

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 Handels 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 Problemstehung.....	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 Netzplantchnik.....	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 Artteilung.....	92
2.7.1 Begriff	92
2.7.2 Grenzen der Artteilung	93
2.7.3 Spezielle Formen zur Überwindung übermäßiger Artteilung (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 Leistungsstellen.....	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 Rätesysteme	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