

Kapitel 4  
**Verhaltensprozesse**

Personallogistik



## **Personaleinsatz und Eignung**

- 1 Personaleinsatz**
- 2 Die Frage der Eignung**
- 3 Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter**



## Warum?

„ Im Grunde gibt es keine schlechten Mitarbeiter, sondern nur falsch eingesetzte. Menschen, die dort, wo sie sind, ihre PS nicht auf die Straße bringen.“

(Sprenger, Autor des Buches „Mythos Motivation“)

Unternehmen stecken oft riesige Summen in die Auswahl von guten Leuten und geben einiges für Weiterbildungs- und Motivierungsmaßnahmen aus.

Dabei übersehen sie häufig etwas scheinbar selbstverständliches: es ist zwar schön, qualifizierte Mitarbeiter in der Belegschaft zu haben, doch zum Erfolg des Unternehmens tragen sie erst bei, wenn sie an der richtigen Stelle eingesetzt sind. So kann durch veränderte Rahmenbedingungen auch ein bisher eher mittelmäßiger Mitarbeiter zu einem Leistungsträger werden.

Es kommt also darauf an, Potentiale auch auszuschöpfen! Das senkt langfristig Kosten, sichert Arbeitsplätze und ist „menschengerechter“.

## 1 Personaleinsatz<sup>1</sup>

### 1.1 Grundlegendes

Im Rahmen des Personalmanagements spricht man von Arbeitskräften als den Ressourcen eines Unternehmens. Aber es ist wichtig, Ressourcen sorgfältig einzusetzen: man darf sie weder verkümmern lassen, noch zu sehr ausbeuten.

Für Mitarbeiter gilt dasselbe: auch ihr Potential sollte bestmöglich genutzt werden. Schließlich leisten sie einen nicht unerheblichen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens.

Daher ist es wichtig, sie an dem Arbeitsplatz einzusetzen (bzw. einen solchen zu schaffen oder bestehende entsprechend anzupassen), an dem sie optimale Arbeitsergebnisse erbringen können. Sind sie dort auch noch zufrieden, so ist der Nutzen für Betrieb (= Output) und Mitarbeiter maximal (wovon Kunden im übrigen gleichfalls profitieren). Dies zu erreichen ist Ziel des Personaleinsatzes.

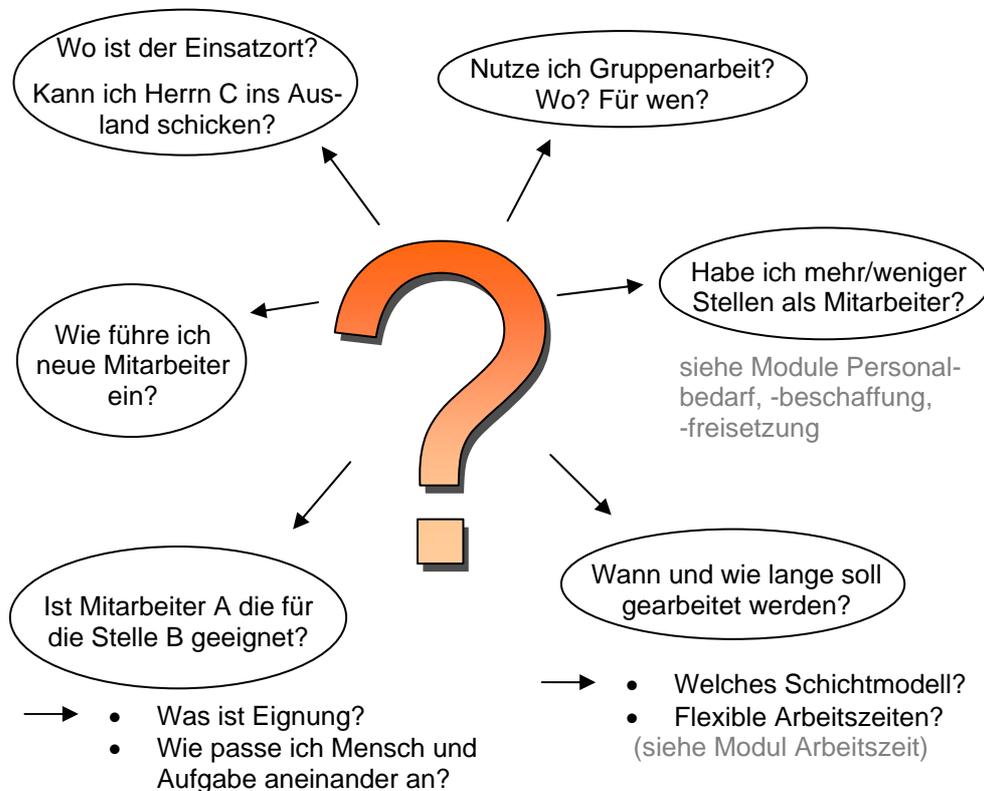
Der Personaleinsatz regelt die Zuordnung von vorhandenen Mitarbeitern zu den verfügbaren Stellen (anders formuliert: von Menschen zu Aufgaben). Dabei sind ...

- quantitative (z.B. Habe ich genügend Mitarbeiter?)
- qualitative (z.B. Besitzen sie die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten?)
- zeitliche (z.B. Wie kann ich den Schichtdienst organisieren?)
- und räumliche (z.B. Würde Frau Y die Zweigstelle wechseln oder ins Ausland gehen?) Aspekte zu berücksichtigen.

**Personaleinsatz**  
= Zuordnung von  
Mitarbeitern zu Stellen

## 1.2 Aufgabenfelder des Personaleinsatzes

Die folgende Abbildung zeigt im Überblick typische Fragen und Aufgaben, die sich bei der Planung des Personaleinsatzes ergeben:



**Abbildung 1**

Typische Fragen bei der Planung des Personaleinsatzes

## 1.3 Ziele

Unternehmen und Mitarbeiter haben in der Regel unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen, wenn es darum geht, Arbeitsplätze optimal zu besetzen.

- ▶ Unternehmen: streben nach einer günstigen Kosten-Leistungs-Relation (z.B. messbar über Output pro Arbeitsplatz, in minimierten Lohnkosten, in übereinstimmendem Anforderungs- und Eignungsprofil, ...)
- ▶ Arbeitskräfte: wollen eine Tätigkeit, die ihren Interessen und Fähigkeiten entspricht (z.B. motivierend, weder unter- noch überfordernd, ...) und ihre Bedürfnisse berücksichtigt (flexibler Arbeitsbeginn, hoher Lohn, gutes Betriebsklima etc.)

Unternehmen wollen günstige Kosten-Leistungs-Relation

Mitarbeiter wünschen interessante und fähigkeitsentsprechende Tätigkeit

Trotzdem lassen sich beide Seiten kombinieren – falls die Forderungen realistisch und gerechtfertigt bleiben. So erbringen Mitarbeiter, die an einer für sie geeigneten Stelle (= dort motiviert und angemessen gefordert) sitzen, deutlich bessere Leistungen. Genaueres dazu später.

Will man – neben den Einzelzielen oben – ein Gesamtziel des Personaleinsatzes formulieren, dann lässt sich folgendes sagen:

**Ziel** ist es, eine möglichst optimale Passung zwischen Menschen und Stellen zu finden. Gelingt dies, ziehen sowohl das Unternehmen (z.B. durch hohe Produk-

**Ziel des Personaleinsatzes:**

optimale Passung Mensch – Aufgabe zu finden

tivität, niedrige Fluktuation, geringe Fehlzeiten) als auch der einzelne Mitarbeiter (z.B. Zufriedenheit wegen herausfordernder Aufgaben, Vermeiden von Unter- und Überforderung) Nutzen daraus.

Zur Planung des Personalbedarfs sind detaillierte Informationen nötig über ...

- **Anforderungen der Arbeitsplätze**  
Stehen z.B. in Stellenbeschreibungen; eine Rolle spielen auch vorhandene Arbeitsmittel und die Umgebung.
- **Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten**  
Durch Maßnahmen der Personalbeurteilung ermittelbar, dokumentiert u.a. in den Personalunterlagen.
- **Bedürfnisse der Mitarbeiter**  
Schwierig zu erfassen; am ehesten noch über Gespräche mit den Betroffenen und Erkenntnissen aus Motivationstheorien möglich.

Viele dieser Daten erhält man bereits aus der Planung des Personalbedarfs, die übrigen erfährt man meist von Vorgesetzten und den Beschäftigten selbst. Hier arbeiten die einzelnen Bereiche und die Personalabteilung eng zusammen.

### **Exkurs...**

#### **Was ist eine Stellenbeschreibung?**

Stellenbeschreibungen werden für jeden Arbeitsplatz schriftlich festgelegt. Sie enthalten Informationen über die Anforderungen (z.B. nötige Ausbildung, geistige/körperliche Arbeit), Aufgaben und Kompetenzen einer Stelle. Weiter darin geregelt:

- Wo die Stelle in der Organisation steht und mit wem sie zusammenarbeitet,
- ob der Stelleninhaber Verantwortung für Mitarbeiter, Waren oder Prozesse hat,
- und wer ihn vertritt.

Sie dient dem Arbeitnehmer zur Orientierung und hilft dem Unternehmen u.a. bei Planung von Personalauswahl und -einsatz.

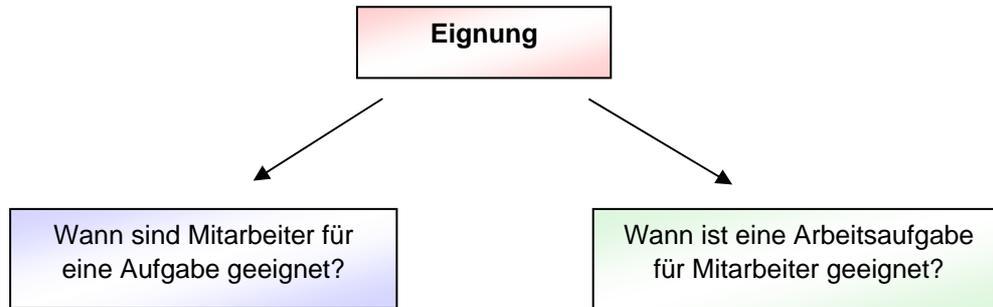
Im folgenden sollen nun zwei Bereiche des Personaleinsatzes genauer betrachtet werden: die grundsätzliche Frage der Eignung und die Einführung neuer Mitarbeiter.

## **2 Die Frage der Eignung<sup>2</sup>**

Natürlich hat der Personaleinsatz zunächst dringende logistische Probleme wie die Koordination von Schichtarbeitsplänen oder die Zuweisung von Arbeitern in eine Abteilung, wo bei vollen Auftragsbüchern gerade „Not am Mann“ ist, zu lösen.

Grundsätzlich (und langfristig) geht es jedoch immer um die Frage, wie man die optimale Passung zwischen Mitarbeitern und Aufgaben finden bzw. herstellen kann. Denn nur das garantiert gute Arbeitsergebnisse und zufriedene Beschäftigte.

Dieses Zusammenspiel wird auch als Konzept der Eignung bezeichnet. Der Begriff „Eignung“ hat dabei zwei Bedeutungen:



**Abbildung 2**  
Was bedeutet Eignung?

(vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung)



Wichtig! Es geht also nicht allein darum, den Mitarbeiter entsprechend der Stelle zu finden und anzupassen, auch die Arbeitsaufgabe selbst muss verändert und „menschengerechter“ gemacht werden.

## 2.1 Die Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung<sup>3</sup>

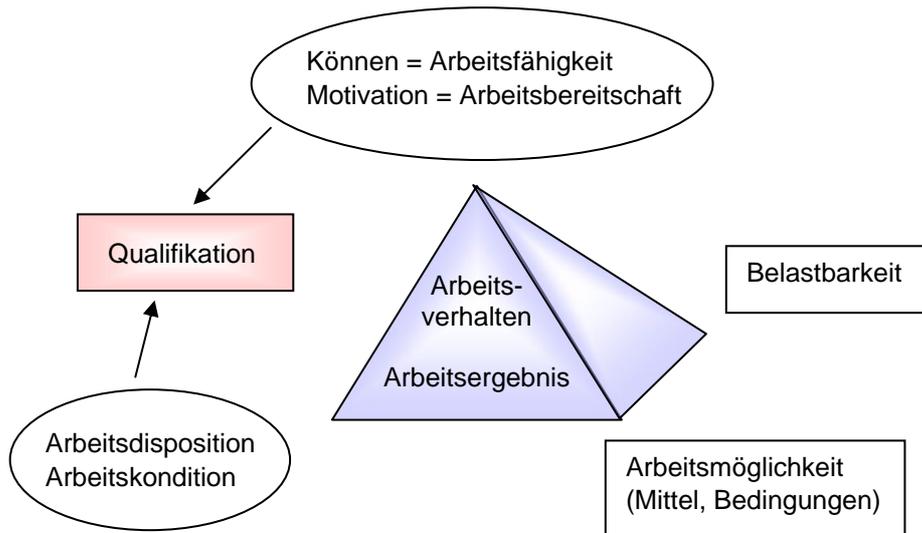
Es war schon oft die Rede von der menschlichen Arbeitsleistung. Aber was genau verbirgt sich dahinter?

Beispiel:

Würde man einmal ein Experiment machen und mehrere Leute einen Tag lang z.B. Teile löten lassen, so hätte wahrscheinlich jeder am Ende unterschiedlich viele geschafft – und unterschiedlich viel Ausschuss produziert. Warum? Liegt es daran, dass nur wenige löten können, oder hatten manche keine Lust zu der monotonen Arbeit, oder haben einige aufgehört, weil sie Rückenschmerzen vom Stehen bekamen, oder ...

Man sieht also, dass ganz viele Dinge beim Zustandekommen eines Arbeitsergebnisses eine Rolle spielen.

Um menschliche Arbeitskraft optimal nutzen zu können, muss man nicht nur wissen, welche Faktoren die Leistung beeinflussen, sondern auch, wie diese zusammen spielen. Folgende Abbildung zeigt die Determinanten von Arbeitsverhalten und -ergebnis.



**Abbildung 3**  
Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung  
(vgl. Beyer: Personalmanagement)

### 2.1.1 Qualifikation

Die Qualifikation eines Mitarbeiters setzt sich zusammen aus:

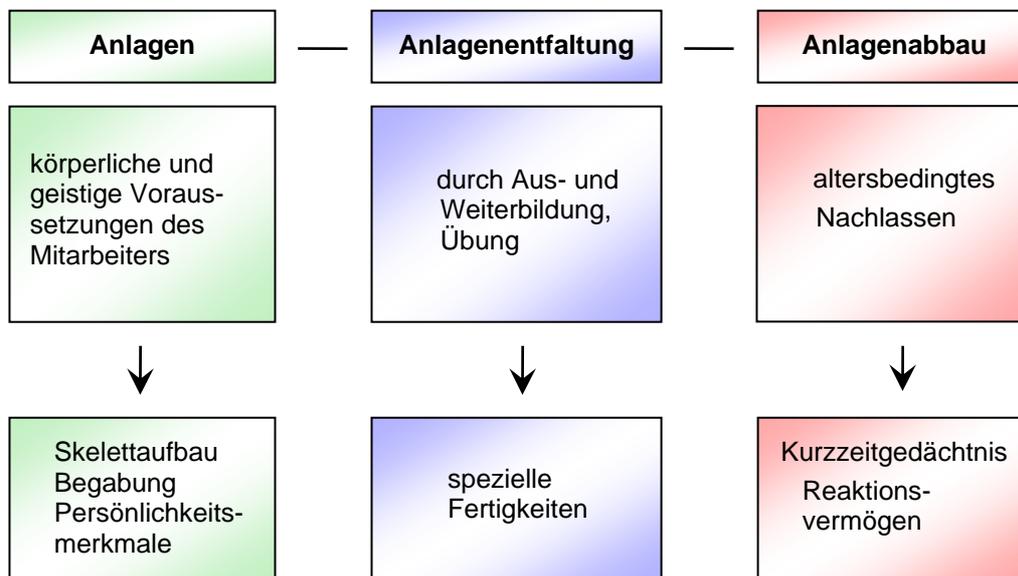
**Qualifikation = Können + Motivation + Arbeitsdisposition + Arbeitskondition**

#### Arbeitsfähigkeit

Darunter versteht man das Können eines jeden Individuums, also die grundsätzliche Fähigkeit etwas bestimmtes zu tun. Dieses ist von vielen Dingen abhängig: was jemand gelernt hat, wie viel Übung er besitzt, was ihm leicht fällt usw. Die Arbeitsfähigkeit ist nie stabil, sondern ändert sich ständig durch z.B. Lernprozesse oder das Alter.

**Arbeitsfähigkeit**  
= Können

Insgesamt hängt sie von drei Faktoren ab:

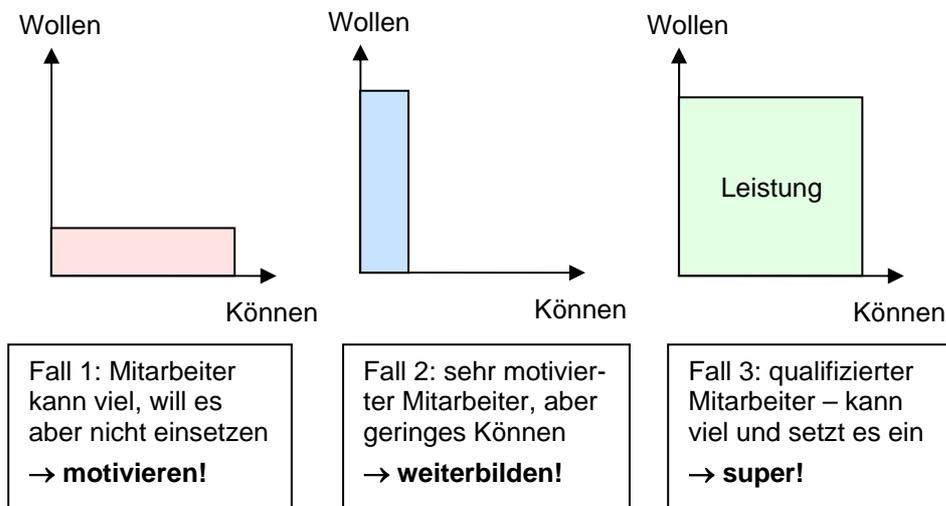


**Abbildung 4**  
Einflussfaktoren der Arbeitsfähigkeit  
(vgl. Beyer: Personallexikon)

## Motivation

Motivation bezeichnet das Wollen eines Mitarbeiters, sein Können auf einem Arbeitsplatz auch einzusetzen. Eine Rolle spielen dabei seine Interessen, die Art der Aufgaben, das Betriebsklima und das Verhalten von Kollegen/Vorgesetzten (genauerer siehe Module Motivationstheorien und Führungsstil).

Können und Wollen müssen zusammenspielen, sonst ist keine hohe Leistung möglich:



**Motivation**  
= Wollen

**Abbildung 5**  
Zusammenspiel von Können und Wollen

## Arbeitsdisposition und Arbeitskondition

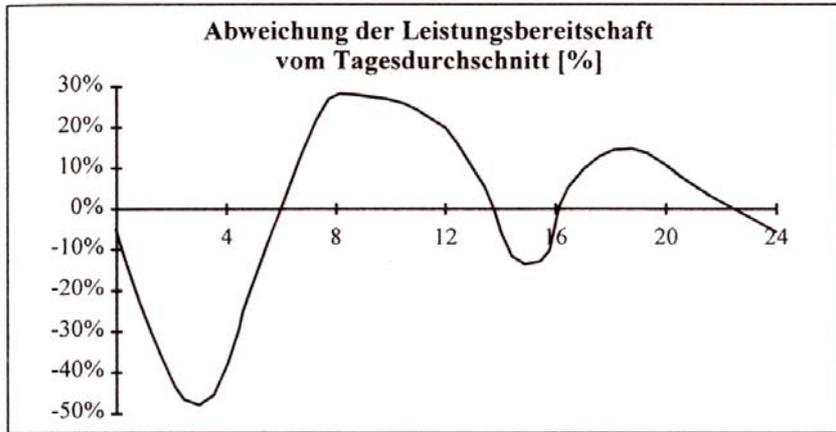
Arbeitsdisposition beschreibt die geistige und seelische Verfassung eines Menschen, Arbeitskondition gibt die körperliche Verfassung an. Beide beeinflussen, wie viel ein Mitarbeiter von einer potentiell möglichen Leistung (Können + Wollen) im Moment tatsächlich erbringen kann.

Einfluss darauf haben z.B. ausreichend Schlaf, Erkrankungen, körperliche Fitness, Stress etc.

Eine besondere Rolle spielt hier der **Biorythmus**. Er gibt nämlich an, wie die durchschnittliche physiologische Leistungsfähigkeit eines Menschen über den Tag verteilt ist. Zwar kann er interindividuell leicht schwanken, ist aber von der Tendenz her bei allen Leuten gleich. Daraus ergeben sich Anhaltspunkte für die Organisation von z.B. Schichtarbeit (möglichst nicht in Tiefleistungsphasen; der Körper kann sich auch nicht daran „gewöhnen“).

**Arbeitsdisposition**  
= geistige und seelische Verfassung  
**Arbeitskondition**  
= körperliche Verfassung

**Biorythmus**



**Abbildung 6**  
Biorythmus  
(vgl. Jung: Personalwirtschaft)

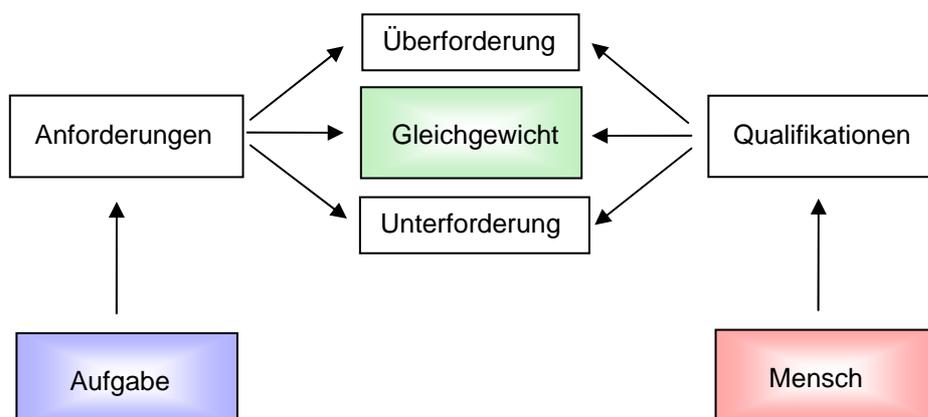
### 2.1.2 Qualifikationseinsatz

Der Qualifikation des Mitarbeiters stehen die Anforderungen der Arbeitsaufgabe gegenüber. Zu diesen Anforderungen zählen z.B. ...

- zur Ausübung erforderliche Fachkenntnisse und Fertigkeiten (Handwerksgeschick etc.),
- Nachdenken/geistige Arbeit,
- notwendiger Kraftaufwand
- oder die Verantwortung für Produkte bzw. für die Sicherheit anderer.

Nur wenn Anforderungen und Qualifikationen sich im Gleichgewicht befinden, ist ein optimaler Qualifikationseinsatz möglich, bei dem weder Über- noch Unterforderung vorliegen. Das ganze lässt sich aber ein wenig relativieren: mäßige Überforderung fordert lernpsychologisch gesehen nämlich den Menschen und motiviert zum selbständigen Lernen.

Anforderungen und Qualifikationen sollen gleich sein



**Abbildung 7**  
Qualifikationseinsatz  
(vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung)

### 2.1.3 Belastbarkeit, Belastungsfaktoren und Beanspruchung

Unter **Belastbarkeit** versteht man die Fähigkeit des einzelnen, Arbeitser-schwernisse zu bewältigen und trotz Hindernissen noch Leistung zu erbringen. Sie kann interindividuell (von Mensch zu Mensch: z.B. aufgrund von Anlagen und Motivation) und intraindividuell (bei einer Person, abhängig von z.B. Arbeitsdisposition oder dem Alter) stark schwanken.

**Belastbarkeit**  
= Fähigkeit, Arbeitser-schwernisse zu bewältigen

**Belastungsfaktoren** ergeben sich aus den Arbeitsbedingungen der jeweiligen Stelle. Sie können, müssen aber nicht, zu negativen Folgen wie Ermüdung, körperliche Beschwerden, Krankheiten oder psychischen Beschwerden führen.

Beispiele für Belastungsfaktoren:

Beispiele für Belas-tungsfaktoren

- Lärm
- Hitze, Kälte
- Staub, Schmutz
- Unfallgefahr
- Monotonie
- Zeitdruck
- Arbeit gegen den Biorythmus
- Mobbing

Die meisten objektiv messbaren Belastungsquellen (v.a. Lärm und Temperatur) werden durch Arbeitsschutzrichtlinien in ihrem Ausmaß begrenzt. Stärker subjektive Faktoren wie Zeit- und Gruppendruck oder Monotonie hingegen beachtet man oft noch zu wenig, obwohl sie heute einen Großteil der Belastungen ausmachen.

#### Exkurs...

##### Wie man mit Hilfe der Ergonomie Arbeitsplätze anpassen kann

**Ergonomie** ist die Lehre von den menschlichen Leistungsmöglichkeiten/-grenzen und der besten wechselseitigen Anpassung von Mensch und Arbeit. Sie stellt Richtlinien – in Katalogen nachlesbar – auf, wie ein Arbeitsplatz „menschengerecht“ zu gestalten ist; das ganze in vielerlei Hinsicht:

- **anthropometrisch:** Arbeitsbereich wird abgestimmt auf Körpermaße  
Bsp.: richtige Höhe von Tischen und Stühlen soll rückenschonende Haltung ermöglichen, Schalter bei Maschinen sollen leicht bedienbar sein
- **physiologisch:** krankmachende Faktoren vermeiden  
Bsp.: genügend Erholungspausen, Lärmschutz, günstiges Raumklima (Temperatur, Luftfeuchte), ausreichende Beleuchtung, Hilfsvorrichtungen für das Heben schwerer Gegenstände
- **psychologisch:**  
Bsp.: Farbgestaltung, Pflanzen/Musik am Arbeitsplatz, Job enlargement, Job enrichment, Job rotation
- **informationstechnisch**  
Bsp.: gut ablesbare Zeiger/Skalen, Warnsignale, wenn z.B. Chemikalien auslaufen
- **sicherheitstechnisch:** zur Unfallvermeidung und zum Arbeitsschutz  
Bsp.: Schutzkleidung, Wissen um Gefahren, Erste-Hilfe-Kästen

Aus den Belastungsfaktoren der Arbeitsumgebung und der Resistenz des einzelnen Mitarbeiters dagegen ergibt sich die tatsächliche Belastung (= Beanspruchung). Dabei sollte Über- und Unterbeanspruchung vermieden werden (wobei ersteres wesentlich schwerwiegender ist). Denn ...

Beanspruchung

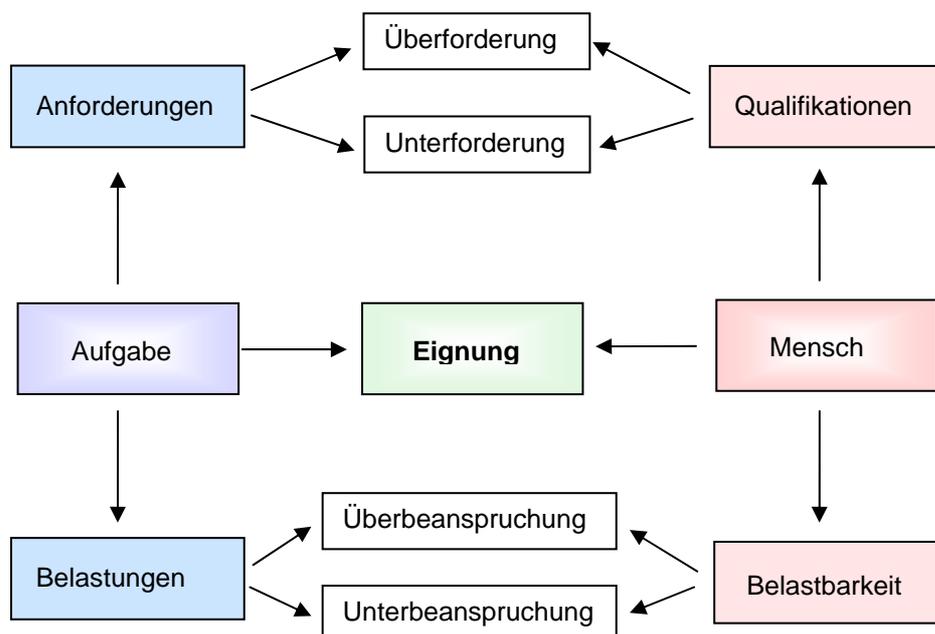
- Überbelastung → Ermüdung, körperliche und psychische Beschwerden, Krankheit, sinkende Leistung
- Unterbelastung → fehlende Übung, sinkende Leistung

## 2.2 Das Gesamtsystem der Eignung<sup>4</sup>

Mitarbeiter und Aufgabe sind dann füreinander geeignet, wenn

1. weder Über- noch Unterforderung vorliegt
2. der Mitarbeiter weder über- noch unterbeansprucht ist.

Dann (bzw. bei leichter Überforderung, da dies als Herausforderung wirkt) ist ein optimales Arbeitsergebnis bei gleichzeitiger Beachtung der Bedürfnisse des Mitarbeiters möglich.



**Abbildung 8**  
Gesamtsystem der Eignung  
(vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung)

In der Praxis liegt diese Idealsituation häufig nicht vor. Hier versucht man, Aufgabe und Mensch langfristig aneinander anzupassen.

Einige Beispiele dafür (siehe auch Modul Personalentwicklung) zeigt die folgende Abbildung:

Situation	Anpassung	Maßnahmen (Auswahl)
Überforderung	Aufgabe an Mensch	Aufgabeninhalte neu verteilen
	Mensch an Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Kenntnisse vermitteln</li> <li>• Mitarbeiter motivieren</li> <li>• weitere Bildungsmaßnahmen aus der Personalentwicklung</li> <li>• notfalls: andere Stelle zuweisen</li> </ul>
Unterforderung	Aufgabe an Mensch	Job Enrichment <sup>5</sup> , Job Rotation <sup>6</sup> , Beförderung
	Mensch an Aufgabe	Beförderung, verbunden mit Maßnahmen der Personalentwicklung
Überbeanspruchung	Aufgabe an Mensch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsschutz, Lärmschutz</li> <li>• veränderte Pausenregelung, flexiblere Arbeitszeitgestaltung</li> <li>• Job Enlargement<sup>7</sup> (z.B. bei Monotonie)</li> </ul>

**Abbildung 9**  
Möglichkeiten der wechselseitigen Anpassung von Mensch und Aufgabe

### 2.3 Das Genfer Schema<sup>8</sup>

**Genfer Schema**

Eine weitere Möglichkeit, Merkmale von Aufgaben und Tätigkeiten zu beschreiben (um sie dann mit dem Fähigkeitsprofil von Mitarbeitern zu vergleichen) ist das Genfer Schema. Entwickelt wurde es 1950 auf einer internationalen Konferenz in Genf als Verfahren der Arbeitsbewertung. Genutzt wird es in der Praxis vor allem, um die Schwierigkeit von Arbeit (Anforderungen und Belastungen) zu messen und sie gerecht entlohnen zu können.

Das Genfer Schema bzw. dessen Weiterentwicklung nach REFA teilt die Anforderungen einer Aufgabe in vier Kategorien ein:

Anforderungsarten	Ausprägungen
Können	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung, Erfahrung, Denktätigkeit</li> <li>• Geschicklichkeit</li> </ul>
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für die eigene Arbeit</li> <li>• für die Arbeit anderer</li> <li>• für die Sicherheit anderer</li> </ul>
Belastung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geistig: Aufmerksamkeit, Denken</li> <li>• körperlich: Muskelarbeit</li> </ul>
Umgebungseinflüsse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klima, Nässe, Schmutz, Lärm, Unfallgefährdung, ...</li> </ul>

**Abbildung 10**  
Genfer Schema  
(vgl. Berthel/Becker: Personalmanagement)

Allerdings ist dieses Konzept, das Belastungsfaktoren, Aufgabenanforderungen und Elemente der Qualifikation vermischt, nur bedingt geeignet, um daraus Empfehlungen für den Einsatz von Mitarbeitern abzuleiten:

**Kritik**

- Faktoren wie Motivation, Belastbarkeit und Arbeitsdisposition/-kondition der Arbeitskräfte fehlen – diese sind aber für die Praxis sehr wichtig und unerlässlich.
- Ebenso fehlen psychische Belastungsfaktoren (weil nicht genau messbar?).
- methodischer Aspekt: wie will man die Kategorien Können und Belastung trennen?

### 3 Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter<sup>9</sup>

#### Warum?

*„Oft gewinnt der/die Neue den Eindruck, dass Aufmerksamkeit und Interesse, die ihm /ihr als Bewerber/in entgegengebracht wurden, in dem Augenblick verlöschen, in dem er seine/sie ihre Arbeit beginnt“*

(Kasper/Mayerhofer: Personalmanagement. Führung. Organisation)

Ein solches Verhalten signalisiert neuen Mitarbeiter „du bist hier nicht erwünscht“ und „auf dich kommt es doch gar nicht an“. Es wird dem/der Neuen dann sicherlich nicht leicht fallen, etwas wie Bindung zum Unternehmen und zu den neuen Kollegen aufzubauen. Kein Wunder, dass gerade während der ersten sechs Monate die Fluktuationsrate am höchsten ist – sie liegt oft bei 30 bis 60%. Dem entsprechen geschätzte Kosten zwischen 17.500 € (Facharbeiter) und 130.000 € (Führungskraft).

Aber das muss nicht sein! Eine gute Einführung zu Beginn garantiert dem/der Neuen einen guten Start – davon profitieren beide Seiten.

#### 3.1 Ziel

**Ziel** der Personaleinführung und -einarbeitung (= Induktion, Implacement, training into-the-job) ist es, den neuen Mitarbeiter sowohl fachlich als auch sozial in seinen zukünftigen Arbeitsbereich einzubinden.

Neue Mitarbeiter sollen fachlich und sozial integriert werden

Dabei besonders wichtig: Erzeugen von Commitment (= psychologische Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen, die Loyalität, Anstrengungsbereitschaft und Akzeptanz der Firmenkultur einschließt).

Am Ende dieser Phase soll der/die Neue sein/ihr Leistungspotenzial voll ausschöpfen können und sich am Arbeitsplatz sowie in der Firma wohl fühlen.

Einführungsmaßnahmen kosten zunächst Zeit, Geld und sind für Kollegen bzw. Vorgesetzte anstrengend. Dem gegenüber stehen langfristige Vorteile:



- niedrige Fluktuationsrate, höhere Loyalität
- bessere Leistungen (siehe Konzept der Eignung)

- motivierte Mitarbeiter (zufrieden, fühlen sich wohl)
- ein positiveres Betriebsklima (offener Umgang miteinander, Botschaft „jeder wird ernst genommen und bekommt Hilfe“ etc.)

### 3.2 Problembereiche

Mit welchen Problemen haben neue Mitarbeiter zu kämpfen?

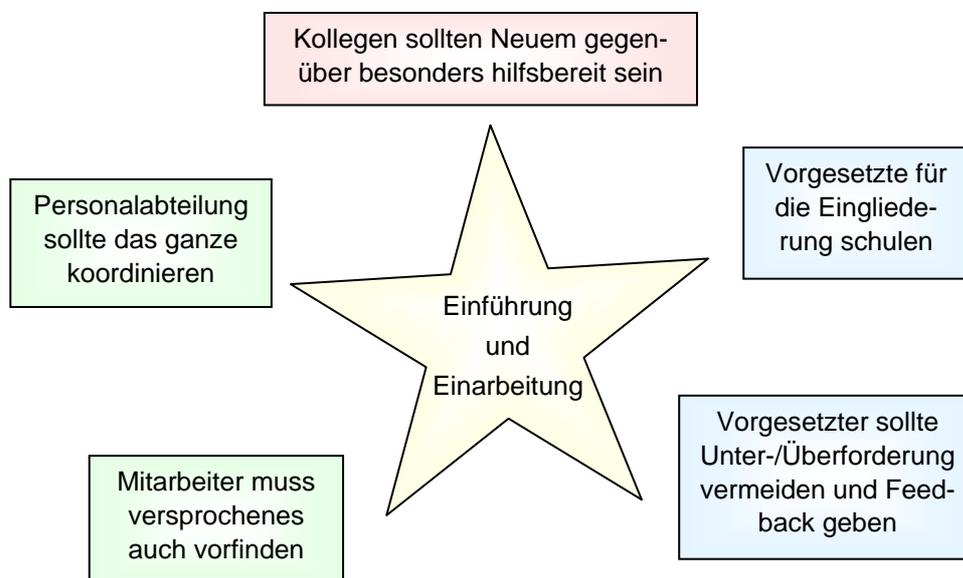
- ▶ **Orientierungslosigkeit:** Was wird von mir erwartet? Wie werden Pausen gehandhabt? Bei wem melde ich meine Urlaubswünsche an? Wo bekomme ich Hilfe, wenn ich zur Arbeit Fragen habe? Wie soll ich mich im Team verhalten? Was muss ich tun, damit man mich respektiert? Welche ungeschriebenen Regeln gelten in diesem Unternehmen? ...
- ▶ **„Realitätsschock“:** vor allem bei Berufsanfängern; entweder aufgrund eigener überzogener Erwartungen oder weil das Unternehmen im Rekrutierungsprozess Dinge beschönigt bzw. verschwiegen hat.
- ▶ **Über-/Unterforderung**

#### Problembereiche:

- Orientierungslosigkeit
- „Realitätsschock“
- Über-/Unterforderung

### 3.3 Maßnahmen

Um mit die skizzierten problematischen Situationen zu meistern, gibt es einige Grundsätze bei Einführung und Einarbeitung zu beachten:



**Abbildung 11**

Grundsätze für die Eingliederung neuer Mitarbeiter

(vgl. Beyer: Personalmanagement)

Was kann konkret gemacht werden? Einige Beispiele für Maßnahmen:

- **Einführungsschriften:** beinhalten Informationen zum Unternehmen, zu Arbeitszeitregelungen, Parkplätzen, betrieblichen Einrichtungen etc. Es hat sich als günstig erwiesen, sie Neuen schon vor Arbeitsantritt zu zuschicken.

#### Einführungsschriften

- **Einführungsseminare/Orientierungsveranstaltung:** werden von der Personalabteilung für eine ganze Gruppe neuer Mitarbeiter organisiert. Sie dienen der Informationsvermittlung und dem Erfahrungsaustausch.
- soziale Integration durch die Kollegen (Neuen mit in die Kantine nehmen, in Gespräche mit ein beziehen, Interesse an seiner Person zeigen ...)
- häufig – auch spontanes – Feedback geben
- **Einarbeitungsplan** erstellen: Stationen (Wer zeigt was?) und möglichst klare Teilziele für die ersten Monate gemeinsam mit dem Mitarbeiter vereinbaren, Termine für Feedback-Gespräche anbieten.
- Bestimmung eines **Paten** (Kollege) bzw. **Mentors** (höher gestellter) als ersten Ansprechpartner bei Fragen oder Problemen; aber das ganze wird auch kritisch gesehen:
  - Gefahr beim Patensystem: Kontakt zum Vorgesetzten wird abgeschnitten, Irritation, wer das Sagen hat
  - Gefahr beim Mentorensystem: Seilschaften entstehen und „Kronprinzenmentalität“

**Einführungsseminar**

**Einarbeitungsplan**

**Pate oder Mentor**

Daneben gibt es noch weitere populäre „Einführungsstrategien“. Diese sind allerdings nicht zum Nachahmen geeignet und dienen eher der Abschreckung.

**Negativ-Strategien**  
wie man es nicht machen sollte

**Negativstrategien** – wie es nicht gemacht werden sollte:

▶ **„Schonstrategie“**

Neulinge bekommen bewusst nur einfache Aufgaben, die sie weit unterfordern. Fehler werden einfach übergangen und nicht verbessert.

→ frustrierend und demotivierend, Fehler schleichen sich ein



▶ **„Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie“**

Nach anfänglichen Informationen beginnt sofort der „normale Berufsalltag“. Eine weitere Einführung findet nicht statt, auch auf besondere Belastungen in der Anfangsphase wird keine Rücksicht genommen.

→ Überforderung, Fehler



▶ **„Entwurzelungsstrategie“**

Dem/der Neuen werden quasi unlösbare Aufgaben vorgesetzt, die nur mit Hilfe des Vorgesetzten gelöst werden können.

→ demotivierend, verursacht Hilflosigkeit (da man ständig an seine Grenzen stößt) und Hass (sobald man die Absicht dahinter erkennt)



## **Literatur zum Thema**

### **Beyer, Horst-Thilo**

Personallexikon. Oldenbourg Verlag. München, 1991

### **Jung, Hans**

Personalwirtschaft. Oldenbourg Verlag. München 2003

**speziell zu „Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter“:**

### **Berthel, Jürgen / Becker, Fred**

Personalmanagement. Schäffer Poeschel Verlag. Stuttgart 2003

## Kommentare:

- 
- <sup>1</sup> Vgl. JUNG: Personalwirtschaft  
BRÖCKERMANN: Personalwirtschaft  
KNYPHAUSEN-AUFSESS: Vorlesung „Grundlagen Personal und Organisation“ an der Uni Bamberg im WS 03/04
- <sup>2</sup> Vgl. BEYER: Personalmanagement  
JUNG: Personalwirtschaft
- <sup>3</sup> Vgl. BEYER: Personalexikon  
BEYER: Unterlagen zur Vorlesung. Kapitel Verhaltensprozesse  
JUNG: Personalwirtschaft
- <sup>4</sup> Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung. Kapitel Verhaltensprozesse  
MIETZEL: Personalentwicklung
- <sup>5</sup> **Job Enrichment**  
Qualitative Aufgabenerweiterung. Eine inhaltliche Vergrößerung der Arbeitsfeldes führt zu einem größeren Gestaltungsspielraum des Beschäftigten. Er übernimmt z.B. selbständig Planungsaufgaben, Qualitätskontrolle und die Koordination mit anderen Stellen. Im bestem Falle kann Job Enrichment einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation haben.
- <sup>6</sup> **Job Rotation**  
Die Mitarbeiter wechseln systematisch den Arbeitsplatz, wobei sie jeweils unterschiedliche Aufgaben erledigen. Ziel ist es, Monotonie zu vermeiden und die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Job Rotation ermöglicht dem Mitarbeiter den Erwerb zusätzlicher Kompetenzen über seinen Fachbereich hinaus. Außerdem erhält er Einblick in die größeren Zusammenhänge der einzelnen Tätigkeiten, erkennt deren Sinn und Bedeutung.
- <sup>7</sup> **Job Enlargement**  
Quantitative Aufgabenerweiterung. Der Aufgabenbereich des einzelnen wird so ausge dehnt, dass zusätzliche Arbeitselemente die Tätigkeit bereichern. Diese zusätzlichen Aufgaben sind dabei qualitativ mit den ursprünglichen Tätigkeiten des Mitarbeiters vergleichbar. Ziel ist es, eine zu starke Spezialisierung und damit einhergehende einseitige Belastung und Monotonie zu verringern.
- <sup>8</sup> Vgl. BERTHEL / BECKER: Personalmanagement  
JUNG: Personalwirtschaft
- <sup>9</sup> Vgl. BERTHEL / BECKER: Personalmanagement  
BRÖCKERMANN: Personalwirtschaft  
BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement. Kapitel Verhaltensprozesse