die Anpassung des Arbeitsplatzes an die Körpermaße des Menschen. Zu beachtende Teilaspekte sind die Arbeitsplatzhöhe, die Wahl der Körperstellung, der Greifraum, der im Wesentlichen von der Länge der Arme abhängt, und der Griffgestaltung.

In den Bereich der Griffgestaltung fallen alle Bedienungselemente wie Schalter, Drehknöpfe, Druckknöpfe und Griffe. Selbstverständlich ist es nicht möglich, auch unter Berücksichtigung von Verstellmöglichkeiten vieler Arbeitsmittel, für alle Körpergrößen den idealen Arbeitsplatz einzurichten. Es geht vielmehr darum, für die Mehrzahl der Mitarbeiter ein relatives Optimum zu erreichen.

- b) Die **physiologische Arbeitsplatzgestaltung** hat das Ziel einer geringen Beanspruchung und Belastung des Individuums und einer verbesserten Arbeitsproduktivität. Bei diesem Prinzip geht es vor allem um die Reduzierung schwerer Muskelarbeit und die Veränderung statischer Haltearbeit sowie die Entwicklung einer optimalen Arbeitsumgebung in Bezug auf Lufttemperatur, Luftfeuchtigkeit, Beleuchtung, Lärm, Schmutz und Schwingungen.

Ein wichtiges Teilgebiet der physiologischen Arbeitsplatzgestaltung sind die Bewegungsstudien, die die bewegungstechnischen Abläufe am Arbeitsplatz untersuchen. Das Ziel der Bewegungsstudien besteht in der Ermittlung Zeit und Energie sparender Elemente. Die Entwicklung der Bewegungsstudien geht vor allem auf FRANK BUNKER GILBRETH (1868-1924), vgl. STIEGLER/FINK, 2012, zurück. In Deutschland befasst sich der REFA (Reichsausschuss für Arbeitsstudien, gegründet 1924, heute: Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V. bzw. REFA Bundesverband e.V.) unter anderem mit dem Gebiet der Bewegungsstudien. Führende Software zur Optimierung von Arbeitsplätzen und körperlicher Bewegung im industriellen Bereich ist zurzeit AviX (SOLME, 2019).

- c) Die **psychologische Arbeitsplatzgestaltung** befasst sich mit der Verbesserung der Umwelt. Dazu gehören unter anderem die Farbgestaltung der Räume oder Musik am Arbeitsplatz. Aber auch andere Methoden, die psychologische Anreize bieten, können dazu gezählt werden, zum Beispiel die bereits erläuterten Job Rotation-Maßnahmen, Job Enlargement- und Job Enrichment-Maßnahmen.
- d) Die **sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung** umfasst alle Maßnahmen, die der Sicherheit der Menschen dienen.
- e) Die **informationstechnische Arbeitsplatzgestaltung** befasst sich mit der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen, die mit den Augen, Ohren und durch Tasten und Fühlen wahrgenommen werden.
- f) Die **technologische Gestaltung** besteht in der optimalen Auswahl und der Anwendung der Arbeitsverfahren unter den gegebenen Beschränkungen.
- g) Zur **Gestaltung der zeitlichen Bindung** des Menschen an den Arbeitsablauf gehört die Arbeitszeit- und Pausenregelung.

Man unterscheidet zwischen dem Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens, außerhalb des Unternehmens und des Arbeitsplatzes im Ausland.

**Arbeitsplätze innerhalb des Unternehmens** sind entweder stationär, d. h., sie sind örtlich unveränderlich, und die Mitarbeiter leisten ausschließlich dort ihre Arbeit. Weiterhin gibt es noch wechselnde Arbeitsplätze (mobile Arbeitsplätze), d. h., die Mitarbeiter verändern ihren Arbeitsplatz räumlich, um die Arbeitsaufgaben zu bewältigen (z. B. Werksschutz, Mitarbeiter Hauptpost).

Außerhalb des Unternehmens gibt es ebenfalls Einzel- und Gruppenarbeitsplätze wie innerhalb des Unternehmens. Jedoch befinden sich die **Arbeitsplätze räumlich außerhalb des Unternehmens**. Auch hier gibt es stationäre Arbeitsplätze wie Heimarbeitsplatz (Home-Office) oder Telearbeitsplatz, und mobile Arbeitsplätze wie beispielsweise Außendienstler oder Bauarbeiter auf Montage.

### 2.3.3 Arbeitssicherheit

Auf Grund der besonderen Bedeutung der Arbeitssicherheit im Arbeitsleben soll an dieser Stelle detailliert auf sie eingegangen werden.

#### a) Begriff und Überblick

Beim Unfall wird zwischen Unfall auslösenden Faktoren, dem Unfallereignis und den Unfallfolgen unterschieden. Danach wird der **Unfall** definiert als „ein im ursächlichen Zusammenhang mit der Arbeit stehendes, unerwartet und plötzlich eintretendes Ereignis, das zu Körperschäden bzw. Verletzungen durch Gegenstände, die von außen auf den Körper einwirken, führt, Sachschaden zur Folge hat oder den normalen Betriebsablauf stört bzw. unterbricht und durch raumzeitliches Zusammentreffen sicherheitswidriger Zustände oder Umstände und/oder sicherheitswidriges Verhalten verursacht wird“.

Verkürzt definiert durch MAESS (2000):

*„Arbeitsunfall: plötzliche Gewalteinwirkung bei der Arbeit, die einen Körperschaden zur Folge hat.“*

Der Auftrag zur **Unfallverhütung** entspringt sozialem und gesetzlichen Normen. Aber auch wirtschaftliche Gründe machen eine Fortentwicklung der Arbeitssicherheit notwendig, wenn die Kostenbelastung der Betriebe und der Volkswirtschaft betrachtet wird, die durch Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten entsteht.

**Arbeitsunfälle** sind alle Unfälle, die eine versicherte Person bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit innerhalb und außerhalb der Arbeitsstätte erleidet. Die zweite große Gruppe neben den Arbeitsunfällen sind die **Wegeunfälle**, die alle Unfälle erfassen, die sich zwischen Wohnung und Arbeitsstätte ereignen und von den Sozialversicherungsträgern getragen werden, sofern die dabei verletzte Person mehr als drei Tage arbeitsunfähig ist.

Als dritte Gruppe gelten die **Berufskrankheiten**, die eine Person durch ihre berufliche Tätigkeit erleidet. Als typische Berufskrankheiten sind vor allem Lärmschwerhörigkeit, Silikose, Infektionskrankheiten, Meniskusschäden, Erkrankungen der Sehenscheiden sowie Hauterkrankungen zu nennen. Berufskrankheiten müssen in einer Rechtsverordnung der Bundesregierung zum Sozialgesetzbuch veröffentlicht werden (§ 9 SGB VII).

#### b) Rechtliche Grundlagen

Die rechtlichen Grundlagen der Arbeitssicherheit leiten sich aus dem Grundgesetz (Art. 2) her, das jedem Bürger das **Recht auf körperliche Unversehrtheit** zugesteht. Dazu ergänzend sind insbesondere folgende gesetzliche Regelungen geschaffen worden:



- die gesetzliche Unfallversicherung
- die Unfallverhütungsvorschriften
- die Arbeitszeitordnung
- die Gewerbeordnung
- das Arbeitssicherheitsgesetz
- Gefahrenstoffverordnung
- das Gesetz über technische Arbeitsmittel (Maschinenschutzgesetz)
- Arbeitsstättenverordnung

### c) **Organisation der Arbeitssicherheit**

Drei Faktoren bestimmen die Arbeitssicherheit eines Betriebes:

1. die gesetzlichen Vorschriften
2. das Interesse der Unternehmensleitung und des Betriebsrates an der Arbeitssicherheit
3. die Größe und die Struktur der Unternehmung

In Kleinbetrieben ist die arbeitssicherheitsliche Führung durch den **Unternehmer** selbst gegeben. In größeren Betrieben werden die **Sicherheitsfachkräfte** in die Betriebshierarchie eingebaut. In der Regel ist der Produktionsingenieur auch Sicherheitsingenieur. Die Sicherheit ist somit integrierter Bestandteil der Produktion. In Großbetrieben ist normalerweise neben den linienförmigen Verantwortungsbereichen in der Produktion ein Arbeitsstab mit beratenden und überwachenden Sicherheitskräften eingerichtet. Hierdurch werden die speziellen arbeitssicherheitslichen Kenntnisse der Fachleute mit dem Liniensystem verbunden.

Der Arbeitgeber hat in den Betrieben, in denen Betriebsärzte oder Fachkräfte für Arbeitssicherheit bestellt sind, einen **Arbeitsschutzausschuss** zu bilden, der sich zusammensetzt aus (§ 11 Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit):

- dem Arbeitgeber oder einem von ihm Beauftragten
- zwei vom Betriebsrat bestimmten Betriebsratsmitgliedern
- Betriebsärzten
- Fachkräften für Arbeitssicherheit
- Sicherheitsbeauftragten (§ 20 Abs. 1, DGUV)

Der Nutzen aller Sicherheitsmaßnahmen ist nur dann erfüllt, wenn die Maßnahmen auch eingehalten werden. Dazu gehört eine angemessene **Kontrolle**. Noch wichtiger ist jedoch, dass alle **Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Arbeitssicherheitsmaßnahmen überzeugt** sind. Daraus erwächst nämlich nicht nur, dass jeder auf sich und seine Kollegen achtet, sondern auch nützliche Verbesserungsvorschläge einbringt.

## 2.4 Arbeitszeitmanagement und Arbeitszeitmodelle

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist ein Instrument zur Erreichung der optimalen Zuordnung von Mitarbeitern und Stellen.

Die Arbeitszeit umfasst die Zeit, in welcher der Arbeitnehmer pro Tag, Woche, Monat und Jahr dem Unternehmen seine Arbeitskraft vertraglich gegen Entgelt zur Verfügung stellt. Es ist also die Zeit von Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne Ruhepausen.

Die typischen starren Arbeitszeitregelungen von acht Stunden täglich von Montag bis Freitag abzüglich Urlaub und Feiertage von Januar bis Dezember ein Leben lang gibt es heute nicht mehr oder sehr selten, da sie auch sehr geringe Gestaltungsmöglichkeiten zulassen.

Mit Hilfe flexibler Arbeitszeitmodelle ist es möglich, die traditionellen und starren Arbeitszeitregelungen beweglicher zu gestalten, um auf branchen-, betriebs- und mitarbeiterspezifische Umstände und Bedürfnisse reagieren zu können. Flexible Arbeitszeitmodelle zeichnen sich somit in Abgrenzung zu den traditionellen Arbeitszeitformen in erster Linie dadurch aus, dass die Arbeitszeitbedingungen und Anwesenheit der Mitarbeiter unterschiedlich sind, die Mitarbeiter die eigenen Arbeitszeitstrukturen mitgestalten und die individuellen Arbeitszeiten zum Teil erheblich von den Betriebszeiten abweichen können.

Der Bedarf an Arbeitszeit im Betrieb insgesamt oder auch in einzelnen operativen Abteilungen des Unternehmens ist nicht immer gleich. Er unterliegt konjunkturellen, saisonalen oder auch branchenspezifischen Schwankungen. Die schnelle und flexible Reaktion auf diese Schwankungen ist angesichts der hohen Lohnkosten und der sich verschärfenden Konkurrenzsituation ein „Muss“ für Unternehmer. Bessere Auslastung von Maschinen, höhere Produktivität, Einbeziehung der Samstags in die Betriebszeit sind Beispiele dafür, warum die Unternehmen Flexibilität der Arbeitszeit anstreben. Außerdem hat die verfügbare Zeit bei den Menschen heute mehr „Wert“. Es geht um den gerechteren Ausgleich zwischen Arbeitszeit und Freizeit, auch unter dem Begriff „Work-Life-Balance“ geführt. Hierbei geht es auch um solche Werte wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Selbstentfaltung, Individualität und Selbstbestimmung.

Hinzu kommt, dass die Erhaltung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit ein Zeitmanagement aller Unternehmensbereiche erfordert, um dem Markt und den Kunden gerecht zu werden. Effektive und effiziente Arbeitsanpassung an interne und externe Veränderungen ist nur mittels einer Arbeitszeitflexibilisierung möglich. Somit ist Arbeitszeitflexibilisierung ein komplexer Prozess. Dabei rückt die Arbeitsaufgabe stärker in den Vordergrund. Standardarbeitszeiten sind nur noch eine Orientierung.

Dieser Prozess stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern und deren Bereitschaft zu Veränderungen. Die Arbeitszeitflexibilisierung muss deshalb zur Unternehmens- und Führungskultur passen, es muss eine Vertrauensbasis vorhanden sein, die Aufgaben müssen transparent und frühzeitig planbar sein. Außerdem sind funktionierende Abstimmungsprozesse innerhalb der Teams Voraussetzung.

Arbeitszeitflexibilisierung ist jede Veränderung der üblichen Lage und/oder Dauer und Verteilung der Arbeitszeit. Drei Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung werden unterschieden:

- **chronometrische Flexibilisierung** (dynamische Arbeitszeiten)  
Variieren der Dauer der Arbeitszeit innerhalb eines bestimmten Bezugszeitraumes, beispielsweise Teilzeitarbeit, Arbeitszeitverkürzung.
- **chronologische Flexibilisierung** (gleitende Arbeitszeiten)  
Veränderungen hinsichtlich der Lage oder Verteilung der Arbeitszeit, z. B. Gleitarbeitszeit, Mehrschichtsystem, Zeitarbeit, Job-Sharing, Jahresarbeitszeit, KAPOVAZ (= kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit).
- **kombinierte Modelle**  
Arbeitszeitformen, die sowohl chronometrische als auch chronologische Flexibilisierung erlauben, z. B. variable Arbeitszeit.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist in ihrer Konkretisierung an rechtliche Rahmenbedingungen geknüpft. Rechtsquellen des Arbeitszeitschutzes sind das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), Jugendarbeitsschutzgesetz, Mutterschutzgesetz, Gesetz über den Ladenschluss. Außerdem greifen Tarifverträge, das Betriebsverfassungsgesetz und der Arbeitsvertrag.

Die wichtigsten Regelungen des **Arbeitszeitgesetzes** sind

- Der Geltungsbereich des Arbeitszeitgesetzes umfasst alle Arbeitnehmer und Auszubildende, aber ausgenommen sind leitende Angestellte (§ 5 Abs. 3 BetrVG).
- Die werktägliche Arbeitszeit darf höchstens acht Stunden betragen. Eine Verlängerung auf zehn Stunden ist möglich, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§ 3 ArbZG).
- Bei einer Arbeitszeit von sechs bis neun Stunden täglich ist eine Ruhepause von 30 Minuten vorgeschrieben. Bei über neun Stunden tägliche Arbeitszeit ist die Pause auf 45 Minuten zu erhöhen (§ 4 ArbZG).
- Wichtig ist: Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden haben (§ 5 ArbZG). Ausnahmen gibt es im Gesetz für Krankenhäuser, Gaststätten, Rundfunk, Verkehrsbetriebe und ähnliche Einrichtungen, in der Landwirtschaft und Tierhaltung.
- Mindestens 15 Sonntage im Jahr müssen beschäftigungsfrei sein. Der Ersatzruhetag bei Sonntagsarbeit muss innerhalb von zwei Wochen gewährt werden, bei Feiertagsarbeit an Werktagen innerhalb von 8 Wochen immer grundsätzlich im Zusammenhang mit der 11-stündigen Ruhezeit (§ 11 ArbZG).

In Tarifverträgen verbinden die Tarifvertragsparteien die Arbeitszeitgrundnormen mit der Notwendigkeit der Praxis. Der gesetzliche Rahmen kann erweitert werden (§ 7 ArbZG).

Im Betriebsverfassungsgesetz ist festgelegt, dass der Betriebsrat zwingend zustimmen muss bei Festlegung von Beginn und Ende der Arbeitszeit und der

Ruhepausen, der Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage und bei Verkürzung und Verlängerung der betrieblichen Arbeitszeit. Ist im Tarifvertrag lediglich die Dauer der Arbeitszeit festgeschrieben, so können ergänzende Betriebsvereinbarungen getroffen werden, es muss jedoch im Tarifvertrag festgeschrieben sein, dass ergänzende Betriebsvereinbarungen getroffen werden können.

In nicht-tariflich gebundenen Unternehmen werden die im Tarifvertrag festgelegten Bedingungen im Arbeitsvertrag festgeschrieben.

### **2.4.1 Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung**

Die Gestaltung von Arbeitszeiten erfolgt in vielfältigster Form. Orientierungspunkt sind die jeweiligen Erfordernisse des Unternehmens und die vom Arbeitnehmer angestrebte Zeitsouveränität. Nachstehend einige Beispielmuster für flexible Arbeitszeitgestaltung:

---

#### **Arbeitszeitkonten**

Arbeitszeitkonten sind das am weitesten verbreitete Arbeitszeitmodell, da dieses Modell sehr vielseitig ist. Die Mitarbeiter besitzen ein persönliches Zeitkonto, auf dem die tagesbezogenen Abweichungen zwischen vereinbarter und tatsächlich geleisteter Arbeitszeit saldiert werden. So können in einem festgelegten Umfang Zeitguthaben oder Zeitschulden angesammelt werden, die jedoch innerhalb eines festgelegten Zeitraumes ausgeglichen werden müssen. Hierdurch gibt es viele Möglichkeiten, die tägliche, wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit zu variieren, was sowohl für den Arbeitnehmer als auch den Arbeitgeber von Vorteil ist.

Arbeitszeitkonten machen es nicht nur möglich, optimal auf schwankende Auftragslagen zu reagieren, sondern bewirken es auch, produktiver und kosteneffizienter zu arbeiten und Betriebs- und Servicezeiten auszuweiten, Mitarbeitern mehr Zeitautonomie zu gewähren und eine gegenseitige Vertrauenskultur aufzubauen sowie Arbeitszeit auch für Weiterbildungszwecke zu verwenden.

Entsprechend dem zeitlichen Rahmen unterscheidet man zwischen Kurzzeitkonten und Langzeitkonten.

#### **a) Kurzzeitkonten**

Das sind alle Arbeitszeitkonten mit einem Ausgleichszeitraum bzw. Bezugszeitraum kleiner einem Jahr, wie:

- Gleitzeit

Freie Wahl des Beginns und des Endes der Arbeitszeit innerhalb eines vorgegebenen Rahmens. Die Anwesenheit während einer Kernarbeitszeit (z. B. 9 - 15 Uhr) ist jedoch Pflicht.

- **Jahresarbeitszeitkonten**

Verteilung der Regelarbeitszeit auf ein Kalenderjahr. Der Arbeitszeitsaldo sollte hier im Jahresdurchschnitt mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit übereinstimmen. Ideal wäre, wenn das Arbeitszeitkonto einmal im Kalenderjahr auf null steht, also ausgeglichen ist. Wenn das nicht gelingt, sind Plusstunden auszubezahlen und Minusstunden dem Unternehmen anzulasten. Allerdings darf das nicht dauerhaft eintreten, dann sind andere personelle Maßnahmen zu ergreifen.

- **Ampelkonten**

Diese werden angewandt, wenn das Arbeitszeitkonto nicht in der vereinbarten Zeit ausgeglichen wird. Dabei wird permanent vom Mitarbeiter und dessen Vorgesetzten der Stundensaldo kontrolliert. Es werden dann drei verschiedene Phasen unterschieden:

- a) die Grünphase (z. B. +/- 40 Stunden) – hier tragen die Mitarbeiter allein die Verantwortung über die Arbeitszeit.
- b) Die Gelbphase (z. B. +/- 50 Stunden) – hier Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, um die Grünphase wieder zu erreichen.
- c) Die Rotphase (z. B. +/- 70 Stunden) – jetzt sorgen die Vorgesetzten dafür, dass der Mitarbeiter in den grünen Bereich zurückkehrt. Durch diese kontinuierliche Regulierung der Arbeitszeitkonten wird ein Ansammeln von Zeitguthaben vermieden, die selbst durch Freizeitausgleich nicht mehr abbaubar sind.

- **Arbeitszeitkorridor**

Dieser berechtigt den Arbeitgeber zu einer ungleichmäßigen Verteilung der festgelegten Arbeitszeit innerhalb bestimmter Ober- und Untergrenzen je nach Arbeitsanfall. Er ist beispielsweise in der Lage, die wöchentliche Arbeitszeit bei einer vertraglichen Durchschnittsarbeitszeit von 35 Stunden in der Woche zwischen 40 und 30 Stunden zu variieren. Unternehmen wie Opel beispielsweise gleichen mit diesem Modell Zulieferprobleme, Nachfrageengpässe und Modellumstellungen aus.

## **Langzeitkonten**

Sie dienen dem langfristigen Ansparen von Zeitguthaben. Arbeitsstunden über die normale Regelarbeitszeit hinaus werden auf einem extra Arbeitszeitkonto angespart. Diese Stunden können unterschiedlich genutzt werden.

### **a) Lebensarbeitszeitkonto**

Hier wird die Arbeitszeit, die mehr geleistet wurde und nicht zeitnah in Freizeit ausgeglichen wird, gutgeschrieben. Zum Ansparen wird ein Stundenkontingent in Abweichung zur festgelegten Arbeitszeit vereinbart – zum Beispiel statt der 40-Stunden- die 42-Stundenwoche. Die zusätzlich geleisteten zwei Stunden werden auf einem Langzeitkonto gutgeschrieben. Diese Form ermöglicht, Weiterbildungsmaßnahmen zu nutzen, länger Urlaub zu nehmen (Sabbatical), eine kürzere Lebensarbeitszeit, den gleitenden Übergang in den Ruhestand.

## **b) Sabbatical**

Hierbei handelt es sich um eine längere Unterbrechung der Lebensarbeitszeit für einen Langzeiturlaub. Die Zeitdauer beträgt drei Monate bis zu einem Jahr. Das Arbeitsverhältnis des Arbeitnehmers bleibt bestehen. Wofür der Arbeitnehmer die Zeit nutzt, um längere Zeit auszuspannen und zu reisen oder für Fortbildungsmaßnahmen, bleibt ihm überlassen. Wie das Sabbatical finanziert wird, ist unterschiedlich.

Einmal wird die Mehrarbeit angesammelt und in bezahlte Urlaubszeit verwandelt.

Geld kann Urlaubszeit werden, durch Gutschreiben von Zulagen wie 13. Monatsgehalt, Sonderzahlungen und Tantiemen.

Mit dem Arbeitgeber wird lange vor dem geplanten Ausstieg (Monate, Jahre) eine Lohnsenkung vereinbart. Während des Sabbaticals wird der Differenzbetrag als Lohn gezahlt.

## **Teilzeit**

Jede Verkürzung der Normalarbeitszeit ist Teilzeit. Die Verkürzung des Zeitrahmens kann stunden-, tages-, wochenweise erfolgen. Ermöglicht Teilzeit eine bessere Anpassung der Arbeitszeiten an den Arbeitsbedarf, ist sie für den Arbeitgeber von Vorteil. Dem Arbeitnehmer wird durch Teilzeit ermöglicht, Erziehung und Erwerbstätigkeit zu verbinden oder bestimmten zeitintensiven Freizeitbeschäftigungen nachzugehen.

Das Recht auf Teilzeit besteht durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz; allerdings nur für Mitarbeiter in Unternehmen mit mehr als 15 Mitarbeitern und bei einer Betriebszugehörigkeit länger als sechs Monate.

## **Altersteilzeit**

Altersteilzeit ist eine besondere Form der Teilzeit für ältere Mitarbeiter, die einen gleitenden Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand ermöglicht. Geregelt wird sie im Altersteilzeitgesetz. Der Mitarbeiter darf nur noch 50 Prozent so viel arbeiten wie bisher, entweder in Form des Gleichverteilungsmodells oder des Blockmodells (Arbeitsphase in Vollzeit, dann Freistellungsphase). Der Arbeitgeber stockt das reduzierte Gehalt auf und zahlt zusätzliche Rentenversicherungsbeiträge.

Der Arbeitnehmer muss

- älter als 55 Jahre sein,
- noch mindestens drei Jahre bis zur Rente haben,
- innerhalb der letzten fünf Jahre mindestens 1080 Kalendertage sozialversicherungspflichtig beschäftigt gewesen sein.

Förderleistungen der Agentur für Arbeit gibt es nur, wenn die Altersteilzeit vor dem 01.01.2010 begonnen hat.

Einen Rechtsanspruch auf Altersteilzeit gibt es nicht. Die Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und -geber geschieht auf freiwilliger Basis, gegebenenfalls

finden sich Regelungen zur Altersteilzeit in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen.

### **Arbeitsplatzteilung**

Die verbreitetste Form der Arbeitsteilung ist das Job-Sharing. Hierbei teilen sich zwei oder mehrere Arbeitnehmer nach Absprache einen Arbeitsplatz. Dabei stimmen sie sich innerhalb eines vorher aufgestellten Arbeitszeitplanes ab, im Wechsel innerhalb der betriebsüblichen Arbeitszeit den Arbeitsplatz zu besetzen. Der Arbeitgeber profitiert hier davon, dass zwei Teilkräfte oftmals mehr Arbeitsleistung bringen als eine Vollzeitkraft.

### **Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)**

Bei diesem Modell wird die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers nur abgerufen, wenn sie benötigt wird. So setzt der Arbeitgeber die Arbeitsleistung des Mitarbeiters fest, wenn es betrieblich gefordert ist. Der Arbeitnehmer kann in der restlichen Zeit frei über seine Freizeit verfügen und muss nicht im Unternehmen anwesend sein. Allerdings muss eine bestimmte Dauer der wöchentlichen und täglichen Arbeitszeit festgelegt und bezahlt werden (Teilzeit- und Befristungsgesetz). Außerdem muss die Abrufarbeit in Einzelarbeitsverträgen verankert sein und eine Abruffrist von vier Tagen eingehalten werden.

Besonders Handels- und Dienstleistungsunternehmen wenden diese Abrufarbeit an, um die Leerkosten ihrer Mitarbeiter zu minimieren.

Es ist auf der Arbeitnehmerseite jedoch eine große Abhängigkeit vom Arbeitgeber gegeben, was nachteilig ist.

### **Schichtarbeit**

Unter Schichtarbeit versteht man die Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte mit versetzten Anfangszeiten bzw. unterschiedlicher Lage oder unter Umständen auch unterschiedlicher Dauer. So wird die Betriebszeit in mehrere Zeitabschnitte unterteilt; eine Gruppe Schichtarbeiter wird von der nächsten Gruppe auf demselben Arbeitsplatz abgelöst. Dadurch kann die Betriebszeit über die individuelle Arbeitszeit hinaus ausgedehnt werden. So können Produktionszeiten, Servicezeiten und Ansprechzeiten verlängert werden, unabhängig von der Anwesenheit bestimmter Arbeitnehmer. Gesetzliche Grundlage ist das Arbeitszeitgesetz. Schichtarbeit nimmt an Bedeutung zu, zum Beispiel aus technischen Gründen, Just-in-time-Produktion, Kundenorientierung, Wettbewerb, Rund-um-die-Uhr-Service in vielen Branchen und Unternehmen.

Neuere flexible Schichtsysteme sind zum Beispiel:

Gleitzeitregelungen im Schichtbetrieb

- Zwei-Schicht-Modelle mit unterschiedlich langen Schichtzeiten (Zwischen 7 und 9 Stunden z. B.)
- Konti-Schicht-Modelle mit feststehenden oder flexiblen längeren Freizeitbereichen

- Längere oder kürzere Schichtlänge mit entsprechenden Freischichten oder Zusatzschichten

### **Vertrauensarbeitszeit**

Bei der Vertrauensarbeitszeit gibt es im Rahmen des im Arbeitsvertrag festgelegten Arbeitsvolumens keine festen Arbeitszeiten. Der Arbeitgeber verzichtet auf Arbeitszeitkontrollen. Die Arbeitnehmer teilen sich ihre Arbeitszeit allein in Absprache mit den anderen Mitarbeitern nach den betrieblichen und persönlichen Belangen frei ein. Sie erhalten volle Zeitsouveränität im Rahmen arbeits- und tarifvertraglicher Vereinbarungen.

Vertrauensarbeitszeit basiert darauf, dass bloße Anwesenheit noch nichts über die Arbeitsleistung aussagt. Entscheidend sind die Arbeitsergebnisse und nicht die Arbeitszeit. Hierbei wird oft mit Zielvereinbarungen gearbeitet. Allerdings verlangt das Arbeitszeitgesetz die Dokumentation über die Arbeitszeit, die werktäglich über acht Stunden hinaus geleistet wird. Vertrauensarbeitszeit verlangt eine entsprechende Unternehmenskultur, einen hohen Grad an Selbstmanagement und Eigenverantwortung der Arbeitnehmer und gute Führungskompetenzen der Vorgesetzten.

Probleme, die bei diesem Arbeitszeitmodell auftreten können, sind zum Beispiel:

- Plusstunden können nicht ausgeglichen werden.
- Rechtfertigungszwang gegenüber dem Vorgesetzten, Teamkollegen oder anderen Abteilungen kann auftreten.
- Es wird von Mitarbeitern oder/und Vorgesetzten ausgenutzt.
- Kapazitätsschwankungen werden auf die Mitarbeiter abgewälzt.

### **Telearbeit**

Neben vielen anderen Vorteilen ist der Telearbeitsplatz ein flexibles Arbeitszeitmodell, bei dem der Arbeitnehmer selbst über seine individuelle Arbeitszeit bestimmt. Er bestimmt, wann, wo und wie lange das im Arbeitsvertrag vereinbarte Arbeitsvolumen erfüllt wird.

---

Jedes der flexiblen Arbeitszeitmodelle birgt Vor- und Nachteile in sich, je nach individuellen und unternehmensspezifischen Besonderheiten.

Ist es notwendig, die Arbeitsorganisation zu ändern? Sind die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Sicherheit der Arbeitsplätze gefährdet? Wenn alle – also Geschäftsleitung, Betriebsrat, Führungskräfte und Mitarbeiter – den Zusammenhang zwischen flexibler Arbeitsorganisation, also auch flexibler AZ-Gestaltung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erkennen und anerkennen und somit der Notwendigkeit des Strategiewechsels zustimmen, lohnt es sich, flexible Arbeitszeitmodelle Erfolg versprechend einzuführen.

Was für **Vorteile** sollten sich für Unternehmen, Arbeitnehmer und Kunde aus der Flexibilisierung der Arbeitszeit ergeben? Nachstehend Beispiele für:



### 1. Unternehmen:

- Anpassung des Arbeitsvolumens an die Nachfrageschwankungen und Orientierung am Kundenbedarf
- Termintreue, kurze Lieferfristen, verlängerte Service- und Ansprechzeiten
- Einbeziehung des Samstages in die Betriebszeit
- Verringerung von Leerlaufzeiten und höhere Produktivität
- Abbau von Fehlzeiten und Überstunden
- Erhöhung der Motivation und Verantwortung der Arbeitnehmer
- Verbesserung des Unternehmensimage
- Erhöhung von Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherheit

### 2. Arbeitnehmer:

- größere Arbeitszufriedenheit und höhere Arbeitsmotivation
- bessere Abstimmung zwischen Beruf und Privatleben
- stärkere Identifikation mit Unternehmenszielen
- sicherer Arbeitsplatz
- Erhöhung der Verantwortung
- Zusätzlich freie Tage, längere zusätzliche Freizeitphasen, Ausdehnung individueller Spielräume
- Dauer und Lage der Arbeitszeit kann selbst bestimmt werden

### 3. Kunden:

Optimaler Service, d. h. besserer Service und Öffnungszeiten, fehlerfreie und termingerechte Auftragsleistung, zeitliche Anpassung an den Kunden und somit insgesamt Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Wenn ein Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle einführt, sollten in diesem Rahmen einige Kriterien berücksichtigt werden, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu steigern. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass das anvisierte Modell im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten größtmögliche Flexibilität gewährt. Die Regeln, die diesem Modell zu Grunde liegen, sollten sehr klar formuliert und nachvollziehbar sein. Ein wichtiges Kriterium ist also, dass es den Mitarbeitern leicht verständlich ist und dass der Fragebedarf befriedigt wird. Weiterhin sollte das Modell in absoluter Übereinstimmung mit den gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen sein. Ein weiteres wichtiges Kriterium eines auf Flexibilität beruhenden Vorteils und Modells muss es zusätzlich sein, dass das Modell Optionen und Regeln für seine eigene Veränderung und Weiterentwicklung, auch bei geänderten Bedingungen enthält. Zu guter Letzt soll das Modell keinen zusätzlichen Verwaltungsaufwand oder Kontrollaufwand verursachen, dessen Kosten eventuell die Vorteile des Modells übersteigen.

Sehr gute aktuelle Praxisbeispiele finden Sie bei Interesse auf der Internetseite des Bundesministeriums für Gesundheit und soziale Sicherung.

Nachstehend seien einmal zwei Praxisbeispiele der Handwerkskammer Trier zur Verdeutlichung der Problematik aufgezeigt.

### 1. Beispiel

„Das Hauptgeschäftsfeld des dargestellten Betriebes liegt im Verkauf und der Montage von Sanitär- und Heizungsprodukten. Der Großteil der Kunden besteht aus Privathaushalten. Das Unternehmen hat 25 Beschäftigte. Das Unternehmen ist nicht tarifgebunden, lehnt sich jedoch an den Tarifvertrag Sanitär-Heizung-Klima an und hat keinen Betriebsrat.“

### Jahresarbeitszeitkonten

Eingeführt wurden die Konten inzwischen im Kundenservice- und im Montagebereich.

Ziel der Arbeitszeitflexibilisierung waren das Abfangen von Auftragsschwankungen und die Verbesserung der Kundenorientierung. Die Regelung erfolgte über mündliche Absprachen und wurde nicht schriftlich fixiert. Die reguläre Arbeitszeit pro Woche beträgt 37 Stunden. Der Arbeitszeitkorridor, in dem sie jedoch regulär schwanken kann und in dem keine Überstundenzuschläge anfallen, beträgt 32 bis 42 Stunden. Die Arbeitszeitguthaben dürfen im positiven Stundenbereich auf bis zu 120 Stunden anwachsen. Der negative Bereich darf bis auf 60 Stunden anwachsen. Normalerweise erfolgt jedoch bei einer Ansammlung von ca. 10 Überstunden eine unbürokratische Umsetzung der Freizeitausgleiche durch Einzelabsprachen. Dies geschieht sehr oft durch eine 4 Tage Woche oder verkürzte Arbeitstage. Eine Anhäufung von mehr als 10 Stunden erfordert eine Einzelabsprache. Der Ausgleichszeitraum für den Abbau der Guthaben beträgt 12 Monate und ist um weitere 3 Monate erweiterbar.

Die Übernahme des neuen Arbeitszeitmodells konnte individuell und auf freiwilliger Basis der Mitarbeiter erfolgen. Die positiven Effekte dieser Maßnahme resultieren darin, dass Auftragsschwankungen in diesem Unternehmen nun besser kompensiert werden können. Daraus resultiert ein effektiver Einsatz der Mitarbeiter. Dadurch steigt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, dies sichert wiederum Arbeitsplätze. Weitere Vorteile liegen in der Verbesserung des Kundenservice und einer höheren Motivation der Beschäftigten.

### 2. Beispiel

Das beispielhaft dargestellte Unternehmen hat 400 Beschäftigte. Hauptaufgabe des Unternehmens ist die Herstellung von Pumpen und Kompressoren. Für dieses Unternehmen gilt der Tarifvertrag für Maschinenbau. In der Betriebsvereinbarung ist schriftlich festgehalten, dass die Arbeitszeitregelung an die betrieblichen Belange und den Kundentermin angepasst ist. Dies stärkt die Kundenorientierung und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Dadurch entsteht eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, die einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze leistet. Um diese Ziele umzusetzen, werden zwei Arten der Arbeitszeitflexibilisierung durchgeführt.

### **Gleitende Arbeitszeit**

Die Sollarbeitszeit beträgt 35 Stunden. Die Kernarbeitszeit liegt zwischen 7.30 Uhr und 15.15 Uhr. Die Eingleitzeit liegt zwischen 6.00 Uhr und 7.30 Uhr und die Ausgleitzeit zwischen 15.15 Uhr und 18.00 Uhr. Die Arbeitszeit pro Tag ist durch einen Arbeitszeitkorridor definiert. Die Mindestarbeitszeit beträgt in diesem 4 Stunden pro Tag, und die Maximalarbeitszeit beträgt 8 Stunden pro Tag. Am Monatsende dürfen maximal 15 Stunden auf positiver oder negativer Zeit angesammelt sein. Zum Ausgleich besteht die Wahlmöglichkeit, Überstunden und/oder Teilzeitzuschläge bezahlt zu bekommen oder in Freizeit umzuwandeln.

Für Teilzeitbeschäftigte gelten deren einzelvertraglichen Regelungen. Überstunden müssen in einem betriebsinternen Verfahren dem Betriebsrat vorgelegt werden, der diese zu genehmigen hat. Dabei sind die tarifvertraglichen und gesetzlichen Regelungen einzuhalten. Die Festlegung der Arbeits- und Freizeit erfolgt gruppenintern; dabei müssen sich die jeweiligen Gruppen untereinander in Bezug auf ganze freie Tage absprechen. Nur in dem Fall, dass keine Einigung getroffen werden kann, wird ein Vorgesetzter hinzugezogen. Dementsprechend können festgelegte freie Tage nur einvernehmlich geändert werden. Treten Konflikte hierbei auf, müssen Betriebsrat und Personalabteilung in Rücksprache mit den Betroffenen entscheiden. Betriebsschließungstage werden mit dem Betriebsrat jeweils 5 Tage vor dem anstehenden Termin vereinbart; hierbei müssen betriebliche Belange berücksichtigt werden. Um die Zeit zu erfassen, wird ein elektronisches System genutzt. Diese Regeln in Bezug auf gleitende Arbeitszeit sind für alle Beschäftigten bindend. Eine Ausnahmeregelung gilt für Auszubildende, Pförtner, Außendienst und Schichtarbeitsplätze.

### **Arbeitszeitkonten**

Bei den Arbeitszeitkonten muss ein Arbeitszeitkorridor von 20 bis 40 Stunden eingehalten werden. Dieser liegt bei AT-Angestellten bei 25 bis 45 Stunden pro Woche.

Der Ausgleichszeitraum für diese Konten ist an mehrere Kriterien gebunden. Einerseits müssen die Konten am Geschäftsjahresende ausgeglichen sein. Weiterhin müssen die Konten der Betroffenen jeweils innerhalb von 3 Monaten auf 0 Stunden ausgeglichen werden. Wenn es aus betriebsbedingten Gründen nicht möglich ist, Minuszeiten innerhalb des festgelegten Zeitraumes von 12 Monaten oder bis zum jeweiligen Jahresende abzubauen, gleicht die Firma das Konto automatisch aus. Das maximal mögliche positive oder negative Guthaben beträgt 70 Stunden. Diese Grenze ist unbedingt einzuhalten. Wenn diese Grenze erreicht ist, müssen innerhalb von 4 Wochen mindestens 20 Stunden abgebaut werden. Flexible Arbeitszeit wird in diesem Unternehmen als empfohlene und geplante Wochenarbeitszeit definiert. Diese wird anhand eines Meldebogens auf Basis von Abteilungen, Arbeitsgruppen und sogar individuellen Mitarbeitern ermittelt.

Die Meldebögen müssen an einem bestimmten Wochentag für die jeweils folgende Woche eingereicht und dem Betriebsrat vorgelegt werden. Sie werden dann am Folgetag in den jeweiligen Abteilungen zum Aushang gebracht. Gesetzt den Fall, dass gerechtfertigte Zweifel an der Notwendigkeit der Abweichung von der tariflich festgelegten Arbeitszeit bestehen, ist noch am selben Tag diesbezüglich eine Einigung zu erzielen. Die geplante und

empfohlene Arbeitszeit wird jeweils im dreimonatigen Zyklus von einem Gremium aus zwei Personen geprüft, die sich aus Personalabteilung und Betriebsrat zusammensetzen. Hierbei ist zu beachten, dass Mehr- oder Minderarbeit über das tariflich festgelegte Niveau hinaus freiwillig ist, jedoch sind bei der Einteilung der Arbeitszeiten betriebliche Belange zu berücksichtigen und Absprachen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten zu treffen. Dementsprechend ist flexible Arbeitszeit nur in den Bereichen vorgesehen, in denen ein Mehr- oder Minderbedarf an Arbeitszeit ermittelt und verplant wurde.

## 2.5 Zusammenfassung

Der Personaleinsatz soll die in der Unternehmung verfügbaren Personen zum Zweck einer optimalen Leistungserstellung ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzen. Dabei ist nach quantitativen, qualitativen und zeitlichen Anforderungen zu unterscheiden.

1. Eine Voraussetzung zur Realisierung dieses Grundsatzes ist die Berücksichtigung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft (Motivation) eines jeden Mitarbeiters. Während Leistungsfähigkeit das „Können“ charakterisiert, wird die Leistungsbereitschaft durch das „Wollen“ des Mitarbeiters ausgedrückt. Der Grundstein zur Leistungsbereitschaft wird unter anderem durch eine gute Personaleinführung und Einarbeitung gelegt. Denn hier zeigt sich sofort, welchen Stellenwert ein Mitarbeiter in der betrachteten Unternehmung besitzt.
2. Bei der Frage nach den arbeitsorganisatorischen Regelungen geht es zunächst um das Gestaltungsprinzip „Spezialisierung“.

Vorweg wurde noch die einfache Mengenaufteilung dargestellt, d. h. die Verteilung der gleichen Art von Arbeit auf mehrere Personen.

Bei der Aufgabenspezialisierung, das ist die Verteilung von unterschiedlichen Teilaufgaben auf die verschiedenen Mitarbeiter, ist nach horizontaler und vertikaler Aufgabenspezialisierung zu unterscheiden. Wenn dispositive Aufgaben, d. h. Aufgaben der Planung, Organisation und Kontrolle, auf die verschiedenen Positionsinhaber verteilt werden, spricht man von vertikaler Aufgabenspezialisierung. Hier mag in der betrieblichen Wirklichkeit das Problem der Abgrenzung eine Rolle spielen.

Viel größer sind die Probleme, die aus der horizontalen Aufgabenspezialisierung erwachsen. Sie haben die Vorteile und die Nachteile kennen gelernt, dann aber auch die sonstigen negativen Begleiterscheinungen. So wird verständlich, dass die für den Personaleinsatz zuständigen Personen neue organisatorische Formen gefunden haben, die geeignet sind, die Nachteile der horizontalen Aufgabenaufteilung auszugleichen bzw. aufzuheben.

3. Als neue Methoden der Arbeitsorganisation oder Arbeitsgestaltung haben Sie vier verschiedene Formen kennen gelernt.

Job Rotation liegt dann vor, wenn die in einer Gruppe zusammengefassten Mitarbeiter jeweils nach einer bestimmten Zeit ihren Arbeitsplatz wechseln. Damit wird vor allem der Monotonie entgegengewirkt.

Beim Job Enlargement bündelt man vorher aufgeteilte bzw. abgeteilte Aufgaben neu zu einem Komplex. Der Mitarbeiter wird durch diese Aufgabenerweiterung auch neu gefordert. Außerdem entsteht wieder ein besseres Verhältnis zu dem hergestellten Gut, weil erweiterte Arbeit den größeren Überblick bzw. den großen Einblick schafft.

Job Enrichment ist eine Aufgabenanreicherung. Die Handlungs- und Entscheidungsräume der Positionsträger werden erweitert, d. h., Beschränkungen, die überwiegend der vertikalen Spezialisierung zuzurechnen sind, werden abgebaut.

Wird der Gruppe eine größere Selbstständigkeit zugebilligt und somit deren Autonomie erweitert, spricht man von teilautonomen Arbeitsgruppen. Eine solche Kleingruppe erfüllt den festgelegten Aufgabenkreis weitgehend eigenverantwortlich, wobei Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen eingeschlossen sind. Es ist nahe liegend, dass solche Arbeitsstrukturierungen auch neue Formen der Führung bedingen.

4. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes gehört ebenfalls zu den wesentlichen arbeitsorganisatorischen Regelungen. Wenn der Arbeitsplatz den Körpermaßen der Mitarbeiter angepasst wird, Belastungen durch sonst ungünstige Haltung oder Temperaturen usw. vermindert werden, die Arbeitsumgebung mit angenehmen physiologischen Reizen ausgestattet wird, die Arbeitsumgebung sicher und technologisch optimal ausgestattet ist, dann ist die Auswirkung all dessen für den Betrieb und für den Mitarbeiter gleichermaßen positiv einzuschätzen.
5. Arbeitsplätze werden u. a. danach unterschieden, ob sie sich innerhalb oder außerhalb des Unternehmens befinden.
6. Jeder Arbeitseinsatz ist an Fragen nach der Sicherheit im Betrieb gekoppelt. Naturgemäß sind die Risiken von Betrieb zu Betrieb bzw. von Betriebsteil zu Betriebsteil sehr unterschiedlich. Entsprechend unterschiedlich sind die organisatorischen Regelungen. In industriellen Großbetrieben beispielsweise sind die mit der Arbeitssicherheit Beauftragten nach bestimmten Gesichtspunkten in die Organisation des Betriebes eingebunden. Auch der Betriebsrat ist mit Fragen der Arbeitssicherheit besonders befasst.

Für viele betriebliche Regelungen sind gesetzliche Grundlagen maßgebend. Es sollte aber nie verkannt werden, dass die Einsicht des einzelnen Mitarbeiters in die Notwendigkeit der Arbeitssicherheit von entscheidender Bedeutung ist.

7. Flexibles Arbeitszeitmanagement ist ein Gebot der Zeit. Mit den traditionellen starren Arbeitszeitregelungen können die Unternehmen den schwankenden Bedarf an Arbeitszeit nicht mehr gerecht werden. Arbeitszeitflexibilisierung ist ein entscheidendes Kostensenkungspotenzial der Unternehmen geworden, allein schon durch die flexible Anpassung an die Auftragslage, durch den Wegfall der Leerkosten bei Unterauslastung, durch stabile Lohn-/Stück-Kosten usw. Die Mitarbeiter partizipieren auch davon, sie können ihre Arbeitszeitstrukturen selbst mitgestalten und einen besseren Ausgleich zwischen Arbeitszeit und Freizeit (Work-Life-Balance) erzielen. Man unterscheidet drei Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung – chronometrische Flexibilisierung, chronologische Flexibilisierung und Kombi-Modelle.

Die wichtigsten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes sind unbedingt bei der Einführung flexibler Arbeitszeit-Modelle einzuhalten. Welche Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung angewandt werden, hängt maßgeblich von den betrieblichen Erfordernissen ab. Beispiele flexibler Arbeitszeit-Modelle sind Arbeitszeitkonten, Teilzeit, Job-Sharing, KAPOVAZ, Schichtarbeit und die Vertrauensarbeitszeit.

## 2.6 Übungsaufgaben

1. Stellen Sie die Beziehung zwischen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft dar.
2. Die ersten Wochen der Betriebszugehörigkeit stellen einen kritischen Zeitraum dar. Untersuchungen haben ergeben, dass die Fluktuationsrate in dieser Zeit sehr hoch ist.

Entwickeln Sie ein Programm zur Einführung eines neuen Mitarbeiters, das geeignet ist, diesem Problem entgegenzuwirken.

3. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen erstreckt sich innerbetrieblich auch auf die Bereiche
  - Arbeitszeit
  - Arbeitsumgebung
  - Arbeitsplatz
  - Eignung
  - Arbeitsschutz
  - Arbeitsablauf
  - Arbeitsunterweisung
  - Einsatzprinzipien

Stellen Sie Gestaltungsinhalte zu den oben genannten Gestaltungsbereichen in Hinblick auf eine Humanisierung der Arbeitswelt dar.

4. Welche Vorteile und Nachteile sehen Sie für den Arbeitnehmer bei Einführung der Vertrauensarbeitszeit?
5. Warum wird in vielen Unternehmen trotz unterschiedlicher Ausgangslage die Einführung von Arbeitszeitkonten bevorzugt?
6. Nennen Sie Vor- und Nachteile der Job Rotation.
7. Nennen Sie Vor- und Nachteile des Job Enlargement.