

Berichte aus der Betriebswirtschaft

Siegward Richthammer

**Erfolgsfaktoren
Personal und Organisation**

Shaker Verlag
Aachen 2004

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Inhaltsverzeichnis.....	3
1. Organisation mit System (Überblick).....	7
2. Strategische Ausrichtung der Organisation.....	13
2.1. Organisation im Spannungsfeld zwischen Kunde und Unternehmen .	13
2.2. Organisation und Technik.....	19
2.3. Prozessorientierte Organisation.....	21
2.4. Strategie der Kooperation.....	27
2.5. Beispiel Versicherungsunternehmen.....	30
3. Outsourcing.....	43
3.1. Outsourcing als Strategie.....	43
3.2. Beispiel Outsourcing: EDV für das Personalwesen.....	50
4. Personalentwicklung.....	54
4.1. Das Prinzip „Personalentwicklung“.....	54
4.2. Prinzip der Selbstverantwortung der Mitarbeiter.....	58
4.3. Das Subsidiaritätsprinzip.....	61
4.4. Bedarfs- und Potentialanalyse.....	63
4.4.1. Das Personalgespräch.....	63
4.4.1.1. Anlässe für das Personalgesprächs.....	69
4.4.1.2. Beurteilungsfehler.....	70
4.4.2. Trainee.....	72
4.4.3. Assessment-Center.....	74
4.4.3.1. Das Konzept „Assessment-Center“.....	74
4.4.3.2. Selbstverantwortung der Teilnehmer.....	80
4.4.3.3. Assessmentton thejob.....	82
4.4.4. Potentialerhebungen.....	85
4.5. Sabbatical.....	86
5. Begriffe der Organisation.....	88

5.1. Der Betrieb.....	88
5.2. Organisation und Organisieren.....	88
5.3. Betriebliches Vorschlagswesen.....	91
5.4. Problem und Ziel.....	94
5.4.1. Ziele als Führungsinstrument.....	96
5.5. Betriebsinterne Informationsquellen.....	97
5.6. Benchmarking.....	98
5.7. Stelle.....	99
5.7.1. Die Aufgabenanalyse.....	100
5.7.2. Die essentielle Zerlegungsstrategie.....	103
5.7.3. Die Aufgabensynthese.....	108
5.8. Grundsätze der Aufgabensynthese.....	110
5.8.1. Wirtschaftlichkeit.....	111
5.8.2. Transparenz der Organisation.....	112
5.8.3. Gleichgewicht zwischen Stabilität und Spontaneität.....	112
5.8.4. Kongruenz von Aufgabenstellung und Kompetenz.....	114
5.8.5. Zweckmäßigkeit der Organisation.....	117
5.8.6. Starke Sicherung der kritischen Stelle.....	117
5.8.7. Menschengerechte Arbeitsgestaltung.....	117
5.9. Ziele der Aufgabensynthese.....	117
5.9.1. Ableitung aus den Unternehmensgrundsätzen.....	118
5.9.2. Soziale Ziele.....	119
5.9.3. Strategische Ziele.....	119
5.9.4. Unternehmensphilosophische Anschauungen.....	120
5.10. Analysebeispiel: Bewerbung bewerten.....	121
5.10.1. Ereignistabelle.....	121
5.10.2. Kontextdiagramm.....	122
5.10.3. Verfeinerung des Kontextdiagramms: Bewerbung bewerten.....	122
5.10.4. Prozessspezifikationen.....	123
5.10.5. Arbeitsanweisungen.....	126
5.10.6. Informationsobjekte.....	128
5.11. Stellenarten.....	131
5.11.1. Instanz.....	131
5.11.2. Ausführungsstelle.....	133
5.11.3. Stabsstellen.....	133
5.11.4. Assistenz.....	134
5.12. Ursachen der Stellenentstehung.....	134
5.12.1. Zusammenfassung von Stellen.....	134
5.12.1.1. Strukturierung gemäss der Verrichtung.....	134
5.12.1.2. Strukturierung gemäss des Objektes.....	135
5.12.1.3. Gruppenorientierte Strukturierung.....	136

5.12.1.4. Regionale Strukturierung.....	136
5.12.1.5. Personale Strukturierung.....	136
5.13. Abteilung / Organisationseinheit.....	137
5.13.1. Formalstruktur des Unternehmensaufbaus.....	139
5.13.2. Änderungsdienst Stellen(besetzungs)plan.....	144
5.13.3. Darstellung des Stellen(besetzungs)plans.....	146
6. Stellenbeschreibungen.....	152
6.1. Einführung der Stellenbeschreibung.....	154
6.1.1. Nicht-Strukturierte Beschreibungsform.....	155
6.1.2. Strukturierte Beschreibungsform.....	157
6.2. Die Tätigkeitsbeschreibung.....	159
6.3. Das Funktionendiagramm.....	161
6.3.1. Prozesse.....	161
6.3.2. Aufgabenträger.....	162
6.3.3. Funktionen.....	163
6.3.4. Verbindung der einzelnen Komponenten.....	164
6.3.5. Das Funktionendiagramm als Alternative zur Tätigkeitsbeschreibung.....	167
6.3.6. Beispiel Tätigkeitsbeschreibung.....	169
6.4. Kompetenzregelung.....	171
6.5. Die Stellvertretung.....	175
6.6. Anforderungen an die Stelle.....	178
6.6.1. Strukturierung des Anforderungsprofils.....	181
6.6.2. Strukturierung der Anforderungsmerkmale.....	182
6.6.2.1. Genfer Schema.....	182
6.6.2.2. Kompetenzkompass.....	182
6.6.2.3. Dreistufige Bewertungsstruktur.....	184
6.6.3. Grad der benötigten Ausprägung der Anforderung.....	186
6.6.4. Verbindung zur Mitarbeiterqualifikation.....	188
7. Träger der Dienstleistung „Organisation“.....	190
7.1. Gleichheit der Einflussfaktoren.....	194
7.2. Beziehungsgefüge der Personalabteilung.....	195
7.3. Änderung der Organisation und Sinneswandel.....	196
7.4. Organisation involviert personalrechtliche Fragen.....	197
7.5. Personal(kosten)planung und Personalentwicklung.....	197
7.6. Gegenseitige Nutzung der Informationen.....	199
8. Projektorganisation.....	200

8.1. Projektbegriff.....	200
8.2. Einsatz der Projektorganisation.....	202
8.3. Rollen innerhalb der Projektorganisation.....	203
8.3.1. Der Projektleiter.....	203
8.3.2. Die Projektgruppe.....	206
8.3.3. Der Projektlenausschuss.....	207
8.3.4. Coaching.....	208
8.3.5. Projektmanager.....	209
8.4. Einbindung in die Aufbauorganisation.....	210
8.4.1. Projekte in reiner Projektorganisation.....	210
8.4.2. Projekte in Matrixorganisation.....	211
8.4.3. Projektmanagementorganisation.....	212
8.4.4. Projekte in reiner Linienorganisation.....	213
9. Einbindung der Informatik in die Organisation.....	214
9.1. Umfeld der EDV-Anwendungssysteme.....	217
9.2. Klassifizierung von Anwendungssystemen.....	219
9.2.1. Verwaltungsorientierte Systeme.....	219
9.2.2. Kundenorientierte Systeme.....	220
9.2.3. Wissensmanagement-Systeme.....	220
9.2.4. Vorgangsorientierte Anwendungssysteme.....	222
9.3. Entwicklung der EDV-Dokumentation.....	223
9.4. Datenmodell der EDV-Dokumentation.....	225
9.5. Planung und Steuerung von EDV-Aktivitäten.....	232
10. Übergreifender Einsatz des Stellenplans (Praxisbeispiel).....	236
10.1. Ausgangslage.....	236
10.2. Systemumgebung.....	237
10.3. Betriebliche Einsatzmöglichkeiten des Stellenplans.....	238
10.3.1. Vergabe von Berechtigungsprofilen.....	238
10.3.2. Berechtigungsvergabe in EDV-Systemen.....	240
10.3.3. Elektronische Zutrittskontrolle.....	241
10.3.4. Telefonverzeichnis/Besucherverwaltung.....	241
Literaturverzeichnis.....	243