

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
1.1 Grundbegriffe.....	1
1.1.1 Definitionen Organisation	1
1.1.2 Organisation als System	1
1.1.3 Nuancen des Organisationsbegriffes	3
1.1.4 Organisation, Improvisation, Disposition	4
1.1.5 Substitutionsprinzip der Organisation	4
1.1.6 Organisation von Projekten	4
1.1.7 Über- und Unterorganisation	5
1.1.8 Organisationstheorie, -methode und -technik	5
1.2 Ziele in Organisationen	6
1.2.1 Motive menschlichen Handelns nach Maslow	6
1.2.2 Intrinsische und extrinsische Motive	7
1.2.3 Betriebsziele	7
1.2.3.1 Sachziele und Formalziele	8
1.2.3.2 Zielbeziehungen	10
1.2.3.3 Das Erfolgsziel Gewinn oder Rentabilität	10
1.2.3.4 Das Erfolgsziel Shareholder Value	12
1.2.3.5 Das Erfolgsziel Wertschöpfung	13
1.2.4 Betriebsziele in der Bewertung von Alternativen (Kosten-Nutzen-Rechnungen)	15
1.2.4.1 Zieldimensionen	15
1.2.4.2 Zielarten	15
1.2.4.3 Zielfindung und -Ordnung	16
1.2.4.4 Zielgewichtung	17
1.2.4.5 Messung der Zielbeiträge	18
1.2.4.6 Feststellung der Wirksamkeitspunkte	19
1.2.4.7 Arten der Kosten-Nutzen-Rechnung	19
1.2.4.8 Bedeutung der dualen Bewertung in der Kosten-Nutzen-Rechnung	20
1.2.5 Zielbezogene Problemanalyse und Alternativensuche	23
1.2.5.1 Problemstellung	23
1.2.5.2 Prüfmatrizen	24
1.2.5.3 ABC-Analyse	25
1.2.5.4 Schwachstellen- bzw. Prüffragenkataloge (Checklisten)	26
1.2.5.5 Mehrdimensionale Problembeschreibung und Hypothesenabsicherung nach Kepner/Tregoe (KT-Technik)	27
1.2.5.6 Wertanalyse	28
1.2.6 Ziele und Entscheidungsprozeß	29
2. Grundlagen der Aufgaben- bzw. Arbeitsanalyse und -synthese.....	32
2.1 Begriffliche Grundlagen.....	32
2.1.1 Aufgaben- und Arbeitsanalyse	32
2.1.2 Aufgabensynthese	33
2.1.3 Arbeitssynthese	33
2.2 Die Gliederungsmerkmale der Aufgabenanalyse (Funktionsmodell)	34
2.2.1 Verrichtung	34
2.2.2 Objekt	34
2.2.3 Rang und Phase	35

2.2.4 Zweck	36
2.2.5 Verschachtelung der Gliederungsmerkmale	39
2.2.6 Wirkung der Gliederungsfolge auf Komplex- und Elementaraufgaben	40
2.2.7 Reine und unreine Gliederungen	41
2.2.8 Und- bzw. Oder-Gliederung in der Analyse	41
2.3 Zusammenhänge von Analyse und Synthese	42
2.3.1 Technik der Umsetzung der Aufgabenanalyse in Aufbauorganisation (Organisationsmodell)	42
2.3.2 Technik der Umsetzung der Arbeitsanalyse in Ablauforganisation als Stückprozeß (Prozeßmodell)	42
2.3.2.1 Typische Ablauffolgen im Stückprozeß	42
2.3.2.2 Umsetzungsregeln	43
2.3.3 Daten und Prozeßmodellierung der Informatik	48
2.3.3.1 Datenmodellierung	48
2.3.3.2 Prozeßmodellierung	48
2.3.4 Fallstudie zu 2.3.1-2.3.3	52
2.3.5 Unterschiedliche Folgebeziehungen in der Ablauforganisation (Stückprozeß, Gangfolge, Betriebsmittelablauf)	59
2.3.6 Räumliche Beziehungen in Arbeitsprozessen	60
2.4 Das Merkmal Zeit	60
2.4.1 Zeitbegriffe in Aufgabenanalyse, Stückprozeß, Gangfolge und Betriebsmittelablauf	60
2.4.1.1 Zeiten im Zusammenhang mit den Aufgaben (Aufgabenanalyse)	60
2.4.1.2 Zeiten im Zusammenhang mit den Objekten (Stückprozeß)	60
2.4.1.3 Zeiten im Zusammenhang mit dem Aufgabenträger (Gangfolge)	61
2.4.1.4 Zeiten im Zusammenhang mit dem Sachmittel (Betriebsmittelablauf)	61
2.4.2 Ökonomische Ziele der Gestaltung ablauforganisatorischer Folgen	61
2.4.3 Dilemma der Ablauforganisation und Stellenbemessung	62
2.4.3.1 Grundlagen	62
2.4.3.2 Stellenbemessung mit Gesamt-Verteilzeit-Faktor	63
2.4.3.3 Stellenbemessung mit Brutto-Normalarbeitszeit und persönlichem Verteilzeit-Faktor	64
2.4.4 Arbeitsgangbildung und Kapazitätsharmonisierung in Fließsystemen	65
2.4.5 Schichtplangestaltung in Grundzügen	68
2.4.5.1 Einführung in die Schichtplanung	68
2.4.5.2 Betriebszeitplanung	68
2.4.5.3 Schichtstellenplanung	70
2.4.5.4 Schichtfolgeplanung (Schichtwechselplanung)	72
2.4.5.5 Praxisbeispiel BMW 1993	72
2.4.6 Grundlagen der Netzplantechnik	74
2.4.6.1 Begriffe	74
2.4.6.2 Terminanalyse und Kritischer Weg	75
2.4.6.3 Kapazitätsplanung	76
2.4.6.4 Kostenplanung	76
2.4.7 Balkendiagramme	79
2.4.7.1 Objektbezogene Balkendiagramme (Auftragsfortschrittspläne)	79
2.4.7.2 Stellen- oder betriebsmittelbezogene Balkendiagramme (Kapazitätsauslastungspläne, Maschinenbelegungspläne)	79

2.5 Die Verteilungsmerkmale der Aufgabensynthese	80
2.5.1 Rang.....	80
2.5.2 Phase.....	83
2.5.3 Zweck	83
2.5.4 Verrichtung und Objekt.....	86
2.5.5 Menge.....	88
2.5.6 Raum (Region)	88
2.5.7 Zeit.....	89
2.5.8 Arbeitsmittel.....	90
2.5.9 Subjekt.....	90
2.6 Die Bestimmungsmerkmale der Aufgabenerfüllung	90
2.6.1 Bestimmungsmerkmale nach Kosiol.....	90
2.6.2 Konkretisierungsgrad	91
2.6.3 Ansätze bei Jordt/Gscheidle, im Systemmodell und in der Netzplantechnik	92
2.7 Mengen- und Arteilung.....	92
2.7.1 Begriff	92
2.7.2 Grenzen der Arteilung.....	93
2.7.3 Spezielle Formen zur Überwindung übermäßiger Arteilung (Job enlargement, enrichment, -rotation, Teilautonome Gruppen).....	94
2.8 Fallstudie zur Analyse und Synthese.....	95
2.8.1 Sachverhaltsbeschreibung	95
2.8.2 Ziele der Reorganisationsmaßnahme	96
2.8.3 Alternative Gestaltungsmöglichkeiten der Aufgabenverteilung.....	97
3. Vertiefende Aspekte der Aufgabensynthese	104
3.1 Das Minimalebenenprinzip (MEP) bzw. das Prinzip der Objektdeckung (PdO) ...	104
3.1.1 Begriff	104
3.1.2 Abweichungen vom Prinzip nach unten und nach oben	105
3.1.2.1 Die Abweichung nach unten	105
3.1.2.2 Die Abweichung nach oben	107
3.1.2.3 Zusammenfassende Beurteilung der Abweichungen	107
3.1.3 Minimalebenenprinzip und Führungsstile.....	108
3.1.3.1 Autoritärer Führungsstil.....	108
3.1.3.2 Führung im Mitarbeiterverhältnis (Konsultativer Führungsstil).....	108
3.1.3.3 Kollegialer Führungsstil (Partizipativer Führungsstil).....	108
3.1.4 Übungen zum Minimalebenenprinzip	108
3.2 Tiefe und Breite der Aufbaustruktur (Konfiguration).....	109
3.2.1 Rangordnung der Stellen und Abteilungen	109
3.2.2 Gruppierung innerhalb der Rangordnung	109
3.2.3 Leitungstiefe und Leitungsbreite.....	110
3.2.3.1 Leitungstiefe.....	110
3.2.3.2 Leitungsbreite.....	110
3.2.4 Leitungsbreite und Leitungstiefe als Aspekt von „Lean Management“	114

3.3 Quantitative Stellenbildung (Personal- bzw. Stellenbemessung).....	116
3.3.1 Grundlagen der Stellenbemessung	116
3.3.2 Mengen-Zeit-Rechnung	116
3.3.2.1 Grundformen der Mengen-Zeit-Rechnung	116
3.3.2.2 Sonderformen der Mengen-Zeit-Rechnung	117
3.3.3 Richtzahlenmethode	118
3.3.4 Arbeitsplatzmethode	118
3.3.5 Leitungsspannenrechnung für Leitungsstellen	118
3.3.6 Gemeinkosten-Wertanalyse	118
3.3.7 Kosten-Nutzen-Rechnung	118
3.3.8 Hilfsmethoden zur Erhebung und Prognose	119
3.4 Leitungssysteme	120
3.4.1 Liniensysteme der Leitung nach Rang und Phase (Organisationsformen): Ein-, Mehr-, Stab-, Ausschuß-Liniensystem	120
3.4.1.1 Einliniensystem	120
3.4.1.2 Mehrliniensystem	120
3.4.1.3 Stabliniensystem	121
3.4.1.4 Ausschußliniensystem	122
3.4.1.5 Kombination von Einlinien-, Mehrlinien-, Stabs- und Ausschußsystemen	123
3.4.2 Leitungssysteme nach Verrichtung, Objekt und Region (Organisations-Modelle)	123
3.4.2.1 Verrichtungsverteilung	123
3.4.2.2 Objektverteilung	126
3.4.2.3 Mischform mit Mindersparten	127
3.4.2.4 Anwendung der Liniensysteme der Leitung bei der Verrichtungs- und bei der Objektorganisation	128
3.4.2.5 Matrixorganisation	129
3.4.2.6 Strategische Geschäftseinheiten	132
3.4.2.7 Prozeßorientierte Aufbauorganisation des Business Process Reengineering	133
3.4.2.8 Konzern- bzw. Holdingorganisation	134
3.4.2.9 Internationale Organisations-Modelle	134
3.5 Pluralinstanzen	136
3.5.1 Definition	136
3.5.2 Formen der Pluralinstanz	136
3.5.2.1 Reine Pluralinstanz	136
3.5.2.2 Unreine (gemischte) Pluralinstanz	136
3.5.2.3 Pluralinstanzen mit Untergruppen	137
3.5.3 Aufgabenverteilung (Ressortbildung) in Pluralinstanzen	138
3.5.3.1 Grundsätzliche Möglichkeiten	138
3.5.3.2 Mischformen	138
3.5.4 Willensbildung in Pluralinstanzen	139
3.6 Ausschüsse (Kollegien)	140
3.6.1 Definition	140
3.6.2 Zusammensetzung nach dem Rang der Mitglieder	140
3.6.3 Ausschußarten nach der Stellung der Aufgabe im Entscheidungsprozeß	140
3.6.3.1 Ausschüsse vor, zur und nach der Entscheidung	140
3.6.3.2 Nach den Phasen des Entscheidungsprozesses	141
3.6.4 Ausschußfolgen und Ausschußhierarchien	141

3.6.5 Überschneidung von Ausschüssen	141
3.6.6 Überschneidung von Ausschußbesetzung und unipersonalen Aufgabengebieten..	141
3.6.6.1 Ausschußtätigkeit als Teilaufgabe	141
3.6.6.2 Ausschußtätigkeit als ausschließliche Aufgabe	142
3.6.6.3 Innere Hierarchie von Ausschüssen	142
3.6.6.4 Hierarchische Einordnung von Ausschüssen	142
3.6.7 Spezielle Formen von Kollegien	142
3.6.7.1 System der überlappenden Gruppen nach Likert	143
3.6.7.2 Mitarbeitergespräche nach Höhn	143
3.6.7.3 Circular Organisation nach Ackoff	143
3.6.7.4 Cluster-Organisation nach Mills	144
3.6.7.5 Räteysteme	144
3.7 Leitung und Verantwortung	146
3.7.1 Leitung und Führung	146
3.7.2 Wesensmerkmale bzw. Hauptaufgaben der Leitung	146
3.7.3 Aufgabe und Verantwortung	147
3.7.3.1 Definition	147
3.7.3.2 Verantwortungsrecht und Verantwortungspflicht	147
3.7.3.3 Richtung der Verantwortung	148
3.7.3.4 Verantwortungsarten nach Aufgabenarten	148
3.7.3.5 Fremdverantwortung	148
3.8 Interne Kontrolle	153
3.8.1 Wesen der internen Kontrolle	153
3.8.1.1 Kontrolle als Bestandteil des Entscheidungsprozesses	153
3.8.1.2 Verfahrens- und Ergebniskontrolle	153
3.8.1.3 Dimensionen und Gründe der Soll-Ist-Abweichung bei der Prozeßabwicklung	154
3.8.1.4 Allgemeiner, systemorientierter Begriff der internen Kontrolle	155
3.8.2 Instrumente der internen Kontrolle	155
3.8.2.1 Strukturierung der Kontrollstrecke	155
3.8.2.2 Aufgabenverteilung (Funktionstrennung)	157
3.8.2.3 Beleggestaltung	158
3.8.2.4 Kontengestaltung	159
3.8.2.5 Kontrollvorrichtungen	159
3.8.2.6 Maschineninterne Kontrollen	159
3.8.2.7 Programmierte Kontrollen	159
3.8.2.8 Schriftlich fixierte organisatorische Regelungen	159
4. Darstellungs- und Erhebungstechniken	160
4.1 Darstellungstechniken	160
4.1.1 Darstellungstechniken der Aufgabenanalyse	160
4.1.1.1 Analyseliste	160
4.1.1.2 Strukturbild	160
4.1.2 Darstellungstechniken der Aufbauorganisation	162
4.1.2.1 Organigramme	162
4.1.2.2 Funktionendiagramme	168
4.1.2.3 Stellenbeschreibung	172

4.1.3 Darstellungstechniken der Ablauforganisation (Prozessorganisation)	174
4.1.3.1 Blockdiagramm.....	174
4.1.3.2 Struktogramm	174
4.1.3.3 Verbale Ablaufdarstellung	175
4.1.3.4 Listenförmige Darstellungen.....	176
4.1.3.5 Entscheidungstabellen.....	178
4.2 Erhebungstechniken	188
4.2.1 Dokumentenstudium	188
4.2.2 Befragung	188
4.2.4 Beobachtung.....	193
4.2.5 Systeme vorbestimmter Zeiten.....	194
4.2.6 Schätzungen.....	194
4.2.7 Erhebungsmix.....	195
5. Projektorganisation.....	196
5.1 Gegenstand von Projekten.....	196
5.2 Genereller Ansatz der Projektorganisation	196
5.2.1 Aspekte der Projektorganisation	196
5.2.2 Aufgabenanalyse und Ablauforganisation von Projekten (Vorgehensmodell)..	197
5.2.2.1 Entscheidungsprozeß als Ausgangspunkt.....	197
5.2.2.2 Lineares und zyklisches Vorgehensmodell	198
5.2.2.2 Empirisches und konzeptionelles Vorgehen.....	199
5.2.2.3 Prototyping und Versionenkonzept.....	200
5.2.2.4 Aufgabenanalyse und Ablauf mit vollständiger Phasenanalyse	200
5.2.2.5 Teilaufgaben des Projektmanagements	201
5.2.3 Aufbauorganisation von Projekten.....	201
5.2.3.1 Grundformen nach Liniensystemen der Leitung	201
5.2.3.2 Projektgruppen nach innerer Hierarchie	201
5.2.3.3 Projektgruppen in einer Gruppenhierarchie.....	202
5.2.3.4 Unterschiedliche Aufbauorganisation für die (Grob-) Projektphasen	202
5.3. Spezielle Ansätze zur Projektmethodik	204
5.3.1. Standardmethodik für bestimmte Projekte	204
5.3.2 Vorgehensmodell für primär operative Organisationsprojekte.....	204
5.3.3 Vorgehensmodell für primär strategische Organisationsprojekte.....	205
5.3.3.1 Das Organisationsprofil	205
5.3.3.3 (Strategische) Organisationsmethodik.....	211
5.4 Vergleichender Überblick zur Organisations- bzw. Projektmethodik.....	213
5.5 Organisationsentwicklung.....	214
5.5.1 Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz.....	214
5.5.2 Drei-Phasen-Modell nach Lewin	214
5.5.3 Alternative Vorgehensweisen	214
5.5.4 Intensitäten der Intervention.....	215
5.5.5 Organisationales Lernen.....	215