

Was ist Organisation ?

- Was verbinden Sie mit Organisation ?
Arbeitsteilung, Koordination, Ordnung,
zielgerichtetes Zusammenwirken von Teilen eines
Ganzen, Entwurf von Regeln, die einem
Unternehmen eine Ordnung geben,
- „organisieren“, d.h. Strukturierung einer
Gesamtaufgabe und Ordnung der Teilaufgaben
im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen,
- „Organisation“ als Ergebnis des Organisierens
(Aufbau und Abfolge).

Organisationsverständnis

- *Kosiol* (1976) versteht unter Organisation die zielorientierte „integrative Strukturierung von Ganzheiten oder Gefügesystemen“, wobei er die Dauerhaftigkeit hervorhebt
- *Grochla* (1983) sieht Organisation „als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben“
- *Kieser/Kubicek* (1992) sehen in Organisation „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“

Merkmale eines Grundverständnisses von Organisation

- **Organisationen sind zielgerichtet**
Ziele sind Aussagen über angestrebte (Soll-)Zustände, die durch Auswahl und Umsetzung geeigneter Handlungsalternativen erreicht werden sollen
- **Organisationen sind soziale Systeme**
Ein System ist grundsätzlich eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Elementen/Subsystemen, die miteinander in Beziehung stehen und sich wechselseitig beeinflussen
- **Organisationen weisen eine formale Struktur auf**
Darunter ist eine Ordnung, d.h. ein festes und in Regeln formalisiertes Beziehungsgefüge zu verstehen. Derartige Organisationsstrukturen sind ein Instrument zur Steuerung des Verhaltens und der Leistung der Organisationsmitglieder.

Organisation und Unternehmen 1

- Verwaltung/Unternehmen ist Organisation d.h. ein soziales Gebilde mit

Kontakten

Konflikten

Kunden-Dienstleister-Beziehungen

Organisation und Unternehmen 2

- **Verwaltung/Unternehmen hat Organisation**
d.h. hat ein aufgaben- und zielorientiertes Gefüge mit einer
 - Aufbauorganisation und einer
 - Ablauforganisation, die die erforderliche Arbeit nach
Arbeitsträgern,
Raum und
Zeit ordnet

Organisation und Unternehmen 3

- Organisation ist **gestaltendes Handeln** der Verwaltung/des Unternehmens,

das Unternehmen „wird organisiert“, wobei die Funktionen des Zusammenwirkens aller Unternehmens/Verwaltungsmitglieder durch die folgenden Fragen ermittelt werden können:

- welche Tätigkeiten sind zu verrichten ?
- welche Arbeitsmittel sind einzusetzen ?
- wie sehen zeitliche und räumliche Arbeitsabläufe aus ?
- wer trifft welche Art von Entscheidungen ?

Organisationstheorien 1

- **Bürokratiemodell bei Max Weber**
Arbeitsteilung, Hierarchie, keine Personenbindung der Funktionen, klare Entscheidungsstrukturen, in Regeln festgelegte Verfahrens- und Kommunikationsstrukturen, Nachvollziehbarkeit des Handelns durch Verschriftlichung
- **Industrial Engineering bei Taylor**
Trennung von Planung und Ausführung, Zerlegung des Arbeitsablaufs in zeitlich messbare Einzelteile, hochdifferenzierte Arbeitsteilung, Dequalifizierung der Ausführenden, Festlegung eines täglichen Pensums. Rahmenbedingung: Massenproduktion, Folgen: Entfremdung, Monotonie, Sinnentleerung
- **Betriebswirtschaftliche Organisationslehre bei Nordsieck und Kosiol**
Unterscheidung in Aufbauorganisation (Gliederung in Teileinheiten) und Ablauforganisation (Regulierung der inhaltlichen, räumlichen, zeitlichen Prozessfolge)

Organisationstheorien 2

- **Verhaltenstheoretische, motivationstheoretische Ansätze**
informale Organisation und informale Gruppen im Zentrum der Betrachtung, Zusammenhang Zufriedenheit und Produktivität
- **Entscheidungstheoretische Ansätze**
Einfluß der Organisationsstruktur auf Entscheidungsverhalten, Lösung organisatorischer Gestaltungsprobleme, logisch, mathematisch, quantitativ orientiert
- **Systemtheoretische Ansätze**
Versuch, komplexe Sachverhalte ganzheitlich zu beschreiben. Interdisziplinäre, ganzheitliche Sichtweise, Umweltorientierung, Selbstregulierung. Bei-Spiel: Frederic Vester, Ökolopoly
- **Situative Ansätze**
Begründung von Organisationsstrukturen durch unternehmensinterne wie – externe Situationen. Grundfragen: Welche Kontextfaktoren bestimmen Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen ? Wie wirken sich Kontextfaktoren und Organisationsstrukturen auf Verhalten aus ? Welche Wirkung haben Situation, Struktur und Verhaltensvariable auf organisatorische Effizienz und Effektivität ?

Organisationstheorien 3

Schlußfolgerungen:

- Es gibt keine geschlossene Organisationstheorie
- Alle diese Theorien beschäftigen sich mit Teilaspekten von Organisation
- Sie bieten ausschnitthaft Hilfestellungen zum Verständnis realer Organisationsstrukturen und zur Lösung organisatorischer Probleme.
- Für die praktische Organisationsarbeit sollten Methoden und Erkenntnisse der verschiedenen Theorien bedacht und ggf. einbezogen werden.

Organisationsformen 1

- **Hierarchische (oder: Linien-) Organisation:**
Beispiel Universitätsverwaltung: Verwaltungsleitung (Kanzler, Vertreterin), Stabsstellen, Dezernate, Abteilungen, Sachgebiete
 - Dienstweg
- **Teamorganisation**
Beispiel Projektteam
 - gleichberechtigte Mitglieder, Teamsprecher
 - Ausrichtung entweder
 - prozessorientiert (ganzheitlicher Prozess),
 - kundenorientiert (one face to the customer),
 - produktorientiert (Modell Volvo)

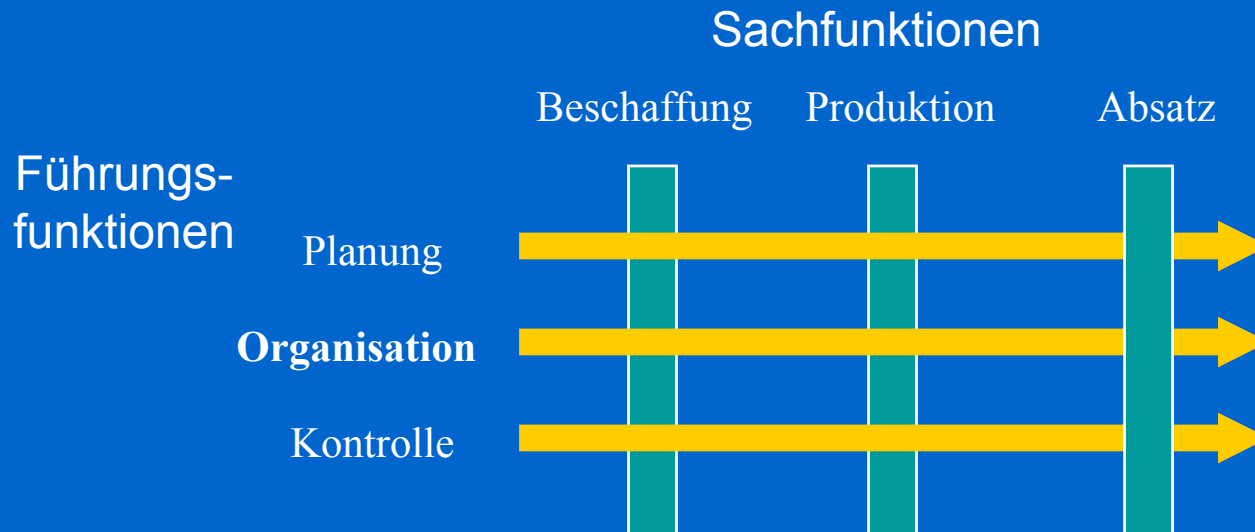


Organisationsformen 2: Ausrichtung der hierarchischen Organisation

- **Funktionale Organisation**
Spezialisierung nach Verrichtungen (z.B. Einkauf, Produktion, Vertrieb)
- **Divisionale Organisation**
Spezialisierung nach Objekten (z.B. nach Produkten, Regionen, Kundenarten)
- **Matrixorganisation**
Spezialisierung nach Verrichtungen **und** Objekten (z.B. Einkauf für Produktgruppe X), häufig in Projektform

Organisation als Instrument der Unternehmensführung

- Neben der **Planung** und der **Kontrolle** sehen moderne Ansätze der Unternehmensführung die **Organisation** als eine Querschnittsfunktion zu den betrieblichen Sachfunktionen an



-
-
-

Was bedeutet „Organisationsentwicklung“ ?

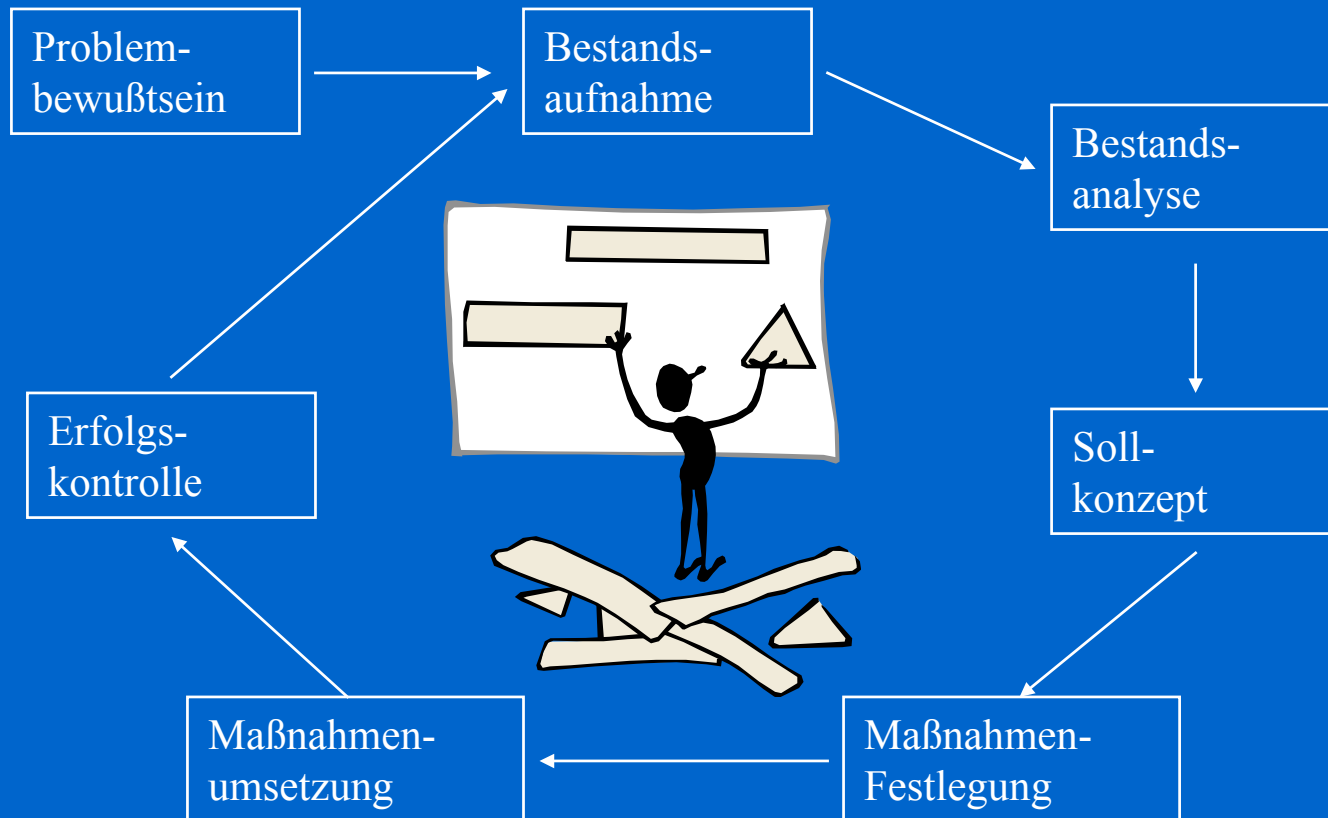
Die Veränderung der Aufbau- und/oder Ablauforganisation mit dem Ziel, das gestaltende Handeln der Organisation im Hinblick auf dessen Aufgaben und Ziele zu optimieren - zum Vorteil der Kunden und unter Bewahrung bzw. Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Organisationsentwicklung

- Als **permanenter Prozess**, orientiert an Maßstäben und Leitbildern einer Organisation.
- Phasenmodell des zyklischen Prozesses:
 - Problembewußtsein, Handlungsbereitschaft
 - Bestandsaufnahme
 - Bestandsanalyse/-diagnose
 - Entwicklung eines Sollkonzepts, Definition des Handlungsbedarfs
 - Festlegung der Maßnahmen
 - Umsetzung der Maßnahmen
 - Erfolgskontrolle (führt wieder zu Bestandsaufnahme usw)

Organisationsentwicklung

Zyklischer Entwicklungsprozess



Change Management

... nennt man den geplanten Wandel von Unternehmen bzw. Organisationen im Sinne eines strategischen bzw. organisatorischen Wandels.

Die Change Management-Ansätze beruhen auf einer stärkeren Prozess-, Kunden- und Kompetenzorientierung und verfolgen die kontinuierliche Weiterentwicklung oder die radikale Neugestaltung der bestehenden Strukturen und Prozesse.

Change Management Ansätze

- Business Process Reengineering (Hammer und Champy)
 - Ziele: Kostensenkungen, Produktivitäts-, Marktanteils-Steigerung in „Quantensprüngen“
 - Markt- und Wertorientierung unter Nutzung der vorhandenen Kernkompetenzen (Business)
 - Ausrichtung der Organisation an der Wertschöpfungskette der Kernprozesse (Process)
 - fundamentales Überdenken bzw. Redesign führt zur Verbesserung von Kosten, Qualität, Service, Zeit in deutlich erkennbarer Größenordnung (Reengineering)

Change Management Ansätze

- Total Quality Management
 - Integriertes, alle Teilbereiche einer Organisation umfassendes Qualitätsmanagement
 - Ausrichtung an den Kundenansprüchen und der Kundenzufriedenheit
 - hoher Stellenwert kontinuierlicher Verbesserungsprozesse („Kaizen“)
 - Förderung der Eigenverantwortung der Beschäftigten, ganzheitliche Arbeitszusammenhänge in dezentralen Strukturen

Change Management Ansätze

- **Balanced Scorecard**
 - Bewertung der Leistungsfähigkeit von Organisationen anhand der Dimensionen
 - **Finanzen** (Vermögens-, Finanz-, Ertragslage)
 - **Kunden** (Positionierung in Marktsegmenten, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung)
 - **Geschäftsprozesse** (Arbeitsabläufe)
 - **Anpassungsfähigkeit bzw. Lernen und Wachstum** des Unternehmens (Motivation und Ausbildungsstand der Mitarbeiter, Zugang zu externen Informationsquellen)
 - Aufbau der Sichtweisen in die vier Abschnitte:
 - Strategien, Maßgrößen, Zielgrößen, Initiativen

Change Management: Ansätze im Vergleich

- **Business Process Reengineering** („Geschäftsprozess-Erneuerung“)
 - Zielt auf Optimierung des Geschäftsergebnisses
 - Nimmt Kernprozesse in den Fokus
 - Strebt eine Erneuerung der Geschäftsprozesse an
- **Total Quality Management** („Umfassende Qualitätsverbesserung“)
 - Zielt auf Verbesserung der Ergebnisqualität der Geschäftsprozesse
 - Nimmt Kundenanforderungen, Mitarbeiterkompetenz und alle Geschäftsprozesse in den Fokus
 - Strebt eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse an
- **Balanced Scorecard** („Ausgewogener Auswertungsbogen“)
 - Zielt auf Optimierung der Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse, Qualifikation bzw. Anpassungsfähigkeit
 - Nimmt alle diese Dimensionen in den Fokus, hat dabei ihre Wechselwirkungen im Blick
 - Strebt eine kontinuierliche Entwicklung der Geschäftsprozesse an, unter Herstellung eines Gleichgewichts zwischen den Dimensionen

Organisationsentwicklung

... ist eng verflochten mit:

der Personalentwicklung

denn veränderte Arbeitsabläufe bedingen veränderte Kenntnisse, Fähigkeiten, Qualifikationen.

dem Controlling

der Aufgabe, ein unternehmensweites Informations-, Planungs- und Kontrollsystem zu betreiben, das Basis für Management- und auch Organisationsentscheidungen ist.

der Informationstechnologie

denn die Anpassung von Prozessen wird unterstützt durch schnelle, allgemein verfügbare Informationswege, Automatisierung von Standardfunktionen und die Nutzung dv-technischer Verfahren

Mittel der Organisationsarbeit

- Organisationsuntersuchung
 - Projektarbeit
 - Aufgabenkritik
 - Benchmarking
 - Workshop
- Interview, Kundenbefragung

Organisationsentwicklung und Projektarbeit

Projektarbeit bietet als Mittel der Organisationsentwicklung mehrere Vorteile:

- Es wird das Know-How der unterschiedlichen beteiligten Sachbereiche gebündelt
- Aus Betroffenen werden Beteiligte gemacht
- Projektarbeit ist auch ein Lernfeld für Führung und Kommunikation
- Projektarbeit stärkt die Eigenverantwortung der Beteiligten

Essentials der Projektarbeit

- Teilzeitprojekte oder Vollzeitprojekte
- Strukturelemente des Projekts
- Projektaufbau
- Projektplan
- Projektablauf
- Die menschliche Ebene: Kommunikation und Konflikte

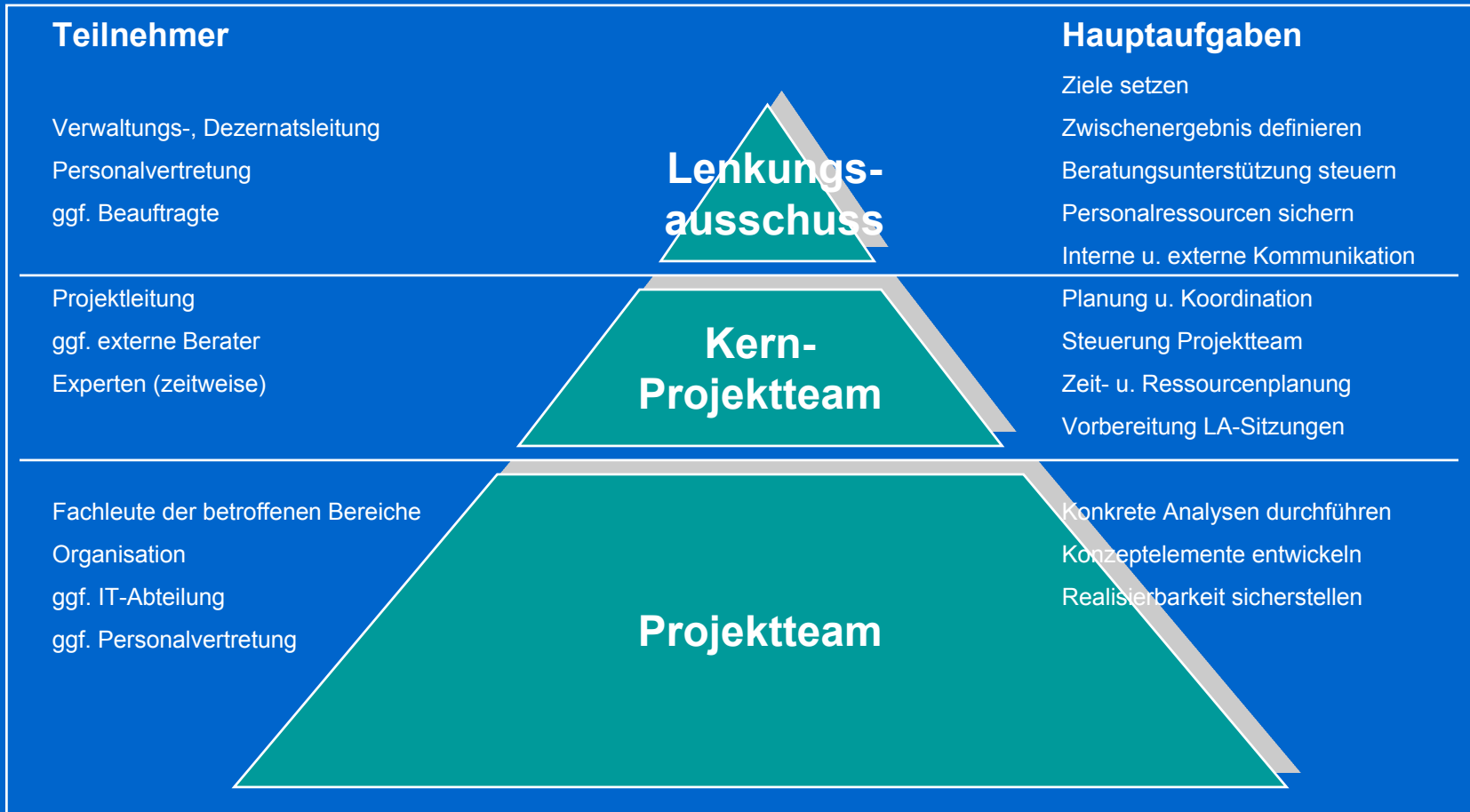
Projektarbeit 1: Projektart

- Projekte sind komplex,
 - die Bearbeitung der Projektaufgaben erfolgt meist im Team,
 - der Lösungsweg ist häufig nicht vollständig klar und planbar,
 - Projekte liegen außerhalb der Routinetätigkeit, ihre Aufgaben sind einmalig
 - Projekte sind häufig kostenintensiv, wobei ihr Ausgang nicht selten ungewiß ist.
- DIN 69901
- **Teilzeit-Projekt**
 - die Projektarbeit ist für die Beteiligten nur eine Zusatzaufgabe neben der Linienarbeit
 - ihre sonstigen Tätigkeiten werden dafür entsprechend reduziert
 - Konflikte mit Linien-Vorgesetzten sind möglich
 - **Vollzeit-Projekt**
 - die Projektarbeit ist Hauptaufgabe
 - eigene Ressourcen
 - vollständig außerhalb der Hierarchie

Projektarbeit 2: Strukturelemente



Projektarbeit 3: Projektaufbau



Projektarbeit 4: Projektplan

- **Ziel- und Aufgabenplan**

Die Ziele werden durch den Auftraggeber vorgegeben, die Aufgaben zwischen Auftraggeber und Projektgruppe verhandelt.

- **Zeitplan**

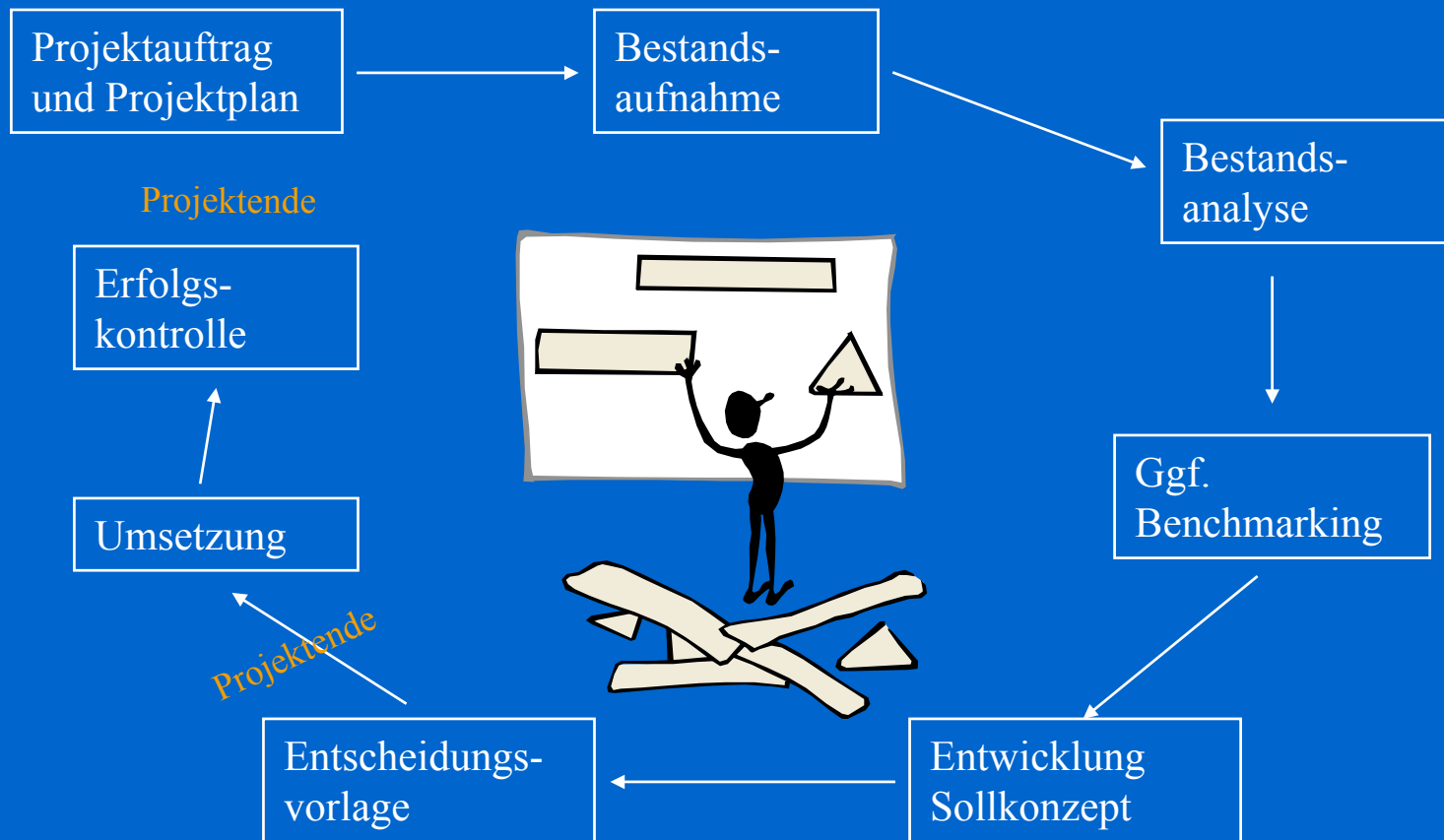
Regel: Maximale Projektlaufzeit ein Jahr.
Meilensteine sind festzulegen

- **Ressourcenplan**

Personelle Ressourcen, Zeitanteile (bei Teilzeitprojekten), sachliche, räumliche, finanzielle Ressourcen sind festzulegen



Projektarbeit 5: Projektablauf



Projektarbeit 6: Kommunikation, Konflikte

Einfache Informations- und Kommunikationsregeln:

- gemeinsame Projektdatenbank für das Sitzungsmanagement
- Protokollierung der Projektsitzungen
- Berichtspflicht gegenüber dem Auftraggeber
- Dokumentation von Minderheitsmeinungen

Regeln für die Konfliktbewältigung:

- tragen Sie Konflikte nicht verdeckt aus
- reden Sie miteinander statt übereinander
- führen Sie einen Konflikt lösungsorientiert, nicht schuldorientiert
- lösen Sie einen Konflikt, ohne daß es „Verlierer“ gibt

Hilfsmittel für die Projektarbeit

- Erhebungstechniken
 - Strukturierte Befragung (Kunden, Mitarbeiter, vergleichbare Einrichtungen)
 - Selbstaufschreibung (der Mitarbeiter)
- Dokumentationstechniken
 - Ablaufdiagramm bei Prozeßuntersuchungen
- Ideensuchetechniken
 - Brainstorming
 - Mind Mapping
- Flipchart, Metaplanwand, Kartenabfrage

Erhebungstechnik: Befragung

- Befragung der Mitarbeiter, der Kunden, vergleichbarer Einrichtungen
- Interviews oder Fragebögen
- Offene oder geschlossene Fragen
- Multiple Choice Verfahren
- Repräsentativität von Befragungen
- Auswertung und Bewertung

1. Nehmen Sie den öffentlichen Personennahverkehr für Ihre Fahrten zur und von der Arbeitsstelle in Anspruch ?

ja nein

2. Wie hoch ist Ihr täglicher zeitlicher Aufwand für den Weg von und zur Arbeitsstelle ?

- <= 30 Minuten
- > 30 bis 45 Minuten
- > 45 bis 60 Minuten
- > 60 bis 90 Minuten
- > 90 Minuten

3. Wie hoch ist Ihr täglicher zeitlicher Aufwand für den Weg von und zur Arbeitsstelle ?

_____ Minuten

4. Die Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln an der Universität beurteile ich als

sehr schlecht

--	--	--	--	--	--

 sehr gut

1 2 3 4 5 6

5. In Bezug auf Arbeitsorganisation, -abläufe etc. unterbreiten mir X Prozent meiner Mitarbeiter(innen)

ständig Änderungs-/

%	%	%	%	%	%
---	---	---	---	---	---

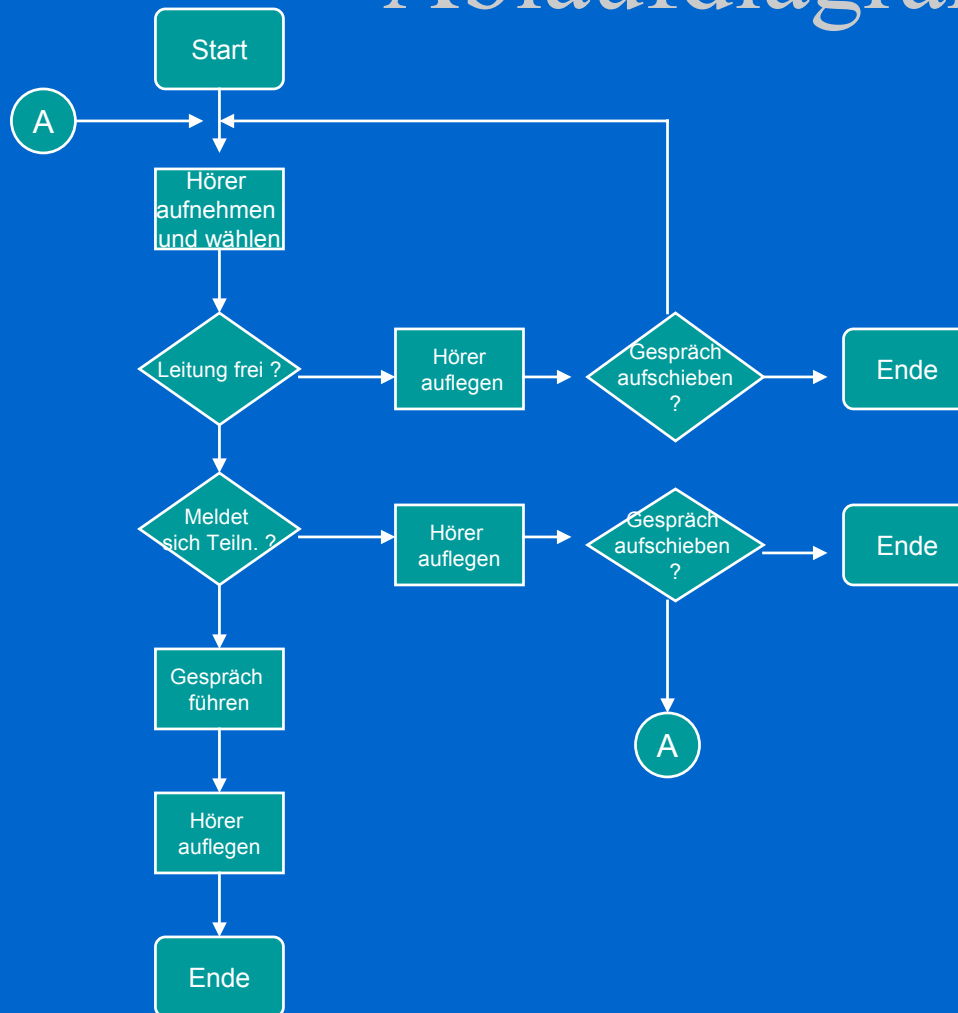
 nie Änderungs-/
Verbesserungsvorschläge 1 2 3 4 5 6 Verbesserungsvorschläge

6. Welche Änderungs-/Verbesserungsvorschläge würden Sie gern machen hinsichtlich derjenigen Arbeitsvorgänge, an denen Sie selbst beteiligt sind?

Erhebungstechnik: Selbstaufschreibung

- **Summarische Aufgabenbeschreibung**
Auflistung der Aufgaben und Schätzung ihres prozentualen Anteils auf das gesamte Jahr, wenig exakt
- **Mängel- und Verbesserungsliste**
dient dem Aufdecken von Schwachstellen, besser jedoch im Interview zu handhaben
- **Laufzettelverfahren**
ablaufbezogene Selbstaufschreibung über alle Bearbeitungsstationen hinweg, recht aufwendig

Dokumentationstechnik: Ablaufdiagramm



Startzeichen

Schlußzeichen

Tätigkeitsfeld

Anschlußpunkt

Entscheidungsfeld

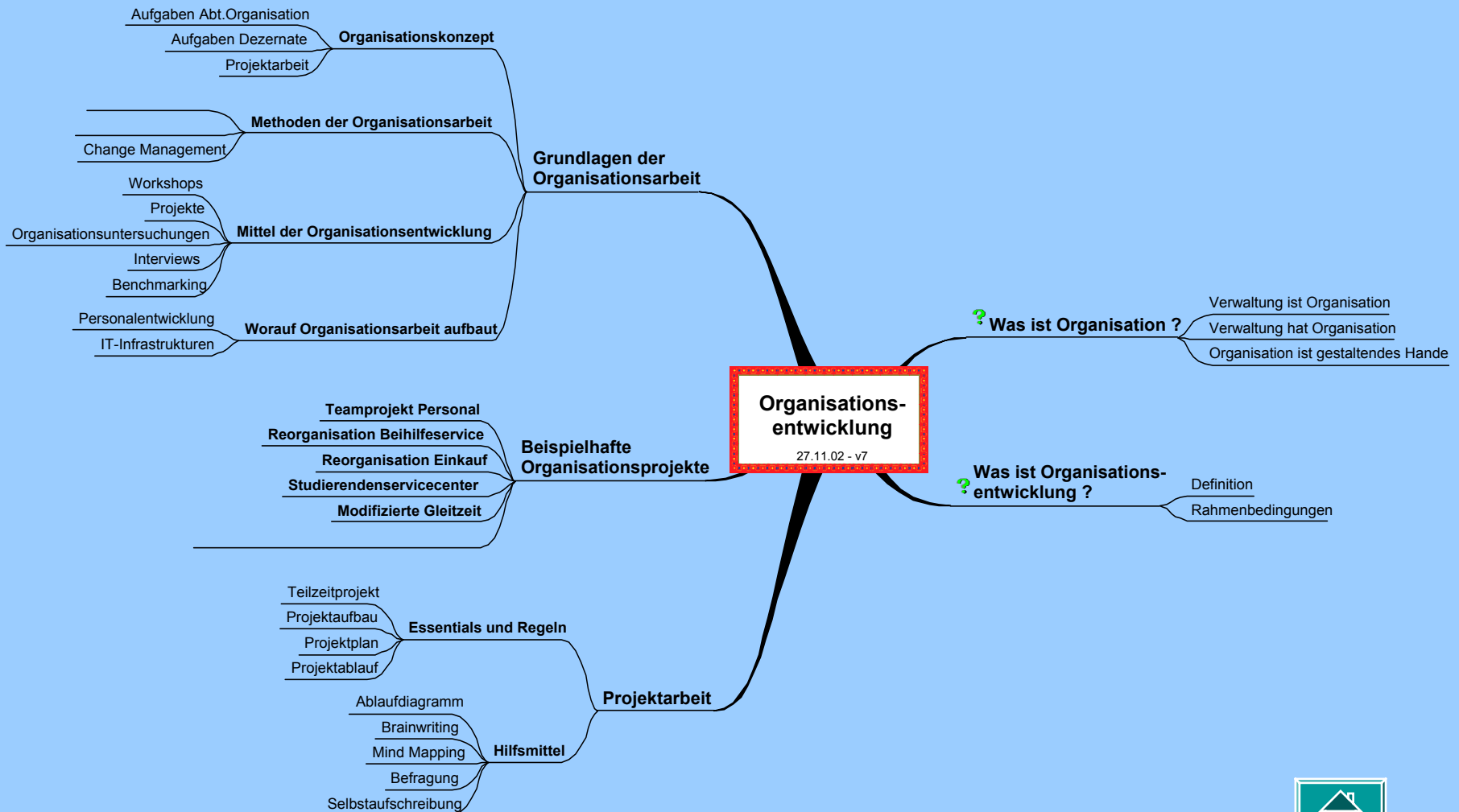
Linien mit
Richtungspfeilen

DIN 66001

Ideensuchtechnik: Brainstorming

- Dient der gemeinsamen Ideenfindung zu einem klar abgegrenzten Problem unter Leitung eines Moderators. Dauert etwa 20 - 30 Minuten.
- Grundregeln:
 - eine Vielzahl von Ideen in kurzer Zeit
 - Ausgefallene Ideen sind erwünscht
 - bereits genannte Ideen aufgreifen und weiterentwickeln
 - Ideen sofort sichtbar dokumentieren - sie gehören der Gruppe
 - Keine Kritik oder Bewertung während der Storming-Phase
- Auswertung nach folgenden Kriterien:
 - realisierbar sofort (durch wen ?)
 - realisierbar mittelfristig (nach entsprechender Bearbeitung)
 - nicht realisierbar, offensichtlich unbrauchbar

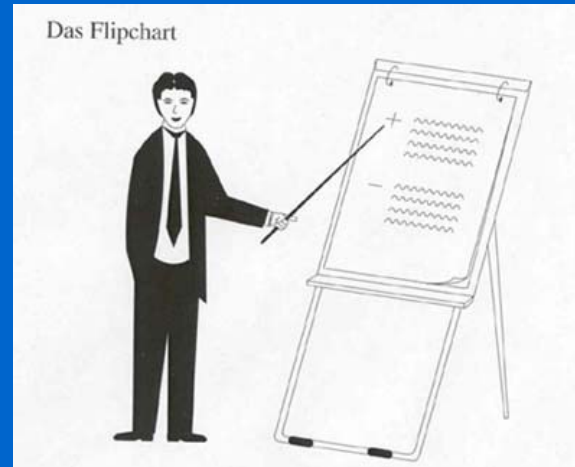
Ideensuchtechnik: Mindmapping



Präsentationstechniken 1

- Flipchart

- Visualisiert einen Vortrag, kann jederzeit ergänzt werden
- alle Charts gemeinsam ergeben Gesamtüberblick des Themas
- leicht zu handhaben
- Material: Charttafel, Blankoblätter, Filzschreiber



Präsentationstechniken 2

- Metaplanwand

- Werkzeug zum Steuern von Diskussionen, Entscheidungsprozessen
- Jeder Teilnehmer ist auch Visualisierer seiner Beiträge
- Material: Pinnwand, Packpapier, Karten, Filzschreiber, Markierungsnadeln, Selbstklebepunkte



- Kartenabfrage

Beispielhafte Organisationsprojekte 1

- Teamprojekt Personalverwaltung
 - Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation
 - Mögliche Zielsetzungen:
 - Kundenorientierung (one face to the customer)
 - Produktorientierung (Serviceteam)
 - Prozessorientierung (ganzheitliche Sachbearbeitung)
- Reorganisation Beihilfeservice
 - Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation
 - Produkt- und weitgehende Prozessorientierung
 - Kundenorientierung (keine feste Zuordnung, alle geben Auskunft)

Beispielhafte Organisationsprojekte 2

- Reorganisation Einkauf
 - Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation
 - Prozessorientierung: Zusammenführung von Aufgaben im Team (Rechnungssachbearbeitung und Inventarisierung)
 - Prozessorientierung: Zusammenführung von IT-Werkzeugen
- Aufbau eines Studierendenservicecenter
 - Bauliche Zusammenführung der beteiligten Abteilungen
 - Veränderung der Prozessorganisation
 - Anpassung der Aufbauorganisation
 - Verstärkte Nutzung it-gestützter Selbstbedienungssysteme

Beispielhafte Organisationsprojekte 3

- Einführung der modifizierten Gleitzeit
 - Verbesserung der zeitlichen Organisation
 - Verbesserung des Kundenservice (Dienstleistungsabend)
 - Verbesserung der Arbeitsplatzorganisation (Zeit folgt der Arbeit)
 - Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit (Zeitsouveränität)
- Einführung web-gestützte Reisebearbeitung
 - Dezentralisierung von Verwaltungsvorgängen
 - it-gestützter Workflow
 - Aufgabenkritik
 - Verbesserung der prozessualen Organisation

Rolle der IT in der Organisationsentwicklung

- Der Einsatz von IT unterstützt die Veränderung von Arbeitsprozessen
- it-gestützte Automatisierung entlastet von einfachen Standardvorgängen
- IT-Workflow bildet Arbeitsvorgänge ab und verändert sie
- IT-Vernetzung von Arbeitsplätzen ist eine Voraussetzung für ihre organisatorische Vernetzung
- Mail ergänzt oder ersetzt Schriftverkehr und führt zu einem schnelleren Informationsaustausch
- Schnelle und überall verfügbare Informationsbereitstellung
- IT verändert die Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister

-
-
-

Organisationsentwicklung

Danke
für Ihre
Aufmerksamkeit
und
Mitarbeit !