

# Organisation

in Wirtschaft und Verwaltung

Ein Fortbildungskurs  
im Medienverbund  
von der Arbeitsgruppe  
Organisation  
in Zusammenarbeit  
mit dem Südwestfunk



Arbeitsgemeinschaft  
Deutscher Fachverlag/  
Deutsche Verlags-Anstalt

## Inhalt

Vorwort	9	Lernziele	43
<b>1</b> <i>Adolph W. Stuhr</i>		Die Notwendigkeit der arbeitsteiligen Produktion	43
Vom Sand im Betriebe – Organisatorische Schwachstellen	11	Probleme und Konflikte in der arbeitsteiligen Produktion	47
Lernziele	11	Neue Organisationsformen der Produktion durch Gestaltung der Arbeitsinhalte	48
Organisation in Aktion	12	Neue Organisationsformen der Produktion durch Gestaltung der Arbeitsstrukturen	52
Wie es zu Problemen kommt	16	Die Selbstorganisation der Arbeit in Arbeitsgrup- pen	55
Die Organisation und der Zeitgeist	18	Probleme und Erfahrungen mit Arbeitsgruppen	56
Auf der Suche nach Schwachstellen	20	Lösungen zu den Übungen	63
Weiterführende Literatur	24	Weiterführende Literatur	63
<b>2</b> <i>Sebastian Dworatschek</i>		<b>4</b> <i>Jochen Fuhrmann</i>	
Was tue ich eigentlich? Tätigkeitsanalysen	25	Warum Arbeitsteilung im Büro? Arbeitszerlegung und Selbstorganisation im Büro	63
Lernziele	25	Lernziele	63
Analyse der Arbeit	25	Einführung	63
Stellenbeschreibungen	33	Bürger – Verwaltung – Bürokratie	64
Methoden der Tätigkeitsanalysen	36	Textverarbeitung als Verwaltungsaufgabe	65
Lösungsvorschläge zu den Übungen	41	Textverarbeitung: ein Beispiel für die Verände- rungen von Verwaltungstätigkeiten	67
<b>3</b> <i>Wolfgang Dust</i>		Wie ist es zu dieser Situation in der Textverarbei- tung gekommen?	70
Weniger Arbeitsteilung bringt mehr – Gruppenorganisation in der Produktion	43	Weiterentwicklung der Textverarbeitung	73
		Zukunftsvision von Arbeitsorganisation in der Verwaltung	76
		Lösungsvorschläge zu den Übungen	77

<b>5</b>	<b><i>Ursula Schubert</i></b>			<b>8</b>	<b><i>Erich Basten/Ursula Schubert</i></b>		
	Abteilungsgrenzen sind keine Arbeitsgrenzen – Arbeitsablauforganisation	79			Pflegebedürftige Zusammenarbeit – Konflikte in und zwischen Hierarchien	123	
	Lernziele	79			Lernziele	123	
	Organisation unter dem Aspekt der menschlichen Zusammenarbeit	79			Hierarchisches Prinzip und Betriebsgröße	123	
	Aufbauorganisation und Ablauforganisation	81			Führungsteam contra Hierarchie?	124	
	Veränderung und Verbesserung der Arbeitsab- lauforganisation	85			Berufsständische Hierarchien in vielen Betrie- ben	125	
	Weiterführende Literatur	96			Berufsständische Hierarchien im Krankenhaus	126	
					Krankenhausprobleme – verursacht durch Hier- archieprobleme?	127	
					Arzthierarchie – ausgerichtet auf den Chefarzt?	128	
					Pflegetätigkeit = Fließbandarbeit?	130	
					Hierarchie unter Schwestern und Pflegern?	131	
					Hierarchieabbau durch Pflegeteams	132	
<b>6</b>	<b><i>Elke Korte</i></b>				Pflegebedürftigkeit der Zusammenarbeit zwis- chen den Hierarchien	133	
	Hierarchie – immer und überall?				Ziele verbesserter Zusammenarbeit	134	
	Hierarchie und Bürokratie	98			Matrixorganisation	138	
	Lernziele	98			Anwendbarkeit der Lösungsansätze auch in anderen Betrieben?	138	
	Von der kirchlichen zur staatlichen Hierarchie	98			Weiterführende Literatur	140	
	Hierarchie und Bürokratie	100					
	Hierarchie als Mittel der Herrschaftsausübung	102					
	Schwachstellen in der Hierarchie	106					
	Weiterführende Literatur	109					
<b>7</b>	<b><i>Elke Korte/Hermann Korte</i></b>			<b>9</b>	<b><i>Sebastian Dworatschek</i></b>		
	Hierarchie – Abschied von gestern				Zusammenarbeit ohne Befehl – Organisationsmodelle	141	
	Hierarchieabbau	110			Lernziele	141	
	Lernziele	110			Widersprüchliche Organisationsbewertungen	141	
	Schwachstellen der Hierarchie – Notwendigkeit der Korrektur	110			Von der Arbeitsteilung zur Organisationsgestal- tung	143	
	Formen der Hierarchiemilderung	114			Bedarf an horizontaler Kommunikation	147	
	Formen des Hierarchieabbaus	121			Horizontale Projekt- und Produktbereiche	149	
	Weiterführende Literatur	122			Horizontale Funktionsbereiche	152	
					Matrixorganisation einer Stadtverwaltung	155	

<b>10</b>	<b>Adolph W. Stuhr</b>	
	Groß, größer, am größten – Probleme des Wachstums	160
	Lernziele	160
	Warum Wachstum?	161
	Ein Blick in die Bundesrepublik	162
	Wie groß ist groß?	163
	Die Mathematik der Organisation	163
	Wachstum in der Verwaltung	165
	Nachteile der Größe	166
	Die Strategie der Großen – I: Bürokratisierung	168
	Die Strategie der Großen – II: Dezentralisierung	170
	Die Strategie der Großen – III: Sonstige Varianten	171
	Schlußbetrachtung	172
	Antworten zu den Übungen 1 und 2	173
	Weiterführende Literatur	173

<b>11</b>	<b>Adolph W. Stuhr</b>	
	Interessen – Konflikte – Lösungen	
	Der Betrieb als Kampfplatz und Ordnungsschema	175
	Lernziele	175
	Interessen und Konflikte in systematischer Sicht	176
	Welche Konflikte sind gefährlich?	178
	Grundsätze für Konfliktlösungen	179
	Der Lösungsprozeß in Fallbeispielen	180
	Werte und Wertsysteme	181
	Der Fall Chrystal: Wie Lösungen ausgehen können	182
	Tips für die Praxis (1. Teil)	184
	Der Betrieb als Ordnungsschema	185
	Formen der Legitimation	187
	Tips für die Praxis (2. Teil)	188
	Weiterführende Literatur	188

<b>12</b>	<b>Wolfgang Dust</b>	
	Wie weit sind wir in der Praxis?	
	Partizipationsmodelle –	189
	Lernziele	189
	Was ist Partizipation?	189
	Die Strukturen von Partizipationsmodellen	192
	Probleme von Partizipationsmodellen	196
	Lösungen zu den Übungen	201
	Weiterführende Literatur	201

<b>13</b>	<b>Götz Rehn</b>	
	Gegen den Sand im Betriebe – Organisationsentwicklung	202
	Lernziele	202
	Warum sich Organisationen entwickeln müssen	202
	Was ist Organisationsentwicklung?	202
	Ziele der Organisationsentwicklung	203
	Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung	203
	Wer ist am OE-Prozeß beteiligt, und welche Strategien gibt es?	204
	Verlauf des OE-Prozesses	206
	Beispiel für einen OE-Prozeß	211
	Welche Instrumente werden für OE verwendet?	212
	Wie problemlos ist OE?	214
	Widersprüchliche Organisationsregeln auch in der OE?	215
	Was kann OE für jeden einzelnen bedeuten?	215
	Weiterführende Literatur	216

*Kurzbiographien der Autoren* 217

*Allgemeines Literaturverzeichnis* 219

*Sachwortregister* 221