OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

- **1 ORGANISATION 4**

1.1 Grundlagen der Organisation 4
1.1.1 Gestaltung der Organsiationsarbeit 2 4
1.1.1.1 Generelle Zielsetzung der Organisationsarbeit 4
1.1.1.2 Unternehmensziele als Bewertungskriterien der Organisationsarbeit 4
1.1.1.3 Rollen und Funktion des Organisators 4
1.1.2 Geschichtliche Entwicklung und Ausblick zur Organisationslehre 4
1.1.3 Ziele der Organisation 2 4
1.1.4 Gestaltungsformen der Organisation 2 5
1.1.5 Gestaltungsinhalte der Organisation 2 6
1.1.5.1 Elemente (Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel, Information) 6
1.1.5.2 Aufgaben (G3 S28) 6
1.1.5.3 Aufgabenträger (G1 S19/G3 S32) 6
1.1.5.4 Sachmittel (G3 S35/G1 S20) 6
1.1.5.5 Informationen (G3 S36) 6
1.1.6 Dimensionen (Raum, Zeit, Menge) (G3 S70) 7
1.1.6.1 Raum/Zeit/Menge 7
1.1.7 Aufbau- und ablauforganisatorische Beziehungen der Organisation (G3 S20-21) 8
1.1.7.1 Inhalte der Aufbauorganisation 8
1.1.7.2 Inhalte der Ablauforganisation 8
1.1.7.3 Zusammenfassung Beziehung (G1 S21) 8
1.1.8 Wechselwirkung 8
1.2 Unternehmensgestaltung und -entwicklung 9
1.2.1 Externe Einflussfaktoren 1 (SGO6 S7) 9
1.2.1.1 Markt und Wettbewerb 9
1.2.1.2 Technologische Entwicklung 9
1.2.1.3 Politisch, rechtliche Rahmenbedingungen 9
1.2.1.4 Ökologie 9
1.2.1.5 Soziale und gesellschaftliche Entwicklung, Umwelt 9
1.2.2 Elemente der Unternehmensführung (G3 S15) 1 10
1.2.2.1 Strategie 10
1.2.2.2 Struktur 10
1.2.2.3 Kultur 10
1.2.2.4 Human Ressources 10
1.2.3 Wirkungskreis und Zusammenhänge 1 10
1.2.4 Konsequenzen für die Organisationsarbeit 1 10
1.2.4.1 Management von Veränderungsprozessen, Change Management 10
1.2.4.2 Learning Organisation 10
1.2.4.3 Total Quality Management 11
1.2.4.3.1 Stellenwert und Inhalte 11
1.2.4.3.2 Instrumente und Standards (z.B. ISO 9000) 11
1.2.4.4 Lean Management (G3 S63) 12
1.2.4.5 Weitere Ansätze 13
1.3 Aufbauorganisation 2 (G1 S115) 13
1.3.1 Aufgaben 2 14
1.3.1.1 Gliederung "Analyse" (G3 S29/G1 S209) 14
1.3.1.2 Merkmale der Aufgaben (G1 S208) 14
1.3.1.3 Aufgaben (G3 S28) 14
1.3.1.4 Verrichtung 14
1.3.1.5 Objekt 14
1.3.1.6 Phase 15
1.3.2 Stellen 2 (G3 S43) 16
1.3.2.1 Stellenarten. (SGO6 S56) 16
1.3.2.1.1 Leitungsstellen (G3 S47) 17
1.3.2.1.2 Ausführungsstellen (G3 S48) 17
1.3.2.1.3 Stabsstellen (G3 S49) 17
1.3.2.2 Stellenbildung 17
1.3.2.2.1 Gestaltungskriterien 17

© SZHRIM 102.ch

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.2.2.1.1 Zentralisation / Dezentralisation (verrichtungs- / objektorientiert) (SGO6 S54) 17
1.3.2.2.1.2 Art-/ Mengenteilung ... 18
1.3.2.2.1.3 freie / gebundene Stellenbildung (ad rem/ ad personam) ... 18
1.3.2.2.1.4 Kongruenz von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung ... 19
1.3.2.2.1.5 spezielle Arbeitsformen (Job Enlargment, Job Enrichment, Job Rotation, Job Sharing, autonome Arbeitsgruppen) (SGO6 S54/G3 S46) ... 19
1.3.2.3 Stellenbesetzung ... 19
1.3.2.3.1 Anforderungen an den Stelleninhaber ... 20
1.3.2.3.2 Stellvertretung ... 20
1.3.3 Information und Kommunikation 2 ... 20
1.3.3.1 Information ... 20
1.3.3.1.1 Definition von Information, Nachrichten und Redundanz (G3 S37) ... 20
1.3.3.1.2 Phasen eines Informationsprozesses (G3 S38) ... 20
1.3.3.1.3 Informationsbedarf / -anfrage / -nachfrage ... 22
1.3.3.2 Kommunikation (G3 S68) ... 22
1.3.3.2.1 Kommunikationswege ... 22
1.3.3.2.1.1 indirekte Wege ... 22
1.3.3.2.1.2 Teilweise indirekte Wege ... 22
1.3.3.2.1.3 direkte Wege ... 22
1.3.3.2.2 Phasen im Kommunikationsprozess ... 22
1.3.3.2.3 Störung der Kommunikation ... 22
1.3.3.2.3.1 technische Störungench ... 22
1.3.3.2.3.2 schemantische Störungen ... 22
1.3.3.2.3.3 psychologische Störungen ... 22
1.3.3.2.4 Kommunikation als Mittel der Koordination ... 22
1.3.4 Leitungssystem ... 22
1.3.4.1 Merkmale und Grundmodelvarianten 2 ... 23
1.3.4.1.1 Leitungsbeziehungen als hierarchische Verbindung von Stellen (Strukturtypen) ... 23
1.3.4.1.1.1 Leitungsbreite Leitungsspanne und Leitungstiefe ... 23
1.3.4.1.1.2 Einliniensystem (G3 S51) ... 24
1.3.4.1.1.3 Stab-/Liniensysten (erweitertes Liniensystem) ... 24
1.3.4.1.1.4 Mehrliniensysten ... 25
1.3.4.1.2 Hierarchieüberlagernde Systeme ... 25
1.3.4.1.2.1 Kollegien (Komitees) ... 25
1.3.4.1.2.2 Ausschüsse (Kommissionen) ... 25
1.3.4.1.2.3 Projektgruppen, Taskforces-Teams etc. ... 25
1.3.4.1.3 Aktuelle Trends ... 25
1.3.4.1.3.1 Zelt-/Palastorganisation ... 25
1.3.4.1.3.2 Netzwerke ... 26
1.3.4.2 Modelle der Leitungsorganisation 2 ... 26
1.3.4.2.1 Verrichtungsorientierte (funktionale) Organisation ... 26
1.3.4.2.2 Objektorientierte Organisation ... 26
1.3.4.2.3 Mehrdimensionale Organisation (Matrix, Tensor) ... 26
1.3.4.2.4 strategische Geschäftsfelder / - Einheiten ... 26
1.3.4.2.5 Profit-Center ... 26
1.3.4.2.6 Führungsorganisation / Gestaltung der Unternehmensspitze ... 26
1.3.4.2.7 Stammhaus- und Holdingstrukturen ... 26
1.3.4.3 Projektorganisation 2 ... 27
1.3.4.3.1 Reine Projektorganisation ... 27
1.3.4.3.2 Matrix- Projektorganisation ... 27
1.3.4.3.3 Stabs - Projektorganisation (G1 S131) ... 27
1.3.4.3.4 Mischformen ... 27
1.4 Ablauforganisation 3 ... 28
1.4.1 Aufgabenerfüllungsprozess ... 28
1.4.1.1 Elemente von Folgebeziehungen 3 ... 28
1.4.1.1.1 Aufgaben (Objekte und Verrichtungen) ... 28
1.4.1.1.2 Aufgabenträger ... 28
1.4.1.1.3 Sachmittel ... 28
1.4.1.1.4 Informationen ... 29
1.4.1.2 Arten von Folgebeziehungen 3 ... 29

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung
Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.4.1.2.1 Logische Folgebeziehung ... 29
1.4.1.2.2 Zeitliche Folgebeziehung ... 29
1.4.1.2.3 Räumliche Folgebeziehung ... 29
1.4.1.2.4 Mengenmässige Folgebeziehung (Einzelfolge und Gruppierungen) ... 29
1.4.1.3 Grundformen von Folgebeziehungen 3 ... 29
1.4.1.3.1 Unverzweigte Folgen (Ketten, Sequenzen) ... 29
1.4.1.3.2 Und-Verzweigungen und –Verknüpfungen ... 30
1.4.1.3.3 Oder Verzweigungen und Verknüpfungen ... 30
1.4.1.3.4 Oder- Rückkoppelungen ... 30
1.4.1.4 Dimensionen 2 ... 31
1.4.1.4.1 Raum (Standorte, Transportwege) ... 31
1.4.1.4.2 Menge (absolut, relative Mengen) ... 31
1.4.1.4.3 Zeit (z.B. Durchlaufzeit und ihre Komponenten: Rüst-, Bearbeitungs-, Transport-, Liegezeiten) ... 31
1.4.2 Optimierungsmöglichkeiten in der Ablauforganisation 2 ... 31
1.4.2.1 Möglichkeiten der Routinisierung ... 31
1.4.2.2 Standardisierung ... 31
1.4.2.3 Arbeitszerlegung/ Zusammenlegung ... 31
1.4.2.4 Aufwandreduzierung gem. wertanalytischem Ansatz ... 31
1.4.3 Aktuelle Trends 1 ... 31
1.4.3.1 Business Process Reengineering/ Geschäftsprozessoptimierung ... 31
1.4.3.2 Analyse der Wertschöpfungskette ... 31
1.4.3.3 Lean Organisation ... 31
1.4.3.4 Kaizen ... 31
1.4.3.5 Just in Time (JIT), Kanban ... 32
1.4.3.6 Simultaneous Engineering ... 32
1.4.3.7 Outsourcing ... 32
1.4.3.8 und weitere ... 32
1.5 Grundbegriffe der Kybernetik - ... 33
1.6 Der Mensch in der Organisation ... 33
1.6.1 Allgemeine Psychologie 1 ... 33
1.6.1.1 Gegenstand der Psychologie, Definition ... 33
1.6.1.2 Grundannahme über den Menschen ... 33
1.6.1.3 Entwicklung des Menschen (Sozialisation) ... 33
1.6.1.4 Lernen (Grundlagen, Lernprozess, Lernmodell) ... 33
1.6.1.5 Motivation (Modelle von MASLOW und HERZBERG, Leitungsmotivation) ... 33
1.6.1.5 Bedürfnisse, Bedürfnisbedrohung, Frustration, Stress ... 33
1.6.1.7 Wahrnehmung (Fremd- und Selbstwahrnehmung) ... 33
1.6.2 Sozialpsychologie 1 ... 34
1.6.2.1 Gegenstand der Sozialpsychologie ... 34
1.6.2.2 Ziele und Normen ... 34
1.6.2.3 Rollen und Status ... 34
1.6.2.4 Affektive Strukturen, Soziogramm ... 34
1.6.2.5 Grundlagen der Führung (Theorie X und Y von McGREGOR; autoritär, kooperativer Führungsstil, situatives Führungsverhalten) ... 34
1.6.2.6 Kommunikation (Strukturen) ... 34
1.6.2.7 Formale und informale Strukturen und Beziehungen ... 34
1.6.2.8 Entwicklungsprozesse von Gruppen ... 34
1.6.3 Organisationspsychologie 1 ... 34
1.6.3.1 Gegenstand der Organisationspsychologie ... 34
1.6.3.2 Menschenbilder (economic / social/ self-actualizing / complex man) ... 34
1.6.3.3 Spannungsfeld Mensch - Organisation - Umwelt ... 34
1.6.3.4 Gestaltung der Arbeitsbedingungen aus psychologischer Sicht (Handlungsspielraum, Transparenz, Qualifizierungschance, Kooperation, Kommunikation, Pausen und Arbeitszeitgestaltung) ... 34
1.6.4 Organisationsentwicklung Organisational Development 1 ... 34
1.6.4.1 Grundgedanken ... 34
1.6.4.2 Ziele ... 34
1.6.4.3 Anwendungsmöglichkeiten ... 34

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.6.5 Praktische Auswirkungen für die Organisationsarbeit 2 34
1.6.5.1 Konflikte / Widerstände (Entstehung, Vermeindung, Bewältigung) (G1 S28) 34
1.6.5.2 Arbeitsunzufriedenheit (Entstehung und Bewältigungsstrategien) 34
1.6.5.3 Quality Circles 35
1.6.5.4 Gestaltung von Benutzerschnittstellen 35
1.6.5.5 Teamführung und Entwicklung 35
1.6.5.5.1 Gruppenarbeitstechnik 35
1.6.5.5.2 Moderation, Coaching, Mentoring 35

• 1 Organisation

Organisation bedeutet, die Existenz einer Ordnung, die zielgerichtet arbeitsteilige Aufgaben und Tätigkeiten regelt.

1.1 Grundlagen der Organisation

1.1.1 Gestaltung der Organsiationsarbeit 2

1.1.1.1 Generelle Zielsetzung der Organisationsarbeit

Das Ziel ist. Das die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder mehr Wert schafft, als die Summe der einzelnen Akteure oder die Koordination von Aktivitäten über den Markt erbringen würden (wenn alle Selbständigerwerbende wären. Man spricht von „**Superaddivität**“: Eins und eins ergibt drei.

Für den Begriff Organisation sind vielfältige Klassifizierungsversuche unternommen worden, wobei im Allgemeinen zwei Grundauffassungen unterschieden werden:

1. Organisation als **Institution** mit bestimmten Eigenschaften und
2. Organisation als **Instrument** oder Mittel, mit deren Hilfe die Ziele dieser Organisation erreicht werden sollen.

Das bedeutet, dass sich der Begriff der Organisation im Wesentlichen dadurch unterscheiden lässt, ob er

- Ein Gebilde (institutioneller Organisationsbegriff)
- Eine Struktur oder eine Tätigkeit (instrumenteller Organisationsbegriff)

Organisation als Gebilde (Institutionen) werden aussdem als Systeme bezeichnet, d.h., es werden Elemente und Beziehungen, die zwischen diesen Elementen bestehen, bestimmt.

1.1.1.2 Unternehmensziele als Bewertungskriterien der Organisationsarbeit

1.1.1.3 Rollen und Funktion des Organisators

Dem Organisator kommen heute immer mehr die Aufgaben zu Arbeitsabläufe und Aufbauorganisationen zu strukturieren und zu steuern. Es sind immer mehr auch solche strategische Fragestellungen, zu denen die Organisation etwas zu sagen hat.

1.1.2 Geschichtliche Entwicklung und Ausblick zur Organisationslehre

Dem Organisator kommen heute immer mehr die Aufgaben zu Arbeitsabläufe und Aufbauorganisationen zu strukturieren und zu steuern. Es sind immer mehr auch solche strategische Fragestellungen, zu denen die Organisation etwas zu sagen hat.

Damit eine **Erweiterung des Blickwinkels für Problemstellungen der Organisation** stattfinden kann, darf nicht mehr nur die Koordinationsaufgabe optimiert werden, sondern müssen auch die Motivationsaufgaben und die Orientierungsaufgabe beachtet werden.

1.1.3 Ziele der Organisation 2

Wie werden die in einem Unternehmen notwendigen Aufgaben sinnvoll auf verschiedene Aufgabenträger verteilt?

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.1.4 Gestaltungsformen der Organisation 2

- **Organisation (G3 S12)**

Organisation ist die dauerhaft gültige Ordung (Regelung) von zielorientierten sozio-technischen Systemen. Die **Elemente** Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Information werden durch statische (aufbauorganisatorische) und dynamische (ablauforganisatorische) **Beziehungen** miteinander verbunden. Dabei werden die **Dimensionen** festgelegt, d.h. zeitliche, räumliche, mengenmässige und - nur bei der Ablauforganisation - logische Regelungen getroffen.

- **Improvisation (G3 S.14)**

Improvisation ist eine vorläufige gültige Regelung (ein vorläufig gültiges Regeln). Die zeitliche Befristung fordert dazu auf, die Regelung nach Ablauf der First zu überprüfen bzw. zu überarbeiten.

- **Disposition (G3 S.13)**

Disposition ist eine einmalig gültige Regelung (ein einmalig gültiges Regeln), eine Regelung die nur für einen Einzelfall gilt.

- **Die Prinzipien der Stabilität und Elastizität (G3 S14/G1 S18)**

Desto mehr sich die Regelung durch ihre Stabilität auszeichnen kann von organisatorischen Regelungen gesprochen werde. Desto mehr mit Improvisationen oder Dispositionen gehandelt wird ums Elastischen ist die Regelung.
Merke :
Die Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Transparenz und Unabhängigkeit fördert Vorteile der Organisation können zu verringerter Flexibilität und zu Einbussen bei der Motivation führen. Deswegen ist bewusst zu prüfen, ob Dispositionsfreiräume geschaffen oder provisorische Regelungen getroffen werden.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.1.5 Gestaltungsinhalte der Organisation 2

1.1.5.1 Elemente (Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel, Information)

Ein Element ist die 'kleinste Einheit' (Teil, Komponente, Baustein, Modul) eines Systems, die nicht weiter unterteilt (detailliert, aufgegliedert, verfeinert) werden kann, bzw. nicht weiter unterteilt werden soll.

1.1.5.2 Aufgaben (G3 S28)

sind dauerhaft wirksame Aufforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen

Aufgaben stehen im Mittelpunkt der Organisationsarbeit. Organisieren bedeutet, Regelungen zu finden, die sicherstellen, dass Aufgaben bestmöglichst erfüllt werden. Nur wenn die Aufgaben bekannt sind, können auch Überlegungen bezüglich der Eignung von Aufgabenträger und Sachmittel gemacht und der Bedarf an Informationen zur Aufgabenerfüllung ermittelt werden.

1.1.5.3 Aufgabenträger (G1 S19/G3 S32)

sind Menschen, die eingesetzt werden, um Aufgaben zu bewältigen. Normalerweise werden bestimmte typische Qualifikationen unterstellt, die ein Aufgabenträger besitzen muss - Berufsbilder - um die Aufgaben wahrnehmen zu können.

1.1.5.4 Sachmittel (G3 S35/G1 S20)

sind materielle und immaterielle Instrumente, die dem Aufgabenträger bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützend, selbständig Aufgabenerfüllungsprozesse erledigt oder den materiellen Rahmen der Aufgabenerfüllung darstellen.

Sachmittel unterstützen die Aufgabenerfüllung. Im Extremfall können Sachmittel eingesetzt werden, um klar definierte Aufgaben "selbständig" zu bearbeiten (Automaten, Computer). Hier wird ein sehr umfassender Sachmittelbegriff verwendet. Das Spektrum reicht vom Schreibgerät über den Vordruck zu den Möbeln und Räumen bis hin zu Automaten und Computern.

1.1.5.5 Informationen (G3 S36)

Informationen sind eine Teilmenge der Nachrichten, nämlich solche Nachrichten, die für die Lösung eines konkreten Problems relevant (nützlich) und dem Empfänger nicht schon bekannt sind.

Eine Nachricht ist das Wissen über Zustände und Ereignisse der Realität

Informationen sind zweckbezogene Nachrichten, die für den Empfänger Neuigkeitswert haben.

Die restliche Teilmenge der Nachricht sind Redundanz.

Redundanz ist der Teil einer Nachricht, der für den Empfänger keinen unmittelbaren Zweckbezug und/oder keinen Neuigkeitswert hat.

Daten sind Nachrichten, maschinell verarbeitet und gespeichert werden können.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.1.6 Dimensionen (Raum, Zeit, Menge) (G3 S70)

Zeit, Raum, Menge und Logik werden als organisatorische Dimensionen bezeichnet. Die Ablauforganisation ist durch zeitliche (Reihenfolge), räumliche (Wege), quantitative (z.B. Grösse von Bearbeitungsstapeln) und logische (Verzweigungen abhängig von bestimmten Bedingungen) Regelungen gekennzeichnet. Sie machen den Kern der Ablauforganisation aus.

1.1.6.1 Raum/Zeit/Menge

Dimension		
Zeit	wann	• Zeitpunkt der Aufgabenerledigung
		• Zeitliche Folge der Aufgabenerfüllung
		• Zeitpunkt der Weiterleitung von Informationen
	wie lange	• Zeitraum der Bearbeitung
		• Dauer der Aufgabenerfüllung
Raum	wo woher/wohin	• Standort
		• Transportwege
		• Weg
Menge	wieviel	• Anzahl
		• Gruppierung
Logische Beziehung	entweder oder	• Bedingung
	sowohl als auch	• Parallellauf

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.1.7 Aufbau- und ablauforganisatorische Beziehungen der Organisation (G3 S20-21)

1.1.7.1 Inhalte der Aufbauorganisation

Inhalte der Aufbauorganisation	
Stelle	Bündeln von Aufgaben Zuordnung von Kompetenzen
Leitungssystem	Über- und Unterordnung von Stellen und Abteilungen Stellvertretung
Informationssystem	Bereitstellung von Informationen Regelung der Bereitstellung und des Zugriffs auf Informationen
Kommunikationssystem	Einrichtung von Wegen zu Informations- bzw. Nachrichtentransport
Sachmittel – System	Auswahl und Einsatz geeigneter Sachmittel

1.1.7.2 Inhalte der Ablauforganisation

Inhalte der Ablauforganisation	
Logische Beziehungen	Festlegung der Bedingungen, unter denen etwas zu tun ist (wenn dann folgt x, wenn b danny)
Zeitliche Beziehungen	Festlegung der zeitlichen Folge das Aufgabenerfüllung
Räumliche Beziehungen	Regelung der Bearbeitungsorte und der Transportwege
Mengenmässige Beziehungen	Festlegung von Aufgabengruppen, Regelung, wie das anfallende Arbeitsvolumen bewältigt werden soll (z.B. Stapelverarbeitung

1.1.7.3 Zusammenfassung Beziehung (G1 S21)

Die Trennung zwischen Aufbau und Ablauforganisation ist nur gedanklich möglich. Faktisch handelt es sich um zwei Seiten derselben Sache. Veränderungen am aufbauorganisatorischen Beziehungen haben in der Regel auch Veränderungen in der Ablauforganisation zur Folge und umgekehrt. Beide Sachverhalte sind stark miteinander verwoben. Dennoch ist es sinnvoll, nach diesen Begriffen zu unterscheiden, weil man sich gedanklich nacheinander mit diesen Sachverhalten auseinandersetzten muss.

1.1.8 Wechselwirkung

siehe Aussage 1.1.8.3

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.2 Unternehmensgestaltung und -entwicklung

1.2.1 Externe Einflussfaktoren 1 (SGO6 S7)

Überlebensfähige Unternehmensstrukturen müssen den Anforderungen, die sich aus der Unternehmensumwelt ergeben, gewachsen sein. Faktoren siehe unten

Um auf Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen jeder Grössenklasse auf eine Entwicklung leistungsfähiger Organisationsstrukturen setzen, denn Organisationsstrukturen

- beeinflussen massgeblich Flexibiltät, Reaktionsfähigkeit, Schnelligkeit, Kostensituation, Innovationsfähigkeit sowie Kunden- und Mitarbeiterinteressen von Unternehmen
- sind einer wesentlichsten kritischen Erfolgsfaktoren
- erleben eine Renaissance durch die Schwerpunktverlagerung von der Produktinnovationen in den 80er Jahren zu den Strukturinnovationen der 90er Jahren.

1.2.1.1 Markt und Wettbewerb

1.2.1.2 Technologische Entwicklung

1.2.1.3 Politisch, rechtliche Rahmenbedingungen

1.2.1.4 Ökologie

Wissenschaft von den Beziehungen zwischen Lebewesen und Ihrer Umwelt (Ungestörter Haushalt der Natur)
belebte Umwelt = Tiere, Pflanzen...
unbelebte Umwelt = Mineralien, Wasser, Luft ...

- Die Umweltprobleme haben dazu geführt, dass die Forderung entstand die Ökologie vermehrt in wirtschaftlichen Entscheidungen zu berücksichtigen.

- Das ökologische System ist sehr empfindlich und seine Fähigkeit sich zu regenerieren und Belastungen zu verarbeiten, ist begrenzt.

- Der Mensch als Teil des Systems ist von einer Intakten ökologischen Umwelt abhängig.

- Unternehmungen sind als Teil der Wirtschaft in das ökologische System eingebettet.

1.2.1.5 Soziale und gesellschaftliche Entwicklung, Umwelt

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.2.2 Elemente der Unternehmensführung (G3 S15) 1

Bei allen organisatorischen Regelungen ist darauf zu achten, dass sie zur Strategie passen und mit der Kultur verträglich sind. Struktur geht vor Technik.

1.2.2.1 Strategie

ist die Gesamtheit aller Entscheidungen über wichtige Erfolgsfaktoren einer Unternehmung oder Verwaltung (Produkte, Märkte, Qualität, Marktanteile, Vertriebswege usw.)

1.2.2.2 Struktur

ist ein Sammelbegriff für aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen.

1.2.2.3 Kultur

ist die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter auf allen Stufen der Hierarchie prägt.

1.2.2.4 Human Ressources

1.2.3 Wirkungskreis und Zusammenhänge 1

Folgende Grafik zeigt ein Beispiel von einem Wirkungsnetz (vgl. dazu Vernetztes Denken).

1.2.4 Konsequenzen für die Organisationsarbeit 1

1.2.4.1 Management von Veränderungsprozessen, Change Management

Ziel des Change Mamagements : Änderungen in den Griff zu bekommen

Das Änderungs-Management (Änderungswesen) ist der Prozess , in dem alle potentiellen Änderungen bezüglich Umfang, Spezifikationen, Kosten, Termine etc. einer detaillierten Prüfung und Freigabe oder Rückweisung unterzogen werden, bevor eine Änderung an einem bestehenden oder geplanten System ausgeführt wird.

Das Umgehen der Freigabe kann dazu führen, dass eine Änderung rückgängig gemacht werden muss, nicht bezahlt wird oder gar Strafen nach sich ziehen kann.

Die Prüfung eines Änderungsantrags umfasst i.d.R. folgende Aspekte:

- Antragsteller
- Grund/Ursache des Antrages
- zu erwartende Wirkungen auf Kosten, Termine, technische Eigenschaften, Funktionalität, Sicherheit etc.
- Empfehlung des Projektmanagers an den Auftraggeber

1.2.4.2 Learning Organisation

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.2.4.3 Total Quality Management

Der Massstab für dir Qualität des Produktes oder einer Dienstleitsung ist das Urteil des Kunden

1.2.4.3.1 Stellenwert und Inhalte

Programm Management
Mit einem Programm soll eine umfangreiche Zielsetzung (Gesamtkonzept, strategische Initiative) erreicht werden. Die einzelnen Projekte in diesem Programm durchlaufen die normalen Projektphasen, werden jedoch bezüglich des Programms oder eines Gesamtvorhabens koordiniert. Für ein Programm ist u. U. kein terminlicher oder finanzieller Rahmen vorgegeben.

Beispiele von Programmen:
- Entwicklung einer Region
- Bildungsprogramm

- Projektbewertung

Bei der Projektbewertung geht es darum zu beurteilen, ob die Projektergebnisse
- erreichbar
- machbar
- wünschbar
- mit dem Umfeld verträglich
- lebensfähig
- etc.
- Arbeitspaket

Gemeint ist die Definition der erforderlichen Arbeitspakete und Vorgänge zur Erstellung bzw. Umgestaltung von Systemen.

Vgl. dazu
- Projektstrukturplan
- Aktivitätenplanung
- Finanzmittel

Darunter werden folgende Aspekte verstanden:

- Finanzbedarf für die kommenden Zeitabschnitte (Budgetierung, Finanzplanung)
- Zahlungsplanung
- Finanzmittelbeschaffung
- Budgetmanagement
- Multiprojekt Management

Darunter versteht man das Managen und Koordinieren mehrerer Projekte und Nutzen von Synergien.

Vgl. dazu
- Programm Management
- Prioritäten setzen
- Betriebliches/Technisches Management

Das Management eines Betriebes befasst sich vor allem mit dem Steuern und Optimieren der Einsatzmittel (Ressourcen).
- Qualitätsmanagement

Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen (Sach- oder Dienstleistung) bezüglich ihrer Eignung, (vom Kunden) festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.

Qualitätsmanagement ist eine Gesamtführungsaufgabe. Ein QM-System setzt sich zusammen aus den Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozessen und Mitteln für die Realisierung des Qualitätsmanagementsystems.

1.2.4.3.2 Instrumente und Standards (z.B. ISO 9000)

Motivator für die Einführung von ISO 9000:
- Die Etablierung des Europäischen Binnenmarktes.

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

Die EG-Kommission hat für den sogenannten gestzlich geregelten Bereich verbindliche Direktiven erlassen, in welchen neben den Anforderungen an Produkte auch Anforderungen an die QS im Unternehmen gestellt werden (Annahme, dass ISO/EN-Norm Anforderungen erfüllt)
- Forderungen von Kunden (Minimierung für Aufwand von Eingangskontrollen, Notwendigkeit bei JIT-Produktion).

Zweck von ISO 9000:
Zweck von Qualitätssicherungssystemen ist es, den Kunden Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit ihrer Lieferanten zu geben. Dazu müssen die Lieferanten ihre Prozesse beherrschen (Qualitätslenkung), ihre Fehlerrisiken abdecken (Qualitätssicherung i.e.S.), die Kundenanforderungen umsetzen (Qualitätsplanung) und über ein gewisses Mass an Führungsinstrumenten verfügen.

1.2.4.4 Lean Management (G3 S63)

Lean-Management ist ein umfassendes Organisations- und Führungskonzept, in dem strukturelle, personelle und strategische Ansätze ganzheitlich, berücksichtigt werden.
Zum Lean-Management gehört:
- Konzentration auf den Menschen als Leistungsträger
- Nutzung des Ideenpotentials
- stetes Lernen
- "motivierende" organisatorische Lösungen
- Integration von Kunden und Lieferanten in den Prozess der Leistungserstellung
- Wandel durch Strategie der kleinen Schritte (Kaizen)
- flache Hierarchien
- Prozessorientierte Aufbauorganisation
- Förderung der Sekundärorganisation (Teams, die horizontal und vertikal vernetzt sind)
- Ausgliederung von Funktionen, die nicht zum Kerngeschäft gehören (Outsourcing)

Wenn das Lean-Management noch um die strategische Komponente erweitert wird , wenn also vor allen Massnahmen noch eine Bestandesaufnahme und Überprüfung der Strategie erfolgt, mit der Frage "Tun wir die richtigen Dinge?" und nicht nur "Tun wir die Dinge richtig?" wird dieser Ansatz auch asl Business Reengineering bezeichnet.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.2.4.5 Weitere Ansätze

Unternehmen nach ISO 9001 sind :
Qualitäts-System für Unternehmen mit Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Kundendienst

1.3 Aufbauorganisation 2 (G1 S115)

Ziele, Prinzipien und Bedingungen der Gestaltung
Aufbauorganisation ist die dauerhaft wirksame Regelung eines statischen Beziehungszusammenhänges, in dem Stellen gebildet, Stellen durch Weisungen- und sonstige Kommunikationsbeziehungen verknüpft, Informationen und Sachmittel bereitgestellt werden.

- Stellenbildung (Bündelung von Aufgaben)
- Einrichtung von Leistungsbezeichnungen (Hierarchie)
- Gestaltung des Informationssystems
- Einrichtung von Kommunikationsbeziehungen
- Auswahl und Einsatz von Sachmitteln

Die wesentlichen Inhalte der Aufbauorganisation, die durch organisatorische Techniken unterstützt werden, sind

- Aufgabenbezeichnung (Stellen)
- Leitungsbezeichnungen (Hierarchie)
- Kommunikationsbeziehungen

Dokumentation mit der Techinikhilfe

Inhalte	Techniken
Stellen	Stellenbeschreibung Funktionendiagramm
Leitungsbeziehung	Organigram Funktionendiagramm
Kommunikationsbeziehungen	Kummunikationstabelle Kommunikationsdiagramm Kommunikationsmatrix Mommunikationsnetzwerk

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.1 Aufgaben 2

Aufgaben stehen im Mittelpunkt der Organisationsarbeit. Organisieren bedeutet, Regelungen zu finden, die sicherstellen, dass Aufgaben bestmöglichst erfüllt werden. Nur wenn die Aufgaben bekannt sind, können auch Überlegungen bezüglich der Eignung von Aufgabenträger und Sachmittel gemacht und der Bedarf an Informationen zur Aufgabenerfüllung ermittelt werden.

- Definition
- Aufgabenarten

Vgl. dazu

- Aufgabengliederungstechnik

1.3.1.1 Gliederung "Analyse" (G3 S29/G1 S209)

Aufgaben leiten sich aus Zielen ab. Mit Angaben über **Verrichtung** und **Objekt** wird eine Aufgabe beschrieben. Neben diesen Aufgabenmerkmalen sind organisatorisch weiter bedeutsam die Merkmale der Aufgabenerfüllung - Aufgabenträger, Sachmittel, Raum, Zeit und Menge.
In der Aufgabenanalyse wird eine Aufgabe stufenweise in ihrer Verrichtungs- und Objektkomponente so weit zerlegt, wie es die jeweilige Fragestellung erfordert, um aus den ermittelten Aufgaben aufbau- und ablauforganisatorische Lösungen erarbeiten zu können.

Markant ist die Gliederung nach reiner Verrichtung oder der oder Verrichtung. (siehe 1.3.1.4)

1.3.1.2 Merkmale der Aufgaben (G1 S208)

Das Objekt (wenn vorhanden) muss klar sein sowie die Verrichtung. Damit die Merkmale einer Aufgabe interpretiert werden können. z.B. Bier (Objekt) an der Theke holen (Verrichtung). Aufgabe = Bier holen.

1.3.1.3 Aufgaben (G3 S28)

Aufgaben sind dauerhaft wirksame Aufforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen.
Ohne Aufgaben keine Organisation und keine Organisation ohne Aufgaben.
Aufträge sind einmalige Aufforderungen, Verrichtung an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen.

1.3.1.4 Verrichtung

Komponente jeder Aufgabe

Verrichtung			**Objekt**
Erfassen		von	Bestellungen
sortieren und	eingeben und	prüfen	

Verrichtungsgliederung

Verrichtung			**Objekt**
Erfassen		von	Bestellungen
manuell oder	maschinell oder	manuell und maschinell	

Oder - Verrichtungsgliederung

1.3.1.5 Objekt

Die Objektanalyse ist ein Spezialfall der Aufgabenanalyse, bei der die Objektkomponente zerlegt und die Verrichtungskomponente unbeachtet gelassen wird.

Verrichtung	**Objekt**		
erfassen eines	Auftrages		
	Kundendaten	Auftragsdaten	Lieferdaten

Und-Objektgliederung

Verrichtung	**Objekt**		
erfassen eines	Auftrages		
	telefonischer Auftrag	schriftlicher Auftrag	"elektronischer" Auftrag

Oder - Objektgliederung

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.1.6 Phase

Der Grad der Erfüllung von Aufgaben kann in Phasen dargestellt werden.

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.2 Stellen 2 (G3 S43)

Stellen sind Zusammenfassungen von Aufgaben, die quantitativ und qualitativ von einer gedachten oder von einer konkreten Person bewältigt werden können.

1.3.2.1 Stellenarten. (SGO6 S56)

	Stellenarten						
	Führungs-/Leitungsstrellen (= Stellen mit Leitungsrechten: Fremdentscheidungs-, Weisungs- und Kontrollbefugnisse)					**Ausführungsstellen** (Stellen ohne Leitungsbefugnisse)	
	reine Leitungsstellen:		**Unterstützungsstellen:**				**reine Ausführungsstellen:**
	Singular-instanzen	**Pluralinstanzen**	**Zentrale Dienststelle**	**Stäbe**		**Servicestelle**	
Formen	eine Leitungsstelle	mehrere Stellen bilden gemeinsam eine Instanz	Stelle/ Abteilung mit Unterstützungsaufgaben und funktional begrenzten Leistungsrechten, zentrale Richtlinien kompetenz	Leitungshilfsstellen mit den Aufgaben: • Entscheidungsvorbereitung • Information • Beratung • Kontrolle • Koordination		erbringt Dienstleistungen für viele organisatorische Einheiten/ Gesamtbetrieb	Stelle mit vorwiegend Realisationsaufgaben
				Stabsspezialist	Stabsgeneralist		
Beispiel	Abteilungsleiter, Bereichleiter, Gruppenleiter	Vorstand, Verwaltungsrat	Organisation/ EDV, Personalwesen	Recht, Organisation, Revision	Assistent, Chefsekretärin	Hausdienste, Telefonzentrale	Sachbearbeiter

© SZHRIM 102.ch

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.2.1.1 Leitungsstellen (G3 S47)

Leitungsstellen sind Stellen mit Fremdentscheidungs-, Anordnungs- und Fremdverantwortungsrechten und -pflichten. Eine Leistungsstelle ist immer nur von einer Person besetzt. Dagegen können Instanzen sowohl aus einer Stelle (Singularinsatnaz) als auch aus mehreren Stellen (Pluralinstanz) bestehen.

1.3.2.1.2 Ausführungsstellen (G3 S48)

Ausführungsstellen bilden die unterste Stufe in der Stellenhierarchie. Sie werden durch fremde Entscheidungen gesteuert und besitzen keine Befugnisse gegenüber Dritten. Zwei Arten von Ausführungsstellen können unterschieden werden:

- Stellen, deren Inhaber vorwiegend **Realisationsaufgaben** zu erfüllen haben.
- Stellen, deren Inhaber **Sonderaufgaben** zu erfüllen haben.

1.3.2.1.3 Stabsstellen (G3 S49)

Ursache für die Einrichtung von Stäben ist normalerweise eine mengenmässige und/oder qualitative Überlastung der Instanzen. Für den Fall einer mengenmässigen Überlastung werden

- **generalisierte Stabsstellen** - Stäbe mit allgemeinen Aufgaben, wie z.B. der Direktionsassistent,
- **adjutantive Stabsstellen** - Stäbe mit persönlichen Aufgabe, wie z.B: Sekretärin eingerichtet Bei qualitativer Überlastung eignen sich
- **spezialisierte Stabsstellen** - Stäbe mit fundierten Detailkenntnissen in einem eng abgegrenzten Fachgebiet, wie z.B. der Grafiker oder der Werbespezialist.

Durch die Einrichtung von Stabsstellen wird die Kapazität der Entscheidungsträger erweitert und damit deren Koordinationsfunktion erleichtert.
Ausführungsstellen sind durch fremde Entscheidungen gesteuerte Stellen, die selbst keine Befugnisse gegenüber Dritten besitzen.
Stäbe sind Ausführungsstellen, die eine Instanz quantitativ oder qualitativ entlasten. Bei einer qualitativen Entlastung übernehmen sie bei Bedarf die Vorbereitung von Entscheidungen, deren Umsetzung sowie Kontrollaufgaben.

1.3.2.2 Stellenbildung

Stelle = Bündelung von Aufgaben, Zuordnung von Kompetenzen

1.3.2.2.1 Gestaltungskriterien

1.3.2.2.1.1 Zentralisation / Dezentralisation (verrichtungs- / objektorientiert) (SGO6 S54)

Das Begriffspaar Zentralisation/Dezentralisation beschreibt die Art der Zuordnung von gleichartigen Aufgaben zu Stellen oder Stellenmehrheiten. Werden gleichartige Aufgaben zusammengefasst und einer Stelle oder Abteilung zugeordnet, spricht man von Zentralisation. Bei Dezentralisation werden gleichartige Aufgaben auf eine grössere Zahl von Stellen verteilt.

(G1 S211)
Die Verrichtung ist die eine Seite der Münze "Aufgaben", die andere Seite ist das Objekt. Die Verrichtung (Tätigkeit oder Aktivität) gibt an, was zu tun ist. Verrichtung und Objekt gehören immer zusammen. Nur für die Überlegung, welche verschiedenen Verrichtungen zu erfüllen sind oder auf welche verschiedene Art und Weise ein und dieselbe Aufgabe erfüllt werden kann, empfiehlt es sich, von Objekten zu abstrahieren und sich auf die Verrichtung zu konzentrieren.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.2.2.1.2 Art-/ Mengenteilung

Artenteilung
Aufteilung von gleichartigen Aufgaben auf mehrere Aufgabenträger.

Beispiel:
Wenn ein Aufgabenträger das Arbeitsvolumen nicht mehr bewältigen kann, wird ein zusätzlicher Mitarbeiter eingesetzt. Mitarbeiter A und B erfüllen dieselben Aufgaben.

Mengenteilung:
Bilden von unterschiedlichen Arbeitspaketen.

Beispiel:
Mitarbeiter A bearbeitet das Offertwesen, Mitarbeiter B das Bestellwesen.
Für die Arbeitsteilung können folgende Modelle angewendet werden:

- Artenteilung
- Mengenteilung
- Aufgabenwechsel (Job Rotation)
- Aufgabenerweiterung (Job Enlargement)
- Aufgabenbereicherung (Job Enrichment)
- Autonome Arbeitsgruppen
- Arbeitszeitmodelle

1.3.2.2.1.3 freie / gebundene Stellenbildung (ad rem/ ad personam)

Ad Rem: Freie Stellenbildung

- Perosnenunabhängig
- Ausrichtung auf ein Berufsbild
- Gedachte Personen

Bei der Stellenbildung geht es darum, einem Aufgabenträger ein nach Art und Menge abgegrenztes Aufgabenpaket zuzuordnen und ihn mit den notwendigen Sachmitteln und Informationen auszustatten (vgl. grafische Darstellung).

Prinzipien der Stellenbildung sind:

- Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
- Freie oder gebundene
- Zentralisation und Dezentralisation
- Stellenarten
- Modelle der Arbeitsteilung
- Stellenbesetzung
- Personalbemessung

Ad Personam

- Bestimmte Bekannte Personen
- Ausnutzung vorhandener Fähigkeiten

Bei der Stellenbildung geht es darum, einem Aufgabenträger ein nach Art und Menge abgegrenztes Aufgabenpaket zuzuordnen und ihn mit den notwendigen Sachmitteln und Informationen auszustatten (vgl. grafische Darstellung).

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

Prinzipien der Stellenbildung sind:

- Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
- Freie oder gebundene
- Zentralisation und Dezentralisation
- Stellenarten
- Modelle der Arbeitsteilung
- Stellenbesetzung
- Personalbemessung

1.3.2.2.1.4 Kongruenz von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung

1.3.2.2.1.5 spezielle Arbeitsformen (Job Enlargment, Job Enrichment, Job Rotation, Job Sharing, autonome Arbeitsgruppen) (SGO6 S54/G3 S46)

- **Job-Enlargment:** wenn Mitarbeiter zusätzliche vor- oder nachgelagerte Aufgeben bekommen.
- **Job-Enrichment:** ist eine Aufgabenbereicherung durch Übertragung zusätzlicher vorgelagerter Planungs- und nachgelagerter oder parallellaufender Kontrollaufgabe.
- **Job-Rotation**: lösen sich die Mitarbeiter in einem bestimmten zeitlichen Rhythmus ab.
- **Job-Sharing :** die gleichen Aufgaben werden von verschieden Personen ausgeführt (auch Zeitlich)

1.3.2.3 Stellenbesetzung

Nachdem eine Stelle gebildet wurde (Stellenbildung) muss sie mit einem geeigneten Aufgabenträger besetzt werden.
Gleichzeitig sind die Aspekte der Stellvertretung zu berücksichtigen.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung
Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.2.3.1 Anforderungen an den Stelleninhaber

Es ist darauf zu achten das der Stelleninhaber das Anforderungsprofil auch grösstenteils abdeckt.

1.3.2.3.2 Stellvertretung

1.3.3 Information und Kommunikation 2

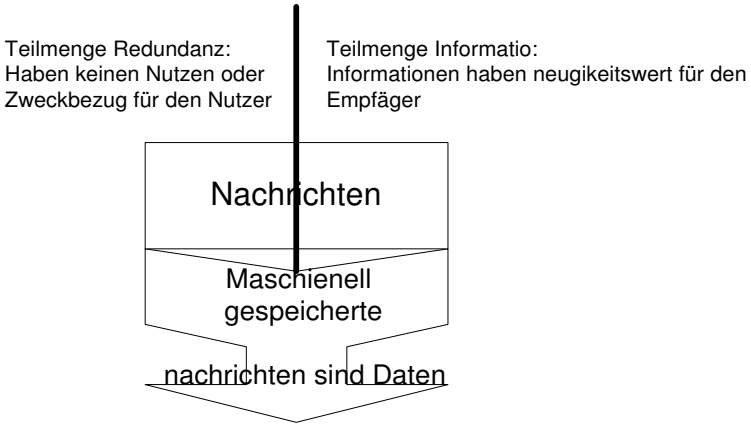
Das Kommunikationssystem regelt die formellem Wege, auf denen Sprache, Texte, Bilder oder Daten persönlich, technisch unterstüzt oder nur technisch ausgetauscht werden können.

1.3.3.1 Information

Informationen sind nötig zur Unterstützung der Aufgabenerfüllung. Ein Verkäufer benötigt beispielsweise Informationen über Artikel, Verkaufspreise, Lagerbestände, Lieferfristen, Zahlungskonditionen. Diese können ihm entweder in 'Papierform' als Listen, Verzeichnisse etc. zur Verfügung gestellt werden oder in elektronischer Form (vgl. Sachmittel).
Die Analyse des Informationsbedarfs ist, insbesondere im Zusammenhang mit der Informationstechnik, von grosser Bedeutung für den Aufgabenerfüllungsprozess.

1.3.3.1.1 Definition von Information, Nachrichten und Redundanz (G3 S37)

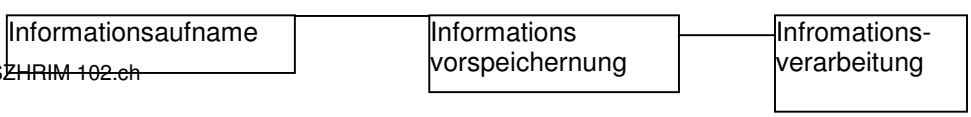
- Eine **Nachricht** ist das Wissen über Zustände und Ereignisse der Realität.
- **Informationen** sind zweck bezogene Nachrichten, die für den Empfänger Neuigkeitswert haben.
- **Redundanz** ist der Teil einer Nachricht, der für den Empfänger keinen unmittelbaren Zweckbezug und/oder keinen Neuigkeitsewert hat.
- Daten sind Nachrichten, die maschinell verarbeitet und gespeichert werden können.



1.3.3.1.2 Phasen eines Informationsprozesses (G3 S38)

Informationsprozess	
Schritte	Beispiele
• Informationsaufnahme • Informationsspeicherung (Vor- und Nachspeicherung) • Informationsverarbeitung • Informationsabgabe	• erfassen von Auftragsdaten • Ablegen der Originalaufträge • Erstellen einer Statistik • Lieferung einer Statistik

Ein Informationsprozess ist eine Folge von Verrichtungen an informationellen Objekten.

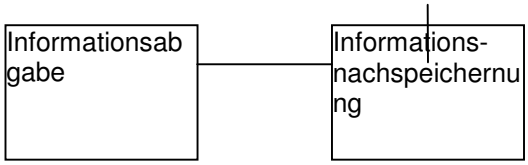


© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

Phasen eines Informationsprozesses



In Informationssystemen werden Beziehungen hergestellt zwischen Aufgaben, Aufgabenträgern und Informationen. Es wird geregelt, welche Eingangsinformationen zu liefern sind, welche Ausgangsinfromationen bereitgestellt werden und wie die Informationen zu strukturieren sind.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.3.1.3 Informationsbedarf / -anfrage / -nachfrage

Um den Informationsbedarf von Stellen zu ermitteln, gibt es unterschiedliche Wege

- Befragungen der Stelleninhaber
- Diskussion vor Informationslieferanten und Informationsverbrauchern
- Analytische Ermittlung des Informationsbedarfs.

1.3.3.2 Kommunikation (G3 S68)

In Kommunikationssystemen werden Knäle eingerichtet, auf denen Informationen ausgetauscht werden können.
Elemente :

- Sender
- Empfänger
- Art des Kommunikationsweges
- Länge des Kommunikationsweges
- Kommunikationsinhalt (Information)
- Benutzte Sprache
- Kommunikationsart (mündlich/schriftlich)
- Kommunikationsmittel und dessen Kapazität
- Kommunikationsdauer je Interaktion
- Kommunikationshäufigkeit

1.3.3.2.1 Kommunikationswege

Darunter versteht man den Weg der eine Kommunikation nimmt z.B. nimmt die Telefonische Kommunikation den Weg über ein Telefonnetz und wird deshalb elektronisch umgewandelt. Ein Brief wird von der Post über die Strasse, Schiene, Flugzeug, Schiff, etc. Befördert.

1.3.3.2.1.1 indirekte Wege

Die Post ist ein indirekter Kommunikations- Lieferant, da ein Zeitlicher und Raummässiger Unterbruch und Wechsel stattfindet. Weiter sind Wege als indirekt zu betrachten wenn Informationen an dritte weiter gegeben werden die nicht für diese Drittpersonen bestimmt sind. Z.B. Mir hat jemand mitgeteilt das.....

1.3.3.2.1.2 Teilweise indirekte Wege

Wenn Informationen durch einen Informationsträger direkt an den Informationsempfänger weiter gegeben werden. (z.B. im Mittelalter durch Kuriere, oder heute wenn man sagt, sag das doch dieser Person)

1.3.3.2.1.3 direkte Wege

1.3.3.2.2 Phasen im Kommunikationsprozess

1.3.3.2.3 Störung der Kommunikation

1.3.3.2.3.1 technische Störungench

1.3.3.2.3.2 schemantische Störungen

1.3.3.2.3.3 psychologische Störungen

1.3.3.2.4 Kommunikation als Mittel der Koordination

1.3.4 Leitungssystem

Ein Leitungssystem (Hierarchie) ist die Gesamtheit der Stellen und ihre Verbindung durch Weisungsbeziehungen. Ein Leitungssystem wird in sogenannten Organigramm abgebildet.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.4.1 Merkmale und Grundmodelvarianten 2

Grundmodelle

- Einliniensystem
- Stab-Liniensystem
- Mehrliniensystem
- Matrix-Organisation

Spezialmodelle

- Tensor-Organisation
- Funktionale- Organisation
- Divisionale- Organisation
- Profit- Center
- Strategische Geschäftsfelder
- Holding Strukturen
- Konzepte für schlanke Organisationen

Vgl. dazu

- Effizienzmerkmale der Aufbauorganisation
- Aufbauorganisatorische Trends
- virtuelle Organisation
- Projektorganisation

1.3.4.1.1 Leitungsbeziehungen als hierarchische Verbindung von Stellen (Strukturtypen)

1.3.4.1.1.1 Leitungsbreite Leitungsspanne und Leitungstiefe

Die **Leitungsspanne** ist die Anzahl der einem Vorgesetzten Direkt unterstellten Mitarbeiter.
Die **Leitungstiefe** ist die Anzahl der Hierarchieeben Ebenen eines Unternehmens oder einer Verwaltung, einschliesslich der ausführenden Ebene.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.4.1.1.2 Einliniensystem (G3 S51)

Das Einlienensystemen ist ein Leistungssystem, bei dem jede nachgeordnete Stelle nur von einer vorgesetzten Stelle Weisungen erhält.
Von der Hierarchiespitze bis zur untersten Ebene läuft eine klare und ungebrochene Linie der Kompetenz und Verantwortlichkeit. Für jeden Vorgesetzten sind die Kompetenzgrenzen, an die er sich zu halten hat, gezogen. Zwischeninstanzen dürfen nicht übersprungen werden. Auf der Linie laufen alle Entscheidungen, Anordnungen und Mitteilungen.·

von oben nach unten z. B.: Entscheide, Anweisungen, Vorgaben.·

von unten nach oben z. B.: Vorschläge, Vollzugsmeldungen, Rückfragen, Fehlermeldungen, Beschwerden

Vorteile:

- Klare Zuständigkeiten
- Klare Anlaufpunkte
- Kontrollfunktionen leichter wahrnehmbar
- Weniger Kompromisse

Nachteile:

- Hohe Beanspruchung der Oberen-Leitungsebenen
- Gefahr der Überforderung
- Gefilterter Informationsfluss
- Einseitige Machtverhältnisse
- Bereichegoismus

1.3.4.1.1.3 Stab-/Liniensysten (erweitertes Liniensystem)

Behält das Prinzip der "Einheit der Auftragserteilung" bei. Erweitert die quantitative und qualitative Kapazität der Leitungsstellen.

Vorteile:

- Klare Zuständigkeiten
- Klare Anlaufpunkte
- Kontrollfunktionen leichter wahrnehmbar
- Weniger Kompromisse
- quantitative Kapazitätserweiterung·
- qualitative Kapazitätserweiterung

Nachteile:·

- Entwicklung der Stäbe zu "grauen Eminenzen"·
- arbeiten ohne Resonanz

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.4.1.1.4 Mehrliniensysten

Ein Mehrliniensystem ist ein Leistungsystem, bei dem Stellen von mehr als einer Vorgesetzten Stelle Weisungen erhalten.

Trennung fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnisse
begrenzte Weisungsbefugnisse von Zentral. oder Stabsstellen

Maritrixorganisation

Die Matrix-Produkt-Organisation ist eine Mehrlinien-Leitungsorganisation, bei dem sich eine verrichtungsorientierte Hierarchie horizontal und vertikal überlagen.
In der Matrix-Projektorganisation teilt sich der Projektleiter (was, wann) die Verantwortung mit dem Fachvorgesetzten (wer, wie). Klare 'Spielregeln' müssen im Einzelfall definiert werden.

1.3.4.1.2 Hierarchieüberlagernde Systeme

Matrix

1.3.4.1.2.1 Kollegien (Komitees)

Ein Kollegium ist ein **zeitlich befristete**, hierarchiefreie Gruppierung vor Stellen zur Erledigung von Aufgaben werden. Die Arbeit im Kollegium wird nebenamtlich wahrgenommen.

1.3.4.1.2.2 Ausschüsse (Kommissionen)

Ein Ausschuss ist ein **zeitlich unbefristete**, hierarchiefreie Gruppierungen von Stellen zur Erledigung von Aufgaben. Die Arbeit im Kollegium nebenamtlich wahrgenommen..

1.3.4.1.2.3 Projektgruppen, Taskforces-Teams etc.

Diese Gruppen sind zeitlich befristet und lösen sich auf nach Erreichung des Zieles

1.3.4.1.3 Aktuelle Trends

- · Netzwerkstrukturen (Allianzen)
- · flachere Hierarchien
- · Abbau von Zentraleinheiten
- · kleinere, bewegliche Einheiten
- · Partizipation
- · Selbständigkeit, Eigenverantwortung
- · Deregulierung und Entbürokratisierung
- · temporäre Einheiten (Projektteams, Task-Forces)
- · Überlagerungen von Prozesstrukturen
- · Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigen (Einstellung, Motivation, Qualifikation)
- · weiche Faktoren verstärken (Philosophie, Kultur)

1.3.4.1.3.1 Zelt-/Palastorganisation

Zelt = klein und flexibel
Palast = Konzerne mit grösse zum Erfolg.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.4.1.3.2 Netzwerke

1.3.4.2 Modelle der Leitungsorganisation 2

1.3.4.2.1 Verrichtungsorientierte (funktionale) Organisation

Die Leitungsebene ist nach Verrichtungen bzw. Funktionen gegliedert. Die Stelleninhaber werden zu Funktionsspezialisten.

Typische Funktionen sind z. B.:

- · Beschaffung
- · Fertigung
- · Vertrieb
- · Einkauf
- · Produktion
- · Verwaltung

1.3.4.2.2 Objektorientierte Organisation

1.3.4.2.3 Mehrdimensionale Organisation (Matrix, Tensor)

Drei oder mehr Weisungssysteme, die sich überlagern.

1.3.4.2.4 strategische Geschäftsfelder / - Einheiten

Unter Strategischen Geschäftsfeldern (SGF) oder Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) versteht man ein relativ gut abgrenzbares Produkt-Markt-Segment mit eigenständiger Konkurrenzsituation und Wettbewerbsfähigkeit. Aufgrund dieser Eigenständigkeit können strategische Aktivitäten (z. B. Preisgestaltung, Weiterentwicklung etc.) relativ unabhängig von anderen SGE oder SGF geplant und durchgeführt werden.

1.3.4.2.5 Profit-Center

Das Profit-Center-Konzept stellt keine aufbauorganisatorische Variante dar, sondern vielmehr ein Steuerungs- und Motivationsprinzip für weitgehend autonome organisatorische Einheiten.
Center Organiation:
Im Unternehmen werden einzelne (Profit)-Center eingerichtet. Diese haben eine Kosten-Erlös-Verantwortung. Damit soll das Unternehmertum im Unternehmen gefördert werden. Zusätzlich können die Fixkosten reduziert, die Flexibilität und Transparenz erhöht werden.

1.3.4.2.6 Führungsorganisation / Gestaltung der Unternehmensspitze

1.3.4.2.7 Stammhaus- und Holdingstrukturen

Eine Holding ist ein Unternehmen (i. d. R. eine AG), das sich an einem oder mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen auf Dauer beteiligt. Die Holding selber tätigt keine eigene operativen Geschäfte, kann aber gewisse Führungsfunktionen übernehmen.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.3.4.3 Projektorganisation 2

Kleinere Projekte können von einer Einzelperson bewältigt werden.
Bei umfangreicheren, komplexen, relativ neuartigen Vorhaben, die mehrere Organisationseinheiten betreffen und für das Unternehmen sehr bedeutsam sind, braucht es in der Regel ein interdisziplinäres Team.
Die normale Linienorganisation (Aufbauorganisation), die auf Dauer und für die Abwicklung des Tagesgeschäftes eingerichtet ist, ist nicht geeignet für eine effiziente Projektarbeit.

In diesen Fällen lohnt sich der Einsatz einer speziellen Projektorganisation.

1.3.4.3.1 Reine Projektorganisation

In der reinen Projektorganisation hat der Projektleiter die fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den ganz oder teilweise freigestellten Mitarbeitern im Projektteam. Das sichert eine schnelle und effiziente Projektabwicklung, belastet aber die auf Dauer angelegte Organisation unter Umständen erheblich.

1.3.4.3.2 Matrix- Projektorganisation

In der Matrix-Projektorganisation teilt sich der Projektleiter (was, wann) die Verantwortung mit dem Fachvorgesetzten (wer, wie). Klare 'Spielregeln' müssen im Einzelfall definiert werden.

1.3.4.3.3 Stabs - Projektorganisation (G1 S131)

Bei dieser Lösung ist der Projektleiter für ein Vorhaben verantwortlich,ohne ihm irgendwelche formalen Weisungsrechte gegenüber den Mitarbeitern zuzubilligen. In diesem Fall wird auch von einem Projektverfolger gesprochen. Ein Projektverfolger ist mit der Aufgabe betraut, den Ablauf des Projektes in sachlicher, kostenmässiger und terminlicher Hinsicht zu steuern. Da er keine Weisungsbefugnisse besitzt (Stabsfunktion), schlät er Massnahmen voe, über die bestimmte Instanzen entscheiden. Insofern kann er für die sachliche, kostenmäassige und terminliche Projektzielerreichung auch nicht alleine verantwortlich gemacht werden. *Verantwortlich ist er für die rechtzeitige Information der Instantzen sowie für die Qualität der Vorschläge, Empfehlungen und Berichte, in denen er die ihm zur Verfügung gestellten Informationen verarbeitet hat.* Zu diesen Informationen hat der Projektvervolger normalerweise ungehindert Zutritt. Die Hierachische anordnung des Projektleiters ist nicht definiert.

Bewertung der Stabs-Projektorganisation	
Vorteile	*Nachteile*
• Geringe Beeinträchtigung der übrigen laufenden Arbeiten in der Untenehmung • niedrige organisatorische ”Umstelllungskosten” (Zeitaufwand für die Umstellung auf die ”neuen” Rechte des Projektleiters) • geringe Probleme bei der Benennung von Projektmitarbeitern (Rekrutierung) • eine eher sachgerechte Einflussnahme des Projektleiters, da er keine formale Macht hat, seine Standpunkte durchzusetzen • keine Auslatungsprobleme der Mitarbeiter; sie werden nur soweit durch das Projekt in Anspruch genommen, wie tatsächlich Arbeit vorliegt • hohe Flexibilität; so kann ein Mitarbeiter u.U. gleichzeitig für mehrere Projekte tätig sein • guter Informationsstand beim Vorgesetzten des Projektleiters, da dieser ”bei jeder Kleinigkeit” eingeschaltet werden muss.	• Umständliche Entscheidungsvorbereitung • permanenter ”Kampf” um die Kapazitäten der Mitarbeiter - sie haben oft gerade etwas Wichtigeres, Dringenderes zu tun • zeitlche Verzögerungen, die sich aus den oben geannten Punkten ergeben können • ausser dem Belastung der Linienstellen u.U. auch mit Kleinigkeiten, die der Projektleiter nicht selbst lösen kann • hohe Belastung der Linienstellen u.U. auch mit Kleinigkeiten, die der Projektleiter nicht selber lösen kann • Gefahr der Isolierung des Projektleiters

1.3.4.3.4 Mischformen

In der Praxis haben sich vielfältige Mischformen herausgebildet. So kann beispielsweise ein Projektleiter gegenüber einem oder mehrer fest zugeordneten Mitarbeitern alle Weisungsrechte haben, die in der Reinen-Projektorganisation beschrieben wurden. Gegenüber anderen Mitwirkenden hat er nur Empfehlungsrechte (Stabs-Projektlorganisation) oder fachlich begrenzte Weisungsrechte, die er sich mit dem Fachvorgesetzten teilen muss (Matrix-Projektorganisation).

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.4 Ablauforganisation 3

Ziele und Inhalte der Gestaltung
Eine Trennung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation ist nur gedanklich möglich. Faktisch handelt es sich um zwei Seiten derselben Sache. Veränderungen an aufbauorganisatorischen Beziehungen haben in der Regel auch Veränderungen in der Ablauforganisation zur Folge und umgekehrt.

Bei der Ablauforganisation (Prozessorganisation, Business Process Reengineering (BPR)) stehen die dynamischen Aspekte des Systems im Vordergrund (Ablaufbeziehungen, Abläufe, Prozesse) sowie die logischen, zeitlichen, räumlichen und mengenmässigen Beziehungen.

- · Grundlagen der Ablauforganisation
- · Darstellungstechniken der Ablauforganisation
- · Mengen und Zeitanalysen

1.4.1 Aufgabenerfüllungsprozess

1.4.1.1 Elemente von Folgebeziehungen 3

Die Elemente der Aufbauorganisation sind:

- · Aufgaben
- · Aufgabenträger
- · Sachmittel
- · Informationen

1.4.1.1.1 Aufgaben (Objekte und Verrichtungen)

Aufgaben leiten sich aus Zielen ab. Mit Angaben über Verrichtung und Objekt wird eine Aufgabe beschrieben. Neben diesen Aufgabenmerkmalen sind organisatorisch weiter bedeutsam die Merkmale der Aufgebenerfüllung - Aufgabenträger, Sachmittel, Raum, Zeit und Menge.

1.4.1.1.2 Aufgabenträger

Aufgabenträger sind Menschen, die ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen und dafür entlohnt werden. Ihre Gegenleistung besteht darin, zugewiesene Aufgaben zu erfüllen.

Im Zusammenhang mit dem Aufgabenträger interessieren Aspekte wie z. B.:

- · fachliche und persönliche Qualifikation
- · Motivation
- · Akzeptanz
- · Leistungsbereitschaft
- · Arbeitszufriedenheit
- · Aus- und Weiterbildung
- · Menschenbilder
- · sozialwissenschaftliche Disziplinen (Psychologie, Betriebspsychologie, Sozialpsychologie, Soziologie)
- · Partizipation
- · Delegation
- · Führung, Führungsstile, Führungsverhalten
- · soziale Kompetenz
- · Konfliktmanagement
- · Coaching
- · etc.

1.4.1.1.3 Sachmittel

Die Sachmittel, die zur Unterstützung der Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen, sind sehr vielfältig. Im Bürobereich kann unterschieden werden zwischen:
Konventionellen Sachmitteln

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung
Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

Formulare, Drucker, Kopierer, Stempel, Postbearbeitung, Mikrofilm, Ablagesysteme, Postdienste, Telecomdienste etc.

1.4.1.1.4 Informationen

Informationen sind nötig zur Unterstützung der Aufgabenerfüllung. Ein Verkäufer benötigt beispielsweise Informationen über Artikel, Verkaufspreise, Lagerbestände, Lieferfristen, Zahlungskonditionen. Diese können ihm entweder in 'Papierform' als Listen, Verzeichnisse etc. zur Verfügung gestellt werden oder in elektronischer Form (vgl. Sachmittel).
Die Analyse des Informationsbedarfs ist, insbesondere im Zusammenhang mit der Informationstechnik, von grosser Bedeutung für den Aufgabenerfüllungsprozess.

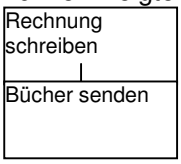
1.4.1.2 Arten von Folgebeziehungen 3

1.4.1.2.1 Logische Folgebeziehung
1.4.1.2.2 Zeitliche Folgebeziehung
1.4.1.2.3 Räumliche Folgebeziehung
1.4.1.2.4 Mengenmässige Folgebeziehung (Einzelfolge und Gruppierungen)

1.4.1.3 Grundformen von Folgebeziehungen 3

1.4.1.3.1 Unverzweigte Folgen (Ketten, Sequenzen)

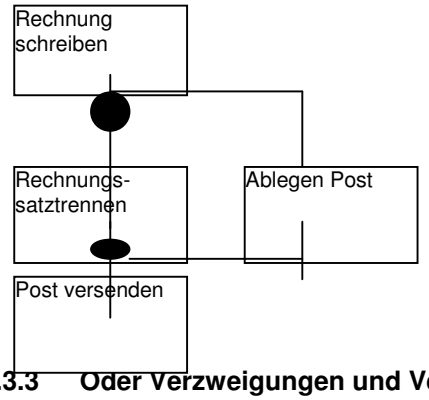
Kette = unverzweigte Folge von Teilaufgaben



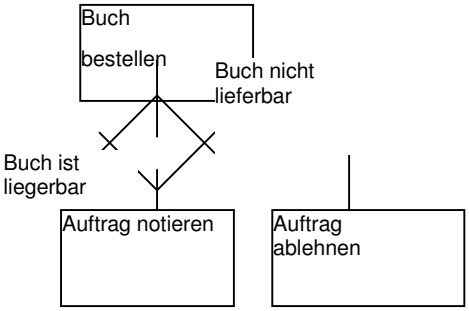
© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung
Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

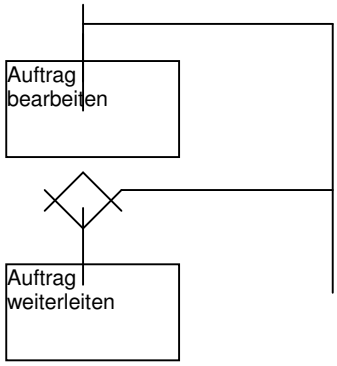
1.4.1.3.2 Und-Verzweigungen und –Verknüpfungen



1.4.1.3.3 Oder Verzweigungen und Verknüpfungen



1.4.1.3.4 Oder- Rückkoppelungen



© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.4.1.4 Dimensionen 2

Die Dimensionen der Aufbauorganisation sind:

- · Zeit
- · Ort (Raum)
- · Menge

1.4.1.4.1 Raum (Standorte, Transportwege)

- Wo entsteht die Aufgabe
- Wo wird die Aufgabe ausgeführt

1.4.1.4.2 Menge (absolut, relative Mengen)

- Wieviel Aufgeben entstehen

1.4.1.4.3 Zeit (z.B. Durchlaufzeit und ihre Komponenten: Rüst-, Bearbeitungs-, Transport-, Liegezeiten)

- Wann entsteht eine Aufgabe
- Wie lange dauert die Aufgaben Erfüllung

1.4.2 Optimierungsmöglichkeiten in der Ablauforganisation 2

1.4.2.1 Möglichkeiten der Routinisierung

1.4.2.2 Standardisierung

1.4.2.3 Arbeitszerlegung/ Zusammenlegung

1.4.2.4 Aufwandreduzierung gem. wertanalytischem Ansatz

1.4.3 Aktuelle Trends 1

1.4.3.1 Business Process Reengineering/ Geschäftsprozessoptimierung

Abgeleitet von der Unternehmensstrategie werden diejenigen Kernprozesse definiert, die zum Erfolg der Unternehmung, im Sinne der Zielsetzungen, führen.

M. Hammer und J. Champy ('Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen 1993, S. 32) definieren BPR wie folgt: "BPR ist das grundlegende Überdenken und das radikale Neugestalten der Geschäftsprozesse, um markante Verbesserungen der unternehmerischen Leistung, wie Produktivität, Kosten, Qualität und Geschwindigkeit zu erzielen".

Die wichtigsten Grundsätze von BPR sind folgende:

1. Im Vordergrund steht der Prozess (Ablauf) und die zugehörige Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation wird der Ablauforganisation angepasst (weg vom Denken in Funktionen und Spezialdisziplinen hin zu übergreifenden Prozessketten).
2. Unternehmensprozesse werden in Kategorien (komplexe, mittelmässig komplexe und Routineprozesse) triagiert.
3. Die Kernprozesse werden u. a. durch den Einsatz moderner Sachmittel und Informatikmittel neugestaltet.

1.4.3.2 Analyse der Wertschöpfungskette

1.4.3.3 Lean Organisation

Diese bezeichnung gilt für eine ”schlanke” Organisation. Alle nicht dem Kernprozess angehörenden stellen sind Outgesorst (nicht in dieser Organisation).

1.4.3.4 Kaizen

Kaizen stellt die sanfte Weiterentwicklung gegenüber grossen Innovationssprüngen in den Vordergrund. Alles was ineffizient ist (Organisation, Abläufe, Qualität etc.) soll kontinuierlich verbessert und alle Arten von Verschwendung (Zeit, Material, Ressourcen, Arbeitskräfte, Geld etc.) sollen verhindert werden.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

Die Grundgedanken des Kaizen sind:

- · Verhinderung von Verschwendung
- · Jede Unternehmung hat Probleme
- · Geringe Standardisierung, mehr Freiräume
- · Prozessorientierung vor Ergebnisorientierung (vgl. Business Process Reengineering)
- · Jedermann ist ein Verbesserer

1.4.3.5 Just in Time (JIT), Kanban

1.4.3.6 Simultaneous Engineering

das Simultanes Engineering (Produktentwicklung)

1.4.3.7 Outsourcing

Durch Outsourcing (Auslagerung) sollen Unternehmensbereiche, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören, zu externen Firmen ausgelagert werden. Durch den Einkauf von solchen Leistungen können z. T. hohe Fixkostenblöcke abgebaut werden.

Ausgangslage für ein Outsourcing ist i. d. R. ein 'make-or-buy Entscheid'. Dieser beinhaltet die Frage, ob Leistungen von externen Unternehmen wesentlich effizienter und kostengünstiger erbracht werden können.

Ein konsequentes Outsourcing führt zu intensiveren Unternehmensverbindungen in der Form von Netzwerken (Unternehmens-Netzwerke).

1.4.3.8 und weitere

Um der Hauptanforderung, rascher zu Ergebnissen zu gelangen, gerecht zu werden, können die Vorgehensmodelle u. a. wie folgt modifiziert und interpretiert werden:

· späterer Einstieg in das Phasenmodell (z. B. weglassen der Vorstudie)
· Überlappung von Phasen (z. B. Teilstudien starten, bevor die Hauptstudie formell abgeschlossen ist)

Für jedes Vorhaben ist die zweckmässigste Vorgehensweise zu wählen. Beispiele von weiteren Vorgehenskonzepten sind:

· die REFA-6-Stufen Methode
· der Wertanalyse-Arbeitsplan (nach DIN 69910)
· das Vorgehen nach VDI-Richtlinie 2221 (Konstruktionsmethodik)
· das Simultaneous Engineering (Produktentwicklung)
· das systemisch-evolutionäre Projektmanagement (sePM)

Für die Bearbeitung bestimmter Projekttypen gibt es eine Vielzahl von weiteren Vorgehensmodellen, z. B. für EDV-Projekte

· xxx - Pass
· Vorgehensmodell WISS
· Vorgehensmodell SVD
· Vorgehensmodell IBM
· Vorgehensmodell nach "Zehnder"

Firmeninterne Vorgehensmodelle haben den Vorteil, dass interne Gegebenheiten wie z. B. Projektmethodik und Qualitätsmanagement in zu verwendende Methoden und Techniken eingebunden werden können.

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung
Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.5 Grundbegriffe der Kybernetik -

1.6 Der Mensch in der Organisation

1.6.1 Allgemeine Psychologie 1

1.6.1.1 Gegenstand der Psychologie, Definition
1.6.1.2 Grundannahme über den Menschen
1.6.1.3 Entwicklung des Menschen (Sozialisation)
1.6.1.4 Lernen (Grundlagen, Lernprozess, Lernmodell)
1.6.1.5 Motivation (Modelle von MASLOW und HERZBERG, Leitungsmotivation)

Bedürfnispyramide nach MASLOW:

Motivation:
ist der Beweggrund für ein Verhalten. Der Beweggrund ergibt sich aus der Spannung zwischen einem Bedürfnis und der Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung.

1.6.1.5 Bedürfnisse, Bedürfnisbedrohung, Frustration, Stress

Frustration:
Sind zustände, die sich einstellen, wenn erwartete Ereignisse, die zur Motivbefiedigung beitragen sollten, nicht in gewünschtem Mass oder nicht rechtzeitig eingetroffen sind. Frustration = fruhkindliche Erfahrungen, die im verlauf des Lebens immer wieder auftreten.

1.6.1.7 Wahrnehmung (Fremd- und Selbstwahrnehmung)

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.6.2 Sozialpsychologie 1

1.6.2.1 Gegenstand der Sozialpsychologie
1.6.2.2 Ziele und Normen
1.6.2.3 Rollen und Status
1.6.2.4 Affektive Strukturen, Soziogramm
1.6.2.5 Grundlagen der Führung (Theorie X und Y von McGREGOR; autoritär, kooperativer Führungsstil, situatives Führungsverhalten)
1.6.2.6 Kommunikation (Strukturen)
1.6.2.7 Formale und informale Strukturen und Beziehungen
1.6.2.8 Entwicklungsprozesse von Gruppen

1.6.3 Organisationspsychologie 1

1.6.3.1 Gegenstand der Organisationspsychologie

1.6.3.2 Menschenbilder (economic / social/ self-actualizing / complex man)
1.6.3.3 Spannungsfeld Mensch - Organisation - Umwelt
1.6.3.4 Gestaltung der Arbeitsbedingungen aus psychologischer Sicht (Handlungsspielraum, Transparenz, Qualifizierungschance, Kooperation, Kommunikation, Pausen und Arbeitszeitgestaltung)

1.6.4 Organisationsentwicklung Organisational Development 1

1.6.4.1 Grundgedanken
1.6.4.2 Ziele
Ziele :
- Ziele sind Zustände die erreicht werden sollen.
- Man kann Ziele formulieren, indem man Zustände beschreibt, die erreicht werden sollen.

1.6.4.3 Anwendungsmöglichkeiten

1.6.5 Praktische Auswirkungen für die Organisationsarbeit 2

1.6.5.1 Konflikte / Widerstände (Entstehung, Vermeindung, Bewältigung) (G1 S28)
Wiederstände resultieren u.a. aus einer allgemeinen Neuerungsfeindlichkeit, aus der empfundenen Kritik am Hergebrachten, aus der begrenzten Fähigkeit, eigene Fehler zu sehen, aus den nicht erkennbaren eigenen Nutzen. Entscheider stehen Neuerungen oft ablehnend gegeüber, weil die Kosten offensichtlich sind, der Nutzen jedoch vielfach schwer messbar ist.
Massnahmen gegen Wiederstände :
- Beteiligung der Betroffenen (Miteinander statt gegeneinander, die Betroffen zu Beteiligten machen.

Die vier unterschiedlich intensive Formen der Beteiligung:
- Betroffene werden punktuell beteiligt, z.B. in der Form von Interviews durch Mitglieder des Projektes
- Betroffene arbeiten voll- oder nebenamtlich in der Projektgruppe mit
- Fachabteilung übernimmt definierte Rollen und Funktionen, wie z.B. die Zuständigkeit für die Formulierungen derfunktionalen Anforderungen bei einer DEV-Anwendung

Betroffene übernehmen die Projekte, Organisatoren sind ”Berater” der Fachabteilung und unterschützen die Fachabteilung bei deren Projektarbeit.

Merksätze:
Wiederstände gegen organistatorische Neuerungen können verrringert oder beseitigt werden, indem die Betroffenen beteiligt, alle Betroffenen möglichst persönlich und offen informiert und Einführungen gründlich vorbereitet werden. Projektarbeit muss - auch gegenüber der Hierarchie - verkauft werden, indem der persönliche Nutzen der Angesprochenen heraugestellt wird.

1.6.5.2 Arbeitsunzufriedenheit (Entstehung und Bewältigungsstrategien)

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung

Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

1.6.5.3 Quality Circles

Organisationsarbeit kann auch kontinuierlich stattfinden - nicht in der Form von Projekten. Das ist beispielsweise der Fall, wenn die Mitarbeite in einer Fachabteilung sich in betimmten Abständen immer wieder zusammensetzen, um organisatorische Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren. Diese Philosophie wird auch als Qualitätszirkel bezeichnet (Verwante = Kaizen = kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

1.6.5.4 Gestaltung von Benutzerschnittstellen

1.6.5.5 Teamführung und Entwicklung

1.6.5.5.1 Gruppenarbeitstechnik

1.6.5.5.2 Moderation, Coaching, Mentoring

A

Ablauforganisation 22
Ad Personam 13
Ad Rem 13
adjutantive Stabsstellen 12
Analyse 10
Anforderungen an den Stelleninhaber 15
Arbeitsunzufriedenheit 28
Arbeitszerlegung 25
Art-/ Mengenteilung 13
Artenteilung 13
Aufbauorganisation 9
Aufgaben 1, 2, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 22, 25
Aufgabenerfüllungsprozess 22
Aufgabenträger 1, 2, 10, 13, 14, 22
Ausführungsstellen 11, 12
Ausschüsse 19

B

Bedürfnisbedrohung 27
Bedürfnisse 27
Beziehungen 1, 4, 5, 15, 22, 28
BPR 25
Business Process Reengineering 25

C

Change Management 6
Coaching 29

D

Definition von Information 15
Dezentralisation 12
Dimensionen 1, 3, 25
direkte Wege 16
Disposition 1

E

Einlienensystemen 18
Elastizität 1
Elemente 1, 2, 6, 16, 22
erweitertes Liniensystem 18
Externe Einflussfaktoren 5

F

Folgebeziehungen 23
freie / gebundene Stellenbildung 13
Frustration 27
Führungsorganisation 20

G

generalisierte Stabsstellen 12
Generelle Zielsetzung 1
Geschäftsprozessoptimierung 25
Geschichtliche Entwicklung 1
gesellschaftliche 5
Gestaltung 1
Gestaltungsformen der Organisation 1
Gestaltungsinhalte 2
Grundformen von Folgebeziehungen 23
Grundlagen 1
Grundmodelvarianten 16
Gruppenarbeitstechnik 29

H

HERZBERG 27
Hierarchieüberlagernde Systeme 19
Holdingstrukturen 20
Human Ressources 6

I

Improvisation 1
indirekte Wege 16
Information 1, 2, 11, 15, 16, 21
Informationen 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 16, 21, 22, 23
Informationsbedarf 16
Informationssystem 4
Inhalte der Ablauforganisation 4
Inhalte der Aufbauorganisation 4, 9
Instrumente 7
ISO 9000 7

J

JIT 26

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung
Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

JIT-Produktion 8
Job-Enlargment 14
Job-Enrichment 14
Job-Rotation 14
Job-Sharing 14
Just in Time 26

K

Kaizen 25
Kanban 26
Ketten 23
Kollegien 19
Komitees 19
Kommissionen 19
Kommunikation 16
Kommunikation als Mittel der Koordination 16
Kommunikationsbeziehungen 9
Kommunikationssystem 4, 15
Kommunikationswege 16
Konflikte 28
Kultur 6, 19
Kybernetik 27

L

Lean Management 8
Lean Organisation 25
Learning Organisation 6
Leitungsbeziehung 9
Leitungsmotivation 27
Leitungsspanne 17
Leitungsstellen 11, 12, 18
Leitungssystem 4, 16
Leitungstiefe 17
Logische 3, 4, 23
Logische Beziehung 3

M

Management 6, 7, 8
Markt 5
MASLOW 27
Matrix 20
Matrix- Projektorganisation 21
Mehrdimensionale Organisation 20
Mehrliniensysten 19
Menge 3, 10, 13, 22, 25
Mengenmässige Beziehungen 4
Mengenmässige Folgebeziehung 23
Mengenteilung 13
Mentoring 29
Merkmale der Aufgaben 10
Mischformen 21
Modelle der Leitungsorganisation 20
Moderation 29
Motivation 27

N

Netzwerke 20

O

Objekt 10, 12, 22
objektorientiert 12
Objektorientierte Organisation 20
Oder- Rückkoppelungen 24
Oder Verzweigungen 24
Ökologie 5
Organisation 1
Organisationspsychologie 28
Outsourcing 26

P

Partizipation 19
Phase 10
Phasen eines Informationsprozesses 15
Phasen im Kommunikationsprozess 16
Politisch, rechtliche Rahmenbedingungen 5
Prinzipien 1, 9, 13
Profit-Center 20
Projektgruppen 19
Projektorganisation 21
Psychologie 27
psychologische Störungen 16

Q

Quality Circles 28

R

Raum 3, 10, 22, 25
Räumliche Beziehungen 4
Räumliche Folgebeziehung 23
Redundanz 15
Reine Projektorganisation 21
Rollen und Funktion des Organisators 1
Routinisierung 25

S

Sachmittel 1, 2, 4, 9, 10, 15, 22, 23, 25
schemantische Störungen 16
Sequenzen 23
Simultaneous Engineering 26
Soziale 5
Sozialpsychologie 28
spezialisierte Stabsstellen 12
Stab-/Liniensysten 18
Stabilität 1
Stabs - Projektorganisation 21
Stabsstellen 12, 19
Stammhaus 20
Standardisierung 25
Standards 7
Stelle 4, 11, 12, 14, 18, 19
Stellen 4, 9, 11, 12, 16, 17, 19
Stellenarten 11, 13, 14
Stellenbesetzung 14
Stellenbildung 9, 12, 13, 14

© SZHRIM 102.ch

OptiOrg Roten
Organisation & Projektleitung
Morgenhölzlistr. 27a Tel.: 043 817 10 47
CH-8912 Obfelden Switzerland E-Mail: roten@102.ch

Stellenwert und Inhalte 7
Störung der Kommunikation 16
Strategie 6, 8
strategische Geschäftsfelder 20
Stress 27
Struktur 6

T

Taskforces 19
technische Störungen 16
Technologische Entwicklung 5
Teilweise indirekte Wege 16
Tensor 20
Total Quality Management 7

U

Umwelt 5, 28
Und-Verzweigungen 24
Unternehmensführung 6
Unternehmensgestaltung und -entwicklung 5
Unternehmensziele 1

V

Veränderungsprozessen 6
Verknüpfungen 24
Verrichtung 10, 12, 22
verrichtungs 12
Verrichtungsorientierte 20
Vorgehensmodell IBM 26
Vorgehensmodell nach "Zehnder 26
Vorgehensmodell SVD 26
Vorgehensmodell WISS 26

W

Wahrnehmung 27
Wechselwirkung 4
Wertschöpfungskette 25
Wettbewerb 5
Widerstände 28
Wirkungskreis und Zusammenhänge 6

Z

Zeit 3, 10, 22, 25
Zeitliche Beziehungen 4
Zeitliche Folgebeziehung 23
Zelt-/Palastorganisation 19
Zentralisation 12
Ziele der Organisation 1
Zusammenfassung Beziehung 4

© SZHRIM 102.ch