

Arbeitsorganisation als Führungsaufgabe¹

Aufgabengliederung3
Stellen- und Abteilungsbildung3
Führungs- und Leitungssystem3
Informationswesen3
Technische Infrastruktur3
Personalrekrutierung und -ausbildung4
Entgelt4
Arbeitszeitregelung4

¹ Alle Funktionsbezeichnungen etc. gelten sowohl für weibliche als auch männliche Personen.

Führungskräfte handeln - wie alle Mitarbeiter - im Rahmen arbeitsorganisatorischer Gegebenheiten; diese sind Randbedingung ihrer Tätigkeit. Sie treffen aber auch organisatorische Entscheidungen; diese sind Teil ihrer Führungstätigkeit.

Zunächst einige Begriffsbestimmungen:

Unternehmensführung:

Festlegung der Unternehmensziele und der Grundsätze der Entwicklung von Produkt, Technik, Finanzwirtschaft, Organisation und Personal.

Personalführung:

Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter im Sinne der durch die Unternehmensführung gegebenen Ziele und Grundsätze.

Im Bereich der Personalführung können wiederum zwei Arten unterschieden werden. Es sind dies:

Direkte Führung:

Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch das unmittelbare, persönliche Zusammenwirken von Vorgesetzten und Mitarbeitern in Form von Gesprächen, schriftlichen Informationen und Anweisungen, aber auch durch die Vorbildwirkung des Verhaltens.

Indirekte Führung:

Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen.

Direkte und indirekte Führung finden immer statt; in Abwandlung des Axioms von WATZLAWICK gilt: "Man kann nicht nicht führen". Die Auswirkungen und Möglichkeiten indirekter Führung werden jedoch häufig unterschätzt, obwohl alle, insbesondere jedoch leitende Führungskräfte hier über beträchtliche Handlungsmöglichkeiten verfügen.

Gestützt auf eine Systematik zur Beschreibung der Ziele, Maßnahmen und Randbedingungen der Arbeitssystemgestaltung, die im Forschungsschwerpunkt "Arbeitsorganisation - Menschengerechte Arbeitswelt" am Institut für Managementwissenschaften der TU Wien ausgearbeitet wurde, werden folgende arbeitsorganisatorische Gestaltungsbereiche unterschieden, die je nach den Kompetenzprofil einer Führungskraft als vorgegebene Rahmenbedingung oder als Gestaltungsfeld zu sehen sind:

Aufgabengliederung

- In welche Teilaufgaben kann die Gesamtaufgabe zerlegt werden?
- Welche Teilaufgaben können unabhängig voneinander erfüllt werden?
- Welche Wertigkeit (Entgelt, Prestige) haben die Teilaufgaben?
- Gibt es "saisonale" Schwankungen des Arbeitsanfalls bei einzelnen Teilaufgaben?
- Gibt es unterschiedliche "Orte der Aufgabenerfüllung"?

Stellen- und Abteilungsbildung

- Welche Arten von organisatorischen Einheiten werden vorgesehen?
- Wie viele Personen umfassen die Organisationseinheiten?
- Wie viele hierarchische Ebenen werden unterschieden?

Führungs- und Leitungssystem

- Nach welchen Kriterien werden Entscheidungsbefugnisse verteilt? Wer nimmt die Aufgaben der (direkten) Personalführung wahr?
- Wie werden Leistungen von Personen und Organisationseinheiten erfasst und rückgemeldet?
- Inwieweit werden Sach- und Führungsaufgaben getrennt?
- Welche Entscheidungen werden zentral, welche dezentral getroffen? Womit soll die Motivation der Mitarbeiter angeregt und gesichert werden?

Informationswesen

- Wer ist für die Aufbereitung und Verbreitung von Informationen verantwortlich?
- Mit welchen Mitteln werden Informationen verbreitet und gespeichert?
- Welche Informationen werden im Sinne eines Bring-, welche im Sinne eines Holsystems verbreitet?
- Werden Informationspflichten und -rechte (inhaltlich, terminlich) formell geregelt und kontrolliert?

Technische Infrastruktur

- Welche Aufgaben werden mit Hilfe technischer Einrichtungen erfüllt?
- Nach welchen Kriterien wird die Zuordnung von Betriebsmitteln zu Aufgaben und Organisationseinheiten geregelt?
- Inwieweit werden einzelne Betriebsmittel zu Gesamtsystemen integriert?
- Welche Aufgaben werden von Betriebsmitteln übernommen, welche unterstützt, welche nicht tangiert?
- Nach welchen Kriterien wird Art und Grund der technischen Unterstützung von Aufgaben festgelegt?

Personalrekrutierung und -ausbildung

Wer ist für die Festlegung des qualitativen, wer für die des quantitativen Personalbedarfs zuständig?

Nach welchen Kriterien wird der Personalbedarf ermittelt?

Wo und mit welchen Mitteln werden neue Mitarbeiter angesprochen?

Durch wen und wie werden neue Mitarbeiter eingearbeitet?

Wer ist für die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter verantwortlich?

Sind Inhalte, Formen und Anlässe der Fort- und Weiterbildung formell geregelt?

Entgelt

Aus welchen Komponenten setzt sich das Entgelt der Mitarbeiter zusammen?

Wovon ist die Höhe des Entgeltes abhängig?

Wer ist für die Festsetzung und Anpassung des Entgeltes verantwortlich?

Wie variabel ist die Entgeltbemessung in Abhängigkeit von Art der Aufgabe, individuellem Arbeitseinsatz und Arbeitserfolg?

Wie groß sind die Entgeltunterschiede innerhalb und zwischen den Aufgabenbereichen?

Arbeitszeitregelung

Regelung der Tagesarbeitszeit / Regelung der Wochenarbeitszeit / Regelung der Jahresarbeitszeit / Regelung der Lebensarbeitszeit

Wer ist für die Arbeitszeitdisposition zuständig?

Welche Differenzierungsmöglichkeiten der Arbeitszeitregelung in Abhängigkeit von individuellen und organisatorischen Anforderungen sind vorgesehen?

Bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation in den genannten Teilbereichen können folgende Grundprinzipien angewandt werden:

- Verringerung der mit einzelnen Vorgängen befassten Stellen ("Aufgabenentflechtung")
- Zielorientierung durch ergebnisorientierte Leitung und Kontrolle
- Verkürzung der Informationswege
- Nutzung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterqualifikation
- Unterstützung aufgabenbezogener Motivation durch das Entgeltsystem
- Entlastung der Leitungsorgane durch Delegation und Dezentralisierung
- Förderung des Arbeitsgruppen-Bewusstseins
- Anpassung der Arbeitszeit an individuelle Bedürfnisse