

Dozent/in

Hr. Grobosch

Arbeitsblätter

Kursunterlagen

1. Übungsaufgabe

Im Vorfeld eines Restrukturierungsgespräches werden Sie als Personalreferent/in mit dem Entwurf der künftigen Aufbaustruktur Ihres Unternehmens beauftragt.

- a) Unterscheiden Sie zunächst die Begriffe Aufbau- und Ablauforganisation. (4 Punkte)
- b) Welche Grundlagen sind zur Neugestaltung der Aufbauorganisation notwendig? (4 Punkte)
- c) Sie sollen in Ihrem Referat für die Unternehmensleitung die Organisationsformen Matrixorganisation und Stablinienorganisation vorstellen. Geben Sie dabei die wesentlichen Vor- und Nachteile ein. (12 Punkte)

Lösungsvorschlag

a)

Aufbauorganisation

- ⇒ Aufgaben orientiert
- ⇒ Organigramm
- ⇒ Aufgabenzuordnung
- ⇒ Aufgabengliederung
- ⇒ Kosten der Organisationseinheit

Ablauforganisation

- ⇒ Prozess orientiert
- ⇒ Ablaufplan
- ⇒ Ressourcenzuordnung
- ⇒ Produkt-/Ergebnis orientiert
- ⇒ Input-/Outputbetrachtung
- ⇒ Prozesskosten/Produktkosten

Bei der Aufbauorganisation steht die Aufgabe im Mittelpunkt, bei der Ablauforganisation ist es die Aufgabenerfüllung

b)

- ⇒ Unternehmenszweck/Unternehmensziel
- ⇒ Satzung
- ⇒ Gesellschaftsvertrag
- ⇒ derzeitiges Organigramm

c)

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
Matrixorganisation <ul style="list-style-type: none"> • Objekt- und Verrichtungszentralisation • Merfahrunterstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierungseffekte • Koordination bereichsübergreifender Funktionen ist institutionell abgestützt • Sicherung der Einheitlichkeit des Unternehmens für bestimmte Funktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Höher Kosten durch Stellenvermehrung • Unterstellungsverhältnisse können unklar sein • Konflikte können zu Störungen führen
Stablinienorganisation <ul style="list-style-type: none"> • Verrichtungszentralisation • Einfachunterstellung • Voll- und Teilkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitlicher Instanzenweg • Entlastung der Linie durch Stäbe • klare Zuständigkeiten • Nutzung von Spezialkenntnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktgefahr durch Trennung von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung • Rivalität Stab-Linie

2. Übungsaufgabe

Ihr Personalleiter möchte das Personalwesen stärker als Beratungszentrum ausrichten. Dazu gilt es, die Personalabteilung in Ihrem 2.000 Mitarbeiter zählenden Unternehmen mit einer Referentenorganisation auf diese Aufgabe auszurichten

- a) Erläutern Sie das Referentenmodell und nennen Sie jeweils zwei Vor- und zwei Nachteile

(7 Punkte)

- b) Machen Sie einen Vorschlag über die mögliche Anzahl der Personalreferenten und begründen Sie Ihre Entscheidung.

(6 Punkte)

- c) Stellen Sie die gewählte Organisationsform grafisch dar.

(5 Punkte)

Lösungsvorschlag

- a) Personalreferenten sind in der Regel auf eine bestimmte Mitarbeitergruppe oder einem bestimmten Unternehmensbereich spezialisiert und nehmen hierbei die vielfältigen Aufgaben der Personalverwaltung in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Mitarbeiter wahr. Häufig werden Personalreferenten bei Ihrer Arbeit durch zusätzliche Personalsachbearbeiter unterstützt.

Vorteile:

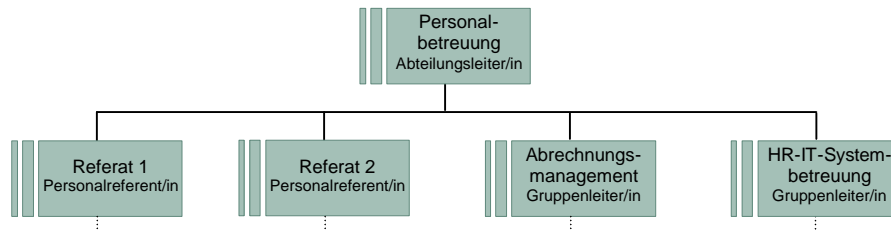
- ⇒ Hohe Kundennähe durch Integration in die Geschäfts- bzw. Unternehmensbereiche
- ⇒ Stärkere Einbindung aller Managementebenen in die Personalarbeit
- ⇒ Ein Ansprechpartner für alle Personalthemen
- ⇒ Personalarbeit aus einem "Guss"
- ⇒ Klare Ansprechpartner und damit kundenorientierte Ausrichtung
- ⇒ Schnelle Entscheidungen

Nachteile:

- ⇒ Entsprechende Personalkompetenz der Führungskräfte notwendig
- ⇒ Höherer Organisations- und Verwaltungsaufwand
- ⇒ Sehr breites Aufgabenspektrum erfordert entsprechende Qualifikation der Referenten (von Planung, Beschaffung bis Freisetzung)
- ⇒ In der Praxis oft schwierig darzustellen, daher häufig Fluktuation
- ⇒ Enge Abstimmung der Referenten untereinander notwendig

b) Es werden insgesamt fünf Personalreferenten vorgeschlagen, welchen zusätzlich zwei bis drei Personalsachbearbeiter zur Unterstützung untergeordnet sind. Damit fallen etwa 400 Mitarbeiter auf einen Personalreferenten. Durch die Unterstützung durch die Personalsachbearbeiter für die Verwaltung und Betreuung der Mitarbeiter wird jedoch eine zu Hohe Belastung der Personalreferenten vermieden, welche sich dann auf die Kernaufgaben konzentrieren können.

c)



3. Übungsaufgabe

Als Personalreferent beraten Sie die erste Führungsebene bei strategischen Projekten. Ständiger Kostendruck und die Herausforderung, immer schneller werden zu müssen, rücken den Begriff "Outsourcing" als Problemlösungsvariante in den Mittelpunkt der Diskussion.

- a) Erläutern Sie den Begriff Outsourcing und nennen Sie drei Ziele von Outsourcing.
(6 Punkte)
- b) Erläutern Sie kurz drei mögliche Funktionen des betrieblichen Personal- und Sozialwesens, die durch externe Dienstleister wahrgenommen werden können und nennen Sie dazu jeweils einen entsprechenden Dienstleister aus der Praxis.
(6 Punkte)
- c) Nennen Sie fünf Nachteile, die beim Outsourcing generell auftreten können
(5 Punkte)

Lösungsvorschlag

a) Outsourcing bedeutet, die Aufgaben eines bestimmten Bereiches an einen externen Dienstleister zu vergeben, welcher seine Dienste in Rechnung stellt. Ein wesentliches ist die Senkung der Personalkosten, die häufig um ein Vielfaches höher ausfallen können, als die Kosten für die Inanspruchnahme der Dienstleistung. Des Weiteren liegt die Verantwortung für Aufgabe nicht mehr im eigenen Unternehmen, wodurch sich das Betriebsrisiko vermindern lässt. Abschließend ist es eine Aufgabe des Dienstleisters für die notwendige Qualifikation seiner Mitarbeiter zu sorgen.

- b)
- ⇒ Personalabrechnung
 - ⇒ Personalmarketing (Unternehmensberatung)
 - ⇒ Werkschutz
 - ⇒ Kantine

Die Firma Eurest übernimmt beispielsweise als externer Dienstleister in Unternehmen die Leitung der Kantine.

- c)
- ⇒ Es ergibt sich eine Hohe Abhängigkeit gegenüber dem Dienstleister
 - ⇒ Das Know-how steht im Unternehmen nicht mehr zur Verfügung
 - ⇒ Durch das Outsourcing können hohe Kosten durch Personalfreistellung entstehen
 - ⇒ Qualität der Dienstleistung ist nur indirekt beeinflussbar

**Die Lösungsvorschläge erheben keinerlei Anspruch
auf fachliche und sachliche Richtigkeit!**