

### Aufgabenverteilung

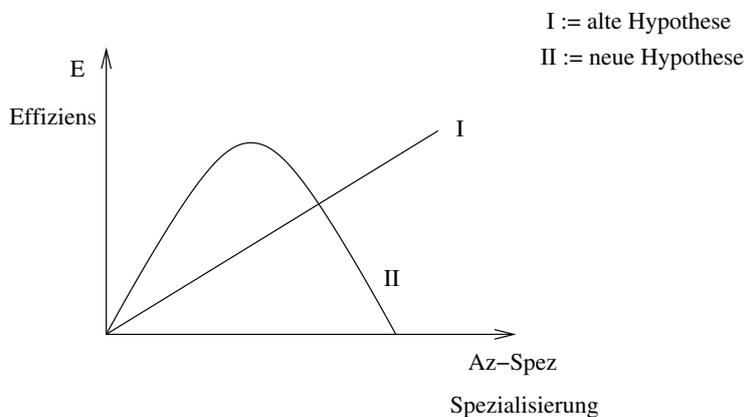
- Zwei Zentrale Aufgaben

- Bildung von Teilaufgaben, Teilaufgabe vom einzelnen oder einer Gruppe lösbar.
- Bildung von Stellen

#### erste Idee : Spezialisierung

- Begrenzte Aufgaben, Wiederholungen der selben Tätigkeit.
- Wiederholungen führt zu Lerneffekt.
- Lerneffekt vgl. Lernkurve. Lernkurve: Bei Verdopplung der (insgesamten) Produktionsmenge, sinken die Kosten um 20 % pro Einheit
- ABER:
- Ohne teure Planung kann es zu Abstimmungsverluste kommen.
- Restliche Teilaufgaben meist monoton z.B. Fließband.
- Fließband führt zur einseitigen Körperbelastungen.
- auch Taylorismus (oder eher Fordismus)

#### Verlängerung der Taktzeiten führte zu höher Produktivität



#### Kurze Takte sind das Problem

- zweites Kriterium: Abwechslung:

- breitere Aufgabe führen zum Rückgang des Lernens
- begrenzte Lerneffekte

- u.U. Rüstkosten
- job rotation, job enlargement d.h. Erhöhung des Aufgabeninhalts, Gruppenarbeit
- Neue Formen der Arbeitsorganisation (NFA)
- Tendenz höhere Produktivität, aber auch höhere Investitionsausgaben
- historische Entwicklung
  - bis Mitte des 20 Jhd. Spezialisierung

#### Kriterium der klassischen Aufgabenanalyse

- Verrichtung: Welche Funktion fällt an ? Bsp. Absatz, Produktion, Finanzierung
- Objekte: Auf welche Leistungen bezieht sich die Aufgabe? Bsp. Kunde, Produkt
- Arbeitsmittel: Welche Hilfsmittel werden gebraucht?
- Rang: hierarchische Stellung vorgesehen ?
- Phase im Entscheidungsprozeß Planung, Realisierung, Kontrolle

Kriterien findet man bei Stellenbeschreibungen wieder.  
mordernere Beurteilungen der Aufgabenverteilung:

- Spezialisierungsvorteil
- Spezialisierungsnachteil
- Planungsaufwand, Koordination
- Interaktionsfähigkeit
- Informationsaustausch
- soziale Fähigkeiten
- Qualifikation seit den 20er Jahren gesteigertes Interesse an höher Qualifizierten, und steigende Löhne für diese, immer noch mehr Nachfrage als Angebot.
- Qualifikationentwicklung, Personalentwicklung

- Leistungsmessung ( kein Arbeitsplatz dessen Leistung man nicht messen kann, d.h ist die Leistung nicht messbar wird die Stelle gar nicht geschaffen.).

#### Bildung von Stellen

- Stellen : Basiselement von Organisationen, unabhängig von Personen, meist ist die Stelle wichtiger als die Aufgabe.
- Stellen:
  - Ausführungstellen (arbeiten)
  - Leistungsstellen ( was soll gearbeitet werden?)
  - Stabstellen (interne Beratung, der Führung Informationen zur Verfügung stellen).
- Abteilungen
  - Folgen aus Organisation
  - Leitungspanne: Anzahl der Untergebenen je Vorgesetzter.
- Gruppen (Teams, Kollegien, Gremien...)

Leitungspanne : Leicht und in vielen Länder messbar.

In Deutschland immer groß wahrscheinlicher Grund das deutsche Berufsausbildungssystem.

Deutschland breite Leistungsspanne aber weniger Hierarchien

Gruppen:

- Steigende Relevanz seit 30 Jahren, weg vom Fließband weg von der Spezialisierung.
- Viele Varianten
  - im Management
  - im Bereich der Arbeitsorganisation
- denkbare Motive
  - Senkung der TAK. Aber wo? Entscheidungsvorbereitung
  - Handhabung von Interdependenzen ,Selbstkontrolle, Gruppen regeln Arbeitsverteilung intern.

- ASIV: Spezialisierung führt zu verteiltes Wissen. Teams als Lösung  
Bsp. Rinki ? in Japan es so lange durchsprechen bis es alle im Team verstanden haben.
- Kooperationssicherung: Wenn Gruppe homogen ist dann gut, Kontrolle durch die anderen Mitglieder.
- Entlohnungsproblem
  - Gruppenprämien
  - Informationen über individuelle Beiträge ? Gegenseitiges beurteilen  
z.B. Gruppenprämie wird durch die AN selbst verteilt.

#### Arbeitsverteilung

- Problem bei Managementteams
  - Kooperation von Konkurrenten?
  - Strategisches Verhalten z.B. Mobbing
  - Verantwortungsdiffusion: Risiko von Entscheidungen steigt mit der Anzahl der Entscheider in der Gruppendiskussion ist der Risikodurchschnitt höher als der Durchschnitt bei Einzelentscheidung Aber auch mehr Innovationen.
  - Konsensdruck auf Außenseiter? z.B. gemeinsames Urteil durchsetzen. Tritt auf wenn die Gruppe mit Hierarchie durchsetzt ist.
- Probleme bei Arbeitsgruppen
  - individuelle Leistungskontrolle: Tolerieren Gruppen Leistungsunterschiede ? Wenn Minderung objektiv nachvollziehbar ist ja z.B. durchschleppen, wenn nicht dann raus.
  - Leistungszurückhaltung?
  - Druck auf Leistungschwächere Arbeitnehmer?
  - Informationen für Beförderungen? Werden durch das Team gelobt, aber sind sie auch für die neue Position geeignet ?
  - soziale Probleme
  - ...