

# *Mitarbeiterführung – Mfü*

## **Organisation:**

Ausgangspunkt \_betriebliche Leistungserstellung

Zielsetzung \_ökonomisches Prinzip Minimal : Das gegebene Ziel mit minimalem Aufwand erreichen Maximal: Mit gegebenem Aufwand maximale Zielerreichung

## **Begriff Organisation:**

Prozeß der Entwicklung einer Ordnung

Gesamtheit der Regelung einer Ordnung

## **Ablauf des Organisationsprozesses:**

1. Zielsetzung (inkl. Situationsanalyse)
  2. Entscheidung über erforderliche Maßnahmen
  3. Sicherstellung, daß die entsprechenden Maßnahmen durchgeführt werden können.  
→ Organisation
  4. Durchführung → Vollzug
  5. Prüfung der Zielerreichung / Kontrolle
- } Planung

für Schritt 3 erforderlich :

1. Aufteilung der Gesamtaufgabe
  - zeitlich
  - Tätigkeiten
2. Zuordnung der Teilaufgaben auf Stellen
3. Zuordnung der Stellen untereinander
4. Aufbau Informations- und Anweisungssystem

## **Aufbauorganisation:**

Systematische Gestaltung der Unternehmensstruktur mit Stellen und Instanzen.

## **Ablauforganisation:**

Systematische Gestaltung der Arbeitsvorgänge in einer bestimmten Reihenfolge.

## **Informelle Organisation:**

Soziale oder ähnliche Beziehungen, unabhängig von formellen Regelungen.

## Regelungen

= plausiblen Anweisung der Betriebsführung an Mitarbeitern.

Arten

- Generelle Regelung = gilt auf Dauer für stets wiederkehrende Vorgänge (Wiederholbarkeit)
- Spezielle Regelung = bei wechselnden Gegebenheiten für zu erwartete Änderungen
- Improvisation = für einmalige, nicht wiederholbare Fälle

Stabilität



} Flexibilität

Organisationsgleichgewicht

Es gibt ein optimales Verhältnis zwischen Stabilität und Flexibilität. Aber wo?

## Substitutionsprinzip der Organisation:

Mit zunehmender Lebensdauer eines Unternehmens nimmt die Improvisation ab und die generellen Regelungen zu.

## Aufbauorganisation:

Ausgangspunkt : Betriebliche Leistungserstellung

Aufgaben:

1. Analyse und zerlegen der Gesamtaufgabe zu Teilaufgaben  $\triangleq$  Aufgabenanalyse
2. Zusammenfassung der Teilaufgaben durch Stellenbildung  $\triangleq$  Aufgabensynthese

## Aufgabenanalyse

Nach Beschreibung der Aufgabe

- Was ?  $\rightarrow$  Verrichtung
- Woran ?  $\rightarrow$  Objekt
- Womit ?  $\rightarrow$  Hilfsmittel
- Wo ?  $\rightarrow$  Ort
- Wann ? Zeit

*Nach den Verrichtungen:*

Welche Verrichtungen sind zur Erfüllung der Gesamtaufgabe (GA) erforderlich?

$\triangleq$  Fließbandarbeit

*Nach dem Objekt:*

Woran sind Verrichtungen zu tätigen ?

→ Gegenstand der Bearbeitungsbereiche, Kundengruppen

≙ Teamarbeit, Gruppenfertigung

*Nach der Zweckbeziehung:*

Besteht ein direkter oder indirekter Bezug zur GA?

→ Unterteilung in Zweck- und Verwaltungsaufgaben

*Nach den Phasen:*

Planung, Vollzug, Kontrolle

*Nach dem Rang:*

Leitende oder ausführende Tätigkeit

*Nach den Sachmitteln:*

Womit wird gearbeitet?

≙ Werkstattfertigung

## Arbeitsbewertung

→ REFA e.V., RKW

### 1.) Arbeitsstudie

→ Erforschung des Arbeitsablaufs

d.h.: Zergliederung in Arbeitsgänge, Arbeitsstufen, Arbeitsgründe

Griffelemente

→ Gegenüberstellung von Ist-Soll-Abläufen

### 2.) Arbeitszeitstudie

→ Zeitmessung der Teilvorgänge

d.h.: Messung der Dauer des Gesamtablaufs

hierbei gibt es unterschiedliche Zeitbegriffe

#### (a) Zeiten des Betriebes

- Betriebszeit = Arbeitszeit des Betriebes
- Totzeit = Ruhezeit des Betriebes (Feiertage)

#### (b) Zeiten der Mitarbeiter

- Schichtzeit = Zeiten der Anwesenheit
- Fehlzeit = Zeiten der Abwesenheit

→ Tätigkeitszeit  
→ Ruhezeit

#### (c) Zeiten des Werkstoffes

- Veränderungszeiten
  - Bearbeitungszeiten
  - Transportzeiten
- Liegezeiten bedingt durch
  - Arbeitsabläufe
  - Maschinenstörungen
  - Mitarbeiter

#### (d) Zeiten der Betriebsmittel

- Nutzungszeit
  - Vorbereitung
  - eigentliche Nutzung
- Brachzeit bedingt durch
  - Arbeitsablauf
  - Maschinenstörung
  - Mitarbeiter
  - Nichtinanspruchnahme

#### (e) Zeiten des Auftrages

- Rüstzeit
  - Rüstgrundzeit
  - Verlust, Vorlauf

### 1. Stückzeit

- Grundzeit
- Verlustzeit

### 3.) Arbeitsbewertungsstudie

→ Arbeitsmenge: Messung der Arbeitszeit

→ Arbeitswert: Schwierigkeitsgrad

Genfer-Schema	Können		Belastung		Verantwortung	Arbeitsbedingung
	↓ ↓		↓ ↓			
REFA	Kenntnisse	Geschicklichkeit	Geistige Belastung	Körperliche Belastung	↓	↓ Umwelteinflüsse Umfeldbedingung
	↓	↓	↓	↓		
	Nicht-Muskelmäßige Fähigkeit	Muskelmäßige Fähigkeit	Geistige Belastung	Muskelmäßige Belastung		
	a					b

- a) Ausbildung, Erfahrung, Denkfähigkeit
- b) Handfertigkeiten, Körpergewandtheit, Übung, Erfahrung
- c) Überwachung, Steuerung von Abläufen
- d) Kraftaufwand
- e) Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit
- f) äußere Belästigung bei der Tätigkeit

Verwendung für Stellenbewertung: Ermittlung gewichtiger Punktwerte

Merkmal =	a	b	c	d	e	f	
Faktor	2	1	3	2	1	2	
Stelle 1	4	1	4	4	1	2	
Stelle 2	3	1	2	2	1	2	Punkte
Stelle 1	2 * 4	1 * 1	3 * 4	2 * 4	1 * 1	2 * 2	34
Stelle 2	2 * 3	1 * 1	3 * 2	2 * 2	1 * 1	2 * 2	22

Diese Tabelle kann die Grundlage zur Lohnfindung geben.

- Punkte Bewerten die Abstufung innerhalb der 6 Kriterien.
- Gewichtung bewertet die unterschiedliche Bedeutung z.B. zwischen den Abteilungen.
- unterschiedliche Lohnsätze pro Punkt berücksichtigt z.B. hierarchische Aspekte.

## **Aufgabensynthese**

Ziel ist : Bildung von Stellen, d.h. Kombination von Teilaufgaben in geeigneter Weise.

### 1) Stellenbildung

Ziel der Stellenbildung ist die Kombination der Teilaufgaben so, das Bewältigung beherrschbar bleibt.

- Teilaufgaben im sinnvollen Zusammenhang
- keine Über- bzw. Unterforderung
- Flexibilität vorsehen

Grundsätzliche Möglichkeiten bei Stellenbildung:

- für abstrakte / anonyme Personen
- + Ausrichtung an Kenntnis, Kombination am Arbeitsmarkt, z.B. Berufsbilder
- personalisierte Stellenbildung, Maßgeschneiderte für bekannte Inhaber
- + Ausrichtung an Kenntnissen und Fähigkeiten einer bestimmten Person

=> Ergebnis ist der Stellenplan, Stellenbeschreibung und das Funktionsdiagramm

### *Unterscheidung*

Stellen: Ausschließlich ausführende Arbeiten

Instanzen: Leitende Arbeit

### *Stellenarten*

- Einperson- Stelle
- Mehrperson- Stelle
- Mensch- Maschine- Stelle

### 2) Kompetenz und Verantwortung

Kompetenz → Dem Stelleninhaber ausdrücklich erteilte Rechte und Befugnisse

Verantwortung → Pflicht zur Rechenschaft für Zielgerechte Aufgabenerfüllung

Grundsatz: Kongruenz (Deckungsgleichheit) von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.

### 3) Instanzen und Abteilungsbildung

Aufgabenteilung nach

#### a) Mengenteilung

- systematisch, z.B.: A – K / L – Z
- zufällig, z.B.: nach Eingang

#### b) Sachteilig

- nach Objekten, z.B.: Führerschein, Lohnsteuerkarte, Reisepaß, ...  
→ Objektzentralisierung oder auch Baustellenprinzip  
⇒ Vorteile
  - + optimale Produktkenntnis
  - + vielseitige Tätigkeiten im Objektbereich
  - + höhere Eigenverantwortlichkeit
- nach Funktionen: gleiche Tätigkeiten an unterschiedlichen Objekten  
z.B.: Datenerfassung, Post, Rechnungsausgang, ...  
→ Verrichtungszentralisation bzw. Werkstattprinzip  
⇒ Vorteile
  - + optimale Funktionskenntnis
  - + Mitarbeiterereinsatz nach Fähigkeiten und Neigung
  - + Höhere Routine

Formales Merkmal der Aufgabenteilung

→ Rangbildung

- Stelle = ausführende Tätigkeit
- Instanz = leitende Tätigkeit  
⇒ Abteilung = Summe der Stellen und Instanzen

→ Bildung von Abteilungen nach Kriterium „Gleichhaltigkeit“

⇒ Sach-, Mengenteilung

Entscheidung über

- Leitungszentralisation
- Leitungsdezentralisation

Begriff Leitungsspanne → Anzahl der unterstellten Stellen

### 4) Dezentralisieren – Zentralisieren

Dezentralisation = Aufteilung der Aufgaben auf mehrere Personen

- mehr Arbeitnehmer
- mehr Selbstverantwortung, Motivation
- Entlastung höherer Instanzen
- kürzere Wege

Zentralisation = Konzentration von Aufgaben bei wenigen / einer Person

- große Übersicht, Verantwortung, geringe Koordinationsnotwendigkeit,- probleme
- lange Wege, Befehlsmentalität, unflexibel, keine Initiative, Überlastung, Anfälligkeit

Zentralisation / Dezentralisation

- räumlich
- Sachmittelorientiert
- zeitlich
- Entscheidungen
- Verrichtungen
- Objekte

Realität: Es kommt zu Kombinationen.

#### 5) Wege und Verknüpfungen

- Verbindungen zwischen Stellen, Instanzen und Abteilungen

Arten von Wegen:

- Führungswege = Anweisungen von Instanzen zu Instanzen / Stellen
- Informations- und Koordinationswege
  - Informationsfluß von unten nach oben und umgekehrt
- Arbeitsfluß

Prinzipien für Verknüpfungssysteme:

- I) Nur eine vorgesetzte Instanz für „was“ und „wann“. Für „wie“ kann eine andere Instanz zuständig sein.
- II) Anweisungsbefugnis = Verantwortung
- III) Klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten
- IV) Sprunganweisungsbefugnisse vermeiden
- V) Inflexibilität vermeiden