



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Personal & Organisation

## P&O II Kurs (1)

6. Veranstaltung

Praktische Handlungssteuerung  
durch Organisationsinstrumente

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



## Zur Einbindung des Themas

---



- Der Einsatz von Organisationsinstrumenten ergänzt die handlungssteuernde Wirkung der Organisationsstruktur – vorausgesetzt, die Anwendungsbedingungen passen.
- In dieser Einheit verknüpfen wir Strukturen und Abläufe anhand dieser Tools unter dem Aspekt der gezielten Handlungssteuerung. Sie gewinnen einen ersten Eindruck von der Bandbreite typischer Interventionen für typische Bedarfssituationen und lernen exemplarisch, wie man diese Tools (als GL? als Personaler? als Führungskraft?) einsetzt.
- Damit ist in dieser Vorlesungsreihe der Übergang von theoretischen zu praktischen Schwerpunkten nun vollzogen; die folgenden Einheiten sind ebenfalls an konkreten Anwendungssituationen (teils in Leitfadenform) ausgerichtet.

# Lernziele

---



- Organisationsinstrumente als standardisierte Vorgehensweisen zur Lösung von „Standardproblemen“ begreifen
- Unterschiedliche Arten von Organisationsinstrumenten kennen und anwenden lernen

- Aufgaben der Sekundärorganisation
- Das Regelwerk des Unternehmens
- Organisationsinstrumente / Systematisierung
- Übergreifende Orgatools
- Tools Berichtswesen / Dokumentation
- Tools Information / Kommunikation
- Tools individuelle Arbeitshilfen
- Fallbeispiel: Wüst

# Aufgaben der Sekundärorganisation

---



## Ablauforganisation (allg. Koordination)

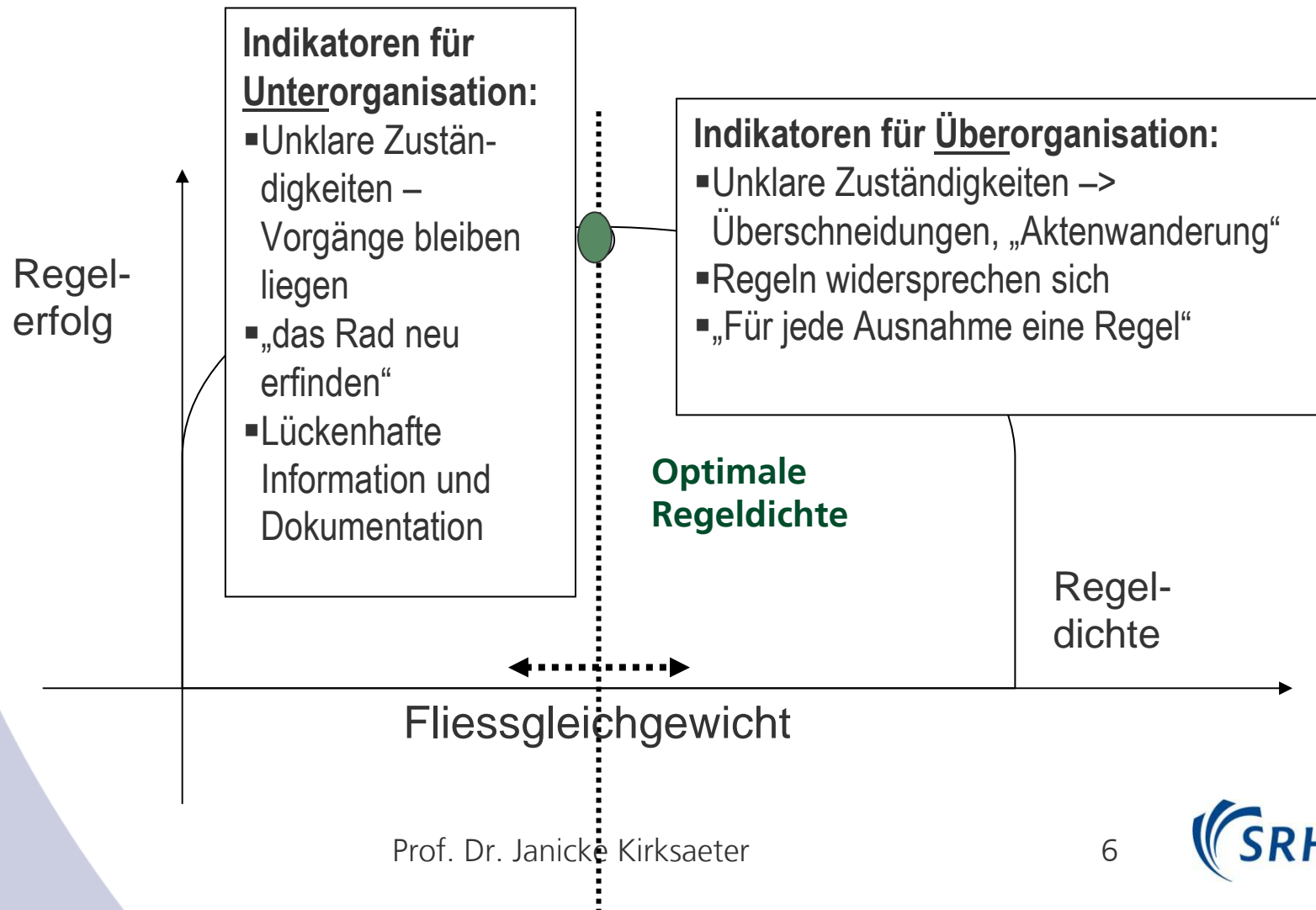
- Innerhalb bestehender Struktur
- Differenzierte Ergänzung der Primärorganisation
- Prozesse definieren und Schnittstellen festlegen
- Datenübergaben / Information sicherstellen

## Sekundärorganisation (Gremienarbeit)

- Über bestehende Struktur hinaus koordinieren
- Temporäre Ergänzung der Primärorganisation
- Wahrnehmung temporärer Aufgaben
- Institutionalisierung von Prozessänderungen

-> *„Handlungssteuerung in Organisationen“*

## Das Substitutionsprinzip



# Das Regelwerk des Unternehmens

---



## Formale und informelle Regeln

### Formale Regeln:

- Betriebsverfassung
- Arbeitsvertrag
- Dienstanweisung
- Stellenbeschreibung, etc.

Relation zwischen:

-> Verbindlichkeit,

-> Wichtigkeit und

-> Sanktionierung?

### Informelle Regeln:

- Dresscode
- Ethical Standards
- Unternehmenskultur
- Statussymbole, etc.

## Zur Regeldichte

- Niedrig:**
- Neu gegründete Unternehmen  
-> faktisch geringer Regelungsbedarf
  - Schnell wachsende Unternehmen  
-> Entwicklung formalisierter Strukturen kann phasenweise mit Unternehmernwachstum nicht Schritt halten
  - Unternehmen mit ausgeprägter Innovationskultur  
-> High Tech, IT („Tüftler und Erfinder“)
- Hoch:**
- Nahrungsmittelproduktion (Hygiene; Risiko)  
z.B. Kopfbedeckung, Müllentsorgung
  - Chemieproduktion (Risiko, Gefährdung)  
z.B. Schutzkleidung; absolutes Rauchverbot
  - Stark zentralisierte Unternehmen  
z.B. Berichtswesen, Antragstellung



## Beispiele für Regeln

- Alle neuen Mitarbeiter sind in die Brandschutz- und Sicherheitsanweisungen einzuführen.
- Die Pflichten der Berichterstattung sind im -> Projekthandbuch niedergelegt.
- Führungskräfte ab E3 haben Anspruch auf einen Dienstwagen der gehobenen Mittelklasse. Projektleitern kann ein Dienstwagen auf Antrag gewährt werden, sofern ihre Betriebszugehörigkeit mehr als fünf Jahre beträgt.
- Zu den Sitzungen besteht grundsätzlich Anwesenheitspflicht.

-> *Weitere Beispiele?*

## Definition:

Organisationsinstrumente sind standardisierte Vorgehensweisen zur Lösung regelmässig auftretender Entscheidungen, Prozesse und Bedarfe, z.B.: ...

- Regeln zu Vorgängen
  - Gestaltung von Informationsprozessen
  - Festlegung von Teilschritten und Verantwortlichkeiten
- > „*Standardlösungen von Standardproblemen*“

## Wirkung von Organisationsinstrumenten (Orgatools)

- Die Übergabe von Teilprozessen von einer Stelle / Organisationseinheit wird geglättet (inhaltliche und technische **Anschlussfähigkeit**)
- Durch die Standardisierung wird eine Mindestqualität der Prozesse sichergestellt; ausserdem wird der vollständige Durchlauf der Einzelschritte sichergestellt (**Prozessqualität**)
- Es werden **Skaleneffekte** erwirtschaftet: der Prozessdurchlauf kann ohne Qualitätsverlust beschleunigt werden
- Die **Qualifikationsanforderungen reduzieren** sich: je standardisierter ein Prozess ist, desto geringer sind die Anforderungen an den / die Ausübenden.

# Orgatools Systematisierung



- Instrumente, die unternehmensübergreifend wirken } **Übergreifende Orgatools**
- Instrumente, die der institutionalisierten Erfassung und Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen dienen (stichtagbezogen) } **Berichtswesen / Dokumentation**
- Instrumente, die der Kanalisierung und gezielten Weitergabe von Informationen an Zielgruppen dienen } **Information / Kommunikation**
- Instrumente, die selbstbestimmt am Einzelarbeitsplatz eingesetzt werden können } **(individuelle) Arbeitshilfen**

## Partizipation (-> Entscheidungen)

- Def.: => Teilhabe der Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen des Unternehmens
- Nach festgelegten Regeln
- Voraussetzung: Information, Qualifikation, Delegation sowie Engagement
- Hierarchie behält Gültigkeit; keine basisdemokratische Veranstaltung!
- Keine *normative* Konnotation (Zweckmässigkeit für Unternehmen, Bereitschaft der Mitarbeiter)

# Übergreifende Orgatools



Partizipation(sgrad)	0 %	Anwendungsbeispiel
<b><u>FK entscheidet</u></b> und weist MA an; i.d.R. keine grösseren Erklärungen	↓	Belegfluss; Protokollführung in einer Sitzung
FK entscheidet und begründet Entscheidung den MA gegenüber		Delegation / Arbeitsteilung innerhalb der Abteilung
FK sammelt Sichtweisen der MA, entscheidet und begründet		Ordnung der Ablagesystematik; abteilungsübergreifende Zuarbeit
FK sammelt Sichtweisen der MA, lässt Präferenzen zu, entscheidet und begründet		Urlaubsplanung in der Abteilung; Zuweisung von Projektarbeit
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA definieren Endauswahl weniger Alternativen; FK entscheidet und begründet		Entscheidung über neues Mobiliar, neue Software etc.
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA votieren für Prio-A-Alternative; FK behält sich Veto-Recht vor		Weihnachtsfeier der Abteilung; Betriebsausflug, Einsatz von Textbausteinen etc.
<b><u>MA entscheiden</u></b> komplett selbst		100 %

## **Marktprinzip** (-> Ressourcen) / Interne Leistungsverrechnung

- Zusätzliches Steuerungsprinzip für Bedarfe, die von einer Organisationseinheit erstellt und von anderen genutzt werden
- Ziel: Bedarfssteuerung durch Transparenz und Weiterbelastung der kalkulatorischen Kosten
- Voraussetzung: Beeinflussbarkeit durch abnehmende Organisationseinheit
- In Kombination mit Ergebnis-/Budgetvorgaben
- Typische Beispiele: Anwenderbetreuung IT, Weiterbildung, Fuhrpark, etc.
- Ggf. „politische“ Preise

## Marktprinzip: ein kurzes Beispiel

- Sie sind LeiterIn einer Vertriebsabteilung mit insgesamt 10 Mitarbeitern, von denen zwei den Status von Teamleitern haben und die restlichen acht auf der Ausführungsebene angesiedelt sind.
- Den seit einiger Zeit bröckelnden Umsatz führen Sie auf gestiegene Ansprüche an die Qualifikation der Mitarbeiter zurück. Sie erwägen also, in die Fortbildung Ihrer Mitarbeiter zu investieren.
- Der entsprechende Betrag, also die Aufwendungen für die Fortbildung, wird dem Budget Ihrer Kostenstelle von **82T€** angelastet.
- Da Sie noch nicht wissen, auf welche Art dies geschieht (Umlage? Entstandene Trainingstagesätze?), stellen Sie diese Alternativen zum Vergleich gegenüber.



# Übergreifende Orgatools



**Marktprinzip;** Alternativenvergleich zwischen Umlage (A) und Kosten durch Trainingstagesätze für alle Mitarbeiter (B) oder nur die beiden Teamleiter (C)

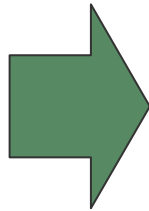
<b>Kostenstelle 007 <u>Vertrieb</u></b>	<b>Variante A</b>	<b>Variante B</b>	<b>Variante C</b>
Sachkosten	<b>32 T€</b>	<b>32 T€</b>	<b>32 T€</b>
Personalkosten	<b>45 T€</b>	<b>45 T€</b>	<b>45 T€</b>
Bezogene Leistungen	<b>Pauschale 5 T€</b>	<b>Alle MA 10 T€</b>	<b>Nur FK 2 T€</b>
Summe Kostenstelle	<b>82 T€</b>	<b>87 T€</b>	<b>79 T€</b>
Budgetdelta	<b>0 T€</b>	<b>-5 T€</b>	<b>+3 T€</b>

# Übergreifende Orgatools



## Vorgaben...

zur  
**Aufgabe**



zum  
**Prozess**



zum  
**Ergebnis**

**Was?**

- Stellenbeschreibung
- Checkliste
- etc.

**Wie?**

- Verfahrensanweisung
- Jobliste
- etc.

**Wie viel?**

- Umsatz
- Qualität
- Kennzahlen
- etc.

- > *universelles Orgatool für jede Ebene*
- > *schliesst andere Tools in sich ein*
- > *Annahme: Kausalitätshypothese*

## Vorgaben zur Aufgabe

- Anwendungsbeispiele: Stellenbeschreibung, Checklists / Joblists
- Einsatzbereich für Aufgabenmerkmale:
  - Fester Bestandteil des Tagesgeschäfts
  - Sich wiederholende Aufgaben
  - Geringer Komplexitätsgrad
  - Verzahnung im Gesamtprozess
- Umsetzung: Schwierig in schnell veränderbarem Umfeld
- Kommentar: In der aktuellen Praxis abnehmende Bedeutung. Kosten-Nutzen-Relation teils fraglich  
Alternative: Rollenbeschreibung

## Vorgaben zum Prozess

- Anwendungsbeispiele: Orga-Handbuch, Verfahrensanweisung
- Einsatzbereich für Aufgabenmerkmale:
  - Das „Wie“ der Aufgabenerfüllung hat signifikanten Einfluss auf Gesamtprozess und / oder auf die gesamte Leistungsqualität
  - Es gibt vergleichbare Prozesse in anderen Bereichen, die nach demselben Muster ablaufen
  - Schnittstellen / Verantwortlichkeiten sind klar
- Umsetzung / Kommentar: wird oft von Selbstorganisation unterlaufen. Kontrollinstrument: internes Qualitätsmanagement. (Sanktionen / Kontrolle?)

## Vorgaben zum Ergebnis

- Anwendungsbeispiele: Ausschussquote (Produktion); max. Anzahl Fehlbuchungen (FiBu); Umsatz (Vertrieb); Rabattierung je Lieferant (Einkauf); nachgewiesene Nettokontakte (Marketing)
- Einsatzbereich für Aufgabenmerkmale:
  - Zielüberprüfung findet statt und hat Konsequenzen (Prämie, Beförderung)
  - Ergebnis ordinal oder kardinal messbar (Kennzahlen?)
- Umsetzung / Kommentar: Auf Dauer nur dann wirksam, wenn individuell beeinflussbar und in weiterer Konsequenz Veränderungen des Gesamtprozesses umsetzbar

## Leitlinien (-> Werte)

- Schriftliche Formulierung der Werte, die als wesentliche Richtschnur des Unternehmens dienen sollen
- Zweck: dauerhafter Bezugspunkt für wichtige Entscheidungen im Unternehmen (Identität)
- Mitarbeit der Mitarbeiter an Leitlinien?
- Permanente Kommunikation notwendig
- Achtung: Leitlinien  $\neq$  Unternehmenskultur; kein Automatismus

# Fallbeispiel Wüst – das Unternehmen



- Gegründet 1943; Familienunternehmen der 3. Generation
- Tätigkeitsgebiet: Sanitär, Heizung und Komfortlüftung
- Professionelle Beratung, Planungs- sowie Installationsarbeiten, Service und Reparatur
- Seit 1973 Ausbildungsbetrieb, derzeit 10 Lehrlinge
- 35 Mitarbeiter, alle „gelernte Berufsleute“; Spezialisten auf ihren Gebieten
- Regionales Unternehmen mit „weitreichendem Fokus“
- Ständiges Wachstum, „bedeutender Arbeitgeber“



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

## Fallbeispiel Wüst - Leitbild (Auszug)

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

- 1. Die Pflege unserer Stammkundschaft hat oberste Priorität.**
- 2. Qualität - Nicht die "Beste" sondern die "Optimale".**
- 3. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser Kapital.**
- 4. Kommunikation und ein kooperativer Führungsstil helfen uns, das familiäre Klima in der Unternehmung zu erhalten.**
- 5. Die Umsetzung und Überwachung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes erfolgen durch die konsequente Einhaltung und Vorgaben des Managementsystems.**
- 6. Wir sind offen für Neues.**
- 7. Wir sind Teil der Allgemeinheit.**
- 8. Den Umweltschutzgedanken nehmen wir sehr ernst.**



# Fallbeispiel Wüst - Übung

---



1. Inwiefern halten Sie dieses Leitbild für zweckmässig?
2. Woran könnte man auf der Handlungsebene erkennen, dass die Sollformulierungen des Leitbildes auch im Tagesgeschäft umgesetzt werden?
3. Was müsste die Wüst AG tun, um dieses Leitbild in der Organisation zu verankern?
4. Wie kann sie nach innen und aussen glaubhaft vermitteln, dass diese Werte tatsächlich ernst genommen werden?

## Management-Informationssystem (MIS)

- Merkmale: IT-gestütztes Datenbank- und Kennzahlensystem, das den Führungskräften entscheidungsnotwendige Informationen liefert
- Beispiel: täglich abrufbare bundesweite Umsatz- / Vertriebszahlen und Auswertungen
- Einsatz: je nach situativen Informationsbedarf für Entscheider im Unternehmen

## Kostenstellenauswertung

- Merkmale:
  - erhält der KoSte-Verantwortliche i.d.R. vom Controlling
  - Soll-Ist-Vergleich der monatlichen Budgetzahlen
  - aufbereitetes Zahlenmaterial: Tabellen / Grafiken
- Einsatz:
  - Zeitnahe Kostensteuerung direkt durch Entscheider an der Basis (-> Anteil beeinflussbarer Kosten?)
  - Achtung: bei zu viel / nicht nutzerfreundlicher Aufbereitung
  - > Gefahr des „Datenfriedhofs“!

## Abteilungsbericht

- Merkmale:
  - beschreibt die Abteilungsentwicklung in einem definierten Zeitfenster (z.B. 1 Jahr)
  - Berichtstruktur meist fest vorgegeben (z.B. Budgetzahlen, Personal, Projekte und Massnahmen, Ziele)
- Beispiel: im Pharmaunternehmen - Quartalsbericht Vertrieb rezeptfreie Schmerzmittel Nordwest
- Einsatz:
  - für Hauptabteilungen oder Bereiche mit zentraler Bedeutung für das Unternehmen
  - als Entscheidungsgrundlage für die Zentrale / Holding

## Intranet

- Merkmale: quasi ein privates Internet im Unternehmen nur für interne Zugriffe, das gleichzeitig als Datenbank und Kommunikationsplattform fungiert
- Einsatz:
  - universell (wie www); auch für E-Learning, Video-Konferenzen, Stellenausschreibungen, Verfahrensanweisungen, Vorschlagswesen, MIS, ...
  - Achtung: Pflege / Aktualität der Daten? -> Gefahr des Datenfriedhofs

## Datenbanken

- Merkmale: Systematisierte, filterbare IT-Datensammlung
- Beispiel: Adressdatenbank, elektronisches Ablagesystem verschlagworteter Projektberichte, Baupläne, VAs, ...

Einsatz: mächtig, aber nicht unproblematisch, weil

- Aufwand-Nutzen-Verhältnis oft unklar: DB-Aufbau ist aufwendig, Nutzen muss sich im Tagesgeschäft erweisen
- Eingabe-/Zugriffsproblem: Wer hat Änderungsrecht und damit auch Pflegepflicht? – unliebsame Aufgabe, deshalb Verwahrlosungsgefahr der gesamten DB
- Systematisierungsproblem: Wissen / Informationen versickert, wenn die gewählte Systematik nicht den alltäglichen Bedürfnissen entspricht

## Handbücher

- Merkmale: systematisierte Sammlung aller wesentlichen handlungsrelevanten Informationen zu einem Thema
- Beispiel: Orga-Handbuch [O.-„Manual“], (Organigramm, Leitlinien, Unternehmensdarstellung, Telefonliste mit Verantwortungsbereichen, Job-/Checklists, ...) Projektleiterhandbuch, Seminarkatalog, etc.
- Einsatz: zur schnellen, systematischen Information, als Entscheidungsgrundlage für Vorgehensweisen, als Orientierung / Überblick über das Thema, als Nachschlagewerk für gezielte (praktische / organisatorische) Fragen

## Verfahrensanweisung

- Merkmale: Auflistung der übergeordneten Prozess-Schritte und -Eckdaten, Schnittstellen, Kompetenzen
- Beispiel: VA für die Instandhaltung des Hochdruckbehälters in der Produktion
- Einsatz:
  - im technischen Bereich: zur Einhaltung von Normen / Hygiene- oder Sicherheitsvorschriften, i.d.R. disziplinarisch verbindlich
  - Im Bereich Qualitätsmanagement: zur Definition von Arbeitsabläufen, Qualitätsstandards und Schnittstellen (Prozessoptimierung)



## Stellenbeschreibung (Rollenbeschreibung)

- Merkmale: Beschreibung der dauerhaften Aufgaben, Kompetenzen und Schnittstellen einer Stelle; üblich v.a. für wenig veränderliche Aufgabenbündel, konventionelle Berufsbilder
- Einsatz:
  - Auflistung der Kernaufgaben im Tagesgeschäft
  - Vorlage für Stellenausschreibung
  - Grundlage für Zielvereinbarung / MA-Beurteilung
  - Orientierung für Planung PE-Bedarf
  - Planungshilfe für Nachfolgeplanung
- Variante: modulare Rollenbeschreibung

## Fallbeispiel Wüst



SRH Hochschule  
Heidelberg

### „Neue Bürofahrzeuge Wüst Haustechnik AG“

Verschiedene Schriftfarben

- rot: Projektleitung Heizung
- grün: Abteilungsleiter Bad / Sanitär
- schwarz: Abteilungsleiter Heizung / Planungsabteilung

#### Fragen:

- > *Um welche Art von Tool könnte es sich hier handeln?*
- > *Welcher Zweck wird mit dieser Massnahme verfolgt?*



## Zu Informationsprozessen im Unternehmen

- Unterscheidung von Hol- und Bringschuld (-> Verantwortlichkeit?)
- Orgatools strukturieren und standardisieren die Information, legen Adressat und Sender fest, sowie die Form (schriftlich? interaktiv? etc.)
- Dadurch Kanalisation nach Zielgruppen
- Sie informieren indirekt auch über Daten / Infos, die nicht vorliegen

## Regelkommunikation

*wichtig!*

- Merkmale:
  - Festgelegter Termin (1 x / Woche / Monat, o.ä.)
  - Festgelegter Teilnehmerkreis
  - Definierte Agendastruktur
  - Begrenzte Dauer
  - Soll Kommunikations- und Koordinationsbedarf im Tagesgeschäft abdecken
- Beispiele: „Montagsrunde“, Abteilungsmeeting, Führungskreissitzung, Vertriebsmeeting, Jour fixe generell
- Einsatz:
  - Bei hoher Abwesenheitsrate der Kollegen (wenig Gelegenheit zu informeller Abstimmung)
  - Wenn detaillierte Kenntnis des Abteilungsgeschehens die eigene Arbeits-/Entscheidungsqualität verbessern kann

## MA-Zeitschrift

- Merkmale: erscheint ein- bis mehrmals im Jahr mit meist folgenden Inhalten: News aus den Divisions, Bericht vom Betriebsausflug, Jubiläen, Pensionierungen, ...
- Einsatz: v.a. in grossen Unternehmen; quasi-politisches Kommunikationsinstrument
- Variante: „News“ / „Ticker“; meist in elektronischer Form. Vorteile: geringere Kosten, weniger Aufwand, aktuellere Informationen

## Blackboard / Info-Tafeln

- Merkmale: wie schwarzes Brett, an zentralen Punkten im Unternehmen
- Beispiel: Blackboard für Produktionsstatistik
- Einsatz:
  - am Brett werden z.B. die tagesaktuellen Produktionszahlen visualisiert: Soll-Ist-Vergleich, Ausschussquote, etc. -> Veränderungen / Entwicklung sofort sichtbar
  - auch einsetzbar im administrativen Tagesgeschäft / Projektmanagement (Visualisierung des aktuellen Zielerreichungsgrades)
- Variante: Screens (Vorteil: leichtere Handhabung; Nachteil?)

## Betriebliches Vorschlagewesen

- Merkmale: Festgelegtes Verfahren, nach dem Verbesserungsvorschläge für die interne Organisation eingereicht, bewertet und prämiert werden
- Beispiel: „Ideenbörse“
- Einsatz: für jede Art von Vorschlägen geeignet; nach anfänglicher Begeisterung lässt das Ideen-Feuer oft schnell nach; schwierig zu revitalisieren

## Briefing

- Merkmale: Systematische, situative Informationsvermittlung für die Delegation von Aufgaben im Team
- Beispiel: Auftragsbriefing, Projektbriefing
- Einsatz:
  - im Projektmanagement
  - bei Sonderaufgaben, die an ein Team delegiert werden
  - in der Beratungs- und Werbebranche
  - bei Events



## Mailing

- Merkmale:
  - Verteiler (=Adressatenkreis) definiert sich über inhaltliche Betroffenheit; direkt = „an“; indirekt = „cc“
  - Handlungsbedarf definiert sich über Aufgabenbereich des Adressaten oder wird explizit formuliert
- Beispiel: Protokollversand nach Meeting, neue Öffnungszeiten Kantine, Termininformationen
- Einsatz:
  - Kommunikation mit mehreren Personen gleichzeitig
  - Achtung: E-Mail Disziplin!

# Fallbeispiel Wüst – Einsatz Orgatools



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz wird bei uns GROSS geschrieben!

- Wir stellen sicher, dass die Verantwortung für diese Bereiche auf allen Stufen wahrgenommen wird
- Wir fördern und schulen die Selbstverantwortung aller Mitarbeiter
- Wir stellen die notwendigen Ausrüstungen und Mittel zur Verfügung.
- Verantwortlich für die Arbeitssicherheit ist unser Herr Bruno Marra, Chefmonteur Sanitär.



-> *Frage:*

*Welche Tools werden eingesetzt?*

## Aktionsplan

- Merkmale: Schema “wer macht was bis wann mit wem”, tabellarische Auflistung der To Do's (Arbeitspakete!)
- Beispiel: Aktionsplan für das Aufspielen neuer Software auf allen Rechnern im Unternehmen
- Einsatz:
  - für Sonderaufgaben, an denen mehrere Beteiligte mitwirken
  - als Bestandteil einer Teilprojektplanung
  - als Ergebnissicherung nach einem Meeting

# Tools (individuelle) Arbeitshilfen



## Aktionsplan Beispiel (Einladung für Veranstaltung)

<b>Wer</b> (verantwortl.)	<b>Macht was</b> (Arbeitspaket)	<b>Bis wann</b> (Termin)	<b>Mit wem</b> (einbezogen?)
SR	Einladung formulieren und gestalten (CI)	20.03.xx	Marketing, E. Meschke
MT	Aktuellen Verteiler aus Kundendatei erstellen	20.03.xx	Vertrieb
UN	Datenübernahme und Seriendruck	25.03.xx	Marketing
SR, Poststelle	Konfektionierung und Versand	28.03.xx	- -

## Pflichten- / Lastenheft

- Merkmale: Detaillierte, priorisierte Auflistung aller Funktionalitäten, die eine anzuschaffende Hard-/ Software, eine grosse Maschine / Produktionsanlage, etc. aufweisen soll
- Beispiel: Lastenheft für die benutzerindividuelle Anpassung von SAP-Modulen
- Einsatz: als verbindliche Richtschnur für die Konfiguration / Konstruktion (indirekt: „Bastelanleitung“); oft Bestandteil des Vertrages

## Ablage

- Merkmale: Papier oder elektronisch; persönlich oder abteilungs-/projektbezogen
- Beispiel: Korrespondenz, Schriftsätze, Protokolle, Projektdokumentationen, Infos über Wettbewerb, ...
- Einsatz: alle Dokumente, die archiviert werden sollen; Systematik und allgemeiner Zugriff auf Abteilungsablage klärungsbedürftig (z.B. Personaldaten)
- Tipp: Kurznotiz zu Vorgängen

## Checkliste

- Merkmale: systematische Auflistung von Gegenständen oder beendeten Arbeitsvollzügen
- Beispiel: Materialcheckliste zur situativen Überprüfung der Mindestbestände im Hand-/Büromateriallager
- Einsatz:
  - bei Messeorganisation, Eventmanagement
  - Bestandsüberprüfung, Vorbereitung Sitzungsraum

## Jobliste

- Merkmale: systematische, chronologische Auflistung aller Teilschritte eines Arbeitsvorgangs oder einer Aufgabe, die zu erledigen sind
- Beispiel: Konfektionierung der Studienordner; Konferenzbetreuung durch die Abteilungssekretärin, etc.
- Einsatz:
  - für Aufgaben, die nach einem festen Schema erledigt werden sollen
  - für Aufgaben, die oft an wechselnde Personen delegiert werden
  - zur Ergänzung der Stellenbeschreibung



## Fehlersammelliste (*Beispiel für ind. Gestaltbarkeit*)

- Merkmale: chronologische Auflistung aller auftretenden Störungen mit Zeitpunkt / vermutetem Grund
- Beispiel: Fehlersammelliste an einer Produktionsstrasse
- Einsatz:
  - typischerweise im technischen / Produktionsbereich
  - Ziel: frühzeitige Hinweise auf Wartungs-/ Reparaturbedarf **vor** Totalausfall
  - auch im administrativen Bereich einsetzbar, um Fehlerquellen im Prozess zu identifizieren / Rückläufer statistisch zu erfassen (-> Optimierungspotential!)

## Selbstlernzeit - Literaturstudium

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

- Gehen Sie die Unterlagen Ihrer Grundlagenvorlesung Organisation noch einmal durch. Von welchen Orgatools war dort bereits die Rede? Welcher Kategorie sind sie zuzuordnen?
- Arbeiten Sie anhand des hinterlegten Textes (Buchauszug „Organisation und Intervention“) die Vorlesungsinhalte nach.

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



- 1) Sie kennen das Substitutionsprinzip als Visualisierung der Relation zwischen Regelerfolg und Regeldichte. Anhand welcher Indikatoren stellen Sie fest, ob sich Ihre Organisationseinheit im Bereich der Über- oder Unterorganisation befindet? Erläutern Sie anhand des Beispiels eines Autohauses.
- 2) Offenbar hängt die Regeldichte einer Organisation mit dem Organisationsbedarf zusammen. Welche Faktoren sind es dann, die über die notwendige Regeldichte im Unternehmen entscheiden? Erläutern Sie anhand des Fallbeispiels Wüst.
- 3) Orgatools werden eingesetzt, um die Anschlussfähigkeit von Prozessen und Aktivitäten im Unternehmen sicherzustellen. Was könnte das im Beispiel Wüst konkret bedeuten?
- 4) Bisher werden bei Wüst die Kosten für den Fuhrpark gesamthaft erfasst. Nun überlegt man, diese als Einzelpositionen in den drei grossen Kostenstellen Heizung, Sanitär und Lüftung auszuweisen (Tools: Marktprinzip, Kostenstellenbericht). Bitte skizzieren Sie die erwarteten Konsequenzen in ca. 5 Spiegelstrichen.

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



- 5) Sie kennen die drei prinzipiellen Ansatzpunkte für Vorgaben, nämlich a) zur Aufgabe, b) zum Prozess und c) zum Ergebnis. Erläutern Sie den unterstellten Zusammenhang zwischen diesen drei Ansatzpunkten.
- 6) Das Managementinformationssystem soll ja bekanntlich die aktuellen Informationsgrundlagen für Managemententscheidungen zur Verfügung stellen. Skizzieren Sie anhand des Fallbeispiels Wüst mit 4-5 Beispielen, um welche Art von Informationen es sich hierbei handeln könnte und auf welche Weise sie für welche Führungsebene zugreifbar sein müssten.
- 7) Benennen Sie die wesentlichen Merkmale der Regelkommunikation. Wie könnte eine Standardagenda für die monatlichen Führungskreissitzungen bei Wüst aussehen? Benennen Sie mindestens fünf mögliche TOP's.
- 8) Sie kennen den Aktionsplan mit den Spalten „wer“, „macht was“, „bis wann“, „mit wem“. Erklären Sie ihrem sechzehnjährigen Bruder a) den Sinn dieser Aufteilung und b) inwiefern der Aktionsplan eine Art „Wunderwaffe“ ist.

## Das Letzte ...

---



SRH Hochschule  
Heidelberg



*... manchmal tragen auch klitzekleine Kleinigkeiten  
zur Produktivitätssteigerung bei!*