

Schriftenreihe „DER ORGANISATOR“

Band 1

Dr. Götz Schmidt

METHODE UND TECHNIKEN DER ORGANISATION

6. Auflage

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen	15
1.1 Ziel der Abhandlung	15
1.2 Begriffliche Grundlagen	16
12.1 Organisation, Disposition und Improvisation	16
121.1 Organisation	16
121.2 Disposition	17
121.3 Improvisation	18
12.2 Systeme, Elemente und Systembeziehungen	19
122.1 System	19
122.2 Elemente	21
122.3 Systembeziehungen	21
12.3 Prinzipien der Systemgestaltung	23
123.1 Stabilität	23
123.2 Elastizität	23
12.4 Organisationsmethode und Organisationstheorie	24
12.5 Organisationstechnik	24
2. Organisationsanlässe und Organisationswiderstände	27
2.1 Organisationsanlässe	27
2.2 Widerstände	27
22.1 Ursachen für Widerstände	27
22.2 Maßnahmen gegen Widerstände	29
222.1 Beteiligung der Betroffenen	29
222.2 Organisatorische Maßnahmen	31
222.3 Psychologische Maßnahmen	32
3. Organisationsmethode	35
^Notwendigkeit methodischen Vorgehens	35
" 31.1 Falsche Prioritäten	35
31.2 Versinken im Detail	36
31.3 Insellösungen	36
31.4 Unzweckmäßige Vorgehensweise	37
31.5 Unzureichende Steuerung durch den Auftraggeber	37
31.6 Mangelnde Standardisierung der Projektarbeit	37
3.2 Systemdenken als Grundlage methodischer Organisationsarbeit	38
3.3 Setzen von Prioritäten	42
33.1 Aufstellen von Kriterien	42
33.2 Verwendung der Kriterien	42
3.4 Projekt-Management	44
34.1 Definitionen	44
34.2 Funktionelles Projekt-Management	45
342.1 Projektplanung	45
342.2 Projektsteuerung	46
342.3 Projektkontrolle	46
34.3 Institutionelles Projekt-Management	47
343.1 Bestandteile des institutionellen Projekt- Managements	47

- 343.2 Träger der Projektarbeit 47
 - 3432.1 Spezialisten als Projektbeauftragte. 47
 - 3432.2 Projektgruppen. 48
 - 3432.3 Entscheidungskollegium. 50
 - 3432.4 Beratungskollegium. 51
- 3.5 Vorgehensmodell. 55
 - 35.1 Organisationsprozeß. 55
 - 351.1 Zusammenhang zwischen Organisationsprozeß und Organisationszyklus. 55
 - 351.2 Stufen des Organisationsprozesses. 56
 - 3512.1 Anstoß zur Vorstudie. 56
 - 3512.2 Vorstudie. 56
 - 3512.3 Hauptstudie. 57
 - 3512.4 Teilstudien. 58
 - 3512.5 Systembau. 58
 - 3512.6 Einführung. 58
 - 3512.7 Erhaltung. 60
 - 35.2 Entscheidungen im Organisationsprozeß. 60
 - 35.3 Organisationszyklus. 62
 - 353.1 Auftrag und Vorgehensplan. 62
 - 3531.1 Organisationsauftrag. 62
 - 3531.2 Vorgehensweise. 64
 - 353.2 Erhebung und Analyse. 66
 - 353.3 Kritische Würdigung. 69
 - 353.4 Synthese. 70
 - 353.5 Bewertung und Auswahl. 71
 - 35.4 Elemente des Zyklus im Organisationsprozeß. 72
 - 35.5 Zusammenhang zwischen Techniken und der Organisationsmethode. 72
- 4. Erhebung. 75
 - 4.1 Allgemeine Erhebungsinhalte. 75
 - 4.2 Spezielle Inhalte. 76
 - 42.1 Mengen. 76
 - 42.2 Zeiten. 76
 - 42.3 Raum. 78
 - 4.3 Erhebungstechniken. 78
 - 43.1 Interview (mündliche Befragung). 78
 - 431.1 Beziehungen im Interview. 78
 - 431.2 Technische Hinweise. 79
 - 4312.1 Interviewwort. 79
 - 4312.2 Interviewpartner. 79
 - 4312.3 Dokumentation im Interview. 80
 - 4312.4 Interviewzeit. 80
 - 431.3 Interviewformen. 81
 - 431.4 Interviewintensitäten. 82
 - 431.5 Interviewphasen. 85
 - 431.6 Technik der Frage. 87
 - 43.2 Fragebogen (schriftliche Befragung). 90
 - 432.1 Besonderheiten des Fragebogens. 90

432.2	Anwendungsbedingungen	90
432.3	Durchführung einer Fragebogenaktion	91
432.4	Technische Hinweise	91
432.5	Fragebogen und Interview	92
4325.1	Gegenüberstellung	92
4325.2	Kombinierte Anwendung	93
43.3	Beobachtung	96
433.1	Typisierung der Beobachtung	96
4331.1	Offene und verdeckte Beobachtung	96
4331.2	Strukturierte und unstrukturierte Beobachtung	96
433.2	Beurteilung der Beobachtung	97
433.3	Multimomentstudie	98
4333.1	Grundlagen	98
4333.2	Vorgehensweise	99
43332.1	Zielfestlegen	99
43332.2	Beobachtungsmerkmale festlegen	99
43332.3	Zahl der Notierungen festlegen	100
43332.4	Zahl der Rundgänge festlegen	102
43332.5	Startzeitpunkte der Rundgänge festlegen	102
43332.6	Rundgangswege und Beobachtungsstandpunkte festlegen	105
43332.7	Beobachtungsbogen entwerfen	105
43332.8	Informieren	105
43332.9	Erheben	106
43332.10	Auswerten	107
4333.3	Beurteilung der Multimomentstudie	108
433.4	Multimomentstudien mit Selbstnotierung	108
4334.1	Das Verfahren	108
4334.2	Bewertung	110
433.5	Zeitaufnahme	111
43.4	Dokumentenstudium	114
43.5	Selbstaufschreibung	115
435.1	Aufgaben und Zeiterhebung	115
4351.1	Tagesberichte	115
4351.2	Aufgabenkatalog	117
4351.3	Verdichtete Tagesberichte	117
4351.4	Aufbereitung der Tagesberichte	117
4351.5	Auswertung	121
435.2	Mängel-oder Wunschlisten	121
435.3	Verlässlichkeit der Aufschreibung	123
43.6	Systeme vorbestimmter Zeiten	123
43.7	Laufzettelfahren	125
43.8	Schätzungen	125
4.4	Einsatzmöglichkeiten der Techniken	126
5.	Technik der Aufgabenanalyse	131
5.1	Sinn der Aufgabenanalyse	131
5.2	Ziele der Technik der Aufgabenanalyse	132

5.3	Aufgabenmerkmale und Aufgabenerfüllungsmerkmale	.133
5.4	Analyse der Aufgabenmerkmale	.135
54.1	Verrichtungsanalyse	.135
54.2	Objektanalyse	.141
54.3	Kombination der Merkmale	.142
54.4	Die Technik der Darstellung	.145
544.1	Die Ordnung von Aufgaben	.145
544.2	Dokumentation in der Erhebung	.147
544.3	Transparente Darstellung im Aufgabenstrukturbild	.149
54.5	Grenzen der Aufgabenanalyse	.153
6.	Darstellungstechniken des Aufbaus	.156
6.1	Inhalt der Aufbauorganisation	.156
6.2	Zusammenhang zwischen Aufgabenanalyse und Aufbauorganisation	.156
6.3	Verbale Darstellungstechniken	.159
63.1	Stellenbeschreibungen	.159
63.2	Verzeichnisse, Organisationsanweisungen und Geschäftsordnungen	.163
6.4	Grafische und tabellarische Darstellungstechniken	.165
64.1	Leistungsbeziehungen (Organigramme)	.165
641.1	Symbole	.165
641.2	Erscheinungsformen	.168
64.2	Aufgabenbeziehungen (Funktionendiagramme)	.176
64.3	Kommunikationsbeziehungen	.182
643.1	Erhebung der Daten	.183
643.2	Darstellungstechniken	.183
6432.1	Kommunikationstabellen	.183
6432.2	Kommunikationsdiagramme	.185
6432.3	Kommunikationsmatrizen	.187
6432.4	Kommunikationsnetzwerke	.188
64.4	Soziale Beziehungen	.189
644.1	Beschaffung der Daten	.190
644.2	Darstellungstechniken	.190
6442.1	Soziogramm	.190
6442.2	Soziomatrix	.192
644.3	Bedeutung der Soziometrie für die Organisation	.193
7.	Darstellungstechniken des Ablaufs	.195
7.1	Inhalt der Ablauforganisation	.195
7.2	Zusammenhang zwischen Aufgabenanalyse und Ablauforganisation	.197
7.3	Ausgewählte Darstellungstechniken	.202
73.1	Verbale Darstellungstechniken	.202
731.1	Geblockte Texte	.202
731.2	Verbale Rasterdarstellung	.204
73.2	Grafische und tabellarische Darstellungstechniken	.206
732.1	Ablaufkarten	.206
7321.1	Konventionelle Ablaufkarten	.206
7321.2	Moderne Ablaufkarten	.206
732.2	Balkendiagramme (Gantt-Diagramme)	.209
732.3	Blockdiagramme (DIN 66001)	.212

732.4	Vordruckstammbaum und Vordruckdurchlaufplan	218
732.5	Technik Jordt/Gscheidle	221
7325.1	Zielsetzung	221
7325.2	Die Stufen der Technik	221
7325.3	Zusammenfassung	226
732.6	Netzplantechnik	226
7326.1	Inhalt	226
7326.2	Elemente	227
7326.3	Struktur eines Netzplanes	228
7326.4	Parameter des Netzplanes	229
73264.1	Zeitplanung	229
73264.2	Arbeitskräfte- und Betriebsmittelplanung (Kapazitätsausgleich)	232
73264.3	Kostenplanung	233
732.7	Blockschaltbildtechnik	237
7327.1	Inhalt	237
7327.2	Symbolik der Blockschaltbildtechnik	237
732.8	Entscheidungstabellen	241
7328.1	Aufgaben	241
7328.2	Aufbau	241
7328.3	Redundanz- und Widerspruchstest	243
7328.4	Verdichtung von Entscheidungstabellen	244
7328.5	Gliedern von Entscheidungstabellen	247
7328.6	Verknüpfung von Entscheidungstabellen	248
7328.7	Beurteilung	250
7.4	Organisationshandbücher	251
8.	Techniken der kritischen Würdigung	255
8.1	Anlässe und Inhalt	255
8.2	Systematische Problemanalyse	256
82.1	Situationsanalyse	257
82.2	Analyse von Problemen	257
8.3	Prüfmatrix	259
8.4	Prozeßorientierte Funktionsanalyse	266
84.1	Arbeitsfeldbetrachtung	266
84.2	Mängelsystematik	268
84.3	Mängelursachen	269
843.1	Mängelursachen im Arbeitsfeld	269
843.2	Mängelursachen im Eingang	273
8.5	Prüffragenkatalog	273
9.	Techniken der Synthese	276
9.1	Konzeptarten	276
9.2	Techniken des Konzeptentwurfs	276
92.1	Traditionelle Technik	276
92.2	Kreativitätstechniken	276
922.1	Brainstorming	277
922.2	Methode 635	277

922.3 CNB-Methode	278
922.4 Morphologische Analyse	278
9.3 Konzeptanalyse	279
10. Bewertungstechniken	280
10.1 Grundprobleme der Bewertung	280
10.2 Bewertungsinstrumente	281
10.2.1 Verbale Bewertung	281
10.2.2 Kostenvergleiche	282
10.2.3 Gewinn-und Rentabilitätsvergleiche	283
10.2.4 Punktwertungen	284
10.2.4.1 Ermittlung der Ziele	284
10.2.4.2 Gewichtung der Ziele	286
10.2.4.3 Vergabe von Punkten	289
10.2.4.4 Multiplikation und Ermittlung der gewichteten Punkttotale	289
10.2.4.5 Sensibilitätsanalyse	291
10.2.4.6 Vor-und Nachteile der Punktwertung	291
10.2.5 Kosten-Nutzen-Analyse	292
10.3 Sammlung negativer Auswirkungen und Absicherung der Lösung	294
11. Präsentationstechnik	296
11.1 Präsentationen im Rahmen des Organisationsprozesses	296
11.1.1 Präsentationen zur Entscheidungsfindung	296
11.1.2 Präsentationen zur Information	296
11.1.3 Präsentationen zur Meinungsbildung	296
11.1.4 Präsentationen zur Überzeugung	296
11.2 Vorbereitung der Präsentation	297
11.2.1 Information	297
11.2.2 Raum	297
11.2.3 Beteiligte	297
11.2.4 Inhalt	298
11.2.5 Visualisierung	300
11.2.6 Unterlagen	302
11.3 Durchführung der Präsentation	303
11.3.1 Vortragsphase	303
11.3.2 Diskussionsphase	303
11.3.3 Auswertung der Präsentation	304
Anhang	307
Literaturverzeichnis	319
Stichwortverzeichnis	323