

# Organisationsplanung

Leitfaden  
für die innerbetriebliche  
Durchführung  
von Organisations-  
änderungen

8., überarbeitete Auflage, 1992

# Inhaltsverzeichnis

Teil 1		
Verlauf der Organisationsplanung . . . . .	11	
<b>1 Vorfeld der Organisationsplanung . . . . .</b>	<b>15</b>	
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	
<b>2 Voruntersuchung . . . . .</b>	<b>22</b>	
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	
<b>3 Planungsprozeß . . . . .</b>	<b>42</b>	
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	
<b>4 Realisierung . . . . .</b>	<b>63</b>	
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	6.2	Bewertungstechniken	118
4.2.5	Verfahren	69	6.2.1	Das Punkteverfahren	118
4.2.6	Sachmittel	70	6.2.2	Schiedsrichterverfahren	119
4.3	Systemeinführung	71	6.2.3	Situationsabfrage	120
4.3.1	Strategien	71	6.2.4	Präferenzmatrix	120
4.3.2	Schulung	71	6.3	Darstellung von Gruppenergebnissen	121
4.4	Konsolidierung	71	6.3.1	Problemlakrat	121
4.5	Kontrolle und Abweichungsanalyse	72	6.3.2	Scenario (Problemlandkarte)	122
4.6	Systemübergabe	72	6.3.3	Tätigkeitenkatalog	123
Teil 2			6.4	Moderation	124
Das Know-how der Organisationsplanung			75	6.5	Entscheidertraining
<b>5 Grundkenntnisse der Organisationsplanung</b>			77	6.5.1	Vorbereitung eines Entscheidertrainings
5.1	Planungsseminar	77	6.5.2	Ablauf des Entscheidertrainings	130
5.2	Das Team und sein Teamwork	79	6.5.3	Ergebnis und Konsequenzen eines Entscheidertrainings	140
5.2.1	Gruppenpsychologischer Prozeß der Teambildung	79	6.6	Informationsmarkt	140
5.2.2	Arbeitstechnische Voraussetzungen für das Team	82	6.6.1	Ziele des Informationsmarkts	141
5.2.3	Verhältnis des Teams zur Umgebung	84	6.6.2	Kommunikationsmedien	141
5.2.4	Vorgehensweise und Arbeitsweise	86	6.6.3	Durchführung einer Standrunde	142
5.2.5	Schwierigkeiten, Konflikte und Rollen im Team	88	6.6.4	Planen und Erstellen des Informationsmarkts	143
5.3	Visualisierung	89	6.6.5	Vorbereitung des Markts	145
5.3.1	Regeln bei der Visualisierung mit Bildern	89	6.6.6	Administrative Aufgaben	146
5.3.2	Hilfsmittel bei der Visualisierung	91	6.6.7	Checkliste zum Veranstellen eines Informationsmarkts	146
5.3.3	Darstellungsmöglichkeiten	92	<b>7 Problemlösungstechniken</b>		
5.4	Terminplanung	98	7.1	Wege zur Ideenfindung und Problemlösung	147
5.4.1	CPM-Elemente	98	7.2	Rollenspiel	149
5.4.2	Regeln der Netzplantechnik	98	7.2.1	Vorbereitung	150
5.4.3	Aufbau eines CPM-Netzplans	100	7.2.2	Durchführung	150
5.4.4	Der kritische Pfad	102	7.2.3	Auswertung	150
5.5	Präsentation	104	7.3	Utopiespiel	150
5.6	Planungsbericht	106	7.3.1	Durchführung	151
5.6.1	Funktion und Zielgruppe	106	7.3.2	Ergebnisse	151
5.6.2	Darstellung und Gestaltung: Wie soll dokumentiert werden?	110	7.4	Pro-und-kontra-Spiel	152
<b>6 Kommunikationstechniken</b>			113	7.4.1	Vorbereitung
6.1	Diskussionstechniken	113	7.4.2	Ausführung	152
6.1.1	Wechsel zwischen Großgruppe und Kleingruppen	114	7.5	Brainstorming	152
6.1.2	Abfragetechnik (Transparenzfrage)	116	7.5.1	Vorbereitung	153
6.1.3	Aussagen sichtbar machen, ordnen und analysieren	117	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	<b>9</b>	<b>Wirtschaftlichkeitsprüfung . . . . .</b>	<b>173</b>
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
<b>8</b>	<b>Istaufnahme- und Analysetechniken . . . . .</b>	<b>161</b>	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	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>183</b>	
8.2.3	Vorteile und Nachteile der Interviewmethode . . . . .	164			
8.2.4	Formen . . . . .	164			
8.3	Fragebogen . . . . .	165			
8.4	Dauerbeobachtung . . . . .	166			