

# Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit

Von Professor Dr. Helmut Wittlage



VERLAG NEUE WIRTSCHAFTS-BRIEFE  
HERNE / BERLIN

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort . . . . .	5
Literaturverzeichnis . . . . .	11
Verzeichnis der Abbildungen. . . . .	16
Verzeichnis der Anlagen . . . . .	17
<b>1 Einleitung: Grundlagen der praktischen Organisationsarbeit</b>	
11 Objektbereich und Zielsetzung der praktischen Organisationsarbeit. . . . .	19
111 Objektbereich . . . . .	19
112 Zielsetzung . . . . .	20
12 Begriffliche Grundlagen. . . . .	21
121 Organisation . . . . .	21
122 Disposition . . . . .	23
123 Improvisation . . . . .	24
124 Zusammenfassung . . . . .	24
13 Organisationsmethodik und Organisationstechnik. . . . .	25
131 Organisationsmethodik . . . . .	25
132 Organisationstechnik . . . . .	26
<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 1</i> . . . . .	27
<b>2 Organisationskreislauf</b>	
21 Ansatzpunkte praktischer Organisationsarbeit . . . . .	28
22 Organisationskreislauf. . . . .	29
23 Praktische Vorgehensweise in Abhängigkeit von der Komplexität des Organisationsproblems . . . . .	32
231 Voruntersuchung . . . . .	32
232 Hauptuntersuchung . . . . .	33
233 Einzeluntersuchung . . . . .	34
24 Phasen des Organisationskreislaufes . . . . .	34
241 Auswahl des Organisationsproblems und Planung der Organisationsarbeit . . . . .	35
242 Aufnahme des Istzustandes (Informationsgewinnung) . . . . .	37
243 Analyse und kritische Würdigung des Istzustandes. . . . .	38
244 Entwicklung einer Sollkonzeption. . . . .	40
245 Einführung der ausgewählten Sollkonzeption . . . . .	40
246 Kontrolle . . . . .	41
<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 2</i> . . . . .	41
<b>3 Techniken der Informationsgewinnung (Erhebungstechniken)</b>	
31 Zielsetzung der Istaufnahme . . . . .	43
32 Schwierigkeiten und Widerstände . . . . .	44
33 Formen der Techniken der Informationsgewinnung (Erhebungstechniken) . . . . .	45
331 Befragung. . . . .	45
3311 Interview . . . . .	46
3312 Fragebogen. . . . .	57
3313 Beurteilung der unterschiedlichen Befragungsformen. . . . .	58
<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 331</i> . . . . .	60
332 Beobachtung . . . . .	61
3321 Formen der Beobachtung. . . . .	62
33211 Strukturierte und unstrukturierte Beobachtung. . . . .	62
33212 Offene und verdeckte Beobachtung . . . . .	64
33213 Teilnehmende und nicht teilnehmende Beobachtung. . . . .	64
3322 Kritische Würdigung . . . . .	65
<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 332</i> . . . . .	65

333	Selbstaufschreibung . . . . .	66
3331	Tagesberichte . . . . .	67
3332	Aufgaben- und Tätigkeitsberichte . . . . .	72
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 333</i> . . . . .	75
334	Messen und Zählen . . . . .	75
3341	Erfassung der Umweltfaktoren des Arbeitsplatzes . . . . .	75
3342	Messen und Zählen von Bearbeitungsobjekten und Sachmitteln . . . . .	78
3343	Verfahren der Zeitermittlung . . . . .	79
33431	Direkte Zeitermittlungen . . . . .	81
33432	Indirekte Zeitermittlungen . . . . .	92
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 334</i> . . . . .	94
335	Dokumentenanalyse . . . . .	95
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 335</i> . . . . .	97
336	Kostenermittlungen . . . . .	97
4	Techniken der Dokumentation (Darstellungstechniken)	
41	Formen der Darstellung . . . . .	98
42	Darstellung der Gebildestruktur (Aufbauorganisation) . . . . .	100
421	Aufabengliederungsübersicht . . . . .	100
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 421</i> . . . . .	104
422	Stellenbeschreibung . . . . .	104
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 422</i> . . . . .	112
423	Organigramme . . . . .	113
424	Funktionendiagramme . . . . .	123
	<i>Kontrollfragen zu den Abschnitten 423 und 424</i> . . . . .	129
425	Darstellung der Kommunikationsbeziehungen . . . . .	130
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 425</i> . . . . .	138
426	Verzeichnisse . . . . .	138
43	Darstellung der informalen Organisation . . . . .	139
431	Inhalt der informalen Organisation und ihre Erfäßbarkeit . . . . .	140
432	Soziometrische Darstellungstechniken . . . . .	143
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 43</i> . . . . .	145
44	Darstellung der Prozeßstruktur (Ablauforganisation) . . . . .	146
441	Darstellungsformen . . . . .	147
442	Verbale Darstellung . . . . .	148
4421	Verbale Beschreibung von Arbeitsabläufen . . . . .	148
4422	Verzeichnis der Arbeitsabläufe . . . . .	148
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitten 441 und 442</i> . . . . .	148
443	Graphisch-tabellarische Darstellungsformen . . . . .	149
4431	Arbeitsablaufkarten . . . . .	152
4432	Balkendiagramme . . . . .	153
4433	Ablaufdiagramme . . . . .	155
44331	Edv-maschinelle Bearbeitung (Datenfluß- und Programmablaufpläne) . . . . .	155
44332	Konventionelle Bearbeitung . . . . .	157
4434	Methode Jordt-Gscheidle . . . . .	159
	<i>Kontrollfragen zu den Abschnitten 4431 – 4434</i> . . . . .	160
4435	Netzpläne . . . . .	161
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 4435</i> . . . . .	170
4436	Vordruckstammbaum und Vordruckdurchlaufplan . . . . .	171
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 4436</i> . . . . .	174
444	Verzeichnis der Sachmittel . . . . .	174
4441	Verzeichnis der Arbeitsmittel . . . . .	174
4442	Verzeichnis der Arbeitsunterlagen . . . . .	174
45	Organisationshandbuch . . . . .	175
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 45</i> . . . . .	176

5	Verfahren der Istkritik	
51	Methodische und inhaltliche Grundlagen	178
52	Schwachstellenkatalog	181
53	Prüffragenkatalog	182
54	Prüfmatrix	184
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 5</i>	188
6	Methoden und Techniken der Entwicklung einer Sollkonzeption	
61	Entwicklung alternativer Sollkonzeptionen	189
611	Konventionelle Technik	189
612	Kreativitätstechniken	190
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 61</i>	192
62	Personalbedarfsrechnung	194
621	Arten der Personalbedarfsrechnung	194
6211	Globale Berücksichtigung des Mengen- und Zeitgerüsts	194
6212	Differenzierte Berücksichtigung der Art der Aufgabenerfüllung, des Zeit- und Mengengerüsts	195
62121	„Manuell-geistige“ Aufgabenerfüllung	195
62122	„Manuell-technologische“ Aufgabenerfüllung	196
622	Unterschiede der Verfahren	197
623	Optimierung	199
6231	Problemstellung	199
6232	Bestimmung des Untersuchungsumfanges	200
62321	Bestimmung der Aufgabenarten	200
62322	Stichprobenumfang der Bearbeitungszeitermittlung je Aufgabenart	200
6233	Personalbedarf bei schwankendem Aufgabenanfall	201
62331	Analyse bisheriger Lösungsansätze	201
62332	Mehrstufige Lösung	205
6234	Reservebedarf	207
6235	Schlußbemerkung	207
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 62</i>	208
63	Bewertung und Auswahl	208
631	Verbaler Vergleich	209
632	Wirtschaftlichkeitsberechnungen	209
633	Punktwertverfahren	213
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 63</i>	216
64	Präsentation und Untersuchungsbericht	216
641	Präsentation	217
642	Untersuchungsbericht	218
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 64</i>	219
	<b>Methoden und Techniken der Einführung</b>	
71	Einsatzvorbereitung	220
711	Einführungsmethode	220
712	Realisierungsplanung	222
713	Bereitstellung der Ressourcen	223
714	Information	223
715	Sicherung der laufenden Aufgabenerfüllung	224
72	Übernahme	224
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 7</i>	225
8	Erfolgskontrolle	226
	<i>Kontrollfragen zu Abschnitt 8</i>	227
	Stichwortverzeichnis	245