

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
1 <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
2 <i>Sebastian Dworatschek</i>		4 <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
3 <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

5	Ursula Schubert			8	Erich Basten/Ursula Schubert		
	Abteilungsgrenzen sind keine Arbeitsgrenzen – Arbeitsablauforganisation		79		Pflegebedürftige Zusammenarbeit – Konflikte in und zwischen Hierarchien		123
	Lernziele		79		Lernziele		123
	Organisation unter dem Aspekt der menschli- chen 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
					Pflegebedürftigkeit der Zusammenarbeit zwis- chen den Hierarchien		133
					Ziele verbesserter Zusammenarbeit		134
					Matrixorganisation		138
					Anwendbarkeit der Lösungsansätze auch in anderen Betrieben?		138
					Weiterführende Literatur		140
6	Elke Korte			9	Sebastian Dworatschek		
	Hierarchie – immer und überall?				Zusammenarbeit ohne Befehl – Organisationsmodelle		141
	Hierarchie und Bürokratie		98		Lernziele		141
	Lernziele		98		Widersprüchliche Organisationsbewertungen		141
	Von der kirchlichen zur staatlichen Hierarchie		98		Von der Arbeitsteilung zur Organisationsgestal- tung		143
	Hierarchie und Bürokratie		100		Bedarf an horizontaler Kommunikation		147
	Hierarchie als Mittel der Herrschaftsausübung		102		Horizontale Projekt- und Produktbereiche		149
	Schwachstellen in der Hierarchie		106		Horizontale Funktionsbereiche		152
	Weiterführende Literatur		109		Matrixorganisation einer Stadtverwaltung		155
7	Elke Korte/Hermann Korte						
	Hierarchie – Abschied von gestern						
	Hierarchieabbau		110				
	Lernziele		110				
	Schwachstellen der Hierarchie – Notwendigkeit der Korrektur		110				
	Formen der Hierarchiemilderung		114				
	Formen des Hierarchieabbaus		121				
	Weiterführende Literatur		122				

10	Adolph W. Stuhr	
	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

11	Adolph W. Stuhr	
	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

12	Wolfgang Dust	
	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

13	Götz Rehn	
	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