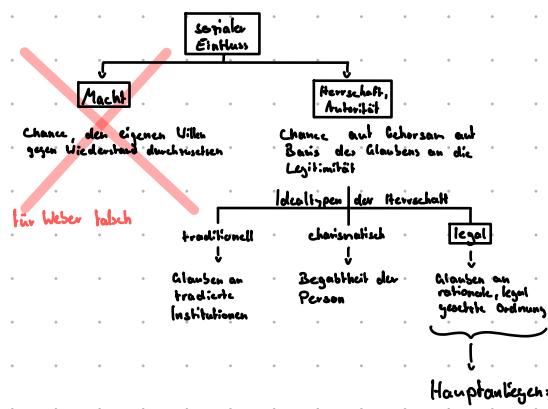



Klassische Ansätze

Bürokratianansatz (Max Weber)



- Regelgebundenheit der Amtsführung
- Genaue abgegrenzte Kompetenzbereiche
- Prinzip der **Amtshierarchie** (Instanzierung)
- Abhängigkeit der Verwaltung (Büro)
- Unpersönlichkeit der Amtsführung
- Distanzierte Qualifikationsvoraussetzungen für Stelleninhaber
- Fixierte Laufbahnen einschl. Gehalts hierarchie.
- Anstellung durch Arbeitsvertrag

Hauptanliegen:

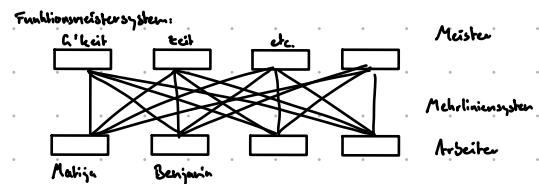
- Ausbreitung und Verfestigung staatlicher Verwaltungsapparate
- systematisch beschreiben, erklären und verstehen können
- ⇒ siehe Merkmale legaler Herrschaft

Kritik: Starre Regeln funktionieren nicht mehr

- ↳ Netzwerke (Outsourcing)
- Unternehmen müssen flexibel sein

Taylorismus (wissenschaftliche Schlüsselrolle) scientific Management

- Ziel: des Menschen: materieller Wohlstand
- wissenschaftliche Betriebsforschung: Interessenvereinigung Arbeitgeber und -nehmer
↳ Produktivität?



- Grundsätze:**
 - Entwicklung einer Wissenschaft (Zeit- und Bewegungsstudien)
 - Betriebsleitung verantwortlich für Auswahl, Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter → Schaffung erziehbarer Arbeiter
 - Betriebsleitung arbeitet im Einvernehmen mit den Arbeitern
→ Tyrannie der Leitung und Widerstand der Arbeiter überflüssig

- vertreibt Methoden:**
 - wissenschaftl. Arbeitsanalyse
 - Preisum und Bonus → Prämierung bei Erreichung von Normalleistung
 - Arbeitsteilung und Zeitlohen
 - Verantwortung für Arbeitsgestaltung bei Funktionsträgern

Allgemeine Organisationsprinzipien:

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit (Planung: Management)
- Betriebsleitung nimmt Arbeit auf sich, für die sie sich besser eignet
- Steuerung durch Preisum und Bonus
- Integration und Kontrolllösung durch:
 - Auskunde und Anpassung der Arbeiter
 - Beeinträchtigung am Mehrertrag durch Produktivitätssteigerung
- Kontrolle durch persönliche Überwachung

„One best way“

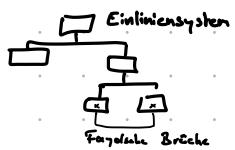
- ↳ es gibt nur eine richtige Ausführung (-smasse) / Art

Kritik:

- Vernachlässigung von Interessenkonflikten ⇒ Akzeptanz- und Umsetzungsprobleme
- Hoher Zeitbedarf für Analyse ⇒ geringe Flexibilität
- Tendenz zur Bürokratisierung ⇒ hohe Verwaltungskosten
- Nur für handwerkliche Tätigkeiten relevant ⇒ mit steigender Automatisierung obsolet
- Tendenz zur Normalisierung von Arbeitsprozessen ⇒ hoher Koordinationsbedarf
 - + Vernachlässigung sozialer Aspekte
- geringe Flexibilität

Henri Fayole

- Hauptaufgaben:
 - Aufgabengliederung (Abteilungsbildung)
 - Koordination der gesamten Unternehmung
- s.8
- 5 Management mit den 14 Prinzipien umsetzen
 1. Planung (Vorausschau)
 2. Organisation (Mittel zum Zweck / Werkzeuge)
 3. Befehl (Weisung)
 4. Koordination
 5. Steuerung / Kontrolle



Managementverfahren: Austausch zwischen Arbeitern und Vorgesetzten

- => Austausch kann "seitlich" auf gleicher Stufe stattfinden ohne über das Management zu gehen (unter Bildung dessen)

Gemeinsamkeiten aller 3

- Leitbild der Organisationsgestaltung ist die Maschine
- Arbeitsbedingungen werden als stabil betrachtet
- Stärkerichtung nach innen
- Vertrag: Mitarbeiter im System von Befehl + Gehorsam
- Regelabweichung = Störung => durch Kontrolle minimieren
- soziale Phänomene unter beteiligten Menschen = Störaktoren
- => Maximierung der Effizienz des Instruments "Organisation"

Parkinson Gesetze (Sachverhalt)

1. Jeder Angestellte wünscht sich die Zahl seiner Untergebenen, aber nicht die seiner Rivalen zu vergrößern
2. Angestellte verschaffen sich gegenseitig Arbeit

L > Brief soll geschrieben werden
 -> Person 1 entwirkt, gibt Pers. 2
 -> Person 2 überprüft, gibt Pers. 3
 -> Person 3 überbringt Chef zum absegnen
 => 1 Brief wurde geschrieben, 3 Leute erschöpft
 (alles hätte auch selbe Person machen können)

} Unfähigkeit der Effizienz

„Die nach außen produktive Arbeit hat nichts mit der intern geleisteten Arbeit zu tun“

Peter-Prinzip

- Beschreibt Gesetzmäßigkeiten, für die Ursachen von der in der Berufswelt herrschenden Unfähigkeit

In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit anzustrengen.

Nach einer gewissen Zeit wird jede Position von jemandem besetzt, der unfähig ist, seine Aufgaben zu erfüllen.

→ Beförderungen durch gute Arbeit

↓
 → kann Arbeit nicht machen
 ↓
 ist unfähig => unproduktiv

↑
 Arbeit wird von denen gemacht,
 die noch nicht bei ihrer
 Stufe der Unfähigkeit sind

Ableitungen:

1. geräuschlose Sublimierung
 „Pseudo-Beförderung“ -> Unfähigkeit wurde entnommen und „unwürdig“ gemacht
2. Ausschluss aus Hierarchie
 zu fähig / zu unfähig
 ↳ unbrauchbar
 ↳ Gebur der Hierarchie
3. paternalistische Tugend / Verteilermoralität
 Familie steht höher ein
 -> erreicht schneller Unfähigkeitsstufe

Reitzquotient

$$RQ = \frac{\text{Anzahl unfähiger Beschäftigter} \times 100}{\text{alle Beschäftigten}}$$

$$RQ = 100 : \text{Unternehmen unfähig}$$

Unfähigkeit verschmälern:

1. Protection
 höherer (Behördenbehalt) die einen vorricht
- L Ehrgeit
 kann von Chef Beachtung Schöpfen

Empfehlung: Beförderung zur Unfähigkeit vermeiden um Glück / Erfolg zu erhalten

dafür: selbstkritisch prüfen und Vorgesetzter soll prüfen

Paula - Prinzip

Ungleichheit: Peter-Prinzip

-> Frauen stecken auf Positionen fest,
auf denen sie überqualifiziert sind

Gründe:
- Härtige Diskriminierung: - weniger Belastbarkeit wird vermutet
- keine Frauenteile?
- sexuelle Belästigung

- weniger Netzwerke: - vertrauen auf alle Leistungen statt Netzwerke auszubauen
- kennen kaum Personen in Hierarchie über ihnen

- schlechte Strukturen: - schlecht organisierte/strukturierte Kinderbetreuung
↳ Frau/Mutter Teilzeitjob
↳ weniger engagiert
↳ keine Förderung

- alte Rollenklichtheit: - Frauen bekommen Kinder + Erziehung
- Kind → Frau hört auf
- Frau pflegt Kind + Eltern

- geringeres Selbstvertrauen: - Frauen sich selber weniger zu
↳ überqualifiziert

- andere Prioritäten: - entscheiden sich bewusst gegen Karriere
- Job anderweitig betrüdigend
- horizontaler Karriereplan

Unterschiede

Peter: unterqualifiziert → zu hoch + will immer höher

Paula: überqualifiziert → zu niedrig + ist zufrieden / denkt das nicht höher kann

Hawthorne-Studien → Human-Relations-Bewegung

- ↳ zwischenmenschliche Beziehungen
- ⇒ Beziehungen zu den Arbeitern als weiterer wichtiger Produktionsfaktor

Hawthorne Experimente

ursprünglich typistische Fragestellungen
dann aber Betrachtung der sozialen und psychologischen Aspekte

Beleuchtungsperiment.

Relay-Assembly-Testroom Experiment: Mehr Produktivität entstand durch kooperativen Führungsstil

Bank-Wiring-Room Experiment: kleine Gruppe in separaten Raum

↳ Normen für eingesetzte Arbeitsgruppe
↳ Bewertungen abhängig von persönlichen Verhältnis mit Inspektoren

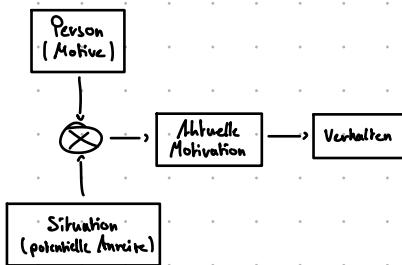
Hauptergebnis:

= „Fortsetzung des Taylorismus mit anderen Mitteln“

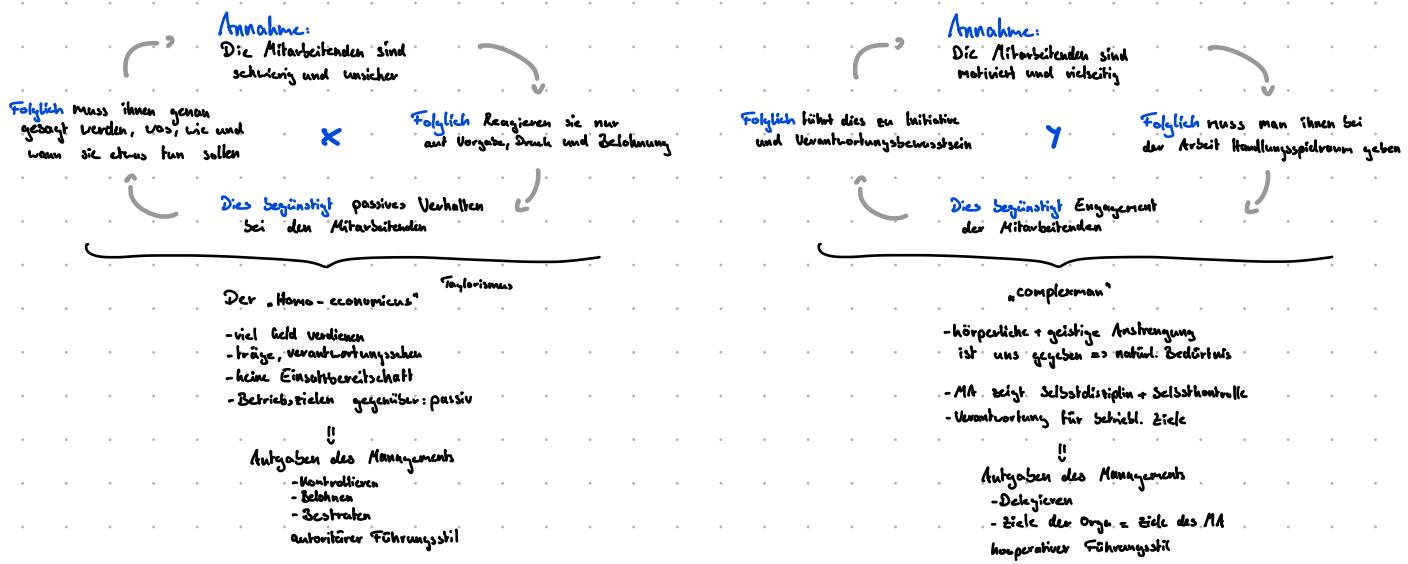
Elton Mayo und Fritz Roethlisberger

- Hauptanliegen: - Isolation motivationaler Voraussetzungen für die Arbeitsteilung
- Bedeutung der Selbstbestimmung
- (-social man)
- informelle Organisation
- Gruppenprozesse
- soziale Bedürfnisse
- Einstellungen
- Kooperativer Führungsstil ⇒ Betriebsklima
- Arbeitszufriedenheit
- Leistung?

Motivationstheorien



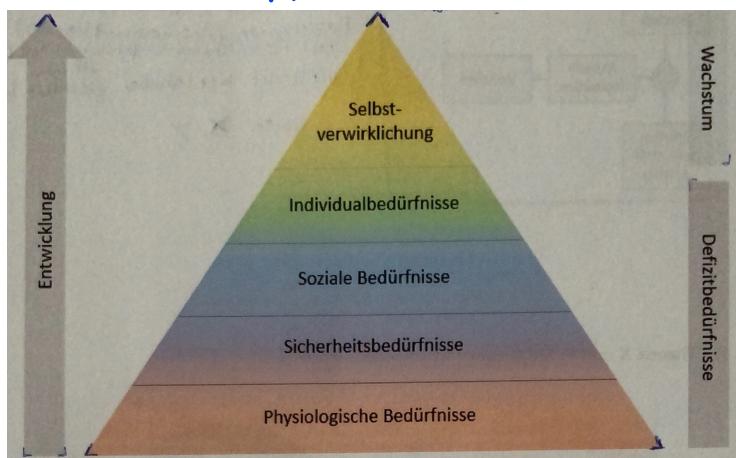
Theorie X + Y : Mcgregor



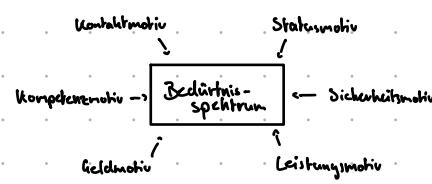
Theorie Z - Japanische Variante (Ouchi)

- ↳ Mensch sucht längstfristige, produktive Beziehungen
- ↳ Versteckt bei: Inhabergehörlichen U'sichtbar
- 3 Arten von Organisationen
 - ↳ Typ A: amerikanische Betriebe.
 - ↳ Typ B: japanische Betriebe
 - ↳ Typ C: neue Kultur
 - => Managementtheorie: starke Mitarbeiterbeteiligung führt zu einer höheren Mitarbeitermotivation => höhere Produktivität
- Merkmale:
 - minimale Fluktuation
 - kollektive Entscheidungsfindung
 - individuelle Verantwortung, Eigeninitiative
 - Förderung der MA -> Karriere im Hause
 - „Wanderung around - Prinzip“ (Akademie)
 - keine formalisierten Verhaltensregeln
 - ganzheitliches Beziehungsgefüge

Maslowsche Bedürfnispyramide



Hauptmotive der Arbeitnehmer:



Erwartungen + Bedürfnisse + Materielle und immaterielle Anreize vergleichen
siehe oben z.B. Prämiens, Belohnung = gewünschtes Verhalten bzw. Aktion

z.B. mehr Leistung, weniger Fluktuation

Herzberg Zwei Faktoren Modell

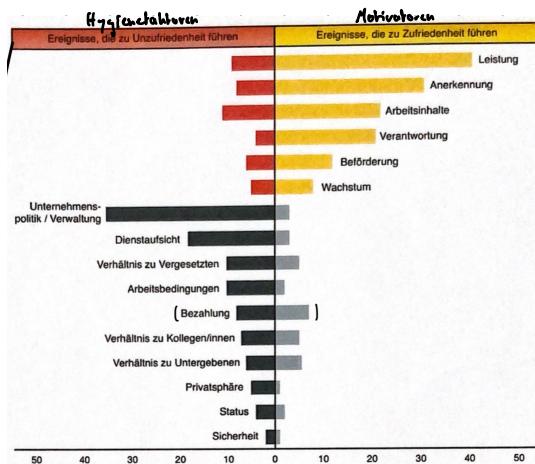
Jeder Arbeitnehmer benötigt zwei Faktoren als Basis für Motivation

Hygienefaktoren: Arbeit soll reibungslos funktionieren / Mit soll keine Abneigung empfinden

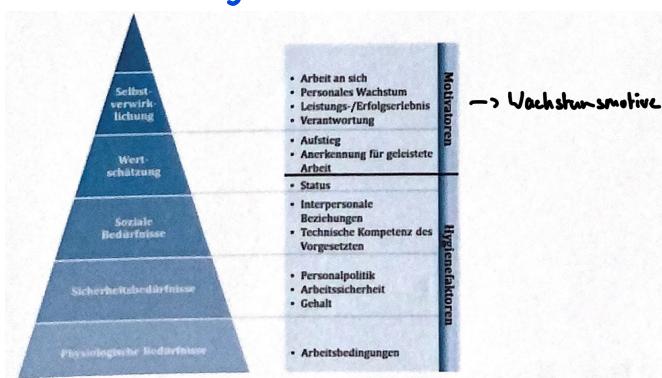
(keine Unzufriedenheit / Unzufriedenheit)

Motivatoren: Leistungsteigerung möglich

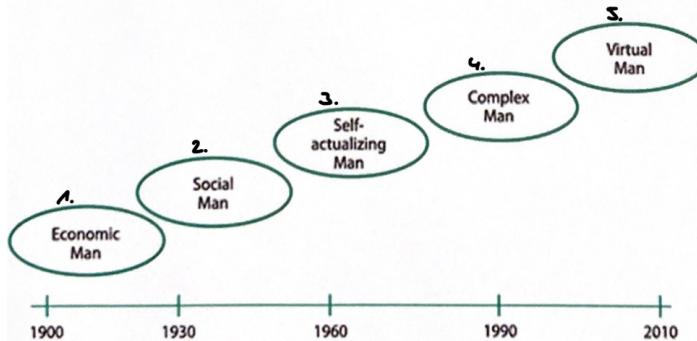
(Zufriedenheit / keine Zufriedenheit)



Marlow vs Herzberg



Menschenbilder



- zu 1: ökonomische Ansicht: Gehinnomax / hohe Belohnung / Kontrolle / Effizient
- zu 2: Motivation durch soziale Interaktion (Arbeitsplatz Umgestaltung)
- zu 3: Motivation zur Arbeit / Autonomes Handeln / MA haben eigene Ziele + Regeln (socio-technischer)
- zu 4: Menschen sind hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, Motive, Werte, Ziele, Fähigkeiten unterschiedlich + Bedürfnisse können sich ändern
- zu 5: -Multiplikator gesellschaftlicher Wandel
 - Entstitutionalisierung
 - Optimierung -größeres Angebot
 - Individualisierung
 - Netzwerkbildung

- Situativer Ansatz
 - > Grundthesen
 - > analytische Variante
 - > pragmatische Variante
- ~~- (Generation Z) kommt nicht dran~~
- Schichtwechsel : Die Roboter übernehmen
- AKV - organisatorische Kongruenzprinzip
 - > Abweichungen
- Management by :
 - > Objectives (Artikel)
 - > Delegation
- Gruppe : als soziales System (Vorderseite)
 - ~~Phasen der Gruppenentwicklung kommt nicht dran~~
- Führungsstile
 - > Grad der Autorität
 - > Balke/Mouton
 - > Reifegradmodell
 - > Dreidimensional
- Personaleinsatzplanung
 - > Formen der Arbeitsstrukturierung

Organisationstheorie

Situative Ansätze der Organisationstheorie

Zwei Grundthesen kennzeichnen den situativen Ansatz:

1. Unterschiedliche Organisationsstrukturen und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sind auf Unterschiede der Situation zurückzuführen, in der sich die Unternehmen befinden.
2. Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen sind je nach Situation unterschiedlich effizient.

1. u. Orgastrukturen + u. Verhaltensweisen OM => Unterschiede Situation d. Unternehmen

2. Orgastrukturen + Verhaltensweisen je nach Situation u. effizient

Der situative Ansatz formuliert seine Aussagen als Bedingtheitsaussagen.

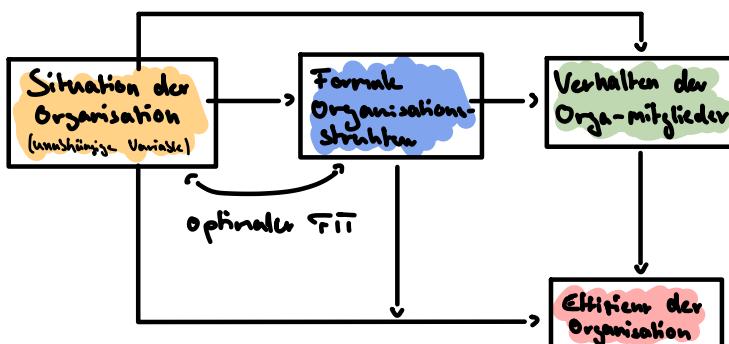
Die Merkmale der Organisationsstruktur werden als Variablen mit unterschiedlichen Ausprägungen definiert.

1) ANALYTISCHE VARIANTEN

Bei den analytischen Varianten geht es um die Verfolgung eines theoretischen Wissenschaftsziels; erkenntnisleitend sind Warum-Fragen (z.B. Warum unterscheiden sich die Organisationsstrukturen verschiedener Unternehmen voneinander?)

Das erweiterte Grundmodell:

- Strukturvariable der Organisation = abhängige Größe
- Situationsvariable = unabhängige Größe
- Auswirkung auf Verhalten der Organisationsteilnehmer
- Auswirkung auf Effizienz



Übersicht: Unterscheidung in Hauptkomponenten der Situation von Unternehmen

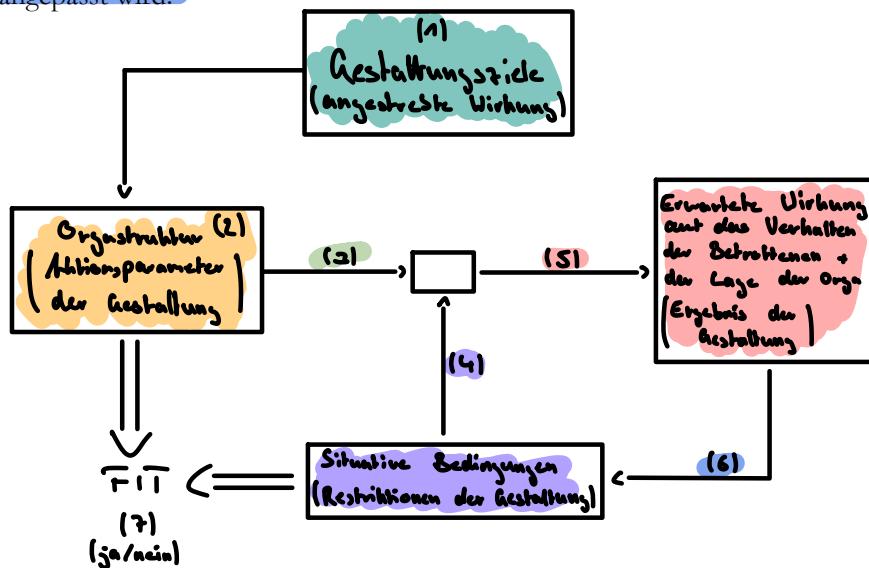
Dimensionen der internen Situation	Dimensionen der externen Situation
Leistungsprogramm (Lagerhaltungsform)	Kunden- und Zielgruppenstruktur
Größe des U'	Konkurrenzsituation / / Kone als Pol
Rechtsform	Antizipierende Umwelt
Alter des U'	Globale Umwelt
Entwicklungsstadium d. U'	gesellschaftl.-kulturelle Bedingungen
U'phil / Cl, CD, cc	
Fertigungsprogr. / Dienstleistungsprogr. Produktmix	Standort + Zulieferer
Informationstechnologie	
Führungstyp	Bekanntheitsgrad / Image
National - International	
MA → Struktur	
↳ Qualifizierung ↳ Anzahl	

2) PRAGMATISCHE VARIANTEN

Auswahl der **Strukturvariante**, die der Situation des Unternehmens am **besten entspricht**, die den **besten „Fit“** mit der Situation aufweist.

Das pragmatische Grundmodell:

1. Das pragmatische Grundmodell setzt an den **Gestaltungszielen** an, die auch als angestrebte Wirkungen in Form bestimmter Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder verstanden werden können.
2. Diese **Wirkungen** sollen durch eine geeignete **Organisationsstruktur herbeigeführt werden**.
3. Die Organisationsstruktur beinhaltet **Vorgaben und Erwartungen für die betroffenen Organisationsmitglieder** und schreibt **bestimmte Verhaltensweisen vor**.
4. Die **Aufgaben**, die Organisationsmitglieder zu erfüllen haben, werden jedoch wesentlich **durch die situativen Bedingungen bestimmt**, unter denen das Unternehmen arbeitet. Von diesen **situativen Bedingungen gehen ebenfalls Anforderungen aus**.
5. Die **erwarteten Wirkungen organisatorischer Regelungen** auf das Verhalten der Organisationsmitglieder wird als **Kombination von Struktur- und Situationseffekten** begriffen.
6. Darüber hinaus gehen auch **direkte**, von der Organisationsstruktur unabhängige **Verhaltensanforderungen von den situativen Bedingungen aus**.
7. Wenn in einer konkreten Situation das tatsächliche bzw. erwartete Verhalten der Organisationsmitglieder von den **angestrebten Wirkungen abweicht**, so wird **vermutet**, dass die **Organisationsstruktur nicht situationsgerecht gestaltet ist**, dass eine **Diskrepanz zwischen den organisatorischen Vorgaben und den situativen Bedingungen vorliegt**: Der „**Fit**“ zwischen Struktur und Situation ist wieder herzustellen, indem die **Struktur an die Situation und/oder die Situation an die bestehende Struktur angepasst wird**.

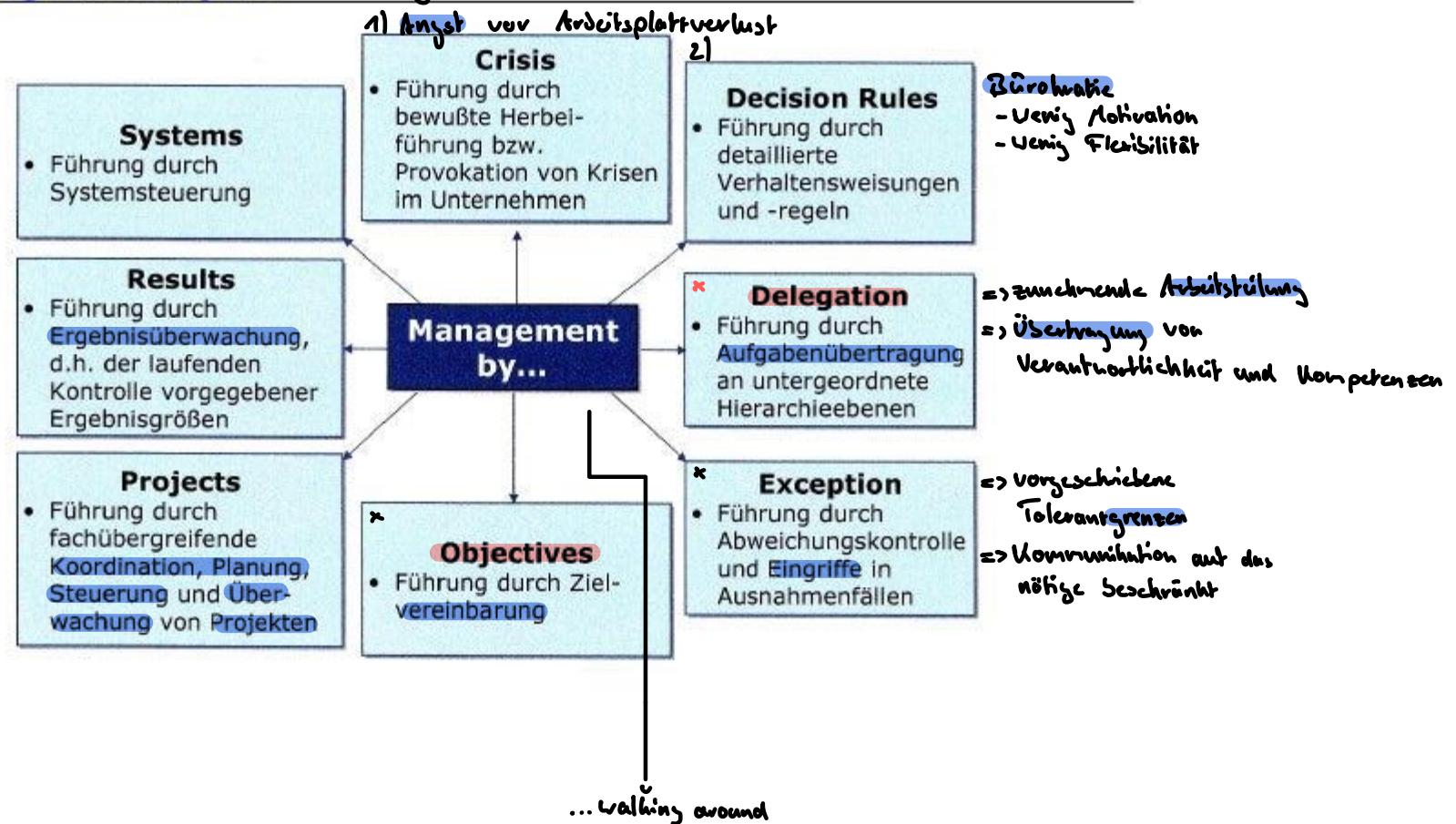


DIMENSIONEN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Im Rahmen der situativen Ansätze werden Merkmale der Organisationsstruktur als Dimensionen aufgefasst. Seitdem ist es üblich geworden, die Organisationsstruktur als Konstellation von Regelungen darzustellen, die sich auf einige wenige Dimensionen zurückführen lassen.

DIMENSION	BEDEUTUNG
Spezialisierung	Grad, in dem Tätigkeiten auf unterschiedliche Stellen verteilt werden
Standardisierung	Verhaltensweise der Personen → Routine
Formalisation	schriftl. fixierte Regeln
Konfiguration	Hierarchie, Stellenstruktur
Zentralisierung	Grad der Entscheidungskompetenz
Partizipation	Grad der Beteiligung der Mitarbeiter an Leitungsaufgaben

Management by..... (Führungstechniken)



Schichtwechsel Roboter - Film

3) Warum spricht man von einer Revolution von oben?

Politiker, reiche, etc. leiten Revolution ein
WWF

8) Verdeutlichen Sie am Beispiel „crowdguru“ die Funktionsweise und Bedeutung von Clickarbeitern.

Heimarbeiter, die keine Chancen auf Arbeitsmarkt haben

4) Wer sind die Gewinner bzw. die Verlierer der Industrie 4.0? (Trag zusammen.)

Verlierer: Mitarbeiter die ersetzt werden
Arbeitsplätze werden vernichtet
→ mehr als erzeugt werden

Gewinner: Menschen die sich anpassen
Unternehmen
Reiche, Investoren

9) Der CEO von Compass spricht von einem soziologischen Strukturwandel. Was ist darunter zu verstehen

Vielen verlieren Arbeit oder müssen umschulen

11) Verdeutlichen Sie die Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität.

$$P = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

P↑, da Input↓ (Roboter)

13) Was ist ein digitaler Nomade und welche Kritik übt ein solcher an den Berufsberatern?

Digitaler Wanderarbeiter, selbstständig, unabhängig

Berufsberater hat empfohlen gute Noten zu haben + linearer Lebenslauf

7) Welche Erkenntnisse hat die Politik z.B. Arbeitsministerin Nahles Themas? Wie wirkt die Wirtschaft auf die Politik ein?

N: Arbeit absichern, damit Arbeitnehmer nicht gefährdet werden

14) Wie könnte eine Gesellschaft von morgen aussehen?

Roboter als Partner, Freunde

Roboter mehr integriert

W: Ängste der Arbeiter, ob er noch gebraucht wird

Kongruenzprinzip - AKV



sollen sich decken: Mit Delegation einer Aufgabe auch Kompetenzen und Verantwortung übertragen

Kompetenz → Rechte- und Pflichten

Durchführungskompetenz

- können selbst tätig werden (in Aufgabe)
- Arbeitsrhythmus / -methode selbst wählen
- Sachmittel / Informationen anfordern + verfügen
- verbindliche Entscheidungen treffen
- Unternehmen // Steilung / Projekt nach außen vertreten

Leistungskompetenz

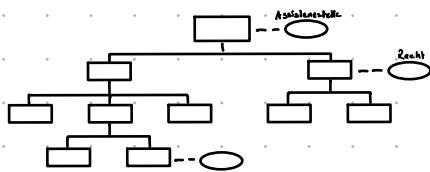
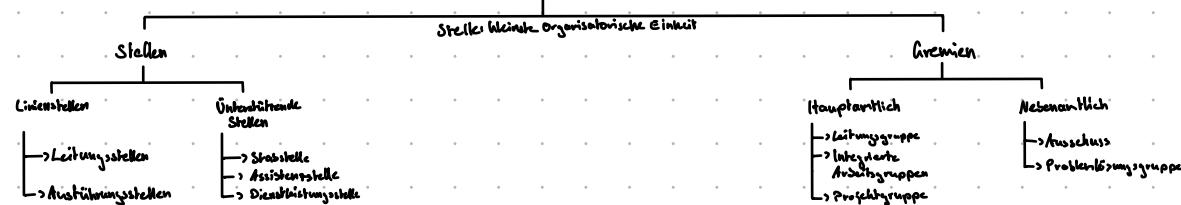
- für andere Stellen Entscheidungen
- anderen Stellen Anweisungen / Richtlinien
- Ausführung der Weisungen kontrollieren

Verantwortung

- werden Kompetenzen eingeräumt tragen
- 1. Verantwortung für zielentsprechende Erfüllung.
- müssen für Entscheidungen + Handlungen Rechenschaft ablegen

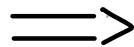
Kompetenz auch: M verfügt über Fähigkeiten die Aufgabe auszuführen → wird dementsprechend eingesetzt

Organisationseinheiten



Stellenbildung

Stellen entstehen durch das Zusammenfassen von Aufgaben und Teilaufgaben



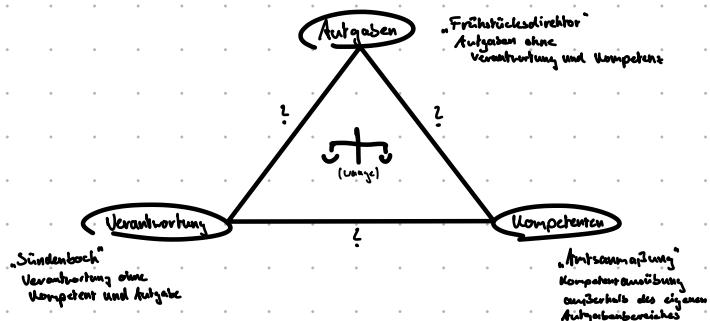
Gesetz der „Einheit“

Aufgaben die erfüllt werden müssen
Kompetenzen welche Bedeutung hat die Stelle
Verantwortung die übernommen wird

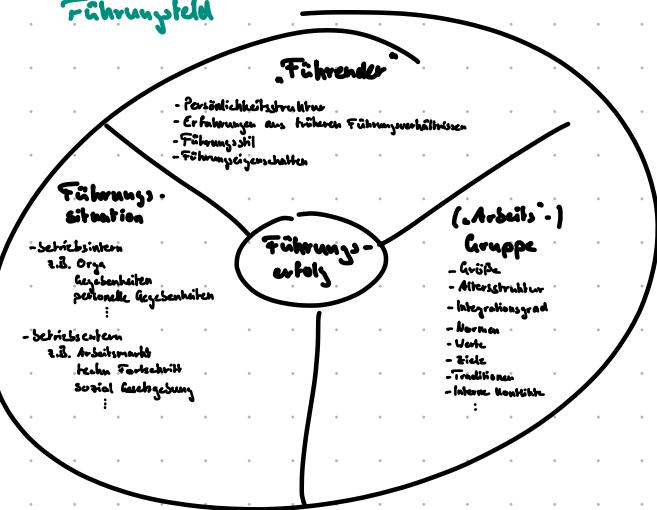
Definition: Führung

= die zielgerichtete Gestaltung, Steuerung und Überwachung einer Organisation als sozi.-tech. System im Hinblick auf sachbezogene und personenorientierte Dimensionen, wobei zugleich die Wechselbeziehungen zu den Umweltbedingungen und den jeweiligen Situationen zu berücksichtigen sind.

Abweichungen vom Kongruenzprinzip



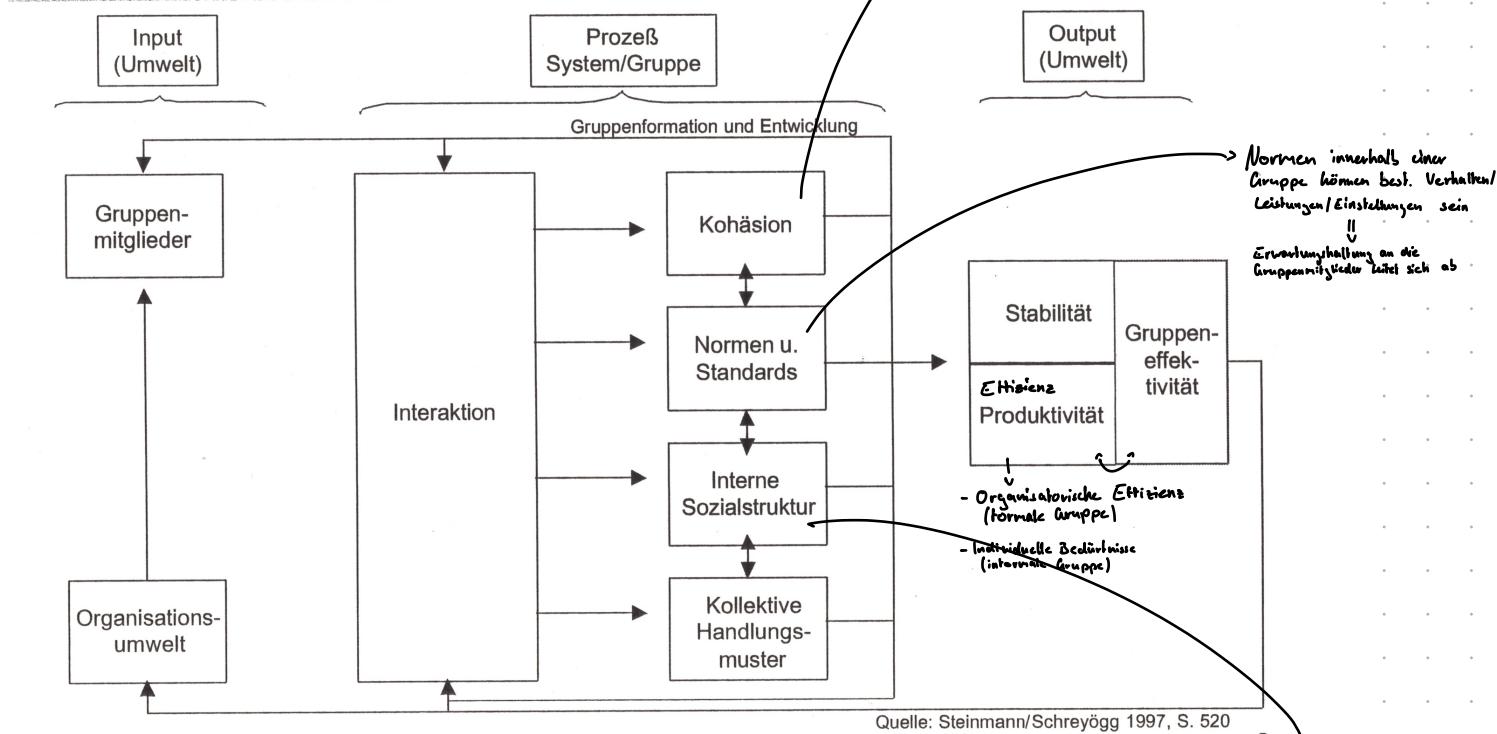
Führungsfeld



- Kennzeichen einer Gruppe:**
- kollektive Identität
 - gemeinsame Ziele + Pläne
 - Struktur im Verhalten + Kommunikation
 - Gegen Abhängigkeiten in Bezug auf die Ziele
 - Interpersonale Attraktion

mit Team wird die Interaktion der Individuen stärker betont

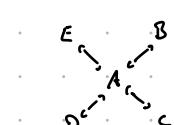
Die Gruppe als soziales System



Quelle: Steinmann/Schreyögg 1997, S. 520



Kreis
(keine zentrale Person)



Stern
(starke Zentralisierung)
auf A -> autoritär



Kette
(Tendenz zur Zentralisierung)

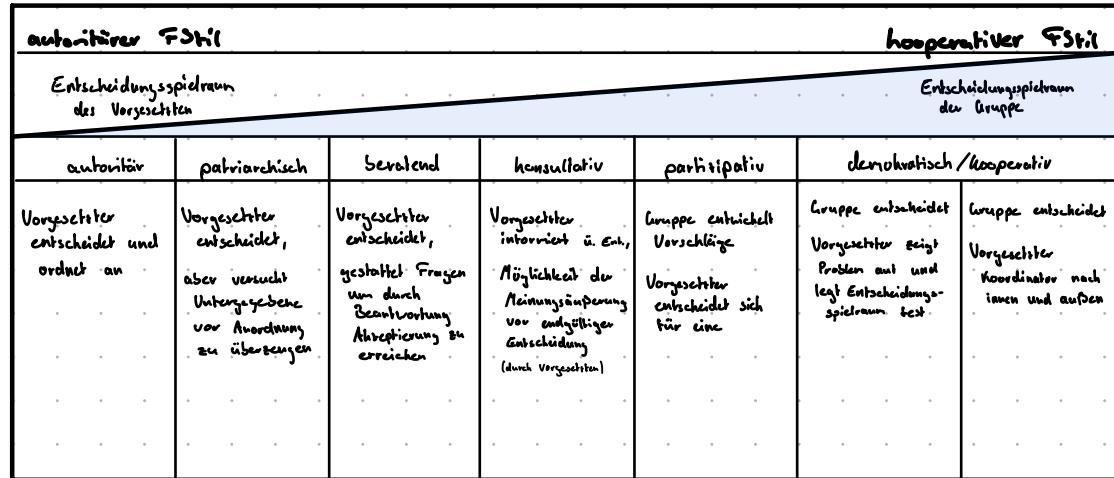
Führungsstile

1) Klassische Führungsstile

- autoritärer
- kooperativer
- laissez-faire
- patriarchalischer Führungsstil
- charismatischer
- autokratischer
- bürokratischer

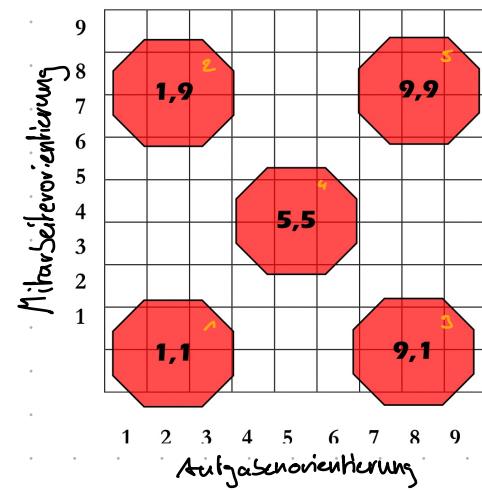
2) Traditionellen Führungsstile

Eindimensionales Führungsmodell



Zweidimensionales Führungsmodell

→ Blake/Mouton



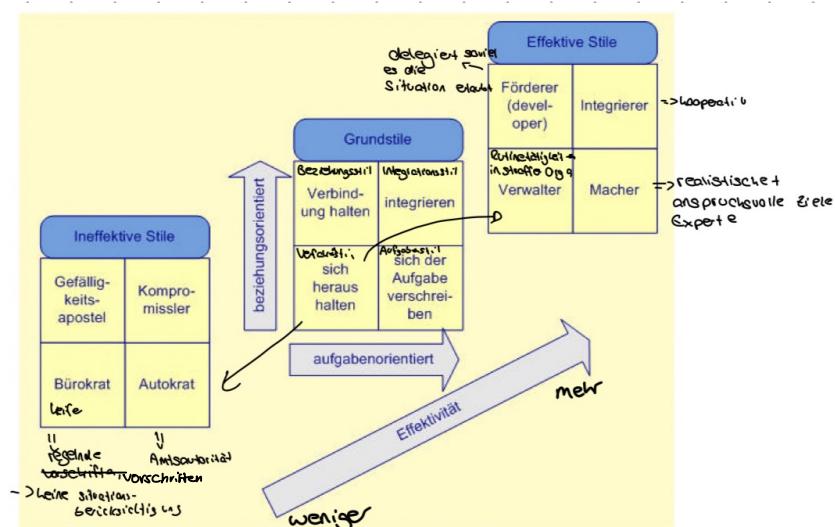
5 wesentliche Verhaltensmuster

1. Überlebensmanagement: kein Wert auf M/A gelegt → "laissez-faire"-Stil
2. Country-Club-Stil: Spannungsfreies Miteinander, Aufgabe/Arbeit weniger wichtig
⇒ Arbeitstempo sinkt
3. Autoritärer-Stil: Arbeitsergebnisse im Mittelpunkt, Mitarbeiterbedürfnisse weniger wichtig
⇒ einfache Altkordarbeiten
4. „Middle-of-the-Road“-Stil: ständiges Pendeln zwischen Forderung nach Leistung und M. Zufriedenstellung
5. Teammanagement: Bei hoher Arbeitsleistung sind die M. gleichzeitig sehr zufrieden
⇒ gutes Arbeitsklima, gemeinsame Ziele

dreidimensionaler Führungsstil

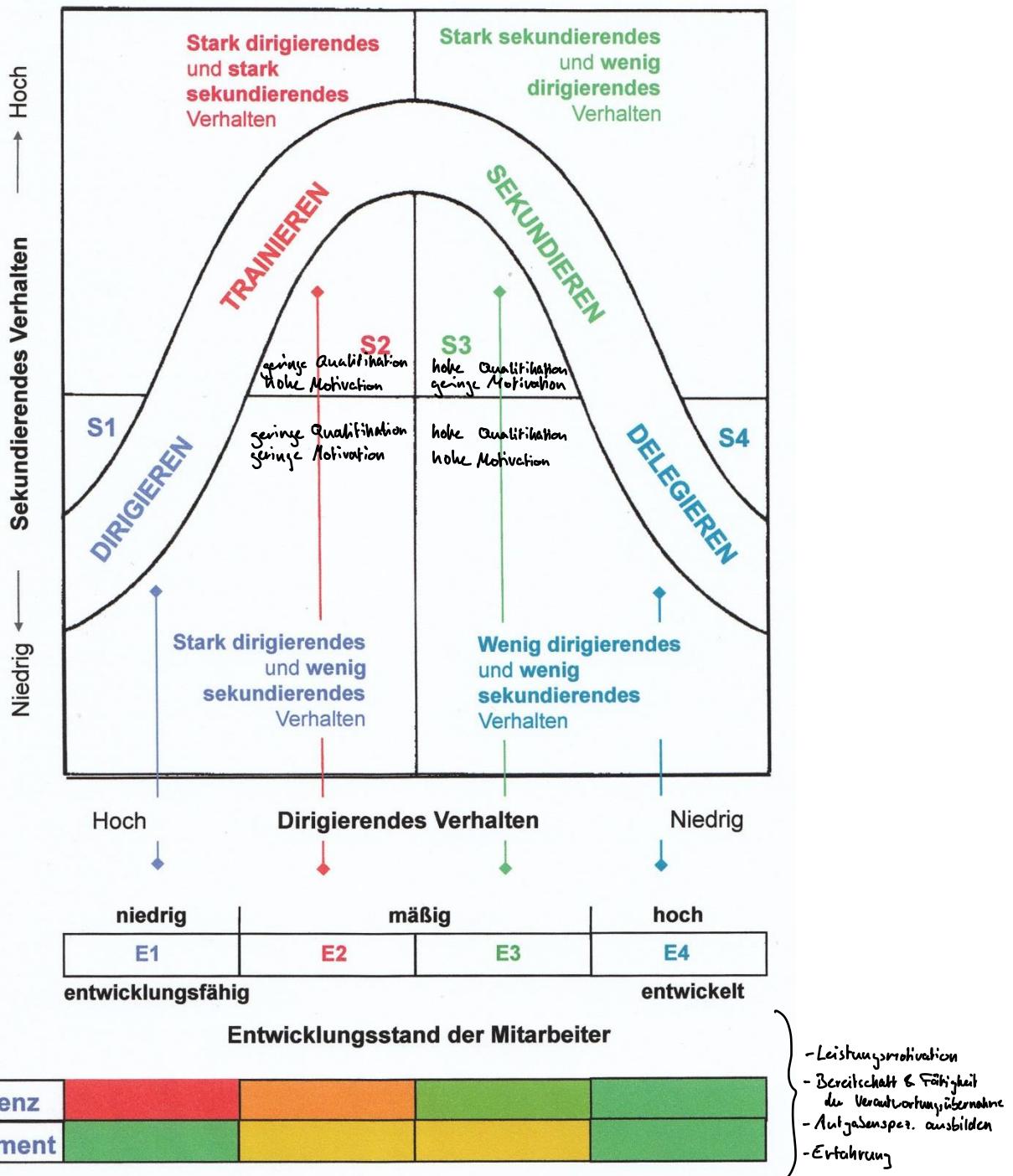
→ Reddin

=> Situationen: Aufgaben, Kultur, Marktänderungen, Mitarbeiter, Vorgesetzter, Abteilung (größe), Branche, Persönlichkeit, Corporate Identity, Unternehmensgröße, Organstruktur, -



Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard

Situatives Führen von Mitarbeitern



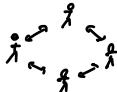
Personaleinsatzplanung - Überblick

Einarbeitung Vorbereitung Begrüßung Information Vorstellung Orientierung soziale Integration Einweisung und Kontrolle Beurteilung	Stellenzuweisung Mehrarbeit Versetzung Personalentwicklung Auslandseinsatz Personalreserve Personalleasing befristete Verträge Outsourcing	Stellenanpassung Arbeitsstrukturierung REFA•System Teilarbeit Job Rotation Fertigungsteam Job Enlargement Job Enrichment teilautonome Gruppe Fertigungsinsel Qualitätszirkel Werkstattzirkel Projektgruppe	Zeitwirtschaft Arbeitszeitmodelle feste Arbeitszeit rollierendes System Schichtarbeit Bandbreiten•Modell gestaffelte Arbeitszeit Baukastensystem Teilzeit Gleitzeit variable Arbeitszeit Jahresarbeitszeit Lebensarbeitszeit Sabbatical Cafeteria•System
		Arbeitsplatzgestaltung anthropometrisch physiologisch psychologisch informationstechnisch sicherheitstechnisch	Urlaub Erholungsurlaub Mindesturlaub Sonderurlaub Betriebsferien

Formen der Arbeitsstrukturierung

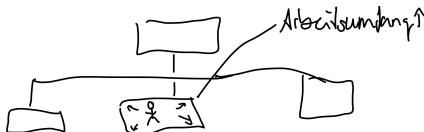
Der Hauptimpuls, über Formen der Arbeitsstrukturierung nachzudenken, lässt sich von der Herzbergischen Motivationstheorie ableiten und ihrer Betonung des Arbeitsinhalts als bedeutendste Motivationsquelle.

Job-Rotation



Bei diesem Modell wechseln die Mitarbeiter nach vorgeschrivenen oder selbst gewählten Zeit- und Reihenfolgen ihre Arbeitsplätze durch bis hin zu einem totalen Rundumwechsel. Man erreicht auf diese Weise ohne gestalterische Eingriffe in die Arbeitsplätze, für die wechselnden Personen eine Erhöhung der Aufgabenvielfalt nach Maßgabe der Aufgabenanforderungen. Dies beugt Monotonie vor, fordert Kreativität und sorgt gleichzeitig für abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben. Job-Rotation sorgt ebenso dafür, dass jeder Mitarbeiter, der an diesem Modell teilnimmt, jedes Aufgabengebiet bearbeiten kann. Bei Urlaub oder Krankheit eines Mitarbeiters entstehen so keine Fähig- und Fertigkeitslücken.

Job-Enlargement



Ebenfalls auf eine Ausweitung der Aufgabenvielfalt, jetzt allerdings durch gestalterische Eingriffe in den Arbeitsplatz (und den Arbeitsablauf), ist die Arbeitsvergrößerung (Job-Enlargement) gerichtet. Hier werden strukturell gleichartige, stark zersplitterte Tätigkeiten, die ursprünglich von verschiedenen Arbeitern durchgeführt wurden, wieder an einem Arbeitsplatz zusammengefasst. Die Erweiterung der Arbeit besteht in einer zahlenmäßigen Vergrößerung qualitativ gleichartiger Operationen. Im Gegensatz zur Job-Rotation kann die Arbeitsvergrößerung aber hier u.U. ein Mehr an Ganzheitlichkeit einschließen.

Job-Enrichment

Im Unterschied zu den bisher dargestellten Konzepten stößt die Arbeitsanreicherung in den Entscheidungs- und Kontrollspielraum vor und hebt damit am unteren Ende der Management-Hierarchie die traditionelle Trennung von leitender und ausführender Tätigkeit ansatzweise auf. Unter Job-Enrichment versteht man allgemein, den Mitarbeitern mehr Verantwortung zuzuteilen und ihre Tätigkeiten eigenverantwortlicher zu verrichten. Die Ausweitung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums ist daher die notwendige Bedingung, wenn man von Job-Enrichment sprechen will. Die Qualität von Job-Enrichment-Maßnahmen bestimmt sich weiterhin nach Art und Umfang der erreichten neuen Aufgabenvielfalt. Von zentraler Bedeutung ist ferner der Aufbau von direkten Kundenbeziehungen bzw. die Gestaltung des integrierten Arbeitsprozesses vom Kunden her.

Teilautonome Arbeitsgruppen

Selbststeuernde Arbeitsgruppen sind Kleingruppen im Gesamtsystem der Unternehmung, deren Mitglieder zusammenhängende Aufgabenvollzüge gemeinsam eigenverantwortlich zu erfüllen haben, und die zur Wahrnehmung dieser Funktion über entsprechende – vormals auf höheren Ebenen angesiedelte – Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen verfügen. Je nach den Sachverhalten, die der Arbeitsgruppe zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung übertragen werden, kann man verschiedene Grade der Selbststeuerung unterscheiden. Insgesamt ist es das Ziel, dass in der Gruppe alle Fähigkeiten und Kompetenzen zusammengefasst werden, die für die Erfüllung der Aufgabe (Abwicklung eines Teilprozesses, Erstellung eines Werkstücks usw.) erforderlich sind.

Telearbeit

Die Diskussion des Phänomens computergestützter, dezentraler Arbeitsplätze erfolgt in der Literatur mit Hilfe unterschiedlicher Begriffe. Im wissenschaftlichen Bereich scheint sich vor allen der Begriff „Telearbeit“ durchzusetzen.

Definition: Ausübung erwerbsmäßig betriebener Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz, der mit informationstechnischen Endgeräten ausgestattet, betriebsorganisatorisch dezentral eingerichtet und mit dem Auftraggeber durch elektronische Kommunikationsmedien verbunden ist. => Remote

