



Skript ARBEITSWISSENSCHAFT / PERSONALWESEN

**Prof. Dr. Dr. Dr.h.c. H. Bartsch
Lehrstuhl
Arbeitswissenschaft**

Adresse: Karl-Liebknecht-Straße 102,
Raum: 52-212
03046 Cottbus
Tel.: 0355/ 69-4812
E-Mail: bartsch@tu-cottbus.de
URL: www.awi.tu-cottbus.de

Fakultät Maschinenbau, Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen

Cottbus, 07.10.2003



Brandenburgische
Technische Universität
Cottbus

Alle Kopierrechte nur beim LS-AWi



Literaturhinweise

Allgemeine Literatur

- **Hettinger/Wobbe:** *Kompodium der Arbeitswissenschaft* - Optimierungsmöglichkeiten zur Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation; Friedrich Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein) 1993
- **Richter, M.:** *Personalführung im Betrieb* - Die theoretischen Grundlagen und ihre praktische Anwendung; Carl Hanser Verlag München, Wien 1989
- **Hentze, J./ Brose, P.:** *Personalführungslehre*: Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung; 2. Auflage; Bern, Stuttgart; Haupt 1990
- **Rohmert, Rutenfranz:** *Praktische Arbeitspsychologie*; Georg Thieme Verlag, Stuttgart 1983
- **Hacker, Winfried:** *Arbeitspsychologie* - Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten; Hans Huber Verlag; Bern, Stuttgart, Toronto 1986
- **Bisani, Fritz:** *Personalführung*; 3. Auflage; Gabler Verlag



Brandenburgische
Technische Universität
Cottbus



Literaturhinweise

Spezielle Literatur

- **Fachzeitschriften:**

- **Personalwirtschaft - Erfolgreiches Personalmanagement;**
Luchterhand Verlag GmbH Neuwied/Krifte/Berlin

- **Zeitschrift für Arbeitswissenschaft;** Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e. V. in Verbindung mit REFA

- **Kraus, Wolf Dieter + Renate:** *"Mobbing - Die Zeitbombe am Arbeitsplatz"*;
2. erweiterte Auflage, Wien 1996

- **B. Schulz/U. Staiger:** *Flexible Zeit, Flexibler Ort, Telearbeit im Multimedia-Zeitalter;*
Beltz Verlag 1993

- **W. Kilian/W. Borsum/U. Hoffmeister:** *Telearbeit und Arbeitsrecht* - Forschungsbericht im
Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung; Bonn 1987

- **Walter, Henry:** *Mobbing* - Kleinkrieg am Arbeitsplatz, Konflikte erkennen,
offenlegen und lösen; CAMPUS Verlag

- **Rudolf, F. Thomas:** *Chefsache Mobbing* - Souverän gegen Psychoterror am Arbeitsplatz;
Gabler Verlag



Brandenburgische
Technische Universität
Cottbus



Mensch und Technik in Einklang - das ist Arbeitswissenschaft

Im Zusammenhang mit der gegenwärtigen sich vollziehenden neuen industriellen Revolution geht eine Entwicklung zu einer neuen, globalen Gesellschaft des Informationszeitalters einher. Dabei scheint der Mensch immer stärker von der Technik und ihren vielfältigen Funktionen verdrängt zu werden.

Technik wird aber von **Menschen** erdacht, entwickelt und eingesetzt. Damit gibt der Mensch die **Zielstellungen der Technik** vor, die in erster Linie von der **Befriedigung seiner Bedürfnisse** ausgehen. Das drückt sich insbesondere in den vielfältigen Wechselbeziehungen (Interaktionen) zwischen Mensch und Technik im Rahmen von Arbeitssystemen aus. **Mensch-Maschine-Systeme** bzw. **sozio-technische Systeme** sind dafür ein typischer Gegenstand, der z.B. unter anderem nur mit Hilfe der Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft bzw. Ergonomie im Sinne der gesetzten Zielstellungen optimiert werden kann.

Der Mensch ist also immer direkt oder indirekt mit den Funktionsweisen und Wirkungen der Technik verknüpft. Aber gerade in der optimalen **Verknüpfung von Mensch und Technik** zu Leistungssystemen liegt der eigentliche Hauptgegenstand ingenieur-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Arbeit.

Das erfordert neben einem hohen Spezialwissen zu einzelnen Fachdisziplinen vor allem auch im hohen Maße eine stark ausgeprägte **interdisziplinäre Denk- und Arbeitsweise**. Nur auf der Grundlage einer so ausgewiesenen Qualifikation werden der zukünftige Ingenieur, der Betriebswirt oder der Manager den Aufgaben der Zukunft gerecht werden können. Genau diesen Anspruch erfüllt im Rahmen von Lehre und Forschung die Brandenburgische Technische Universität Cottbus als Reform-Universität.

Dabei werden vor allem durch den **Lehrstuhl Arbeitswissenschaft** in Vorlesungen, Seminaren und Übungen solche Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt, die den oben beschriebenen Zusammenhang von Mensch und Technik kennzeichnen.

Dabei können wir u.a. durch ein sehr modern und leistungsfähig ausgestattetes **Ergonomie-Labor** die Einheit von Theorie und Praxis zu diesen Fragen demonstrieren. Hier messen wir z.B. mit den Studierenden solche arbeitshygienischen Faktoren wie Lärm, Beleuchtung, Klimakomponenten, Vibrationen/Schwingungen, aber auch physische und psychische Belastungen u.a.m. und werten deren Wirkungen mit **modernsten Software-Programmen** entsprechend aus. Daraus leiten wir unmittelbar auf die konkrete Situation bezogen geeignete Gestaltungsmaßnahmen für die Optimierung von Arbeitssystemen ab. Damit wird deutlich, daß es nicht nur sinnvoll ist, an einer jungen und modern ausgerüsteten Reform-Universität in Cottbus mit hochqualifizierten Lehrkräften mit einem außerordentlich günstigen Betreuungsverhältnis (Professor / Studierender) in der **Fakultät für Maschinenbau, Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen** ein Studium nach Wunsch aufzunehmen, sondern auf jeden Fall auch die Angebote des Lehrstuhls Arbeitswissenschaft (s. z.B. aktuelles Vorlesungsverzeichnis!) wahrzunehmen.

Auch im Vergleich mit anderen Universitäten im deutschsprachigen Raum kann sich die BTU Cottbus dabei sehen lassen.



Themenkomplexe

1. Einführung
2. Menschenbilder und menschliche Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung und -entwicklung
4. Methoden der Personalentwicklung
5. Methoden der Personalführung/ Führungsstile
6. Führungsqualität
7. Arbeits- und Betriebsklima/ Mobbing im Arbeitsleben
8. Fach- und Methoden, Individual- und Sozialkompetenz, Moral- und Ethikkompetenz
9. Kommunikation und Kooperation in Führungsbeziehungen
10. Multimedia, Telearbeit und E-Business
11. Personalmanagement in virtuellen Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Selbst- und Zeitmanagement



Brandenburgische
Technische Universität
Cottbus

1. Einführung

2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Einführung

1. Einführung

2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Arbeitswissenschaft

Wissenschaft von den Gesetzmäßigkeiten und Wirkungsbedingungen der menschlichen Arbeit.

Der arbeitende Mensch wird dabei als autonomes Subjekt verstanden, das zur Regulierung der eigenen Beziehungen mit der Umwelt und zur Selbstregulation fähig ist (Menschenbild).

Inhalt: Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitssystemen (Mensch-Maschine-Systeme; Sozio-technische Systeme), wobei der arbeitende Mensch in seinen individuellen und sozialen Beziehungen zu den übrigen Elementen des Arbeitssystems Ausgangspunkt und Ziel der Betrachtungen ist.

Menschliche Arbeit zeichnet sich durch einen sehr hohen Grad an Komplexität aus. Daher ist es erforderlich, daß eine Vielzahl von Wissenschaftsdisziplinen bemüht werden müssen (Interdisziplinarität), damit fundierte Antworten auf sehr unterschiedliche wissenschaftliche Fragestellungen gegeben werden können.

Besonders wichtige Wissenschaftsdisziplinen sind dabei:

- Medizin, insbes. unter physiolog., hygien., patholog. Aspekten,
- Sozialwissenschaften (Psychologie, Soziologie, Pädagogik),
- Ingenieurwissenschaften,
- Wirtschaftswissenschaften,
- Rechtswissenschaften.

Ziele: - Sicherung der geplanten Qualität der Erzeugnisse und Leistungen,
- Erreichung einer max. Effektivität des Gesamtprozesses
- Optimale Wirkungsbedingungen für den Menschen,
- Umweltgerechte Arbeitsgestaltung.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



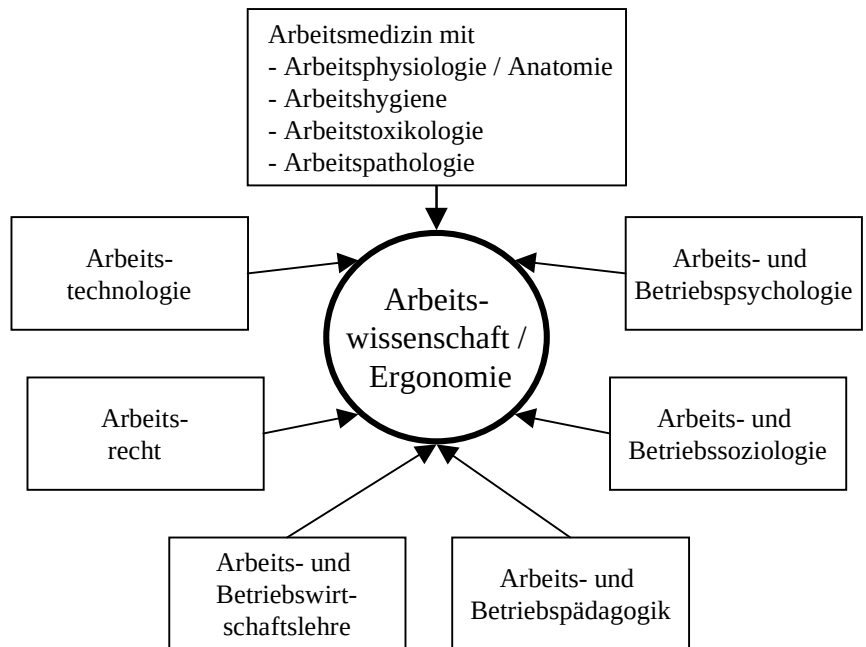
BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Kern der Arbeitswissenschaft ist die Ergonomie.

ERGON (griechisch) = Werk, Arbeit

NOMOS (griechisch) = Regel, Gesetz, Lehre

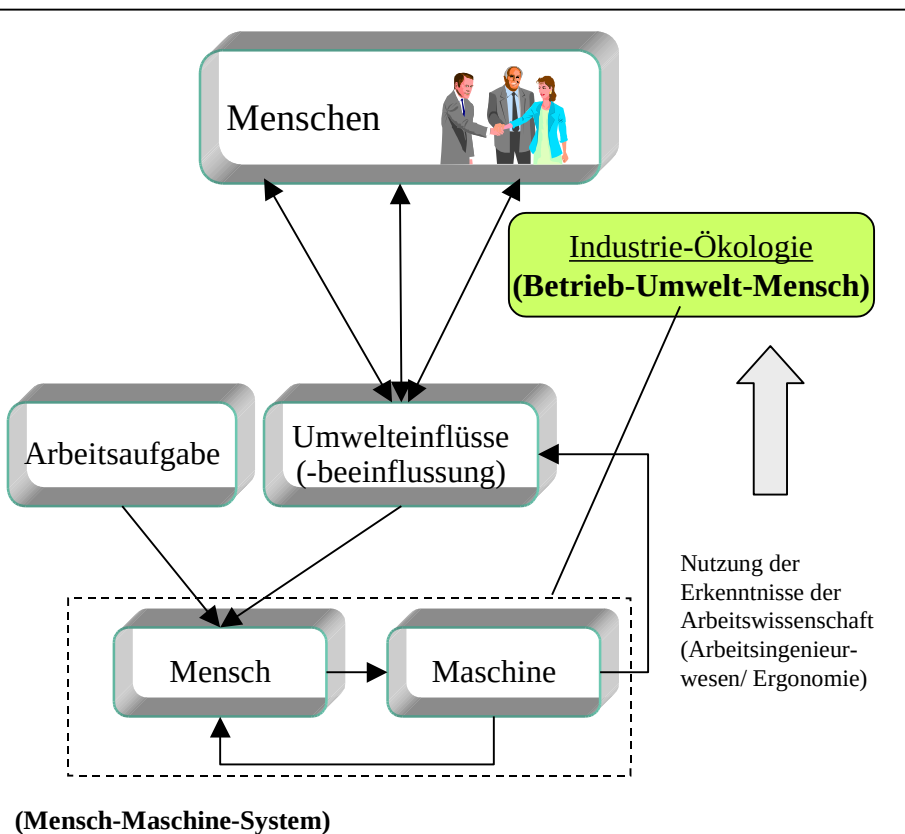


Interdisziplinärer Charakter der Arbeitswissenschaft

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de



Nutzung der
Erkenntnisse der
Arbeitswissenschaft
(Arbeitsingenieur-
wesen/ Ergonomie)

Ökologie und Ergonomie

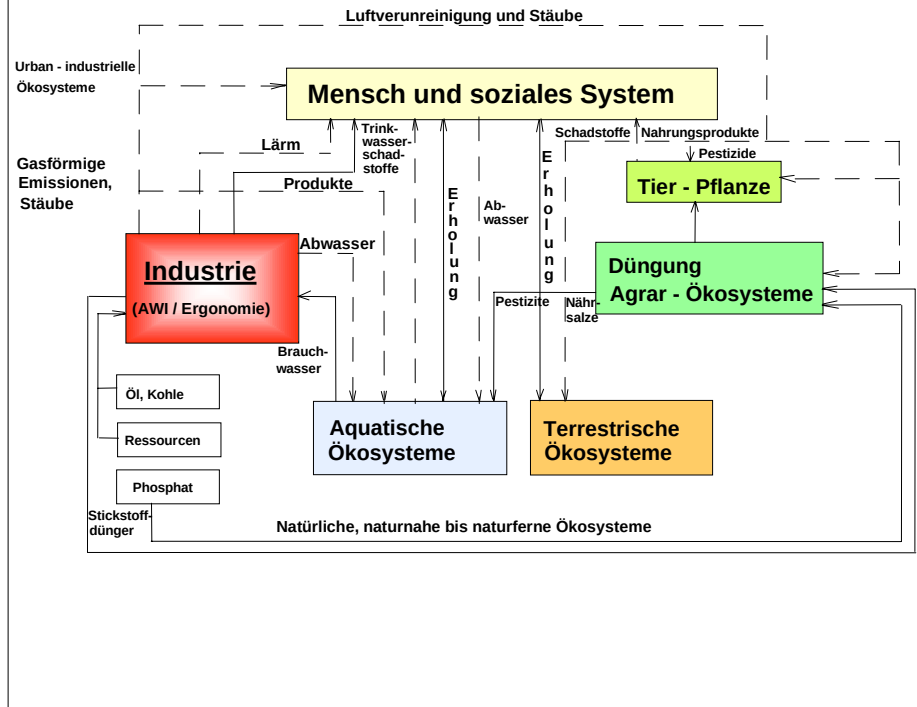
1. Einführung

2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU
Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Ökosysteme

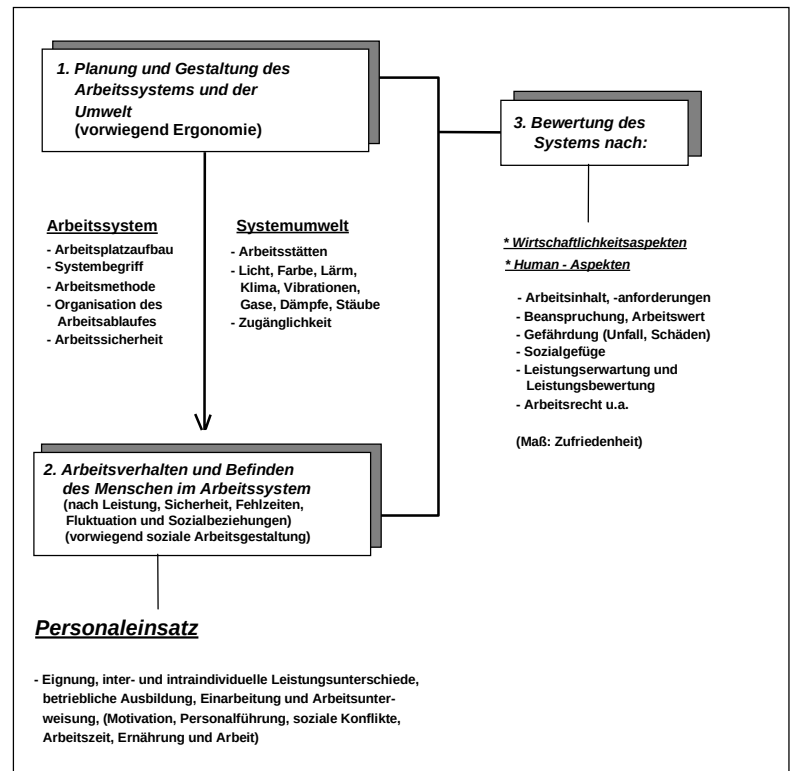


1. Einführung

2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de



Einflußfaktoren von Arbeitssystemen

1. Einführung

2. Leistungsvoraussetzungen

3. Personalplanung

4. Personalentwicklung

5. Personalführung

6. Führungsqualität

7. Mobbing

8. Sozialkompetenz

9. Führungsbeziehungen

10. Telearbeit, E-Business

11. Virtuelle Unternehmen

12. Flexible Arbeitszeitsysteme

13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Menschenbilder und menschliche Leistungsvoraussetzungen

1. Einführung

2. Leistungsvoraussetzungen

3. Personalplanung

4. Personalentwicklung

5. Personalführung

6. Führungsqualität

7. Mobbing

8. Sozialkompetenz

9. Führungsbeziehungen

10. Telearbeit, E-Business

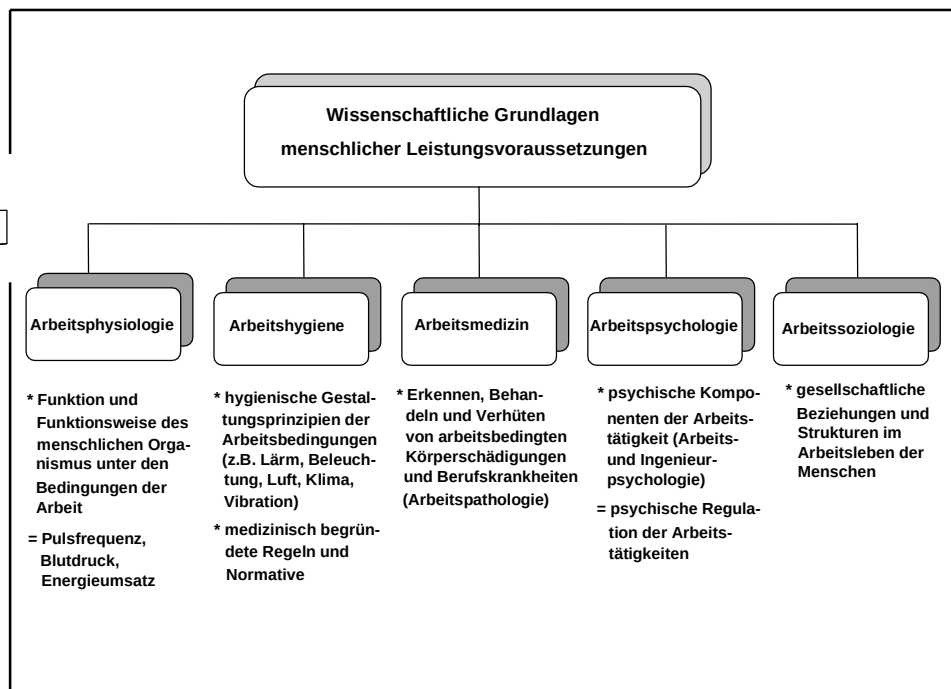
11. Virtuelle Unternehmen

12. Flexible Arbeitszeitsysteme

13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de



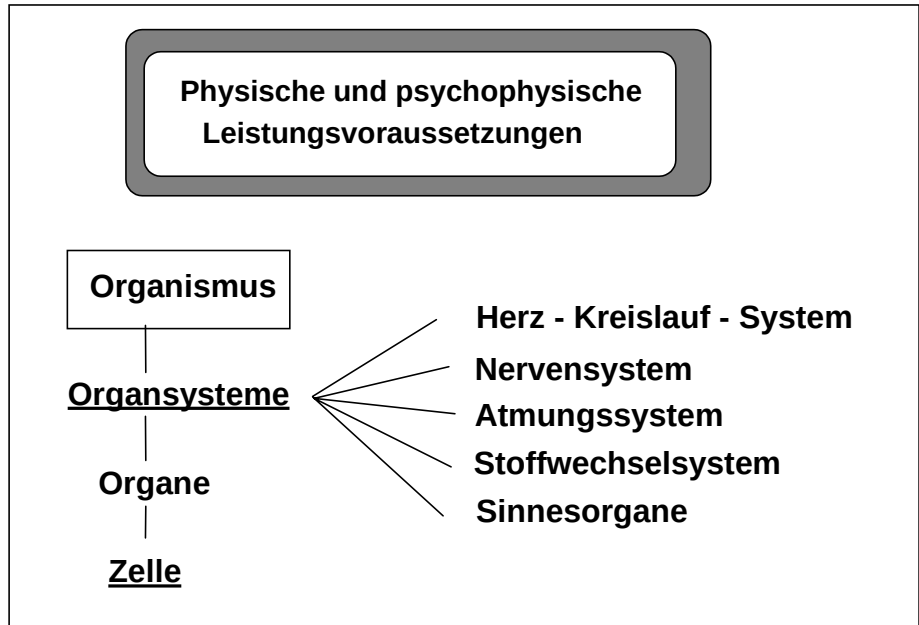
1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Physische und psychophysische Leistungsvoraussetzungen



1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Wissenschaftsmethodische Ansätze der Arbeitswissenschaft		Beurteilungsebenen menschlicher Arbeit	Problemkreise und Zuordnungen an Einzeldisziplinen
vorwiegend naturwissenschaftlich	steigendes Gesamt- leistungsniveau	<u>Ausführbarkeit</u>	anthropometrisches, psychophysisches und technisches Problem (Mensch - Maschinen - System / Ergonomie)
vorwiegend individualbezogen		<u>Erträglichkeit</u>	arbeitsphysiologisches, arbeitsmedizinisches und technisches Problem (Ergonomie und Arbeitsmedizin)
		<u>Zumutbarkeit</u>	soziologisches und ökonomisches Problem (Arbeitssoziologie, Arbeitspsychologie, Personalwirtschaftslehre, Rationalisierungslehre)
vorwiegend kulturwissenschaftlich		<u>Zufriedenheit</u>	(sozial-) psychologisches und ökonomisches Problem (Arbeits- und Sozialpsychologie/ Individualpsychologie, Personalwirtschaftslehre)

Hierarchische Ordnung von Aspektwissenschaften nach Beurteilungsebenen menschlicher Arbeit (Kriterien der "menschgerechten Gestaltung")

Tabelle 2.3: Bewertungshierarchie für Mensch-Arbeits-Beziehungen (nach ROHMERT 83)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU
Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Leistungsvermögen des Menschen (subjektive Leistungsvoraussetzungen)

Leistungsfähigkeit (LF)

- physische LF
- psychische LF

Leistungsbereitschaft (LB)

- physische LB
- psychische LB

Physisches Leistungsvermögen

physische LF

- Stütz- und Bewegungssystem
- Herzfähigkeit und Blutkreislauf
- Atmung und Stoffwechsel
- Nervensystem und Sinnesorgane
- Muskelsystem

Maximale Leistung der Organe bzw. des Organsysteme

physische LB

- Vitalspannung (Biotonus)
- Spannungszustand der Muskulatur (Muskeltonus)
- Motorische Aktivität
- Nervale Aktivität

Aktivierung (Erregungsniveau) der Organe bzw. des Organsysteme

Psychisches Leistungsvermögen

psychische LF

- Kenntnisse, Fähigkeiten
- Fertigkeiten, Gewohnheiten

Leistungsbefähigung „Kompetenz“

psychische LB

- Bedürfnisse, Interessen
- Absichten, Überzeugungen

Leistungshaltung „Motivation“

„Leistung“

Vollzug und Ergebnis der menschlichen Tätigkeit

Bild: Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

„Menschenbilder“

Sind Orientierungshilfen, die das Verhalten von Menschen beeinflussen können.

Sie beinhalten grundlegende Annahmen über Ziele, Bedürfnisse, Motive und das zu erwartende Verhalten von Menschen.

Menschen- bilder →	Rational- economic man 1900 - 1930	Social man 1930 – 1940	Selfactualizing man 1940 – 1950	Complex man 1960 → heute
Technische Entwicklung	Mechanisierung der Produktion	Elektrizität, Verbrennungs- motor	Automation EDV	Informations- technologie
Organisations- verständnis	Techn. System	Soziales System	Sozio-technisches System	
Gestaltungs- konzepte	Tayloristi- sche Ratio- nalisierung	Human Relation	Aufgabener- weiterung	Individuali- sierungs- konzepte
Organisations- strukturen	zentral/ bürokratisch auf Einzelbasis	zentral/ bürokratisch auf Gruppenbasis	dezentral/ flach, auf Einzel- oder Gruppenbasis	
Bewertungs- kriterien	Wirtschaft- lichkeit, Schädigungs- freiheit	Zufriedenheit, psycho- soziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderlichkeit	

Bild: Entwicklung des Menschenbildes (in Anlehnung an Ulich - 1992)

Position:

Der Mensch ist ein autonomes Subjekt, das zur Regulierung der eigenen Beziehungen mit der Umwelt und zur Selbstregulation fähig ist.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

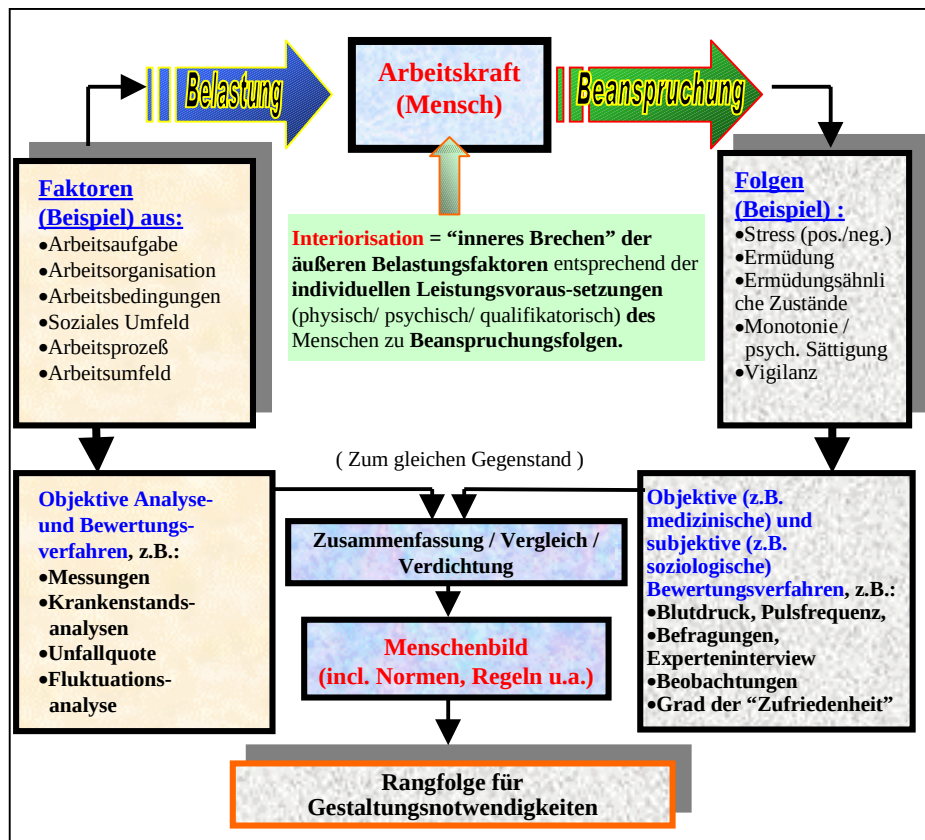


Bild: Belastungs - Beanspruchungs - Konzeption

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

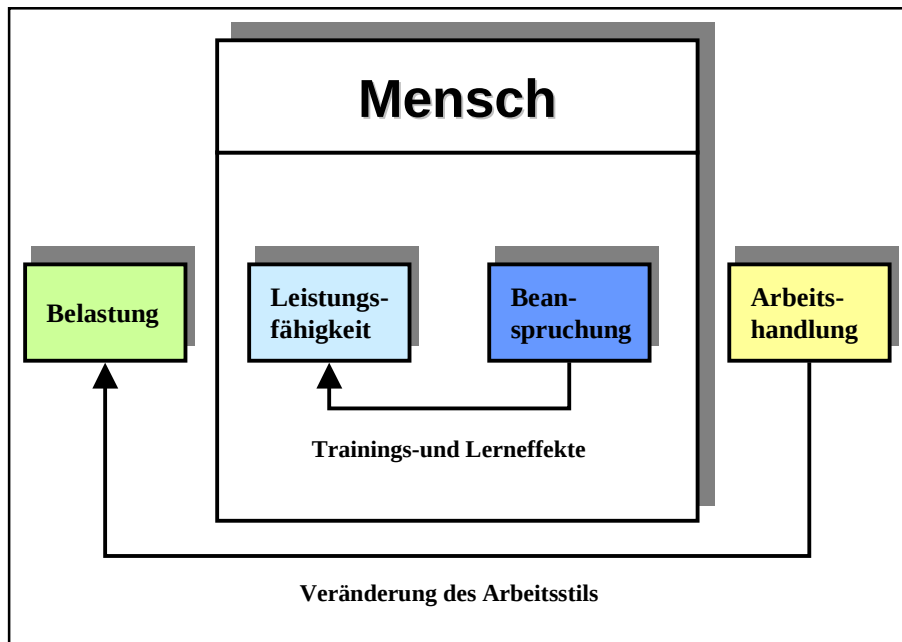


Bild: Modell der Beanspruchungsrückkopplung

Grundsatz: Menschliche Persönlichkeit entwickelt sich durch das Lernen.

Grundsatz: Veränderungen der Motivation führen über veränderte Lernhaltungen und -inhalte zur Veränderung der Persönlichkeit.

1. Einführung

2. Leistungsvoraussetzungen

3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Definitionen Teil 1:

1. Belastung

Gesamtheit aller während der Arbeit auf den Menschen von außen einwirkenden Faktoren.

2. Beanspruchung

Beanspruchung ist die Auswirkung der Belastung des Menschen in Abhängigkeit von seinem individuellen Leistungsangebot, seinen Fähigkeiten und seiner Bereitschaft für die Realisierung der jeweiligen Arbeitsaufgabe und ihrer Randbedingungen.

3. Kenntnisse

Durch Lernen und Übung erworbene Gedächtnisinhalte (Allgemein- und Spezialkenntnisse)

4. Fertigkeiten

Automatisierte Bestandteile der Handlung
(mit Automatisierung / durch Übung und Training entstanden /
- dynamische Stereotypen - ist Entlastung verbunden.)

1. Einführung

2. Leistungsvoraussetzungen

3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Definitionen Teil 2:

5. Fähigkeiten

Voraussetzung und Eignung für eine bestimmte Art von Tätigkeiten.
(sie beruhen auf Anlagen / z.B. biologisch-anatomische Anlagen/ ; größter Teil bestimmter Anlagen verkümmert im Laufe des Lebens),
- Nutzung der Anlagen vorwiegend von den Bedingungen der Umwelt und der Erziehung abhängig!

6. Begabung

Summe der Fähigkeiten (vereinfacht)

7. Gewohnheiten

Automatische Bestandteile der Handlung und das Bedürfnis zu deren Realisierung (z.B. Zähneputzen)

8. Übung

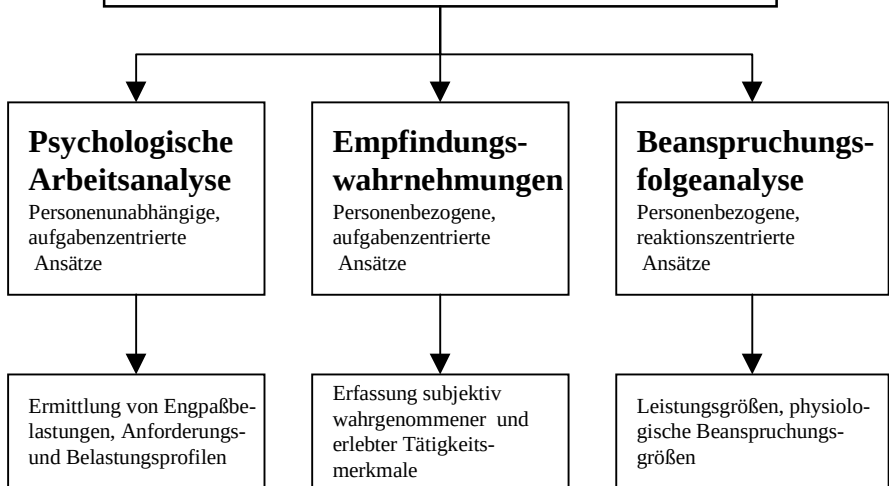
Wiederholte Ausführung, mit der Absicht der ständigen Verbesserung der gleichen Aufgabe.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU
Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Analyseverfahren zur Ermittlung belastungs- und beanspruchungsrelevanter Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale



Vorgehensweise bei Arbeitsanalyseverfahren (nach WIELAND-ECKELMANN 1992)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

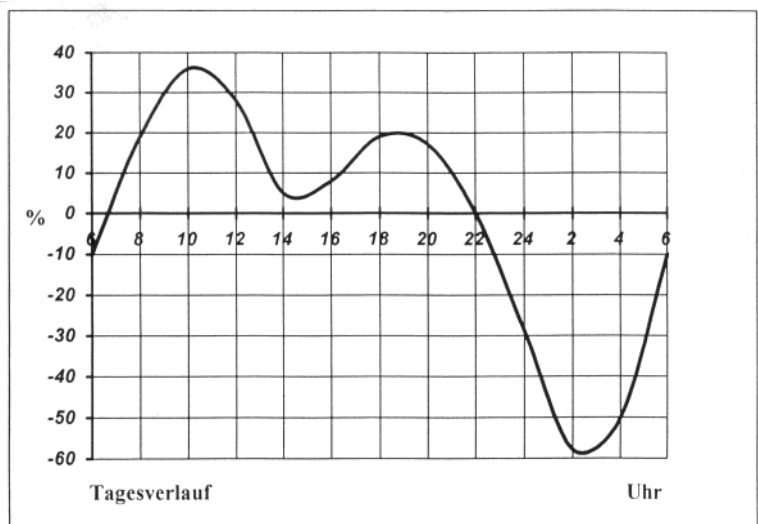


Abb.: Physiologische Leistungskurve

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU
Brandenburgische Technische Universität Cottbus

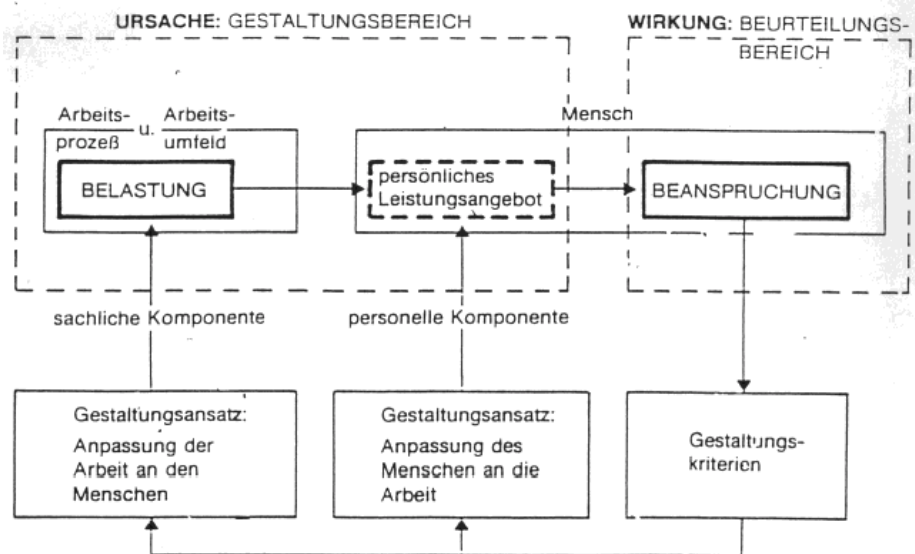


Abb.: Beurteilungs- und Gestaltungsansätze im Arbeitssystem

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Personalplanung und -entwicklung

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Definitionen:

1. **" Personalentwicklung "** (in Anlehnung an Berthel / 1991)

"Personalentwicklung ist die Summe von Tätigkeiten, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch, positions- und laufbahnorientiert vollzogen wird.

Sie haben in bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes die positive Veränderung ihrer Qualifikation bzw. Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Aufgabenstrukturierung zum Gegenstand.

Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeitskontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist."

Entwicklungsarten :

- Anpassungs-Entwicklung,
- Aufstiegs-Entwicklung,
- Einstellungs-Entwicklung,
- Kognitions-Entwicklung,
- Verhaltens-Entwicklung

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Definitionen / Grundsätze (Teil 3):

Grundsatz: Menschliche Persönlichkeit entwickelt sich durch das Lernen.

Grundsatz: Veränderung der Motivation führt über Lernhaltungen und -inhalte zur Veränderung der Persönlichkeit.

Definitionen:

Motiv: Bewußt gewordene Antriebe, die die Handlung in eine bestimmte Richtung lenken.

Motivation: Gesamtheit der Motive für eine bestimmte Handlung.
(Oberbegriff für Motive)

(Motivation und der Vorgang der Motivbildung/ Motivierung sind in der hier benutzten Terminologie nicht identisch !)

Grundsatz: In jedem Motiv haben der Erkenntnis-, der Willens- und der Gefühlsbereich sowie der energetische Bereich wichtige Funktionen.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

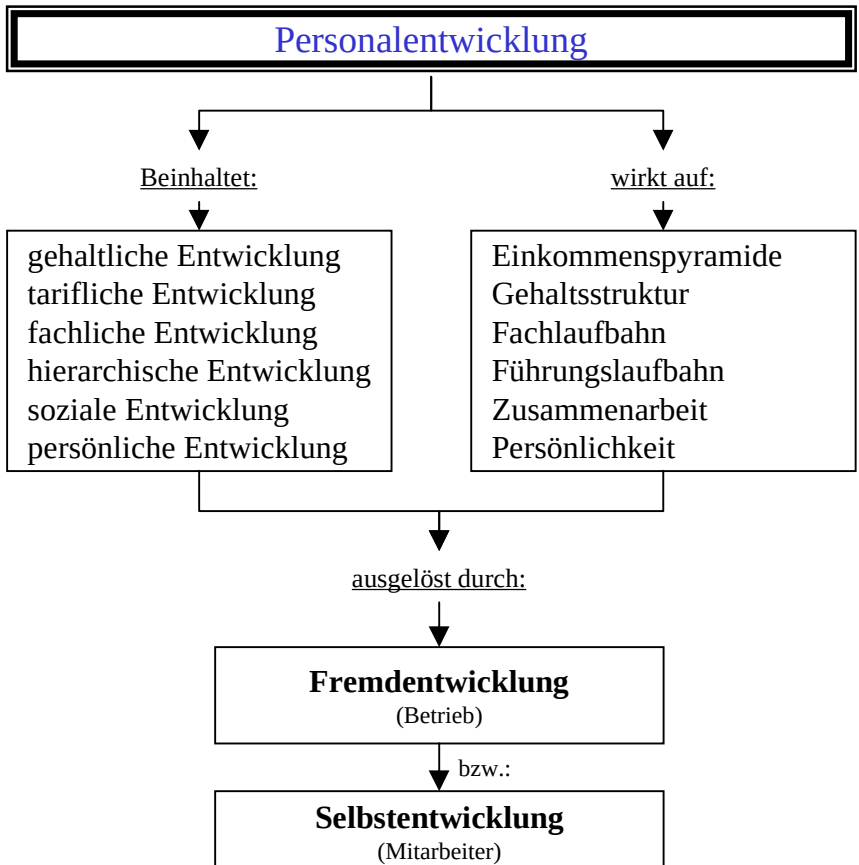


Bild: Instrumente der Personalentwicklung / Kettgen (1989)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Methoden der Personalentwicklung

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Einsatzzweck	Bezeichnung	Erläuterung / Inhalt
Planung	Nachwuchs-Förderkartei	Potential, Erwartung, Förderbedarf geeigneter Mitarbeiter,
	Fachlaufbahn	für Spezialisten, ohne Führungsverantwortung (Stab),
	Führungslaufbahn	für Führungskräfte, Werkstattführungskräfte in der Fertigung (Linie),
	Nachfolgeplan	enthält Bedarf, erfasst Kandidaten je Stelle, vereinfacht Besetzung,
	Karriereplan	enthält denkbare Stellen je Mitarbeiter, Entwicklungsstufen, -ziel
Erfassung Kontrolle	Anforderungsprofil	typische Arbeitsanforderungen je Stelle nach Art und Ausprägung,
	Stellenbeschreibung	hierarchische Einordnung, Ziel, Aufgabe, Kompetenz je Stelle,
	Leistungsbeurteilung	formales Verfahren zur Leistungsermittlung (Ergebnis, Verhalten),
	Zielvereinbarung	Ergebnisabsprache (Vorgesetzter-Bearbeiter) bei kooperativer Führg.
	Assessment-Center	Auswahlseminar zur Potentialanalyse, Basis indiv. Förderung,
	Problem-analyse	Seminarziel: Ursachenermittlung, Ansätze zur Problemlösung,
Beratung	Klimaanalyse	Analyse von Betriebsklima und -störungen, Basis für Team-workshop,
	Laufbahnberatung	entwicklungsbezogen, Lebensziel, Karrieremöglichkeiten u. -grenzen,
	Bildungsberatung	qualifikationsbezogen, Empfehlung

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Brandenburgische Technische Universität Cottbus

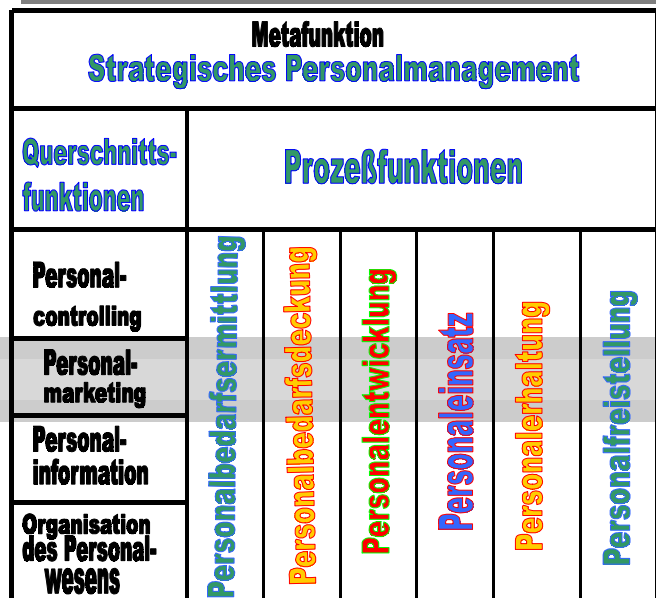


Bild: Personalmarketing als Querschnittsfunktion

Personalmarketing wird als Querschnittsfunktion verstanden, welche ziel(gruppen)bezogen auf die Instrumente und Inhalte aller personalwirtschaftlichen Funktionen zurückgreift und die integrative Sicht über alle Schnittstellen hinweg fördert.

Ziel: Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung einer Unternehmung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Methodik zur Personalmarketing - Situationsanalyse

(in Anlehnung an Kühn / 1994, S.16 ff.)



¹⁾ PM = Personalmarketing

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Brandenburgische Technische Universität Cottbus

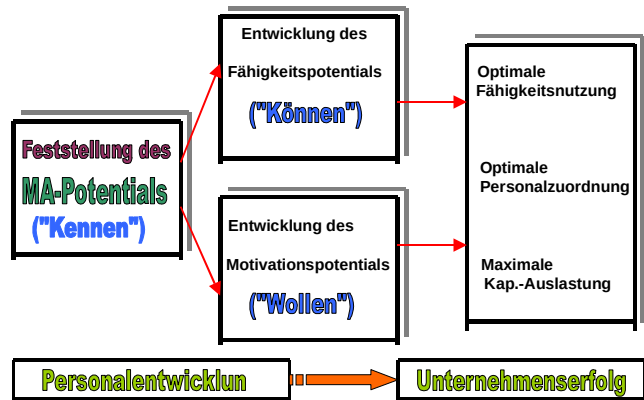


Bild: Strategische Personalentwicklung als unternehmerischer Erfolgsfaktor
(Kausalmodell)

Vielfache praktische Untersuchungen zu diesem Modell (in Anlehnung an Schneider et AL.) beweisen den ursächlichen und direkten Zusammenhang zum Unternehmenserfolg.

Dabei bezieht sich die Personalentwicklung sowohl auf die **Mitarbeiter** als auch auf die **Führungskräfte**.

Erfahrungen:

- durch eine gute Kenntnis der Mitarbeiterpotentiale ist eine weitgehende Entwicklung der Fähigkeiten dieser Mitarbeiter gesichert,
- eine volle Entwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten führt zu einer vollen Nutzung derselben und zu einer dem Betriebszweck dienlichen Personalzuordnung,
- da Fähigkeitsnutzung und optimale Personalzuordnung einen offensichtlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, ist die Bedeutung der Personalentwicklung für eben diesen Unternehmenserfolg als gesichert anzusehen.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Methoden der Personalführung/ Führungsstile

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Definitionen

zum Thema *"Methoden der Personalführung / Führungsstile"*

1. "Personalführung":

"Konkreter Prozeß des unmittelbaren und mittelbaren Ein- und Zusammenwirkens eines Vorgesetzten auf den und mit dem weisungsgebunden unterstellten Mitarbeiter."

oder:

"Zielbezogene Einwirkung auf das Verhalten anderer zur Bewältigung von Aufgaben im Interesse einer Leistungsgemeinschaft."

oder:

"Zielorientierte Einflußnahme zur Erfüllung der in einer betrieblichen Arbeitsbeziehung vorgegebenen Verhaltens- und Ergebnisziele."

2. "Vorgesetzter":

"Vorgesetzter ist derjenige, der gegenüber einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen von Mitarbeitern zur Abgabe verbindlicher Führungsakte (z.B. Weisungen, Aufträge) befugt ist."

3. "Umfeld":

"Umfeld bildet der Betrieb im Sinne einer räumlich eigenständigen Einheit zur Erstellung von Waren bzw. Dienstleistungen, die mit eigenen personellen und sachlichen Mitteln ausgestattet und planvoll organisiert nach wirtschaftlichen Grundsätzen die ihr zugewiesene Aufgabe erfüllt."

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

4. Ziel der Personalführung:

"Die im jeweiligen Wirkungsbereich unterstellten Mitarbeiter, unter Berücksichtigung der spezifischen Betriebs- und Arbeitsbedingungen, für eine bestmögliche Erreichung der vorgegebenen Zielstellungen der zu realisierenden Arbeitsaufgabe weitestgehend in den "Good will" - Bereich ihres Leistungsvermögens zu führen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identität mit der Arbeitsaufgabe und dem Betrieb zu erreichen."

5. "Good will" - Leistungsbereich:

"Der Anteil von Leistungen des Arbeitnehmers, der auf der Grundlage freien Willens, einer positiven inneren Arbeitshaltung, eingebracht wird und nicht arbeitsrechtlich geschuldet ist."

6. "Muß" - Leistungen:

"Der Anteil der Leistungen, den der Arbeitnehmer dem Unternehmen arbeitsrechtlich schuldet, wofür er ein Entgelt erhält und deren Erbringbarkeit überprüfbar ist und notfalls eingefordert werden kann."

7. "Pflicht" - Leistungen:

"Der Anteil der Leistungen des Arbeitnehmers, der zwar ebenfalls von ihm geschuldet, aber nicht erzwingbar ist."

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
 Elektrotechnik und
 Wirtschaftsingenieurwesen
 ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Führungsqualität

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Definitionen:

" Führungsqualität "

Maß der Befähigung von Führungskräften und Führungsteams, unterstellte Mitarbeiter/-innen unter Berücksichtigung aller individuellen und kollektiven Leistungsvoraussetzungen, den objektiv und situativ gegebenen Rahmenbedingungen für eine Arbeitsausführung - entsprechend der jeweiligen Unternehmensphilosophie und -zielstellung - so zu führen (zu beeinflussen), daß sie ein Höchstmaß an "good will"- Leistungen erbringen wollen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen erleben und akzeptieren.

" Führungsstil "

Längerfristig feststellbare Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten gegenüber seinen unterstellten Mitarbeitern/-innen.

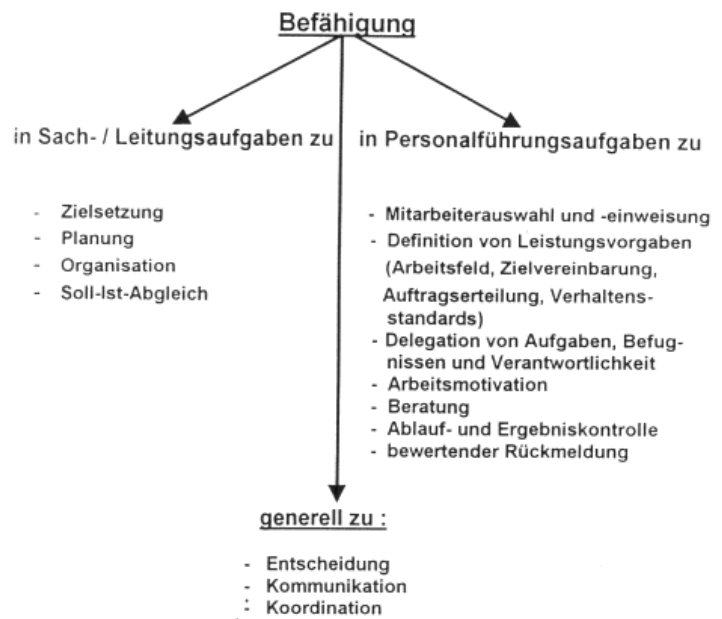
1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Die führungsspezifische Qualifikation erfordert die



Führung als zielorientierte Einflußnahme zur Erfüllung der in einer betrieblichen Arbeitsbeziehung vorgegebenen Verhaltens- und Ergebnisziele.

Quelle: Richter, M.; "Personalführung im Betrieb", Hanser Verlag, München, Wien

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Arbeits- und Betriebsklima/ Mobbing im Arbeitsleben

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Definition :

Arbeitsklima

Arbeitsklima ist die psychologische Ausprägung der Einstellungen und Verhaltensweisen von Arbeitnehmern eines Arbeitsbereiches gegenüber dem Betrieb, ihrem Vorgesetzten und untereinander, die sie aufgrund eines Vergleiches der erwarteten mit den von ihnen wahrgenommenen Erlebniswerten ihrer Arbeitsbeziehung eingenommen haben.

(in Anlehnung an : Richter, M.: "Personalführung im Betrieb", 2.bearbeitete Auflage, Carl Hanser Verlag München, Wien, 1989, Seite 268)

Durch die Bewertung der vorgefundenen Arbeitsbeziehung entsteht das Arbeitsklima.

Als Bezugssystem wirken *persönliche Erwartungen* , mit denen der einzelne Mitarbeiter die vorgefundene Arbeitsbeziehung vergleicht.

Sieht er seine Erwartungen erfüllt oder übertroffen, dann empfindet er das Arbeitsklima als positiv.

Wird er dagegen enttäuscht, dann bewertet er es als negativ.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Definitionen zum Begriff: „Mobbing“

I. Aus der Sicht der Arbeitsmedizin:

"Mobbing am Arbeitsplatz ist, wenn eine Person mindestens einmal in der Woche, mindestens ein halbes Jahr lang, einer oder mehreren von 45 Mobbing-Möglichkeiten ausgesetzt ist."

Diese 45 Mobbing-Möglichkeiten lassen sich in 3 Gruppen unterteilen:

- 1. Gruppe:** Kommunikation in das Absurde treiben; Schreien; Beschimpfen; Telefonterror; ungerechte Kritik; "wie Luft" behandeln; nur noch schriftlich kommunizieren.
- 2. Gruppe:** Persönliches Ansehen zerstören; Klatsch; Beleidigungen; "Lächerlichmachen"; öffentlich verhöhnen; sexuell belästigen.
- 3. Gruppe:** Manipulation der Arbeit; sinnlose bzw. gefährliche bzw. dequalifizierende oder kränkende Aufgaben erteilen.

Diese 3 Elemente, Absicht (strategisch), Häufigkeit, Dauer in dieser Definition sind aber umstritten.

Z.B. ist der Zeitbezug problematisch!

Die Praxis zeigt häufig, daß bei kürzeren, aber sehr intensiven Mobbing-Attacken, eindeutige Symptome für Mobbingopfer vorliegen können.

II. nach Bartsch:

"Latent vorhandener, nicht immer offen in Erscheinung tretende Konflikte am Arbeitsplatz, deren Wirkungen vom Adressaten gegenüber dem/den Betroffenen bewußt negativ gewollt sind."

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Ausgewählte Wirkungen von Mobbing

Praktische Untersuchungen zeigen, daß Mobbing eine wesentliche Ursache für psychosomatische Streßsymptome ist.

Wesentliche Streßwirkungen

(nach Kraus / 1984, S.21)

Verdauungstrakt: Streß kann Magenschleimhautentzündungen, Magen- und Zwölffingerdarmgeschwüre, geschwürige Dickdarmentzündung oder Reizkolon verursachen.

Auch bei der Entstehung von Magen- und Darmkrebs spielt psychosozialer Streß eine Rolle.

Genitalorgane: Für Frauen → Menstruationsstörungen und Frigidität, Für Männer → Impotenz und vorzeitige Ejakulation.

Haut: Ekzeme können durch Streß gefördert werden,

Haar: Haarausfall kann gefördert werden,

Mundhöhle: Aphthen und andere Munderkrankungen können bei anfälligen Menschen ausgelöst werden,

Lungen: Asthmaanfälle bzw. Situation von Asthmatikern verschlimmert sich; Bei Kindern kann Streß ein Auslösefaktor für eine spastische Bronchitis sein.

Herz: Herzjagen und Herzschmerzen sind "Kinder" von Streß → **Risikofaktor von Herzinfarkt !**

(Quelle: Zuschlag 1994, S.91)

Grundsatz: Je länger Mobbing dauert, um so größer werden die Ausfallzeiten ! In der Spätphase von Mobbingfällen sind Depressionen, Aggressionen (auch gegen sich selbst), Tabletten- und Alkoholmißbrauch bis zur Suizidgefahr die häufigsten Erscheinungsformen.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Körperliche Folgeprobleme können sein:

- Kopfschmerzen,
- Niedergeschlagenheit, Migräne,
- Magenschmerzen, Magengeschwüre, Magenkatarrh,
- Übelkeit und Erbrechen, Verdauungsprobleme,
- Appetitlosigkeit,
- Bluthochdruck,
- Herzrhythmusstörungen - bis hin zum Herzinfarkt,
- Rheuma, Kreislaufstörungen,
- Ein- und Durchschlafstörungen,
- Haar- und Gewichtsverlust,
- Nächtliche Schweißausbrüche,
- Atemnot, Asthmaanfälle,
- Zittern und "weiche Knie", u.a.m.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Psychische Folgeprobleme können sein:

- Konzentrations- und Gedächtnisstörungen,
- Selbstzweifel; Selbstunsicherheit,
- Depressionen, Antriebslosigkeit, Weinkrämpfe,
- Gefühle der Verzweiflung, Selbstmordgedanken,
- Paranoide Zustände, Verfolgungswahn,
- Hypersensibilität,
- gereizte, aggressive Stimmung,
- Hektik, Ratlosigkeit,
- Alpträume.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU
Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Untersuchungsergebnisse von 1996 ergaben:

- Durch den zeitlichen Ausfall von Gemobbten entsteht in deutschen Betrieben pro Jahr ein Verlust durch Arbeitsausfall (ohne Berücksichtigung der Krankenkosten) von 30 Mrd. DM.
- 1,25 Mio. Mobbing-Opfer leiden in Deutschland unter Psychoterror am Arbeitsplatz.
- Schon 1990 mußten 13,8 % aller Frührentner wegen psychischer Probleme am und durch den Arbeitsplatz ihre Arbeit aufgeben.
- Der Anteil der Frauen als Mobbing-Opfer überwiegt eindeutig.
- Der bei Mobbing-Opfern in der Regel einhergehende psychische und physische Ruin kann in speziellen Kliniken durch mehrwöchige Therapien (Sportprogramme, autogenes Training, Hypnose, Gesprächsrunden) behandelt werden.
Solche Therapien sind aber ebenfalls sehr kostenaufwendig !

Erkenntnis:

Mobbing führt zur Minderung der Leistungsmotivation (z.B. "innere Kündigung") - dadurch steigen die Produktionskosten z.B. über:

- schlechtere Produktqualität,
- geringere Arbeitsproduktivität,
- mangelnde Pflege von Betriebsmitteln,
- Kosten durch Fehlzeiten,
- Höhere Mitarbeiter-Fluktuation durch häufige Kündigungen,
- Geringere Flexibilität und Zuverlässigkeit der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen und Innovation,
- Eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter.

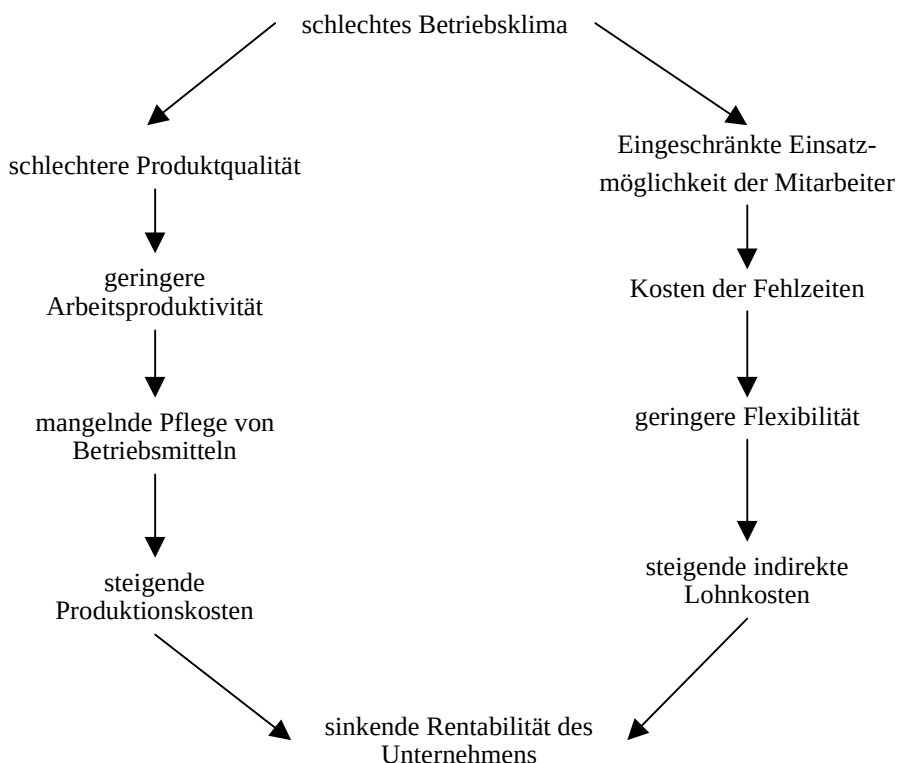
1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Die sinkende Rentabilität des Unternehmens durch Mobbing

(Quelle: Walter 1993, S. 20)



1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Abläufe während eines Mobbing-Prozesses

(Quelle: Zuschlag 1993, S. 84-85)

Stressoren aus der Arbeitswelt	Krankheitssymptome beim Mobbingopfer	Reaktion des Mobbing Opfers
0. Phase	Vorphase, vor Beginn des Mobbing	
Unauffällige Arbeitsbedingungen; evt. latent auftretende Konflikte	ein durch Mobbing induziertes Krankheitssymptom; ggf. Disposition zu Gesundheitsstörungen	keine bewußten Reaktionen zur Konfliktabwehr
1. Phase	Konfliktbewußtsein	
Konflikte entstehen bzw. werden bewußt	Stressinduzierte psychosomatische Reaktionen (z.B. Schlafstörungen, leichte Depressionen etc.)	Versuche der vernünftigen Konfliktbewältigung
2. Phase	Beginn des Mobbing	
Erste Mobbing-Attacken und Konflikteskalation	Verstärkung der schon in Phase 1 aufgetretenen psychomatischen Symptome	Fehleinschätzung der hinter gezielten Mobbing-Attacken steckenden Intentionen
3. Phase	Nach ca. 1/2 Jahr Mobbing	
Weitere Konflikteskalation und Stigmatisierung des Opfers	Behandlungsbedürftigkeit der psychosomatischen Beschwerden	teils hilflose und teils aggressive Abwehrreaktionen mit z.T. selbstdestruktiven Komponenten

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Stressoren aus der Arbeitswelt	Krankheitssymptome beim Mobbingopfer	Reaktion des Mobbing Opfers
4. Phase	Ca. 1-2 Jahre nach Mobbing Beginn	
Einschreiten des Arbeitgebers; disziplinarische und arbeitsrechtliche Maßnahmen	Psychosomatische Symptomatik verschlimmert sich und breitet sich aus; Ausweitung zum „generellen Angstzustand“	Gegenattacken zur Vermeidung des wirtschaftlichen Ruins und des sozialen Abstiegs, Existenzangst und Verzweiflung; Aufsuchen von Fachärzten und Beratern
5. Phase	Konfliktbewußtsein	
Mobbingattacken eskalieren bis zum Psychoterror; Versetzungen; Kündigungsversuche	Chronifizierung der psychosomatischen Beschwerden; Suizidgedanken und ggf. Versuche; Scheitern der Rehabilitationsmaßnahmen führt zur Berufs- und Arbeitsunfähigkeit	Notfallreaktionen; Verteidigung schon verlorener Positionen Selbstwertprobleme; Probleme mit der Familie und der Freizeit
6. Phase	Ausschluß	
Kündigung, Prozesse	Aggravation der psychosomatischen Beschwerden und kompensatorische weitere Flucht in die Krankheit	Konfrontation mit Ausscheiden aus dem Arbeitsleben und der Isolation in der Gesellschaft
7. Phase	Resignation	
Zufriedenheit über den Erfolg oder sogar Schadenfreude	Dauerpatient, der nach dem Scheitern im Berufsleben die Motivation zur Gesundung verloren hat	Resignation

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Verschiedene Definitionen zum Begriff „Konflikt“:

1.

„Allgemeine Bezeichnung für den Zusammenstoß unterschiedlicher, stark divergierender Tendenzen im Verhalten und Handeln von Personen oder Personengruppen.
Ursache eines solchen Konfliktes können objektive und auch subjektive Faktoren sein.“
(Vgl. „Ökonomisches Lexikon, 3. Auflage“; Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1978, H-P S. 243)

2.

„Universeller, in allen Gesellschaften vorfindbarer Prozeß der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen sozialer Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird.“
(Vgl. „Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage“; Gabler Verlag 1988, S. 2889“)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Rechtliche Möglichkeiten gegen Mobbing

(Quelle: WILHELM, THORSTEN; Rechtliche Möglichkeiten gegen Mobbing, in: Zeitschrift für Arbeit und Arbeitsrecht, 7/1995, S.2134 - 236)

1. Beschwerderecht:

- Schriftliche oder mündliche Beschwerde über Schikanen am Arbeitsplatz beim Vorgesetzten;
Einreichen in Form einer Dienstaufsichtsbeschwerde,
- Beschwerderecht aus § 84 BetrVG,
- Behandlung der Beschwerde: § 85 BetrVG
- Einzelheiten des Beschwerdeverfahrens: § 86 BetrVG

2. Klage auf Widerruf und Beseitigung ehrverletzender Behauptungen:

- Laut § 823, 1004 BGB ist es möglich, gegen diskriminierende Äußerungen zu klagen, wenn diese das allgemeine Persönlichkeitsrecht, d.h., die Intims- bzw. Privatsphäre des Einzelnen verletzt.

3. Mit Hilfe des Strafrechts gegen mißbilligende Werturteile und falsche Tatsachenbehauptungen (§ 185 ff. StGB)

- A Tatbestand der Beleidigung (§ 185 StGB)
- B Tatbestand der üblen Nachrede (§ 186 StGB)
- C Tatbestand der Verleumdung (§ 187 StGB)

!!! Die meisten Verfahren gegen Arbeitgeber sind aufgrund des § 193 StGB wieder eingestellt worden.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU
Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer

(Quelle: Walter 1993, S. 100-101)

➤ Pflicht:

- Handlungen zu unterlassen, die die Persönlichkeitsrechte, das Recht auf körperliche Unversehrtheit, das Recht der persönlichen Ehre und das Recht der freien Entfaltung der Persönlichkeit seiner Kollegen verletzen.

➤ Recht:

- 1) Vom Vorgesetzten oder vom Kollegen zu verlangen, daß er seine Mobbinghandlungen unterläßt
- 2) Sich mit einer Beschwerde an den Arbeitgeber zu wenden
- 3) Sich mit einer Beschwerde an den Betriebs- und Personalrat wenden, der dann anstelle des Arbeitgebers tätig werden kann
- 4) selbst eine außerordentliche Kündigung auszusprechen, diese allerdings innerhalb von zwei Wochen begründen
- 5) gegen den Arbeitgeber Schadenersatzansprüche geltend machen, z.B. wenn der Gemobbte den AG unter Festsetzung einer Frist aufgefordert hat den Mobbingattacken entgegenzuwirken und der AG darauf nicht reagiert hat oder wenn der AG infolge einer Beschwerde zugesagt hat, für Abhilfe zu sorgen, dieses aber nicht getan hat.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Rechte und Pflichten der Arbeitgeber

(Quelle: Walter 1993, S. 99)

➤ Recht:

- Im Betrieb bekanntzumachen, daß Mobbing unerwünscht ist
- Arbeitnehmer im Rahmen seines Weisungsrechtes zu bestimmten Weiterbildungsseminaren (z.B. Konfliktbewältigung) zu verpflichten

➤ Pflichten:

- Gemäß § 75 I BetrVG: Ag muß darauf geachtet werden, daß der Arbeitnehmer nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt wird
- Gemäß § 75 II BetrVG: AG muß auf eine positive Gestaltung der Arbeitsbedingungen zur freien Persönlichkeitsgestaltung hingewirkt werden
- 1) Den Vorgesetzten auf das Unterlassen bzw. auf das Unterbinden von Mobbing hinzuweisen
- 2) Innerhalb einer bestimmten Frist der Beschwerde über Mobbing nachzugeben und eine Entscheidung zu finden

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Fach und Methoden, Individual- und Sozialkompetenz, Moral- und Ethikkompetenz

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Fach- und Methodenkompetenz

z.B.: - vernetztes Denken und Handeln,
- Projektmanagement,
- Management by Objectives,
- Management by Delegation

Individualkompetenz

z.B.: - analytisches und abstraktes
Denken,
- konzeptionelles Denken,
- interdisziplinäres Denken
und Arbeiten,
- Bereitschaft und Fähigkeit
zu lebenslanger Weiterbildung

Sozialkompetenz

z.B.: - Teamfähigkeit,
- Kommunikations- und
Kooperationsfähigkeit,
- Motivationsfähigkeit,
- Sinnvermittlungsfähigkeit,
- Integrationsfähigkeit

Moral- und Ethikkompetenz

z.B.: - Deskriptive, Normative Ethik,
- Metaethik,
- Moralische Normen und Werte der Menschenwürde in sozialen Gebilden,
- System von konkreten Handlungsanweisungen, Sitten oder
Konventionen in einer Gesellschaft.

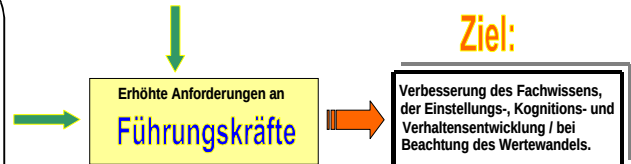


Bild: Komplexe fachliche und soziale Anforderungen an Führungskräfte

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

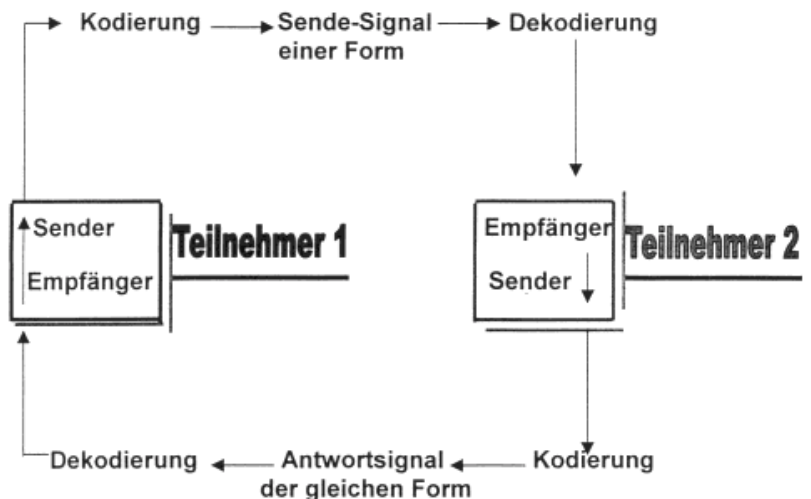
Themenkomplex:

Kommunikation und Kooperation in Führungsbeziehungen

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de



Informationskette:

Quelle → **Sender** → **Kodierung** → **Kanal** → **Dekodierung** → **Empfänger** → **Senke**

Bild : Modell eines Kommunikationssystems (nach Richter)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Multimedia / Telearbeit / E-Business

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Definition:

„Multimedia“

„ Verwendung verschiedener Medien zum Zwecke des Unterrichts, der Unterhaltung. “

„Multimediasystem“

„ Informations- und Unterrichtssystem, das mehrere Medien gleichzeitig verwendet (z.B. Fernsehen, Lichtbilder, Bücher). “

„Multimedial“

„ Viele Medien betreffend, berücksichtigend; für viele Medien bestimmt; aus vielen Medien zusammengesetzt. “

„Telekooperation “

„ Telekooperation ist die mediengestützte, arbeitsteilige Leistungserstellung zwischen standortverteilten Aufgabenträgern, Organisationseinheiten und Organisationen. Sie umfaßt Telemanagement, Teleservices und Telearbeit. “

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Zum "Multimedia-System" :

Im Sinne von Steinmetz¹ sollte ein Multimedia-System folgende Eigenschaften besitzen :

1. Eine Multimedia-Anwendung muß mindestens ein *diskretes* und ein *kontinuierliches Medium* verarbeiten können,
2. Die verschiedenen Medien müssen unabhängig voneinander sein und beliebig zugeordnet werden können,
3. Das Multimedia-System soll in der Lage sein, die unabhängigen Medien *rechnergesteuert* zu verarbeiten und in beliebiger Form für Präsentationen zu kombinieren,
4. Multimedia-Systeme sollen kommunikationsfähig sein. Informationen sollen nicht nur erzeugt, verarbeitet, dargestellt und gespeichert werden können, es muß auch die Möglichkeit bestehen, sie *zwischen Rechner auszutauschen*.

Die Kommunikationsfähigkeit und die Unabhängigkeit schaffen die Möglichkeit, Medien von räumlich verteilten Rechnern zu einer Präsentation zusammenzufassen.

Multimedia-Systeme sind nicht nur kommunizierende Rechner !

Unter Multimedia wird das Zusammenwachsen der Informations-, Telekommunikations- und Medientechnik verstanden², also auch die Massenkommunikation !

- 1) Ralf Steinmetz, Multimedia-Technologie, Einführung und Grundlagen, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 1993, S.18 ff.
- 2) Hagen Hultsch, Vorstand Technik Dienste der Deutschen Telekom, In : INSIDER 2/1995, S.4 ff.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Europäische Union und Multimedia

Für das Ziel, ein einheitliches Europa zu schaffen, ist auch die Diskussion und sind die Veränderungen mit und durch Multimedia in Europa von großer Bedeutung.

Ausgehend vom Weißbuch "Wachstum, Wettbewerb, Beschäftigung" und den Empfehlungen der *Bangemann Task-Force* im Juni 1994 hat die EU zunächst bis 1997 mit 67 Milliarden ECU finanziertes Programm entwickelt, mit dem die *technologische Infrastruktur für eine weitreichende Veränderung der Gesellschaft* geschaffen werden soll

10 Anwendungsgebiete werden darin genannt:

1. Telearbeit : neue Arbeitsplätze für eine mobile Gesellschaft,
2. Fernlernen : lebenslange Aus- und Weiterbildung für eine Gesellschaft im Wandel,
3. Ein Netzwerk für Hochschulen und Forschungszentren:
Vernetzung des europäischen Wissens,
4. Telematikdienste für Klein- und Mittelstandsunternehmen:
Neubelebung des wichtigsten Motors für Wachstum und Beschäftigung In Europa,
5. Straßenverkehrsmanagement : mehr Lebensqualität dank Straßen mit elektronischer Infrastruktur,
6. Flugsicherung : elektronische Luftwege für Europa,
7. Netze für das Gesundheitswesen : eine kostengünstigere und effektivere medizinische Versorgung für Europas Bürger,
8. Elektronische Ausschreibungen : effizientere Gestaltung der öffentlichen Verwaltung,
9. Transeuropäisches Netz öffentlicher Verwaltungen : bessere Leistungen, geringere Kosten,
10. Informationsschnellstraßen für die Städte : Einbeziehung der privaten Haushalte In die Informationsgesellschaft.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Definition: **“Telearbeit“**

**Informations- und kommunikationstechnisch gestützte Erwerbsarbeit, die in räumlicher Distanz zum Auftraggeber realisiert wird.
Sie kann in unterschiedlichen räumlichen, zeitlichen, vertraglichen und technischen Formen ausgeübt werden.**

Räumliche Form: Sie bestimmt den Ort der Telearbeit, z.B.:

- zu Hause --> Teleheimarbeit,
 - dezentrale Gemeinschaftsbüros --> kollektive Telearbeit, Satelliten- oder Nachbarschaftsbüros, Telezentren,
 - unterwegs --> Nutzung mobiler Kommunikationstechnik (Notebook, mobiles Fax, Modem, mobiler Drucker)
- (z.B.: Im Zug, am Flughafen, im Hotel)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Telearbeitsformen:	Vorteile:	Nachteile:
Teleheimarbeit	z.B.: - kein Büroraum im Unternehmen mehr notwendig, - kein Pendelverkehr zur Arbeitsstätte, damit Zeit-, Streß- u. Geldersparnis, - völlig ortsunabhängig, - größere Zeitflexibilität, - bessere Vereinbarung von Beruf und Familie, - Produktivitätssteigerung durch effektiveres Arbeiten.	- soziale und berufliche Isolation, - fehlende bzw. nicht ausreichende Identifikation mit dem Unternehmen, - kein eindeutiger rechtlicher Status, - nicht für alle Tätigkeiten geeignet, - bei Defiziten im Selbstmanagement können Zeitprobleme entstehen.
Alternierende Telearbeit	- leichter implementierbar und organisierbar als Telezentren, - durch Kontakt mit Firma und Kollegen kann soziale Isolation vermieden werden, - weniger Pendelverkehr, - Einsparung von Bürofläche und evtl. -miete, - Arbeitszeitflexibilisierung mit job sharing, d.h. evtl. Mehreinstellung von Arbeitskräften.	- Umwelt wird zwar verringert, aber noch belastet, - teilweise Ortsgebundenheit notwendig, 2 Arbeitsplätze für 1 Arbeitskraft.
Telearbeitszentren	- Arbeitsbedingungen ähnlich wie im Zentralbüro, - kein Pendelverkehr, - Verlagerung von Unternehmensteilen zum Arbeitnehmer, - effektivere Nutzung der Büroflächen, - gute soziale Kommunikation.	weniger individuelle Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen.
Mobile Telearbeit	Zeitersparnis, weil zentrale EDV von überall erreichbar.	keine Entlastung der Umwelt.

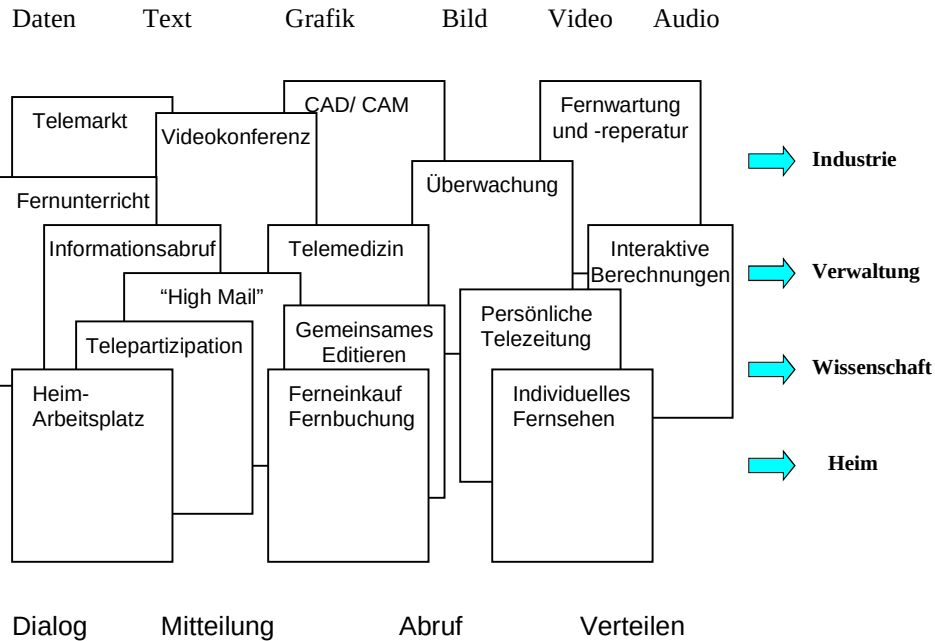
1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Vielfalt von Multimediaanwendungen



Formen der Telekooperation (nach Reichwald & Möslin, 1996)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Telekooperation

= mediengestützte arbeitsteilige Leistungserstellung
zwischen standortlich verteilten Aufgabenträgern, Organisationseinheiten und Organisationen

Telearbeit
= mediengestützte
dislozierte
Aufgabenbewältigung

Formen der Telearbeit,
nach der Art der
räumlichen Regelung
zeitlichen Regelung
vertraglichen Regelung
technischen Regelung

Mobile
Telearbeit

Telemanagement
= mediengestützte
dislozierte
Aufgabenkoordination

Aspekte des
Telemanagements
- Tele-Managing Action
- Tele-Managing People
- Tele-Managing
Information

Mobiles
Telemanagement

Teleservices
= mediengestützte
dislozierte
Dienstleistung

Arten von Teleservices

- Teleberatung
- Teleübersetzen,
- Teledolmetschen
- Telesekretariat
- Tele ...

Mobile
Teleservices

INFRASTRUKTUREN FÜR DIE TELEKOOPERATION

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU
Brandenburgische Technische Universität Cottbus

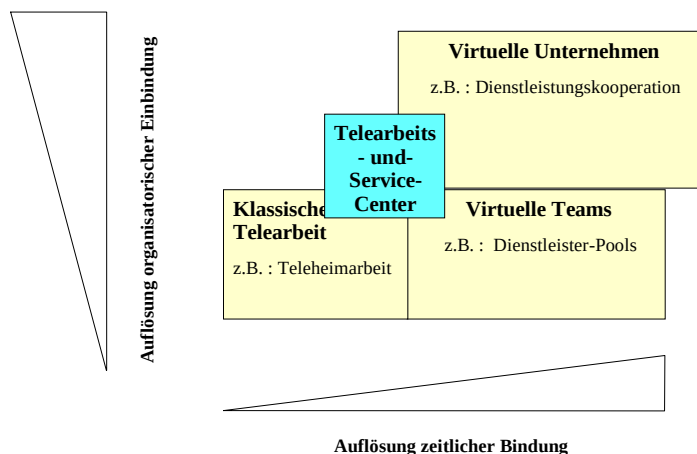
Unternehmensziele der Telezentren

Betriebswirtschaftliche Ziele	Kostendeckung
Personalwirtschaftliche Ziele	Qualifizierung der Mitarbeiter, Bindung der Mitarbeiter über Teamgedanken und wohnortnahes Arbeiten
Arbeitsmarktpolitische Ziele	Schaffung von qualifizierten Teilzeitarbeitsplätzen in strukturschwachen Regionen
Regionalpolitische Ziele	Strukturelle Veränderung der Region durch Anpassung an die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien
Sozialpolitische Ziele	Familien- und frauenfreundliche Arbeitsmöglichkeiten
Ökologische Ziele	Verkehrsreduzierung (Nutzung moderner Kommunikationstechnologien; wohnortnahe Arbeitsplätze)
Technologische Ziele	Einsatz und Erprobung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de



Dimensionen der Virtualisierung (In Anlehnung an Bullinger, Brettreich-Teichmann & Frösche, 1995)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Welche Chancen und/oder Risiken erwarten Sie darüber hinaus von Telearbeit?

Chancen:

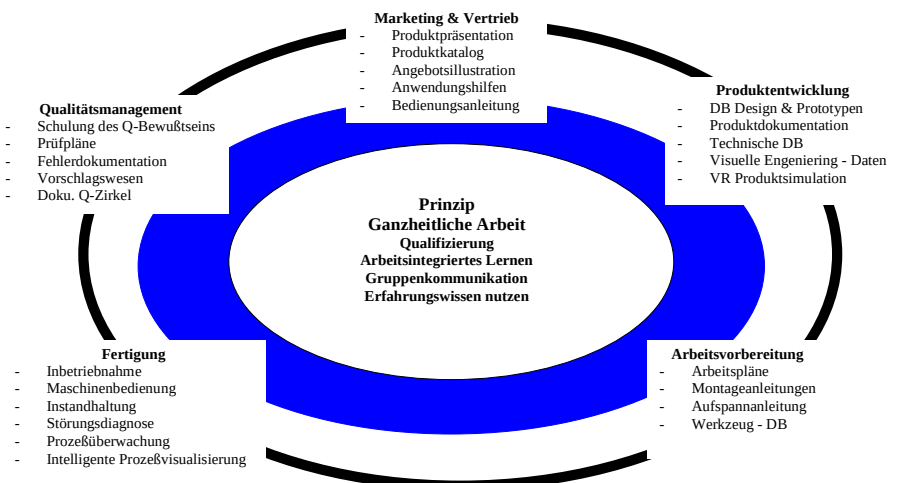
- Zwang zur Abstimmung fördert Effizienz und persönliche Zufriedenheit
- schneller Informations- und Entscheidungsfluß
- intensive Reaktionsmöglichkeit auf Problemstellungen
- Identifikation mit dem Unternehmen fällt leichter
- Meilenstein im Veränderungsprozeß der BMW AG (Auflösung hierarchischer Strukturen)
- Druck auf das Managementgespräche, über Zielvereinbarung, Aufgabenplanung und Vertrauen zu führen
- Telearbeiter wird zum Unternehmer im Unternehmen
- Qualitätsverbesserung der Arbeit
- höhere Arbeitszufriedenheit
- Einsparung von Büroräumen
- Möglichkeit für „junge Mütter“, am Firmengeschehen teilzunehmen
- Arbeitsplatz der Zukunft (Stand der Technik)
- Vereinbarung von Beruf und Familie
- kein Karriereknick

Risiken:

- Verlust an sozialen Kontakten
- eingeschränkter und gehemmter Informationsfluß
- erschwerte Selbstdarstellung zur Karriereförderung an Teleworking-Tagen
- mehr als notwendig zu arbeiten („Selbstaussbeutung“)
- Akzeptanzprobleme bei Vorgesetzten und Kollegen
- Zweifel an Kollegen, ob Zuhause wirklich gearbeitet wird
- Arbeit zu Hause wird nicht registriert
- leichter Verlust des Arbeitsplatzes, da Kontrolle durch Hierarchie fehlt
- da konzentriertes Arbeiten möglich ist, wird noch mehr Arbeit anfallen
- Informationsschutz
- zunehmende Abhängigkeit von Hard- und Software
- Schwierigkeiten „abzuschalten“
- Beeinträchtigung der Privatsphäre

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Einsatzfelder für Multimedia im Betrieb



Quelle: Fraunhofer - Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (Rullinger/Koller/Ziegler)

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Telearbeit: Neue Formen der Arbeitsplatzgestaltung

Home-Based
Telework

Center-Based
Telework

Mobil
Telework

On-Site
Telework

Telearbeit als Arbeitsplatz-Strategie kennt vier Grundformen der räumlichen Arbeitsplatz-Verlagerung.

© Reichwald/Möslein/Sachenbacher/Engelberger 1997

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Formen der Telearbeit

Nach Art der räumlichen Regelung:

- Home-Based Telework
- Center-Based Telework
- On-Site Telework
- Mobil Telework

Nach Art der zeitlichen Regelung:

- Permanente Telearbeit
- Alternierende Telearbeit
- Flexible Telearbeit

Nach Art der vertraglichen Regelung:

- Tele-Arbeitnehmer
- Tele-Unternehmer

Nach Art der technischen Anbindung:

- Online-Telearbeit
- Offline-Telearbeit

© Reichwald/Möslein 1996

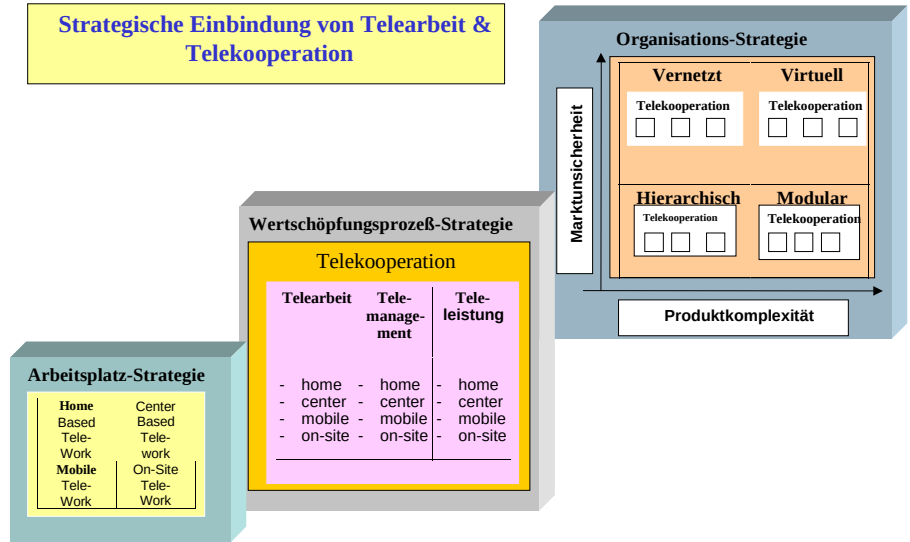
1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Strategische Einbindung von Telearbeit & Telekooperation

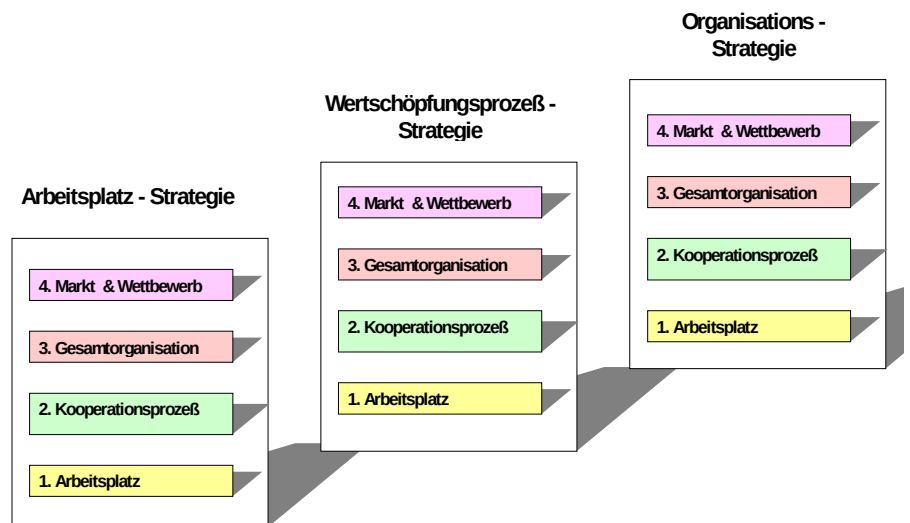


© Reichwald/Möslein/Sachenbacher/Engelberger 1997

Strategische Erfolgsbewertung von Telearbeit & Telekooperation

- Erkenntnispotentiale -

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

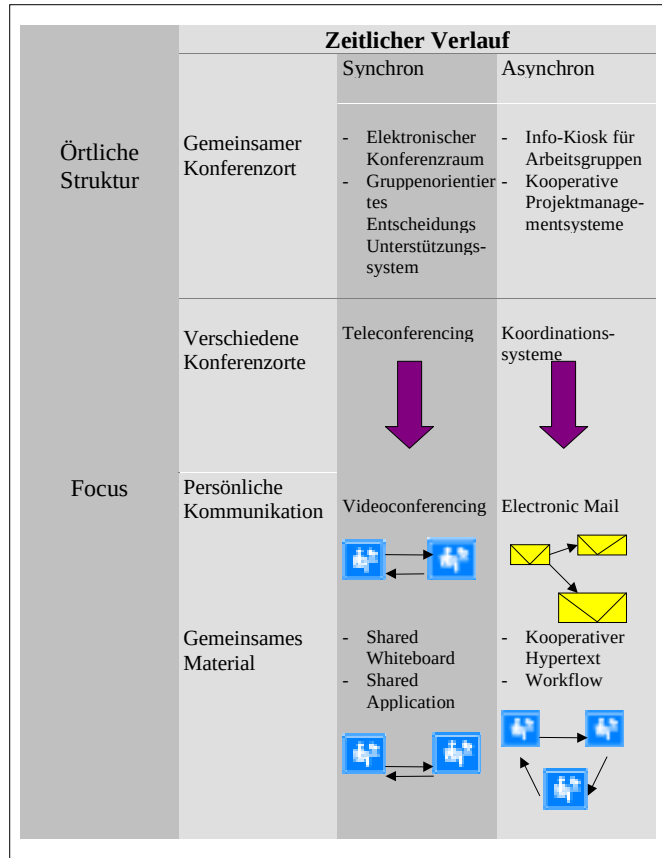
Prof. Bartsch
Lehrstuhl
Arbeitswissenschaft

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus



Prof. Bartsch
Lehrstuhl
Arbeitswissenschaft

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de



Numerische Klassenstruktur:

mit Sachgebieten, Hauptgruppen, Gruppen und Untergruppen, die 8 - stellig Märkte abbildet.



Schlagworte und Synonyme:

die zum schnellen, zielgerichteten Auffinden der Produktklassen und ihrer Merkmalleisten (Materialbeschreibungen) dienen.



Merkmalleisten:

welche die Merkmale von Produkten und Dienstleistungen Beschreiben. Eine Suche in Katalogen ohne einheitliche Merkmalsstrukturen ist undenkbar.



Werte:

welche die Merkmale definieren.

Nur die Anwendung der gleichen Sprache schafft Verständigung auf allen Ebenen – (globale Märkte, Lieferanten, Kunden)

Bild 4: Elemente des Klassifikationssystems e CI @ ss
(nach Palme, Klaus; Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 2002)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

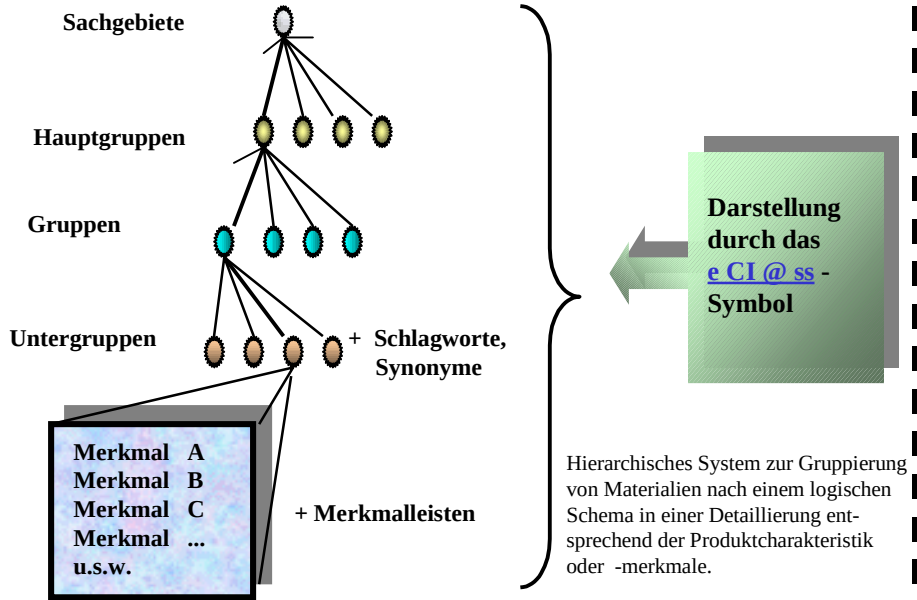


Bild 3: Darstellung einer Klassifikation
(in Anlehnung an: Palme, Klaus;
Institut der deutschen Wirtschaft,
Köln, 2002)

e CI @ ss - Weltstandard für die
Klassifikation von Produkten, Waren,
Materialien, Dienstleistungen.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

- E – Commerce:** “Gesamtheit aller Geschäftsvorgänge, die zwischen Herstellern, Lieferanten, Kunden, Auftraggebern oder anderen Geschäftspartnern elektronisch ablaufen.”
- E – Business:** “Es umfasst über die Vorgänge des E – Commerce hinaus auch alle notwendigen internen Vorgänge, die elektronisch ablaufen.”

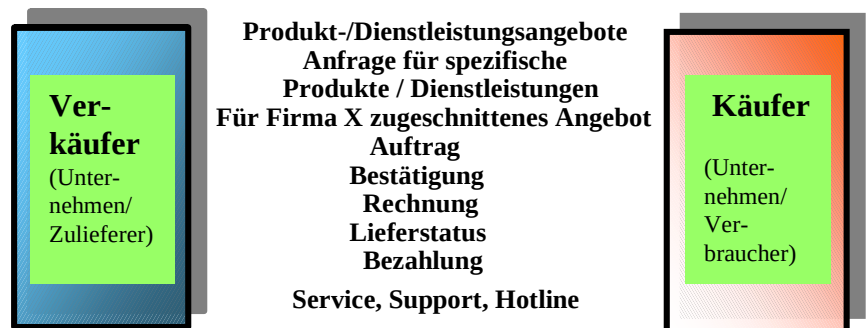


Bild 1: “Was bedeutet E – Commerce ?”
(In Anlehnung an: Palme, Klaus; Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 2002)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

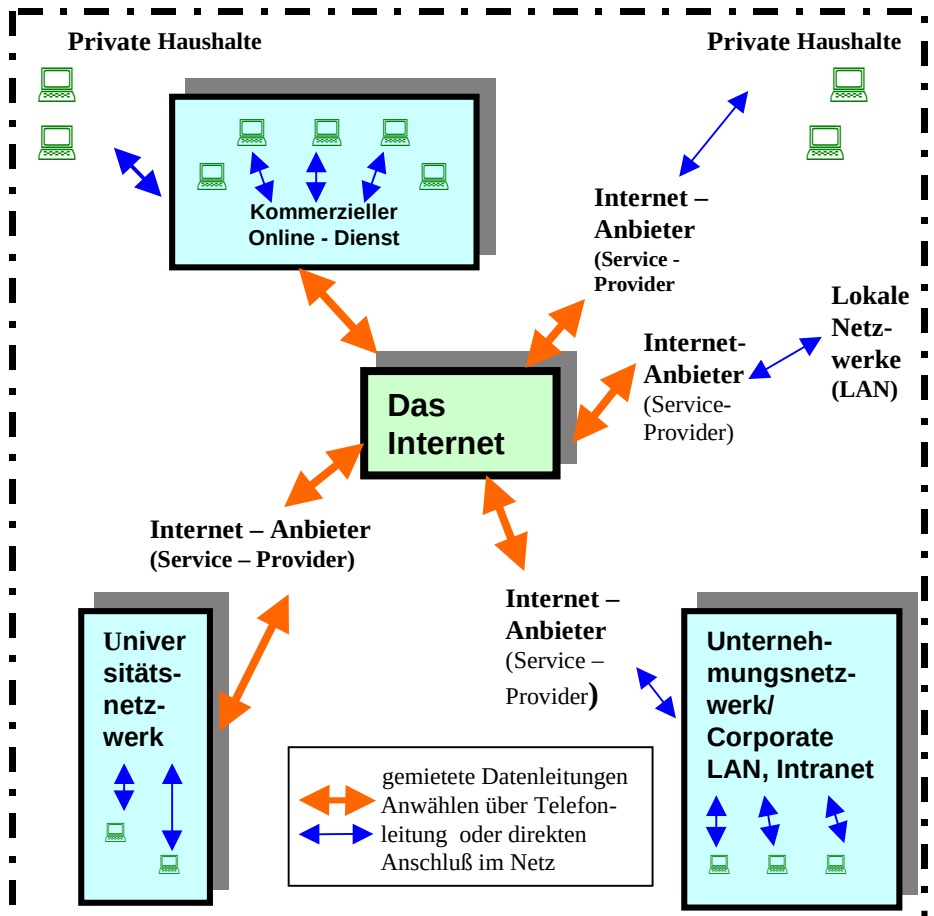


Bild: Struktur des Internet [Quelle: Levinson / Rubin (Guerilla, 1996), S. 33]

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Definition:

Elektronische Märkte stellen überbetriebliche Anwendungssysteme dar, die es den teilnehmenden Anbietern und Kunden auf elektronischem Wege erlauben, Informationen über Produkte und Leistungen auszutauschen und anschließend den Kaufvorgang abzuwickeln. Sie umfassen alle Elemente einer Marktarchitektur und bestehen in der Regel aus Datenbanken, in denen alle notwendigen Anbieter, Produkt- und Leistungsinformationen gespeichert sind sowie aus entsprechenden Kommunikationsprozessen, damit die Markttransaktionen durchgeführt werden können.

Zwischen den möglichen Marktpartnern fließen multidirektionale Informations- und Geldströme.

Dabei bieten die verwendeten Anwendungstechnologien die Möglichkeit, daß neben dem Angebot der eigentlichen Kernleistung eine Integration weiterer benötigter Dienstleistungen – z.B. Versicherungen, Beratungsleistungen, Transportleistungen – sowie die Abwicklung des Zahlungsverkehrs angestrebt wird, wodurch die Attraktivität dieses Marktes noch erhöht werden kann.

Das **Internet** bildet für die elektronischen Märkte die **technologische Plattform**. Seine Besonderheit liegt in seiner Konzeption als **offenes, verteiltes, globales System**. Es darf in diesem Kontext **nicht als "Informationsdienst"**, sondern sollte als **"Informationswelt"** verstanden werden, **die vom jeweiligen Benutzer selbst erschlossen werden muß**.

Im Vergleich mit bisher bekannten Telekommunikationsmöglichkeiten – z.B. Telefon, Fernsehen – bietet so das Internet ein **Mehr an Gebrauchswert**.

Eine kommerzielle Nutzung des Internet wird nur dann erfolgreich sein, wenn es in diesem Sinne einen Mehrwert (**spezifischer Zusatznutzen**) schaffen kann.

Vor allem durch eine **zunehmende multimediale, hypertextorientierte Applikation World Wide Web (www)** erlangte das Internet seine schnelle und starke Verbreitung.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Grundlage: die Kommunikation erfolgt vollelektronisch

Käufer

(Unternehmen/
Verbraucher)

Geschlossene Märkte
(Käufer und Lieferanten kennen sich)

Fachbezogene Märkte
(viele Käufer, viele Lieferanten,
die sich nicht kennen.)

Firmeninterne Märkte
(meist ein Käufer, viele Lieferanten)

Handelsplätze
(Auktionen, Versteigerungen)

Markt- platz

Bild 2: Elektronische Marktplätze

(in Anlehnung an: Palme, Klaus; Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 2002)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Personalmanagement in virtuellen Unternehmen

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Traditionelle Unternehmen:

Mitglieder der gleichen Organisation
Mitgliederentwicklung gemäß etablierter Standards
Rollen und Erwartungen entsprechen dem Titel
Hoffnung auf Vertrauen
Arbeitsprozesse sind exakt definiert
Autorität aufgrund der Position
Überzeugung durch Macht
Durchsetzung einzelner Perspektiven
Stabile Arbeitsumgebung
Mitglieder arbeiten gemeinsam zusammen
Hierarchisch
Minimierte formale Kommunikation

Virtuelle Unternehmen:

Mitglieder unterschiedlicher Organisationen
Mitgliederauswahl nach demonstrierter Kompetenz
Erwartungen sind situationsorientiert
Notwendigkeit von Vertrauen
Arbeitsprozesse sind flexibel und adaptiv
Autorität aufgrund von Wissen
Überzeugung durch Einfluß
Verhandlungen und Kompromisse
Ständig veränderbare Arbeitsumgebung
Mitglieder arbeiten getrennt zusammen
Netzwerkbasierend
Kontinuierliche strukturierte Kommunikation

Bild 1: Vergleich zwischen traditionellen und virtuellen Unternehmen
(nach Grenier / Metes 1995, 218)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



Brandenburgische Technische Universität Cottbus



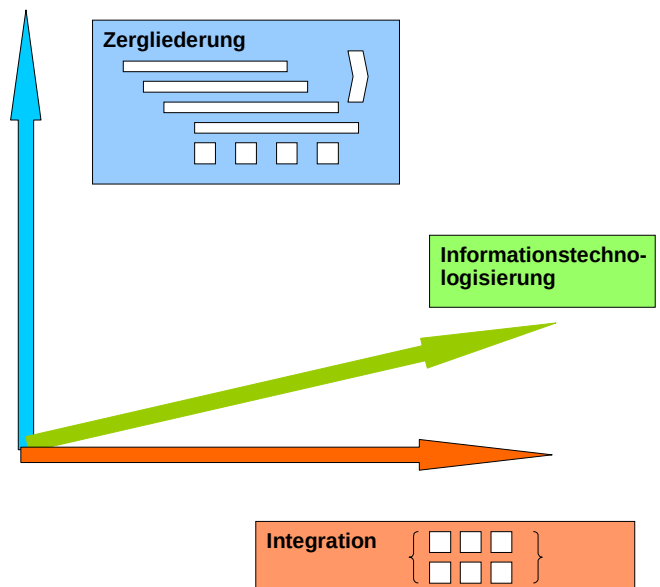
Bild 2: Ausgangssituation für das Personalmanagement

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Bild 3: Dimensionen der Virtualisierung



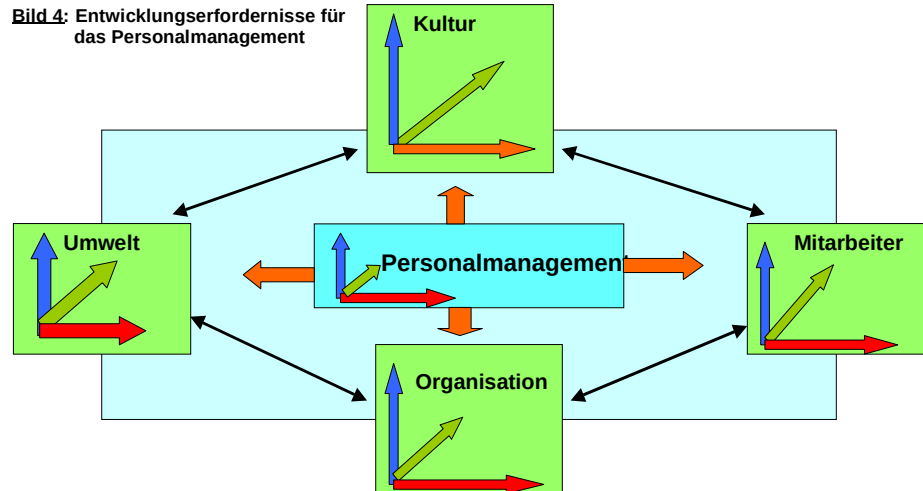
1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Bild 4: Entwicklungserfordernisse für das Personalmanagement

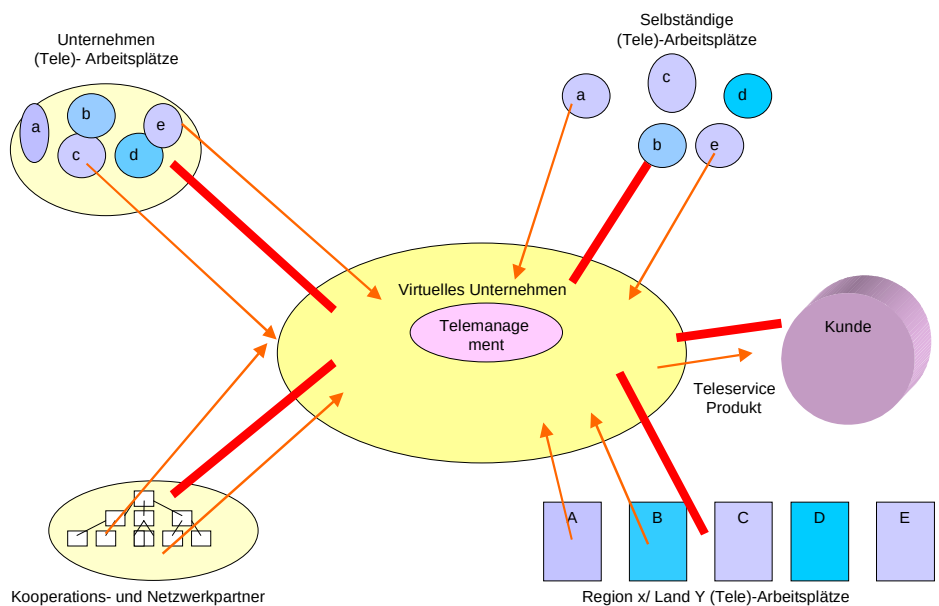


1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Virtuelle Unternehmen (Picot & Neuburger, 1997a)



1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Flexible Arbeitszeitsysteme

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Gestaltung der Arbeitsorganisation

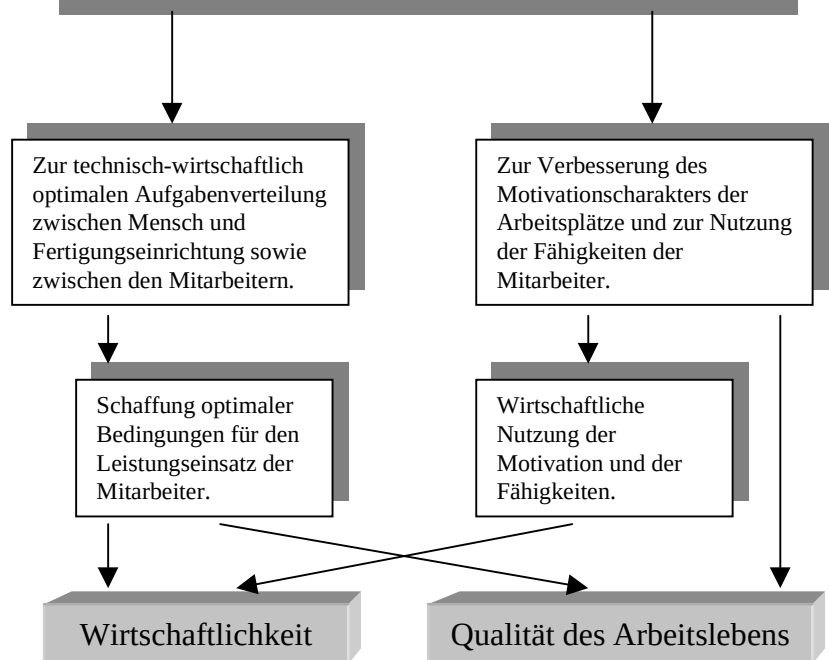


Bild: Synergie zwischen den Zielen der Wirtschaftlichkeit und der menschengerechten Gestaltung der Arbeitsorganisation

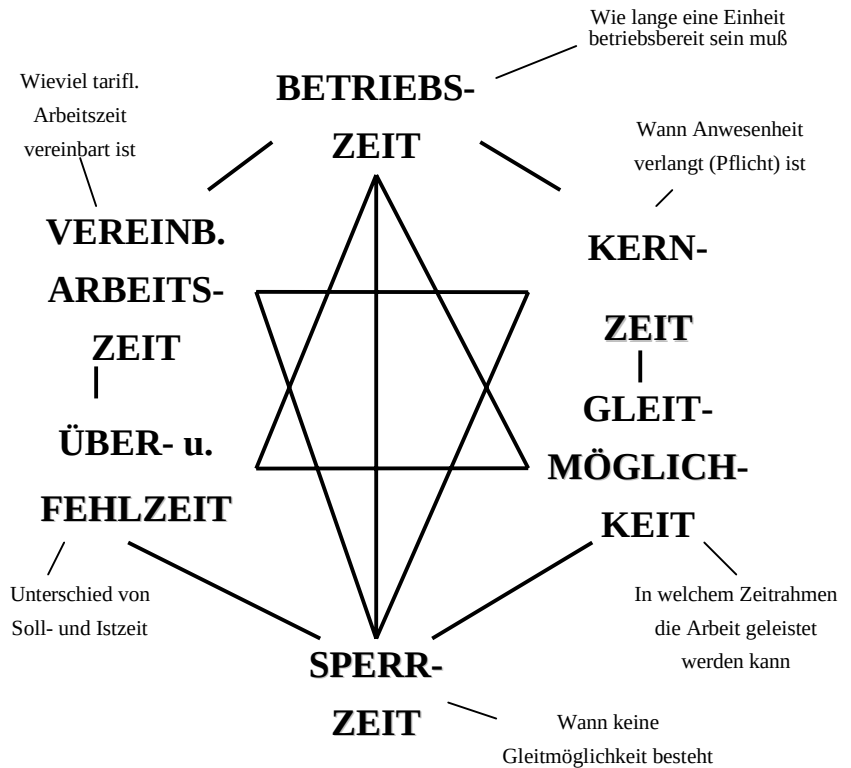
1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Beziehungen zwischen den Zeitkomplexen



1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

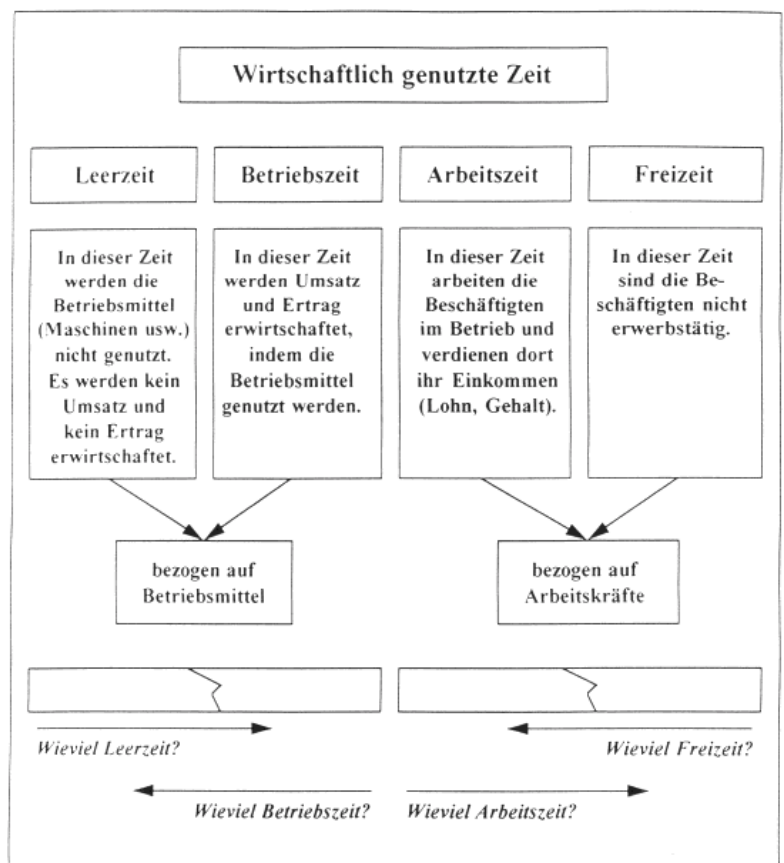


Abb.: Kombination von vier Zeitarten (Vgl. HEGNER 1995, S. 12)

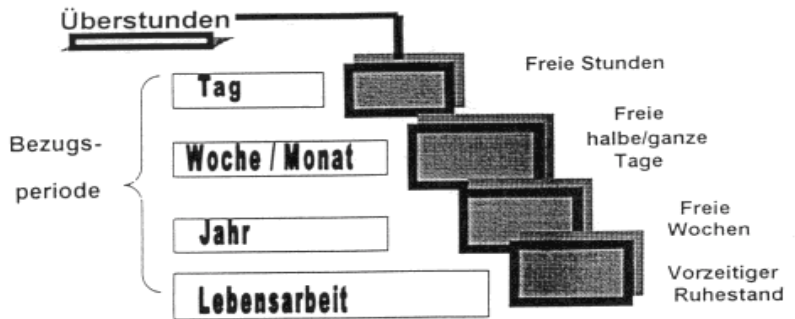
1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU
Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Kaskaden-Modell:

Ein relativ weitgehendes Arbeitszeitsystem praktiziert die Hewlett - Packard GmbH. In diesem Kaskaden-Modell können Zeitguthaben über längere Zeiträume angespart werden, als es sonst z.B. bei Gleitzeit üblich ist. Man kann z.B. einige Wochen Freizeit über mehrere Jahre auf ein Langzeitkonto sparen, bzw. man kann mehrere Monate Freizeit ansparen und dann früher in den Ruhestand gehen.



Grundlage für das Arbeitszeitmodell bei Hewlett - Packard ist der mitarbeiterorientierte Führungsstil im Unternehmen:

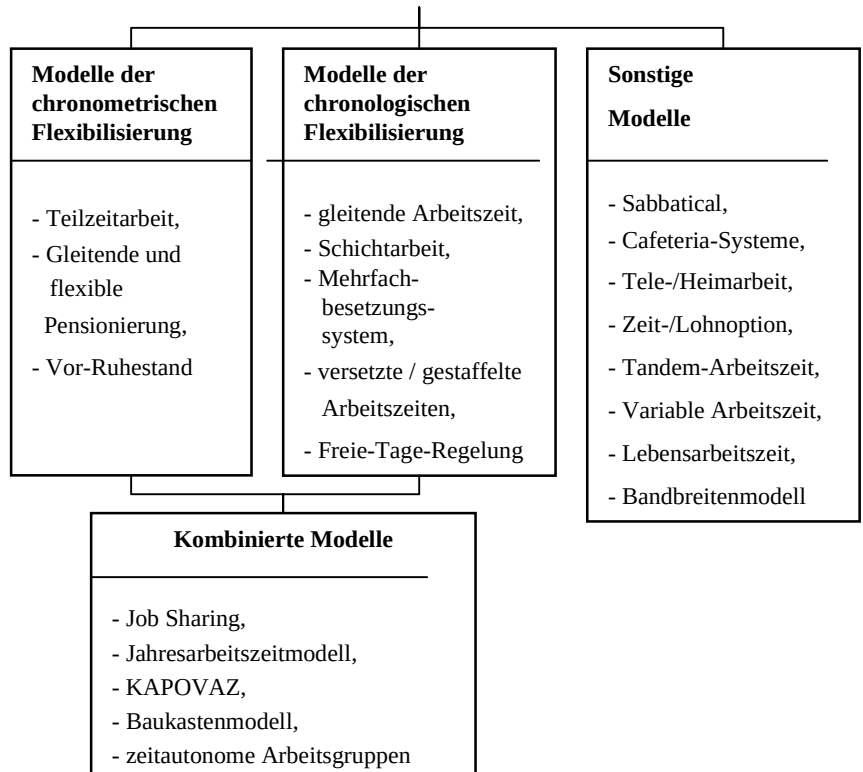
- Mitarbeiter sind unser größtes Vermögen,
- Vertrauen zu den Mitarbeitern,
- Gleichbehandlung aller Mitarbeiter,
- Verantwortung liegt bei Führungskräften und Mitarbeitern,
- keine Zeiterfassungs- bzw. Zeitkontrollsysteme, wie z.B. Stechuhren.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Modellüberblick



1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Ziele :	Auswirkung :	Wirtschaftlichkeitswirkung :
Höhere Attraktivität des Arbeitsplatzes (Arbeitsinhalt, Höherqualifizierung)	Leistungsmotivation Fehltag Fluktuation Qualität Gewinnung neuer Mitarbeiter	Personalnebenkosten Personalwerbung Lohnfortzahlung Ausschlußkosten
Aufgabenerweiterung für Gruppenmitglieder (Disposition, Logistik, Instandhaltung, Verantwortung für Produkt)	Qualität Verbesserung Schwachstellen Verfügbarkeit Arbeitssystem Zusammenarbeit als Gruppe	Personalabbau in direkten Abteilungen Anlagennutzung Stillstandskosten Stückkosten Transportkosten
Flexibilität Arbeitssystem	Anlernen neuer Mitarbeiter Ungestörtere Fertigung bei Personalausfall, Einfacherer Typenwechsel	Anlernkosten Anlagennutzungsgrad Rüstkosten Kürzere Durchlaufzeiten (Kapitalkosten f. Material)

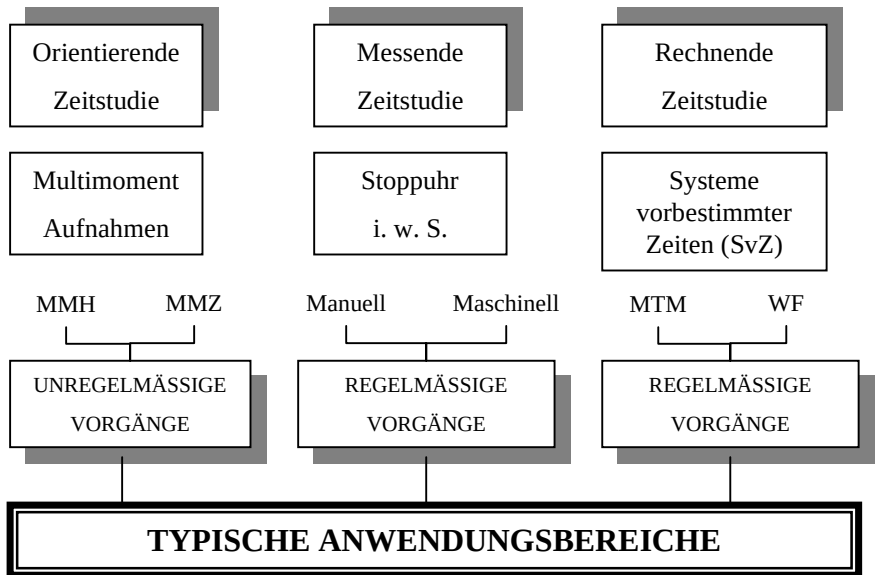
Bild 3 : Ziele bei der Gestaltung flexibler Arbeitssysteme, qualitative Auswirkungen und quantitative Wirtschaftlichkeitswirkungen (Hettinger/Wobbe; Kompendium der Arbeitswissenschaft, Kiehl Verlag GmbH, ISBN 3-470-45401-9; S 672)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Systeme zur Arbeitszeitbestimmung



↓
**Schwachstellenanalyse,
Kapazitätsauslastung**

MMH = Multimoment Häufigkeitszählverfahren
MMZ = Multimoment Zeitmeßverfahren
MTM = Methods Time Measurement
WF = Work Factor

↓
Vorgabezeiten

↓
Planzeiten

Merke: Informationen über Zeiten sind wichtig für die

- **Zeitplanung**
(Zeitverbräuche für Arbeitsabläufe)
- **Zeitbeurteilung** (Ableitung von Kenngrößen für die wirtschaftliche Situation)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Themenkomplex:

Selbst- und Zeitmanagement

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

Definition:

"Selbstmanagment"

Konsequente und zielgerichtete Anwendung sinnvoller Arbeitstechniken in der täglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren (= zu managen), daß die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird.

Grundzielstellung: Geringerer Grad an Fremdbestimmtheit

(Nach einer alten Segler -Weisheit : "Nicht wie der Wind weht - wie ich die Segel setze - darauf kommt es an."

Manager z.B. sind häufig zu stark tätigkeitsorientiert

(Effizienz), zu wenig zielorientiert (Effektivität) :

Tätigkeitsorientierung (Effizienz)	im Vergleich zu	Zielorientierung (Effektivität)
Viele Manager ziehen es vor:		
• Dinge richtig zu tun	anstatt	die richtigen Dinge zu tun
• Probleme zu lösen	anstatt	kreative Alternativen zu schaffen
• Mittel zu bewahren	anstatt	die Mittelnutzung zu optimieren
• Pflichten zu befolgen	anstatt	Ergebnisse zu erzielen
• Kosten zu reduzieren	anstatt	den Gewinn zu erhöhen.

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

10 Vorteile des Selbstmanagement:

1. Aufgabenerledigung mit weniger Aufwand,
2. Bessere Organisation der eigenen Arbeit,
3. Bessere Arbeitsergebnisse,
4. Weniger Hektik und Streß,
5. Größere Arbeitszufriedenheit,
6. Höhere Arbeitsmotivation,
7. Qualifikation für höhere Aufgaben,
8. Geringerer Arbeits- und Leistungsdruck,
9. Weniger Fehler bei der Aufgabenteilung,
10. Besseres Erreichen der Arbeits- und Lebensziele (Selbstverwirklichung)

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de

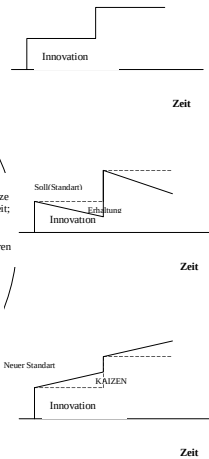
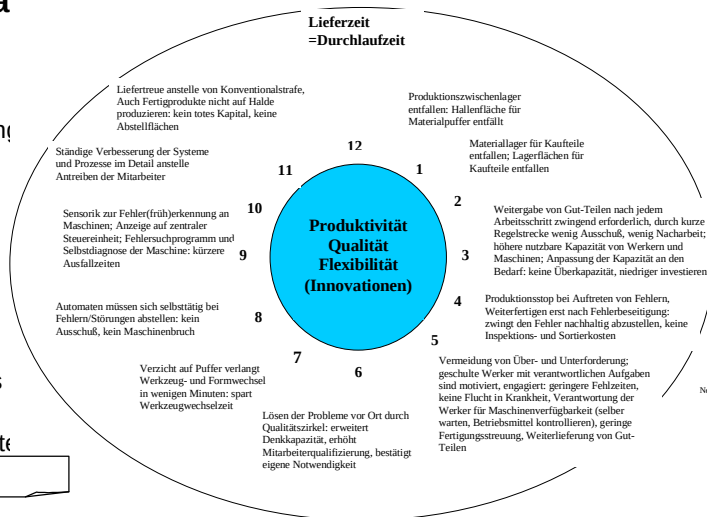
Bedeutung der Zeit:

„Zeit ist das unerbittlichste und das am wenigsten flexible Element in unserer Existenz.“ (Ted W. Engstrom)

1. Haben Sie genügend Zeit?
2. Was bedeutet Zeit für Sie?
3. Wie gehen Sie mit Ihrer Zeit um?
4. Wieviel Zeit haben Sie noch?



1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzung
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsyst
13. Zeitmanagement



BTU

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

1. Einführung
2. Leistungsvoraussetzungen
3. Personalplanung
4. Personalentwicklung
5. Personalführung
6. Führungsqualität
7. Mobbing
8. Sozialkompetenz
9. Führungsbeziehungen
10. Telearbeit, E-Business
11. Virtuelle Unternehmen
12. Flexible Arbeitszeitsysteme
13. Zeitmanagement

Fakultät Maschinenbau,
Elektrotechnik und
Wirtschaftsingenieurwesen
ZTG

www.awi.tu-cottbus.de