

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	VII
Vorwort zur 1. Auflage	VIII
Zu diesem Buch	XXI

1. Abschnitt. Grundlagen

1.1	Situation der Organisationsarbeit heute	1
1.2	Begriffliche Abgrenzungen	2
1.2.1	Organisieren, Organisation	2
1.2.2	Organisation und Improvisation	4
1.2.3	Organisation und Rationalisierung	5
1.2.4	Organisationsmanagement	5
1.2.5	Erläuterung weiterer Begriffe	6
1.2.5.1	Zur Notwendigkeit dieser Erläuterungen	6
1.2.5.2	Einzelne Begriffe	7
1.3	Ziele des Organisierens	8
1.3.1	Zur Bedeutung von Zielen	8
1.3.2	Verwaltungsziele	9
1.3.3	Ziele in Bezug auf die Erwartungen der Mitarbeiter	9
1.3.4	Ziele in Bezug auf die Erwartungen der Bürger	10
1.3.5	Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Effektivität, Flexibilität	10
1.4	Objekte des Organisierens	11
1.4.1	Übersicht	11
1.4.2	Aufgaben	11
1.4.2.1	Allgemeiner Aufgabenbegriff	11
1.4.2.2	Öffentliche Aufgaben	12
1.4.2.3	Aufgaben und Ziele	12
1.4.2.4	Aufgabe und Leistung	14
1.4.2.5	Aufgabe und Produkt	14
1.4.2.6	Unmittelbare und mittelbare Aufgaben	15
1.4.3	Menschen	15
1.4.3.1	Menschen als Mitarbeiter	15
1.4.3.2	Anforderungen an Mitarbeiter	15
1.4.3.3	Anforderungen der Mitarbeiter	16
1.4.3.4	Organisation und Mensch	17

1.4.3.5	Personalkosten	18
1.4.4	Arbeitsmittel	19
1.4.4.1	Begriff	19
1.4.4.2	Ausstattung des Arbeitsplatzes	19
1.4.4.3	Herkömmliche Mittel zur Informationsverarbeitung	20
1.4.4.4	Informationstechniken	20
1.4.4.5	Sachkosten eines Arbeitsplatzes	21
1.5	Träger der Organisationsarbeit	22
1.5.1	Grundsätze	22
1.5.2	Vor- und Nachteile dezentraler bzw. zentraler Organisations- verantwortung	22
1.6	Exkurs: Organisationstheorien	23
1.6.1	Vorbemerkung	23
1.6.2	Physiologischer Ansatz	24
1.6.3	Bürokratischer Ansatz	25
1.6.4	Administrativer Ansatz	25
1.6.5	Human-Relations-Ansatz	26
1.6.6	Motivationstheoretischer Ansatz	27
1.6.7	Entscheidungstheoretischer Ansatz	27
1.6.8	Systemansatz	28
 2. Abschnitt. Instrumente des Organisierens		
2.1	Vorbemerkung	31
2.2	Aufgabenplanung	33
2.2.1	Inhalt und Bedeutung	33
2.2.2	Aufgabengliederung	33
2.2.2.1	Erfassung der Aufgaben	33
2.2.2.2	Gliederung der Aufgaben	34
2.2.2.3	Bildung von Aufgabengruppen	37
2.2.2.4	Aufgabengliederung und Verwaltungsstruktur	37
2.2.3	Aufgabenkritik	37
2.2.3.1	Inhalt und Bedeutung	37
2.2.3.2	Ziele der Aufgabenkritik	38
2.2.3.3	Verfahren der Aufgabenkritik	39
2.2.3.3.1	Bestandsaufnahme	39
2.2.3.3.2	Organisation der Bestandsaufnahme	40

2.2.3.4	Entscheidung über Maßnahmen der Aufgabenkritik	41
2.2.3.5	Schwierigkeiten	41
2.2.4	Exkurs: Aufgaben- und Verwaltungsgliederung in der Kommunalverwaltung	42
2.2.4.1	Vorbemerkung	42
2.2.4.2	Aufbau des Aufgabengliederungsplans	43
2.2.4.3	Verwaltungsgliederung	45
2.2.4.4	Das Modell der KGSt	45
2.2.4.5	Bildung von Fachbereichen nach dem Konzept der KGSt	47
2.2.5	Exkurs: Produkte und Leistungen als Grundlage der Organisation ..	50
2.2.5.1	Produkt, Produktplan	50
2.2.5.2	Aufgaben als Grundlage	50
2.2.5.3	Entwicklung eines Produktplans	51
2.2.5.4	Produktbeschreibungen	55
2.3	Planung der Verwaltungsstruktur	55
2.3.1	Inhalt und Bedeutung	55
2.3.2	Stellenarten	56
2.3.2.1	Stellen für Sachbearbeiter	56
2.3.2.2	Stellen für Unterstützungskräfte	57
2.3.2.3	Leitungsstellen	57
2.3.3	Linienorganisation	58
2.3.3.1	Linienorganisation als Rahmen	58
2.3.3.1.1	Formen der Linienorganisation	58
2.3.3.1.2	Unterscheidung von Stellen- und Personenhierarchie	61
2.3.3.1.3	Leitungsspanne	62
2.3.3.2	Konzept einer Verwaltungsstruktur (Linie)	63
2.3.4	Ergänzungen der Linienorganisation	65
2.3.4.1	Formen	65
2.3.4.2	Konzept der Ergänzungen der Linie	70
2.3.5	Zentralstellen	71
2.3.5.1	Formen	71
2.3.5.2	Querschnittseinheiten	71
2.3.5.3	Zentrale Dienste	72
2.3.5.4	Zentrale Steuerungsunterstützung	72
2.3.5.5	Zentrales Controlling	73
2.4	Arbeitsgestaltung	73
2.4.1	Inhalt und Bedeutung	73
2.4.1.1	Gestaltung von Arbeitsprozessen	73

2.4.1.2	Gestaltung von Geschäftsprozessen	76
2.4.1.3	Business Reengineering	77
2.4.1.4	Empirisches und konzeptionelles Vorgehen	77
2.4.2	Arbeitsanalyse	78
2.4.2.1	Ziel und Methodik	78
2.4.2.2	Erscheinungsformen der Arbeit	80
2.4.2.3	Feinheit der Analyse	80
2.4.3	Arbeitssynthese	81
2.4.3.1	Ziel und Methodik	81
2.4.3.2	Kriterien der Arbeitsverbindung	81
2.4.3.3	Standardisierung von Arbeitsabläufen	82
2.4.3.4	Gestaltung von Arbeitsabläufen	83
2.4.3.5	Besonderheiten bei der Einführung von Informationstechniken	83
2.4.4	Arbeitsverteilung	86
2.4.4.1	Leitgedanken der Stellenbildung	86
2.4.4.2	Zuordnung der Entscheidungsbefugnisse	87
2.4.5	Exkurs: Problem der Arbeitsteilung	88
2.4.5.1	Formen der Arbeitsteilung	88
2.4.5.2	Auswirkungen der Arbeitsteilung	88
2.4.5.3	Vermeidung negativer Auswirkungen	89
2.5	Stellenbemessung	91
2.5.1	Inhalt und Bedeutung	91
2.5.2	Ermittlung der zu leistenden Arbeit	92
2.5.2.1	Einzelfallbezogene Arbeiten	92
2.5.2.2	Einzelfallübergreifende Arbeiten	94
2.5.3	Feststellung der Arbeitsmenge (Fallzahl)	94
2.5.4	Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeit	95
2.5.4.1	Zeitfeststellungen	95
2.5.4.2	Leistungsgradbeurteilung	96
2.5.5	Berechnung der Gesamtarbeitsminuten	99
2.5.6	Arbeitszeit einer Arbeitskraft	99
2.5.7	Berechnung des Stellenbedarfs	101
2.5.8	Besonderheiten der Stellenbemessung	101
2.5.8.1	Schwankungen der Arbeitsmenge	101
2.5.8.2	Schwankungen der Personalkapazität	102
2.5.8.3	Arbeitserledigung nur zu bestimmten Zeiten	102
2.5.9	Vereinfachte Stellenbemessung	103
2.5.9.1	Ziel	103
2.5.9.2	Einschränkung des Untersuchungsbereichs	103

2.5.9.3	Stellenbemessung nach Richtzahlen	103
2.5.9.4	Stellenbemessung aufgrund von Erfahrungen	104
2.6	Stellenbewertung	105
2.6.1	Inhalt und Bedeutung	105
2.6.2	Festlegung der Anforderungen	106
2.6.3	Bildung einer Rangordnung	107
2.6.3.1	Summarische Verfahren	107
2.6.3.2	Analytische Verfahren	109
 3. Abschnitt. Techniken des Organisierens		
3.1	Vorbemerkung	112
3.1.1	Allgemeines	112
3.1.2	Auswahl der Techniken	113
3.1.3	Fragen zur Analyse der Bestandsaufnahme	113
3.1.3.1	Fragen in Bezug auf die Verwaltungsziele und Organisation	114
3.1.3.2	Fragen in Bezug auf die Erwartungen der Mitarbeiter	115
3.1.3.3	Fragen in Bezug auf die Erwartungen der Bürger	116
3.2	Techniken zur Erhebung von Daten	116
3.2.1	Akten- und Belegauswertung	116
3.2.1.1	Inhalt und Bedeutung	116
3.2.1.2	Durchführung	116
3.2.1.3	Anwendungsbereich	116
3.2.1.4	Vor- und Nachteile	117
3.2.2	Mündliche Befragung	117
3.2.2.1	Inhalt und Bedeutung	117
3.2.2.2	Durchführung	117
3.2.2.3	Anwendungsbereich	120
3.2.2.4	Vor- und Nachteile	120
3.2.3	Schriftliche Befragung	121
3.2.3.1	Inhalt und Bedeutung	121
3.2.3.2	Durchführung	121
3.2.3.3	Anwendungsbereich	121
3.2.3.4	Vor- und Nachteile	122
3.2.3.5	Punktabfrage, Kartenabfrage	122
3.2.4	Dauerbeobachtung	123
3.2.4.1	Inhalt und Bedeutung	123

3.2.4.2	Durchführung	123
3.2.4.3	Anwendungsbereich	124
3.2.4.4	Vor- und Nachteile	124
3.2.5	Multimomentverfahren	124
3.2.5.1	Inhalt und Bedeutung	124
3.2.5.2	Durchführung	125
3.2.5.3	Anwendungsbereich	131
3.2.5.4	Vor- und Nachteile	131
3.2.6	Tägliche Arbeitsaufzeichnungen	132
3.2.6.1	Inhalt und Bedeutung	132
3.2.6.2	Durchführung	133
3.2.6.3	Anwendungsbereich	138
3.2.6.4	Vor- und Nachteile	138
3.2.7	Laufzettelverfahren	138
3.2.7.1	Inhalt und Bedeutung	138
3.2.7.2	Durchführung	139
3.2.7.3	Anwendungsbereich	141
3.2.7.4	Vor- und Nachteile	142
3.2.8	Zeitaufnahme	142
3.2.8.1	Inhalt und Bedeutung	142
3.2.8.2	Durchführung	143
3.2.8.3	Anwendungsbereich	144
3.2.8.4	Vor- und Nachteile	144
3.3	Techniken zur Darstellung von Abläufen	145
3.3.1	Arbeitsablaufdarstellung	145
3.3.1.1	Inhalt und Bedeutung	145
3.3.1.2	Grundformen der Verknüpfung von Arbeitsabläufen	145
3.3.2	Verbale Beschreibung	148
3.3.3	Rasterdarstellung	148
3.3.4	Balkendiagramm	150
3.3.5	Ablaufdarstellung nach Tätigkeitsarten	151
3.3.6	Blockdiagramm	154
3.3.7	Folgestrukturdarstellung	160
3.3.8	Felddarstellung	162
3.4	Techniken zur Erhebung von Strukturen	165
3.4.1	Aufgaben- und Arbeitsanalyse	165
3.4.1.1	Inhalt und Bedeutung	165

3.4.1.2	Grundlagen	165
3.4.1.3	Durchführung	171
3.4.1.4	Anwendungsbereich	183
3.4.1.5	Vor- und Nachteile	184
3.4.2	Funktionsanalyse	184
3.4.2.1	Inhalt und Bedeutung	184
3.4.2.2	Durchführung	185
3.4.2.3	Anwendungsbereich	187
3.4.2.4	Vor- und Nachteile	187
3.4.3	Kommunikationsanalyse	187
3.4.3.1	Inhalt und Bedeutung	187
3.4.3.2	Durchführung	188
3.4.3.3	Anwendungsbereich	192
3.4.3.4	Vor- und Nachteile	192
3.4.4	Entscheidungstabellen	193
3.4.4.1	Inhalt und Bedeutung	193
3.4.4.2	Aufbau	193
3.4.4.3	Anwendungsbereich	195
3.3.4.4	Vor- und Nachteile	195
3.4.5	Stellenbeschreibung	196
3.4.5.1	Inhalt und Bedeutung	196
3.4.5.2	Fertigen von Stellenbeschreibungen	198
3.4.5.3	Anwendungsbereich	199
3.4.5.4	Vor- und Nachteile	199
3.5	Planungs- und Bewertungstechniken	202
3.5.1	Netzplantechnik	202
3.5.1.1	Inhalt und Bedeutung	202
3.5.1.2	Aufstellung des Netzplans	202
3.5.1.3	Anwendungsbereich	205
3.5.1.4	Vor- und Nachteile	206
3.5.2	Nutzwertanalyse	206
3.5.2.1	Inhalt und Bedeutung	206
3.5.2.2	Durchführung	207
3.5.2.3	Anwendungsbereich	209
3.5.2.4	Vor- und Nachteile	209

3.6	Stellenbewertung	210
3.6.1	Inhalt und Bedeutung	210
3.6.2	Bewertungsmerkmale	210
3.6.3	Stufenbeschreibungen	217
3.6.4	Durchführung	217
3.6.5	Anwendungsbereich	221
3.6.6	Vor- und Nachteile	221

4. Abschnitt. Techniken der Moderation und Ideenfindung

4.1	Vorbemerkung	222
4.1.1	Allgemeines	222
4.1.2	Kreativität und Phantasie – Voraussetzung für neue Lösungen	222
4.1.3	Idealtypische Phasen einer Problemlösung	222
4.1.4	Probleme lösen in Gruppen	224
4.2	Moderation	226
4.2.1	Inhalt und Bedeutung	226
4.2.2	Durchführung	226
4.2.3	Anwendungsbereich	228
4.2.4	Vor- und Nachteile	228
4.3	Visualisierung	228
4.3.1	Inhalt und Bedeutung	228
4.3.2	Hilfsmittel der Visualisierung	229
4.3.3	Durchführung	230
4.3.4	Anwendungsbereich	230
4.3.4	Vor- und Nachteile	230
4.4	Techniken der Moderation	231
4.4.1	Punktabfragen, Kartenabfragen	231
4.4.1.1	Inhalt und Bedeutung	231
4.4.1.2	Durchführung	231
4.4.1.3	Anwendungsbereich	235
4.4.1.4	Vor- und Nachteile	235
4.4.2	Listen und Präsentationen	235
4.4.2.1	Inhalt und Bedeutung	235
4.4.2.2	Durchführung	236
4.4.2.3	Vor- und Nachteile	238

4.4.3	Informationsmarkt	238
4.4.3.1	Inhalt und Bedeutung	238
4.4.3.2	Durchführung	239
4.4.3.3	Anwendungsbereich	240
4.4.3.4	Vor- und Nachteile	240
4.5	Techniken der Ideenfindung	241
4.5.1	Brainstorming	241
4.5.1.1	Inhalt und Bedeutung	241
4.5.1.2	Durchführung	241
4.5.1.3	Einbindung in einen Problemlösungsprozeß	243
4.5.1.4	Anwendungsbereich	244
4.5.1.5	Vor- und Nachteile	244
4.5.2	Brainpool, Methode 635	245
4.5.2.1	Inhalt und Bedeutung	245
4.5.2.2	Durchführung	245
4.5.2.3	Vor- und Nachteile	245
4.5.3	CNB Verfahren	246
4.5.3.1	Inhalt und Bedeutung	246
4.5.3.2	Durchführung	246
4.5.3.3	Anwendungsbereich	246
4.5.3.4	Vor- und Nachteile	246
4.6	Einsatz einzelner Techniken der Moderation und Ideenfindung ..	247

5. Abschnitt. Strategien organisatorischer Veränderungen

5.1	Vorbemerkung	249
5.2	Organisationsuntersuchung	250
5.2.1	Inhalt und Bedeutung	250
5.2.2	Planung der Untersuchung	251
5.2.2.1	Planungsauftrag	251
5.2.2.2	Planung der Untersuchung	251
5.2.3	Hauptuntersuchung	253
5.2.3.1	Untersuchungsauftrag	253
5.2.3.2	Aufnahme des Ist-Zustandes	253
5.2.3.3	Analyse des Ist-Zustandes	254
5.2.3.4	Entwicklung des Soll-Vorschlags	254

5.2.3.5	Präsentation	254
5.2.4	Entscheidung	255
5.2.5	Einführung	255
5.2.6	Umsetzung, Kontrolle	255
5.2.7	Beteiligung der Mitarbeiter	256
5.2.7.1	Notwendigkeit und Umfang	256
5.2.7.2	Techniken der Beteiligung	257
5.2.7.3	Mitarbeit an der Untersuchung	257
5.2.7.4	Beteiligung des Personalrates	258
5.2.8	Erweiterung des Untersuchungsansatzes: Einbeziehung der von Mitarbeitern genannten Probleme	258
5.3	Wertanalyse	259
5.3.1	Inhalt und Bedeutung	259
5.3.2	Durchführung	260
5.4	Organisationsentwicklung	262
5.4.1	Inhalt und Bedeutung	262
5.4.2	Ablauf des OE-Prozesses	263
5.4.3	Interventionen im OE-Prozeß	264
5.5	Lernende Organisation	266
5.5.1	Inhalt und Bedeutung	266
5.5.2	Voraussetzungen	266
5.5.3	Konsequenzen	267
5.6	Organisation der Organisationsarbeit	267
5.6.1	Organisationsaufgaben	267
5.6.2	Einrichtung der Organisationsstelle	268
5.6.3	Organisation der Organisationsstelle	270
5.6.3.1	Vorbemerkung	270
5.6.3.2	Ziele des Organisierens	270
5.6.3.3	Organisationsplanung	271
5.6.3.4	Arbeitsverteilung	272
5.6.4	Organisator im Fachbereich	273
5.6.5	Beratung durch Externe	274
5.6.5.1	Kommunale Gemeinschaftsstelle	274
5.6.5.2	Unternehmensberater	274

6. Abschnitt. Steuerung der Verwaltung

6.1	Vorbemerkung	276
6.2	Steuerung durch Zuteilung von Ressourcen	276
6.2.1	Leitgedanken	276
6.2.2	Vorteile	277
6.2.3	Nachteile	279
6.2.3.1	Mittelbare Steuerung in Bezug auf die Leistungen	279
6.2.3.2	Fehlen eindeutiger Zielvorgaben	280
6.2.3.3	Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung	280
6.3	Steuerung durch Vorgabe von Produkten und Budgets	281
6.3.1	Leitgedanken	281
6.3.2	Steuerungsinstrumente	282
6.3.2.1	Vorgabe von Produkten	282
6.3.2.2	Vorgabe von Budgets	283
6.3.2.3	Vorgabe eines Handlungsrahmens	284
6.3.2.4	Kontraktmanagement	284
6.3.3	Vorteile	285
6.3.3.1	Unmittelbare Steuerung in Bezug auf die Leistungen	285
6.3.3.2	Einheit von Fach- und Ressourcenverantwortung	286
6.3.4	Nachteile	287
6.3.4.1	Einschränkung der Vorteile zentraler Steuerung	287
6.3.4.2	Das Steuerungskonzept ist komplex	287
	Literaturverzeichnis	288
	Stichwortverzeichnis	301