

1. Organisation

- 4 Grundelemente / Organisationstetraeder
- Aufgaben des Organisors
- allgemein / - nach Kosiol
- Organisationsdeterminanten
- Arbeitsteilung: Art- und Mengenteilung
- Zentralisation / Dezentralisation
- Darstellungstechniken
- Grundformen betrieblicher Aufbauorganisation

2. Führung

- Definition Führung
- Führungsstilkontinuum / „Extreme autoritär-kooperativ“
- Führungsinstrumente
- Eigenschaftsorientierter Ansatz
- Situationsbezogene Ansätze
(Fiedler, Vroom/Yetton, Hersey/Blanchard)
- Exkurs: Warum sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert ?

3. Diagnostik

- Einführung
- Vergleich von Validitäten
- Diagnostik im internationalen Vergleich

4. Personalentwicklung

- Inhalte
- Teilbereiche
- Ziele
- Methoden

Siehe Button „Personaentwicklung“ nach
aus der Praxis - Download

Hinter diesem Button wird die sog.
Skill-orientierte Personalarbeit erläutert.

5. Arbeitszeitmanagement

- Gesetzliche Grundlagen
- Ökonomische/psychologische Kriterien
für „gutes“ Arbeitszeitmanagement

Siehe Button „Arbeitszeitflexibilisierung“ nach
aus der Praxis - Download

Hinter diesem Button wird das sog.
Funktionszeitmodell erläutert.

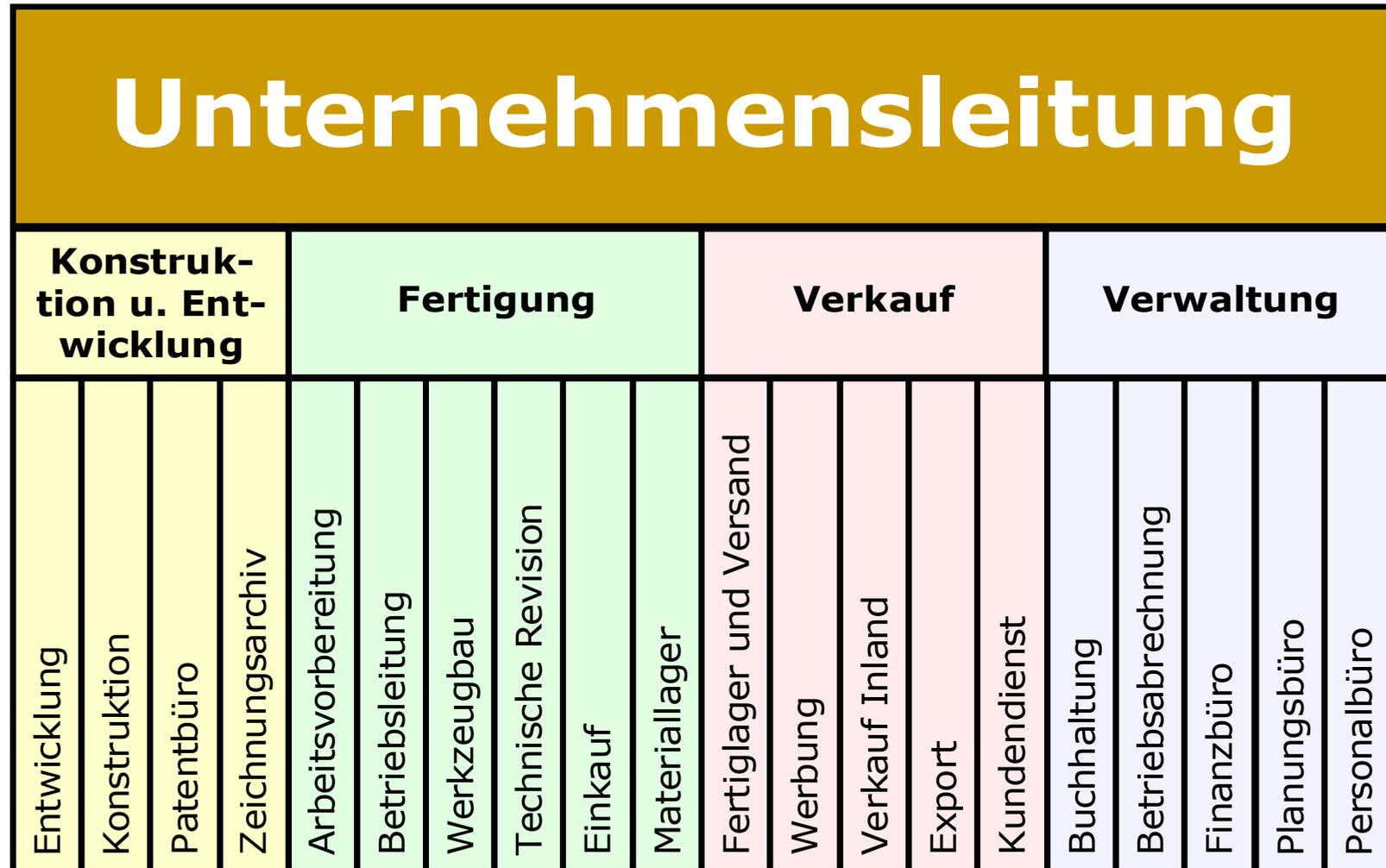
6. Brutto-/ Netto-Rechnung

7. Links Existenzgründung

Ein Organisator ist ...

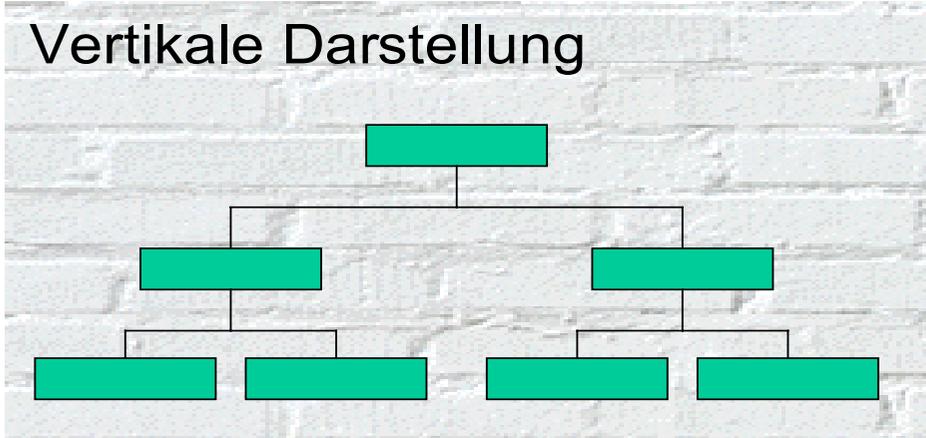
- ★ ein interner Mitarbeiter,
- ★ eine systeminterne Organisationsabteilung oder
- ★ ein externer Berater,
- ★ ...welche(r) Abläufe und Regelungen der Aufbauorganisation in Unternehmungen einführt, überprüft und weiterentwickelt

Blockorganigramm

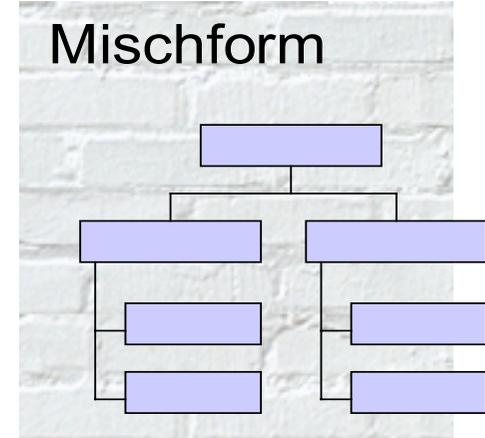


Darstellungsformen Organigramm

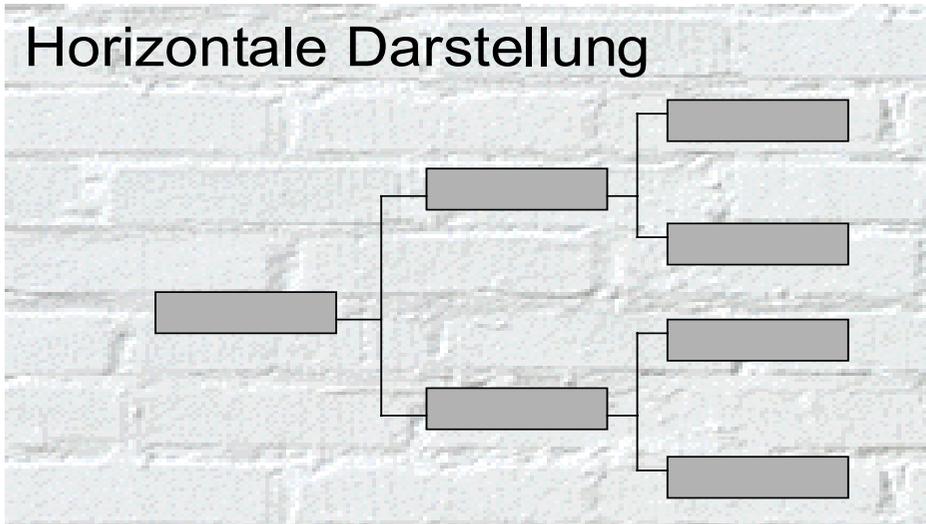
Vertikale Darstellung



Mischform

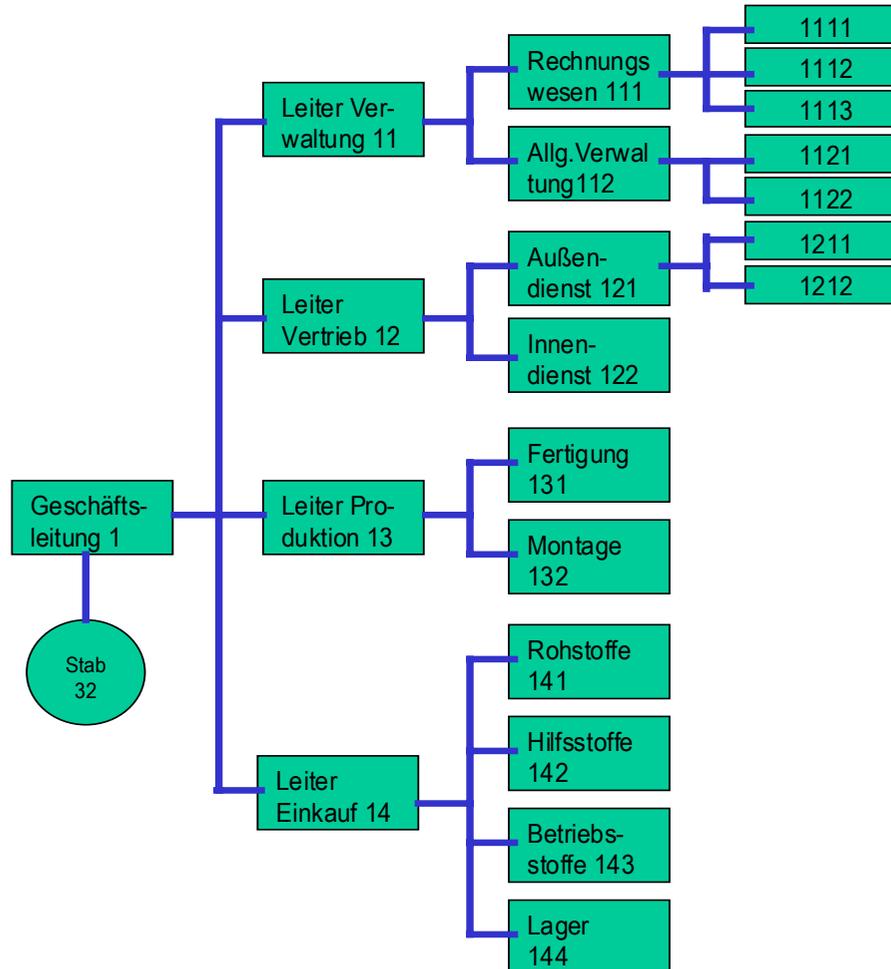


Horizontale Darstellung

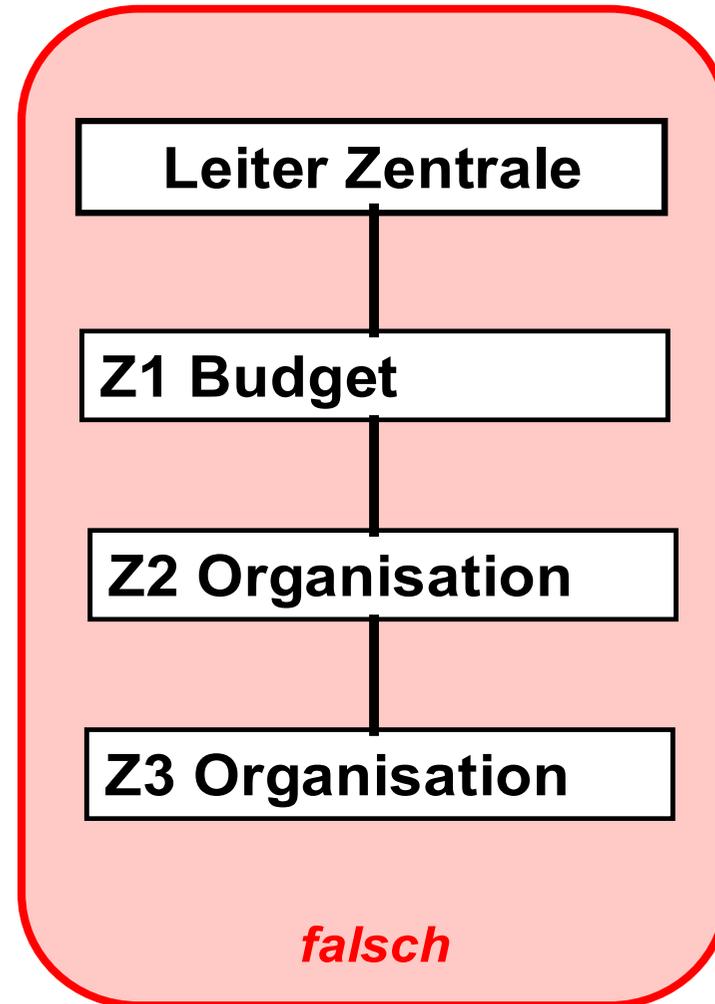
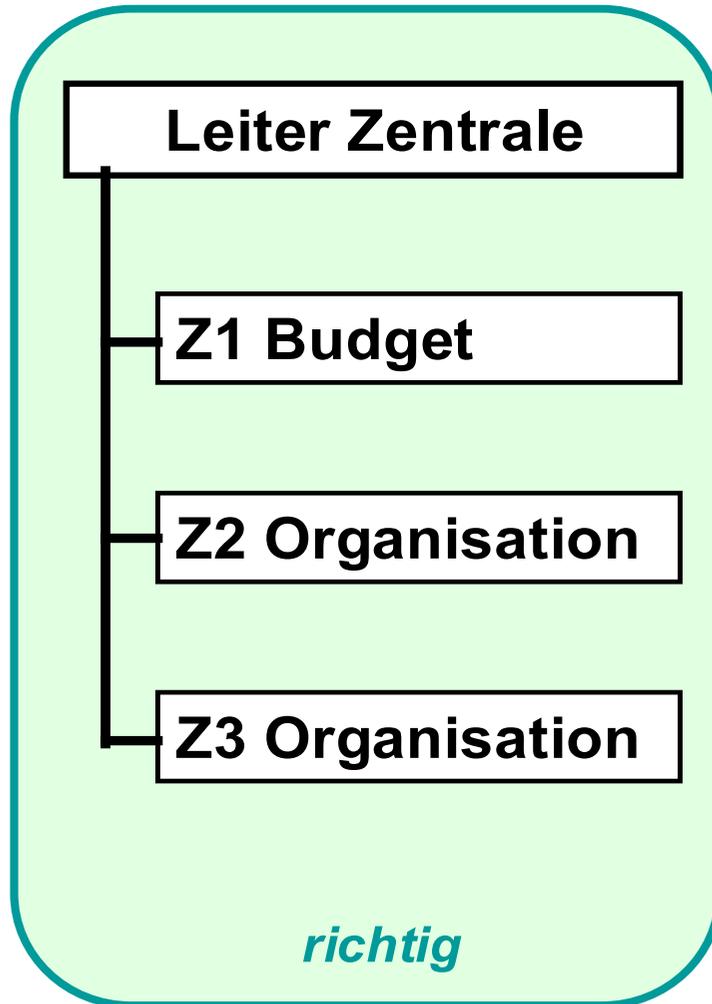


Organigramm: Stabliniensystem in horizontaler Pyramidenform

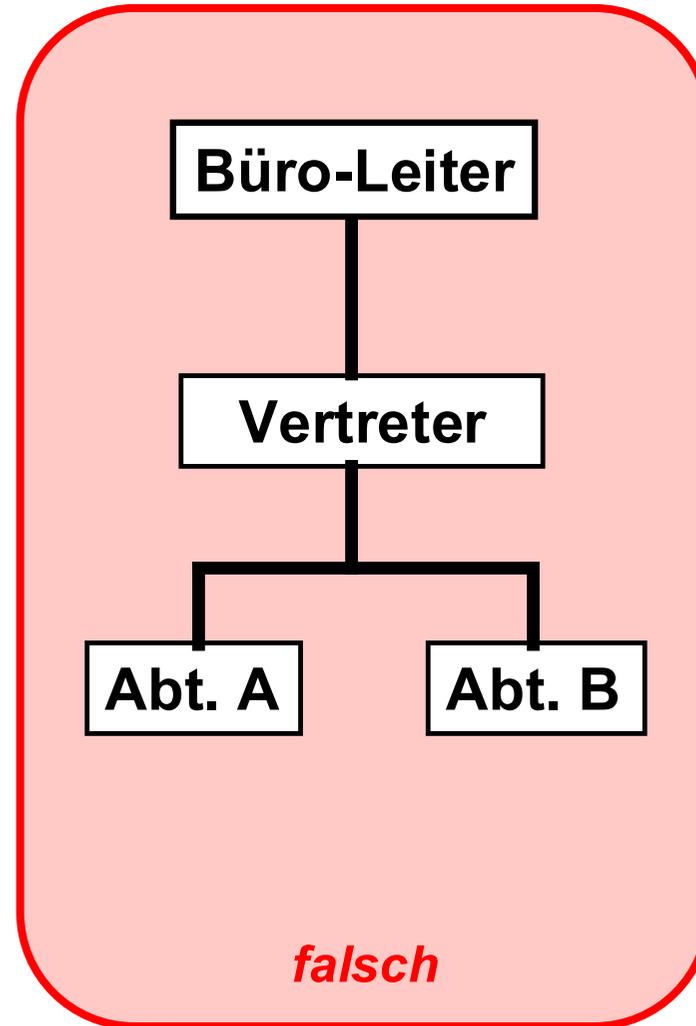
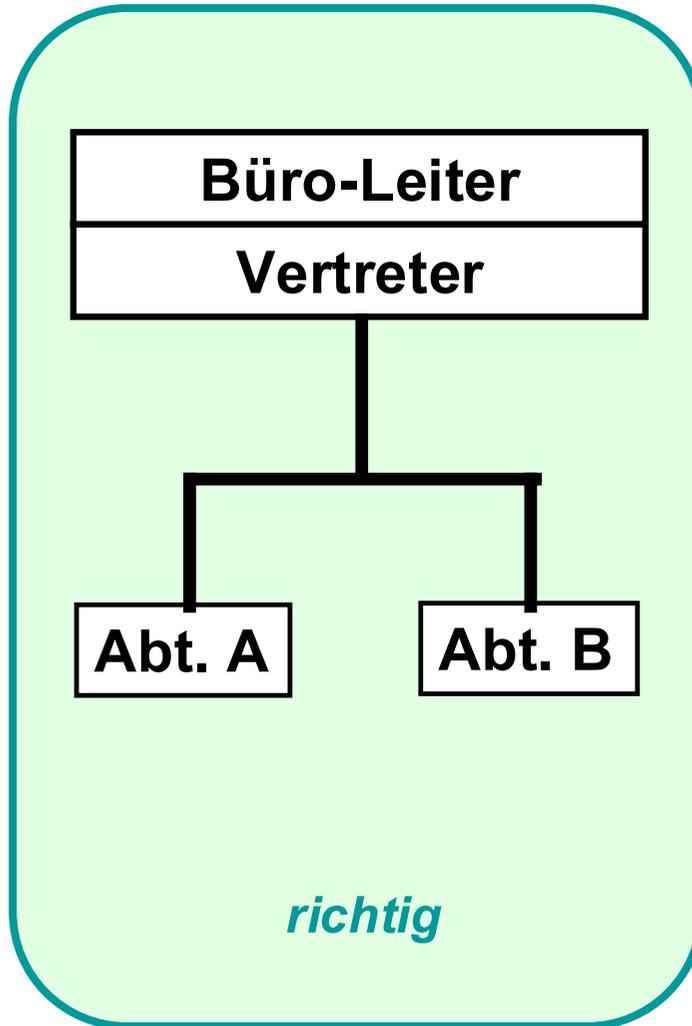
1. Hierarchieebene 2. Hierarchieebene 3. Hierarchieebene 4. Hierarchieebene



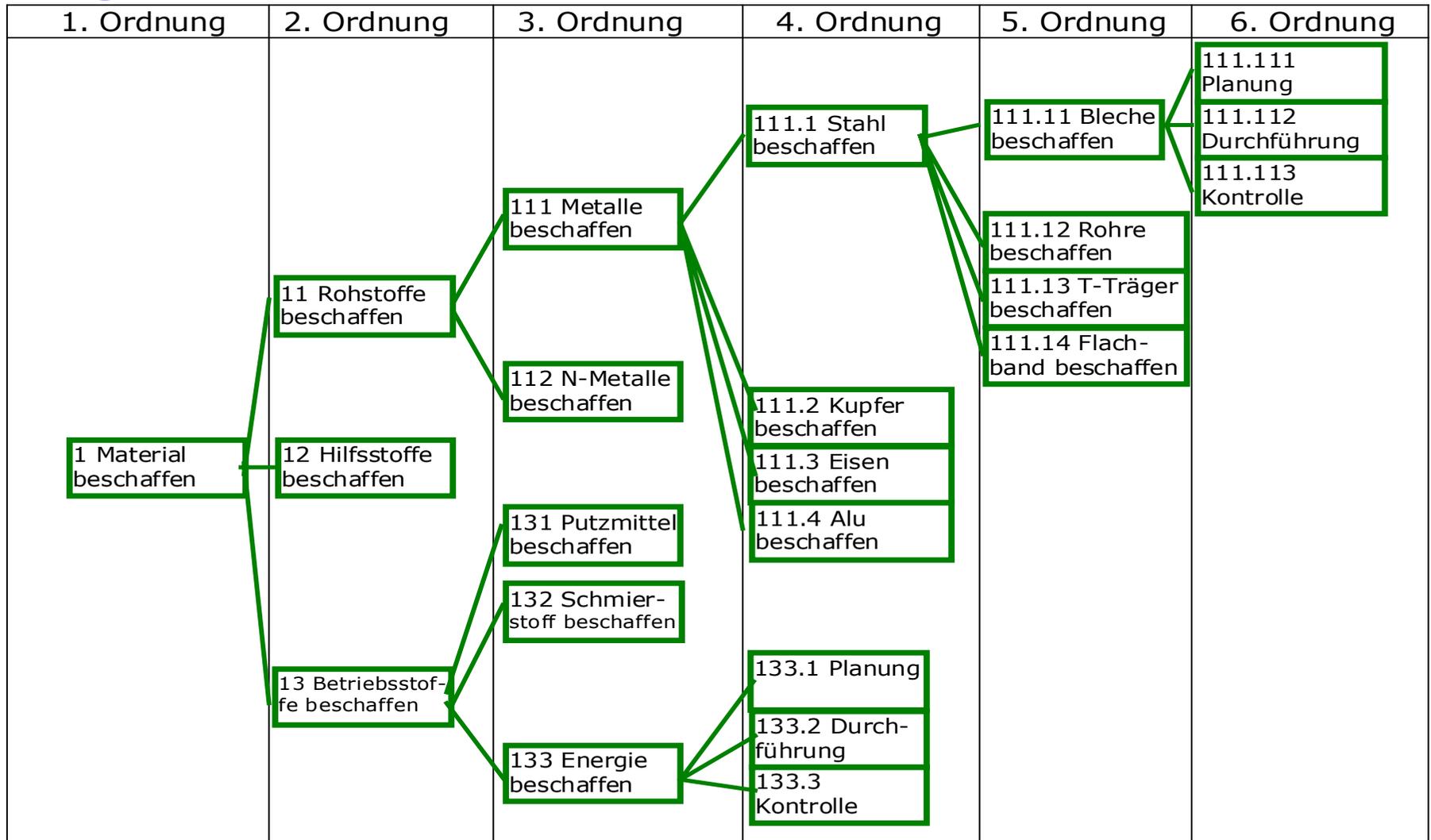
Organigramm: richtiges Darstellen (1)



Organigramm: richtiges Darstellen (2)



Aufgabenstrukturbild



Organisationsformen

Ideal: Organisation entspricht den Soll-Geschäftsprozessen

- in Praxis selten gegeben, weil z.B.
 - Process-Re-Engineering / prozessorientiertes Denken nicht bekannt ist
 - alte Verfahrensweisen nicht in Frage gestellt werden sollen (Sicherung von Personen und Positionen)
 - Organisation in Abhängigkeit von Personen gestaltet wird (kann sinnvoll sein, siehe Vorlesung 5: Potenzialorientierte Planung)

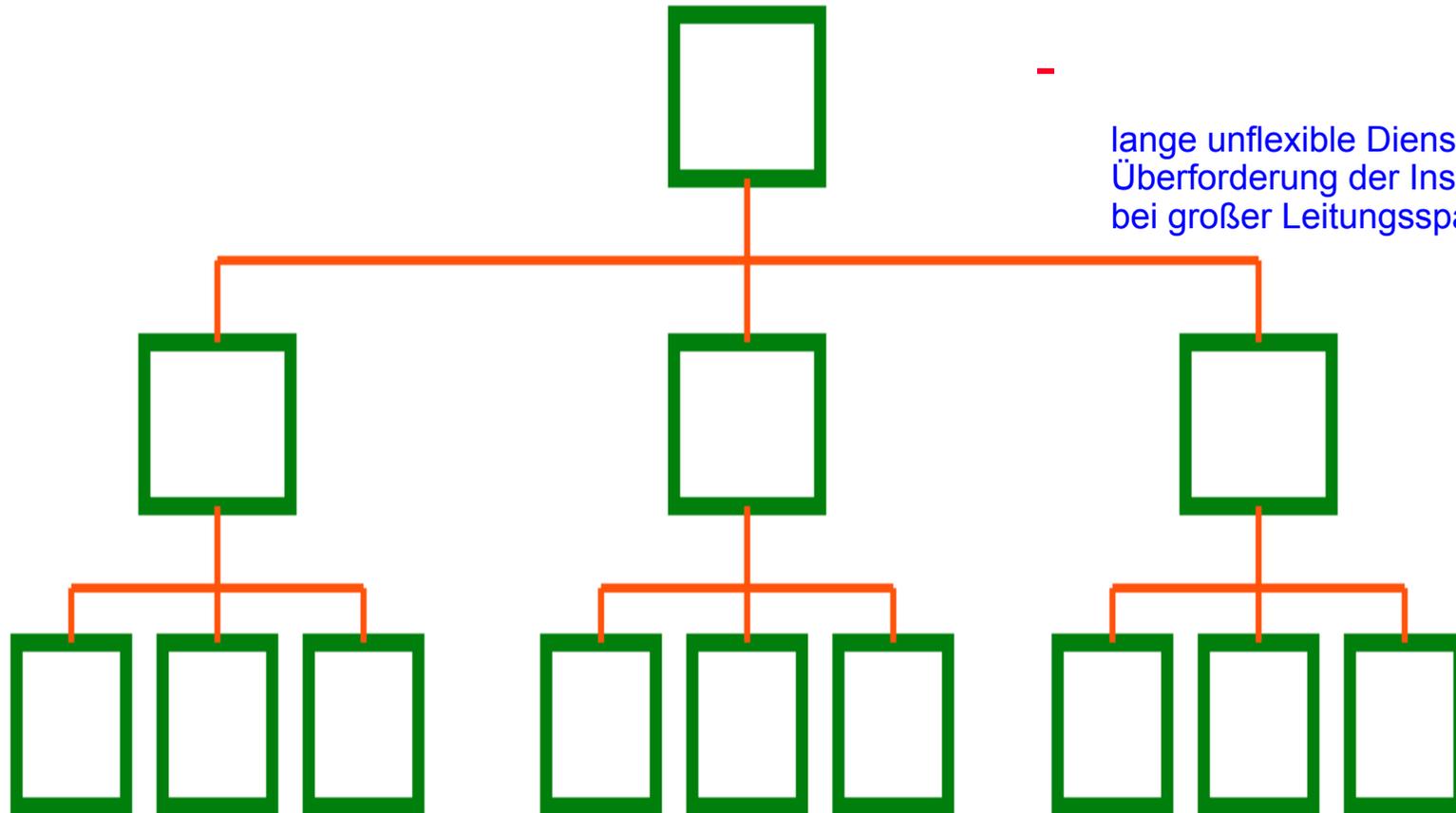
Eingliederung: Wie steht Abteilung X im Kontext der übrigen Abteilungen des Unternehmens ?
--> Klärung unverzichtbar, wenn es um Fragen der Durchsetzbarkeit geht

Gliederung: Wie stark ist Abteilung X in sich unterteilt / gegliedert ?
--> z.B.: Gliederung der Personalabteilung in „Entgeltabrechnung“, „Reisekostenabrechnung“, Sozialreferat“ und „Entgeltabrechnung“

Traditionelle Aufgabenunterscheidungen

- Grundsatzaufgaben : Festlegung von Rahmenbedingungen
- z.B. Führungsleitlinien, Entlohnungsgrundsätze, Altersversorgungskonzepte
 - Stabsaufgaben: beratende Aufgaben
Personalbereich berät, Fachabteilung entscheidet
- z.B. Nachfolgeregelungen, Entsendung von Mitarbeitern
 - Linienaufgaben: Durchsetzung in der Aufbauorganisation
Personalbereich entscheidet
- z.B. Entgeltabrechnung, Personalcontrolling
- manchmal: Grundsatzaufgabe = Stabsaufgabe

Einliniensystem allgemein



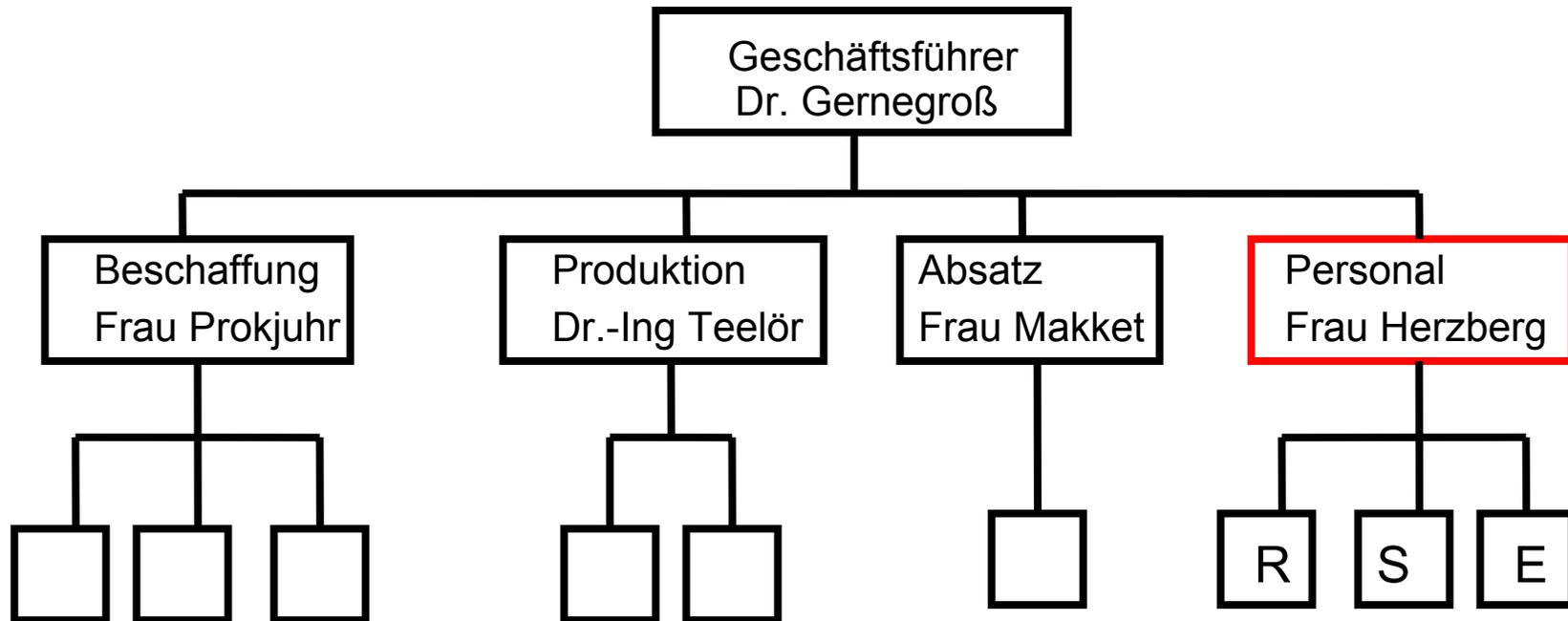
+

einheitliche Auftragserteilung,
klare Kompetenzen,
übersichtliche Organisation

-

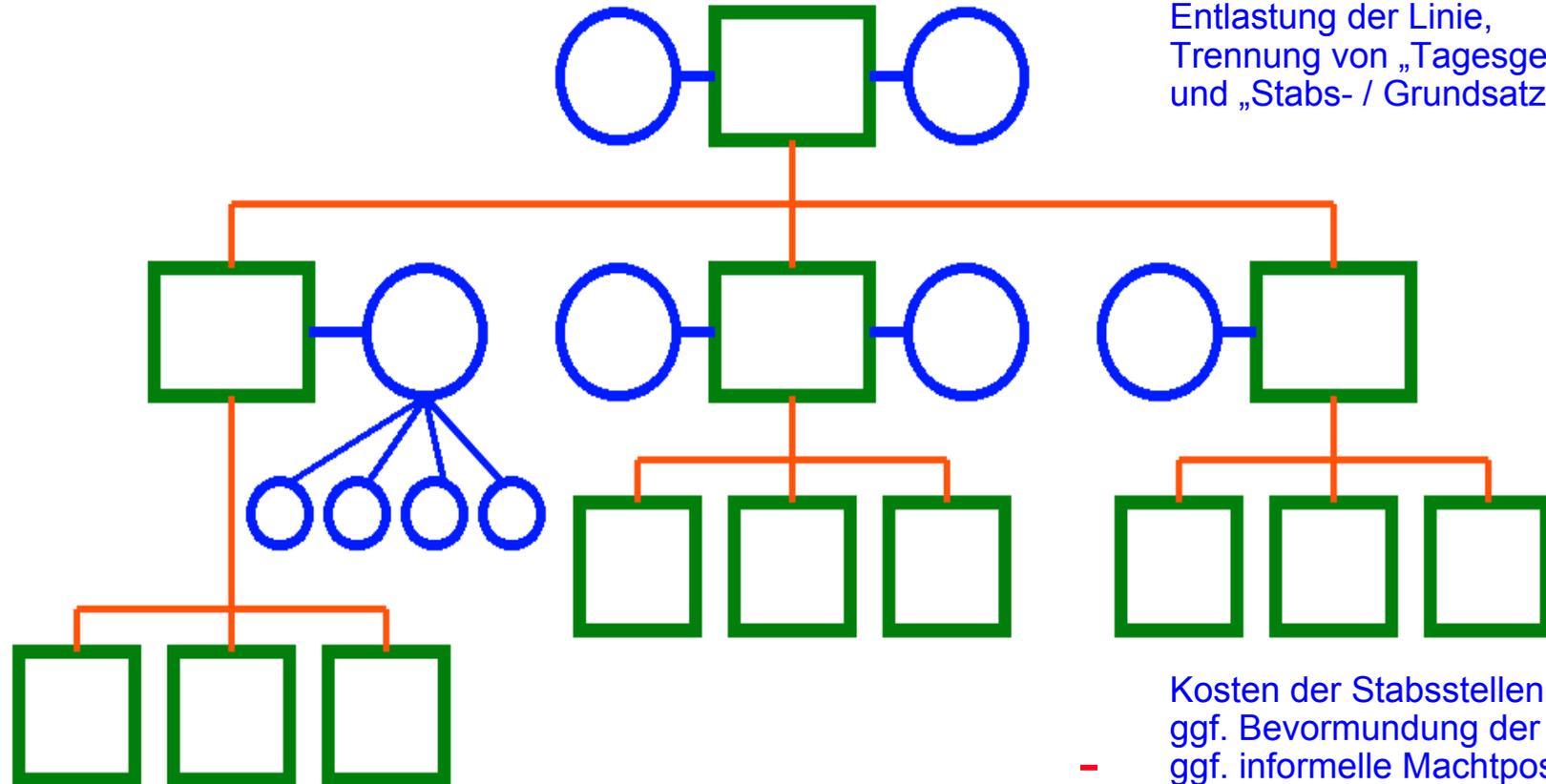
lange unflexible Dienstwege,
Überforderung der Instanzen
bei großer Leitungsspanne

Bsp.: Einliniensystem im Personalwesen



R: Gruppe Reisekosten, Leiter Herr Trawell
S: Sozialreferat, Leiter Herr Soschell
E: Gruppe Entgeltabrechnung, Leiterin Frau Manny

Stabliniensystem allgemein



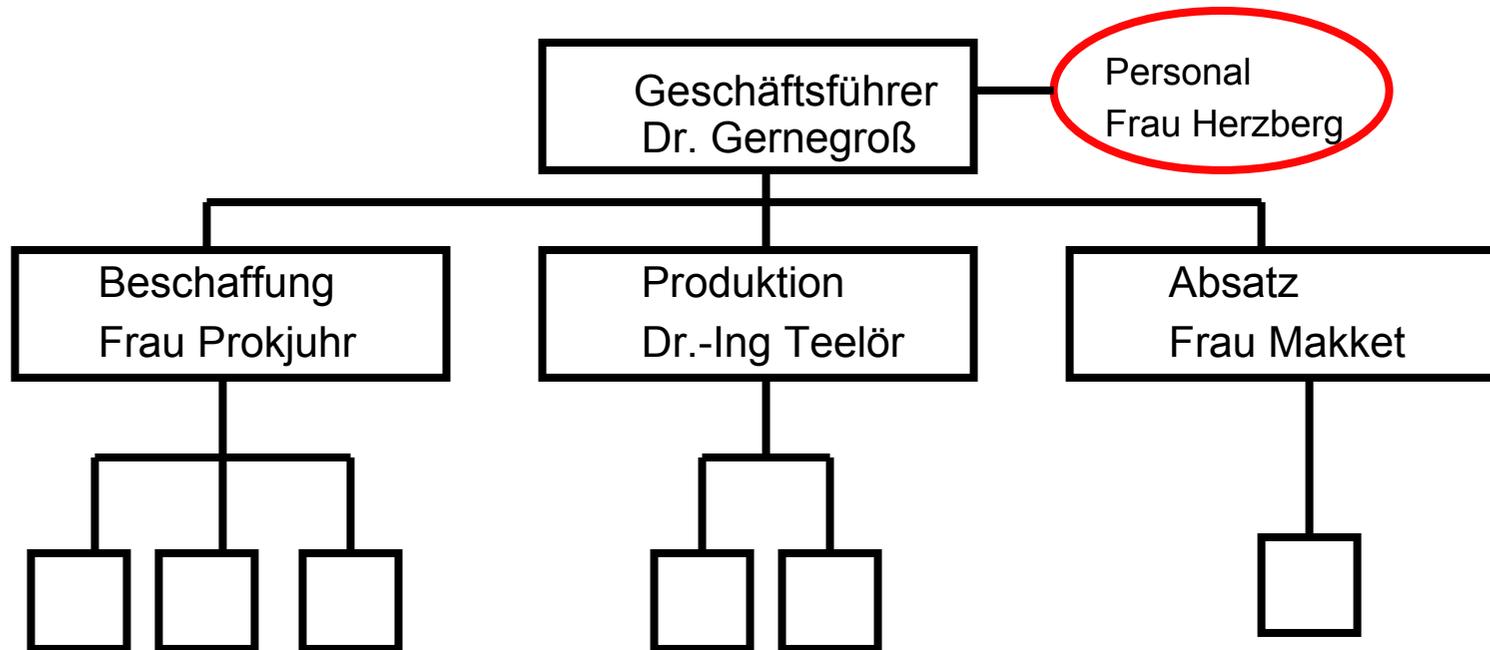
+

Vorteile des Einliniensystem, fundierte Entscheidungsfindung aufgrund spezialisierter Stäbe, Entlastung der Linie, Trennung von „Tagesgeschäft“ und „Stabs- / Grundsatzfragen“

-

Kosten der Stabsstellen, ggf. Bevormundung der Linie, ggf. informelle Machtposition der Stäbe aufgrund hohen Expertenwissens

Bsp. Stabliniensystem im Personalwesen

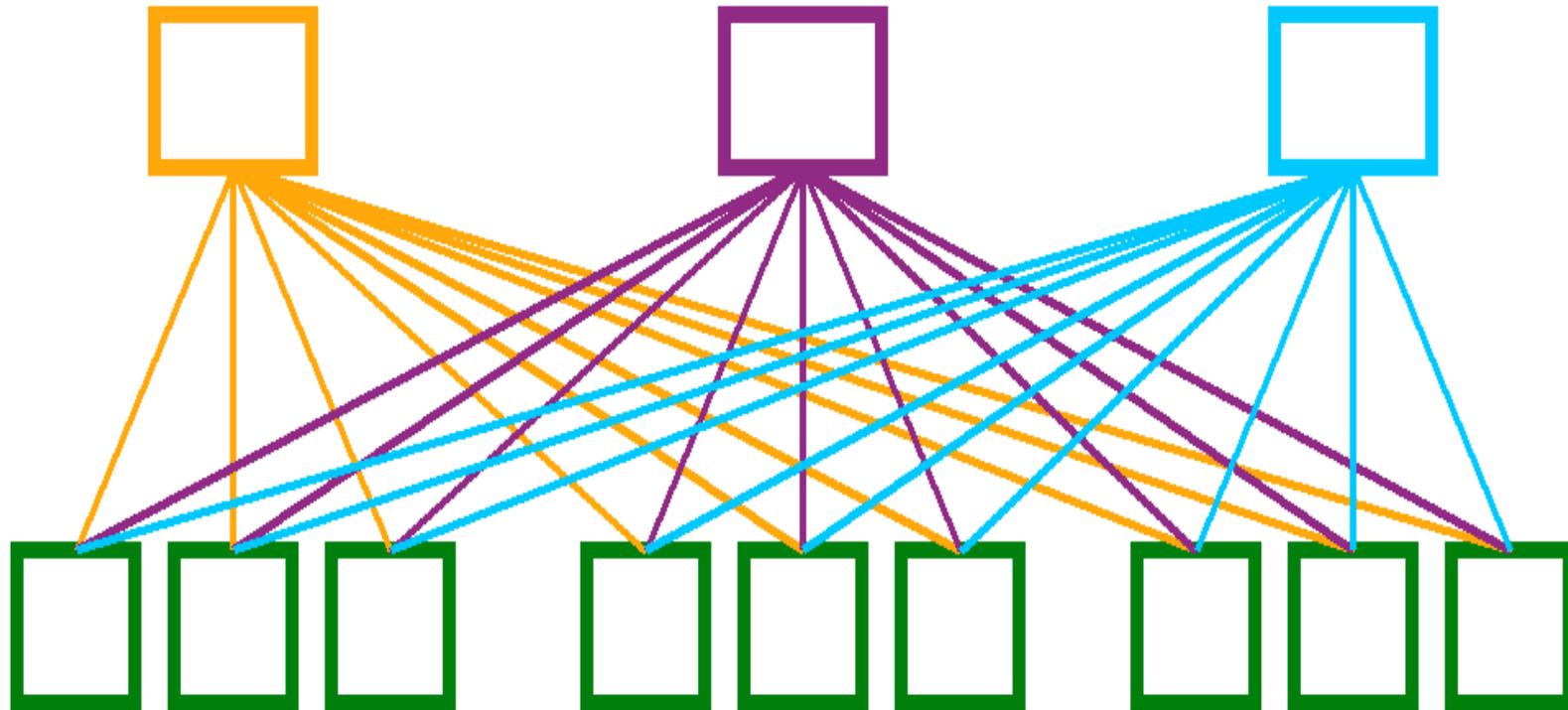


Organisation: Grundformen betrieblicher Aufbauorganisation

Mehrliniensystem

+

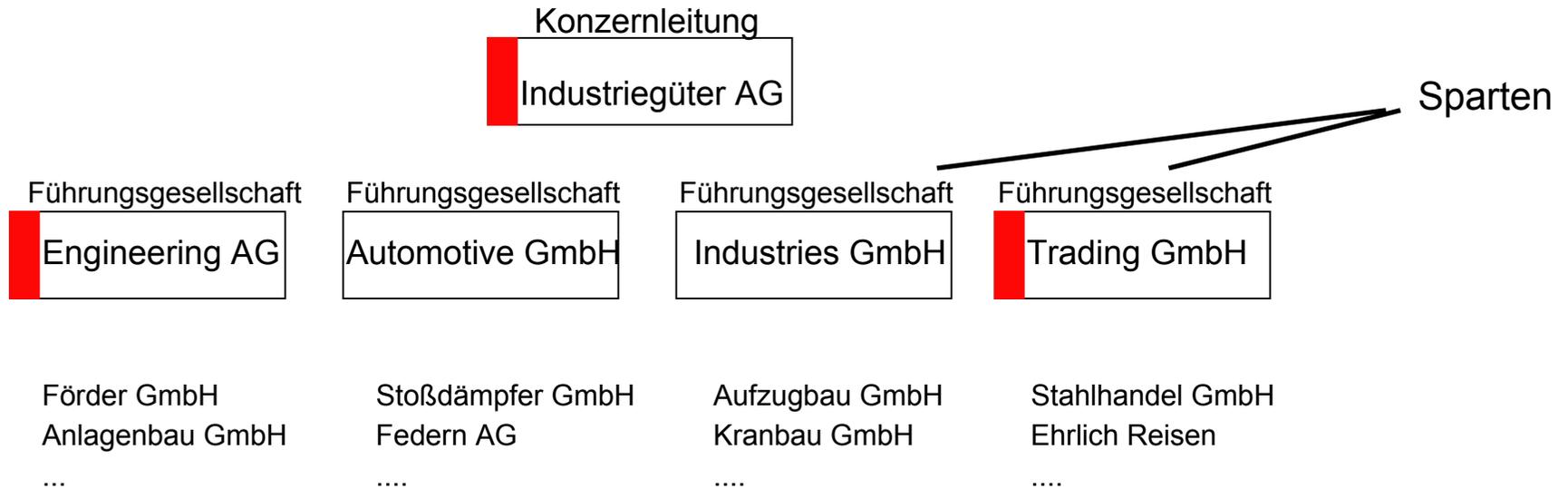
Synergieeffekte möglich,
Abstimmung über personelle
Kapazitäten vorgesehen,
grundsätzlich bessere Information
der Geführten



- keine einheitliche Auftragserteilung, Weisungen von mehreren Vorgesetzten, Kompetenzkonflikte, Rollenkonflikte beim Geführten, mangelnde Koordination bei Nicht-Absprachen der Führungskräfte

Organisation: Grundformen betrieblicher Aufbauorganisation

Grundsatzfunktion/ Spartenorganisation am Bsp.: Personalwesen



Die Industriegüter AG ist in Sparten gegliedert (divisionalisiert) und hat als einen von mehreren Zentralbereichen - rot gekennzeichnet - den Zentralbereich „Personalpolitik“ (neben Materialwirtschaft, Einkauf etc.). Dieser übt Grundsatzfunktionen für die Führungsgesellschaften aus (Bsp.: Handhabung der Altersteilzeit in dem Gesamtkonzern).

Die Engineering AG und Trading GmbH haben wiederum Personal-Grundsatzfunktionen für die Ihnen zugeordneten Konzerngesellschaften.

Spartenorganisation: Vor- und Nachteile

+

Marktnähe, Arbeit vor Ort

klare Ergebnis- / Umsatzverantwortung

Förderung des unternehmerischen Denkens

Abbau des Funktionsdenkens

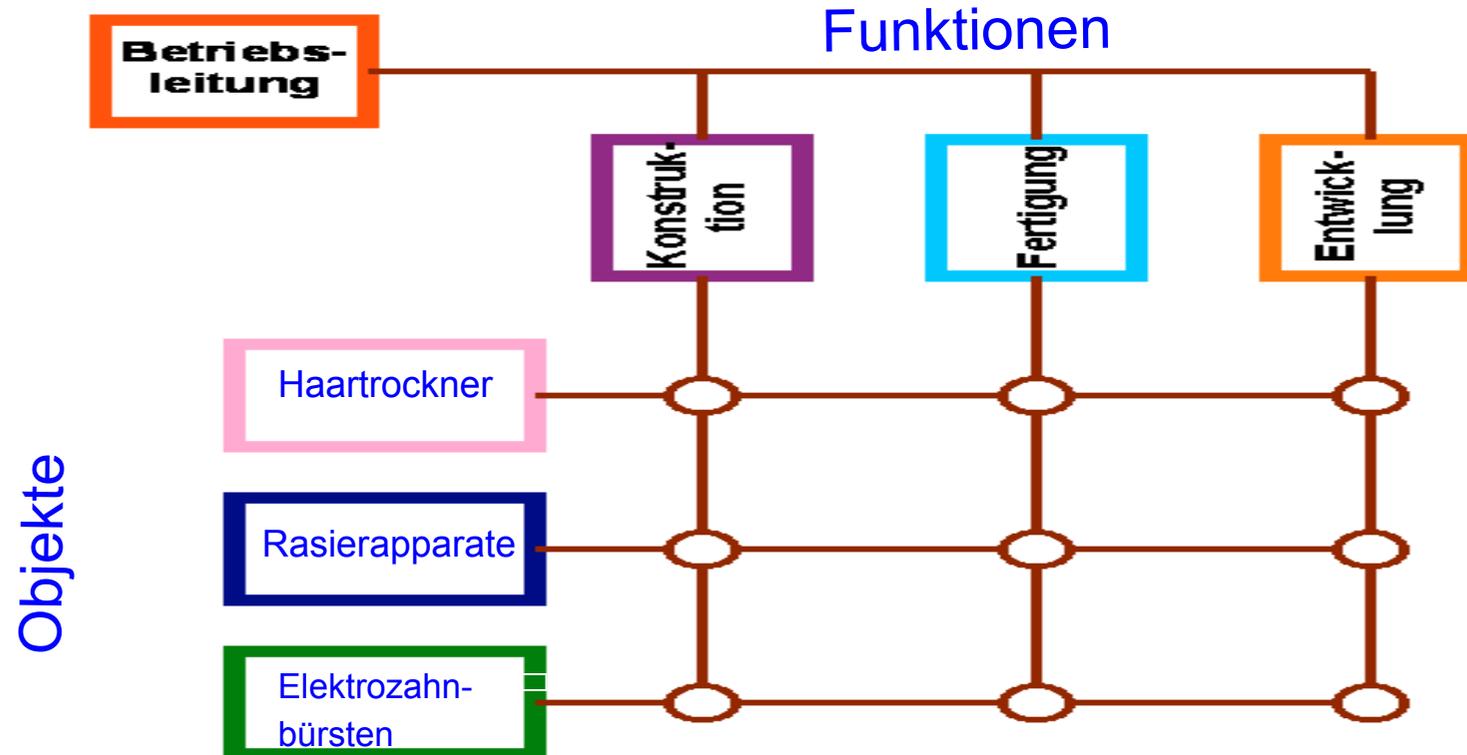
-

Spartenkonkurrenz (wenn Spartenegoismus),
kann sonst auch positiv sein

Gefahr der Doppelarbeit

ggf. Beitrag zur Erhöhung der zentrifugalen Tendenzen
einzelner Sparten

Matrixorganisation



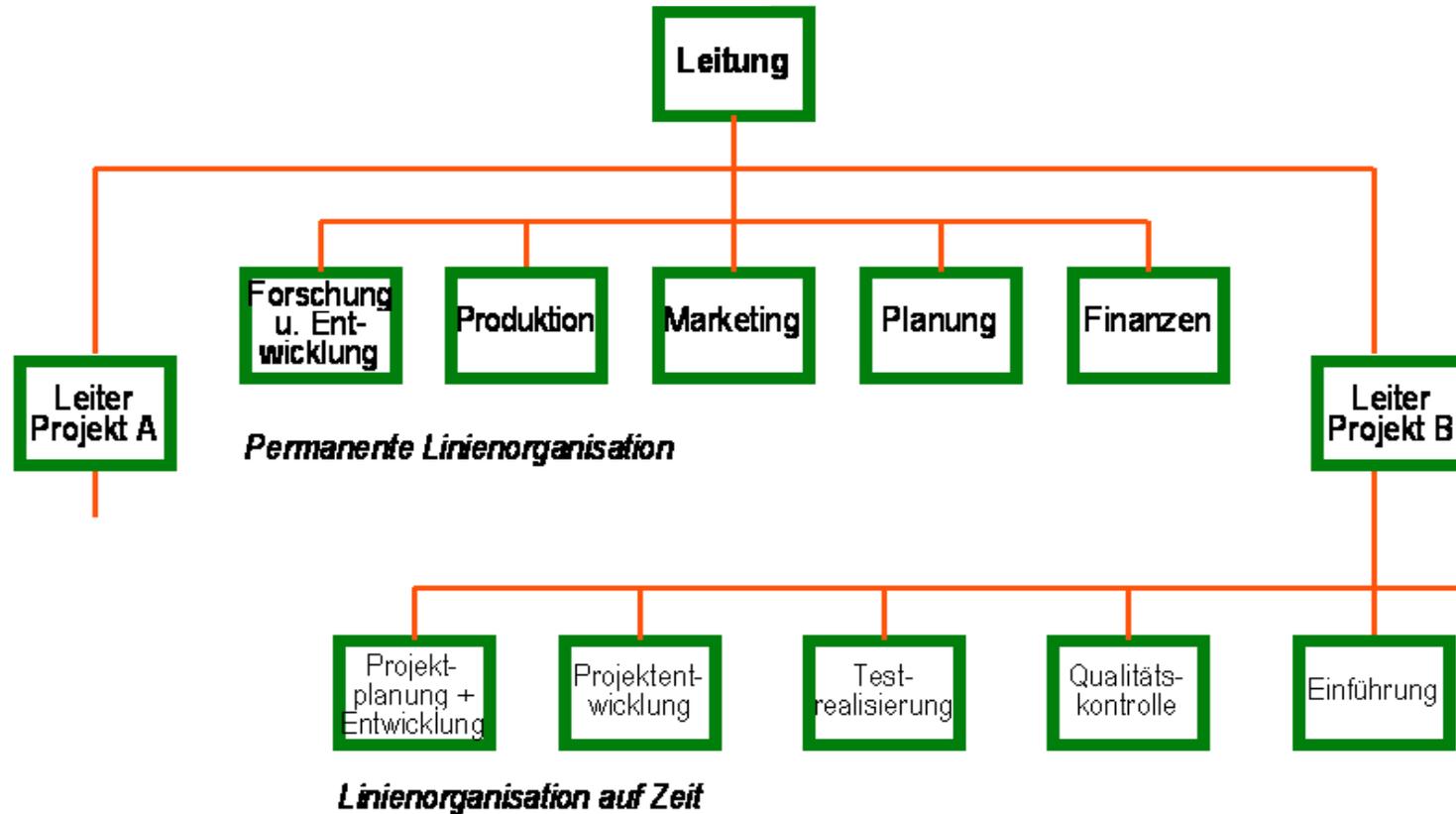
+

Vermeidung von Sparten- oder Funktionsegoismus wg. „Einigungszwang“
Projektmanager setzen einheitliche Maßstäbe bei den Funktionsmanagern

-

Institutionalisierung von Konflikten, deshalb Belastung der Betriebsleitung zur Konfliktbeseitigung
schwerfällige Abstimmungen und Entscheidungen

Projektorganisation



Organisationsalternativen (Auswahl)

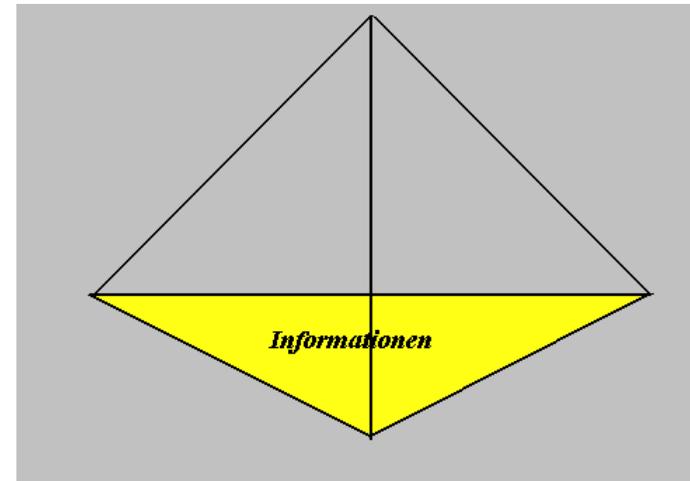
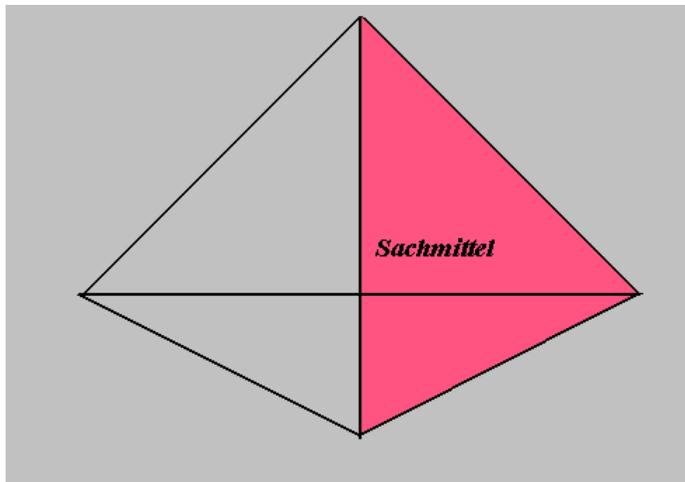
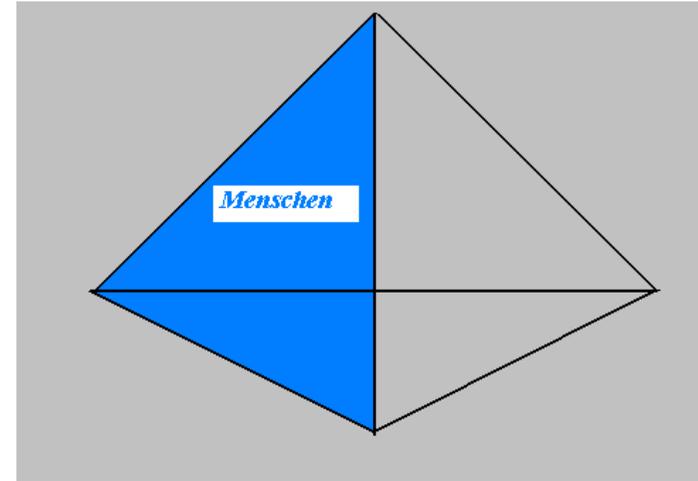
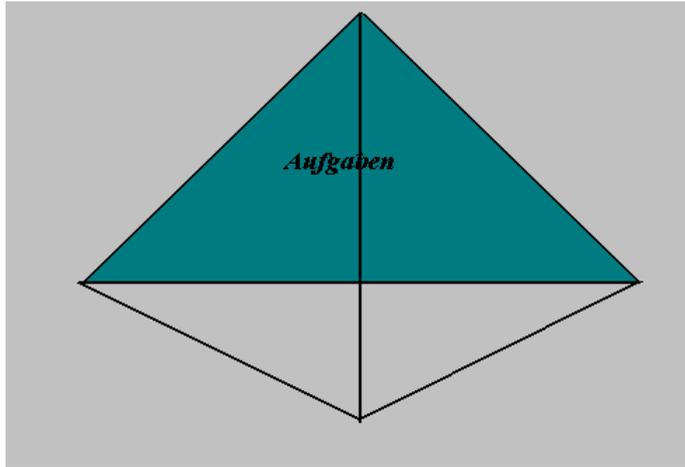
entweder...	Hauptziel
1 Abschaffungsmodell:	Dienstleistung wird „outgesourct“
2 Cost Center	Kostentransparenz und Kostenminimierung
3 Profit Center	Steuerung nach den Gesetzen des Marktes
4 Wertschöpfungs-Center	Konzentration auf wertschöpfende Aktivitäten (Kombination aus 2 und 3)

Modelle 2 bis 4 können zusätzlich sein...

5 Strategie-Center	strategischer Rahmen von oben, Rest vor Ort
6 Intelligenz-Center	Koordination, Information, Innovation
7 Kultur-Center	Kulturmanagement, Sinnvermittlung
8 Service-Center	Erbringen einer klar definierten Dienstleistung

Organisation

Organisationstetraeder - 4 Elemente



„Organisationstetraeder“: 4 Elemente organisat. Regelungen (1)

Aufgaben

bestehen aus Objekt und Verrichtung: Kuchen backen, Buch versenden

sind **dauerhaft** wirksame Aufforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen (**Auftrag**: **einmalige** Aufforderung).

Arbeit ist die Erfüllung von Aufgaben und Aufträgen (Organisationslehre).
Kraft x Weg (Physik).

Aufgabenträger

Menschen --> s. Ausführungen zur Organisationstheorie (1. Sem.)

Sachmittel

materieller Rahmen der Aufgabenerfüllung
entlasten die Aufgabenträger
sind Arbeitsträger

Information

zweckbezogene Nachrichten, die für den Empfänger Neuigkeitswert haben
(Teilmenge von Nachrichten, die Redundanzen - Teile ohne Neuigkeitswert - aufweisen können)

„Organisationstetraeder“: 4 Elemente organisat. Regelungen (2)

- Aufgaben - Was ist zu tun ?
- Aufgabenträger - Wer tut's (Menschen) ?
- Sachmittel - Womit tun sie es (Hardware, Software...) ?
- Informationen - Wer bekommt welche Infos / Zugriffsrechte zu Daten...?

werden durch Aufbaubeziehungen miteinander verknüpft (Aufbauorg.: statische Komponente)

Ergebnisse:

- Stellensystem - Bündelung von Aufgaben, Zuordnung von Kompetenzen
- Leitungssystem - Regeln zu Unter- und Überordnungen / Hierarchie
- Sachmittelsystem - Regeln zu Standardsoftware / Büromobiliar...
- Informationssystem - Regeln zu Informationsrechten und -pflichten, Verrichtungen an informationellen Objekten

System: Gesamtheit von Elementen, die zueinander in Beziehung stehen, von der Umwelt abgegrenzt

„Organisationstetraeder“: 4 Elemente organisat. Regelungen (3)

Aufgaben	Was ist zu tun ?
Aufgabenträger	Wer tut´s (Menschen) ?
Sachmittel	Womit tun sie es (Hardware, Software...) ?
Informationen	Wer bekommt welche Infos / Zugriffsrechte zu Daten...?

werden durch Ablaufbeziehungen miteinander verknüpft (Ablauforg.: dynamische Komponente)

Ergebnisse:	Beispiele:
zeitliche Regelungen	erst Bedarfsmeldung, dann Lieferanten auswählen, dann Anschreiben verfassen...
räumliche Regelungen	Nach Wareneingang erfolgt Weiterleitung an Vertrieb (1. Etage).
mengenmäßige Regelungen	Eingehende Bestellungen sind zu sammeln, bis mindestens 10 Aufträge vorliegen
logische Regelungen	Vor dem Versand Bonität des Kunden prüfen, bei negativem Ergebnis kein Versand auf Rechnung.

Aufgaben des Organisors

Elemente



anhand der Dimensionen



verknüpfen



Sekundärorganisation

--> institutionalisierte hierarchieüberlagernde Kommunikationsbeziehungen *

Projektorganisation / Task Forces

- Aufgabenträger aus unterschiedlichen Einheiten der Primärorganisation
- Aufgabenträger können aus unterschiedlichen Hierarchieebenen stammen
- keine Hierarchie oder von der Primärorganisation abweichende Hierarchie (--> Projektleiter)
- lediglich Erledigung von klar abgegrenzten Aufgaben
- keine permanente Zusammenarbeit (--> Sitzungen bzw. Projekte)

Bsp.: Task Force „Düngemittelanlage Abu Qir“

Workshops / Zirkel

- wie Task Forces, jedoch einmalige Einrichtungen (1-x Tage)
- werden bei Bedarf eingesetzt
- oft durch Externe moderiert

Bsp.: Gesundheitszirkel, Qualitätszirkel

* **nicht-institutionalisierte hierarchieübergreifende Kommunikationsbeziehungen:**
informelle Gruppen (--> „spontane“ Gruppenbildung nach Interessen und Sympathie)

Aufgaben des Organisators nach Erich Kosiol

(1) Aufgabenanalyse,



(2) dann Aufgabensynthese

- Organisator ist wie Architekt, der aus den Elementarteilchen ein optimales Gefüge formt

- Stellen
- Abteilungen
- Hauptabteilungen

Beispiele

Dimension 1

Verrichtungen

Sägen, Schweißen, Nieten

Dimension 2

Objekte

an Tischen, Stühlen, Schränken

Dimension 3

Phase

Planung, Ausführung, Kontrolle

Dimension 4

Rang

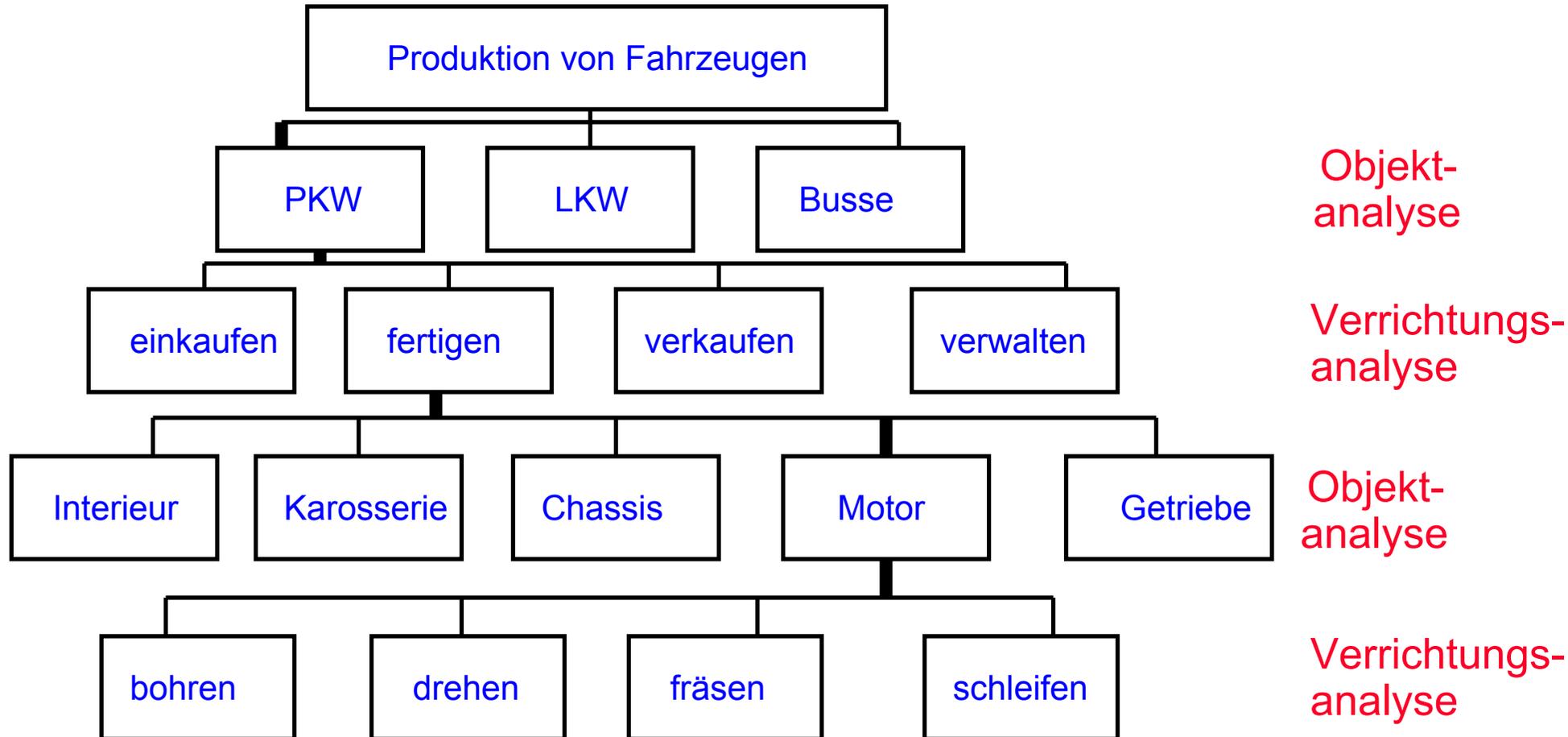
Entscheidung / Ausführung

Dimension 5

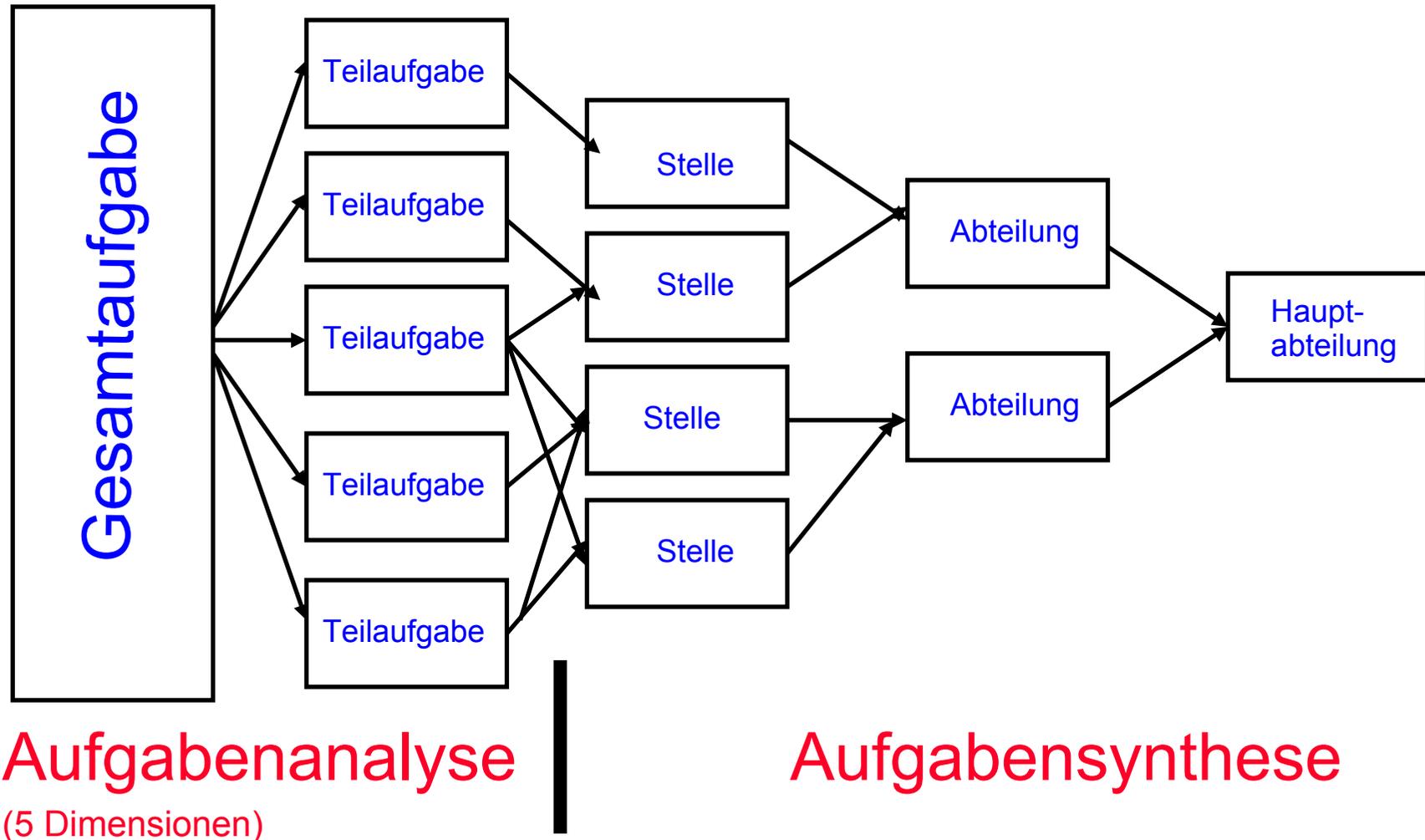
Zweckbeziehung

mittelbar / unmittelbar auf Erfüllung der Hauptaufgabe gerichtet

Beispiel für mehrstufige Aufgabenanalyse der Dimensionen Verrichtung und Objekt



Grundriss der Kosiolschen Organisationslehre



Stellen

- kleinste aufbauorganisatorische Einheit
- Zusammenfassung von Teilaufgaben für einen Aufgabenträger (Stelleninhaber)

freie Stellenbildung (personenunabhängig aus den Teilaufgaben abgeleitet)

- oft an Berufsbildern orientiert (Grafiker, Buchhalter, Mechaniker)

Vorteile: leichtere Stellenbesetzung
weniger Reorganisationsaufwand bei Ausscheidens eines Mitarbeiters

gebundene Stellenbildung (abhängig von konkreten Personen und/oder Sachmitteln)

- Bauen der Aufbauorganisationen „um Personen und Sachmittel herum“

Vorteile: eignungs- und neigungsgerechtem Einsatz
hohe Motivation

- sinnvoll, wenn vorhandene Qualifikationen knapp und teuer sind
(-->potenzialorientierte Personalplanung)
- wird oft bei ranghohen Mitarbeitern durchgeführt

*ad rem
(nach der Sache)*

*ad personam
(nach Personen)*

*ad instrumentum
(nach Sachmittel)*

Art- und Mengenteilung

Artteilung:

Zuordnung ungleichartiger, spezialisierter Aufgabenkomplexe auf verschiedene Stellen

ungleiche Aufgaben

Bsp.: spezialisiertes Call-Center: Anrufer wird über automatische Ansage gefragt, ob er allgemeine Fragen, Fragen zum Status seiner Bestellung oder Fragen zur Rechnung hat; er wird dann in Abhängigkeit seiner Eingaben zum Pool der zuständigen (spezialisierten) Mitarbeiter im Call-Center geleitet

Mengenteilung:

Zuordnung gleichartiger, nicht spezialisierter Aufgabenkomplexe auf verschiedene Stellen

gleiche Aufgaben

Bsp.: Call-Center ohne Spezialisierung: alle eingehenden Anrufe (Menge) werden auf die Mitarbeiter im Call Center verteilt

--> „Jeder macht alles“

--> Leitprinzip bei teilautonomer Gruppenarbeit

Organisationsdeterminanten

Organisation (funktional): Konstruktion von Regeln gemäß dem Grundsatz

**„Structure follows strategy“
Strategy --> Structure**

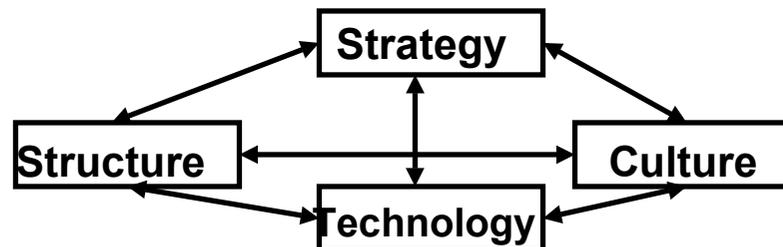
--> sinnvolle Organisation hängt im wesentlichen von den Zielen ab, die eine Unternehmung verfolgt

bis Anfang 80er Jahre einzig betrachtete Wirkrichtung

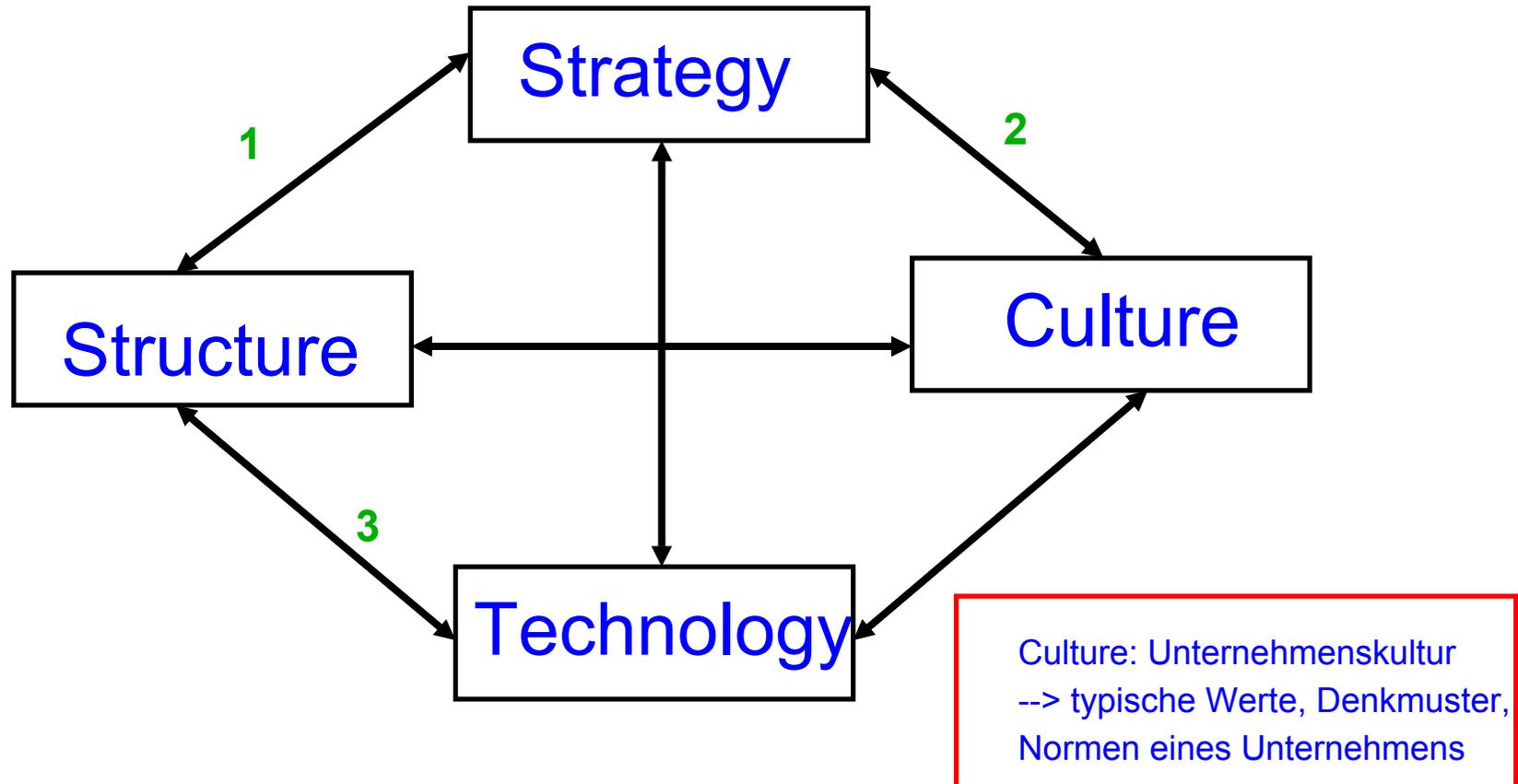
danach Ergänzung:

„Structure, culture and technology lead to strategy“

und Erweiterung:



Organisationsdeterminanten



Ziffern beziehen sich nur auf Beispiele in den
Folgefolien

Beispiele für Wirkungen auf Organisationsfragestellungen (1)

klassischer Ansatz

Beziehung Strategie

Wir erzeugen Spitzenqualität.

Wir sind flexibel im Markt.

-->

Struktur

Hohe Eingliederung des Bereiches „Forschung und Entwicklung“ (FuE)

Schaffen dezentraler, prozessorientierter Strukturen

Erweiterung: umgekehrte Wirkrichtung !

Beziehung Struktur

Gliederung des Unternehmens nach Kunden

Gliederung nach Regionen

-->

Strategie

Angebot weiterer Leistungen für best. Kundengruppen

Ausbau der Marktposition in regionalen Märkten

Beispiele für Wirkungen auf Organisationsfragestellungen (2)

Beziehung Struktur

**Selbstkontrolle statt
Fremdkontrolle**

**Kleine organisatorische
Einheiten**

-->

Unternehmenskultur

**Wir leisten hochwertige Arbeit, für
die jeder selbst verantwortlich ist.**

**Jede Führungskraft ist ein
Unternehmer**

Beziehung Unternehmenskultur

Kunde wird schnell bedient.

**Wir fühlen uns der Umwelt
verpflichtet.**

-->

Struktur

**Kunde hat nur einen Ansprechpartner
(„One face to the customer.“)**

**Schaffen von Umweltschutz-
Beauftragten**

Beispiele für Wirkungen auf Organisationsfragestellungen (3)

Beziehung Struktur

Bildung kleiner autonomer Einheiten

Zentralisation der Gehaltsabrechnung

-->

Technik

Einrichtung dezentraler Client- / Server-Systeme

Entgeltabrechnung über SAP R/3 HR

Beziehung Technik

Laptop kann über ISDN mit zentralem Host kommunizieren

Schaffen von Newsgroups im Intranet

-->

Struktur

Außendienst nur noch zu besonderen Meetings in der Zentrale

weniger Vorgesetztenmacht, da Mittel „keine Informationsweitergabe“ nicht mehr einsetzbar

Arbeitsteilung		
Mengenteilung	Artteilung	
Jeder Aufgabenträger erfüllt alle vorgegebenen Teilaufgaben (keine Spezialisierung)	Jeder Aufgabenträger ist auf die Erfüllung einer Teilaufgabe spezialisiert. <i>Wobei die folgenden Formen am wichtigsten sind:</i>	
alle Verrichtungen an allen Objekten	Objekt-spezialisierung (-zentralisation) alle Verrichtungen an einem Objekt	Verrichtungs-spezialisierung (-zentralisation) eine Verrichtung an allen Objekten
	Die Begriffe „ alle “ und „ eine “ sind Extreme. Man spricht z.B. auch von einer Verrichtungsspezialisierung, wenn ein Aufgabenträger nicht nur <u>eine einzige</u> , sondern <u>einige</u> , aber <u>wenige</u> Verrichtungen ausführt.	

Prof. Dr. Michael Kausch (D:\MICHMOTEXT\WIRHARZ\FOLIEN\ARBEITSTEILUNG.DOC - 02.11.09 - Seite 1)

Beispiel: Arbeitsteilung				
Objekte \ Verrichtungen	Personal			Arbeitsteilung
	werben	fortbilden	befördern	
Aushilfen	MA1	MA1	MA1	Objekt- zentrali- sation
Angestellte	MA2	MA2	MA2	
Arbeiter	MA3	MA3	MA3	
Aushilfen	MA1	MA2	MA3	Verrich- tungs- zentralisation
Angestellte	MA1	MA2	MA3	
Arbeiter	MA1	MA2	MA3	
Aushilfen Angestellte Arbeiter	MA1, MA2, MA3			Mengen- Teilung

Zentralisation und Dezentralisation

- Begriffe orientieren sich an der Vorstellung eines Mittelpunktes (Zentrums)

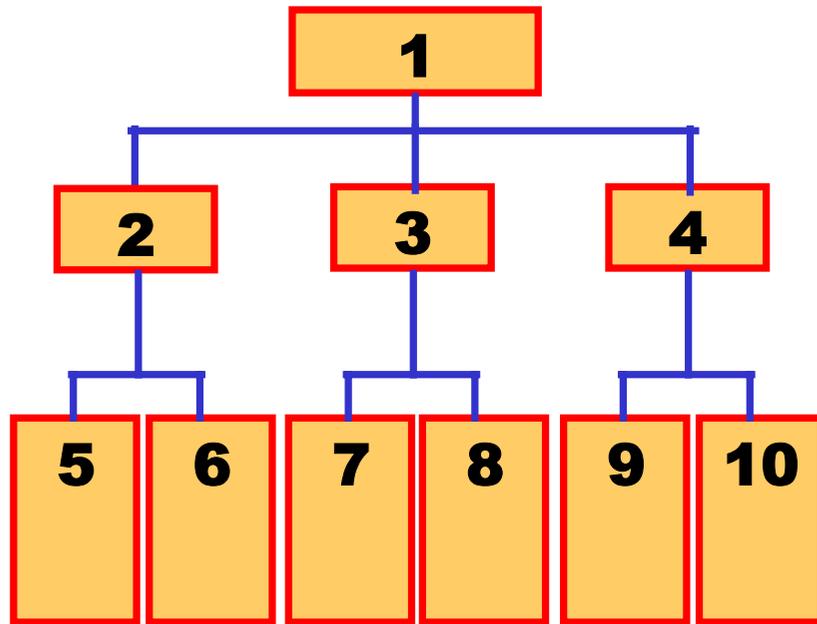
Zentralisation: Streben zum Mittelpunkt / Zusammenfassung gleicher Aufgaben an einem Mittelpunkt

Dezentralisation: Streben weg vom Mittelpunkt / Verteilung gleicher Aufgaben auf verschiedene Punkte, ohne dass dies durch die Mengenteilung erzwungen wird

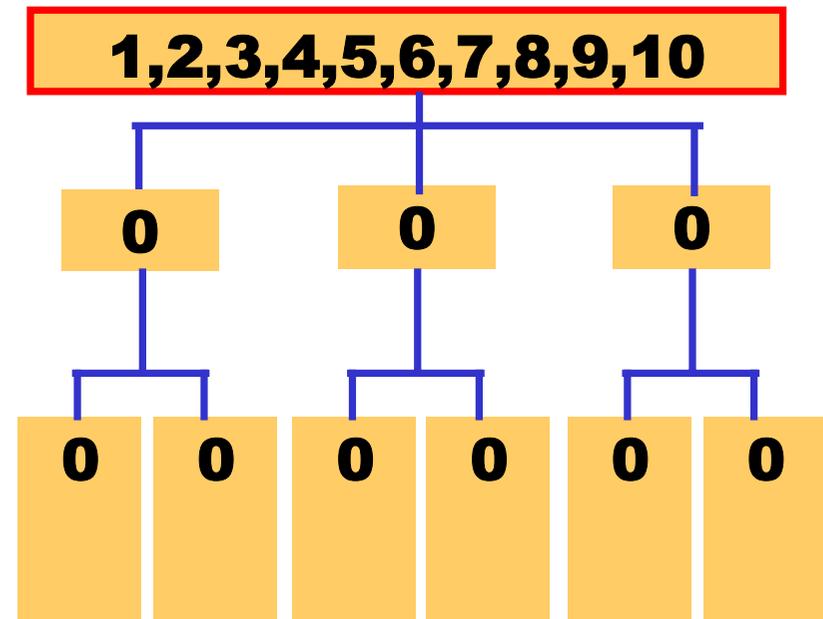
Bsp.: Alle Personalaufgaben einer auf mehrere Standorte verteilten Unternehmung liegen bei einer Abteilung:
--> zentrale Lösung

Bsp.: Die Personalaufgaben der Unternehmung werden von mehreren Personalabteilungen - davon gibt es so viele wie Standorte - erledigt
--> dezentrale Lösung

Zentralisation und Dezentralisation



Dezentrale
Entscheidungen



Zentrale
Entscheidungen

Zentralisation und Dezentralisation: Vor- und Nachteile

Kriterium	Entscheidungscentralisation	Entscheidungsdezentralisation
Kosten	niedrige Personalkosten durch geringere Anzahl qualifizierter Führungskräfte	höhere Personalkosten durch eine Vielzahl von Führungskräften der zweiten und darunter liegenden Ebenen
Information	geringer Informationsgrad der Entscheidungsträger, dadurch sachlich und zeitlich schlechtere Entscheidungsfindung	höherer Informationsgrad der Entscheidungsträger, dadurch sachlich und zeitlich verbesserte Entscheidungsfindung
Kommunikationswege	Belastung der vertikalen Kommunikationswege: Informationsverlust, Filterung, fehlerhafte Übermittlung	Entlastung der vertikalen Kommunikationswege: geringere Gefahr von Informationsverlust, Filterung, fehlerhafter Übermittlung
Koordination	geringerer Koordinationsaufwand durch Willensbildung in wenigen Entscheidungszentren, einheitliche Willensbildung	erhöhter Koordinationsaufwand durch Willensbildung in einer Vielzahl von Entscheidungszentren, Gefahr uneinheitlicher Willensbildung
Personelle Anforderungen	Beschränkung von Kreativität und Initiative der Mehrzahl der Aufgabenträger, kein Autonomiebereich, fremdbestimmtes Handeln	Mögliche Entfaltung von Kreativität und Initiative bei einer Vielzahl Aufgabenträgern, teilweise Autonomie, Entfaltung- und Entwicklungsmöglichkeiten
Sonstige		qualitative und quantitative Entlastung der Unternehmensspitze

Organisationsarbeit: oft „nur“ Projektarbeit

- **gelegentlich** in Form von z.B. Kaizen / KVP als kontinuierliche Arbeit vorgesehen (Mitarbeiter treffen sich regelmäßig, um organisatorische Verbesserungen zu diskutieren)
- **i.d.R.** Projektarbeit, d.h. Arbeit mit definiertem Start- und Endezeitpunkt

Bei jedem Projekt sind folgende Ziele maßgebend:

- Qualität
 - Kosten
 - Termine
- „Trilemma“ des Projektmanagers

**Hauptziel organisatorischer Projektarbeit:
ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Elastizität**

Elastizität: Fähigkeit, auf unterschiedliche Impulse aus der Umwelt differenziert reagieren zu können

Stabilität und Elastizität

▪ Stabilität

- gleiche Fälle gleich behandeln, dadurch bringen organisatorische Regelungen Stabilität
- dauerhafte Strukturierung
- ABER: Gefahr der Überorganisation

▪ Elastizität

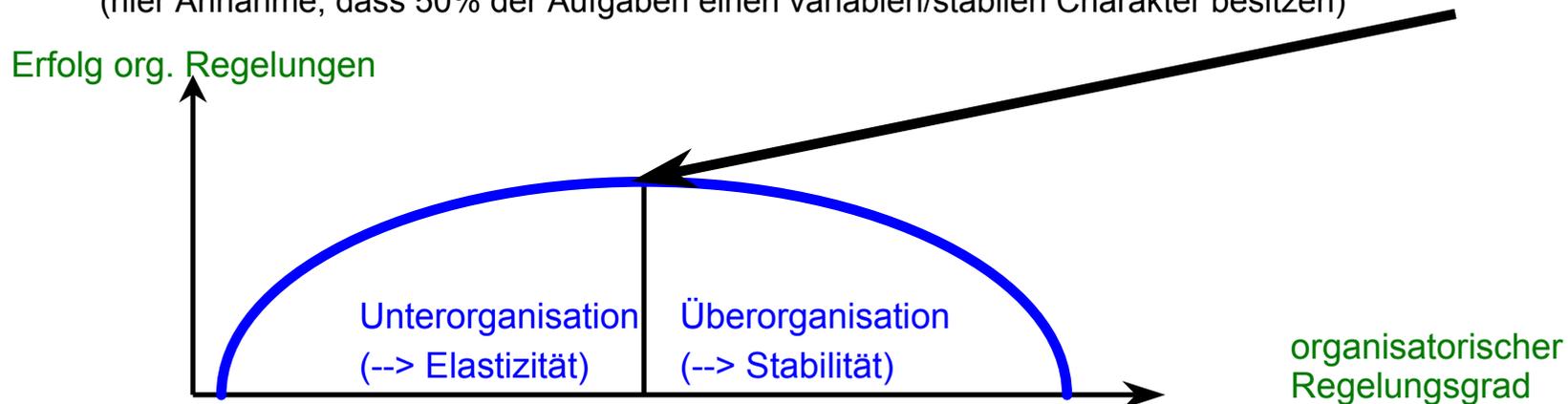
- Systeme befinden sich in dynamischer Umwelt
- Verpflichtung der Organisation, System anpassungsfähig zu machen
- ABER: absolute Elastizität kann zu Unterorganisation führen

Substitutionsgesetz der Organisation nach Gutenberg

- Die Tendenz zur generellen Regelung nimmt mit abnehmender Variabilität betrieblicher Tatbestände zu.
- Überall dort, wo betriebliche Vorgänge ein hohes Maß an Gleichartigkeit und Periodizität aufweisen, wird die Tendenz wirksam, fallweise Regelungen durch generelle Regelungen zu ersetzen (zu substituieren).

Ein Ziel der organisatorischen Tätigkeit: Finden des Optimums

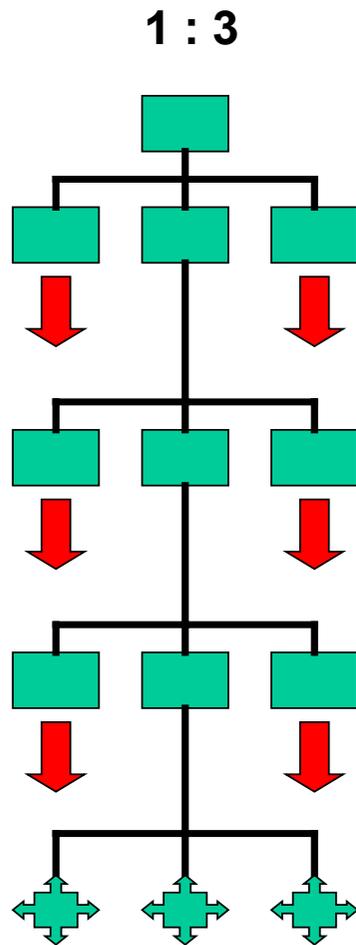
(hier Annahme, dass 50% der Aufgaben einen variablen/stabilen Charakter besitzen)



Maßnahmen zur Erreichung eines ausgewogenen Verhältnisses von Stabilität und Elastizität

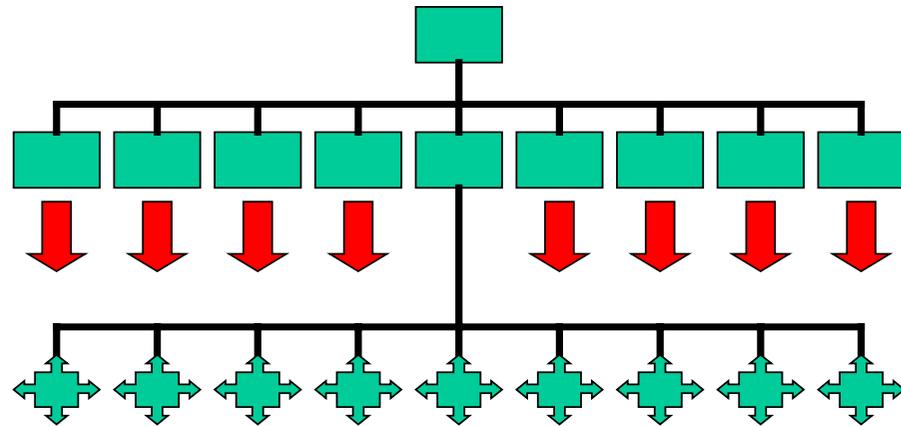
- Festlegung: Organisatorische Entscheidungen = Rahmenentscheidungen
--> dadurch Dispositionsspielräume beim Mitarbeiter
- institutionalisierte Überprüfung von organisatorischen Entscheidungen
(z.B. alle 2 Jahre)
- Von vornherein befristete Regelungen schaffen
--> Improvisation statt Organisation
- Verankerung der Idee des „Organisational Learning“
--> Organisation ist nicht Spezialistenaufgabe, sondern jeder Mitarbeiter wird aufgerufen, über organisatorische Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken
- Ausbau der Sekundärorganisation (Ausschüsse, Projekte, Workshops, Zirkel...)

Flache Hierarchien - Leitungsspanne



Stellen

1
3
9
27
81
<hr/>
121



Stellen

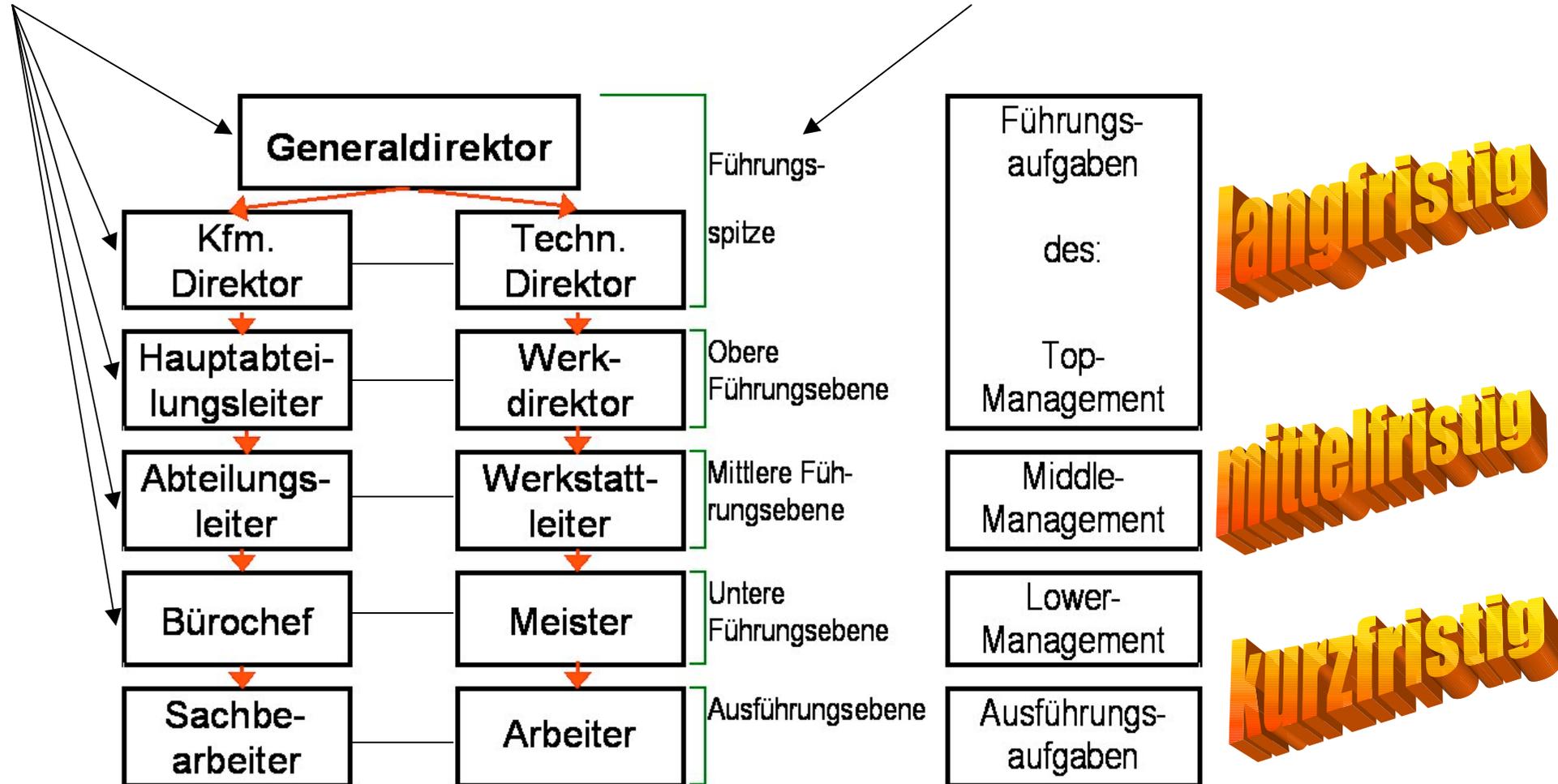
1
9
81
<hr/>
91

Leitungsspanne	1 : 3	1 : 9
Zahl der Ebenen	5	3
Zahl der Führungskräfte	40	10

Aktuelle Tendenzen der Organisationsarbeit

- **Abbau des Taylorismus**
- **Lean Management**
- **Business Re-Engineering**
- **prozessorientierte Aufbauorganisation**
(--> Dominanz der Ablauforganisation)
- **steigende Bedeutung der Sekundärorganisation**
- **Hierarchieabbau (--> flache Hierarchien)**
--> Anbieten von Personalentwicklungsprogrammen jenseits der der Vertikalstruktur
- **Holdingsstrukturen (--> Dezentralisierung)**
- „Zelte statt Paläste“, „Gazellen statt Elefanten“

Führung: nicht nur bei der Geschäftsführung



Aufgaben der Führung i.S. von

„zielgerichteter Kommunikation mit dem Ergebnis der erfolgreichen sozialen Einflussnahme“ (Führung allgemein)

- Lenkungs- und Koordinierungsfunktion
- Motivierungsfunktion
- Blitzableiterfunktion
- Förder- und Rückmeldungsfunktion
- Unsicherheitsreduktionsfunktion
- Sinnstiftungsfunktion
- Konfliktregelungsfunktion
- Überwachungsfunktion
- Impulsgeberfunktion
- ...

--> Management

Management (engl.: Leitung, Verwaltung)

umfaßt alle verwaltenden Aufgaben, die leitende Funktionen erfüllen.

--> **dispositiver Faktor**

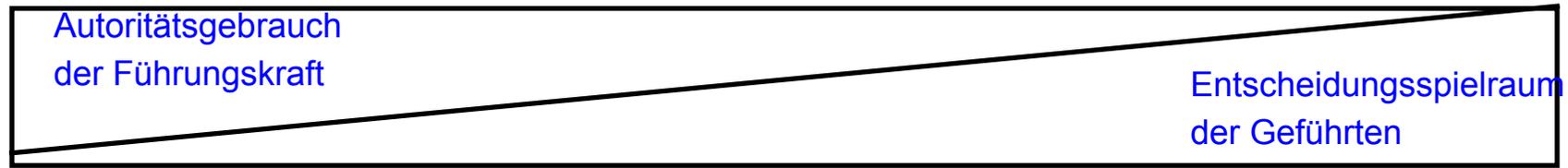
Führungsentscheidungen...

- ...setzen ein besonders hohes Maß an Selbständigkeit, Entscheidungsbefugnis und Verantwortung voraus.
- ...sind richtungsweisende Grundsatzentscheidungen, die für den Bestand und Erfolg des Unternehmens von grundsätzlicher Bedeutung sind.
- ...können stets nur aus der Kenntnis der Gesamtzusammenhänge heraus getroffen werden. Sie sind im Gegensatz zu sogenannten „Ressortentscheidungen“ immer „Ganzheitsentscheidungen“

Führungsstiltypologien - Kontinuum der Führungsstile

Führungskraft = Vorbild / Leitbild, das sein Handeln stets unter Kontrolle haben sollte

→ „Lernen durch Nachahmung“



autoritär

patriarchialisch

beratend

konsultativ

partizipativ

delegativ

kooperativ

laissez-faire
(kein Führungsstil i.e.S.)

Führungsstil - Erläuterung der “Extreme”

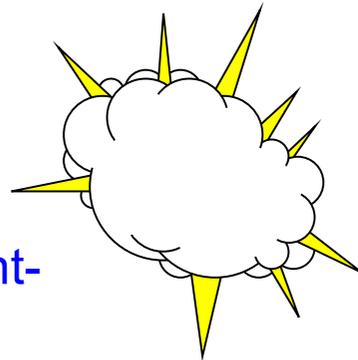
- autoritär:**
- Trennung von Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle
 - Führungskraft hat alleinige Entscheidungs- und Weisungskompetenz
 - Kontrollrechte bei der Führungskraft ohne Gegenkontrollmöglichkeit bei den Geführten
- kooperativ:**
- Abmilderung des Prinzips der Trennung von Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle
 - Delegation von Entscheidungen auf diejenige fachliche Ebene, die die größte fachliche Kompetenz besitzt
 - Kontrollrechte der Geführten
 - Ablösung der Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle
 - Förderung interpersoneller Kontakte (Gruppenbesprechungen etc.)

Führungsstil - Erläuterung der "Extreme"

Kooperative Führung

- ...sieht die Mitarbeiter als Partner
- ...pflegt Zusammenarbeit
- ...nimmt Rücksicht auf Wünsche der Mitarbeiter
- ...führt die Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln

Die Führungskraft...

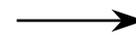


Autoritäre Führung

- ...stellt sich in den Vordergrund
- ...gibt Befehle
- ...nimmt wenig Rücksicht auf persönliche Anliegen
- ...verwehrt Eigeninitiative



persönliche Autorität



Fach- / Funktionsautorität

Führungsstil - Erläuterung der "Extreme"

Kooperative Führung

...zeigt zum Chef

Vertrauen

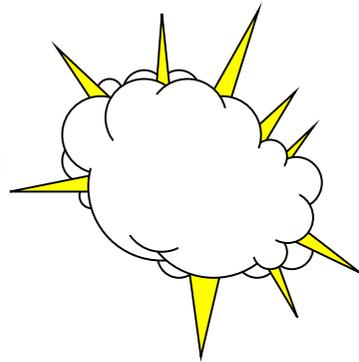
...orientiert sich stärker in Gruppen

...empfindet sich als menschlich *
gleichrangig

...erhält Motivation zum Lernen durch
Anerkennung und konstruktive Kritik

...entwickelt Eigeninitiative durch Impulse
der Führungskraft

Der Mitarbeiter...



Autoritäre Führung

...neigt ohne Vertrauen zum Chef
zu gereizter Gestimmtheit

...sieht sich in der Gruppenbil-
dung behindert

...empfindet sich als unselbstän-
dig und „unten“

...ist in seiner Leistungsmotivation
geschwächt

...erreicht nicht das Stadium des
Lernens durch Selbststeuerung

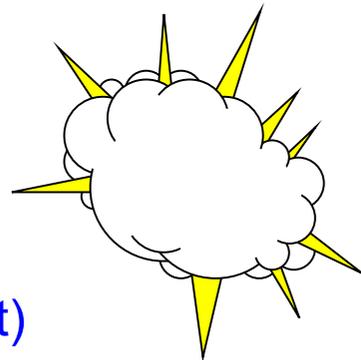
* Kooperative Führung bedeutet nicht, dass Rangunterschiede aufgehoben werden.

Führungsstil - Erläuterung der "Extreme"

Kooperative Führung - Vorteile

- qualitative hochwertigere Entscheidungen
- Ausschöpfen des Kreativitäts- und Problemlösepotenzials des Mitarbeiters
- Beitrag zur Sicherung des Innovationspotenzials
- bessere Nachwuchsförderung
- Entscheidungen werden von (fast) allen getragen
- Zufriedenheit bei Mitarbeitern, die nach Selbstverwirklichung streben

(...)



Autoritäre Führung - Vorteile

- schnellere Entscheidungen
- klarere Rollenverteilung
- keine besonderen Führungskräftebildungen notwendig
- einfacher und „billiger“
- Zufriedenheit bei autoritätsangepassten Mitarbeitern

(...)

Führungsstil - Ergebnisse der sog. Iowa-Studien

(1939/40 im Kontext der → „Human Relations“)

Führungsstil Kriterium	autoritär geführte Gruppe	kooperativ geführte Gruppe	laissez-faire „geführte“ Gruppe
Arbeitsatmosphäre	hohe Spannung, Ausdruck von Feindseligkeiten	entspannte, freundschaftliche Atmosphäre	Atmosphäre der Willkür des einzelnen
Gruppenkohäsion	unterwürfiges, gehorsames Gruppenverhalten	höhere Kohäsion, geringere Austritte	geringere Kohäsion
Aufgabeninteresse	gering	hoch	gering
Arbeitsqualität	hoch	hoch, Ergebnisse originell	gering
Arbeitsbereitschaft	Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit des Vorgesetzten	Weiterarbeit auch bei Abwesenheit des Vorgesetzten	Arbeitsunterbrechung bei Bedarf
Arbeitsmotivation	gering	hoch	gering

Forschungsergebnisse zu Wirkungen der Mitarbeiter-Mitbestimmung und des kooperativen Führungsstils

(nach von Rosenstiel, 1989)

Anzahl der Untersuchungen mit dem

Ergebnis, dass die...

...Arbeitszufriedenheit...

...Qualität von Entscheidungen...

...Leistung...

...Akzeptanz...

Summe

...steigt

...fällt

keine Wirkung

Summe

22	7	12	3	44
1	5	2	0	8
5	0	7	0	12
28	12	21	3	64

- **fast 70% der Untersuchungen weisen positive Wirkungen nach (44 von 64)**
- **fast 20% der Untersuchungen können keine Wirkungen feststellen (12 von 64)**
- **etwas mehr als 10% der Untersuchungen finden negative Beziehungen (8 von 64)**

Auch neuere Untersuchungen scheinen in Summe eine Überlegenheit des kooperativen Führungsstils zu bestätigen; dies bedeutet keine Pauschalaussage „pro kooperativ“, da die jeweilige Führungssituation (Qualifikation der Geführten, Art des Unternehmens) mit beachtet werden muss.

Aufgaben- und gleichzeitig Mitarbeiterorientierung als Grunddimensionen der Führungstilforschung

seit ca. 50er Jahre, sog. Ohio-Studien

Unabhängigkeit, (kein “Entweder-Oder”) von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

Mitarbeiterorientierung

hoch

gering

gering

hoch

Aufgabenorientierung

vorher: Annahme, dass höhere Mitarbeiterorientierung zu weniger Aufgabenorientierung führt und umgekehrt (u.a. Iowa-Studien), eindimensionaler Ansatz

Mitarbeiterorientierung

Aufgabenorientierung

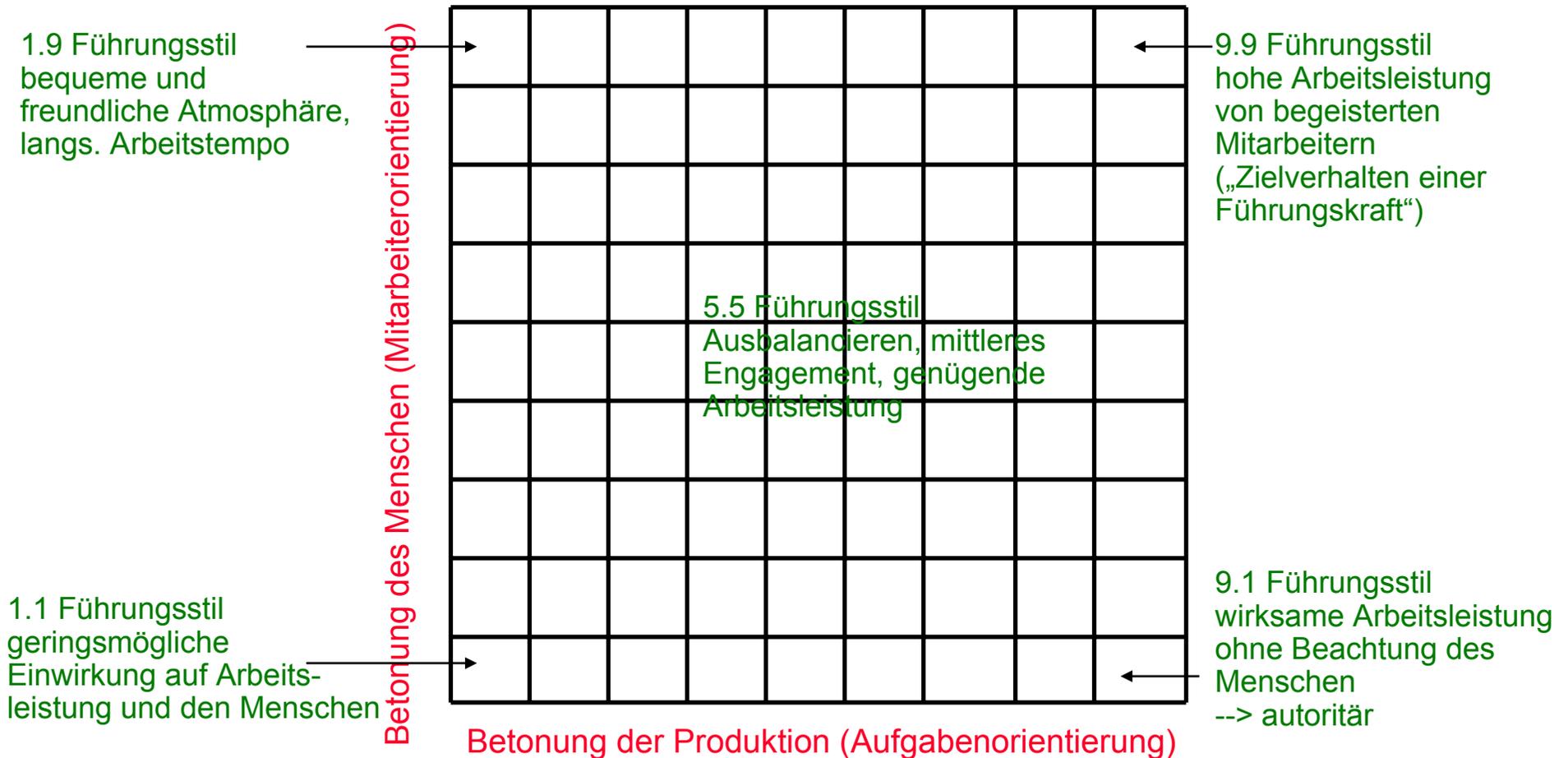
Führungsstil - autoritär vs. kooperativ - Rahmenbedingungen...

	...für eher autoritären Stil	...für eher kooperativen Stil
Person	<ul style="list-style-type: none"> - starkes Niveaugefälle Vorg. / MA - Mitarbeiter mit eher aut. Wertvorst., und hohem Sicherheitsbedürfnis 	<ul style="list-style-type: none"> - geringes Niveaugefälle Vorg. / MA - Mitarbeiter mit hoher Leistungsmot., Kreativität und Initiative
Situation	<ul style="list-style-type: none"> - rasche Entscheidungen / kurze Wege - stabile Umwelt / geringe Dynamik 	<ul style="list-style-type: none"> - ideenreiche Entscheidungen, die von vielen / allen getragen werden - hohe Umweltkomplexität und -dynamik / Innovationszwänge
Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> - Priorität von Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit... --> „puritanische“ Tugenden 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorität von Kommunikation, Kreativität, Innovation --> kommunikative Tugenden
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - strenge Hierarchie/Direktorialprinzip - Hang zur Überorg. (--> Stabilität) 	<ul style="list-style-type: none"> - aufgelockerte Hierarchie / Trend zum Kollegialprinzip - Hang zur Unterorg. (--> Elastizität)

Personal: Führungsstiltypologien

Aufgaben- und zugleich Mitarbeiterorientierung

--> Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung als Kardinaldimensionen der Führungsstilforschung, dargestellt im sog. Verhaltensgitter nach Blake / Mouton, 1969

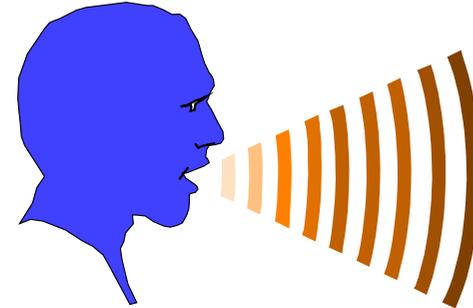


Führungsinstrumente (Übersicht)



Führen heißt: Gespräche führen !

zu 1: Sprache



- klar, präzise, eindeutig, anschaulich
- behutsame Hinwendung zu Fachbegriffen bzw. Spezialbegriffen des Betriebes
- an die Vorbildfunktion denken: Sprache färbt ab !

Lernen durch Nachahmung (unbewußt)
Lernen durch Beobachtung (bewußt)

- Nicht nach dem Motto:

“Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich höre,
was ich sage.”

zu 2: Information und Anweisung...

- ...über zu erledigende Aufgaben
- ...über das Unternehmen
- ... das Entgeltmodell (insb. bei AT-Angestellten)
- ...(neue) Beurteilungsverfahren
- ...Gründe für Entscheidungen (...)

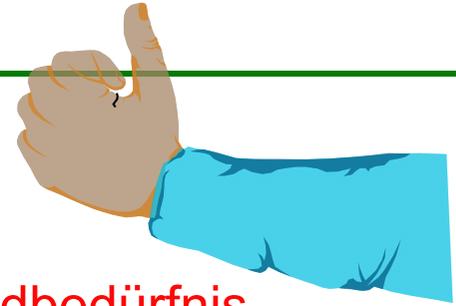
...durch eine offene Kommunikation, die Wirkungen des eigenen Verhaltens geistig vorwegnimmt

...und 4-Kanal-Kommunikation

“Kommunikation ist mehr als nur Sprache, sondern ein Austausch auf mehreren Kanälen”

- dem visuellen Kanal (Kleidung, Blicke, Mimik, Gestik...)
- dem akustischen Kanal (Stimmfarbe, Sprechgeschwindigkeit...)
- dem taktilen Kanal (Händedruck, Schulterklopfen...)
- dem olfaktorischen Kanal (Parfum, Rasierwasser...)
- dem gustatorischen Kanal (Begrüßungskuss...)

privat



zu 3: Anerkennung

- Bedürfnis nach Anerkennung: menschliches Grundbedürfnis
 - lt. Maslow unmittelbar vor der Ebene “Selbstverwirklichung”
- spornt zu weiterer Leistung an
 - s. Ausführungen zum instrumentellen Lernen, insb. zur Hoffnung auf Erfolg”
- erhöht das Selbstwertgefühl und die Arbeitszufriedenheit
 - s. Übersichtstabelle von Lutz von Rosenstiel
- oft reicht schon ein “Danke schön”
- Grundsatz: “Nicht alles als selbstverständlich ansehen !”

zu 4/5: Mitarbeitergespräch / Kritikgespräch

Ziel: möglichst viel von dem erfahren, was für die weitere Zusammenarbeit notwendig ist (--> Ursachenanalyse)

- Mitarbeitergespräche: möglichst institutionalisiert 1x/Jahr und auf Wunsch
- anregende Fragen stellen (sogenannte W-Fragen: Warum..., Wie..., Was...,...), die nicht durch ein einfaches “ja” oder “nein” zu beantworten sind
- nicht unterbrechen, aktiv zuhören
- die Kernaussagen des Gehörten mit eigenen Worten wiederholen (Paraphrasieren)
- zwischen den Zeilen lesen: verdeckte emotionale Äußerungen zur Sprache bringen (Verbalisieren)
- Unangenehmes nicht unter den Teppich kehren / indikatorengestützte Aussagen
- Bewertungen begründen
- Kritikgespräch möglichst versöhnlich beenden / ggf. Zielvereinbarung

zu 4/5: Konstruktive Kritik - Ablauf eines Kritikgespräches

Die Führungskraft...

...bereitet sich auf das Gespräch vor



...sorgt für eine gute Gesprächsatmosphäre



... präzisiert und begründet seine Kritik



... gibt dem MA Gelegenheit, zu den Kritikpunkten Stellung zu nehmen



... legt gemeinsam mit dem MA neue Ziele fest (Umfang, Termine !)



...schließt das Kritikgespräch versöhnlich ab

letzte (!! Konsequenz im Wiederholungsfall: Beendigung des Arbeitsverhältnisses

zu 6: Abteilungsbesprechungen

Bei wichtigen Besprechungen folgende 5 Regeln beachten

1. Vorbereitung allg. :
 - Welche Ziele ?
 - Worum geht es ?
 - Bündeln von Infos ?
 - Klärung von Fragen ?
 - Gruppenentscheidungen ?
 - Konfliktmanagement ?
 - Gewinnen der Gruppe für neue Ideen ?

2. Vorbereitung konkret:
 - Tagesordnung festlegen
 - (- Vorgabe von 3 Terminen, jeder soll alle möglichen Termine nennen)
 - > MS Outlook: elektr. Terminkalenderfunktion
 - Teilnehmer nach Ergänzungen fragen
 - Agenda mit Zeitangabe erstellen und mind. 1 Woche vorher versenden
 - Raum buchen und Bewirtung organisieren
 - (- nur interessierte Teilnehmer einladen)

zu 6: Abteilungsbesprechungen

Bei wichtigen Besprechungen folgende 5 Regeln beachten

3. Die Gruppe durch die Besprechung führen

- pünktlich beginnen (max. 15 Minuten Verzögerung)
- Protokollanten und Zeiwächter bestimmen
- Pausen einhalten, nach inhaltl. Gesichtspunkten
- pünktlich beenden
- Datum für Folgesitzung oder jour fixe festlegen

4 Den inhaltlichen Ablauf unter Kontrolle behalten

- bei Dissens: Zwischenergebnisse formulieren
- Personen / Arbeitsgruppen benennen
- Ergebnisse stets festhalten und visualisieren
- Zeitziele und Verantwortliche bestimmen
- bei Monologen und Fachsimpelei eingreifen

zu 6: Abteilungsbesprechungen

Bei wichtigen Besprechungen folgende 5 Regeln beachten

5 Organisieren der Nachbereitung

- Aufgaben im Protokoll festhalten / augenfällige Positionierung von Verantwortlichen
- Vertagte Themen tatsächlich auf den nächsten Termin übertragen
- Verantwortliche und Abgabetermine im pers. Kalender notieren
- eigene Aufgaben stets vorbildlich (Qualität, Kosten, Termine) erledigen

- Einstieg in die nächste Sitzung: Protokoll der vorangegangenen Zusammenkunft

zu 7: Führungsgrundsätze (Teilmenge der Unternehmensgrundsätze)

Grundsätze des Unternehmens

- wirtschaftlicher Erfolg,
- soziale Verpflichtung,
- partnerschaftliche Zusammenarbeit,
- Unternehmensziele, Bereichsziele, Stellenziele

Übertragen von Aufgaben und Befugnissen

- Organisation, Aufgabenzuordnung,
- Dienstanweisungen, Vollmachten

Aufgaben und Pflichten des Vorgesetzten

- Einführungsverantwortung,
 - Risikobereitschaft,
- Zielsetzung, Motivation der Mitarbeiter,
- Dienstaufsicht, Entlohnung, Arbeitssicherheit,
 - Zusammenarbeit, Diskussionsregelung

Aufgaben und Pflichten der Mitarbeiter

- Arbeit am Unternehmenserfolg ausrichten,
- Verhalten gegenüber Kunden und Öffentlichkeit,
 - Verzicht auf Rückdelegation,
 - Initiative, Mitverantwortung

Führungsmittel und Führungstechniken

- Entscheidungsbefugnisse,
 - Führungsstil,
- Stellenbeschreibungen, Organigramme, Dienstweg,
 - Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeiterförderung

- Leitbilder

- zur Charakterisierung der Führungssituation
- zur Verdeutlichung der Rolle der Vorgesetzten
- zur Beschreibung der Pflichten der Mitarbeiter

- Einhaltung sollte mit extrinsischen und intrinsischen Motivatoren gekoppelt werden

zu 8: Stellenbeschreibung / Funktionendiagramm

siehe Ausführungen zur "Personalbeschaffung"

Aufgaben-träger	Müller	Meier	.	n
Auf-gaben				
Personal-beschaf-fung	20%	50%		
Personal-entwick-lung	30%	0%		
.				
n				

- spaltenweise:
 - Wer erfüllt welche Funktion zu wieviel % ?
- zeilenweise:
 - Wie ist der Grad der Arbeitsteilung ?

Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft

- Eigenschaftstheorie der Führung (Follett, House, Kerr; 1976) besagt, dass die Führungsfähigkeit von angeborenen und erworbenen Persönlichkeitsmerkmalen abhängt:

Alter und Aussehen

Körpergröße und -gewicht

Intelligenz und Wortgewandtheit

Wissen und Schulerfolg

Originalität und Beliebtheit

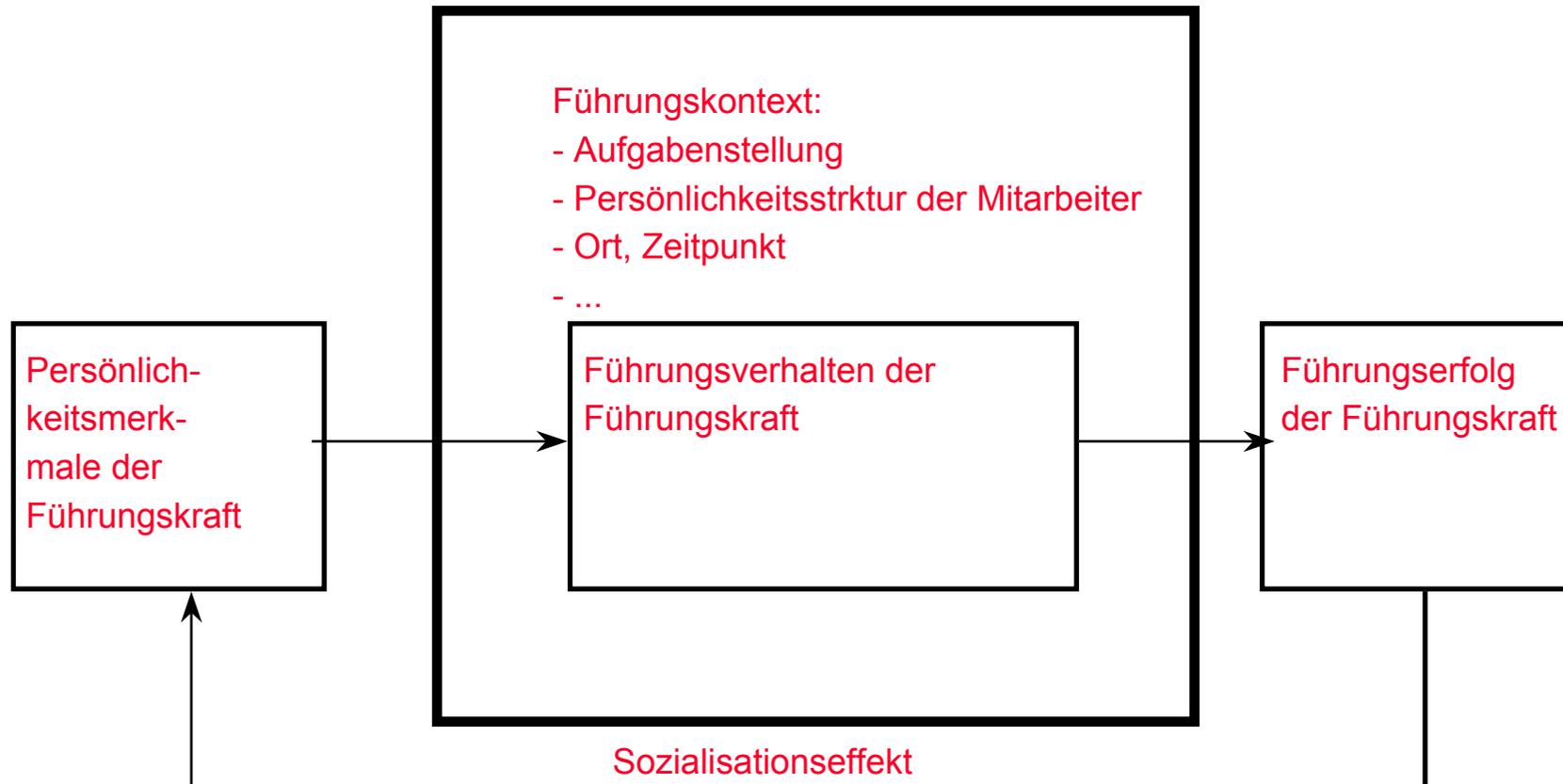
Gefühlskontrolle und -stabilität

Kooperationsbereitschaft und soziales Geschick (...)

- Korrelation der Persönlichkeitsmerkmalen mit dem Führungserfolg gering
- Korrelationen schwanken von Studie zu Studie beträchtlich

--> Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale von Situation zu Situation höchst unterschiedlich !

Führungserfolg: abhängig von Person und Situation



- “Great man-Theory” („nur Person“) greift eindeutig zu kurz !

Situationsbezogene Ansätze: Fiedler: LPC (Least Preferred Co-Worker)

Welchen Führungsstil haben Sie ?

Füllen Sie dazu Fred Fiedlers Fragebogen (1978) aus. Denken Sie an eine Person, mit der Sie am wenigsten gern zusammen arbeiten würden. Sie oder er kann jemand sein, mit dem Sie jetzt zusammenarbeiten oder jemand aus der Vergangenheit. Diese Person muss nicht identisch sein mit der Person, die Sie am wenigsten mögen, sondern sollte jemand sein, mit dem Sie am meisten Schwierigkeiten zur Erledigung Ihrer Aufgaben hatten/haben. Bitte kreuzen Sie Ihre Wahl an und bilden Sie dann die Summe:

angenehm	pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	unpleasant	unangenehm
freundlich	friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	unfriendly	unfreundlich
ablehnend	rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	accepting	akzeptierend
gespannt	tense	1	2	3	4	5	6	7	8	relaxed	entspannt
distanziert	distant	1	2	3	4	5	6	7	8	close	nahe
kalt	cold	1	2	3	4	5	6	7	8	warm	warm
supportive	unterstützend	8	7	6	5	4	3	2	1	hostile	feindlich
langweilig	boring	1	2	3	4	5	6	7	8	interesting	interessant
streitsüchtig	quarrelsome	1	2	3	4	5	6	7	8	harmonious	harmoniebedürftig
düster	gloomy	1	2	3	4	5	6	7	8	cheerful	heiter
offen	open	8	7	6	5	4	3	2	1	guarded	zurückhaltend
verleumderisch	backbiting	1	2	3	4	5	6	7	8	loyal	redlich, loyal
nicht vertrauenswürdig	untrustworthy	1	2	3	4	5	6	7	8	trustworthy	vertrauenswürdig
rücksichtsvoll	considerate	8	7	6	5	4	3	2	1	inconsiderate	rücksichtslos
garstig	nasty	1	2	3	4	5	6	7	8	nice	nett
angenehm	agreeable	8	7	6	5	4	3	2	1	disagreeable	unangenehm
unaufrichtig	insincere	1	2	3	4	5	6	7	8	sincere	aufrichtig
freundlich	kind	8	7	6	5	4	3	2	1	unkind	unfreundlich

weniger als 57 Punkte: aufgabenorientierter Führungsstil

57-62 Punkte: Indifferenzbereich, keine Klassifizierung möglich

über 62 Punkte: mitarbeiterorientierter Führungsstil

- Stimmt das Ergebnis mit Ihrer Einschätzung zu Ihrem Führungsstil überein ?
- Welche Gruppen würden Sie am liebsten leiten, welche überhaupt nicht ?

Situationsbezogene Ansätze: Fiedler: LPC (Least Preferred Co-Worker)

Korrelation zwischen LPC-Wert und Leistung in Abhängigkeit von der Situation (vereinfacht)

		Situation				
		Beziehungen zw. Führungskraft und Mitarbeitern	Aufgabenstruktur	Positionsmacht des Vorgesetzten	Korrelation * zw. Leistung und LPC-Wert	empfohlener Führungsstil
Grad der Günstigkeit für Vorgesetzten	günstig	gut	hoch	stark	negativ (ca. -0,5)	aufgabenorientiert
	mittel	gut	niedrig	schwach	positiv (ca. +0,5)	mitarbeiterorientiert
	ungünstig	schlecht	niedrig	schwach	negativ (ca. -0,4)	aufgabenorientiert

* negative Korrelation:

* positive Korrelation:

Je geringer der LPC-Wert, um so höher die Leistung und umgekehrt

Je höher der der LPC-Wert, um so höher die Leistung und umgekehrt.

Situationsdiagnostische Fragen

- A: Ist vermutlich eine Lösung rationaler als eine andere ?
- B: Habe ich als Vorgesetzter genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung zu treffen ?
- C: Ist das Problem strukturiert ?
- D: Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter bedeutsam für das, was aus der Entscheidung folgt ?
- E: Wenn ich als Vorgesetzter die Entscheidung allein träfe, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert ?
- F: Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen ?
- G: Werden die bevorzugten Lösungen vermutlich zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern führen ?

Arten der Entscheidung durch Vorgesetzte („Führungsstile“)

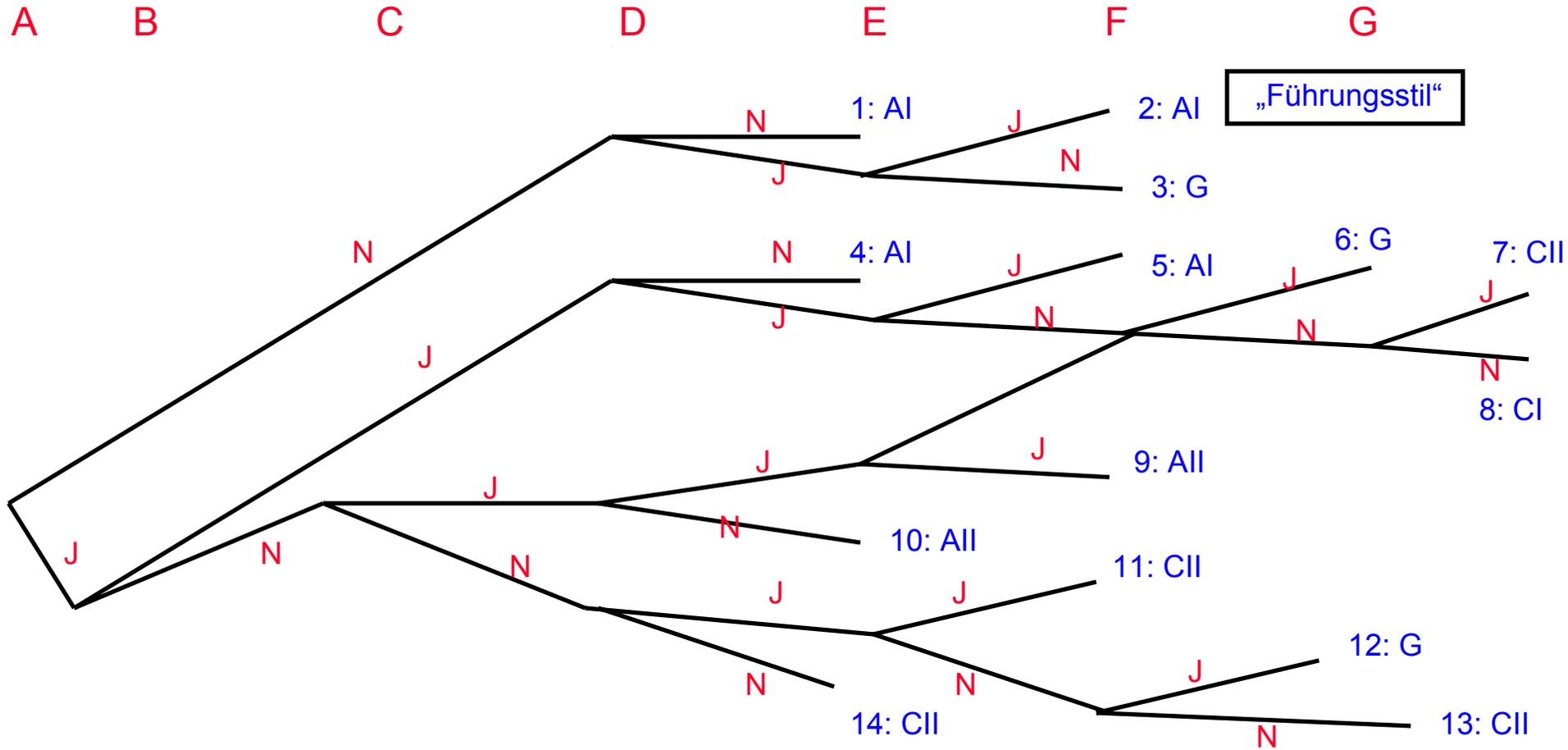
- A I: Autoritäre Entscheidung ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern
- A II: Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten nach Einholung von Informationen bei den Mitarbeitern, ohne dass diesen mitgeteilt wird, um welche Entscheidung es geht
- C I: Consultative Entscheidung nach Beratung durch einzelne Mitarbeiter
- C II: Consultative Entscheidung nach Beratung des Entscheidungsproblems durch die ganze Gruppe
- G: Gruppenentscheidung

--> Annahme der „subjektiven Rationalität“ des Vorgesetzten („rationalistisch-mechanistisches Modell“), jedoch Belege für Nützlichkeit vorhanden

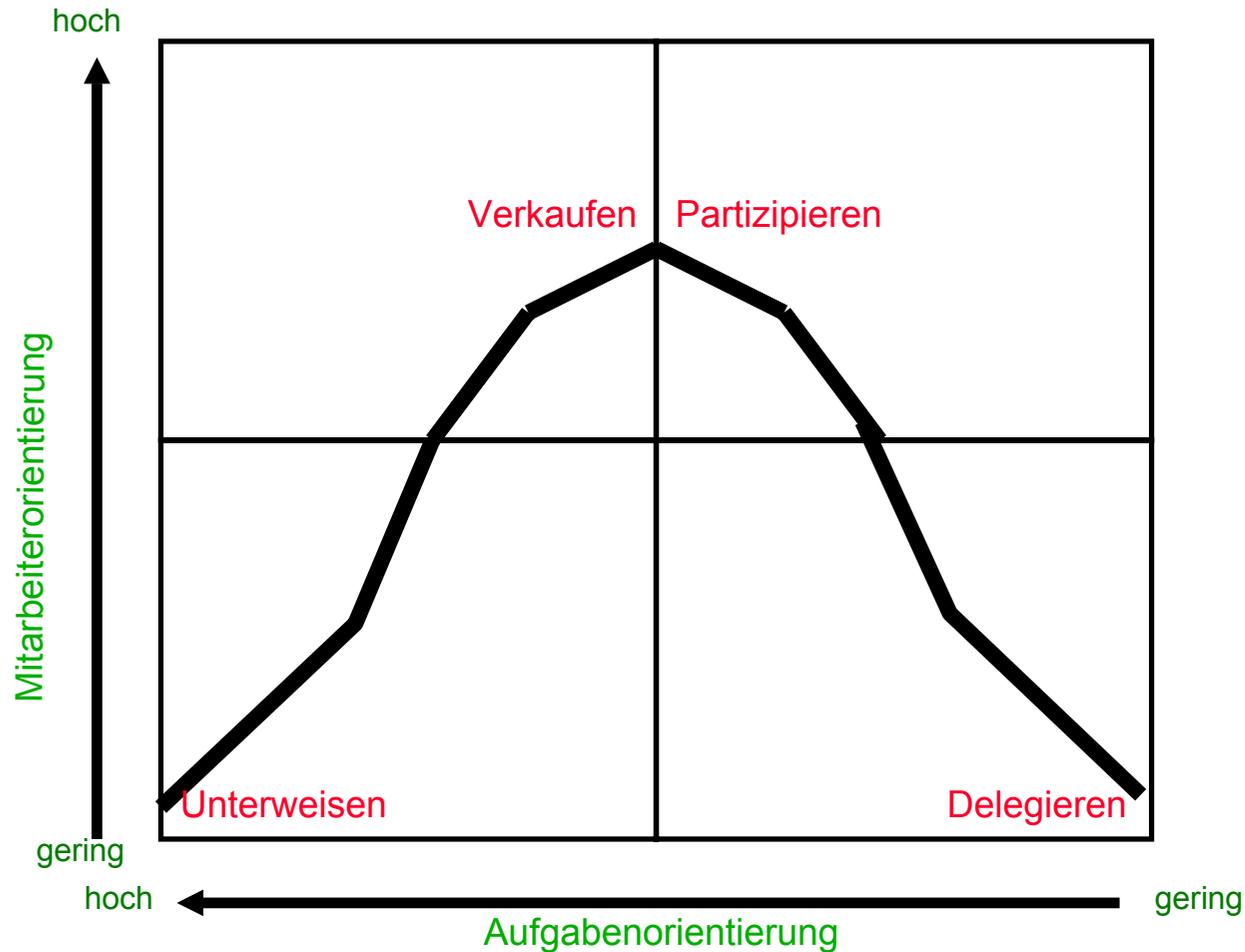
Situationsbezogene Ansätze: Vroom und Yetton: Entscheidungsbaum

Situation

„Führungsstil“



Situationsbezogene Ansätze: Hersey und Blanchard: Reifegradmodell



Führung in Abhängigkeit vom Reifegrad des Mitarbeiters



aufgabenrelevante Reife des Mitarbeiters

Warum sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert ?

- Erklärungen, nicht Verteidigungen ! -

1. evolutionstheoretische Erklärungen / Thesen

Männer haben mit „Einordnung / Hierarchie / Führung“ die stammesgeschichtlich größeren Erfahrungen

--> gemeinsames Erlegen der Jagdtiers

--> Unterordnung unter einen Führer zur Wahrung der Chance der erfolgreichen Weitergabe des eigenen Genoms

2. gesellschaftliche Erklärungen / Thesen

- da es wenig Vorbilder (Modelle) für erfolgreiche Frauen in Führungspositionen gibt, wird dieses Verhalten auch nicht gelernt (--> Modellernen)
- Frauen in natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen unterrepräsentiert (“Nicht die Unternehmen sind verantwortlich für den geringen Frauenanteil, sondern die Vorlieben der Frauen“)
- Frauen werden durch Selektion von Männern in den Unternehmen am Aufstieg behindert
- Frauen wollen (müssen) mehr Rollen gerecht werden als Männer (Kindererziehung, Elternpflege usw.)

Warum sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert ?

- Erklärungen, nicht Verteidigungen ! -

3. ökonomische Erklärungen / Thesen

- "Normalbiographie" von Frauen zeigt, dass sie nach einigen Jahren aus dem Berufsleben (zeitweise)ausscheiden
 - gesetzliche Schutzbestimmungen (MuSchG)
 - Elternzeitproblematik / Schwierigkeit der Beschaffung von Vertretungen
 - häufig Verlängerung der Elternzeit (--> 2. Kind)
 - Wiedereingliederung aufwendig
 - bei gänzlichem Ausscheiden aus dem Unternehmen Humankapital unwiederbringlich abgeflossen
- Lösung: Betreuung und Kontaktpflege zu den Frauen während der Familiengründungsphase durch die Unternehmen, z.B. Gründung überbetrieblicher Kindergärten
- Frauen in einigen Ländern (z.B. Naher Osten) aus Akzeptanzfragen nur bedingt einsetzbar

Arbeit und Führung

Lehrfilm Prof. Dr. Peter Nieschmidt, FH München

(Vortrag vom 28./29.1996 im Rahmen der 22. Deutschen Industrial Engineering-Tagung in Darmstadt / REFA)

Titel: Mitarbeiterführung auf dem Prüfstand
Arbeit und Führung unter geänderten gesellschaftlichen Bedingungen

Gliederung

1. Historisches Verständnis von Arbeit
 - theologische Wurzeln
 - Hegelscher Arbeitsbegriff : Arbeit als Ideenrealisierung
2. Soziale Intelligenz
 - geschlechtsspezifische Unterschiede
3. Praxis des Organisationshandelns
4. Praxis des Führungshandelns

Arbeit und Führung: Lehrfilm Prof. Dr. Nieschmidt

Liste der historischen Persönlichkeiten

(in chron. Reihenfolge, soweit nicht in UPO 1 erwähnt)

- | | |
|-------------|---|
| Luther | Martin (1483-1546)
- formulierte 1517 insg. 95 Thesen gegen Ablässe und Papsttum und fand zahlreiche Anhänger in Deutschland --> Begründer der ev.-lutherischen Kirche |
| Calvin | Johannes (1509-1564)
- schuf 1541 eine neue kirchl. Verfassung (Reformierte Kirche), maßgeblicher Helfer bei Durchführung der Reformation |
| Wallenstein | Albrecht Eusebius Wenzel von (1583-1634)
- seit 1604 Feldherr im Dienste der Habsburger, trat 1606 zum Katholizismus über |
| Hegel | Georg Wilhelm Friedrich (1770-1831)
- im Mittelpunkt seiner Lehre stand die Frage nach dem Geist / der Idee (daher „Idealismus“); Arbeit = Ideenrealisierung

--> „Der Mensch ist eine Totalität an Ideen“ |

Arbeit und Führung: Lehrfilm Prof. Dr. Nieschmidt

zu 1: Historisches Verständnis von Arbeit

griechisch-römische Antike: körperl. Arbeit zur Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse (Essen, Wohnen etc.) ist des tugendhaften Bürgers nicht würdig
--> statt dessen: Politik, Geistesleben und Kriegsdienst
--> Sklavenhaltung in der griech. Demokratie (500-300 v. Chr.) und im Hellenismus (300 v. Chr., - 0)

frühchristliche -
mittelalterliche Auffassung: „ora et labora“, (auch körperl.) Arbeit ist „Dienst am Nächsten“

spätmittelalterliche Auffassung: z.T. Auf- und Übernahme der alten griechischen Denkweisen (---> Aristoteles): Sinn des Lebens liegt außerhalb ökonomisch orientierter Arbeit (---> Priester, Mönche, Schwestern)

ausklingendes Mittelalter: Luther (Gegenpunkt): Kein Beruf ist wertvoller als der andere, Berufung hat jeder Gläubige, nicht nur der Mönch oder Priester
Calvin: wirtschaftlicher Erfolg = Gnade Gottes („Arbeit ist mein Gebet“)

- katholische Sozialethik vs.

Weisheit, Tapferkeit, Maßhalten,
Gerechtigkeit, Glaube, Liebe, Hoffnung

--> „natura defecta“

↓
protestantische Arbeitsethik

Analyse: --> Max Weber --> UPO 1

↓
qualitativer Arbeitsbegriff (Luther)
quantitativer Arbeitsbegriff (Calvin)

--> „natura corrupta“

Arbeit und Führung: Lehrfilm Prof. Dr. Nieschmidt

zu 1: Historisches Verständnis von Arbeit

- Hegel: Vertreter des dt. Idealismus: Arbeit= Ideenrealisierung und Herstellung einer sozialen Wirklichkeit
 - Arbeit ist Grundbestimmung des Menschen und stets in sozialen Bezügen (--> Marx)
- > Diese Sinnfrage kann nicht auf den Bereich außerhalb der Arbeit verlagert werden

Gegenpunkt zu Beginn des 20. Jahrhunderts

- Henry Ford: Begründer der Fließbandes aufgrund der Arbeiten von Taylor --> UPO 1

Gegenbewegung zum Taylorismus

- Human Relations-Bewegung der 30er Jahre: Hawthorne-Experimente (Mayo, Roethlisberger --> UPO 1

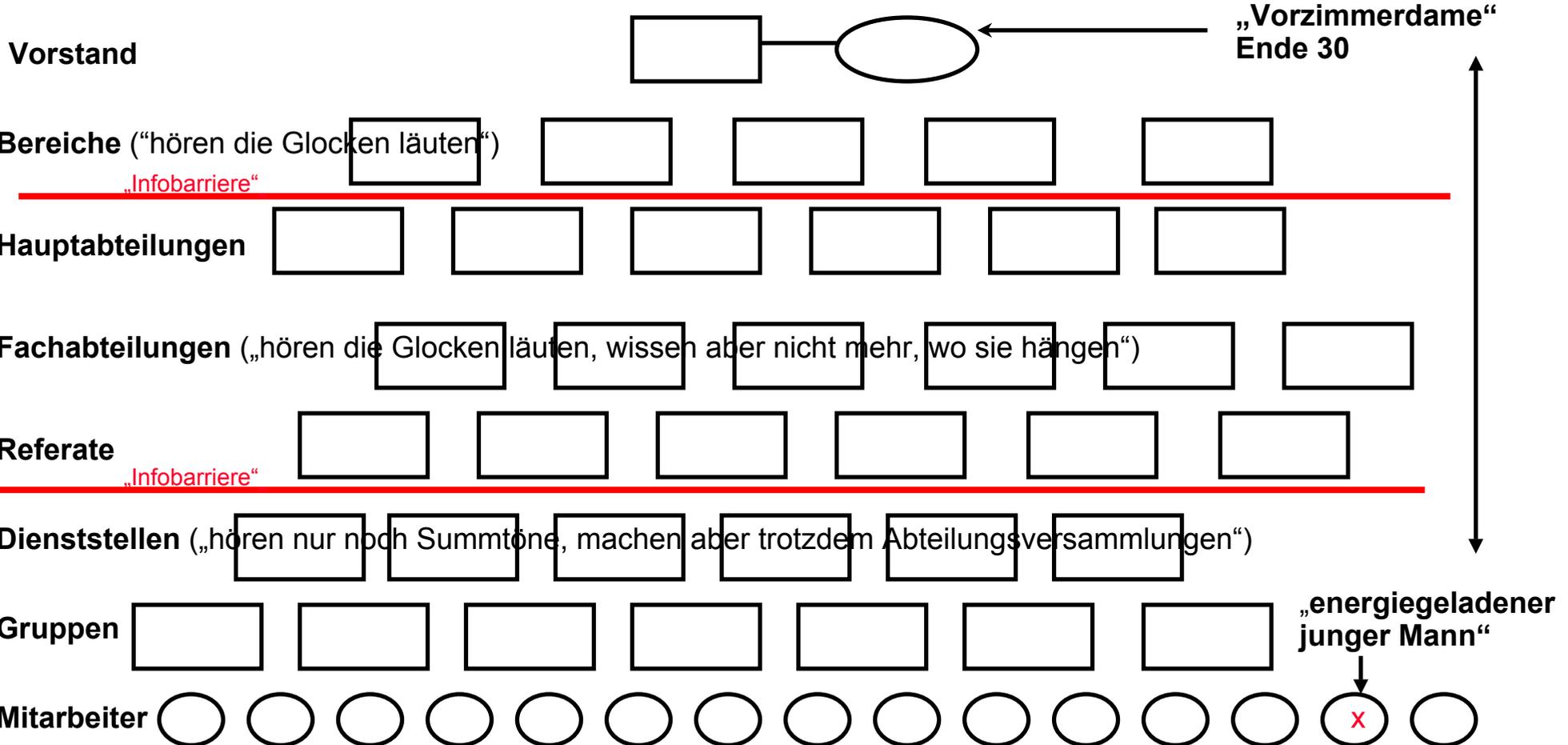
zu 2: Soziale Intelligenz

- Fähigkeit, die Welt mit den Augen eines anderen zu sehen und diese Sicht zu akzeptieren (--> Toleranz)
- muss sich mühsam erarbeitet werden
- wird mit dem Eintritt in die Schule nicht unbedingt gefördert
 - > „Blaue Briefe als gescheiterte Kooperationsversuche
- Soziale Intelligenz in der Kindererziehung: mütterl. Entfaltungskonkurrenz vs. väterl. Ausschaltungskonkurrenz

Arbeit und Führung: Lehrfilm Prof. Dr. Nieschmidt

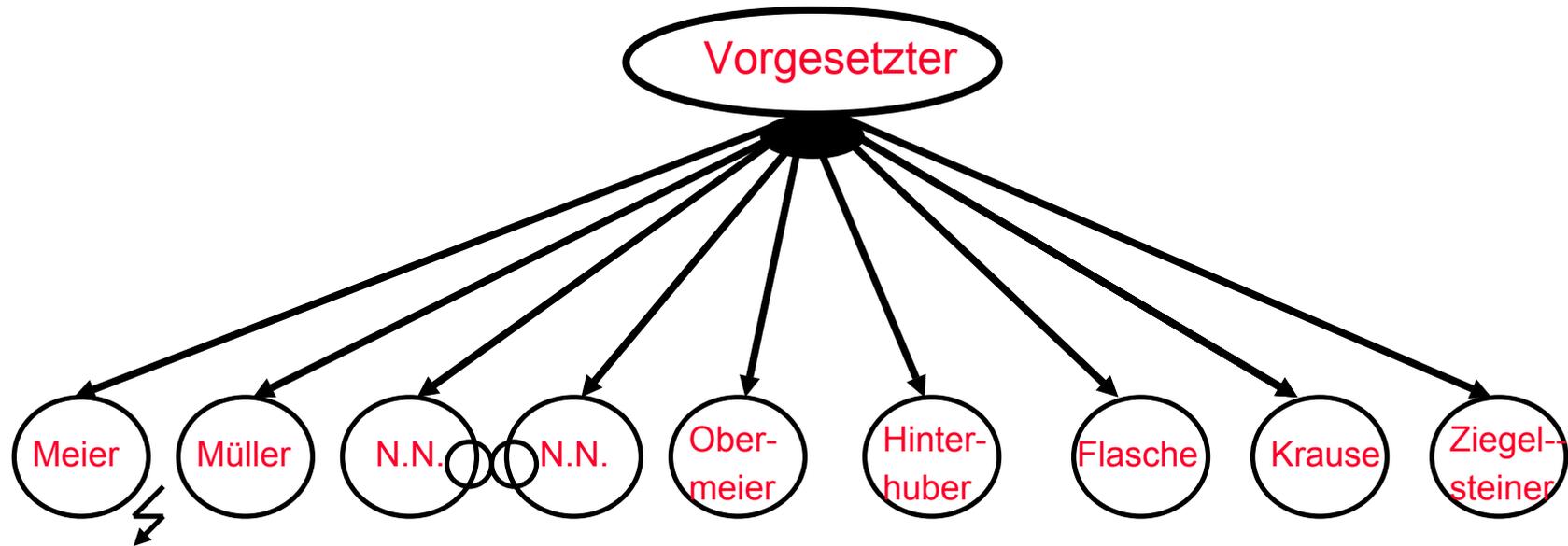
zu 3: Praxis der Handelns von Organisatoren bzw. in Organisationen

Ebenen



Arbeit und Führung: Lehrfilm Prof. Dr. Nieschmidt

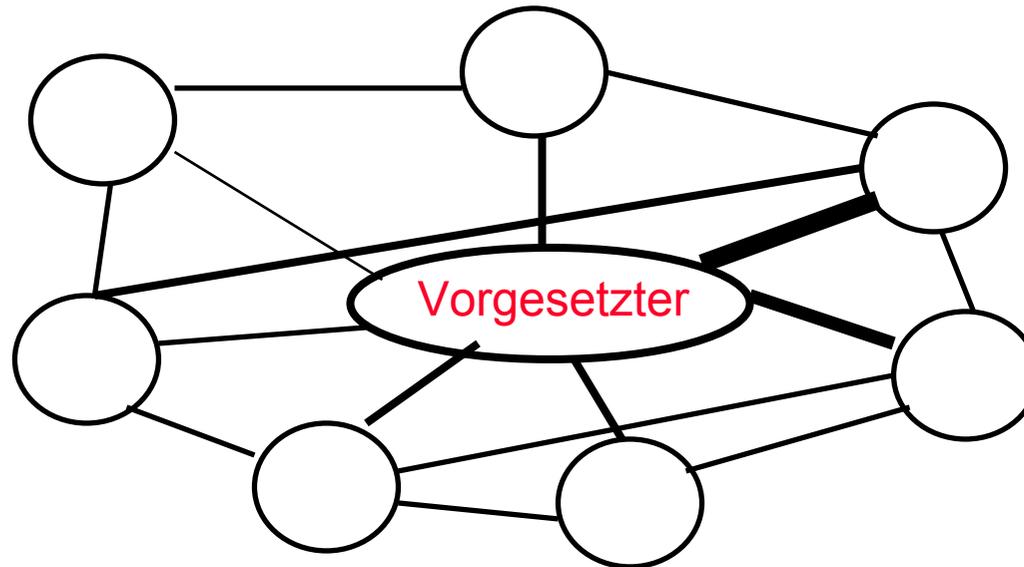
zu 4 : Praxis der Führung („Spitzenmodell“)



9 Mitarbeiter

Arbeit und Führung: Lehrfilm Prof. Dr. Nieschmidt

- zu 4 : (gering ausgeprägte) Praxis der Führung („Kreismodell“)
--> „Vorgesetzter als erfolgreicher Bundesligatrainer“
--> Führung vor dem Hintergrund eines Hegelschen Arbeitsverständnisses



7 Mitarbeiter

Schlusszitat (über Wallenstein)

--> Beschreibung eines Vorgesetzten auf dem Weg von der Spitze hin zum Kreis

„Und eine Lust ist es, wie er alles weckt und stärkt und neu belebt im Hintergrund und jede Kraft sich aufstellt, wie jede Gabe gleich deutlicher (sich) wird in seiner Nähe.

Denn jedwedem zieht er seine Kraft hervor, die Eigentümliche, und zieht sie groß, läßt jeden ganz das bleiben, was er ist; er wacht nur darüber, dass dies immer sei am rechten Ort.

So weiß er aller Menschen Fähigkeiten zu den Seinigen zu machen.“

1. Verständnisfragen

- Was ist der historische Hintergrund für Worte und Sprachfiguren wie „Morgenstund hat Gold im Mund“, „vpm Munde absparen“, „Herrgottsfrühe“, Tagedieb“ und „gewissenhaftes Arbeiten“ ?
- Was unterscheidet die „natura corrupta“ von der „natura defecta“ ?
- Was heißt „industria“ übersetzt ?
- Was verbirgt sich hinter dem Arbeitsbegriff des deutschen Idealismus ?
- Was unterscheidet die Entfaltungs- von der Ausschaltungskonkurrenz ?
- Welche 4 Typen unterscheidet die abendländische Temperamentslehre und wodurch sind diese Typen charakterisiert ?
- Was ist die sog. Königsaufgabe der Führungskraft im Sinne des Hegelschen Verständnisses ?

2. Fragen zur Diskussion

- Nehmen Sie kritisch Stellung zu der These „Die calvinistische Ethik ist der Wegbereiter der Ausbeutung des Menschen durch den Menschen („Gott wird zu einem Gott der Rationalisierung“).
- Nehmen Sie kritisch Stellung zu der These „Die nicht-calvinistische Ethik verhindert Demokratie, Fortschritt und Freiheit.“
- Was sagen „Organigramme“ lt. Nieschmidt über die soziale Interaktion in Unternehmungen aus ?
- Warum sind Organisatoren (keine) Schaffer von Informationsbarrieren ?
- Bedeutet die Nieschmidtsche These „Führungshandeln statt Führungstechniken“ den Verzicht auf den Einsatz von Führungsinstrumenten ?

Grundlagen psychologischer Diagnostik

Interventionsstrategien

		Selektion	Modifikation
Implementierung bei	Personen	Personalauswahl	Verhaltensmodifikation, z.B. Weiterbildung
	Bedingungen	Bedingungsselektion, z.B. Berufsberatung	Bedingungsmodifikation, z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Arbeit am System

Grundlagen psychologischer Diagnostik

Einleitung

„Die psychologische Diagnostik ist nicht aus einem gesicherten Bestand von Forschungsergebnissen entstanden, sondern aufgrund akuter praktischer Probleme ohne ausreichende Lösungsmöglichkeiten“

Wottawa, 1987

Dia= durch/hindurch/zwischen/auseinander Gnosis: Erkenntnis
freie Übersetzung: „Durch Unterscheidung zur Erkenntnis“

Diagnostik = Beitrag zur Demokratisierung der Gesellschaft

--> Gegner häufig Nicht-Demokraten wie z.B. Nationalsozialisten

„Demokratisierung bedeutet Selektion und nicht Preisgabe der Selektion. Es gibt keine Demokratisierung...ohne verschärfte Selektion, denn die Selektion, die früher auf unrechte Weise durch das Geld, das Milieu und die Eltern geschah, wird jetzt durch das intellektuelle Vermögen und das Arbeitsniveau ersetzt.“

Hersch, 1974

Voraussetzungen bei Eignungsentscheidungen, auch und vor allem bei der Auswahl von Mitarbeitern

- 1 Zwischen Menschen bestehen interindividuelle Unterschiede
- 2 Einschätzungen dieser Unterschiede sind ausschlaggebend für Wahlentscheidungen.
- 3 Institutionelle oder individuelle Wahlentscheidungen sind unausweichlich.
Sie geschehen mit oder ohne Psychologen.
- 4 Die Wahlentscheidungen werden durch Psychologen besser, aber nicht zu 100% fehlerfrei:
Fehler 1. Art: ungeeigneter Bewerber wird zu Unrecht eingestellt
Fehler 2. Art: geeigneter Bewerber wird zu Unrecht abgelehnt
--> Prognosen beinhalten mehr oder weniger hohe Bewährungswahrscheinlichkeiten.
- 5 Diagnostik trägt dazu bei, Subjektivität und Willkür zu minimieren.
--> Durch Mitwirkung von Psychologen, werden keine neuen Arbeitsplätze geschaffen (evtl. mit Ausnahme des Arbeitsplatzes des Psychologen), allerdings würden die ohnehin ablaufenden Auswahlentscheidungen undurchsichtiger, manipulierbarer und invalider.

Methodische Grundlagen

- unverzichtbar:
- Vorhandensein individueller Unterschiede
 - überzufällige Beziehungen zwischen Indikatoren und den Diagnosefolgen
 - ethische Akzeptanz des Prinzips der „maximalen Übelminimierung“
 - zumindest grobe Kenntnis dieser Beziehungen
- hilfreich:
- exakte Kenntnis des Funktionszusammenhanges
 - hohe Reliabilität / Validität
 - objektive Durchführung und Interpretation
 - > nicht die Gleichheit der Bedingung, sondern die Gleichheit bzw, Fairness der Auswirkung ist relevant
- nicht erforderlich:
- Kausalzusammenhänge zwischen Indikator und Diagnose

Grundlagen psychologischer Diagnostik

Anwendungs- und Problemfelder psychologischer Diagnostik

Beispiel / Erläuterung

- Selbsterkenntnis
- Mangelverwaltung

Wer bin ich ? --> Illustrierten-Tests, Sekten:
bei Überhang voll geeigneter Kandidaten

- Unsicherheitsreduktion
- Rechtfertigung
- optimale Treatmentwahl

Wer ist mein Gegenüber ?
Rückwärts-Rationalisierung bereits getroffener Entsch.
Idealbild der Diagnostik



auch Anwendungsfelder für betriebliche Diagnostik

Grundlagen psychologischer Diagnostik

Verfahren zur Auswahl von Mitarbeitern

(geordnet nach Häufigkeit des betrieblichen Einsatzes)

fast immer

- Interviews (strukturiert / halb-strukturiert / nicht strukturiert)
- Zeugnisanalyse
- Probezeit

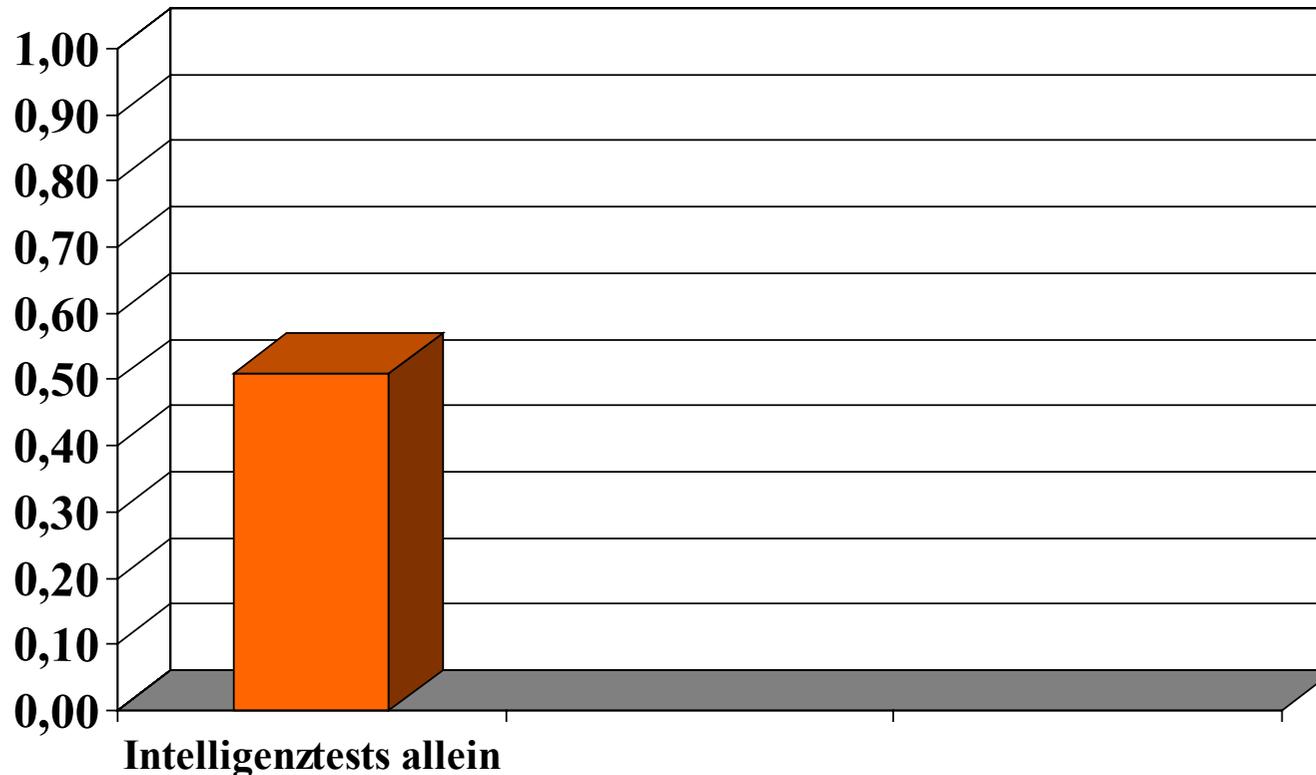
manchmal

- Persönlichkeitstests
- Assessment Center (auch: Entwicklungs-AC)
- Intelligenztests
- Simulationsapparaturen
- Critical-Incident-Technik

selten

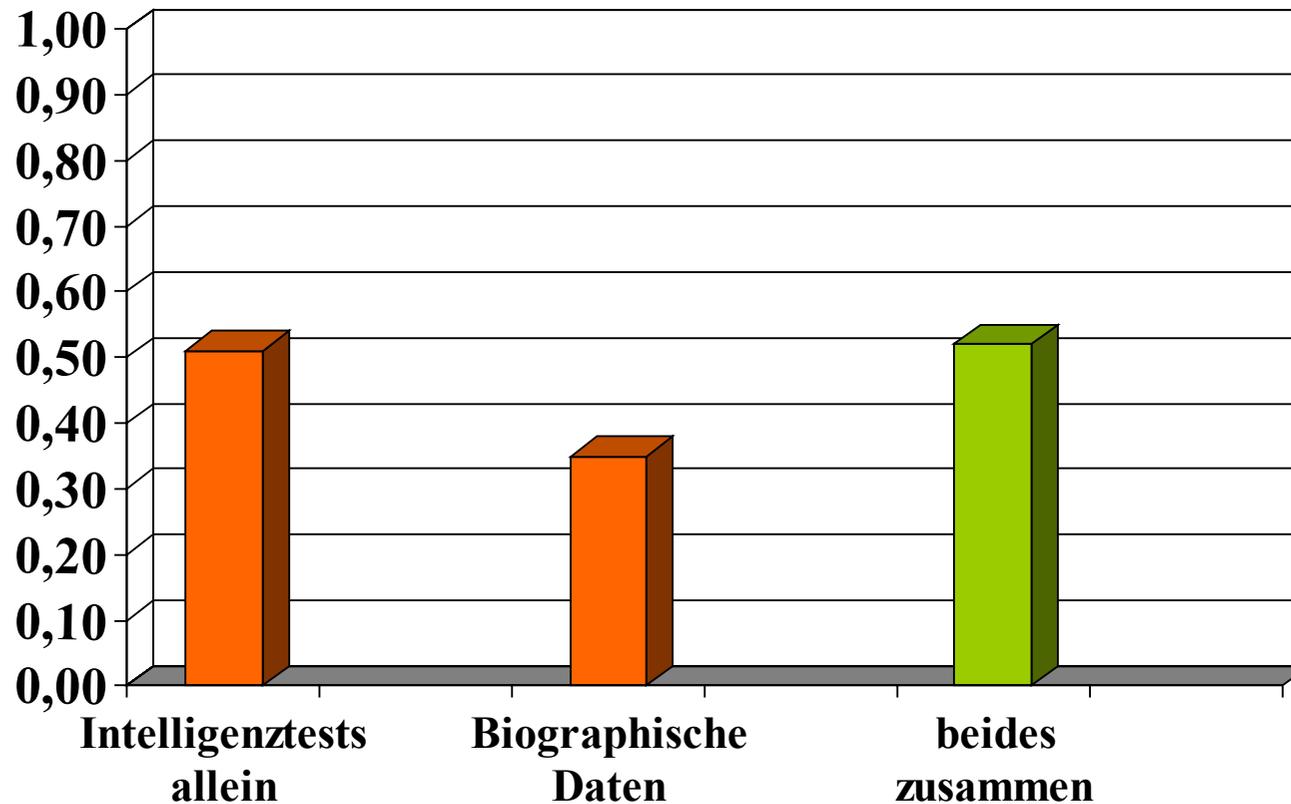
- Manager-Disputation
- Biographische Fragebogen
- graphologische Gutachten
- projektive Verfahren (z.B. TAT, Rorschach-Test)

Ergebnisse aus 85 Jahren Forschung Validität Intelligenztest



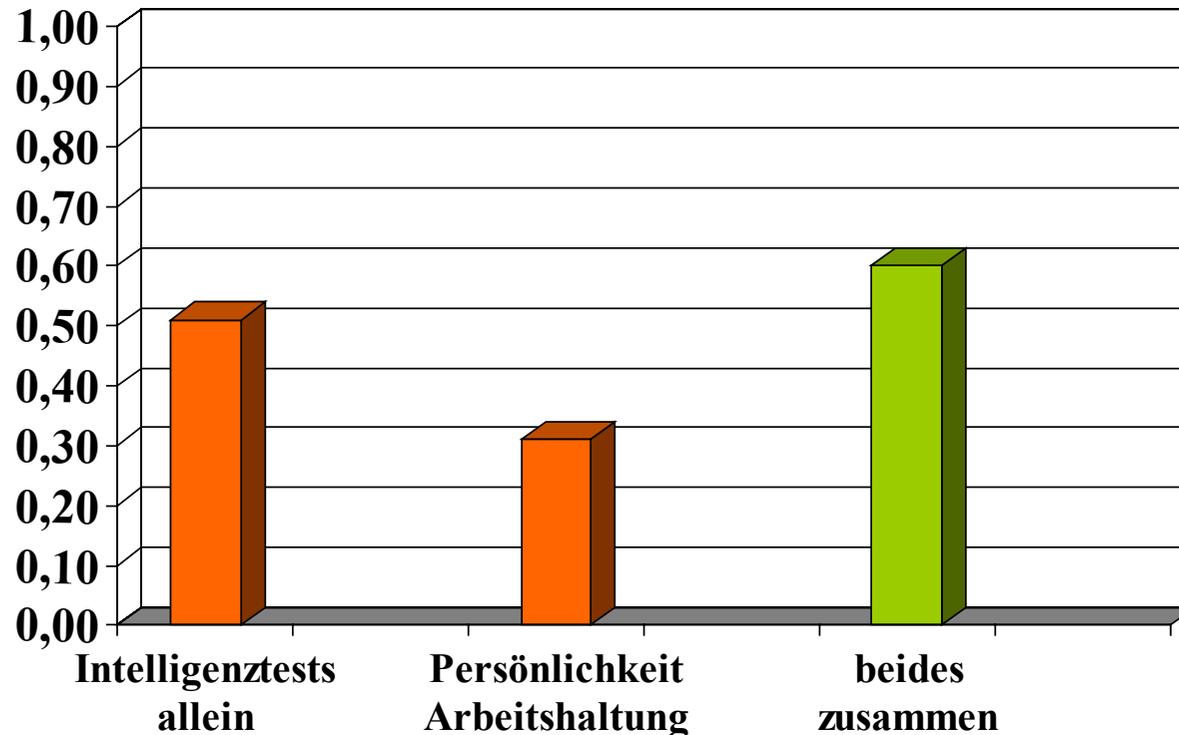
aus: Schmidt, F. L., Hunter, J. E., The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology; Psychological Bulletin 1998, 124/2, 262-274, zitiert nach Heinrich Wottawa, 2001

Ergebnisse aus 85 Jahren Forschung Validität Biographische Daten



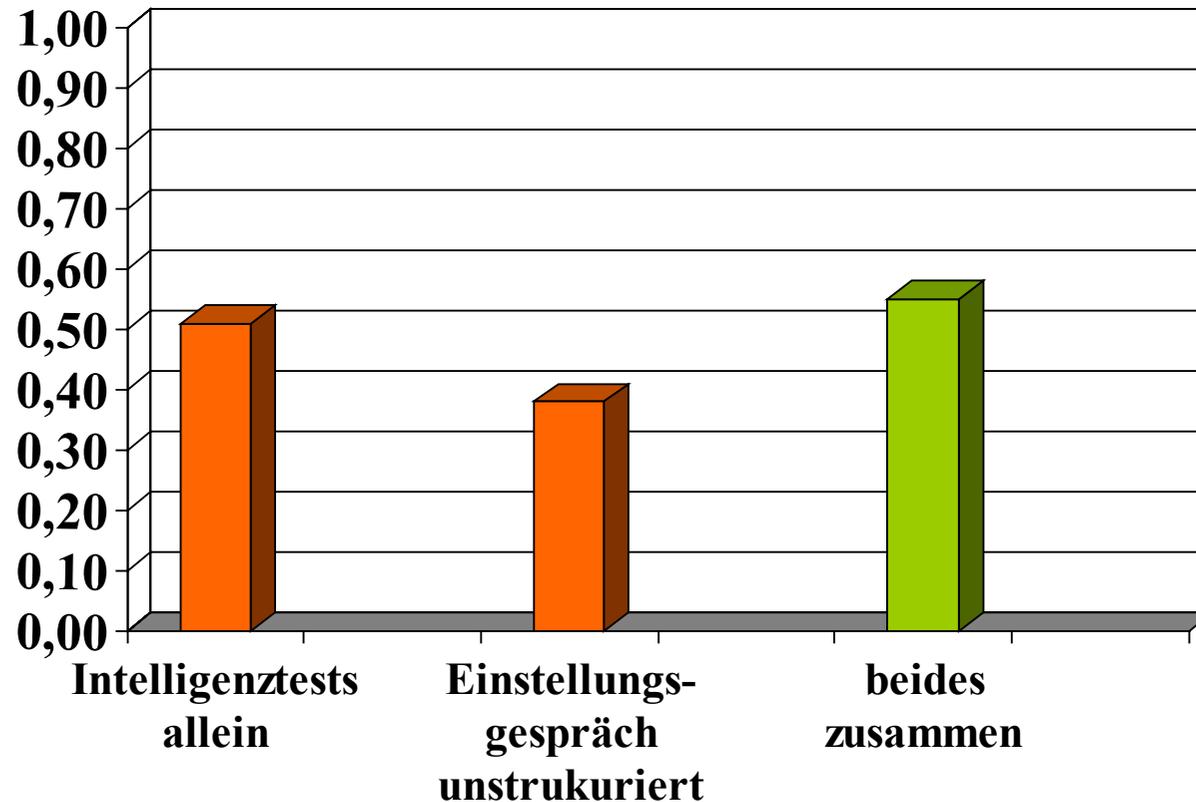
aus: Schmidt, F. L., Hunter, J. E., The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology; Psychological Bulletin 1998, 124/2, 262-274, zitiert nach Heinrich Wottawa, 2001

Ergebnisse aus 85 Jahren Forschung Validität Persönlichkeitstests



aus: Schmidt, F. L., Hunter, J. E., The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology; Psychological Bulletin 1998, 124/2, 262-274, zitiert nach Heinrich Wottawa, 2001

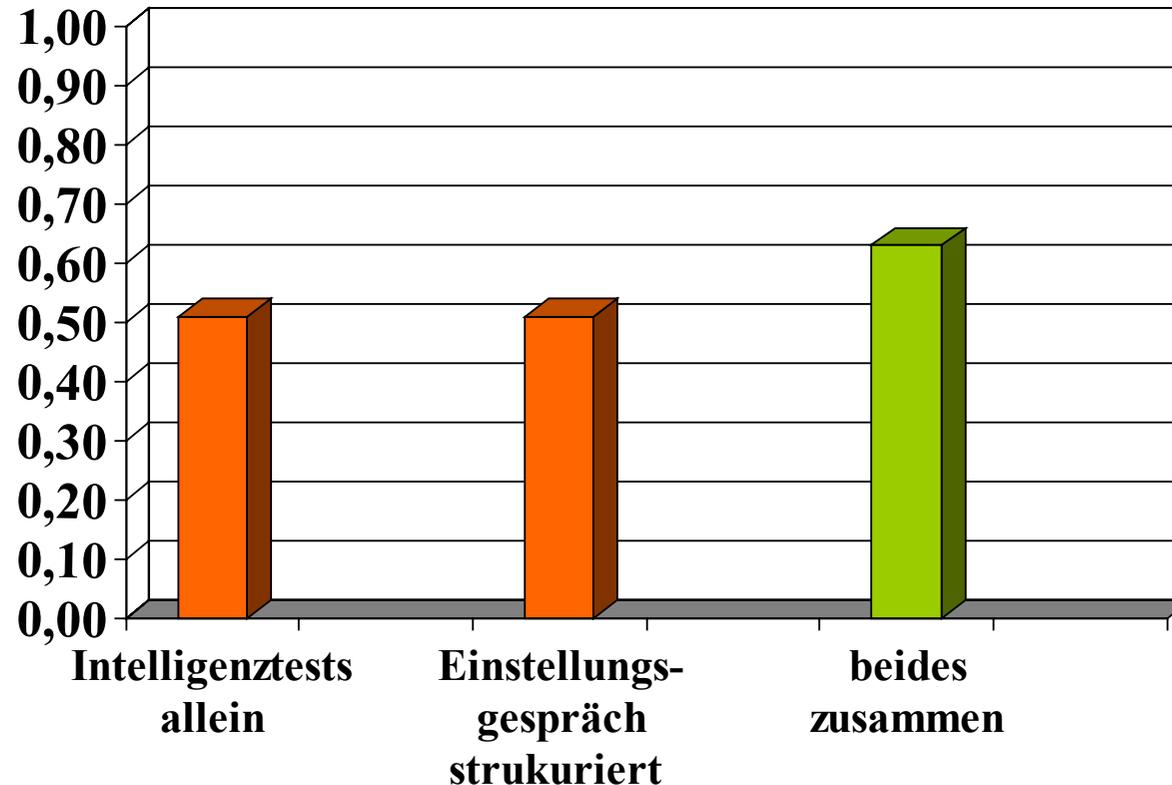
Ergebnisse aus 85 Jahren Forschung Validität Einstellungsgespräch unstrukturiert



aus: Schmidt, F. L., Hunter, J. E., The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology; Psychological Bulletin 1998, 124/2, 262-274, zitiert nach Heinrich Wottawa, 2001

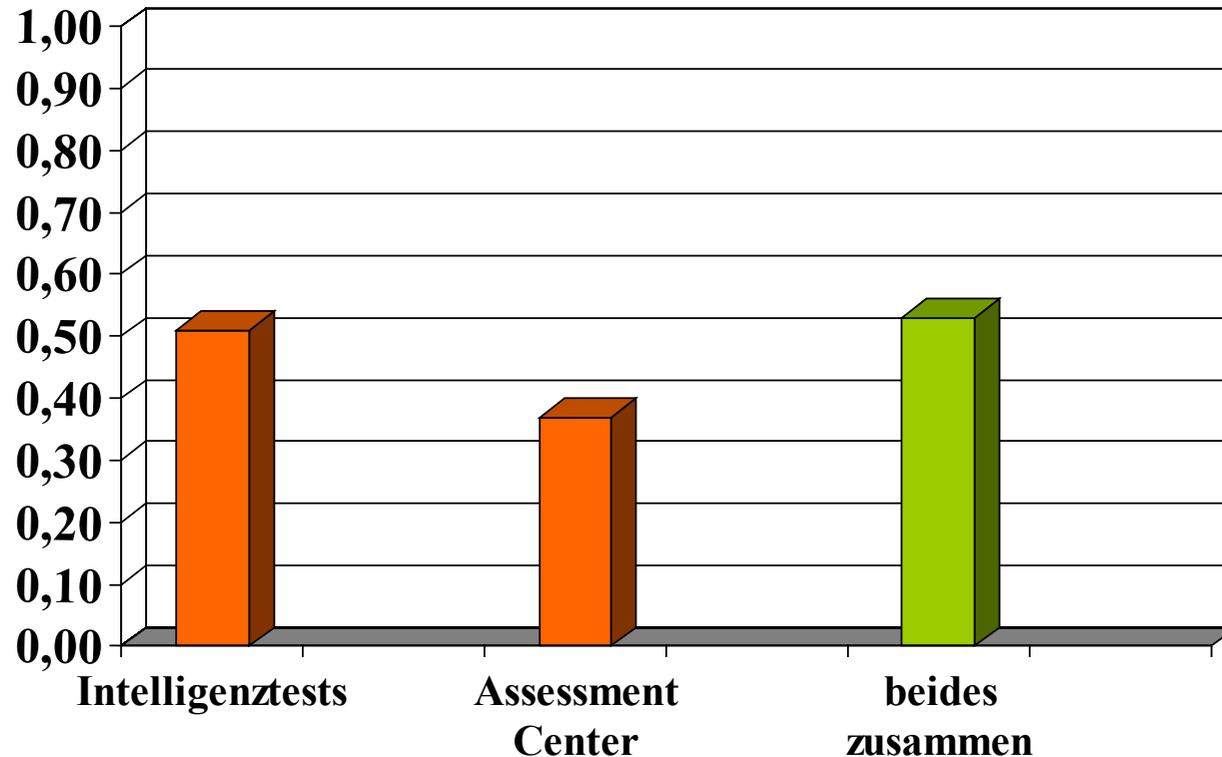
Grundlagen psychologischer Diagnostik

Ergebnisse aus 85 Jahren Forschung Validität Einstellungsgespräch strukturiert



aus: Schmidt, F. L., Hunter, J. E., The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology; Psychological Bulletin 1998, 124/2, 262-274, zitiert nach Heinrich Wottawa, 2001

Ergebnisse aus 85 Jahren Forschung Validität Assessment Center

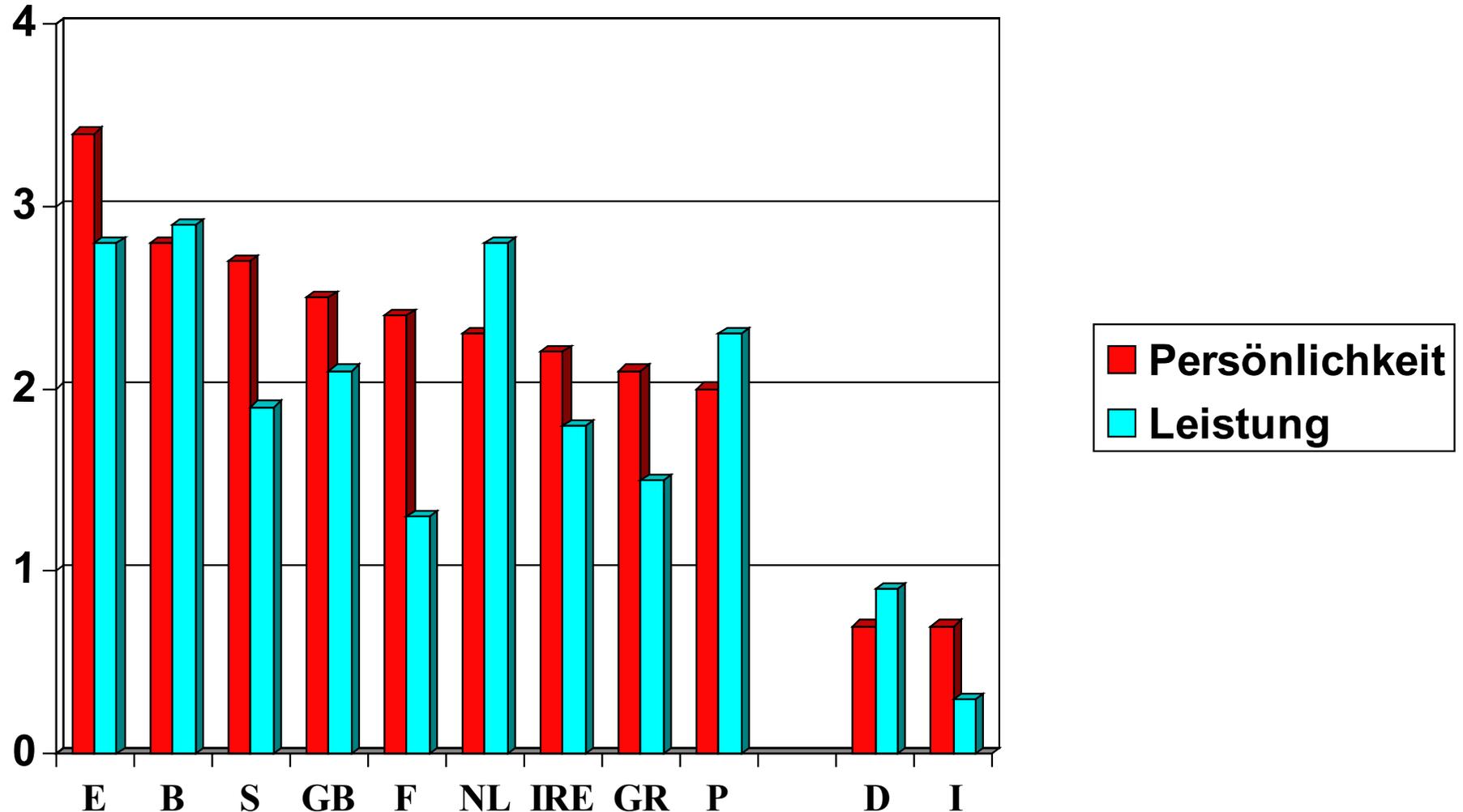


aus: Schmidt, F. L., Hunter, J. E., The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology; Psychological Bulletin 1998, 124/2, 262-274, zitiert nach Heinrich Wottawa, 2001

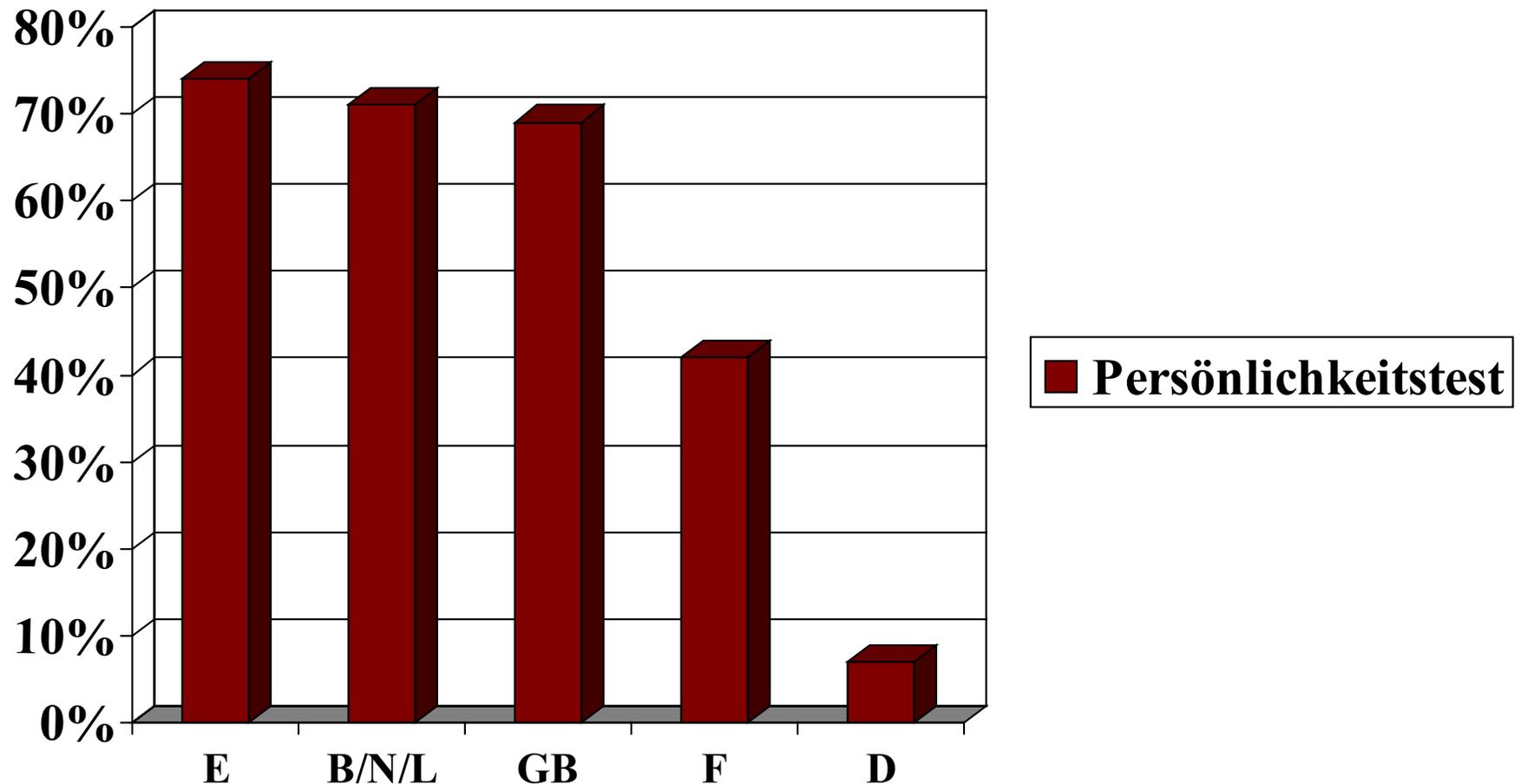
Grundlagen psychologischer Diagnostik

Nutzung von Testverfahren

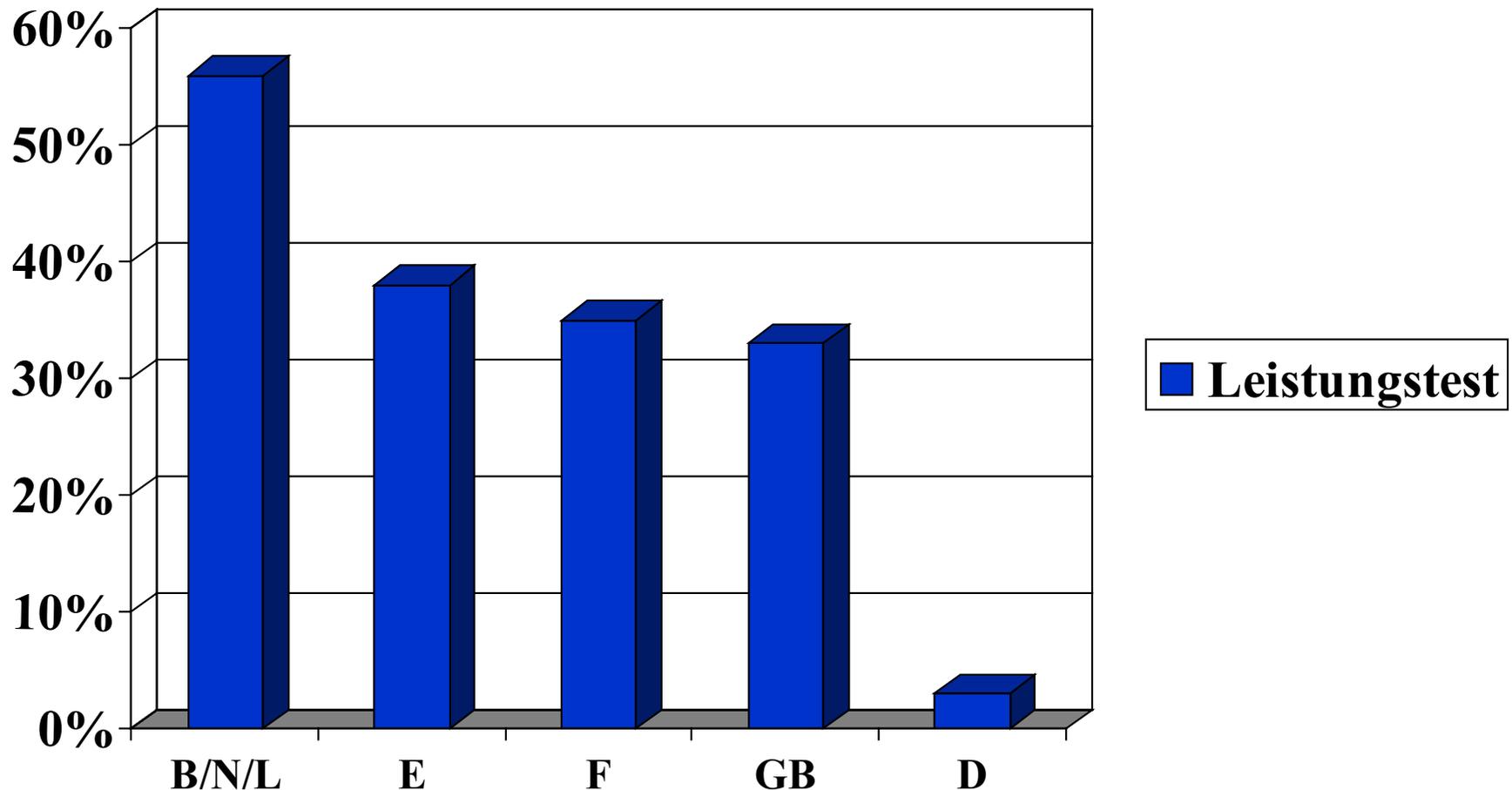
0 = nie, 1 = selten (- 20%), 2 = manchmal (- 50%), 3 = oft (- 80%), 4 = fast immer



Einsatzhäufigkeiten der Verfahren zur Auswahl von Führungskräften



Einsatzhäufigkeiten der Verfahren zur Auswahl von Führungskräften



Siehe Button „Personalentwicklung“ nach
aus der Praxis - Download

Hinter diesem Button sind Ausführungen zum Thema
„Skill-orientierte Personalarbeit“ hinterlegt.

Inhalte der PE:

- **Wissen:** **Kenntnisse**
- **Verhalten:** **Arbeits- und Sozialverhalten**
- **Können:** **Umsetzung des Wissens in prakt. Tätigkeiten**

entspricht am ehesten Lernart

kognitiv

affektiv / kognitiv

affektiv / psychomotorisch

Bedarfsträger

- der einzelne Mitarbeiter
- Mehrzahl von Mitarbeitern, z.B. Projektgruppen (Teamtrainings)
- Teilbereiche des Unternehmens, z.B. der gesamte EDV-Bereich "lernt SAP"

Teilbereiche der PE:

1 berufsvorbereitende Bildung

1.1 berufliche Grundausbildung (--> duales System, Ausbildung)

1.2 berufliche Fachausbildung: - Anlernausbildung (nicht staatl. anerkannt),
 - Trainees

2 berufliche Fort- und Weiterbildung

2.1 berufsbegleitend:

- Berufsanpassungsfortbildung (Erhöhung der horizontalen Handlungsmobilität)
- Berufliche Aufstiegsfortbildung (Erhöhung der vertikalen Handlungsmobilität)

2.1 berufsverändernd (Umschulung)

3 berufliche Wiedereingliederung (Rehabilitation)

- Berufsrückkehrer (auch: Rückkehr nach Unfall, nach Erziehungsurlaub usw.)

Bestimmungsfaktoren - extern (Bsp.)

- technischer Wandel
- Arbeitsmarkt / Teilarbeitsmarkt (nach Regionen und Branchen)
- Gesellschaft (z.B. Diskussion über direkte Mitbestimmung am Arbeitsplatz)

Bestimmungsfaktoren - intern (Bsp.)

- Absatzstrategien
- Produktionsumstellungen
- Investitionsvorhaben
- Notwendigkeiten aus der Personalplanung (Nachfolgeplanung)

Ziele (1)

- bei Mitarbeitern der Personalabteilung beliebt, weil Arbeitsfeld mit hohem Anteil in der Schnittmenge “Ökonomie / Humanität“

ökonomische / institutionelle Ziele (Bsp.)

- anforderungsgerechte Qualifizierung
- Verbesserung des Leistungs- und Sozialverhaltens (Bsp: Seminar: “gesellschaftliche Beweglichkeit”)
- Anleitung der Mitarbeiter zum unternehmerischen Denken
- Deckung des qualitativen Personalbedarfs
- Sicherung des Bestandes an Fach- und Führungskräften
- Gewinnen von Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen
- größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt
- Verringerung der Neigung zu innerer Kündigung und “Dienst nach Vorschrift”
- Senkung von Fluktuation und Absentismus

...bei gleichzeitig möglichst geringen Kosten

Ziele (2)

- bei Mitarbeitern der Personalabteilung beliebt, weil Arbeitsfeld mit hohem Anteil in der Schnittmenge “Ökonomie / Humanität“

individuelle / “humanitäre” Ziele (Bsp.)

- Verbesserung der Karrierechancen
- Erhöhung der Sicherheit des Arbeitsplatzes und des Arbeitseinkommens
- Entfaltung der Persönlichkeit durch Bildung
- Steigerung des persönlichen Ansehens
- Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung

gesellschaftliche Ziele (Bsp.)

- Verringerung der Arbeitslosigkeit
- Steigerung des gesellschaftlichen Humanvermögens
- Beitrag zur Umsetzung des Grundrechtes auf freie Entfaltung der Persönlichkeit

Erkennen des Personalentwicklungsbedarfes

Einsatzoptimum:

- Mitarbeiterprofil entspricht Stellenprofil
- Zusatzqualifikationen des Mitarbeiters werden (sporadisch) genutzt
- für Vakanzen sind ausreichend viele Nachwuchskräfte vorhanden
- die Aspiranten sind hinreichend qualifiziert

Deckungslücken:

- Quantität der Stellenbesetzung
- Qualität der Stellenbesetzung
- Qualifikationslücken (Überforderung)
- Anforderungslücken (Unterforderung)
- Gelegenheitslücken (mehr Wünsche als adäquate Stellen vorhanden)
- Ziellücken (wenn Ziele nicht oder nicht schnell genug erreicht werden)

Minimierung der Lücken erfordert:

- Kenntnis der Geschäftsprozesse und der Geschäftsstrategie
- Kenntnis der Stellenanforderungen (und mgl. Veränderungen)
- Kenntnis der Mitarbeiter-Qualifikationen
- Kenntnis der Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter
- (- Kenntnisse im Bildungscontrolling)
- Beurteilungsvermögen hinsichtlich (1) Wichtigkeit und (2) Dringlichkeit

Verfahren der Bedarfsermittlung

- Mitarbeiterbefragungen: mündlich / persönlich (Interviews: unstrukturiert, halb-strukturiert, strukturiert)
schriftlich / nicht persönlich (Fragebogen: dto.
strukturiert: Ziel Fragen, Antwortmöglichkeiten vorgegeben
halb-strukturiert: Ziel und Fragen vorgegeben
unstrukturiert: nur Ziel vorgegeben
- Beobachtung: teilnehmend (aktive Beobachtung)
nicht teilnehmend (passive Beobachtung)
Beobachten in Sondersituationen (Rollenspiele, ACs, bei Tests)
- strukt.Rollenanalysen: Befragungen der Mitarbeiter nach Ist- bzw. Soll-Funktion ihrer Stelle und auch ihrer Person (Ziel: Selbsteinschätzung der Qualifikationslücken und Wünsche)
- Critical-incident-Methode: Schließen von aufgetretenen Schwierigkeiten (“kritischen Ereignissen”) bei der Arbeit auf Qualifikationslücken
- Gruppengespräche: insbesondere durch Anwendung der Moderationsmethode (Metaplantchnik)
- Dokumentenanalyse: Auswertung von Leistungsbeurteilungen (vergangenheitsbezogen) zusammen mit Potenzialbeurteilungen (zukunftsbezogen)
- indirekte Verfahren: über individuelle Fehlzeiten, Versetzungswünsche, Leistungszulage, Unfallhäufigkeit...

Durchführung Personalentwicklung

- into the job (Hinführung zu neuer Tätigkeit)
- on the job (Routine plus Sonderaufgaben und job rotation, evtl. Urlaubs-/Krankheitsvertretung)
- out of the job (Ruhestandsvorbereitung, z.B. im Rahmen der Initiative ZWAR:
Zwischen Arbeit und Ruhestand)
- near the job (arbeitsplatzbezogenen Trainings, z.B. in Form der Lernstatt)
- along the job, z.B. Laufbahn- und Karrierepläne
- off the job
 - Inhouse-Schulungen
 - externe Weiterbildungen

Personalentwicklung am Arbeitsplatz:

- Einsatz als Assistent oder Stellvertreter

- Beratertätigkeiten und Entscheidungsvorbereitung als Kernaufgaben
- sollen Vorgesetzte entlasten und Assistenten / Stellv. auf Führungsposition vorbereiten

- Multiple Führung

- z.B. paralleler "Juniorvorstand", der unanhängig vom Seniorvorstand entscheidet
- Lernen aus der gedanklichen Beteiligung am Problemlösungsprozeß bzw. an der Entscheidungsfindung des Seniorvorstandes

weitere Formen zur PE am Arbeitsplatz: siehe Techniken unter Personalführung / Gruppen anleiten

PE- Controlling

- direkte Kosten

- Mitarbeiter in eigenen Bildungsabteilungen
- Referenten
- Schulungsräume (tatsächliche oder kalkulatorische Mieten)
- Fahrtkosten
- Lehrgangs- / Prüfungskosten

- indirekte Kosten

- Löhne und Entgelte der Teilnehmer einschl. Personalnebenkosten
- Aufwendungen für Personalauswahl

- Kennzahlen

- Weiterbildungskosten je Mitarbeiter
- Weiterbildungskosten je Teilnehmerstunde
- Weiterbildungskosten in Vergleich zu Arbeitsentgelten
- Anteil Weiterbildungskosten an den Personalnebenkosten
- Anteil Weiterbildungskosten am gesamten Personalaufwand

Personalentwicklung

PE- Controlling - Durchführung

- Mitarbeiterbefragungen
- Ergebniskontrolle durch regelmäßige Wissenskontrolle
- Verhaltenskontrolle

Organisation der Berufsbildung

- Dienstleistungskonzept (durch betriebsfremde Abteilungen)
- Dezentralisierte Bildungsarbeit (in Eigenverantwortung der Fachbereiche)
- Unterabteilungen im Personalbereich
 - > Wie sähe eine Aufgabenbeschreibung für Mitarbeiter in einer solchen Unterabteilung aus ?

PE- Rechtliche Aspekte (Auswahl)

- Mitbestimmung bei Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung (§98 BetrVG)
 - neu (2001): Erweiterung gemäß §97, Absatz 2 BetrVG
 - mitbestimmungsfrei: Unterweisungen des Arbeitgebers über Art, Aufgabe und Verantwortung von Stelleninhabern
 - Fortbildung und Umschulung (§1 BBiG)
- Recht auf Bildungsurlaub (5 Tage p.a.)
 - Bildungsfreistellungsgesetz, siehe www.bildungsurlaub.com

Siehe Button „Arbeitszeitflexibilisierung“ nach
aus der Praxis - Download

Hinter diesem Button wird das sog. Funktionszeitmodell
erläutert.

Arbeitszeitmanagement (AZM)

Hintergrund der Diskussion um AZM

- Grundsatz bis Mitte der 70er Jahre:
„8 Stunden Arbeit, 8 Stunden Freizeit, 8 Stunden Schlaf“
- 1978: erstmalige (erfolglose) Forderung der 35-Stunden-Woche der IG Metall
- 1984: Kampf um 35-Stunden-Woche
„bedeutendster Arbeitskampf der Nachkriegsgeschichte im Metallbereich“
Ergebnis: 38,5 Stunden-Woche ab April 1985
- 1990: Stufenplan zur Einführung der 35-Stunden-Woche zum 01.10.95

--> diese gesellschaftliche Diskussionen legten den Humus für AZM:

“Arbeitszeitmanagement ist die Gestaltung des betrieblichen Arbeitszeitsystems im Rahmen der durch Gesetz und Tarifvertrag festgelegten Spielräume”
(Marr, 1993)

Arbeitszeitmanagement (AZM)

Gesetzliche Grundlagen (1)

1994: Verabschiedung des Arbeitszeitgesetzes (Ablösung der AZO von 1938)

--> gilt nicht für

- Leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG
- Chefärzte
- Leiter von öffentlichen Dienststellen und deren Vertreter
- Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst mit selbständiger Entscheidungsbefugnis
- Arbeitnehmer in häuslicher Gemeinschaft
- Arbeitnehmer im liturgischen Bereich der Kirchen

Arbeitszeitgesetz (1994)	Arbeitszeitordnung (1938) / Gewerbeordnung (1869)
<ul style="list-style-type: none">• Höchstarbeitszeit 8 Stunden / Werktag (§3)• Verlängerung auf bis zu 10 Stunden / Werktag, jedoch dürfen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich innerhalb von 6 Kalendermonaten oder 24 Wochen nicht überschritten werden (§2)• Ruhepausen: bei mehr als 6 Stunden mind. 30 Minuten; bei mehr als 9 Stunden mind. 45 Minuten (§4)	<ul style="list-style-type: none">• Regelarbeitszeit 8 Stunden / Werktag (§3)• Verlängerung auf bis zu 10 Stunden / Werktag, jedoch dürfen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich innerhalb von 2 Wochen nicht überschritten werden (§4)• Ruhepausen: bei mehr als 6 Stunden mind. 30 Minuten - für Wechselschichtarbeiter gelten „Kurzpausen von angemessener Dauer“; Frauen nach 4 ½ Stunden: 20 Minuten (§§ 12, 18)

Arbeitszeitmanagement (AZM)

Gesetzliche Grundlagen (2)

Arbeitszeitgesetz (1994)	Arbeitszeitordnung (1938) / Gewerbeordnung (1869)
<ul style="list-style-type: none">• geschlechtsneutrale Regelungen für Nachtarbeitnehmer, z.B. Ansprüche auf unentgeltliche arbeitsmedizinische Untersuchungen oder Zugänge zur betrieblichen Weiterbildung (§ 6)• Grundsätzliches Beschäftigungsverbot an Sonn- und Feiertagen (§9); <i>Ausnahmen (u.a. [§ 10]):</i><ul style="list-style-type: none">- kontinuierlich durchzuführende Forschungsarbeiten- Reinigung und Instandhaltung von Betriebseinrichtungen- Gründe des Gemeinwohls und gesamtwirtschaftliche Gründe, z.B. zur Sicherung der Beschäftigung (Rechtsverordnung notwendig)- chemische, biologische, technische, physikalische Erfordernisse (Bewilligung von Beschäftigung durch Aufsichtsbehörde)- Wahrung der Konkurrenzfähigkeit (Bewilligung durch Aufsichtsbehörde)	<ul style="list-style-type: none">• bisher mit Ausnahme des Nachtarbeitsverbots für Arbeiterinnen nicht gesetzlich geregelt• Grundsätzliches Beschäftigungsverbot an Sonn und Feiertagen (§ 105b Gewerbeordnung [GewO]); Anzahl der Ausnahmen geringer (§§ 105 c-i GewO); Ausnahmen schließen unternehmerische Gründe (z.B. Wahrung der Konkurrenzfähigkeit) aus

Arbeitszeitmanagement (AZM)

Gesetzliche Grundlagen (3): Weitere Gesetzeswerke

Betriebsverfassungsgesetz

§ 87 Abs. 1 Nr. 2

Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG), § 2, Abs. 1

§ 5, Abs. 1 und Abs. 2

§ 4, Abs. 1

§ 4, Abs. 2

§ 4, Abs. 3

Bundesurlaubsgesetz (BUrIG, inhaltlich geändert durch ArbZRG [1994], Art. 2)

Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)

§ 14 Abs. 2 Nr. 2

§§ 8 ff.

Mutterschutzgesetz (MuSchG)

§ 8

Schwerbehindertengesetz (SchwbG)

§ 46

- Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates in Arbeitszeitfragen mit kollektivem Bezug

- Verbot der unterschiedlichen Behandlung von Vollzeit- und Teilzeitkräften

- Job sharing

- Zwang zur Vertretung von Person A durch Person B nur bei Vereinbarung

- Kündigung von Person A aufgrund des Ausscheidens von Person B unwirksam

- Volumen der geschuldeten Arbeitszeit muß im vornhinein festgelegt werden

- bei Arbeit „auf Abruf“: Mindestankündigungsfrist 4 Werktage

- Mindestinanspruchnahme durch den Arbeitgeber: 3 aufeinanderfolgende Stunden

Mindesturlaubsanspruch: 24 Werktage/Jahr (bisher: 18 Tage)

- Schichtarbeit nur in der Zeit von 6-23 Uhr zulässig

- tägliche (wöchentliche) Arbeitszeit darf 8

(40) Stunden nicht übersteigen

- Samstags- und Sonntagsruhe muß gewährleistet werden

- Verbot von Nachtarbeit zwischen 20 Uhr und 6 Uhr

- Höchstarbeitsdauer/Tag: 8,5 Stunden

- Beschäftigungsverbot für Sonn- und Feiertage

- Schwerbehinderte sind auf Verlangen von Mehrarbeit freizustellen.

Arbeitszeitmanagement (AZM)

Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten: Pro und Contra (1)

Ladenschlussgesetz (Neufassung 01.11.1996): Liberalisierung der Öffnungszeiten:

Mo-Fr.: 06:00 - 20:00 Uhr, Sa.: 06:00 - 16:00 Uhr

So.: Verkauf von Backwaren für 3 Stunden erlaubt

CONTRA Liberalisierung	PRO Liberalisierung
<ul style="list-style-type: none">• Freie Öffnungsmöglichkeiten sind arbeitnehmerfeindlich.	<ul style="list-style-type: none">• Sicherung bestimmter Ruhezeiten geht zu Lasten von Arbeitsuchenden, die flexible Arbeitszeiten bevorzugen• verbesserte Verdienstmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none">• Freie Öffnungszeiten sind mittelstandsfeindlich<ul style="list-style-type: none">- begünstigen Konzentration- Ansiedlungen auf der „grünen Wiese“- Selbstausbeutung	<ul style="list-style-type: none">• Auch die bisherige Regelung hat nicht verhindert, daß der Marktanteil von kleineren Läden von 1980 - 1994 von 55,5% auf 38% gesunken ist•• bessere Möglichkeiten zur Nutzung von Marktnischen für Mittelständler
<ul style="list-style-type: none">• Freie Öffnungszeiten sind preistreibend.	<ul style="list-style-type: none">• „Frei“ heißt nicht unbedingt „länger“, sondern „der Marktlage angepaßt“.• Die meisten Verbraucher sind bereit, Sonderleistungen zu bezahlen (wie Erfahrungen mit Tankstellen, Kiosken, Bahnhofssupermärkten zeigen).

Arbeitszeitmanagement (AZM)

Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten: Pro und Contra (2)

CONTRA Liberalisierung	PRO Liberalisierung
<ul style="list-style-type: none">• Der Schutz der Sonn- und Feiertage wird ausgehöhlt.	<ul style="list-style-type: none">• Landesgesetze verbieten öffentlich bemerkbare Arbeiten, die die äußere Ruhe des Tages stören könnten.
<ul style="list-style-type: none">• Die Qualität und der Service im Einzelhandel nimmt ab.	<ul style="list-style-type: none">• Auch erfahrene Kräfte machen von Teilzeitbeschäftigung gerne Gebrauch.
<ul style="list-style-type: none">• Verbraucher können während der Haupteinkaufszeit vor verschlossenen Türen stehen.	<ul style="list-style-type: none">• Zwang zum Offenhalten bestand auch bisher nicht.
<ul style="list-style-type: none">• An der Freigabe der Öffnungszeiten besteht kein Bedarf.	<ul style="list-style-type: none">• Scheinargument: Viele Ladeninhaber wollen sich vom Staat vor den Wünschen der Konsumenten schützen lassen.• Trend in europäischen Nachbarstaaten geht in Richtung Flexibilisierung (Freigabe der werktäglichen Öffnungszeit aktuell in Großbritannien und Dänemark).• Selbst wenn bei einigen Bürgern kein Bedarf zu mehr Freiheit besteht, ist das kein Grund, alle zu bevormunden.

Arbeitszeitmanagement (AZM)

AZM: Ökonomischer Hintergrund (1)

- Zeit als Selektionskriterium (--> z.B. bei Lieferantenauswahl)
 - Termintreue
 - kurze Lieferfristen
 - lange Betriebs- und Ansprechzeiten in den kundennahen Bereichen
- Durchlaufzeit als Königskriterium des Business Process Re-Engineerings
- Kürzere Produktlebenszyklen erfordern sorgsameren Umgang mit der Zeit
- Kürzere Amortisationszeiten erfordern längere Betriebszeiten
- Komplexere wirtschaftliche Abläufe erfordern qualifizierte Arbeitnehmer
--> Notwendigkeit von PE, die größtenteils in der Arbeitszeit erfolgt

Arbeitszeitmanagement (AZM)

AZM: Ökonomischer Hintergrund (2):

Arbeitszeiten im internationalen Vergleich (1989)

Land	Wochen- arbeits- zeit ¹	Jahres- urlaub ²	Feier- tage ³	Jahressoll- arbeits- zeit ⁴	Fehlzeiten / Jahr			tatsächl. Jahresar- beitszeit ⁵
	Std.	Arbeits- Tage	Arbeits- tage	Std.	abs. Std.	abs. Tage	rel. %	Std.
Japan	42,0	11	14	2192	039	04,6	01,8	2153
USA	40,0	12	10	1904	065	08,1	03,4	1839
Schweiz	41,0	23	08	1878	102	12,4	05,4	1776
Italien	40,0	31	09	1760	121	15,2	06,9	1639
Großbrit.	39,0	27	08	1755	119	15,3	06,8	1636
Belgien	38,0	20	11	1740	117	15,4	06,7	1623
Frankreich	39,0	25	09	1763	144	18,5	08,2	1619
Österreich	38,7	27	12	1711	110	14,2	06,4	1601
Niederlande ⁶	40,0	36	05	1752	154	19,3	08,8	1598
Dänemark	37,5	26	08	1695	097	12,9	05,7	1598
Schweden	40,0	25	09	1808	232	29,0	12,8	1576
Norwegen	37,5	21	09	1725	166	22,1	09,6	1559
Deutschland	37,9	30	10	1668	142	18,7	08,5	1526

¹ Durchschnitt

² plus zusätzliche Freizeit durch Verkürzung der Jahresarbeitszeit

³ durch Feiertage verlorengegangene Arbeitstage

⁴ 260 potentielle Arbeitstage (Japan: 286)

⁵ z. T. geschätzte Werte

⁶ bei 40-Stundenwoche 36 Arbeitstage Jahresurlaub, bei 38 Stunden 23

Arbeitstage Jahresurlaub

Arbeitszeitmanagement (AZM)

Ökonomische Indikatoren für „gutes“ AZM

--> Unternehmung

- geringe Mehrarbeitsquote (Mehrarbeit : Sollarbeitszeit), bis max. 5%
- Höhe der finanziellen Zuschläge für Mehrarbeit (“Überstundenzuschläge”)
- Umfang des Einsatzes von Fremdarbeitnehmern, den sog. AÜG-Kräften (AÜG: Arbeitnehmerüberlassungsgesetz)
- Länge der Betriebszeiten / Ansprechzeiten / Öffnungszeiten etc.

Psychologische Indikatoren für „gutes“ AZM

--> Individuum

- höhere Zeitsouveränität (geringere Fremdkontrolle)
- höherer Nutzen für Bezugspersonen
- geringere Interrollenkonflikte (z.B. „Ernährer“ und „Vater“)
- höhere Interaktionsmöglichkeiten

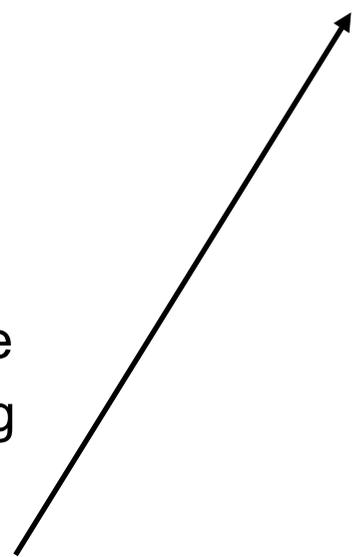
Rechengrößen der Sozialversicherung

Brutto- / Netto-Rechnung

Grundentgelt

- + Gratifikation
 - + Nachzuschläge
 - + Mehrarbeit
 - + Urlaubsgeld
 - + Schmutzzulagen
 - + Familienzuschläge
 - + Vermögensbildung
 - + ...
- = Gesamtbruttoentgelt

- Steuern
 - Rentenversicherung
 - Arbeitslosenversicherung
 - Krankenversicherung
 - Pflegeversicherung
 - Arbeitgeberdarlehen
 - Vermögensbildung
 -
- = Nettoentgelt



Rechengrößen der Sozialversicherung

2001 und 2002 / West und Ost

	2001	2001	2001	2001		2002	2002	2002	2002
	West	West	Ost	Ost		West	West	Ost	Ost
	Monat	Jahr	Monat	Jahr		Monat	Jahr	Monat	Jahr
Beitragsbemessungsgrenze RV	8.700 DM	104.400 DM	7.300 DM	87.600 DM		4.500 €	54.000 €	3.750 €	45.000 €
Beitragsbemessungsgrenze AV	8.700 DM	104.400 DM	7.300 DM	87.600 DM		4.500 €	54.000 €	3.750 €	45.000 €
Beitragsbemessungsgrenze PV	6.525 DM	78.300 DM	6.525 DM	78.300 DM		3.375 €	40.500 €	3.375 €	40.500 €
Beitragsbemessungsgrenze KV	6.525 DM	78.300 DM	6.525 DM	78.300 DM		3.375 €	40.500 €	3.375 €	40.500 €
Bezugsgröße Sozialversicherung	4.480 DM	53.760 DM	3.780 DM	45.360 DM		2.345 €	28.140 €	1.960 €	23.520 €
Geringsfügigkeitsgrenze	630 DM		630 DM			325 €		325 €	

Bezugsgröße in der Sozialversicherung

Als Ausgangswert für die Berechnung von Leistungen und Einkommensgrenzen in der Sozialversicherung wird u.a. die Bezugsgröße im Sinne des § 18 Sozialgesetzbuch IV verwendet. Sie ist das durchschnittliche Arbeitsentgelt aller Versicherten der Rentenversicherung der Arbeiter und Angestellten ohne Auszubildende im vorvergangenen Kalenderjahr,

Die Bezugsgröße wird jährlich bekanntgegeben und beträgt 2001 monatlich 4.480 DM/2.290,59 € (neue Länder 3.780 DM/1.932,68 €).

Werte 2002: 2345 € (West) bzw. 1960 € (Ost)

Rechengrößen der Sozialversicherung

Kirchensteuer-Übersicht 2002

	Kirchen- steuer in %	Kappung in % des ZvE	Aufteilung <i>KiSt ev.</i>	Aufteilung <i>KiSt kath.</i>	Mindest- Steuer p.a. in €
Baden-Württemberg	8	3,5*	50	50	3,6
Bayern	8		33,3	66,6	
Berlin	9	3	75	25	
Brandenburg	9	3	75	25	
Bremen	9	3	80	20	
Bremerhaven	9	3	90	10	
Hamburg	9	3	80	20	3,6
Hessen	9	4*	50	50	1,8
Meck-Vorpom.	9	3	90	10	3,6
Niedersachsen	9	3,5	73	27	3,6
NRW	9	4*	50	50	
Rheinland-Pfalz	9	4*	50	50	
Saarland	9	4*	25	75	
Sachsen	9	3,5	85	15	3,6
Sachsen-Anhalt	9	3,5	73	27	3,6
Schleswig-Holstein	9	3	88	12	3,6
Thüringen	9	3,5	74	26	3,6
		* auf Antrag			

Rechengrößen der Sozialversicherung

Sozialversicherung im Zeitvergleich

	RV - bundeseinheitlich	KV West	KV Ost		PV - bundeseinheitlich	AV		Summe
1950	10,0							10,0
1961	14,0	9,4				2,0		25,4
1970	17,0	8,2				1,3		26,5
1980	18,0	11,4				3,0		32,4
1985	19,2	11,8				4,1		35,1
1990	18,7	12,8				4,3		35,8
1991	18,7	12,2	12,8			4,3		35,2
1992	17,7	12,5	12,7			6,3		36,5
1993	17,5	13,4	12,5			6,5		37,4
1994	19,2	13,4	13,0			6,5		39,1
1995	18,6	13,2	12,8		1,0	6,5		39,3
1996	19,2	13,4	13,3		1,0	6,5		40,1
1997	20,3	13,3	13,7		1,7	6,5		41,8
1998	20,3	13,6	14,0		1,7	6,5		42,1
1999	20,3	13,6	14,0		1,7	6,5		42,1
2000	19,3	13,5	13,8		1,7	6,5		41,0
2001	19,1	13,5	13,5		1,7	6,5		40,8

Rechengrößen der Sozialversicherung

Ermittlung des Nettoeinkommens auf Monatsbasis 2001 in DM

Fall 1: Sie verdienen nach Abschluss Ihres Studiums 6600.- DM
brutto (unser SAP verarbeitet noch keine €-Angaben)

- Sie sind nicht verheiratet (Steuerklasse 1)
- Es sind Ihnen keine eigenen Kinder bekannt (Kinderfreibetrag: 0)
- Kirchensteuergebiet Sachsen-Anhalt (17), Konfession rk
- Kein persönlicher Freibetrag
- Sie zahlen volle KV / RV / AV / PV

Ihr Nettobetrag: 3570 DM (ger.)
in % von Brutto: 54%

Fall 2: Ihr 40 Jahre alter Kollege (Nicht-Akademiker) hat sich
auf 6600.- DM brutto „hochgearbeitet“

- Er ist verheiratet (Steuerklasse 3)
- Er hat 2 Kinder
- Als Baptist unterliegt er nicht der Kirchensteuerpflicht
- Als „Häuslebauer“ mit viel Schulden (Fremdvermietung im Zweifamilienhaus)
hat er einen monatl. Freibetrag von 1000.- DM
- Er zahlt KV und PV vom Netto privat.

Sein Nettobetrag: 5180 DM (ger.)
in % vom Brutto: 78%

- **Alumni-Betreuung und Career-Service**

Doris Wüstenhagen, Verwaltung (Villa), Tel.- 193, dwuestenhagen@hs-harz.de
für alle Fragen des Berufseinstiegs,
nicht nur zum Thema Existenzgründung

- **Innovations- und Gründerzentrum (Schlachthofstr. 4)**

Dr.- Ing. Thomas Müller, Tel.: 935600, igz.dr.mueller@t-online.de

- **Wahlpflichtfach „Existenzgründung“**

Prof. Dr. Gerhard Johnson, Tel.: -227, gjohnson@hs-harz.de

- **Informationen zu Businessplänen etc.**

Prof. Dr. Bruno Klauk, Tel.: -220 bzw. -242, bklauk@hs-harz.de

Kommentierte Links zum Thema „Existenzgründung“



www.dta.de

Die „Gründer- und Mittelstandsbank“, nützl. Infos nicht nur für Start-Ups

www.gruenderzentrum.de

Das Gründerzentrum der DtA, inkl. Test „Bin ich ein Unternehmertyp?“



www.venture-capital-forum.de

Risikokapital: Die Alternative zum Bankkredit
(Forum NRW mit zahlreichen Links)



www.change-online.de

Ihre Chance, unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten ein Unternehmen zu übernehmen



www.entrepreneurship.de

Überblick über die deutsche Gründungsforschung -
inkl. Liste der ca. 40 Lehrstühle für Gründungsmanagement
(Button „Prof. Klandt“)



www.fgf.de

Förderkreis Gründungs-Forschung e.V.: betriebswirtschaftliche
Forschung zum Thema „Gründung“, selbst bereits 1987 gegründet



www.gruenderzeit.de

Initiative zur Förderung von Gründungen aus Hochschulen



www.exist.de

Netzwerk für Existenzgründungen aus Hochschulen mit bes.
Angeboten für die Regionen Dresden, Stuttgart, Karlsruhe und Hagen



www.existenzgruender-institut.de

Netzwerk für junge innovative Unternehmen in Berlin



www.existenzgruender-netzwerk.de

bundesweite Hilfe durch das Internet für Existenzgründer



www.gruenderstadt.de

auch für Anbieter von Dienstleistungen für Gründer interessant

■ Fokus Sachsen-Anhalt



www.ego-on.de

Die Existenzgründungsoffensive in Sachsen-Anhalt - enthält zahlreiche Gründungstipps auch kostenlos unter 0800 / 07 07 700
Regionales Netzwerk Merseburg: andra.haak@gmx.de (03461 / 40-1025)

Kontakte zu Ansprechpartnern an Hochschulen Sachsen-Anhalts auf Anfrage

■ Business-Plan-Wettbewerbe



www.dortmund-project.de
www.start2grow.de

Start2grow besteht aus 3 jährlich wiederkehrenden Wettbewerben auf den Gebieten (1) Informationstechnologie/Software und (2) Mikrostrukturtechnik sowie (3) einem offenen Wettbewerb für alle Branchen
Die Wettbewerbe finden im Rahmen des dortmund-projectes statt, einer konzertierten Initiative zur regionalen Wirtschaftsförderung



www.n-u-k.de

Netzwerk und Know-How im Großraum Köln / Bonn / Aachen



www.stern.de/startup

in 2001 schon die 5. Runde: Start-Up-Bundessieger 2001 zeigten sich mit dem Bundeskanzler



www.m-bpw.de

Münchener Businessplanwettbewerb mit zahlreichen Sponsoren



www.gruenderwettbewerb.de

bundesweiter Gründerwettbewerb Multimedia in Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie