

Stattdessen sollte man die **Arbeitsausführung** z. B. so umreißen: »Hat Werkstücke nach komplizierten Zeichnungen auf ... Maschinen selbstständig und genau angefertigt« oder »hat bis zu zehn Maschinen selbstständig eingerichtet und gewartet« oder »hat bei der Montage von Großgeräten nach Anweisung selbstständig und sehr gewissenhaft gearbeitet und die Arbeitssicherheitsbestimmungen genau und mit positiver Auswirkung auf seine Arbeitskollegen beachtet«. Einfachen, leicht nachvollziehbaren Beschreibungen des **Arbeitsverhaltens** ist der Vorzug zu geben gegenüber allgemein gehaltenen Hinweisen wie z. B. «ist ein guter Schlosser» (was hat er denn tatsächlich gemacht?) oder »war ein zuverlässiger Mitarbeiter« (worin zuverlässig? pünktlich? gewissenhaft? hilfsbereit?).

Schließlich sollte auch der **berufliche Werdegang** im Unternehmen nicht vergessen werden, wie z. B. Aufstieg nach dem Abschluss der Berufsausbildung zum Facharbeiter, Tätigkeit als (...) in Abteilung (...), dann Versetzung in Abteilung (...) als (...), wenn dort eine andere Tätigkeit übernommen wurde; ferner inner- und außerbetriebliche Fort- und Weiterbildung, Übertragung spezieller Aufgaben und Verantwortung, Umgang mit Kunden, aber auch jahrelange, qualifizierte Tätigkeit mit hoher Leistungsbereitschaft usw.

Unzulässig sind geschönte Angaben, um jemanden »wegzuloben«, weil sie dann nicht mehr der Wahrheit entsprechen. Häufig anzutreffen ist dagegen die Neigung, Negatives ganz wegzulassen (»war fleißig« – die Unpünktlichkeit oder schlechte Arbeitsqualität werden nicht erwähnt; oder »hat Reparaturarbeiten ausgeführt« – wobei die dabei leider oft aufgetretenen großen Beschädigungen und Leichtsinnsunfälle verschwiegen werden). Da für die Zeugnisausfertigung die Personalabteilung zuständig ist, muss ihr die endgültige Formulierung überlassen bleiben; sie trägt auch die **Rechtsverantwortung**. Sie ist dabei auf die gründliche Zuarbeit des Meisters angewiesen, der ihr die entsprechenden wichtigen Einzelinformationen zukommen lassen muss.

In einem **einfachen Zeugnis** werden lediglich die Art und Dauer des Dienstverhältnisses sowie einzelne regelmäßig durchgeführte Aufgabenbereiche bestätigt. Aussagen über die Leistungen des Arbeitnehmers, seine Führung und sein Verhalten sind im einfachen Zeugnis nicht enthalten.

1.1.4.5 Rechte und Pflichten nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Arbeitnehmer, deren Arbeitsverhältnis endet, sind verpflichtet, sich unverzüglich (ohne schuldhaftes Zögern) nach Zugang der Kündigung oder nach Abschluss eines Aufhebungsvertrages persönlich bei der zuständigen Agentur für Arbeit arbeitssuchend zu melden. Bei befristeten Arbeitsverhältnissen muss die Meldung drei Monate vor Ablauf der Befristung erfolgen.

Der **Arbeitnehmer** muss dem Arbeitgeber nach Beendigung die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel, wie z. B. Schlüssel, Geschäftsunterlagen, Werkzeuge, Laptops oder Fahrzeuge etc. zurückgeben, ansonsten kann sich der (ehemalige) Arbeitnehmer durch die verspätete Rückgabe schadenersatzpflichtig machen.

Der **Arbeitgeber** hat den Arbeitnehmer vor der Beendigung des Arbeitsverhältnisses frühzeitig über die Notwendigkeit eigener Aktivitäten bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung und über die Pflicht zur unverzüglichen Meldung bei der Agentur für Arbeit zu unterrichten. Andernfalls kann auch er sich schadenersatzpflichtig machen.

Ferner ist unter Umständen eine Freistellung zu gewähren, wenn dies zur Stellensuche oder für Vermittlungsaktivitäten erforderlich ist.

Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses muss der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer die Arbeitspapiere (wie z. B. Zeugnis, Sozialversicherungsnachweis) aushändigen.

Der restliche Jahresurlaub sollte während der Kündigungsfrist nach Möglichkeit gewährt werden und es besteht die Pflicht zur Zeugniserteilung (s.o.).

1.1.5 Geltungsbereich und Rechtswirksamkeit von Tarifverträgen

1.1.5.1 Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie

Die Prinzipien unserer marktwirtschaftlichen Ordnung bedingen, dass der Staat auf die Regelung von Preisen und Löhnen verzichtet und sie den unmittelbar Beteiligten überlässt; der soziale Aspekt unserer Wirtschaftsordnung erzwingt vom Staat nur die Festsetzung von Mindestbedingungen, hat aber den Kernbereich der Tarifautonomie unangetastet zu lassen.

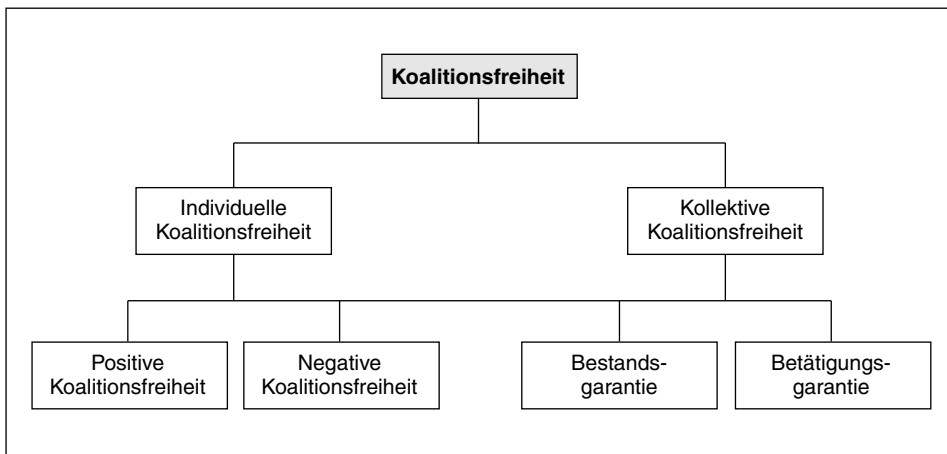
Das Wort »Tarif« bezeichnete ursprünglich Vergütungssätze für bestimmte Leistungen (so teilweise jetzt noch im Verkehrs- und Beförderungswesen), umfasst heute aber alles, was vertraglich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern vereinbart wird.

Das Wort »Autonomie« bedeutet die Möglichkeit, kraft eigener Verantwortung und Zuständigkeit Recht setzen zu können. Tarifautonomie meint daher das Recht, die Arbeitsbedingungen eigenverantwortlich regeln zu dürfen.

Dies erfolgt durch den Abschluss von Tarifverträgen für eine große Zahl von Arbeitnehmern und Arbeitgebern und erspart einen schwierigen und zeitraubenden Interessenausgleich beim Aushandeln jedes Einzelarbeitsvertrages.

Wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit der Tarifautonomie ist die grundgesetzlich garantierte Koalitionsfreiheit (Art. 9 Abs. 3 GG), das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen (»Koalitionen«) zu bilden. Damit wird einerseits dem Einzelnen ermöglicht, einer solchen Koalition beitreten zu können, andererseits deren Bestehen garantiert.

Die **individuelle** Koalitionsfreiheit bezieht sich auf den einzelnen Arbeitnehmer oder Arbeitgeber, der das Recht hat, der Koalition jetzt oder später beitreten zu dürfen (positive Koalitionsfreiheit), genauso wie er die Freiheit hat, der Koalition fernbleiben zu dürfen (negative Koalitionsfreiheit). Könnte jemand zum Beitritt gezwungen werden, hätte er ja nicht mehr die Freiheit der eigenen Entscheidung über einen Beitritt.



Koalitionsfreiheit

Zur Unterstützung des Grundrechtes der Koalitionsfreiheit hat das Bundesarbeitsgericht entschieden, dass Differenzierungsklauseln in Tarifverträgen, die bestimmte Leistungen nur Gewerkschaftsmitgliedern zusichern, unzulässig sind. Unterscheidungen im Interesse der Allgemeinheit hingegen sind zulässig. Umgekehrt darf auch der Arbeitgeber die Koalitionsfreiheit nicht dadurch einengen, dass er grundsätzlich keine Gewerkschaftsmitglieder einstellt, oder dass er ihnen z. B. Vorteile verspricht für den Fall ihres Austritts aus der Gewerkschaft.

Die **kollektive** Koalitionsfreiheit garantiert der Koalition ihren Bestand und untersagt es dem Staat, ihr die Existenz zu erschweren. Welchen Sinn aber hätte das Bestehen einer Koalition, wenn ihr nicht zugleich die Möglichkeit zur Werbung neuer Mitglieder sowie zur spezifisch koalitionsgemäßen Betätigung garantiert würde? Die Koalition muss also auch frei agieren dürfen und ein Arbeitgeber darf deren Mitglieder nicht benachteiligen.

Nach einer Grundsatz-Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vor mehr als zwanzig Jahren kann die Koalitionsfreiheit aber dann eingeschränkt werden, wenn der Staat Regelungen zur Abwehr von Arbeitslosigkeit, zum Schutz des Allgemeinwohls oder zur Stabilisierung des Sozialwesens erlässt. Diese weitreichende Formulierung schafft Möglichkeiten für staatliche Eingriffe.

Kennzeichen einer arbeitsrechtlichen Koalition

Nicht jeder Zusammenschluss von Personen stellt eine Koalition dar, sondern bestimmte Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit wir von einer Koalition sprechen können. Diese notwendigen Eigenschaften werden im Folgenden aufgezeigt. Der Zusammenschluss

- muss **auf Dauer** angelegt und wie ein privatrechtlicher Verein organisiert sein, mit Satzung, Vorstand und regelmäßigen, demokratischen Wahlen dazu, Ein- und Austrittsbedingungen usw.;
- muss **auf freiwilliger** Basis erfolgen, niemand darf – weder direkt noch indirekt – zum Beitritt gezwungen werden, d. h. die individuelle Koalitionsfreiheit muss verwirklicht sein;
- muss **gegnerfrei** sein, d. h. es dürfen nur Arbeitnehmer oder nur Arbeitgeber beitreten, damit die Koalition ohne Rücksicht auf die Gegenseite ihre Interessen verfolgen kann;
- muss auch **unabhängig** sein von anderen Institutionen jeder Art, auch von Kirchen und politischen Parteien, damit die Interessenwahrnehmung konzentriert und unabhängig für die Mitglieder erfolgen kann;
- muss **überbetrieblich** sein, weil sonst die wirkungsvolle Interessenvertretung kleiner Unternehmen erheblich erschwert würde und einer zu kleinen Koalition zwangsläufig die Durchsetzungskraft fehlte (Ausnahme ist nur die Postgewerkschaft, da neben der Post kein weiteres gleichartiges Unternehmen besteht);
- muss der **Wahrung** und **Förderung** der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen der Mitglieder dienen, und gerade dieses arbeitsrechtliche Ziel – und ein solches ist gemeint – muss eindeutig im Vordergrund der Aktivitäten jeder einzelnen Koalition stehen;
- muss bereit sein, den **Arbeitskampf**, der grundgesetzlich garantiert ist, als letztes Mittel zur Erreichung des Zieles »Verbesserung der Arbeitsbedingungen« einzusetzen, um den anderen Tarifpartner zum Abschluss eines neuen Tarifvertrages zu zwingen.

Tarifverträge, von denen es in der Bundesrepublik über 80.000 gibt, abzuschließen, ist **zentrale Aufgabe** der Koalitionen. Aber es darf nicht verschwiegen werden, dass die Verbände auch einen wesentlichen Teil ihrer Kraft der politischen Mitwirkung widmen, und ihre in den staatlichen Bereich hineinwirkenden Aktivitäten aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken sind. Die Verbände, die die Merkmale einer Koalition erfüllen, sind tariffähig, können also Tarifvertragspartei sein. Das sind (§ 2 TVG)

- auf Arbeitgeberseite einzelne große Arbeitgeber sowie insbesondere die **Arbeitgeberverbände** und auch deren Spitzenverbände,
- auf Arbeitnehmerseite einzelne **Gewerkschaften** oder deren Zusammenschlüsse als Spitzenorganisation der Gewerkschaften.

1.1.5.2 Tarifverträge: Arten, Bedeutung und Wirksamkeit

Die Tarifvertragsparteien können die Arbeitsbedingungen nur für die Arbeitsverhältnisse regeln, die in den von ihnen festgelegten räumlichen und sachlichen Geltungsbereich gehören, vornehmlich also in **Flächen- oder Branchen-Tarifverträgen**. Dadurch werden für mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Deutschland die Arbeitsbedingungen geregelt.

Die räumliche Zuordnung ist ein bestimmtes geographisches Gebiet, die sachliche Zuordnung ist der wirtschaftliche Hauptzweck des Betriebes, d. h. dass auch für einen Tischler in einem Chemiebetrieb der Tarif für die chemische Industrie und für einen Maurer in einem metallverarbeitenden Unternehmen der Tarif gilt, der zwischen der IG Metall und Gesamtmetall ausgehandelt wird (**Industrieverbandsprinzip** der DGB-Gewerkschaften). Das ist die in der Satzung geregelte **Tarifzuständigkeit**.

Eine spezielle Form des Tarifvertrages ist der **Haustarifvertrag**. Gem. § 2 Tarifvertragsgesetz (TVG) können Tarifvertragsparteien Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, aber auch einzelne Arbeitgeber sein. Bei einem Haustarifvertrag tritt auf Arbeitgeberseite nicht (wie üblich) ein Arbeitgeberverband als Tarifvertragspartei auf, sondern der einzelne Arbeitgeber ist selber Tarifvertragspartei.

Haustarifverträge sind damit Tarifverträge, die ein Arbeitgeber für einzelne Betriebe oder das gesamte Unternehmen abgeschlossen hat. Haustarifverträge werden häufig auch als Firmentarifverträge bezeichnet.

Bei einem Haustarifvertrag ist der Arbeitgeber selbst Tarifvertragspartei und mit Abschluss des Haustarifvertrages hat er sich bereits vertraglich gebunden und es bedarf für die Anwendbarkeit des Haustarifvertrages nur noch der Mitgliedschaft des Arbeitnehmers in der tarifschließenden Gewerkschaft.

Darüber hinaus kann ein Haustarifvertrag Anwendung finden, wenn im Arbeitsvertrag eine Bezugnahme auf den Haustarifvertrag vereinbart wurde. Dies ist zweckmäßig, wenn mit dem Haustarifvertrag im Betrieb oder Unternehmen Bedingungen einheitlich geregelt werden sollen, aber nicht alle Arbeitnehmer – und das ist die Regel Mitglied in der tarifschließenden Gewerkschaft sind.

Auf das Arbeitsverhältnis können auch mehrere Tarifverträge Anwendung finden, etwa ein Haustarifvertrag und ein Flächentarifvertrag. Diese Konstellation ergibt sich zum Beispiel dann, wenn der Arbeitgeber Mitglied im tarifschließenden Arbeitgeberverband ist und dadurch an einen (Flächen-)Tarifvertrag gebunden ist, der Arbeitgeber für die gleiche Regelungsmaterie aber auch einen Haustarifvertrag abgeschlossen hat. Zwischen dem Haustarifvertrag und Flächentarifvertrag besteht eine Tarifkonkurrenz, die in der Regel zu Gunsten des spezielleren Tarifvertrages aufzulösen ist. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes ist regelmäßig der Haustarifvertrag gegenüber einem Verbandstarifvertrag spezieller und geht dem Verbandstarifvertrag somit vor.

Seit 2015 gilt in Deutschland das **Tarifeinheitsgesetz**. Es gilt für die Situation, dass die Mitarbeiter in einem Betrieb in unterschiedlichen Gewerkschaften organisiert sind, also zum Beispiel viele Lokführer in einer anderen Gewerkschaft sind als das restliche Zugpersonal. Können sich diese Gewerkschaften nicht auf einen einheitlichen Tarifvertrag mit

dem Betrieb einigen, gilt nach dem Gesetz am Ende der Tarifvertrag der Gewerkschaft, die in dem Unternehmen die meisten Mitglieder hat, egal, aus welcher Berufsgruppe. Der Tarifvertrag der kleineren Gewerkschaft wird dadurch verdrängt. Dadurch soll verhindert werden, dass Betriebe lahmgelegt werden, weil auf den Streik der einen Gewerkschaft der Streik der nächsten folgt. Die Gewerkschaften sollen sich stattdessen vorher zusammensetzen und ihre Interessen abstimmen. Das Gesetz wird von einigen Gewerkschaften kritisiert und ist aktuell immer noch Gegenstand mehrerer Gerichtsverfahren.

Eine wichtige Wirksamkeitsvoraussetzung ist die **Schriftform** bei Tarifverträgen; damit soll eine verbindliche Informationsbasis für alle Interessierten geschaffen werden. Darüber hinaus werden alle Tarifverträge aus Beweissicherungsgründen in ein Register beim Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz eingetragen.

Ein inhaltlicher Verstoß gegen höherrangiges Recht, auch die Verletzung des Günstigkeitsprinzips, ist nur ausnahmsweise zulässig, nämlich wenn das Gesetz es gestattet (d. h. dispositiv oder zumindest tarifdispositiv ist), aber praktische Bedeutung hat nur die Besserstellung im Vergleich mit der gesetzlichen Regelung.

Im Hinblick auf die zeitliche Geltung eines Tarifvertrages wird eine Mindestfrist von den Tarifvertragsparteien vereinbart; nach Ablauf dieser und auch später kann der Vertrag unter Beachtung der vereinbarten Kündigungsfristen von beiden Seiten gekündigt werden. Die Mindestlaufzeit richtet sich insbesondere nach der Art der Verträge: Entgelttarifverträge haben in der Regel eine sehr viel kürzere Laufzeit als Mantel- und Rahmentarifverträge, die mehr die grundsätzlichen Arbeitsbedingungen, nicht aber die Entgelte der Höhe nach festlegen.

Endet ein Vertrag nach Ablauf der Kündigungsfrist, bleiben seine Bestimmungen aber so lange gültig, bis sie durch eine andere Bestimmung ersetzt sind – so genannte **Nachwirkung** (§ 4 Abs. 5 TVG).

Während der Laufzeit des Tarifvertrages sind die Vereinbarungen zwingend und können für die betroffenen Arbeitnehmer und Arbeitgeber nicht verändert werden, auch wenn sich beispielsweise die konjunkturelle Lage verschlechtert. Das ist die **Ordnungsfunktion**, die neben der **Schutzfunktion** im Wesentlichen die Bedeutung von Tarifverträgen kennzeichnet. Die Schutzfunktion dient besonders dem Arbeitnehmer, der tarifgebunden ist, weil die tariflichen Vereinbarungen für ihn Mindestnormen sind. Schließlich sind noch die **Verteilungsfunktion** (Tarifverträge enthalten differenzierte Entgeltgruppen) und die **Friedensfunktion** von Tarifverträgen zu nennen. Letztere gestattet Arbeitsk Kampfmaßnahmen erst nach Ablauf des in Frage kommenden Vertrages und nach Ausschöpfung aller Einigungsmöglichkeiten (zum Funktionsgeflecht vgl. auch die folgende Abbildung).

1.1.5.3 Inhalt, Bindungswirkung und Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen

Die Friedenspflicht gehört bereits zum Inhalt von Tarifverträgen, denn sie stellt die wichtigste Pflicht der Tarifvertragsparteien dar und kennzeichnet damit den **schuldrechtlichen Teil** des Tarifvertrages, der vom **normativen Teil** streng zu unterscheiden ist.

Der normative Teil umfasst die Bestimmungen, die den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen ordnen, während der schuldrechtliche Teil die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien zueinander begründet.

Aus diesem schuldrechtlichen Teil ist die Einwirkungspflicht zu erläutern: Damit ist die Verpflichtung der Tarifvertragsparteien gemeint, auf ihre Mitglieder hinzuwirken, die Verpflichtung

2.2 Die Grundsätze der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation

2.2.1 Grundstrukturen betrieblicher Organisation

2.2.1.1 Grundfragen und Grundbegriffe der Organisation

2.2.1.1.1 Organisationsbegriff und Systembegriff

Der Begriff der Organisation begegnet uns im Alltag in verschiedenen Ausprägungen. So werden zum Beispiel oft Vereine, Verbände und sonstige Institutionen als »Organisationen« bezeichnet. Meist verstehen wir unter Organisation aber die Tätigkeit des Organisierens und nicht deren Ergebnis, wobei die Umgangssprache wiederum verschiedene Bedeutungen kennt. Wer sagt, dass er »etwas organisiert«, meint damit häufig nichts weiter, als dass er sich »um etwas kümmert« oder »etwas beschafft«.

Im Allgemeinen bezeichnet Organisieren aber mehr, nämlich die Regelung von Abläufen und Beziehungen zwischen Menschen untereinander oder Menschen und Dingen – Maschinen, Werkzeugen und Werkstoffen, Belegen usw. – überall dort, wo in Zusammenarbeit ein gemeinsames Ziel erreicht werden soll.

Organisation ist also überall dort anzutreffen, wo Zusammenarbeit oder, anders ausgedrückt, **Arbeitsteilung** praktiziert wird (→ Abschn. 2.2.1.1.2). Mit der Durchsetzung der Arbeitsteilung – zunächst in Handel und Handwerk, später in der Industriegesellschaft – wuchs das Bewusstsein für die Notwendigkeit der organisatorischen Gestaltung von Werkstätten, Betrieben und Verwaltungen und der sich darin vollziehenden Tätigkeiten, und so war es nur folgerichtig, dass sich die Organisationslehre zu einem eigenständigen und wichtigen Gebiet der Betriebswirtschaftslehre entwickelte.

In der Organisationslehre findet sich eine Vielzahl von Definitionen des Organisationsbegriffes. Sehr gebräuchlich ist die folgende:

»Organisation ist die Schaffung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben«
(E. GROCHLA)

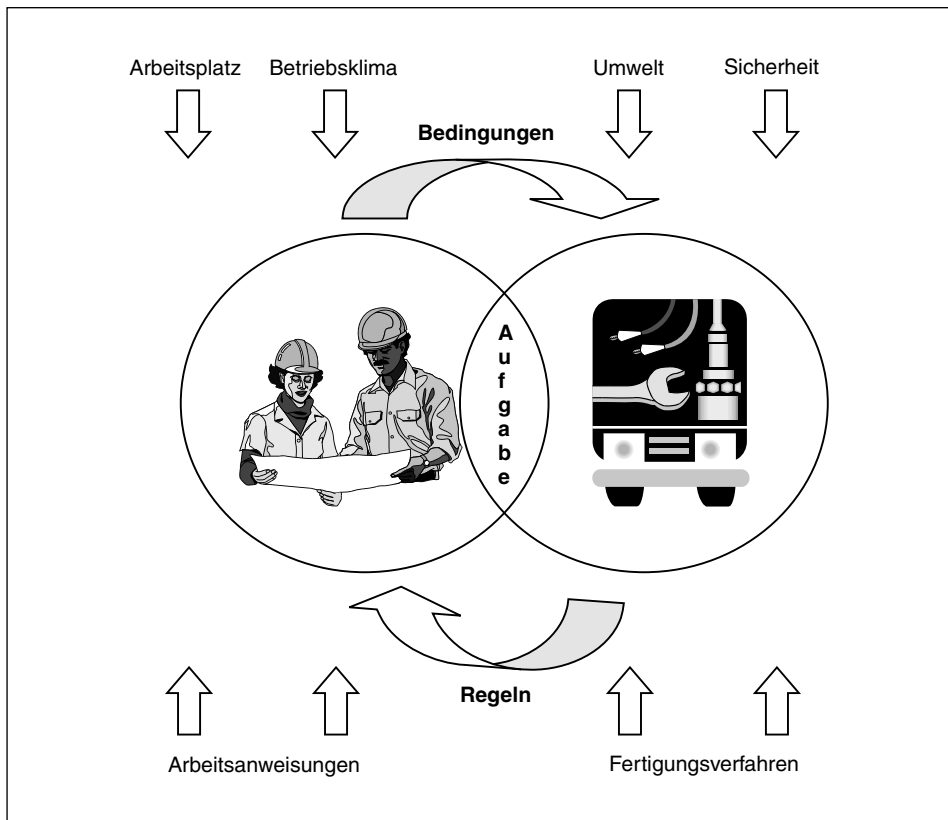
Aus dieser Definition lässt sich herleiten, wann Organisation erforderlich ist – und wann nicht: Offensichtlich setzt sie das **Vorhandensein einer Aufgabe** voraus (eine zweckfreie Plauderrunde ist demnach kein System, das gestaltet werden müsste), die in verschiedene Arbeitsschritte bzw. Teilaufgaben **zerlegbar** sein muss (sonst gäbe es nichts zu gestalten) und sich **immer wieder** stellt.

Mit obiger Definition wird ein weiterer, in der Organisationslehre sehr bedeutsamer, Begriff eingeführt, nämlich der des Systems.

»Ein **System** ist die Menge von in Beziehung stehenden Menschen und Maschinen, die unter bestimmten Bedingungen nach festgelegten Regeln bestimmte Aufgaben erfüllen sollen« (E. GROCHLA).

Systeme, in denen Menschen und Maschinen gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, werden auch als **sozio-technische Systeme** bezeichnet.

Diese Definition macht klar, dass auch ein Industriebetrieb ein System ist.



Menschen und Maschinen im sozio-technischen System

Betrachtet man beide Definitionen im Zusammenhang, wird deutlich, dass Organisation mit **Planung** verbunden ist: Zur Erledigung der sich wiederholt in gleicher Weise stellenden Aufgabe wird ein Gerüst aus zusammenwirkenden »Aktionsträgern« – Menschen, Maschinen, sonstigen Sachmitteln und Informationen – dauerhaft so konstruiert, dass sich in ihm bestimmte, festgelegte »Prozeduren« vollziehen können. Einmalig auftretende Probleme entziehen sich einer solchen Planung und damit auch dem Organisieren; ihnen begegnet man mit **Improvisation** (→ Abschn. 2.2.1.1.3).

Die betriebliche Organisation erstreckt sich auf eine Vielzahl von Aspekten und ist überall, im Großen – bei Betrachtung des Unternehmens als Ganzes – wie im Kleinen, also in einzelnen Verrichtungen an einzelnen Arbeitsplätzen, anzutreffen.

In jedem Falle, im Großen wie im Kleinen, bedeutet betriebliches Organisieren, Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Wie muss ein System in seinen Strukturen beschaffen sein und
- wie muss ein Ablauf innerhalb dieses Systems gestaltet werden, damit das angestrebte Ziel erreicht werden kann?

Diese Kernfragen führen unmittelbar zu den Begriffen der Aufbauorganisation und Ablauforganisation, denen in den folgenden Betrachtungen breiter Raum gewidmet ist.

Zuvor sollen aber weitere Grundbegriffe aus der Organisationslehre behandelt werden.

2.2.1.1.2 Organisation und Arbeitsteilung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, dass der Begriff der Organisation untrennbar mit demjenigen der Arbeitsteilung verbunden ist.

Wo Menschen zusammenleben, findet Arbeitsteilung statt. Im Frühstadium der kulturellen Entwicklung der menschlichen Zivilisationen beschränkte sie sich auf den Familienverband, dessen Mitglieder – häufig in Abhängigkeit von Geschlecht, Alter und Stellung innerhalb der Familie – unterschiedliche Aufgaben erfüllten. Ein Austausch von Gütern fand nicht statt; jeglicher Bedarf wurde in der Familiengemeinschaft selbst erzeugt und auch selbst verbraucht.

Mit dem Zusammenrücken der Menschen in dörflichen und städtischen Lebensgemeinschaften einerseits und der wachsenden – oft notgeborenen – Mobilität andererseits ging eine weiter reichende Aufgabenverteilung einher. »Wer was machte«, hing von persönlichen Merkmalen des Ausführenden – Talenten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Leistungsfähigkeit –, vor allem aber davon ab, welche Güter oder Dienste in der betreffenden oder einer anderen erreichbaren Lebensgemeinschaft benötigt wurden und somit Tauschwert besaßen. Die vom Einzelnen im Rahmen des erwählten »Berufes« produzierte Menge überstieg den Eigenbedarf; zugleich verzichtete er darauf, andere, ebenfalls benötigte Güter selbst herzustellen.

Aus dem einfachen Tausch, bei dem jeder Partner gegen Hergabe seines eigenen Produktes genau das Gut erhielt, das er gerade selbst benötigte, entstanden Tauschketten.

Folge war die Entwicklung zur **Marktwirtschaft** mit der Entstehung von Geld, Märkten, verschiedenen Formen des Handels, Handelsgebräuchen und gesetzlichen Regelungen.

Ein ebenso simples wie einleuchtendes Beispiel für Arbeitsteilung in der beginnenden Industrialisierung liefert der schottische Nationalökonom Adam SMITH (1723–1790) in seinem 1774 erschienenen Hauptwerk »An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations« (deutscher Titel: »Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes«):

»Ein Arbeiter, der zur Herstellung von Stecknadeln nicht angelernt wäre, der also mit dem Gebrauch der dazu verwendeten Maschinen nicht vertraut wäre, könnte selbst bei äußerster Anstrengung täglich gerade nur eine, sicherlich jedoch keine zwanzig Nadeln herstellen.

Bei der derzeitigen Herstellungsart dagegen ist nicht nur das Ganze ein selbstständiges Gewerbe, sondern es zerfällt wiederum in eine Anzahl Zweigbetriebe, von denen die meisten wieder in sich selbständig sind. Der eine Arbeiter zieht den Draht, ein anderer streckt ihn, ein dritter schneidet ihn ab, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift ihn am oberen Ende, damit der Kopf angesetzt werden kann. Die Anfertigung des Kopfes macht wiederum zwei oder drei verschiedene Tätigkeiten erforderlich: Das Ansetzen desselben ist eine Arbeit für sich, das Weißglühen der Nadeln ebenso, ja sogar das Einwickeln der Nadeln in Papier bildet eine selbstständige Arbeit. Auf diese Weise zerfällt die schwierige Aufgabe, eine Stecknadel herzustellen, in etwa achtzehn verschiedene Teilarbeiten, die in manchen Fabriken alle von verschiedenen Händen ausgeführt werden, während in anderen zuweilen zwei oder drei derselben von einem Arbeiter allein besorgt werden.

Ich habe eine kleine Manufaktur dieser Art gesehen, in der nur zehn Mann beschäftigt waren und folglich einige zwei oder drei verschiedene Arbeiten zu übernehmen hatten. Obgleich sie nun sehr arm und infolgedessen mit den nötigen Maschinen nur ungenügend versehen waren, so konnten sie jedoch, wenn sie sich tüchtig daranhielten, an einem Tag zusammen etwa zehn Pfund Stecknadeln anfertigen.

Ein Pfund enthält über 4000 Nadeln mittlerer Größe. Diese zehn Arbeiter konnten demnach täglich über 48000 Nadeln herstellen. Da nun auf jeden der zehnte Teil von 48000 Nadeln entfällt, so kann man auch sagen, dass jeder täglich 4800 Nadeln herstellte. Hätten sie dagegen alle einzeln und unabhängig voneinander gearbeitet und wäre niemand besonders angelernt gewesen, so hätte gewiss keiner 20, vielleicht sogar nicht einmal einer eine Nadel täglich anfertigen können, d. h. sicher nicht den 240sten, vielleicht nicht einmal den 4800sten Teil von dem, was sie jetzt infolge einer entsprechenden Teilung und Vereinigung der verschiedenen Arbeitsvorgänge zu leisten im Stande sind.«

Im letzten Satz weist SMITH auf eine Besonderheit der industriellen Arbeitsteilung hin: Sie zerlegt die Fertigungsaufgabe in verschiedene Teilaufgaben, die teils unabhängig voneinander begonnen und ausgeführt werden können (Draht vorbereiten, Kopf herstellen) und teils zeitlich/sachlogisch aufeinander folgen (Draht ziehen, Draht strecken, Draht schneiden...), letztlich aber vereinigt werden müssen (Kopf ansetzen), um ein fertiges Endprodukt zu ergeben.

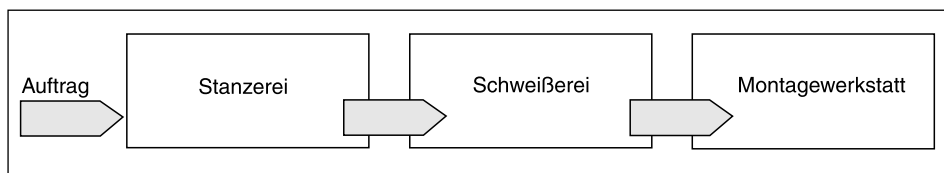
Sein Beispiel steht für die wesentliche Erkenntnis, dass durch Arbeitsteilung die **Arbeitsproduktivität**, die sich im Verhältnis von Arbeitseinsatz zu Arbeitsergebnis ausdrückt, bedeutend gesteigert werden kann: »Die Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern« (SMITH).

Grundsätzlich können zwei Formen der betrieblichen Arbeitsteilung unterschieden werden: Die verrichtungs- und die objektorientierte Arbeitsteilung.

Die **verrichtungsorientierte Arbeitsteilung**, auch **funktionale Organisation** genannt, verteilt die betrieblichen Aufgaben nach dem Kriterium der unterschiedlichen Verrichtungen; zugleich werden **Stellen** mit gleichen Aufgaben zusammengefasst.

Beispiel:

Die »Schmitz & Schulz PC Components GmbH« stellt Computergehäuse in Werkstattfertigung her, d. h. Arbeitsplätze mit gleichartiger Verrichtung (z. B. stanzen, schweißen, montieren...) sind jeweils in einer Werkstatt (Stanzerei, Schweißerei, Montagewerkstatt...) zusammengefasst, und die einzelnen Werkstücke durchlaufen diese Werkstätten in der durch die produktionstechnischen Erfordernisse diktierten Reihenfolge.



Verrichtungsorientierte Arbeitsteilung

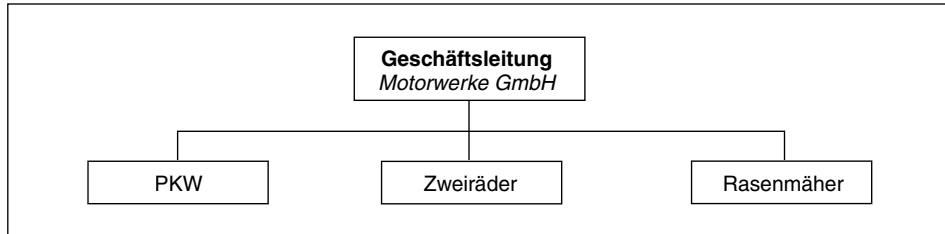
Diese Form der Arbeitsteilung, bei der jeder Mitarbeiter nur einen Teilprozess innerhalb des Gesamt-Produktionsprozesses ausführt (→ Abschn. 2.2.5.1, »Arteilung«), ist charakteristisch für die industrielle Fertigung.

Die **objektorientierte Arbeitsteilung** erfolgt nach Aufgabenobjekten. Dies können Produkte, aber auch Regionen oder Kundengruppen sein. Häufig sind Unternehmen auf der zweiten Hierarchieebene – also unmittelbar unterhalb der Führungsspitze – nach dem Objektprinzip gegliedert. In diesem Fall spricht man von **Spartenorganisation**.

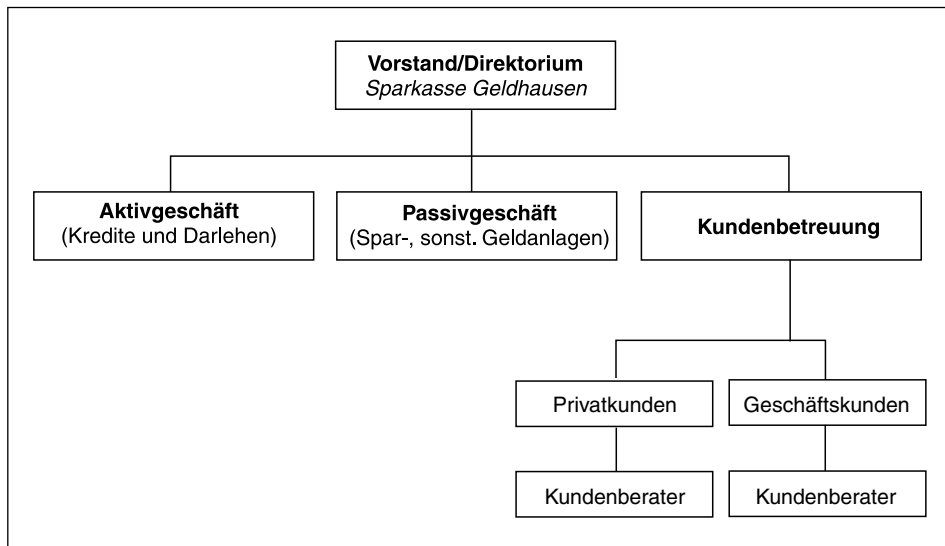
Beispiele:

Ein Unternehmen stellt verschiedene Arten von Kraftfahrzeugen her. Unterhalb der Geschäftsführungsebene erfolgt eine Untergliederung in die Sparten »Personenkraftwagen«, »Zweiräder« und »Rasenmäher«.

Die Sparkasse in Geldhausen ist unterhalb der Geschäftsleitungsebene verrichtungsorientiert ausgerichtet. Der Schalterbereich ist jedoch objektorientiert in die Geschäftsbereiche »Privatkundengeschäft« und »Geschäftskundengeschäft« eingeteilt; »Objekte« sind dabei die Kunden. Innerhalb dieser Bereiche ist jeder Kunde einer bestimmten Kundenberaterin zugeteilt, die alle gewünschten Geschäfte – Geldanlage, Kreditgewährung, Barauszahlung, Sortenbeschaffung usw. – für »ihren« Kunden abwickelt (im Gegensatz dazu wäre die »klassische« Trennung nach Giro-, Spar-, Kassenschalter usw. verrichtungsorientiert!)



Spartenorganisation



Objektorientierung in nachrangiger Hierarchieebene

Bezüglich der **einzelnen Arbeitsplätze im Fertigungsbereich** ist Objektorientierung eher selten anzutreffen, denn sie würde bedeuten, dass der einzelne Mitarbeiter als Generalist mit dem gesamten Herstellungsprozess befasst ist (→ Abschn. 2.2.5.1, »Mengenteilung«). Verwirklicht ist sie häufig aber in Bezug auf Gruppen.

Beispiel:

Die Mitarbeiter einer jeden Arbeitsgruppe erstellen gemeinsam jeweils ein bestimmtes Produkt. Die Fertigung ist also insoweit objektorientiert organisiert. Jeder Mitarbeiter beherrscht alle notwendigen Arbeitsschritte, so dass eine gegenseitige Vertretung oder ein bewusster Aufgabentausch (»Job Rotation«) möglich ist, und steuert innerhalb seines Teams durch seine Arbeitsleistung eine Teilmenge zum Gesamtprozess bei. Keiner der Mitarbeiter vollzieht jedoch jemals den gesamten Herstellungsprozess an einem konkreten Stück allein.

Beispiele für die **Ausrichtung an Aufgabenobjekten** finden sich häufig im Dienstleistungsbereich.

Jeder Mitarbeiter der Kundendienstabteilung eines Küchengeräteherstellers ist einer bestimmten Regionalgruppe zugeteilt. Jede Anforderung des Kundendienstes, unabhängig von der Geräteart und der Art des Defektes, wird der Regionalgruppe allein aufgrund des Kundenortes zugewiesen und von demjenigen Gruppenmitglied, das gerade Zeit hat bzw. sich gerade in der Nähe des Kunden aufhält, bearbeitet.

2.2.1.1.3 Disposition und Improvisation

In Abschnitt 2.2.1.1.1 wurde bereits darauf hingewiesen, dass Organisation an das Vorhandensein einer zerlegbaren Daueraufgabe geknüpft ist und einer Planung bedarf. Improvisation wurde im gleichen Zuge als ungeplante Reaktion auf eine unvorhergesehene und einmalige Problemstellung bezeichnet.

Damit könnte der Eindruck entstanden sein, dass Improvisation gewissermaßen das Gegenteil von Organisation sei. Jedoch schließen sich Organisation und Improvisation nicht aus; vielmehr sind sie in jedem System nebeneinander anzutreffen: In jedem Betrieb stellen sich immer wieder Probleme, die außerhalb des üblichen Aufgabenerfüllungsspektrums stehen, so noch nie aufgetreten sind und sehr wahrscheinlich auch nicht wieder auftreten werden – und denen durch ungeplantes, sofortiges Handeln begegnet wird.

Zwischen Organisation und Improvisation ist die Disposition angesiedelt. Dieser Begriff wird immer dann verwendet, wenn eine Aufgabe zu erledigen ist, die zwar zu den Regelaufgaben des Betriebes gehört, in ihrer konkreten Ausprägung aber nicht vorhersehbar war und daher einer kurzfristigen Planung vor der sich direkt anschließenden Handlung bedarf, wobei sie sich auf die vorhandene Organisationsstruktur und die durch sie vorgegebene Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsverteilung stützt.

Zur Verdeutlichung folgendes Beispiel:

Ein Speditionsunternehmen, das sich auf die Durchführung von Wohnungsumzügen im gesamten Bundesgebiet spezialisiert hat, aber auch kurzfristige Transporte für gewerbliche Auftraggeber durchführt, verfügt über eine bestimmte Anzahl von Fahrzeugen, Fahrern und Packern, über deren Einsatz unter Beachtung von Lenk- und Ruhezeiten, Wartungsintervallen usw. ein Mitarbeiter am Unternehmensstandort entscheidet.

Wenn ein Kunde einen Umzugsauftrag erteilt, wird dieser in einer bestimmten Weise behandelt: Aufnahme, Weitergabe, Bestätigung des Auftrags usw. sind festgelegt. Es liegt nun aber in der Natur der Aufgabenstellung, dass die konkreten Ausprägungen eines eingehenden Auftrages – Abhol- und Anlieferorte, Umzugstag, Menge und Besonderheiten des Umzugsgutes usw. – vorab nicht bekannt sind.

Bei der Zuteilung eines Fahrzeuges und des Personals zu einem Auftrag sind – im Interesse der Wirtschaftlichkeit, die durch eine hohe Kapazitätsauslastung gefördert wird – zusätzlich die weiteren vorliegenden Aufträge zu berücksichtigen: Gibt es die Möglichkeit, durch geschickte Planung – etwa die Verbindung mit einem gewerblichen Transport – eine Leerfahrt zu vermeiden? Können mehrere Aufträge durch Zuladung miteinander verbunden werden? usw., wobei täglich neu eingehende Kundenaufträge dazu führen können, dass die bereits getroffenen Zuordnungen wieder verworfen werden.

Hier handelt es sich um eine typische Dispositionsaufgabe: Gestützt auf ein dauerhaft bestehendes organisatorisches Gerüst wird kurzfristig geplant und gehandelt. Nicht zuletzt drückt sich dies auch in der Stellenbezeichnung des Mitarbeiters aus, der »Disposition« genannt wird.

2.4 Anwenden von Methoden der Entgeltfindung und der kontinuierlichen betrieblichen Verbesserung

2.4.1 Formen der Entgeltfindung

Lohn ist Entgelt für geleistete Arbeit. Im Betrieb wird in Bezug auf gewerbliche Arbeitnehmer von Lohn und bei Angestellten von Gehalt gesprochen. Im öffentlichen Dienst sind die Begriffe Vergütung und Besoldung üblich.

Rechtliche Grundlagen zur Entlohnung bilden der Lohntarifvertrag, Lohnrahmentarifvertrag, das Tarifvertragsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, das Handelsgesetzbuch und Bürgerliche Gesetzbuch sowie das Grundgesetz (GG).

Regelungen zur Entlohnung sind außerdem den einzelnen Manteltarifverträgen zu entnehmen.

2.4.1.1 Anforderungs- und leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung

Das Entgelt ist ein entscheidender Reiz für Mitarbeiter, ihre Arbeitskraft dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Dabei ist für den einzelnen Mitarbeiter häufig nicht allein die absolute Einkommenshöhe von Bedeutung; vielmehr hängt die Zufriedenheit auch wesentlich davon ab, ob das eigene Einkommen nicht hinter demjenigen von Kollegen mit gleichen oder ähnlichen Arbeitsaufgaben zurückbleibt.

Ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Entgeltfindung ist selbstverständlich die Arbeitsleistung. Mit der Forderung »gleicher Lohn für gleiche Arbeit« stellt sich aber das gewichtige Problem der Vergleichbarmachung.

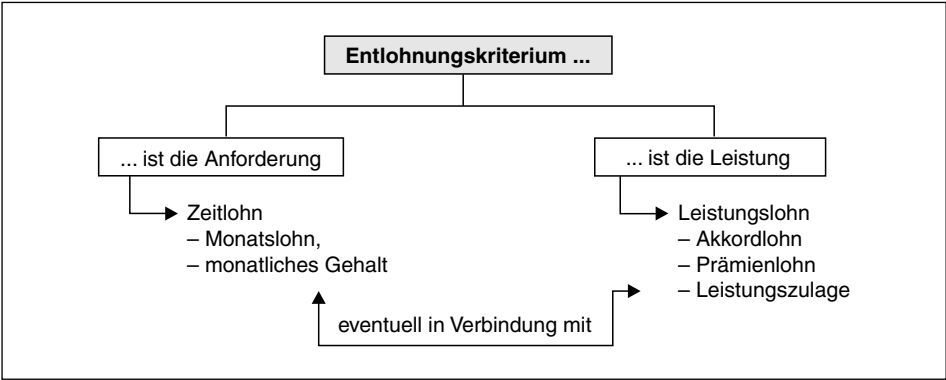
Mittels einer Arbeitsbewertung auf der Basis der vorweg kurz beschriebenen Zeitstudien wird eine Annäherung an eine Objektivierung der Leistungsbeurteilung versucht, aber eine rein objektiven Kriterien folgende und damit absolut gerechte Eingruppierung und Entlohnung erscheint schlichtweg nicht möglich.

Anstelle einer absoluten Lohngerechtigkeit ist folglich die relative Lohngerechtigkeit angestrebt: Diese liegt als Grundgedanke den Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zugrunde und kommt in den Tarifgruppen und tariflichen Entgeltbeiträgen bzw. entsprechenden Betriebsvereinbarungen zum Ausdruck.

Die Entgeltpolitik unterscheidet die folgenden vier Bestimmungsgrößen.

- Das **anforderungsgerechte Arbeitsentgelt**: Dieses berücksichtigt die Arbeitsanforderungen und -bedingungen und erfordert das Vorliegen von Arbeitsplatzbewertungen und Stellenbeschreibungen. Nicht die tatsächliche Leistung, sondern die Anforderungen des Arbeitsplatzes sind Grundlage der Entlohnung.
- Das **leistungsgerechte Entgelt**: Auf Basis von Messungen und Bewertungen wird die individuelle Leistungsabgabe des einzelnen Arbeitnehmers entlohnt.
- Das **verhaltensgerechte Entgelt**: Im Vordergrund der Betrachtung steht die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, also z. B. Qualität, Anwesenheit, Unfallfreiheit. Häufig werden am Verhalten orientierte Entgeltanteile in Form von Prämien zusätzlich zum sonstigen Einkommen ausgeschüttet.
- Das **sozialgerechte Entgelt** berücksichtigt persönliche Daten und Lebensumstände des Arbeitnehmers, also z. B. Alter, Familienstand, Zahl der Kinder, Behinderungen, Betriebszugehörigkeit.

In der heute üblichen Entlohnungspraxis finden in der Regel alle vier Bestimmungsgrößen angemessene Berücksichtigung. Im Folgenden wird auf Systeme zur anforderungsge- rechten Entlohnung mittels Arbeitsbewertung und Systeme zur leistungsgerechten Ent- lohnung mittels Leistungskennzahlen eingegangen. Den Unterschied zwischen beiden Entlohnungsformen zeigt die folgende Abbildung.



Lohnformen in Abhängigkeit vom Entlohnungsgrundsatz

2.4.1.2 Grundlagen der Arbeitsbewertung

Voraussetzung für eine dem Anforderungsgrad entsprechende Bewertung einzelner Arbeitsverrichtungen ist eine Differenzierung und Klassierung von Tätigkeiten nach

- Fachkenntnissen (Vorbildung, Arbeitserfahrung),
- geistiger Anstrengung,
- körperlicher Anstrengung (Geschicklichkeit, Muskelbelastung, Aufmerksamkeit, beson- dere Belastung durch Schichtarbeit),
- Verantwortung für Mitarbeiter und Sachen,
- Umgebungseinflüssen (Schmutz, Nässe, Lärm, Arbeit im Freien, Unfallgefahr usw.).

Das im Jahre 1950 auf einer internationalen Konferenz für Arbeitsbewertung entwickelte »Genfer Schema« kennt vier Obergruppen und insgesamt sechs Anforderungsgruppen.

Gruppenzahl	Hauptanforderungen	
I.	Fachkönnen:	1. geistige Anforderungen
II.	Belastung:	2. körperliche Anforderungen
III.		3. geistige Beanspruchung
IV.		4. körperliche Beanspruchung
		5. Verantwortung
		6. Arbeitsbedingungen

»Genfer Schema« zur Klassierung von Tätigkeiten

Qualitative Methoden der Arbeitswertanalyse sind

- die **summarische Methode**: Die Arbeitsverrichtungen werden ohne Aufgliederung nach einzelnen Anforderungsarten als Ganzes bewertet;

- die **analytische Methode**: Für jede einzelne Anforderungsart wird ein Wert ermittelt; der Arbeitswert einer Verrichtung ergibt sich aus der Summe der Einzelwerte für die Anforderungen, die im Rahmen dieser Verrichtung an den Ausführenden gestellt werden.

Die Quantifizierung der **Arbeitsschwierigkeit** folgt entweder

- dem Prinzip der **Reihung**: Die zu bewertenden Verrichtungen werden nach abnehmendem Schwierigkeitsgrad geordnet;
- dem Prinzip der **Stufung**: Unterschiedliche Verrichtungen mit gleichem Schwierigkeitsgrad werden innerhalb eines vorab festgelegten Systems mit verschiedenen Anforderungsstufen der gleichen Stufe zugeordnet.

Die Kombination der qualitativen und quantitativen Prinzipien ergibt vier Grundmethoden der Arbeitsbewertung:

Prinzip der Quantifizierung	Prinzip der Qualitätsanalyse	
	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

Grundmethoden der Arbeitsbewertung

Das **Rangfolgeverfahren** ist ein einfaches, jedoch für kompliziertere Verhältnisse kaum geeignetes Verfahren, das alle in einem Betrieb anfallenden Verrichtungen in eine Rangreihung einstellt. Eine Rangreihung besagt jedoch nichts über die Abstände zwischen den einzelnen Leistungsklassen. Übertragen auf die Arbeitsbewertung bedeutet dies, dass das Rangfolgeverfahren nur unbefriedigende Hilfen zur Lösung des Entlohnungsproblems stellt.

Das **Lohngruppen-** oder **Katalogverfahren** bildet eine Anzahl von Stufen (= Lohngruppen) mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad, in die alle anfallenden Verrichtungen eingeordnet werden. Zu jeder Stufe werden Richtbeispiele dargeboten, die die Einordnung erleichtern sollen. Dieses Verfahren wird in Tarifverträgen bevorzugt.

Das **Rangreihenverfahren** bringt alle Verrichtungen in eine Rangreihung, betrachtet dabei jedoch – anders als das Rangfolgeverfahren – jede Anforderungsart getrennt: So werden alle Verrichtungen einmal nach den Vorkenntnissen, dann nach der körperlichen Belastung, der Verantwortung usw. sortiert. Die Stellung einer Verrichtung innerhalb einer Reihe wird in einem Prozentwert ausgedrückt. Die Schwierigkeit besteht darin, dass den verschiedenen Anforderungsarten unterschiedliches Gewicht beizumessen ist und daher eine komplizierte Berechnung erforderlich wird, in der die verschiedenen Prozentwerte mit den jeweiligen Gewichtungsfaktoren multipliziert werden.

Das **Stufenwertzahlverfahren** legt für jede Anforderungsart eine Wertzahlenreihe fest, die innerhalb einer Bandbreite von z. B. »äußerst gering« bis »extrem hoch« Punkte vergibt.

Anforderungsart	Bewertung	Punktezahl
Körperliche Beanspruchung	äußerst gering	0
	leicht	2
	mittelschwer	4
	hoch	6
	sehr hoch	8
	extrem hoch	10

Stufenwertzahlverfahren

Die Wertzahlen müssen nicht in gleichen absoluten Abständen festgelegt werden; auch nichtlineare Verläufe sind denkbar. Außerdem kann eine Gewichtung der unterschiedlichen Anforderungsarten erfolgen.

Arbeitsplatzbewertung

Die Bewertung und Eingruppierung eines Arbeitsplatzes erfolgt unabhängig vom Stelleninhaber anhand der Tätigkeitsbeschreibung oder Stellenbeschreibung. Die darin aufgeführten Anforderungen werden z. B. nach dem Genfer Schema oder einem anderen Kriterienkatalog mit einer Wertzahl versehen, wobei die Kriterien mit einem Gewichtungsfaktor versehen werden, da sie in aller Regel von unterschiedlich großer Bedeutung für die Gesamtbewertung sind. Die Summe der mit dem Gewichtungsfaktor multiplizierten Wertzahlen führt zur Eingruppierung des Arbeitnehmers in eine Lohngruppe.

Die Bewertung im Unternehmen ist meist auf Bewertungsausschüsse übertragen, denen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter angehören. Das Verfahren soll eine möglichst große Objektivität und Vergleichbarkeit gewährleisten.

2.4.1.3 Lohnarten

2.4.1.3.1 Zeitlohn

Beim Zeitlohn kann unterschieden werden nach

- Zeitlohn ohne Leistungsbewertung,
- Zeitlohn mit Leistungsbewertung.

In der ersten Form des Zeitlohnes wird sowohl die Art der Leistung als auch das Ausmaß der Leistung abgegolten. Der Arbeitnehmer kann im Allgemeinen ohne besonderen Zeitzwang mit einer konstanten Lohnhöhe rechnen.

Zeitlöhne **ohne leistungsbezogene Komponente**, wie sie aus der ausschließlichen Praktizierung der geschilderten Arbeitsbewertung resultieren, sind in den Bereichen der Verwaltung und Dienstleistung gebräuchlich, in gewerblich-technischen Bereichen aber eher die Ausnahme; öfter werden sie dort mit leistungsbewertenden Elementen kombiniert.

Der Zeitlohn mit **Leistungsbewertung** hat als Ziel, eine Leistungssteigerung durch die Quantifizierung der Leistung des Menschen in Form eines Leistungswertes zu erreichen. Die leistungsbezogenen Lohnkomponenten beruhen auf Leistungsbewertungen, die in regelmäßigen Abständen durch die jeweiligen Vorgesetzten vorgenommen werden. Wie die Beurteilung durchgeführt wird und welche Kriterien dabei beurteilt werden, ergibt sich im Allgemeinen aus tarifvertraglichen Regelungen. Von der Höhe des Leistungswertes ist die Höhe der Leistungszulage abhängig. Sie ist vergangenheitsbezogen und wird in der Erwartung gezahlt, dass der Mitarbeiter auch künftig sein Leistungsverhalten nicht verändert. Die **Leistungsbeurteilung** wird in Intervallen, mindestens jedoch einmal im Jahr durchgeführt.

Eine Sonderform ist der **Pensumlohn**, eine Leistungszulage für eine bestimmte Periode (z. B. ein Quartal, ein Halbjahr), die für ein vorab vereinbartes, in der Periode zu erbringendes Arbeitspensum vereinbart wurde. In der Leistungsüberprüfung und vor Festlegung der Leistungszulagen für die Folgeperiode wird rückblickend festgestellt, ob dieses Pensum auch tatsächlich erbracht oder sogar überschritten wurde.

Dem relativ hohen Aufwand, der mit der Ermittlung und Vereinbarung des Pensums einhergeht, stehen als Vorteile eine für den Arbeitnehmer kalkulierbare, weil für die Dauer der Periode feststehende Lohnhöhe und eine aufgrund der Gewährung einer Leistungskomponente gesteigerte Motivation gegenüber.

2.4.1.3.2 Leistungslohn: Akkordlohn, Prämienlohn und Leistungszulagen

Die »klassischen« Formen des Leistungslohns sind der Akkordlohn, der Prämienlohn und sonstige Zulagen.

Bei leistungsbezogenen Löhnen ist zu beachten, dass die gesetzlichen **Mindestlohnvorgaben** nach dem Mindestlohngesetz (MiLoG) bzw., soweit Tarifbindung besteht, die tariflichen Mindestlöhne einzuhalten sind. Die Normalleistung beim Akkord wird daher so bemessen, dass der Mindestlohn erreicht wird. Prämien werden immer zusätzlich zum Zeit- oder Akkordlohn gewährt.

2.4.1.3.2.1 Akkordlohn

Akkordlohn ist eine Lohnform mit direktem Leistungsbezug. Die Leistung wird in Leistungskennzahlen ausgedrückt. Diese sind

- die vom arbeitenden Menschen beeinflussbare Mengenleistung, ausgedrückt im Leistungsgrad,
- der daraus abgeleitete Zeitgrad.

Zur Ermittlung dieser Werte müssen vorab Arbeitszeitstudien durchgeführt werden.

Zeitstudien, Bewegungsstudien und Systeme vorbestimmter Zeiten

Zeitstudien sind exakte Zeitmessungen, mit deren Hilfe der durchschnittliche Zeitverbrauch für eine Verrichtung ermittelt werden soll. Derartige Zeitmessungen werden häufig im Zusammenhang mit Stückakkordlöhnen durchgeführt.

Es gehört dabei zum Wesen der Arbeitsplatzgestaltung, dass Verrichtungen, etwa menschliche Bewegungen, zuvor im Sinne der oben genannten Gestaltungsaspekte optimiert, also vereinfacht, verdichtet, angereichert und um unnötige oder unnötig kräftezehrende Elemente bereinigt werden.

Jede einzelne Zeitmessung ergibt eine Zeit, die eine bestimmte Arbeitskraft für eine Verrichtung benötigt. Da jedoch ein Durchschnittswert gesucht wird, müssen möglichst viele Messungen derselben Tätigkeit durchgeführt werden, wobei die Tätigkeit von wechselnden Arbeitskräften auszuüben ist.

Da jede Arbeitskraft ein individuelles Leistungsvermögen aufweist, wird nach REFA neben der Zeitmessung auch eine Schätzung des individuellen Leistungsgrades vorgenommen. Der normale Leistungsgrad, die sogenannte **Normalleistung**, wird mit 100 % angenommen; Kriterium für eine Normalleistung ist z. B. eine harmonische, koordinierte Bewegungsausführung.

Die durch Zeitstudien ermittelte Normalzeit für eine Arbeitsverrichtung ist nicht identisch mit der **Vorgabezeit**, die auch Unterbrechungen berücksichtigt, die arbeitsablauf- oder störungsbedingt auftreten oder der Erholung bzw. den persönlichen Bedürfnissen der Arbeitskraft dienen.

Um Zeitvorgaben in noch größerem Maße objektivieren zu können, wurden wissenschaftliche Mikro-Bewegungsstudien durchgeführt, deren Ergebnisse aus Tabellenwerken entnommen werden können. Hierin finden sich Standardzeitwerte für diverse, hinsichtlich ihres Schwierigkeitsgrades noch mehrfach differenzierte Grundbewegungen wie Hinlängen, Greifen, Vorrichten usw.

In Deutschland verbreitete Methoden, auf die hier aber nicht weiter eingegangen werden soll, sind das »REFA-Standardprogramm Planzeitermittlung«, MTM (Methods Time Measurement) und WF (Work Factor).

3.4 Erstellen von technischen Unterlagen, Entwürfen, Statistiken, Tabellen und Diagrammen

3.4.1 Technische Unterlagen

Zur Übermittlung von technischen Informationen zwischen verschiedenen betrieblichen Stellen oder zwischen betrieblichen und außerbetrieblichen Stellen (etwa Kunden, Prüfstellen, Behörden) werden häufig Medien eingesetzt, die als technische Unterlagen bezeichnet werden, z. B.

- Anleitungen,
- Stücklisten,
- Tabellenbücher,
- Normen und Richtlinien,
- Entwürfe und Zeichnungen,
- tabellarisch oder durch Diagramme visualisierte statistische Daten.

Werden mittels solcher und ähnlicher Unterlagen Informationen übermittelt, wird häufig auch von **technischer Kommunikation** gesprochen.

Die Erstellung technischer Unterlagen ist häufig nicht ins Ermessen des Unternehmens gestellt, sondern hat aufgrund gesetzlicher Anforderungen zu erfolgen. Bei der Umsetzung der Informationen in technischen Unterlagen sind oft nationale, europäische oder internationale Normen und Richtlinien zu beachten. Die Erlangung von **Prüfzeichen** ist teilweise an die Vorlage von technischen Dokumentationen gebunden. Aus der Fülle von Vorschriften, Richtlinien und Normen werden im Folgenden einige Beispiele herausgegriffen; die Darstellung kann aber in keiner Weise als vollständig betrachtet werden. Wer mit der Erstellung technischer Unterlagen befasst ist, ist gut beraten, die rechtlichen Anforderungen für den speziellen Fall im Einzelnen und sehr genau abzuklären, um Haftungsrisiken im Vorwege zu begegnen.

3.4.1.1 Technische Dokumentationen

Technische Dokumentationen sind Unterlagen, die ein auf technischem Wege hergestelltes Produkt beschreiben.

Grundsätzlich ist zunächst zwischen internen und externen technischen Dokumentationen zu unterscheiden.

- Die **interne technische Produktdokumentation** dient dazu, alle technischen Informationen über ein Produkt von seiner Entwicklung und Erprobung über die Fertigung, Kontrolle und Beobachtung bis zur Demontage und Entsorgung festzuhalten. Hier kommt es darauf an, den möglicherweise bestehenden rechtlichen Anforderungen zu entsprechen und dabei eine Dokumentation zu schaffen, die einer Überprüfung etwa in Zusammenhang mit einer Klage aus Produkthaftung oder Umwelthaftung rechtlich standhält. Art, Inhalt und Ausführung unternehmensinterner technischer Dokumentationen, die aufgrund gesetzlicher Bestimmungen, technischer Normen oder öffentlicher Forderungen notwendig sind, sind Gegenstand der Richtlinie VDI 4500 Blatt 2.

Gesetzliche Grundlagen in Deutschland sind vor allem das Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG) und das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB, insbesondere § 823 über die Schadensersatzpflicht), sowie verschiedene EU-Richtlinien und ihre Umsetzungen in nationales Recht, etwa

- die Maschinenrichtlinie 2006/42/EG (vgl. Lehrbuch 1, Abschnitt 1.4.7.6), in Deutschland umgesetzt vor allem im Produktsicherheitsgesetz (ProdSichG) und in der Maschinenverordnung (9. ProdSV);
- die ATEX-Produktrichtlinie 2014/34/EU über das Inverkehrbringen von Produkten, die in explosionsgefährdeten Bereichen eingesetzt werden, in Deutschland umgesetzt in der Explosionsschutzprodukteverordnung (11. ProdSV).

Bestandteile der internen technischen Dokumentation sind vor allem

- Pflichtenhefte (vgl. Abschnitte 3.1.2.2 und 3.5.3.1),
 - Konstruktionsunterlagen (technische Zeichnungen, Berechnungen),
 - Versuchs- und Testberichte,
 - Risikobeurteilungen (eigene und/oder durch Dritte durchgeführt),
 - Fertigungsunterlagen (Fertigungspläne, Stücklisten, Montageanleitungen, Spezifikationen usw.),
 - Unterlagen und Nachweise zur Qualitätssicherung,
 - sämtliche externen technischen Dokumentationsunterlagen.
- Als **externe technische Produktdokumentation** werden für den (externen) Benutzer eines Produktes technische Unterlagen erstellt, die – im Allgemeinen aufgrund rechtlicher Vorschriften – eine Vielzahl von Anforderungen erfüllen müssen, wobei insbesondere im Hinblick auf den privaten, nicht sachverständigen Konsumenten besonders auf Klarheit und Eindeutigkeit der Darstellung zu achten ist. Häufig wird daher, wo immer möglich, die schriftliche Erklärung durch visualisierende Elemente wie technische Detailansichten, 3D- und Explosionszeichnungen, Fotografien und auch Bewegtbilder ergänzt. Die Unterlagen dienen dazu, das Produkt für den Nutzer zu erklären und verwendbar zu machen, wobei neben der eigentlichen Benutzung auch an Wartung und Reparatur zu denken ist.

Bestandteile der externen technischen Dokumentation sind vor allem

- **Nutzerinformationen** in Form von **Bedienungsanleitungen** (Gebrauchsanweisungen, Benutzerhandbücher usw.; vgl. Abschnitt 3.4.1.1.1), wobei neben der Langform oft auch eine – häufig bebilderte – Kurzform ausgeliefert wird.
- Montage-, Installations-, Wartungs- und Reparaturanleitungen (vgl. Abschnitt 3.4.1.1.2),
- Serviceanleitungen.
- über Internet abrufbare Demonstrations- und Einweisungsvideos (Tutorials) und Online-Hilfen wie FAQ-Listen (Frequently Asked Questions), Kontaktforen und Live-Chats.

Der als »**Blue Guide**« bekannte Leitfaden der EU-Kommission für die Umsetzung der Produktvorschriften der EU verweist ausdrücklich darauf, dass die Erarbeitung der benötigten technischen Unterlagen und das Versehen des Produkts mit Gebrauchsanweisungen und Sicherheitsinformationen in einer für die Verbraucher und Endbenutzer leicht verständlichen und vom betreffenden Mitgliedstaat bestimmten Sprache zu den Pflichten des Herstellers beim Inverkehrbringen eines Produkts gehören.

In der täglichen Arbeit des Industriemeisters spielen beide Arten technischer Dokumentationen eine Rolle. Oft wird er mit technischen Unterlagen arbeiten, die von anderen Stellen innerhalb oder außerhalb des Betriebes erstellt wurden; aber auch er selbst wird technische Unterlagen erstellen und weitergeben oder erklären. Aus letzterem Grunde ist die Kenntnis der grundlegenden Anforderungen an die wesentlichen Arten technischer Unterlagen unerlässlich.

3.4.1.1.1 Nutzungsinformationen (Bedienungs-, Gebrauchsanleitungen)

Aufgabe einer Nutzungsinformation (als neuerer Begriff für »Bedienungs-, Gebrauchsanleitung, -anweisung«) ist es, den Benutzer zur optimalen Bedienung des in ihr beschriebenen Gegenstands zu befähigen. Zugleich muss sie ihn vor Fehlbedienungen warnen, die zu einer Beschädigung des Gegenstandes führen und im schlimmsten Falle eine Gefahr für Leib und Leben des Bedieners oder weiterer Personen nach sich ziehen können.

Traditionell gehörte die Abfassung von Betriebsanleitungen in den Aufgabenbereich des Konstrukteurs. Häufig wurde sie nur als Nebenaufgabe betrachtet und ungern ausgeführt (woraus oft unvollständige und wenig verständliche Anleitungen resultierten, die ihren Zweck nicht erfüllten). Letzteres können sich die Unternehmen heute wegen der erheblichen rechtlichen Risiken, die aus dem Verstoß gegen Normen und Richtlinien erwachsen können, nicht mehr erlauben. Oft wird die Abfassung von Nutzungsinformationen für technische Geräte daher auf – oft freiberuflich arbeitende – technische Redakteure übertragen. Die notwendigen Übersetzungen in die Sprachen der potenziellen Nutzer leisten technische Fachübersetzer.

In der Europäischen Union bestehen zahlreiche rechtliche Vorgaben, nach denen praktisch kein Produkt ohne Bedienungsanleitung in Verkehr gebracht werden kann. In vielen Fällen ergibt sich diese Pflicht aus dem Produktsicherheitsgesetz.

Die wichtigste, weil für alle Branchen und Produkte anwendbare Norm für Technische Dokumentation und Technische Kommunikation ist die DIN EN IEC/IEEE 82079-1 »Erstellung von Nutzungsinformation (Gebrauchsanleitungen) für Produkte – Teil 1 Grundsätze und allgemeine Anforderungen« mit Stand von September 2021. Grundlage für eine Nutzungsinformation bilden danach

- anleitende Informationen mit Verfahrensweisen, die von den Nutzern durchzuführen sind, etwa in Form von Schritt-für-Schritt-Anleitungen, und mit Warnhinweisen.
- erklärende Informationen zum Zweck und Funktionsprinzip des Produkts, wiederum mit Sicherheitshinweisen.
- referenzielle Informationen, die nur gelegentlich und in bestimmten Situationen benötigt werden, etwa Hinweise für den Umgang mit auftretenden Fehlfunktionen.

Qualitative Anforderungen der Norm an eine Nutzungsinformation sind

- Vollständigkeit
- Minimalismus (zu wenig wie möglich, so viel wie nötig)
- Korrektheit
- Prägnanz (Wiedergabe des Nötigen in kurzer Form)
- Konsistenz
- Verständlichkeit und
- Verfügbarkeit.

Ist eine Gebrauchsanleitung fehlerhaft, unvollständig oder – vollständig oder in Teilen – unverständlich formuliert, kann dies Auswirkungen auf die Beurteilung der Produkthaftung haben, wenn durch unkorrekte Bedienung ein Schaden entstanden ist.

Zahlreiche EU-Richtlinien und -Verordnungen beinhalten Anforderungen an die Herstellung und Beschaffenheit von Produkten. In ihnen sind auch Forderungen zu Art, Umfang und Inhalt von Betriebs- bzw. Bedienungs- und Gebrauchsanleitungen enthalten, die zu beachten sind.

Einige Beispiele:

- Die **Maschinen-Richtlinie 2006/42/EG** fordert die Erstellung einer Betriebsanleitung und enthält teilweise ausführliche Aussagen zu deren Inhalt.
- Die **PSA-Verordnung (EU) 2016/425** bestimmt, dass persönlichen Schutzausrüstungen eine Anleitung beiliegen muss, deren Inhalte in Anhang II, Ziffer 1.4 der Verordnung gelistet sind.
- Die **Medizinprodukte-Verordnung (EU) 2017/745** fordert ausdrücklich die Bereitstellung von Informationen durch den Hersteller in Form von Gebrauchsanweisungen, die zusammen mit dem Produkt bereitgestellt werden müssen. Die wesentlichen Inhalte einer solchen »Packungsbeilage« sind in einer Anlage zur Richtlinie aufgelistet. Nur unter bestimmten Bedingungen kann die Gebrauchsanweisung in anderer Form als in Papierform (z. B. elektronisch) vorgelegt werden.

Ein Verstoß gegen eine EU-Richtlinie oder -Verordnung kann zur Folge haben, dass die Anbringung der CE-Kennzeichnung im Nachhinein als unrechtmäßig beurteilt wird.

Die im deutschen wie im europäischen Recht getroffenen Aussagen über die Inhalte von Benutzerinformationen sind andererseits häufig nicht sehr konkret und seitens des Herstellers ausführungsbedürftig. Detailliertere Anforderungen ergeben sich aus Einzelurteilen des Bundesgerichtshofes. Für den verantwortlichen Verfasser von Anleitungen ist es naturgemäß sehr schwierig, hier auf dem Laufenden zu bleiben; Fachverbände wie der VDI geben dazu nützliche Hinweise.

Im Anhang zu seiner Entschließung vom 17. Dezember 1998 über Gebrauchsanleitungen für technische Konsumgüter führt der Rat der Europäischen Union eine Reihe von Hinweisen für gute Gebrauchsanleitungen auf. Diese beziehen sich zwar auf Konsumgüter, sind aber vielfach auch auf Produktionsmittel übertragbar.

HINWEISE FÜR GUTE GEBRAUCHSANLEITUNGEN FÜR TECHNISCHE KONSUMGÜTER

Die in den nachstehenden Abschnitten aufgeführten Hinweise sind als nicht erschöpfend und als Empfehlungen anzusehen:

1. Erstellung von Gebrauchsanleitungen

- a) Es werden die Leitlinien, Normen, gesetzlichen Regelungen usw. für Gebrauchsanleitungen berücksichtigt.
- b) Um sicherzustellen, dass die zusammen mit den Gütern gelieferten Informationen von praktischem Nutzen sind, werden Brauchbarkeitsprüfungen durchgeführt: Im Rahmen einer Brauchbarkeitsprüfung wird das Gerät zusammen mit einer Beschreibung der mit ihm durchzuführenden Aufgaben und dem Entwurf der Gebrauchsanleitung an eine geeignete Gruppe von Verbrauchern übergeben, die dann bei der Durchführung der Aufgaben beobachtet werden. Die Beobachtungen werden in standardisierten Protokollblättern festgehalten.
- c) Der Inhalt ist ausgehend vom typischen Alltagshandeln der Nutzer strukturiert: Die inhaltliche Gliederung einer Gebrauchsanleitung geht von den Aufgaben aus, die vom Benutzer mit dem Produkt durchgeführt werden sollen (Prinzip der Aufgabenorientierung). Eine Gebrauchsanleitung vermittelt nur jene Information, die sich weder aus dem Gerät selbst (Offenkundigkeitsprinzip), dem Wissen und der Erfahrung des Benutzers noch aus den Besonderheiten der zu erfüllenden Aufgabe ergibt (Prinzip der Bereitstellung fehlender notwendiger Informationen).

2. Inhalt

Eine Gebrauchsanleitung folgt einem logischen Aufbau, der einer sicheren und praxisgerechten Verwendung entspricht. Sicherheitsanweisungen einschließlich Vorsichtsmaßnahmen und Warnhinweisen, Installationsanweisungen und schließlich Benutzungsanweisungen sind deutlich voneinander abgegrenzt.

4.5 Anwenden von Führungsmethoden und Führungstechniken in der Praxis

4.5.1 Motivation: Formen und Einflussgrößen

4.5.1.1 Intrinsische und extrinsische Motivation

In Abschnitt 4.2.2.2.2 wurde – in Zusammenhang mit Fragen nach der Arbeitsmotivation – bereits die beiden bekanntesten Motivationstheorien vorgestellt, nämlich die Bedürfnistheorie nach Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.

Motivation erklärt, warum Lebewesen in einer bestimmten Situation anfangen, etwas Bestimmtes zu tun, fortzusetzen oder zu beenden. Hinsichtlich des Ursprungs von Motivation wird unterschieden in

- intrinsische (interne, innengeleitete) Motivation: Die Person widmet sich einer Aufgabe um der Aufgabe willen, weil sie dabei Freude und Befriedigung empfindet. Externe Anreize wie Belohnungen spielen keine Rolle.
- extrinsische (externe, außengeleitete Motivation): Der Anreiz, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen, geht nicht von der Aufgabe selbst aus, sondern besteht in einer nur durch die Aufgabenerfüllung erlangbaren sonstigen Belohnung, die immateriell (etwa Anerkennung) oder materiell sein kann.

Häufig wird die intrinsische Motivation als die »wertvollere« Motivation bezeichnet. Diese Wertung ist jedoch bei näherer Betrachtung nicht haltbar: Denn zum einen ist die Gefahr einer dauerhaften Abkehr von der Aufgabe aus Enttäuschung bei innengeleiteter Motivation – gewissermaßen dem »Agieren mit Herzblut« – sicherlich größer als bei außengeleiteter Motivation, die über die Verstärkung des externen Anreizes – etwa Erhöhung der Entlohnung – leichter neu »befeuert« werden kann; zum anderen birgt intrinsische Motivation die Gefahr einer zeitraubenden und unnötigen Übererfüllung der Aufgabe aus purer Freude daran.

Insbesondere die Theorie nach Herzberg gibt Aufschluss darüber, wie Motivation erreicht werden kann: In Abschnitt 4.2.2.2.2 wurden die entscheidenden Einflussfaktoren bereits benannt und zugleich dargestellt, dass die oft für wichtig gehaltenen Faktoren »Bezahlung« und »Betriebsklima« viel weniger Bedeutung besitzen, als ihnen allgemein beigemessen wird.

Was aber kann der Betrieb und insbesondere der Industriemeister als Vorgesetzter tun, um Mitarbeitende zur Abgabe von Leistung zu motivieren?

4.5.1.2 Förderung der Leistungsmotivation

Leistungsmotivation

Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Mitarbeitender sein Potenzial umso besser ausschöpft und dem Betrieb zur Verfügung stellt, je motivierter er ist. Nicht alle Mitarbeitenden sind per se gleichermaßen motiviert, aber das Ausmaß der Motivation weicht auch intra-individuell, also bezogen auf die Haltung des einzelnen Mitarbeitenden, ab: Nicht jede Aufgabe ist im gleichen Maße motivierend, und auch die »Tagesform« entscheidet: Private Probleme, der aktuelle Gesundheitszustand, ein gestörter Nachtschlaf, eine gerade erlittene Enttäuschung am Arbeitsplatz, eine Auseinandersetzung mit Kollegen – all dies und mehr kann die Motivation »herunterziehen«. Ohnehin ist sie nicht messbar, weil sie ein Gefühl ist, das sich im Wünschen, Wollen, Lust, Ehrgeiz, Faszination usw. äußert.

Wie wird ein Mitarbeiter nun dazu angeregt, seine Leistungsmöglichkeiten auszuschöpfen und für die Erfüllung seiner beruflichen / betrieblichen Aufgabe einzusetzen? Was bewegt ihn darüber hinaus zur Aneignung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten? Zum einen kann davon ausgegangen werden, dass persönliche, in seiner vorangegangenen Entwicklung vorgeprägte Eigenschaften des Mitarbeiters eine große Rolle spielen, z. B. seine grundsätzliche Bereitschaft zur Leistung und zur Übernahme von Verantwortung; zum anderen sind persönliche Erwartungen und Motive wie etwa der Wunsch nach Selbstbestätigung, nach beruflichem Aufstieg, nach Erlangung von Einfluss und eines höheren gesellschaftlichen Status, die Erwartung von Anerkennung für gute Arbeit und loyales Verhalten sehr wesentliche Einflussfaktoren.

Seitens des Betriebs können die folgenden Einflüsse auf die Motivation der Mitarbeitenden angenommen werden.

Motivationseinflüsse seitens der Unternehmensleitung:

- Unternehmens- und Führungspolitik,
- Leitbild und Menschenbild,
- Genereller Führungsstil (Hierarchien, Informations- und Kommunikationswege, demokratische Führung, Nachwuchs- und Aufstiegsförderung usw.),
- Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten, Arbeitsplatzbedingungen, Flexibilität, Betriebsklima),
- Entlohnung,
- Sozialleistungen.

Bemühungen um die Erhöhung der Motivation in der von der Unternehmensleitung beeinflussbaren Sphäre werden meist unter dem Stichwort »Humanisierung der Arbeitswelt« behandelt.

Motivationseinflüsse seitens des unmittelbar Vorgesetzten:

- Arbeitsaufgabe,
- Evaluation, Anerkennung, Kritik,
- Delegation von Befugnissen und Verantwortung,
- Weiterbildung,
- Förderung und Aufstieg,
- Arbeitsatmosphäre im unmittelbaren Umfeld / im Team.

Allgemein werden demokratische / kooperative Führungsstile, die die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und die Gestaltung von Aufgaben einbeziehen, als motivierend angesehen. Als motivationsfördernd gelten dabei insbesondere das Zulassen eigener Kreativität, die Begegnung »auf Augenhöhe« und die Unterstützung selbstständigen Handelns. Kritisch ist jedoch anzumerken, dass Ursache und Wirkung nicht verlässlich ausgemacht werden können: Ist der Mitarbeiter motiviert, weil der Vorgesetzte einen kooperativen Führungsstil praktiziert? Oder verhält sich der Vorgesetzte kooperativ, weil ihm die Mitarbeiter offenkundig motiviert entgegenreten? Ein »Patentrezept« zur Erzeugung von Motivation gibt es nicht; das Führungsverhalten kann – und sollte – aber so geartet sein, dass Motivation ermöglicht wird.

Auswirkungen nachlassender oder fehlender Leistungsmotivation

Unzufriedene Mitarbeiter erkennt man zunächst an ihrer Lustlosigkeit, ihrem nachlassenden Betriebsinteresse und der Zunahme ihrer Fehlzeiten, wobei die Gründe hierfür sehr verschiedenartig sein können.

Dann steigert sich diese Haltung und führt zum Rückgang von Mengen- und Güteleistung. Die allgemeine Resignation nimmt zu, vor allem bei Fehlern der Vorgesetzten im Umgang mit diesen Mitarbeitern.

Die Auswirkungen können ansteckend auf andere Mitarbeiter übergreifen und einen »Flächenbrand« im Betrieb auslösen. Häufig findet man aber eine ganz andere Reaktion: die »**innere Kündigung**«. Der Mitarbeitende löst sich innerlich von Arbeitsaufgabe und Betrieb. Es ist eine Kernaufgabe der Führungskraft, es nicht so weit kommen zu lassen, Anzeichen frühzeitig zu erkennen und das Gespräch zu suchen, die Ursachen aufzudecken und entschlossen anzugehen.

4.5.2 Mitarbeitereinsatz, Delegation von Aufgaben und Kontrolle

4.5.2.1 Ziele und Grundsätze des Mitarbeitereinsatzes

Der sinnvolle Einsatz der Mitarbeiter (»Der richtige Mann – die richtige Frau – an den richtigen Platz«) obliegt letzten Endes mehr dem Meister, als dem für Produktion, Qualität und Arbeitssicherheit verantwortlichen Vorgesetzten. Dabei gelten für Tätigkeiten, die einen besonderen Qualitätsnachweis verlangen, wie z. B. schweißen, eigene Vorschriften. Auch ist der Einsatz weiblicher Mitarbeiter an einer Reihe von Arbeitsplätzen unzulässig.

Über das in den Abschnitten 4.3 und 4.4 Gesagte hinaus sind eine Reihe von Überlegungen und praktischen Maßnahmen zu beachten:

- Die rechtzeitige Klärung der geeigneten **Stellvertretung** bei Abwesenheit des Meisters (zusammen mit der Betriebsleitung) durch Auswahl und allmähliche Heranführung eines geeigneten Mitarbeiters an die Aufgaben eines Meisters;
- die **Vertretung eines Mitarbeiters** (etwa bei Krankheit oder Urlaub), durch Auswahl und vorherige Einarbeitung (häufig kann ein »Springer« diese Aufgabe lösen, der mehrere Arbeitsplätze bedienen kann und an allen gleich gute Leistungen bringt);
- der Einsatz von Mitarbeitern in besonderen Situationen, wie z. B. plötzliche Mehrarbeit, Überstunden, unvorhergesehener Wechsel einer Arbeitsschicht oder Notwendigkeit einer raschen Aushilfe in einer anderen Abteilung;
- der planmäßige Wechsel von Arbeitsaufgaben innerhalb der Meistergruppe zur Förderung von Mitdenken und Berufserfahrung, wobei sich Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zeigen und durch geduldiges Anlernen allmählich hoch qualifizierte Stelleninhaber herausbilden können, sobald sie ihre Anfangsschwierigkeiten überwunden haben (hierbei erkennt man auch geeignete Führungsnachwuchskräfte);
- die sinnvolle Einführung von teilautonomen Arbeitsgruppen und ähnlichen neuen Formen der Betriebsorganisation, wenn dies vom Betrieb gewollt und unterstützt wird;
- die **Delegation von Aufgaben** mit Übertragung der Verantwortung an geeignete und leistungsbereite Mitarbeiter, die sich auf diese Weise qualifizieren und ihren Meister entlasten können.

Vorausgehen müssen Überlegungen zum **Bedarf an Mitarbeitern** im eigenen Zuständigkeitsbereich, und zwar sowohl bezüglich der erforderlichen Anzahl von Personen als auch hinsichtlich ihrer Qualifikation, z. B. abgeschlossene Ausbildung im entsprechenden Beruf oder einem artverwandten, die erfolgreiche besondere Anlernung oder Umschulung oder Möglichkeit der Übernahme rasch zu erlernender Tätigkeiten.

Nicht vergessen werden darf dabei der in die **Zukunft reichende Bedarf**, wobei die Umstellung auf moderne Betriebsmittel und Arbeitsverfahren, aber auch der allgemeine technische Fortschritt zu berücksichtigen sind. Um hier nicht eines Tages vor unüberwindlichen Schwierigkeiten zu stehen, muss der Industriemeister bei seiner Betriebsleitung und bei seinen Mitarbeitenden rechtzeitig auf die Notwendigkeit zur Weiterbildung, Umschulung oder innerbetrieblichen Umsetzung aufmerksam machen und die Mitarbeiter zu selbstständiger Fortbildung anregen. Dies darf nicht unter Termindruck erfolgen, sondern sollte rechtzeitig und vorausschauend erfolgen.

Erfahrungsgemäß können sich die Mitarbeiter, die in ihrem Berufsleben mehrere unterschiedliche Tätigkeiten ausgeübt haben, rascher auf eine neue Betriebssituation mit neuen Anforderungen einstellen als solche, die über viele Jahre hin immer wieder die gleiche Tätigkeit verrichtet haben. Diese – z. T. ohne ihr Dazutun – lernungsgewohnten und lernentwöhnten Menschen haben es immer besonders schwer bei der Übernahme anderer oder neuartiger Arbeitsaufgaben. Auch deswegen ist Job Rotation, also regelmäßiger Arbeitswechsel, unbedingt von Vorteil und vorzunehmen, um Einseitigkeiten vorzubeugen.

Umschulungen und Neulernen können im Betrieb selbst, aber besser noch in einer Lernstatt (ähnlich wie eine Ausbildungswerkstatt) erfolgen oder im Lieferbetrieb der neuen Maschinen stattfinden. Ein bloßes »Lernen durch Zuschauen« bei einem sehr geübten Spezialisten bringt für den Neuling meist nichts, wenn er nicht auf die Feinheiten hingewiesen wird und keine Gelegenheiten für eigenes Üben erhält. In größeren Betrieben wird die Ausbildungsabteilung für diese Maßnahmen zuständig sein.

Ziel all dieser Maßnahmen muss es sein,

- mit kurzen Einarbeitungszeiten auszukommen,
- die Arbeitssicherheit mit einzuüben,
- auf Arbeitsqualität zu achten,
- den Mitarbeitenden schon früh Erfolgserlebnisse zu vermitteln.

Auffällig ist in vielen Betrieben, dass hinsichtlich der Betriebsmittel meist langfristig geplant wird (z. T. auch wegen erforderlicher Umbaumaßnahmen und Lieferfristen der Hersteller), jedoch die **rechtzeitige Personalplanung** und Vorbereitung der betroffenen Mitarbeiter hinsichtlich Auswahl, Einarbeitung, Mitwirken bei Aufbau und Einrichten neuer Anlagen zum Kennenlernen wichtiger Zusammenhänge nicht oder erst viel zu spät erfolgen. Die zwangsläufige Konsequenz aus derartigen Versäumnissen sind unnötig lange Anlaufzeiten und daraus resultierende Schwierigkeiten bei der fristgerechten Abarbeitung von Aufträgen.

Die **Arbeitsplanung** ist Gegenstand ausführlicher Darstellungen in Lehrbuch 2, Abschnitt 2.2.5, dessen wiederholtes Lesen ausdrücklich empfohlen wird.

4.5.2.2 Ziele und Grundsätze der Aufgabendelegation

In den vorangegangenen Abschnitten wurde immer wieder auf die Bedeutung der Delegation von Aufgaben hingewiesen. Diese besteht zum einen in der Entlastung der Führungskräfte von Aufgaben, die ebenso gut von Mitarbeitenden wahrgenommen werden können, und zum anderen in der motivierenden Wirkung, die von übertragenen Aufgaben ausgeht allerdings nur unter den Voraussetzungen, dass

- die übertragenen Aufgaben von dem Mitarbeitenden tatsächlich ohne Überforderung – auch eingedenk seiner sonstigen Aufgaben und Pflichten – erfüllt werden können,
- dass ihm nicht nur Aufgaben, also Pflichten, sondern auch die zu ihrer Erfüllung erforderlichen Befugnisse und die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung übertragen werden,

- dass Hilfestellungen durch die abgebende Führungskraft angeboten und tatsächlich bei Bedarf auch gegeben werden.

An dieser Stelle sei auf die Erörterungen in Zusammenhang mit der **kooperativen Führung** in Abschnitt 4.4.2.3.1 hingewiesen.

4.5.2.3 Ziele und Arbeitsanweisungen

Arbeitsanweisungen zu erteilen, um Ziele durchzusetzen, gehört zu den Rechten und Aufgaben des Arbeitsgebers bzw. der von ihm eingesetzten Führungskräfte. Umgekehrt heißt dies, dass angestellte Mitarbeitende weisungsgebunden arbeiten.

Weisungen sollen dem Mitarbeitenden eindeutig mitteilen, was von ihm erwartet wird, aber sie sollen ihn auch dazu motivieren, das Gewünschte unter vollem Einsatz seiner Potenziale zu tun.

Es gibt unterschiedliche Formen der Weisung:

- Das **Kommando** erfolgt zur Lenkung bestimmter Vorgänge, die zu gleicher Zeit stattfinden sollen, wie z. B. anheben, loslassen, ziehen. Deshalb müssen Kommandos kurz, eindeutig und verständlich sein, können mit Zuruf oder Zeichen gegeben werden (wenn diese allen bekannt sind). Sie müssen nicht vom Vorgesetzten erteilt werden, sondern sollten besser von jemandem kommen, der selbst »mit anfasst«. Dabei ist auf die Arbeitssicherheit zu achten. Kommandos sind zweckmäßig für die genannten Situationen – und auch nur für diese.
- Der **Befehl** ist knapp, unmissverständlich und als Instrument aus der »Mottenkiste« der autoritären Führung im Betrieb letztes Mittel und entsprechend selten anzuwenden: Bei Gefahr und zur Durchsetzung unabdingbarer, sofort auszuführender Aktionen in Situationen, in denen für Erklärungen und Diskussionen keine Zeit ist. Befehlstöne an falscher Stelle schreckt ab, verstört und zeugt von schlechter Führung.
- Die **Arbeitsanweisung** gibt die Arbeitsmethode vor (»erst dies, dann das erledigen«). Dadurch wird z. B. die Arbeitsreihenfolge festgelegt, wobei auf bestimmte unbedingt einzuhaltende Schrittfolgen hinzuweisen und diese ggf. auch zu begründen sind. Anweisungen geben Antwort auf sieben W-Fragen: WER? WAS? WANN? WO? WIE? WOMIT? und WARUM SO? und ggf. – als achte Frage – auch »Mit WEM?«. Skizzen und Notizen unterstützen das Behalten sowohl des Anweisenden als auch des Anweisungsempfängers. Rückfragen des Anweisenden sind zweckmäßig, um das Verständnis zu überprüfen; Rückfragen des Angewiesenen müssen geduldig und vollständig beantwortet werden. Unnötige Ausführlichkeit allerdings kann langweilen oder sogar kränken, weil sie Nichtverstehen oder Nicht-merken-können unterstellt.
- Der **Auftrag** beinhaltet nur den allgemeinen Rahmen dessen, was erwartet wird (z. B. Instandsetzen einer Maschine) und überlässt es dem Mitarbeitenden, wie er diese Aufgabe erledigt. Er setzt an selbstständiges Arbeiten gewöhnte, mitdenkende, verantwortungsbewusste und fachlich gut qualifizierte Mitarbeitende voraus.

Wann immer möglich, sollten Anweisungen persönlich unter Anwesenden (»Face-to-Face«) erteilt werden. Zwar erscheinen schriftlich übermittelte Anweisungen verbindlicher – ein »Das hat mir keiner gesagt« wird verhindert –, aber direkte Nachfragen und Erläuterungen sind erschwert und Missverständnisse wahrscheinlicher.

Häufige Fehler sind

- unklare Weisungen,
- Nichtberücksichtigen des Wissens- und Erfahrungshorizontes des Mitarbeitenden,

1.2 Berücksichtigen der Vorschriften des Betriebsverfassungsrechts, insbesondere Beteiligungsrechte

1.2.1 Rechte und Pflichten des Betriebsrats

Aufgabe 1.2-1

Der Geschäftsführer der XX-GmbH ist es leid, dass einzelne Mitarbeitende sich immer wieder kurzzeitig krankmelden. Er verfügt daher durch Dienstanweisung, dass ab sofort schon am ersten Tag einer Erkrankung eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vorgelegt werden muss. Alle Mitarbeitenden sind Mitglieder gesetzlicher Krankenkassen.

- a) Beurteilen Sie, ob das Verlangen des Geschäftsführers rechtens ist.

- b) Der Betriebsrat schaltet sich ein und verweist darauf, dass ihm bei einer solchen Anweisung ein Beteiligungsrecht zusteht. Beurteilen Sie, ob dies zutrifft.

- c) Beurteilen Sie den Sachverhalt für den Fall, dass der Geschäftsführer seine Anweisung auf Vorlage der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung schon am ersten Tag nur auf den Mitarbeiter Paulsen beschränkt hätte, der dadurch auffällt, sich mindestens zweimal monatlich für ein bis zwei Tage krankzumelden.

Aufgabe 1.2-2

Zur Überbrückung eines Engpasses wurde ein Mitarbeiter im Versand auf ein Jahr befristet eingestellt. Eine Probezeit wurde nicht vereinbart. Es hat sich aber herausgestellt, dass der Neue so langsam und unbeholfen arbeitet, dass er eher eine Belastung als eine Bereicherung für den Betrieb darstellt. Daher wurde das Arbeitsverhältnis nach drei Monaten vertragsgemäß mit einer Frist von 4 Wochen zum Monatsende gekündigt.

- a) Der Mitarbeiter wendet sich an den Betriebsrat. Dieser wendet ein, dass der vor der Kündigung nicht beteiligt worden ist. Stellen Sie – unter Angabe der Rechtsquelle – dar, wie der Betriebsrat zu beteiligen gewesen wäre und welche Folgen das Versäumnis des Arbeitgebers hat.

- b) Der gekündigte Mitarbeiter wendet nun ein, dass die Kündigung sozial ungerechtfertigt sei. Nehmen Sie Stellung zu der Frage, auf welche Rechtsvorschrift sich der Mitarbeiter dabei beruft und ob er sich darauf tatsächlich berufen kann.

1.2.2 Aufgaben, Stellung und Wahl des Betriebsrats

Aufgabe 1.2-3

Mitarbeiter Fink ist seit 12 Jahren als Facharbeiter im Betrieb tätig. Er würde gern bei der nächsten Betriebsratswahl kandidieren. Der Betrieb hat 160 wahlberechtigte Mitarbeitende.

- a) Beurteilen Sie, ob Fink in den Betriebsrat gewählt werden kann.
- b) Beschreiben Sie die Anforderungen, die Finks Wahlvorschlag erfüllen muss.
- c) Fink sorgt sich, ob er im Falle seiner Wahl seine Arbeit noch schafft und womöglich weniger Geld verdient. Beurteilen Sie, ob seine Sorge berechtigt ist.

1.2.3/1.2.4 Grundlagen der Arbeits-, Sozialgerichtsbarkeit

Aufgabe 1.2-4

Ein Mitarbeiter, der bei einem Arbeitsunfall zu Schaden gekommen ist, verlangt weitergehende Leistungen, als sie die Berufsgenossenschaft von sich aus zu gewähren bereit ist. Außerdem will er versuchen, Schadensersatz beim Arbeitgeber geltend zu machen, da er von einer vorsätzlichen Schädigung ausgeht.

Geben Sie an, bei welchem Gericht der Mitarbeiter Klage erheben könnte, um seine Ansprüche durchzusetzen.

Prüfungsbereich 2: Betriebswirtschaftliches Handeln

(→ Lehrbuch 2)

CHECKLISTE

Nachfolgend sind alle Aufgaben dieses Prüfungsbereichs aufgelistet. Sie können die von Ihnen erfolgreich bearbeiteten Aufgaben abhaken und vermerken, welche Aufgaben Sie vor der Klausur noch einmal bearbeiten möchten.

Aufgabe	Thema	bearbeitet	wiederholen
2.1-1	Unternehmergesellschaft (UG haftungsbeschränkt)	☐	☐
2.1-2	Unternehmenszusammenschlüsse	☐	☐
2.1-3	Gesellschafter/Offene Handelsgesellschaft (OHG)	☐	☐
2.1-4	Wettbewerbsdruck durch Globalisierung	☐	☐
2.1-5	Betrieblicher Transformationsprozess	☐	☐
2.1-6	Betriebliche Funktionen	☐	☐
2.1-7	Produktionsfaktor Arbeit: Planung der Personalkapazität	☐	☐
2.1-8	Produktionsfaktor Arbeit: Dispositiver Faktor	☐	☐
2.1-9	Minimalkostenkombination	☐	☐
2.2-1	Auslagerung einer Fertigung	☐	☐
2.2-2	Hierarchien und Organisationseinheiten	☐	☐
2.2-3	Aufbauorganisation	☐	☐
2.2-4	Aufgabenanalyse und -synthese	☐	☐
2.2-5	Aufgabenanalyse und -synthese	☐	☐
2.2-6	Produktlebenszyklus	☐	☐
2.2-7	Begriffe aus der Produktionsprogrammplanung	☐	☐
2.2-8	Fertigungsorganisation	☐	☐
2.2-9	Über-, Unterorganisation	☐	☐
2.2-10	Arbeitsplan	☐	☐
2.2-11	Ablaufarten von Arbeitsgegenständen	☐	☐
2.2-12	Organisationstypen der Fertigung	☐	☐
2.2-13	Teilautonome Arbeitsgruppen	☐	☐
2.2-14	Bestellpunktverfahren	☐	☐
2.2-15	Teilebedarfsrechnung	☐	☐
2.2-16	Personalbedarfsrechnung	☐	☐
2.2-17	Prioritätsregeln bei Maschinenbelegung	☐	☐
2.2-18	Bestellstrategien	☐	☐
2.3-1	Change-Prozess	☐	☐
2.3-2	Widerstände gegen Wandel	☐	☐
2.4-1	Akkordlohnberechnung	☐	☐
2.4-2	Kontinuierliche Verbesserung (KVP)	☐	☐
2.4-3	Betriebliches Vorschlagswesen	☐	☐
2.4-4	Betriebliches Vorschlagswesen	☐	☐
2.4-5	Betriebliches Vorschlagswesen	☐	☐
2.4-6	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	☐	☐
2.5-1	Rechnungswesen-Adressatengruppen	☐	☐
2.5-2	Inventur	☐	☐
2.5-3	Externes und internes Rechnungswesen	☐	☐
2.5-4	Gliederung der Kostenrechnung	☐	☐
2.5-5	Rechengrößen aus dem Betriebsabrechnungsbogen	☐	☐
2.5-6	Divisionskalkulation	☐	☐
2.5-7	Zuschlagskalkulation	☐	☐
2.5-8	Zuschlagskalkulation	☐	☐
2.5-9	Äquivalenzziffernrechnung	☐	☐
2.5.10	Maschinenstundensatzrechnung	☐	☐
2.5-11	Preisuntergrenzen bei Zusatzauftrag	☐	☐
2.5-12	Gewinnschwellenmenge	☐	☐
2.5-13	Gewinnschwellenmenge und Fertigungsentscheidung	☐	☐
2.5-14	Eigenfertigung oder Fremdbezug	☐	☐
2.5-15	Gesamtkostenvergleich und Grenzmenge	☐	☐
2.5-16	Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung	☐	☐
2.5-17	Budgetplanung	☐	☐

2.1 Berücksichtigen der ökonomischen Handlungsprinzipien

2.1.1 Unternehmensformen

Aufgabe 2.1-1

Die XX-GmbH erwägt, ein bislang selbst hergestelltes Vorprodukt »outzusourcen«. Einer der von der Einstellung der Fertigung betroffenen Meister überlegt, diese Fertigung als Existenzgründer zu übernehmen. Er hat gehört, dass sich die »Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)«, kurz UG, als Variante der klassischen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) großer Beliebtheit bei Existenzgründern erfreut, und bittet Sie, ihm darüber mehr zu erzählen.

a) Beschreiben Sie zwei Vorteile der Gründung einer UG (haftungsbeschränkt) gegenüber der klassischen GmbH.

b) Beschreiben Sie zwei Nachteile, mit denen die UG (haftungsbeschränkt) im Geschäftsleben konfrontiert sein kann.

c) Erläutern Sie, wie die Gewinnverwendung einer UG (haftungsbeschränkt) gesetzlich geregelt ist.

Aufgabe 2.1-2

Unternehmen schließen sich aus verschiedensten Gründen zusammen.

a) Erläutern Sie, was unter einem

1. horizontalen Unternehmenszusammenschluss,
2. vertikalen Unternehmenszusammenschluss

zu verstehen ist. Geben Sie jeweils eine mögliche Begründung sowie zwei Beispiele an.

b) Unternehmenszusammenschlüsse sind nicht beliebig möglich, sondern in ihrer Zulässigkeit gesetzlich geregelt und behördlich überwacht. Nennen Sie

1. das Gesetz, das die Unternehmenszusammenschlüsse regelt,
2. die Behörde, die die Zulässigkeit von Unternehmenszusammenschlüssen überprüft.

2.2 Die Grundsätze der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation

2.2.1 Grundstrukturen betrieblicher Organisation

Was ist ein sozio-technisches System?

285

- a) Ein sozio-technisches System setzt technische Hilfsmittel zur Lösung innerbetrieblicher sozialer Probleme ein ☐
- b) In einem sozio-technischen System arbeiten Menschen und Maschinen gemeinsam an einer Aufgabe ☐
- c) In einem sozio-technischen System werden Personaldaten computerunterstützt verarbeitet ☐
- d) Ein sozio-technisches System ist ein weitgehend vollautomatisierter Betrieb, in dem menschliche Arbeitskräfte nur noch überwachende Funktionen ausführen ☐

Nach welchen Kriterien kann Arbeitsteilung erfolgen?

286

- a) Nach Objekt oder nach Subjekt ☐
- b) Nach Objekt oder nach Verrichtung ☐
- c) Nach Branche oder nach Sparte ☐
- d) Nach zentraler oder dezentraler Organisation ☐

Welche Arten von Formalzielen verfolgt ein Unternehmen als Organisationssystem?

287

- a) Erfolgsziele, Finanzziele und Leistungsziele ☐
- b) Erfolgsziele, Sachziele und organisatorische Ziele ☐
- c) Strategische Marktaufgaben und taktische Ziele ☐
- d) Gewinnmaximierung und Nutzenmaximierung ☐

Was ist unter »Time-to-Market« zu verstehen?

288

- a) Die Transportzeit von der Fertigungsstätte bis zum Absatzort als wichtige Grundlage der Standortentscheidung ☐
- b) Der Zeitbedarf der Produktentwicklung bis zur Marktreife ☐
- c) Der Zeitabstand zwischen dem Herausbringen zweier Produktvarianten ☐
- d) Die Zeitspanne, während derer ein Produkt am Markt erfolgreich ist ☐

Was ist unter »Lean Production« zu verstehen?

289

- a) Lean Production bezeichnet die Verschlinkung der Hierarchien in den Managementbereichen des Unternehmens ☐
- b) Lean Production ist die Bereinigung der Produktpalette, sodass nur die erfolgreichsten Produkte gefertigt werden ☐
- c) Lean Production bedeutet, dass sich jeder Mitarbeiter nur noch selbst kontrolliert ☐
- d) Lean Production meint die weitgehende Delegation von Entscheidungsrechten auf ausführende Mitarbeiter und die Aufgabenerledigung in breit qualifizierten Teams ☐

Wie hängen Aufbauorganisation und Ablauforganisation zusammen?

290

- a) Die Aufbauorganisation findet in der Gründungsphase des Unternehmens statt und wird im Dauerbetrieb von der Ablauforganisation abgelöst ☐
- b) Die Ablauforganisation bildet das dauerhafte Organisationsgerüst, an dem entlang sich die Aufbauorganisation errichtet ☐
- c) Die Aufbauorganisation bildet die dauerhaften Strukturen des Systems, in dem sich die Ablauforganisation dauerhaft vollziehen kann ☐
- d) Die Aufbauorganisation betreibt die kontinuierliche Expansion des Betriebes, während die Ablauforganisation den Normalbetrieb aufrechterhält ☐

Welcher andere Begriff wird häufig für »Fertigungsorganisation« verwendet?

291

- a) Produktionsorganisation ☐
- b) Makroorganisation ☐
- c) Ablauforganisation ☐
- d) Arbeitsvorbereitung ☐

Wie kann die Produktivität eines Mitarbeiters gemessen werden?

292

- a) Produzierte Stückzahl/eingesetzte Arbeitszeit
- b) Wert der erbrachten Leistung/Kosten der Leistung
- c) Eingesetzte Arbeitszeit/Pausenzeiten
- d) Produzierte Stückzahl/fehlerhafte Stücke

☐
☐
☐
☐**2.2.2 Bedeutung der Leitungsebenen: Organisationseinheiten, Organisationssysteme und Organigramme****Was ist unter Anordnungskompetenz zu verstehen?**

293

- a) Die Kompetenz, Maschinen und technische Anlagen neu anzuordnen
- b) Die Kompetenz, anderen Anordnungen zu erteilen
- c) Die Kompetenz, Entscheidungsprozesse in Gang zu bringen
- d) Die Kompetenz, Material, Hilfsmittel und Informationen von anderen Arbeitsplätzen für sich zu beanspruchen

☐
☐
☐
☐**Welche Stellenarten gibt es?**

294

- a) Realisationsstellen und Entscheidungsstellen
- b) Arbeitende Stellen, Servicestellen, Stäbe, Instanzen und Repräsentanten
- c) Verrichtende Stellen, Kontrollstellen, Verwaltungsstellen
- d) Ausführende Stellen, Dienstleistungsstellen, Stabsstellen und Instanzen

☐
☐
☐
☐**Welches Instrument dient der grafischen Darstellung der Unternehmenshierarchie?**

295

- a) Organogramm
- b) Organigramm
- c) Gantt-Diagramm
- d) Organistrum

☐
☐
☐
☐**Für welche Unternehmen eignet sich die funktionale Organisation besonders?**

296

- a) Für Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Produkten, die jeweils größere Umstellungen an den Arbeitsplätzen erfordern
- b) Für Ein-Produkt-Unternehmen und Unternehmen mit wechselnder Auftragsfertigung, wenn die Produktionsumstellung eher unaufwändig ist
- c) Für Unternehmen, die Kostenrechnung betreiben
- d) Für im Anlagenbau tätige Unternehmen, die langjährige Projekte bearbeiten

☐
☐
☐
☐**Was ist Spartenorganisation?**

297

- a) Spartenorganisation liegt vor, wenn eine eindeutige Kostenstellenzuordnung möglich ist
- b) Spartenorganisation ist die Organisationsform der Ein-Produkt-Unternehmen
- c) Spartenorganisation liegt vor, wenn die Gliederung bereits direkt unterhalb der Geschäftsführung dem Objektprinzip folgt
- d) Spartenorganisation ist die Organisationsform der international agierenden Unternehmen

☐
☐
☐
☐**Was ist Projektorganisation?**

298

- a) Projektorganisation ist eine Form des Projektmanagements, bei der der Projektmanager als Fachbereichsleiter in die Organisationsstruktur eingeordnet ist
- b) Projektorganisation ist gleichbedeutend mit Projektplanung
- c) Bei der Projektorganisation wird direkt unterhalb der Geschäftsführung nach verschiedenen langfristigen Projekten gegliedert, denen jeweils eine eigene vollständige Organisation nachgeordnet ist
- d) Projektorganisation liegt vor, wenn die Gliederung ab der zweiten Hierarchie-Ebene dem Verrichtungsprinzip folgt

☐
☐
☐
☐