

Organisationslehre

Definition:

Betriebsorganisation ist ein System von Regelungen (z.B. Organigramme, Arbeitsanweisungen, Arbeitsablaufpläne), die Menschen und Betriebsmittel einander so zuordnen, dass die Betriebsziele (z.B. Gewinn, Umsatzsteigerungen etc.) bestmöglichst erreicht werden.

Wenn bestimmte Aufgaben wiederkehrend und zeitlich "unbefristet" zu erledigen sind, sprechen wir von Organisation.

Vorteile organisatorischer Regelungen

- Es muss nicht in jedem Einzelfall darüber nachgedacht werden wie feine Aufgabe zu bewältigen ist.
Planungsaufwand (Zeit, Kosten) sollen verringert werden.
- Langfristig gültige Regelungen werden gründlich durchdacht.
Dies führt zu effizienten, kostengünstigen Lösungen
- erhöhte Transparenz führt zu besserer Koordination
- organisatorische Regelungen erleichtern Vertretungen (z.B. im Krankheitsfall, Urlaub usw.)

Nachteile organisatorischer Regelungen

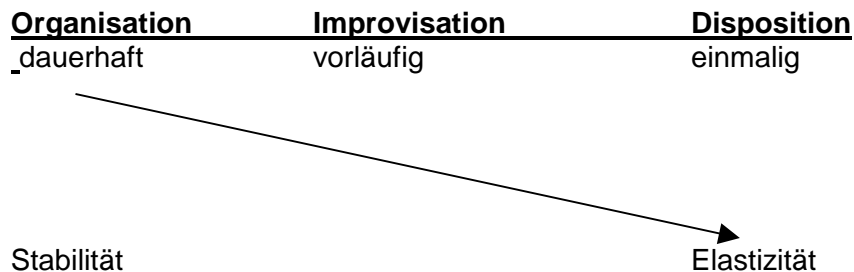
- organisatorische Regelungen hemmen Kreativität, Flexibilität
- Sonderfälle werden nicht berücksichtigt
- Mitarbeiter fühlen sich bevormundet und eingeengt
Die Mitarbeitermotivation lässt nach.

Disposition

- Regelung von Einzelfällen
- Mitarbeiter erhalten einen Handlungsspielraum

Improvisation

- vorläufige Regelung
- im vorhinein zeitlich begrenzt
- regelt außergewöhnliche Ereignisse



Gestaltungsinhalte

Aufgaben

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

(Aufgaben = einmalige Aufforderungen)

z.B. Bestellung prüfen/ Qualitätskontrollen

- zeitliche Aufgabenerfüllung > Reihenfolge der Aufgaben, Dauer
- räumliche Komponenten
- Informationen

Allgemein handelt es sich bei den Inhalten der organisatorischen Gestaltung um

- Elemente (Aufgaben, Aufgabenträger, Suchmittel, Informationen) die durch
- Beziehungen (Aufbau-, Ablaufbeziehungen) miteinander verknüpft werden, wobei die
- Dimensionen (Zeit, Raum, Mengen und Logik) zu regeln sind.

Aufbauorganisation

Hierunter versteht man die Gliederung (Strukturelle Ordnung) des Unternehmens in aufgabenteilige Einheiten und deren Zuordnung zueinander.

Ablauforganisation

regelt die Arbeitsabläufe (betriebliches Geschehen)

Inhalte der Aufbauorganisation

Stelle > Bündelung von Aufgaben Zuordnung von Kompetenzen

Leitungssystem > Über- und Unterordnung von Stellen und Abteilungen

Informationssystem > Bereitstellung von Informationen, Zugriffsrechte

Kommunikationssystem > Auswahl und Einsatz geeigneter Sachmittel

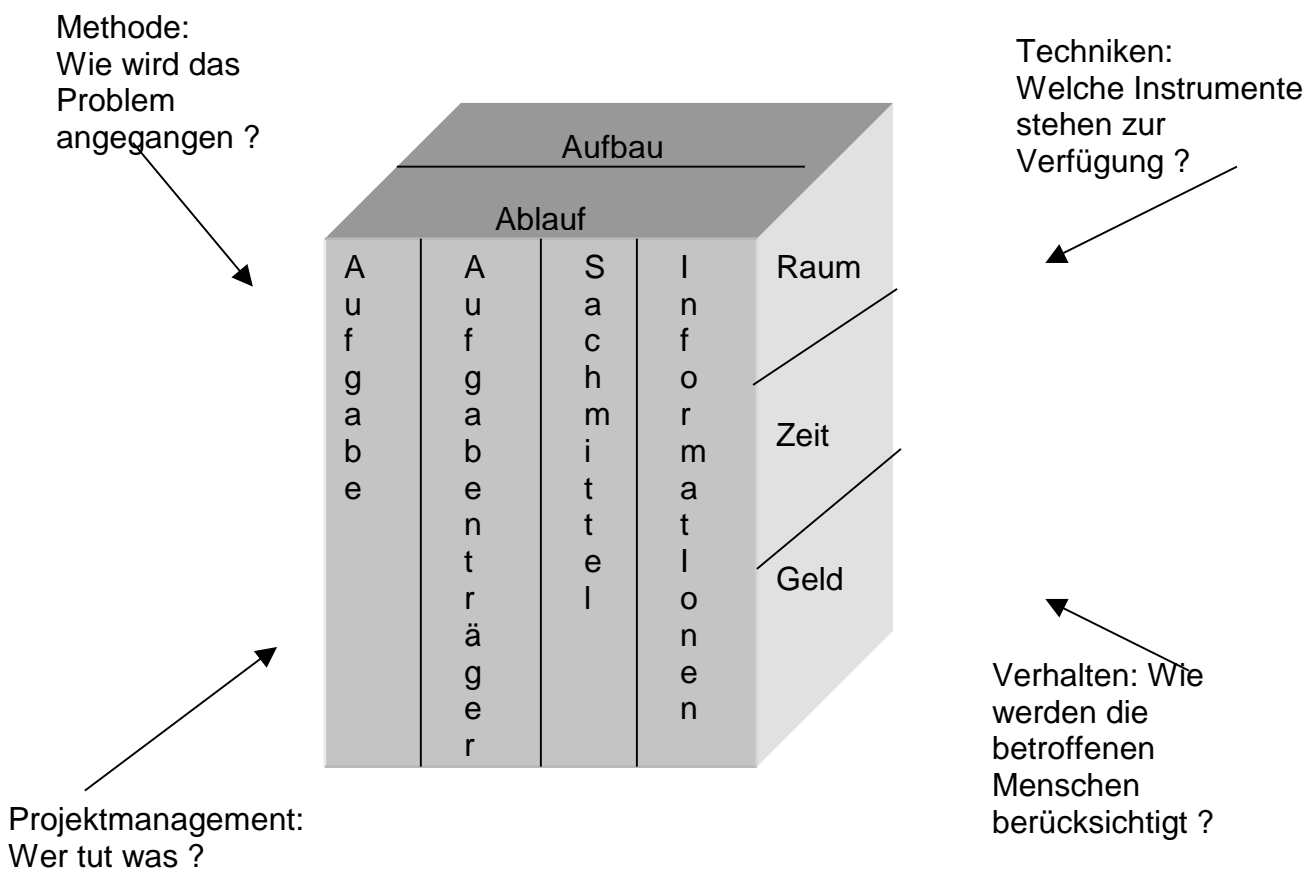
Inhalte der Ablauforganisation

Logische Beziehungen > Festlegung der Bedingungen unter denen etwas zu tun ist.
(Wenn a dann folgt x; wenn b dann folgt y)

Zeitliche Beziehungen > Festlegung der zeitlichen Folge der Aufgabenerfüllung

Räumliche Beziehungen > Regelungen der Bearbeitungsorte und der Transportwege

Mengenmäßige Beziehungen > Festlegung von Aufgabengruppen Regelungen wie das anfallende Arbeitsvolumen bewältigt werden soll.



Betroffene	Vorbehalte / Widerstände
Auftraggeber	Kosten / Nutzen Abgeben von Kompetenzen Zeitaufwand Improvisation muss sich selber einarbeiten, Zeit investieren Mitarbeiter für Projekt begeistern evtl. höhere Löhne für qualifiziertes Personal Fluktuation
Organisatoren (intern / extern)	wenn Organisator ein Mitarbeiter, kann es zu zusätzlicher Belastung kommen
Mitarbeiter	Angst um Arbeitsplatz zusätzlicher Zeitaufwand (Schulungen) evtl. zusätzlicher Kostenaufwand Motivations"knick", da evtl. für gleichen Lohn mehr geleistet werden muß räumliche Veränderungen Herabsetzung der vorherigen Leistungen

Maßnahmen gegen Widerstände

- Information
- Mitarbeiterbeteiligung > psychologische Maßnahmen
 - Befragung
 - Mitbestimmungsrecht
 - aktive Mitgestaltung z. B. Arbeitsplatz
- Schulung
- Kosten-Nutzen-Analyse (Chef)

Projekte

Definition:

Als Projekte werden Vorhaben bezeichnet, die in dieser Form einmalig sind. Darin unterscheiden sie sich von Aufgaben, die immer wieder gleichartig vorkommen. Projekte sind zeitlich bestimmt, sie haben i. d. R. einen bestimmten Anfangs und Endtermin. Die Dauer von Projekten ist dabei unerheblich. Sie können Tage, Monate und sogar Jahre dauern.

Projekte werden formell eingerichtet. (Budget - Fixierung, Dauer wird festgelegt, Reichweite des Projektes wird bestimmt usw.)

Ziel methodischer Arbeit

- Zielorientiertes Vorgehen
- Projektbegleitende Steuerung
- Planungsdenken durch Vorgehensleitfaden
- Begrenzungen erkennen
- Beherrschen komplexer Probleme
- Rationalisierungsmaßnahmen nutzen

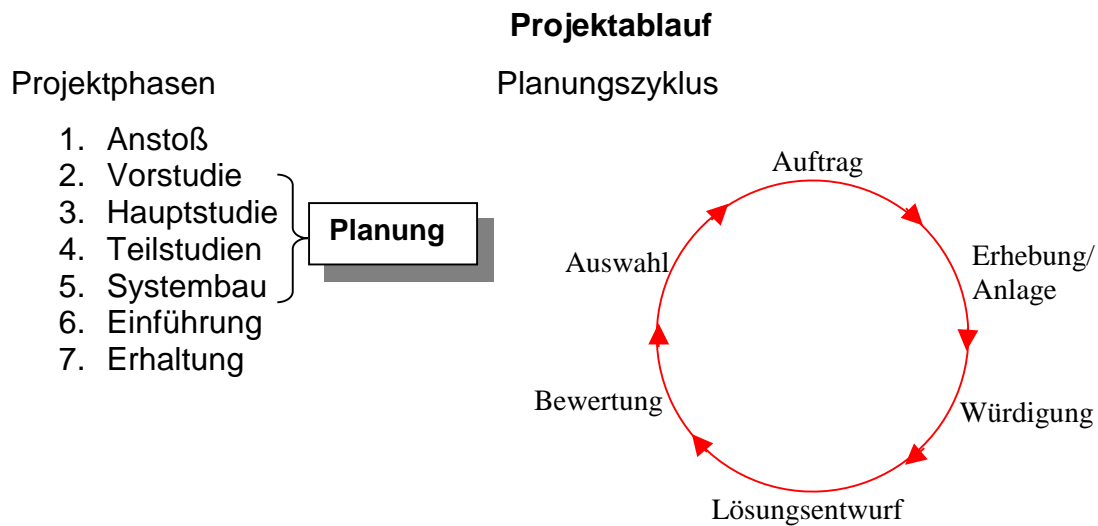
(Chef) Auftraggeber (AG) \longleftrightarrow Auftragnehmer (Organisator AN)

Fall 1: AG konkretisiert nicht

Fall 2: AN meint zu wissen, was AG meint

- **Zielorientiertes Vorgehen**
Hier soll sichergestellt werden, dass die Ziele der Verantwortlichen (Auftraggeber) erkannt und verfolgt werden.
- **Projektbegleitende Steuerung sicherstellen**
Der Entscheider (Auftraggeber) muss in (regelmäßigen) Abständen hinzugezogen werden. Er muss informiert werden und informieren.
- **Planungshilfen durch einen Vorgehensleitfaden**
Es sollte standardisiert vorgegangen werden. Ein roter Faden (Grundstruktur) erstellt werden.
- **Begrenzungen erkennen**
Der Projektbereich wird eingegrenzt, damit man sich nicht zu weit vom eigentlichen Thema entfernt.
- **Beherrschung komplexer Systeme**
Es soll der Überblick behalten werden. Gleichzeitig versucht man große Probleme in Teilbereiche einzuteilen.
Insellösungen sollten hierbei vermieden werden.
- **Rationalisierungspotenziale nutzen**
Optimales Ausnutzen der Ressourcen.
Keine doppelten Vorgänge.

Methode



Projektphasen

Die Vorstudie

- erste Planungsphase im Projekt
- grober Umriss der Projektproblematik
- es werden keine Einzelheiten besprochen

Die Vorstudie versucht zu erklären

- ob es vernünftig ist eine Lösung für das Problem zu suchen > Nulllösung
- ob das richtige Problem angegangen wird
- ob es Lösungen gibt, die in technischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht realisierbar erscheinen.
- ob die Lösung eher punktuelle Verbesserungen oder grundlegende Neuerungen bringen soll
- für welche Bereiche die Lösung erarbeitet werden soll
- welchen Anforderungen die Lösung grundsätzlich genügen soll

Planungszyklus in der Vorstudie

- **Anstoß**
durch Chef, Mitarbeiter
Zielfestsetzung
Bedarfsermittlung (Zeit, Geld, Mitarbeiter)

- **Auftragsabstimmung:**
Mit dem Auftraggeber ist ein möglichst vollständiger Auftrag für eine Vorstudie abzustimmen
- **Erhebung, Analyse:**
Es ist der Ist-Zustand zu ermitteln (grob)
(Bsp: Nr3 Welche Schreibkräfte haben wir im Haus?
Wie viel Zeit benötigen sie zur Auftragsbearbeitung?
Wie wird das Schreibvolumen in Zukunft aussehen?
Welche Techniken werden bislang eingesetzt?)
- **Würdigung:**
Bei der Würdigung findet eine Bewertung des Ist-Zustandes statt.
Was klappt bislang gut?
Was kann als Mangel empfunden werden?
Was sind die Ursachen der Mängel?
- **Lösungsentwurf (-varianten)**
Nullvariante (alles bleibt beim Alten)
punktuelle Verbesserung
komplette Veränderung
- **Bewertung der Lösungsvarianten**
Ermittlung der Vor- und Nachteile der Lösungsvorschläge einschließlich der geschätzten Kosten der Varianten
- **Empfehlung / Auswahl**
Vorschläge einer favorisierten Variante zur weiteren Detaillierung in der Hauptstudie.

Die Hauptstudie:

Bsp.: Schreibkräfte (3)

Lösungsvarianten:

Bessere technische Ausstattung

Einrichten eines zentralen Schreibbüros <<<<

Sacharbeiter schreiben alles selbst

>>>>(Einrichten eines zentralen Schreibbüros)

Aufgabendefinition:

technische Erfordernisse

räumliche / bauliche Maßnahmen

Anzahl der Schreibkräfte

Kosten-Nutzen-Analyse

.....

Teilprojekt

"Art und Umfang der Standardisierung von Texten"

Planungszyklus zum o. g. Teilprojekt

- **Erhebung / Analyse:**
Welche Standards werden bislang verwendet?
Wie hoch ist der Anteil aus Routinevorgängen?

- **Würdigung:**
positive und negative Erfahrungen mit dem heutigen Standard werden ermittelt, ebenso wie Defizite
- **Lösungsvarianten:**
keine Standardisierung
Standardbriefe
Textbausteine
- **Bewertung:**
Vor- und Nachteile der Lösungsvarianten werden ermittelt (inkl. Kosten)
- **Empfehlung:**
Die am besten geeignete Variante wird vorgezogen

Die Teilstudie

In den Teilstudien werden Grobentwürfe aus der Hauptstudie soweit detailliert, dass diese Planung dann umgesetzt bzw. realisiert werden kann.

In der Praxis hat sich bewährt, bei der Erarbeitung der Teilstudien mit den sogenannten Normalfällen zu beginnen und dann erst die Sonderfälle zu bearbeiten.
Variante "Standartbrief"

Planungszyklus zur o. g. Variante

- **Erhebung und Analyse:**
- Sammeln von Dokumenten, die zur Zeit regelmäßig erstellt werden. Analyse dieser Dokumente.
- **Würdigung:**
Stärken und Schwächen bisheriger Dokumente werden ermittelt.
- **Lösungsentwurf:**
verschiedene Standardtexte werden entworfen
- **Bewertung:**
Die unterschiedlichen Standarttexte werden bewertet.
- **Empfehlung:**
Auswahl aus den Mustern

Systembau (Realisierung)

- Die technischen und räumlichen Voraussetzungen werden geschaffen > aktive Vorgehensweise
- Die Vorbereitung der Einführungsphase muss gestaltet werden.
- Testdurchlauf
- Schulungen von Mitarbeitern
 - Klärung der Sachverhalte:
Wer soll geschult werden?
Was muss geschult werden?
Wie wird die Einführung stattfinden?
- Am Ende des Systembaus liegt ein fertig installiertes, betriebsbereites System vor.

Die Einführung

Bei der Einführung wird das System in Betrieb genommen.
Die Betroffenen dürfen nicht gleich zu Beginn überfordert werden.
Betreuung der Mitarbeiter vor Ort.
alte Regelungen müssen außer Kraft gesetzt werden.
Während dieser Phase kann bei Bedarf auch noch nachgebessert werden.

Die Erhaltung

Der Projektausgang wird (regelmäßig) kontrolliert.
Wurden die Ziele (Soll-Zustände) erreicht?
Wo muss noch nachgebessert werden?
Wie sind Kosten und Nutzen zu beurteilen?

Die Erhaltung dient der Sicherung der technischen und funktionellen Betriebsbereitschaft.
Nach der Einführung soll überprüft werden, ob die ursprünglichen Ziele mit vertretbarem Aufwand erreicht und ob die bereit gestellten Leistungen auch genutzt werden.

Entscheidungen (Zeitpunkte) im Projektablauf

ereignisorientiert Entscheidungspunkte		zeitorientierte Entscheidungspunkte
am Ende der jeweiligen Studie	Vorstudie	nach Tagen oder nach Wochen
	Hauptstudie	
	1. Teilstudie 2. Teilstudie 3. Teilstudie	
	Systembau	
	Einführung	

Übersicht zu den Projektphasen

Inhalte der Phasen

Vorstudie
<ul style="list-style-type: none">• Erheben und Analysieren von Informationen• Modellieren der Situationen<ul style="list-style-type: none">○ Abgrenzen des Projektes○ interne Wirkungszusammenhänge darstellen○ externe Beziehungen und Einflüsse ermitteln• Verfeinerung der Ziele auf der Basis von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken• Ermittlung der wichtigsten Funktionen der Lösung (was muss, soll sie leisten können)• Realisierbarkeit prüfen u.a. nach den Kriterien<ul style="list-style-type: none">○ Machbarkeit○ Durchsetzbarkeit○ sozial verträglich○ wirtschaftlich sinnvoll (Vergleich mit der Null-Variante)• Bewertung<ul style="list-style-type: none">○ Kosten○ Nutzen• Erarbeiten einer Empfehlung• Vorbereiten und durchführen einer Entscheidungspräsentation
Hauptstudie
<ul style="list-style-type: none">• Verfeinerung der modellierten Situation• Zerlegung des Projektes in abgrenzbare Teilprojekte• Ermittlung der Schnittstellen zwischen den abgegrenzten Teilprojekten sowie den Teilprojekten und der Projektumwelt• Weitergehende Erhebung und Analyse zu den abgegrenzten Teilprojekten sowie den Teilprojekten und der Projektumwelt• Ermittlung der fachlichen Benutzeranforderungen in dem größtmöglichen Detaillierungsgrad• Ermittlung bzw. Detaillierung von Qualitätsanforderungen• Erarbeitung globaler Lösungsvarianten für die abgegrenzten Teilprojekte• Verfeinerung der Ziele für die Teilprojekte aus der weiter geführten Würdigung• Bewertung der Lösungsvarianten (Kosten/Nutzen)• Prüfung der Verträglichkeit von Teillösungen• Ermittlung der Prioritäten für Teilprojekte• Qualitätssicherung durchführen• Erarbeiten von Empfehlungen für Teilprojekte
Teilstudien
<ul style="list-style-type: none">• Bedarfsabhängig weitere Erhebungen und Analyse von Informationen

- Komplettieren der funktionalen Anforderungen und der Ziele
- Erarbeiten ausführungsreifer Pläne
- Ermittlung des quantitativen und qualitativen Bedarfs an
 - Personal
 - Raum, Gebäuden
 - sonstigen Sachmitteln
- Aufstellung von Pflichtenheften / Anforderungskatalogen
- Erstellen der Ausschreibungsunterlagen
- Einholen von Angeboten und Bewertung der Angebote
- Planen der Einführung
- Qualitätssicherung durchführen
- Erarbeiten entscheidungsreifer Vorlagen für die Realisierung

Systembau

- Umsetzen der Pläne in arbeitsfähige Lösungen
- Vergabe und Überwachung von Fremdaufträgen
- Durchführung baulicher Maßnahmen
- Installation notwendiger Sachmittel
- Tests
- Abschluss der Projektdokumentation
- Einführungsvorbereitung abschließen
- Qualitätssicherung durchführen

Einführung

- Information der indirekt Betroffenen
- Information und Schulung der direkt Betroffenen
- Unterstützung der Anwender in der Anfangsphase
- Sicherstellen eines störungsfreien Funktionierens (Stabilisierung der Lösung)
- Vorbereitung der Entscheidung für die Nutzungsfreigabe

Erhaltung

- Sammlung von Betriebs- und Nutzungsinformationen
- Störungsdiagnose und Behebung von Störungen
- Überprüfung auf sachgerechte Ergebnisse
- Überprüfung, in welchem Ausmaß Teilgelungen eingehalten werden, bzw. die Lösung genutzt wird
- Soll / Ist- Vergleich: In welchem Ausmaß sind die Ziele erreicht worden?
- Ermittlung von Anpassung- / Änderungsbedarf (evtl. Anstoß für ein neues Projekt?)

Quelle:
InBit, Paderborn