

Organisationsplanung

Leitfaden
für die innerbetriebliche
Durchführung
von Organisations-
änderungen

8., überarbeitete Auflage, 1992

Inhaltsverzeichnis

Teil 1		
Verlauf der Organisationsplanung	11	
1 Vorfeld der Organisationsplanung	15	
1.1 Planung in und Planung an Organisationen	15	
1.2 Der Weg zur Planung	18	
1.2.1 Das Entscheidertraining	19	
1.2.2 Der Informationsmarkt	20	
2 Voruntersuchung	22	
2.1 Problemanalyse: Muß ein Planungsprozeß eingeleitet werden?	23	
2.1.1 Problemstruktur	23	
2.1.2 Informationsbedarf	23	
2.1.3 Zeitbedarf	24	
2.1.4 Ergebnis der Problemanalyse	25	
2.2 Analyse des Systems: Kann ein Planungsprozeß eingeleitet werden?	25	
2.2.1 Klären, ob das System die Planung „ertragen“ kann	26	
2.2.2 Ermitteln, ob das verantwortliche Management änderungsbereit ist	26	
2.3 Planung der Planung: Wie läßt sich eine Organisation planen?	27	
2.3.1 Wahl der Organisationsform für den Planungsprozeß	27	
2.3.2 Schaffung der organisatorisch-technischen Voraussetzungen	35	
2.3.3 Informationelle Voraussetzungen	37	
3 Planungsprozeß	42	
3.1 Das Planungsprinzip	42	
3.1.1 Arbeitsfähigkeit eines Planungsteams	42	
3.1.2 Informationsoffenheit	43	
3.1.3 Verhältnis von politischer zu sachlicher Arbeit	43	
3.1.4 Anwendung der Moderation während der Planungsarbeit	43	
3.1.5 Die beiden Komponenten der Planungsarbeit	45	
3.1.6 Die Planungsphasen	46	
3.2 Phase 1: Problemdefinition und Zielformulierung	47	
3.2.1 Beschreibung der ersten Planungsphase bei vorwiegend modellorientierter Arbeitsweise	47	
3.2.2 Beschreibung der ersten Planungsphase bei vorwiegend praxisorientierter Arbeitsweise	50	
3.2.3 Abschluß der ersten Planungsphase	52	
3.3 Phase 2: Grobkonzeption	53	
3.3.1 Beschreibung der zweiten Planungsphase bei vorwiegend modellorientierter Arbeitsweise	54	
3.3.2 Beschreibung der zweiten Planungsphase bei vorwiegend praxisorientierter Arbeitsweise	55	
3.3.3 Ergebnis der zweiten Phase: Das Grobkonzept	59	
3.4 Phase 3: Erstellung des Feinmodells (Feinmodellierung)	59	
3.4.1 Untersuchung der Sonderfälle	59	
3.4.2 Konzeptverfeinerung	60	
3.4.3 Kontrolle	61	
3.4.4 Von der Planung zur Realisierung	61	
4 Realisierung	63	
4.1 Realisierungsplanung	63	
4.1.1 Realisierungszeitplan und -vorgehensplan	63	
4.1.2 Die Realisierungsinstanzen	64	
4.1.3 Realisierungsauftrag	66	
4.1.4 Termin- und Personalaufwandsplan	66	
4.1.5 Informationelle Voraussetzungen	67	
4.1.6 Planung organisatorisch-technischer Voraussetzungen	67	
4.2 Aufgabenrealisierung	67	
4.2.1 Die Stellenbeschreibung	68	
4.2.2 Die Arbeitsplatzbeschreibung	68	
4.2.3 Die Arbeitsanweisung	69	

4.2.4	Der Ressortverteilungsplan	69
4.2.5	Verfahren	69
4.2.6	Sachmittel	70
4.3	Systemeinführung	71
4.3.1	Strategien	71
4.3.2	Schulung	71
4.4	Konsolidierung	71
4.5	Kontrolle und Abweichungsanalyse	72
4.6	Systemübergabe	72

Teil 2

Das Know-how der Organisationsplanung	75
---------------------------------------	----

5 Grundkenntnisse der Organisationsplanung

5.1	Planungsseminar	77
5.2	Das Team und sein Teamwork	79
5.2.1	Gruppenpsychologischer Prozeß der Teambildung	79
5.2.2	Arbeitstechnische Voraussetzungen für das Team	82
5.2.3	Verhältnis des Teams zur Umgebung	84
5.2.4	Vorgehensweise und Arbeitsweise	86
5.2.5	Schwierigkeiten, Konflikte und Rollen im Team	88
5.3	Visualisierung	89
5.3.1	Regeln bei der Visualisierung mit Bildern	89
5.3.2	Hilfsmittel bei der Visualisierung	91
5.3.3	Darstellungsmöglichkeiten	92
5.4	Terminplanung	98
5.4.1	CPM-Elemente	98
5.4.2	Regeln der Netzplantechnik	98
5.4.3	Aufbau eines CPM-Netzplans	100
5.4.4	Der kritische Pfad	102
5.5	Präsentation	104
5.6	Planungsbericht	106
5.6.1	Funktion und Zielgruppe	106
5.6.2	Darstellung und Gestaltung: Wie soll dokumentiert werden?	110

6 Kommunikationstechniken

6.1	Diskussionstechniken	113
6.1.1	Wechsel zwischen Großgruppe und Kleingruppen	114
6.1.2	Abfragetechnik (Transparenzfrage)	116
6.1.3	Aussagen sichtbar machen, ordnen und analysieren	117

6.2	Bewertungstechniken	118
6.2.1	Das Punkteverfahren	118
6.2.2	Schiedsrichterverfahren	119
6.2.3	Situationsabfrage	120
6.2.4	Präferenzmatrix	120
6.3	Darstellung von Gruppenergebnissen	121
6.3.1	Problemlakrat	121
6.3.2	Scenario (Problemlandkarte)	122
6.3.3	Tätigkeitenkatalog	123
6.4	Moderation	124
6.5	Entscheidertraining	128
6.5.1	Vorbereitung eines Entscheidertrainings	129
6.5.2	Ablauf des Entscheidertrainings	130
6.5.3	Ergebnis und Konsequenzen eines Entscheidertrainings	140
6.6	Informationsmarkt	140
6.6.1	Ziele des Informationsmarkts	141
6.6.2	Kommunikationsmedien	141
6.6.3	Durchführung einer Standrunde	142
6.6.4	Planen und Erstellen des Informationsmarkts	143
6.6.5	Vorbereitung des Markts	145
6.6.6	Administrative Aufgaben	146
6.6.7	Checkliste zum Veranstellen eines Informationsmarkts	146
7	Problemlösungstechniken	147
7.1	Wege zur Ideenfindung und Problemlösung	147
7.2	Rollenspiel	149
7.2.1	Vorbereitung	150
7.2.2	Durchführung	150
7.2.3	Auswertung	150
7.3	Utopiespiel	150
7.3.1	Durchführung	151
7.3.2	Ergebnisse	151
7.4	Pro-und-kontra-Spiel	152
7.4.1	Vorbereitung	152
7.4.2	Ausführung	152
7.5	Brainstorming	152
7.5.1	Vorbereitung	153
7.5.2	Durchführung	153
7.5.3	Auswertung	153
7.5.4	Erfahrungen	153
7.6	Methode 635	154
7.6.1	Durchführung	154
7.6.2	Erfahrungen	154
7.7	CNB-Methode	155

7.7.1	Vorbereitung	155	8.5	Selbstaufschreibung	167
7.7.2	Durchführung	155	8.6	Kommunikationsanalyse	167
7.7.3	Auswertung	155	8.7	ABC-Analyse	169
7.7.4	Erfahrungen	156	8.8	Multimomentverfahren	171
7.8	Synektik	156	9	Wirtschaftlichkeitsprüfung	173
7.8.1	Erläuterungen zum Ablauf	156	9.1	Kostenvergleichsrechnung	173
7.8.2	Voraussetzung und Auswertung	158	9.1.1	Kostenvergleich je Zeiteinheit	174
7.8.3	Vorteile und Erfahrungen	158	9.1.2	Kostenvergleich je Leistungseinheit	174
7.9	Morphologische Analyse	158	9.2	Methode der Marginalrenditen- rechnung	175
7.9.1	Erläuterungen	158	9.2.1	Definitionen	175
7.9.2	Determinanten	160	9.2.2	Technik	176
7.9.3	Voraussetzungen	160	9.2.3	Beispiel für eine Marginalrenditen- rechnung	177
7.9.4	Erfahrungen	160	9.3	Multifaktorentechnik	178
8	Istaufnahme- und Analysetechniken	161	9.3.1	Die Methode der Multifaktoren- rechnung	178
8.1	Auswertung vorhandener Unterlagen	162	9.3.2	Beispiel für eine Anwendung	179
8.2	Interview	163	9.3.3	Bewertung von Modellen	180
8.2.1	Regeln für Interviews	163	9.4	Wirtschaftlichkeit auch der Planung	181
8.2.2	Aufzeichnung der Interviewdaten und Kontrolle der Aussagen	164	Stichwortverzeichnis	183	
8.2.3	Vorteile und Nachteile der Interviewmethode	164			
8.2.4	Formen	164			
8.3	Fragebogen	165			
8.4	Dauerbeobachtung	166			