

Dozent/in

Hr. Grobosch

Arbeitsblätter

Festlegung der Aufgabe

Kursunterlagen

Allgemein

Die Organisation eines Unternehmens kann sich nur weiterentwickeln, wenn die Mitarbeiter entsprechend mitdenken und mitgestalten. Dazu ist unter Umständen eine Qualifizierung der Mitarbeiter notwendig. ⇒ *Personalentwicklung*

Die Organisationsentwicklung ist häufig auch mit Rationalisierung, sprich mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden. ⇒ *Personalfreistellung*

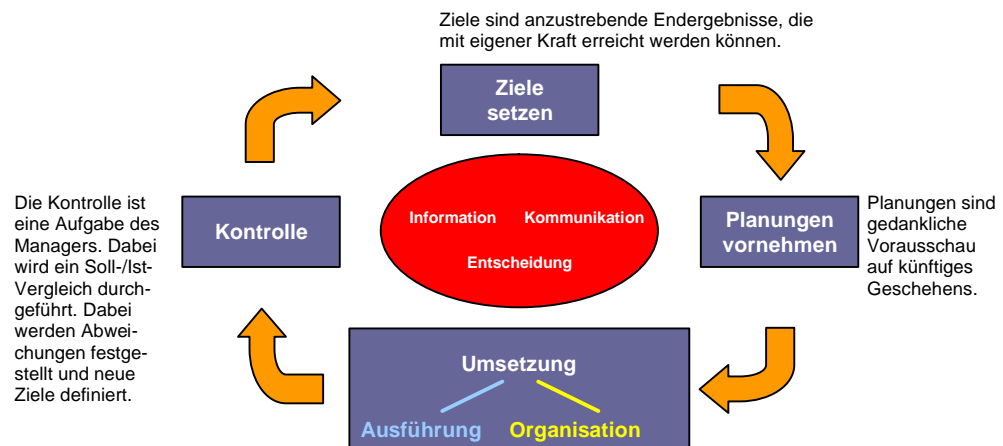
Durch die Organisationsveränderung werden Tätigkeiten unter Umständen auch anspruchsvoller, wodurch sich Veränderungen in der Entgeltzahlung ergeben können. ⇒ *Personalverwaltung*

Aus diesen Beispielen wird sehr deutlich, dass der Personalbereich bei der Organisation des Unternehmens unmittelbar betroffen ist.

Die Aufgabe des Personalbereiches ist es daher, die richtigen Mitarbeiter, in der richtigen Anzahl, mit der richtigen Qualifikation, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, sozial- und kostenverträglich zur Verfügung zu stellen.

Die Personalarbeit unterstützt somit das Management des Unternehmens. Managen bedeutet, dass man auf andere Menschen so einwirkt, damit sie sich so verhalten, wie man es von ihnen erwartet bzw. verlangt.

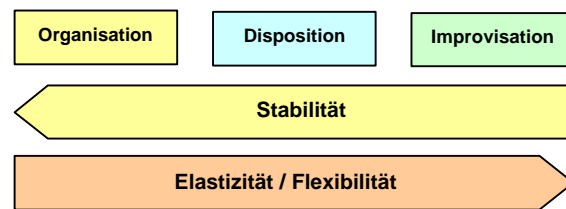
Der Managementregelkreis



Managementregelkreis nach Peter Grobosch

Bei der Wahrnehmung von Managementaufgaben ist die Einbindung der Mitarbeiter ein wichtiger Bestandteil des Managementregelkreises. Die Aufgabe des Personalbereiches ist es, mit der Organisation sicherzustellen, dass die angestellten Planungen unterstützt und die Ziele umgesetzt werden können.

Der Begriff Organisation



Organisation

Organisation bedeutet generelle Regelungen, die über einen längeren Zeitraum für gleichartige und wiederholende Vorgänge gültig sind. ⇒ *Stabilität*

Disposition

Unter Disposition versteht man Rahmenregelungen, die für jeden Einzelfall variieren können um Spielraum zu ermöglichen. ⇒ *Flexibilität*

Improvisation

Improvisation entsteht in unvorhersehbaren und nicht geregelten Situationen, für die eine rasche, organisatorische Lösung gefunden werden muss. ⇒ *Aushilfscharakter*

Werden zu viele Regeln geschaffen (Stabilisierung), entsteht zu viel Bürokratie, was wiederum dazu führt, dass die Mitarbeiter sich nicht mehr daran halten. Werden wenige oder keine Regeln geschaffen, entsteht zwar eine hohe Flexibilität, jedoch werden keine Sachverhalte einheitlich geregelt. Es entstehen proprietäre Insellösungen.

Organisationsprinzipien

Für die Organisation existieren mehrere Prinzipien, die einzuhalten sind.

Prinzip der Zweckmäßigkeit

- ⇒ Unternehmensziele müssen erreicht werden
- ⇒ Die Organisation hat sich unterzuordnen
- ⇒ "Geht nicht, gibt's nicht"
- ⇒ Wenn man sich über die Strategie im Unternehmen im klaren ist, hat die Organisation zu dienen
- ⇒ Organisation ist eine Dienstleistungsaufgabe

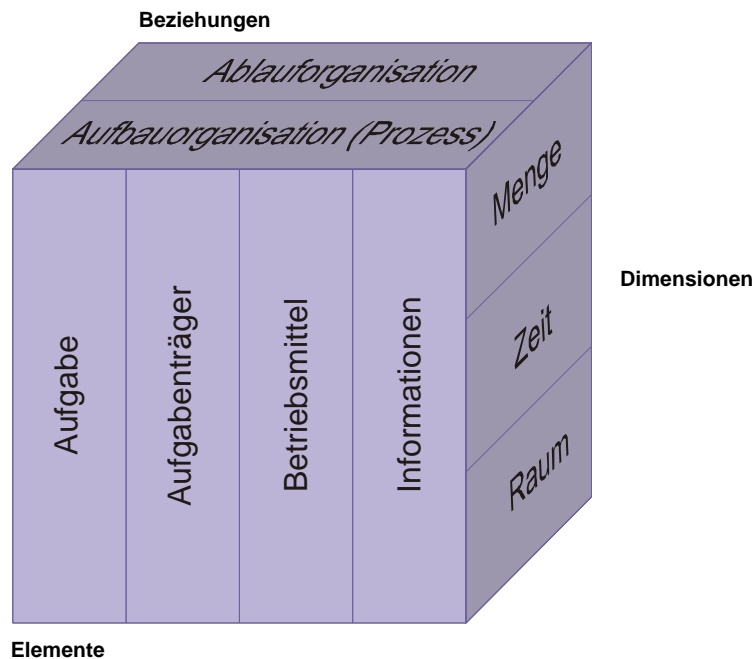
Es wird ein Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität benötigt

- ⇒ So viel Organisation wie möglich, so wenig wie nötig
- ⇒ Das Gleichgewicht bezieht sich auch auf Zentralisation und Dezentralisation
- ⇒ Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben muss ausgewogen sein

Prinzip der Wirtschaftlichkeit

- ⇒ Der Nutzen einer organisatorischen Maßnahme muss größer sein als die Kosten
- ⇒ Wo liegt der Vorteil für das Unternehmen

Organisationstätigkeiten



Jede Organisation besteht aus zwei Vorgängen, nämlich der Analyse (Zerlegung in Teilverrichtungen) und der Synthese (Zusammenfügen von Teilverrichtungen). Eine Regelung fällt immer dann an, wenn zwei oder mehr Personen ein Ziel erreichen wollen.

Verrichtungsorientierte (Funktionsorientierte) Analyse

- ⇒ Alle Tätigkeiten, die Anfallen, werden festgehalten und gesammelt
- ⇒ Die Tätigkeiten werden nach Kategorien sortiert
- ⇒ Gleichartige Tätigkeiten werden zusammengefasst
- ⇒ Dabei ist ein sinnvoller Detaillierungsgrad zu finden

Objektorientierte Analyse

- ⇒ Alle Tätigkeiten, die sich auf ein bestimmtes Objekt (z.B. Shuttlebus, Werk München, usw.) beziehen
- ⇒ Objektbezogene Aufgaben werden zusammengeführt

Rangorientierte Analyse

- ⇒ Unterteilung nach Führungs- und Ausführungsaufgaben

Phasenorientierte Analyse

⇒ Unterscheidung nach Art der Aufgabe (Planung, Ausführung, Kontrolle, usw.)

Zweckbeziehung

⇒ Kriterien sind Primär- und Sekundäraufgaben, die eng mit dem ursprünglichen Unternehmenszweck verbunden sind.

⇒ Primäraufgaben (z.B. Motorenentwicklung bei BMW) sind dabei von höherer Bedeutung, Sekundäraufgaben (z.B. Kantine, Lohn- und Gehaltsabrechnung) von geringerer.

Die Aufbauorganisation

Bisher ist die Organisation als eine Gesamtheit aller Regelungen bezeichnet worden. Diese Regelungen beziehen sich auf die Ordnung für Teilaufgaben (Prozesse) und die Ordnung des Arbeitsablaufes. In der Unternehmensorganisation wird dabei von der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation gesprochen.

Die Stelle

Die Aufgaben einer Stelle sollen von einem einzelnen, durchschnittlichen Mitarbeiter, nach entsprechender Einarbeitung, mit der entsprechenden Qualifikation bewältigt werden können, ohne ihn dabei zu überfordern.

Die Aufgaben sind so zu gestalten, dass Monotonie vermieden wird, da ansonsten eine hohe Belastung des Mitarbeiters entsteht, welche Fehlzeiten zur Folge haben kann.

Bei der Aufgabendefinition kann eine Art- und eine Mengenteilung vorgenommen werden. Bei einer Mengenteilung wird eine bestimmte Tätigkeit von mehreren Mitarbeitern durchgeführt, bei der Artteilung wird eine bestimmte Tätigkeit nur von einem Mitarbeiter verrichtet.

Die Abteilung

Eine Abteilung entsteht, wenn mehrere Stellen zu einer organisatorischen Einheit zusammengefasst werden. Ein Abteilungsleiter übernimmt die Führung der Abteilung. Aus mehreren Abteilungen entsteht eine Hauptabteilung bzw. ein Bereich, welcher von einem Bereichsleiter geführt wird. Dadurch entsteht eine Organisationshierarchie.

Bei vielen untergeordneten Organisationseinheiten entsteht eine breite Führungsspanne. Eine enge Führungsspanne entsteht, wenn weniger Organisationseinheiten untergeordnet sind. Die Organisation der höchsten Ordnung ist das Unternehmen bzw. die Holding.

Die Entscheidungskompetenzen und die Aufgaben, welche in Stellenbeschreibungen festgehalten sind, sollten immer Personenunabhängig definiert sein.

Die Instanz

Die übergeordneten Organisationseinheiten werden als Instanzen bezeichnet. Eine Instanz ist eine, mit Führungskompetenz ausgestattete Stelle. Diese Stelle ist gegenüber der untergeordneten Stelle weisungsbefugt. Im Zusammenhang mit Instanzen wird oftmals auch von Führungsebenen gesprochen. Dabei entspricht die oberste Instanz (Geschäftsführung, Vorstand, usw.) der 1. Führungsebene.

Glossar

Aufbauorganisation kennzeichnet die Strukturen

Ablauforganisation kennzeichnet die Prozesse

Aufgabe ist die auf Dauer übertragene Tätigkeit

Kompetenz ist Handeln können und dürfen

Verantwortung heißt die Konsequenzen für sein Handeln zu tragen

Stelle ist die kleinste Organisatorische Einheit

Stelle beinhaltet Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung

Instanz ist eine mit Führungskompetenz ausgestattete Stelle

Pluralinstanz ist eine Gruppe von Führungskräften (z.B. Vorstand)

Singularinstanz ist eine einzelne Führungskraft