



# 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)

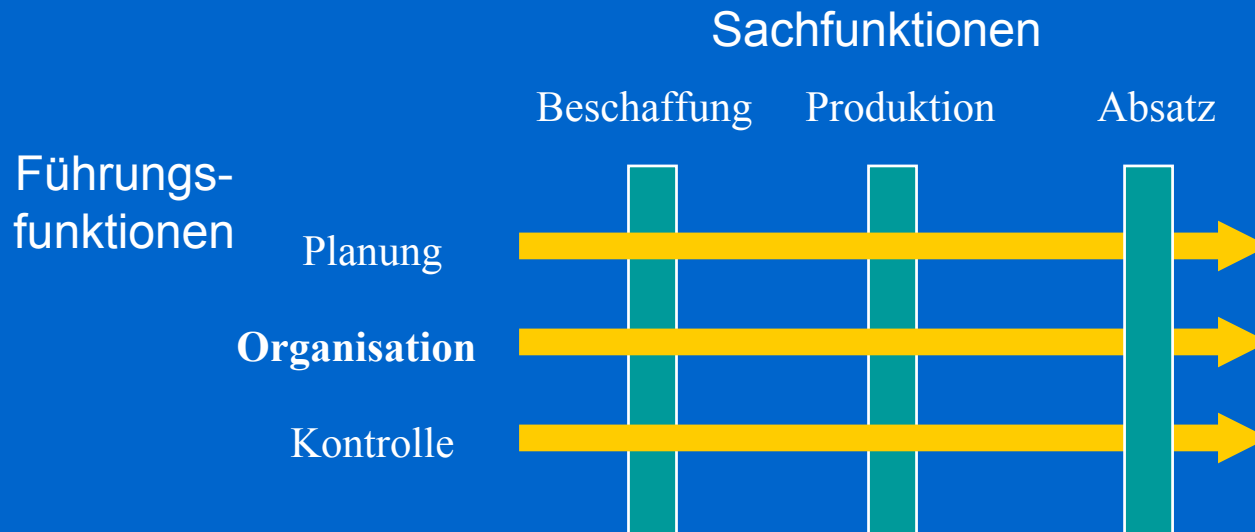


# Organisationsformen 2: Ausrichtung der hierarchischen Organisation

- **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“ ?

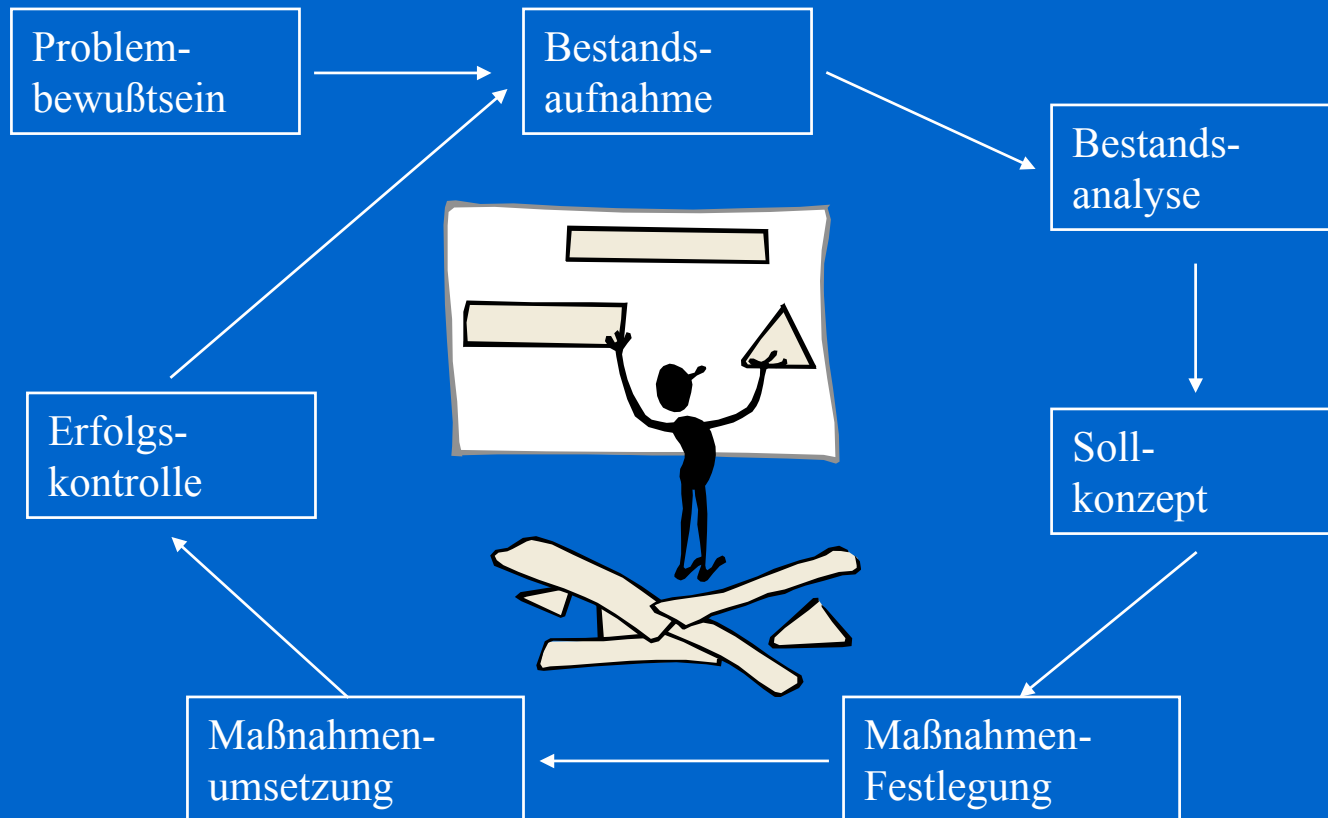
Die Veränderung der Aufbau- und/oder Ablauforganisation mit dem Ziel, das gestaltende Handeln der Organisation im Hinblick auf dessen Aufgaben und Ziele zu optimieren - zum Vorteil der Kunden und unter Bewahrung bzw. Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit.

# 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-, Marktanteilssteigerung 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

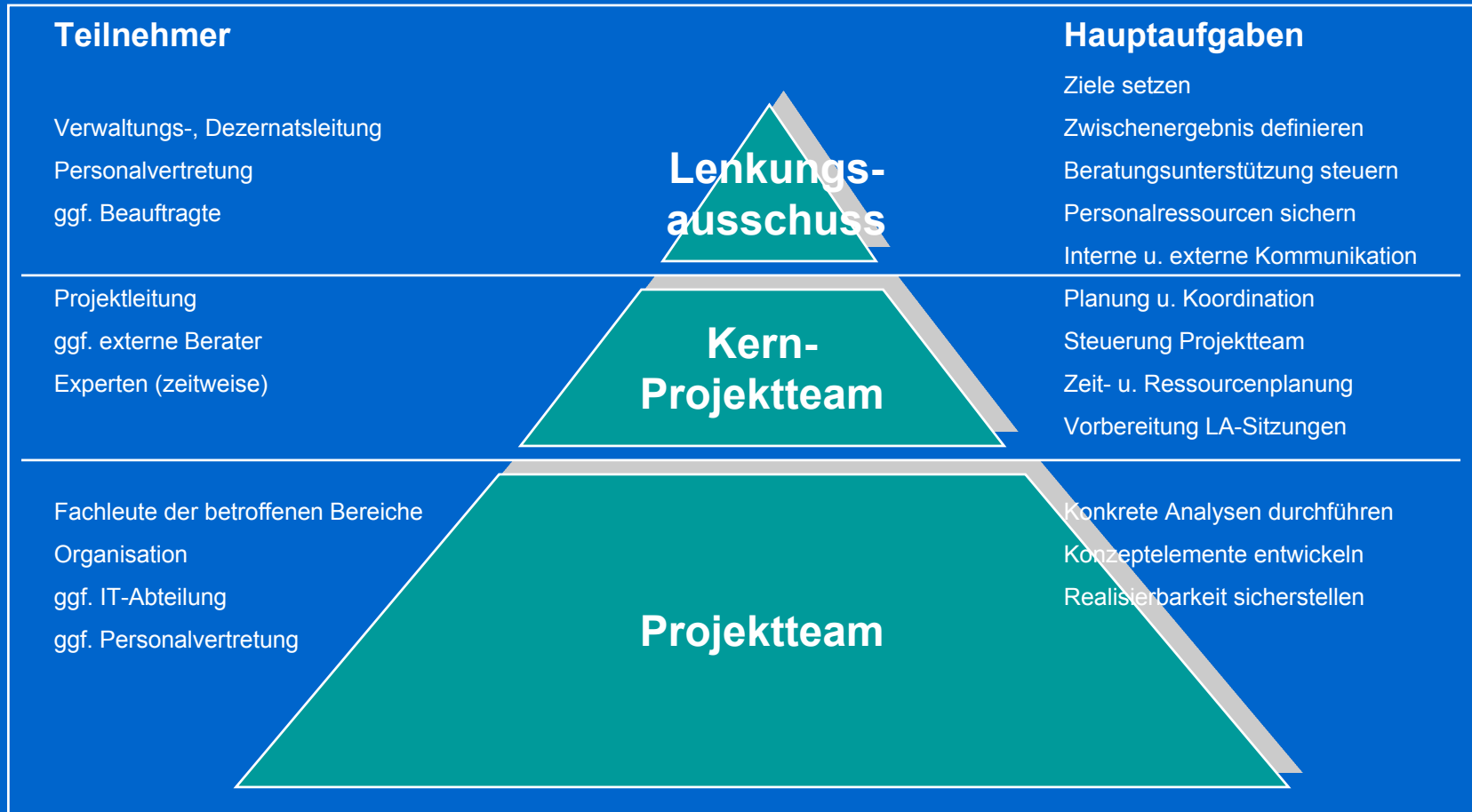
# Projektarbeit 1: Projektart

- 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**

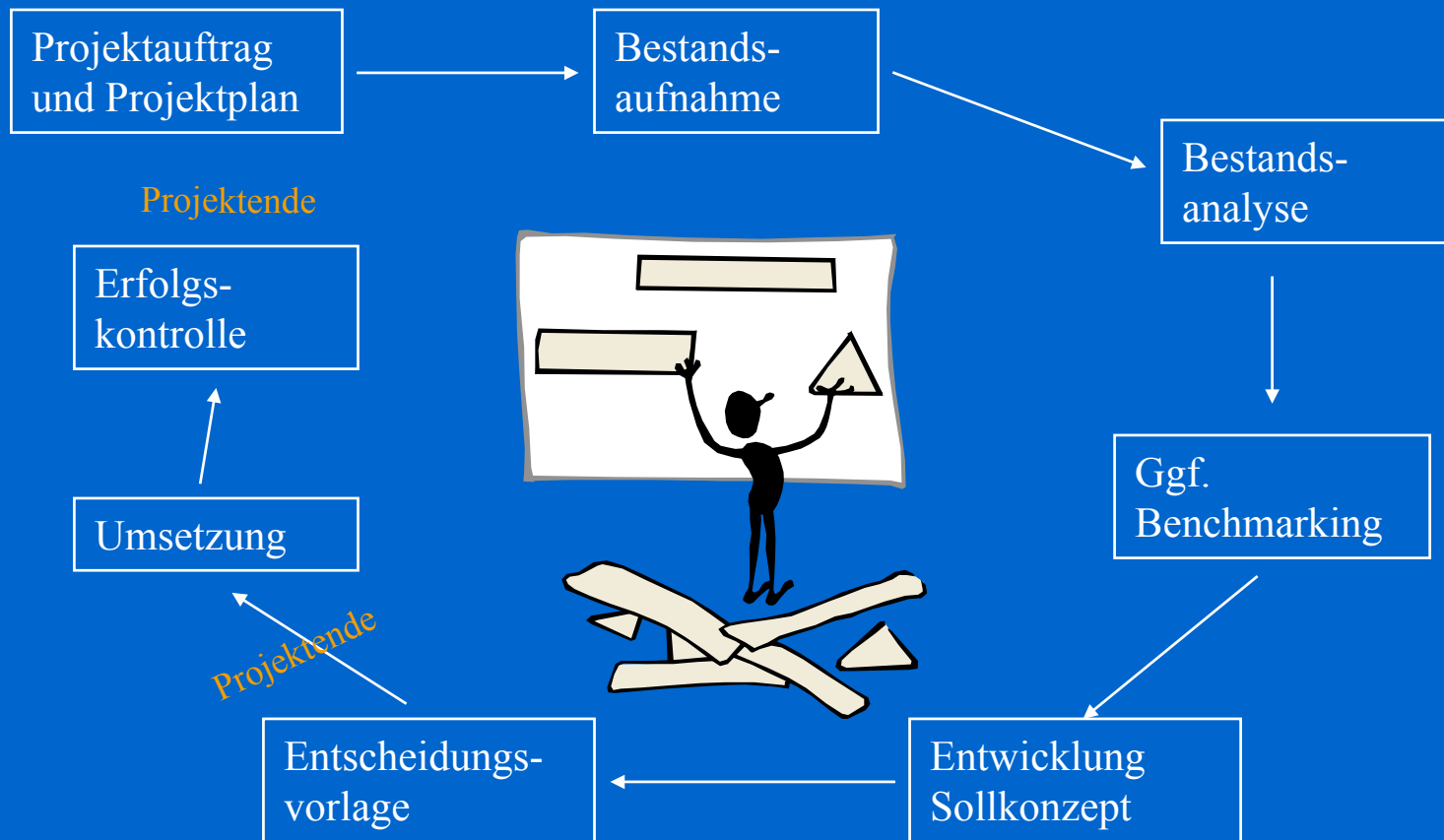
Regel: Maximale Projektlaufzeit ein Jahr.  
Meilensteine sind festzulegen

- **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)

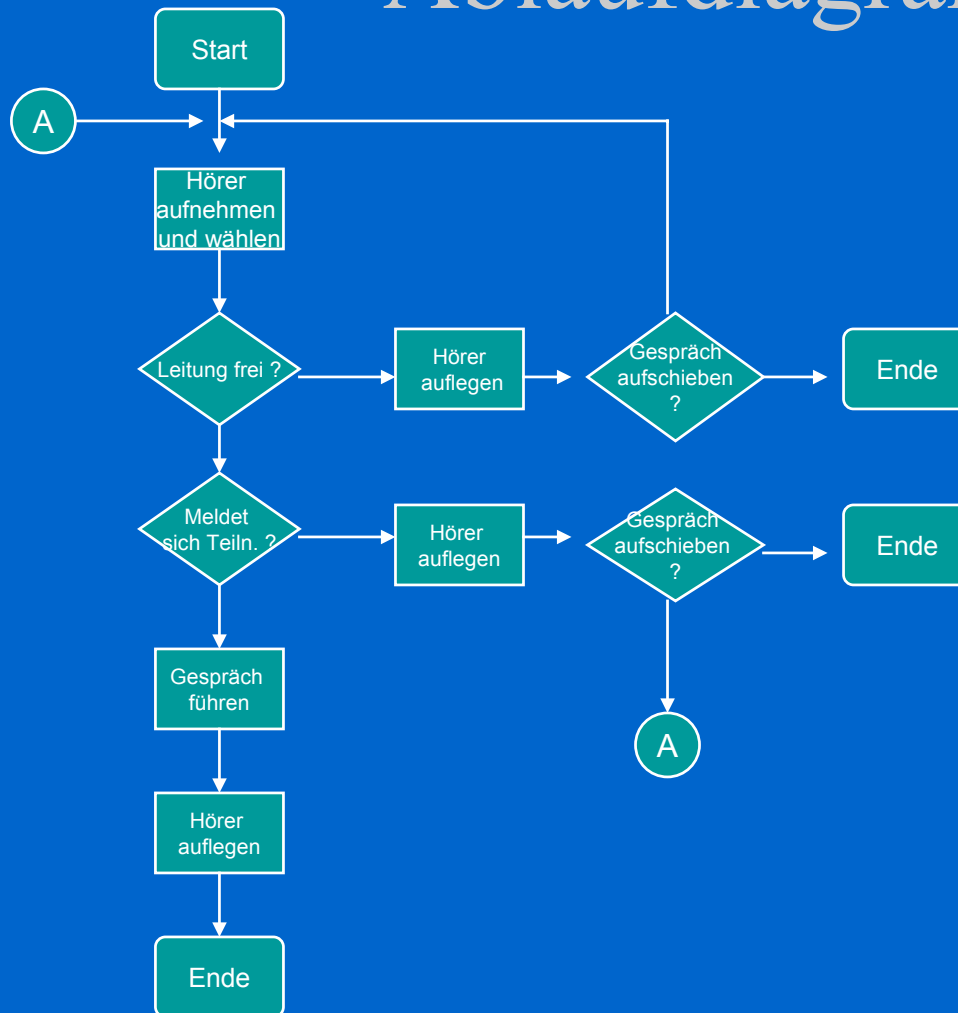
ständig Änderungs-/       nie Änderungs-/  
Verbesserungsvorschläge 1 2 3 4 5 6 Verbesserungsvorschläge

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

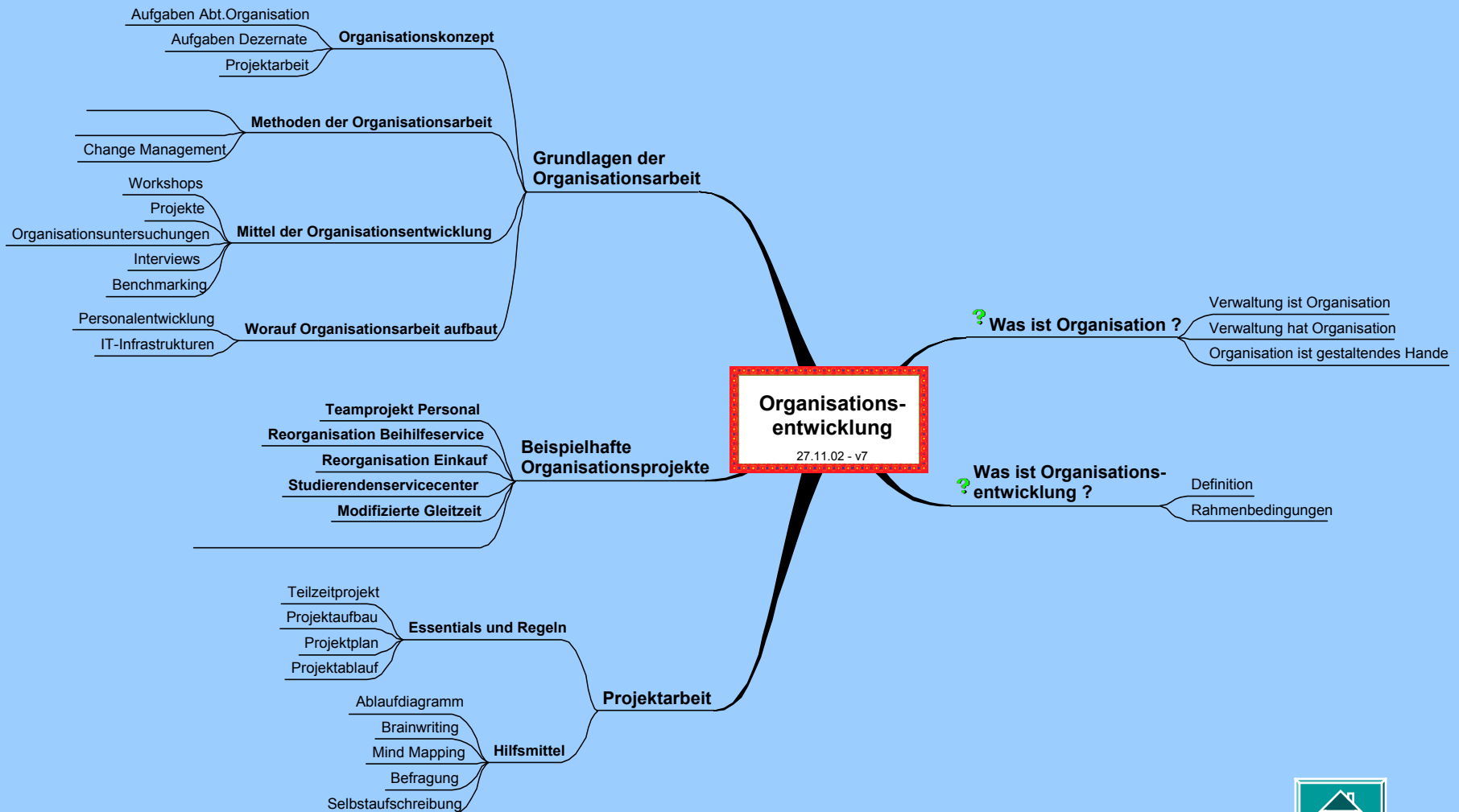
Linien mit  
Richtungspfeilen

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

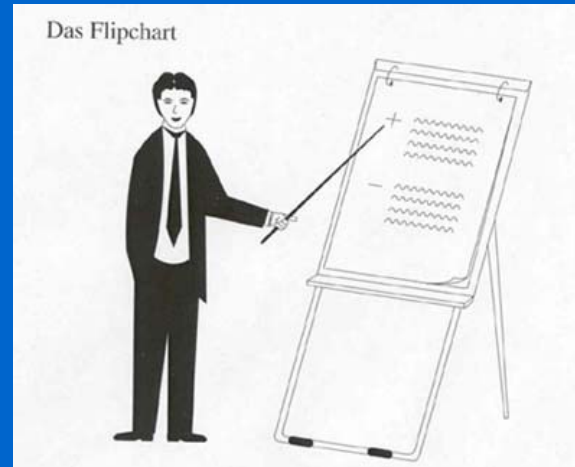
# Ideensuchtechnik: Mindmapping



# 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

