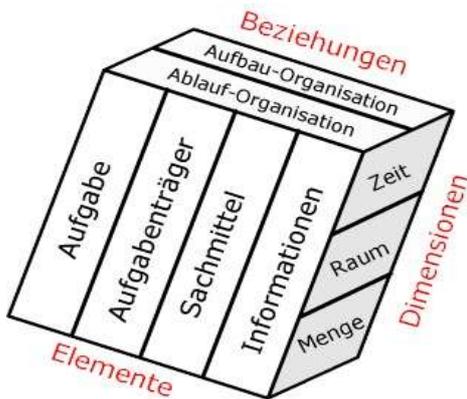


<b>Organisation</b> .....	<b>3</b>
Organisationswürfel.....	3
Unternehmerische Wechselwirkungen.....	3
Grafik Organisationsgrad.....	3
Begriffe Organisationsgrad.....	3
Organisatorische Regelungen.....	3
<b>Organisationselemente</b> .....	<b>4</b>
Aufgaben.....	4
Aufgabenanalyse.....	4
Verrichtungsanalyse.....	4
Objektanalyse.....	4
Aufgabenstrukturbild.....	4
Sachmittel.....	4
Information.....	4
Informationsprozess.....	4
<b>Organisationsbeziehungen</b> .....	<b>5</b>
Aufbauorganisation.....	5
Ablauforganisation.....	5
Aufbaubeziehungen.....	5
Ablaufbeziehungen.....	5
Darstellung Ablauforganisation.....	5
<b>Stellenbildung</b> .....	<b>6</b>
Stellenorganisation.....	6
Stellenbestandteile.....	6
Stellenarten.....	6
Arbeitsteilung.....	6
Spezialisierungsformen.....	6
Stellenbeschreibung.....	6
Funktionendiagramm FuDi.....	6
<b>Leitungssystem</b> .....	<b>7</b>
Primärorganisation.....	7
Leitungsformen.....	7
Grundmodelle.....	7
Spezialmodelle.....	7
Sekundärorganisation.....	7
<b>Informationssystem</b> .....	<b>8</b>
Zweck Informationssystem.....	8
Ermittlung Informationsbedarf.....	8
Grafik Informationsbeziehungen.....	8
Beschreibung Informationsbeziehungen.....	8
Kommunikationssystem.....	8
Kommunikationsebenen.....	8
Sachmittelsystem.....	8
<b>Führungssystem</b> .....	<b>9</b>
Definition Mitarbeiterführung.....	9
Motivation.....	9
Bedürfnispyramide von Maslow.....	9
Grafik Führungsstil.....	9
Beschreibung Führungsstil.....	9
Führungsmittel.....	9
<b>Führungsmodelle</b> .....	<b>10</b>
Definition Führungsmodelle.....	10
MbO.....	10
MbD.....	10
MbE.....	10
MbS.....	10
<b>Ablaufbeziehungen</b> .....	<b>11</b>
Notation Ablaufformen.....	11
Kette.....	11
Und-Verzweigung.....	11
Und-Verknüpfung.....	11
Oder-Verzweigung.....	11
Oder-Verknüpfung.....	11

Oder-Rückkopplung.....	11
<b>Ablaufoptimierung.....</b>	<b>12</b>
Dilemma Ablauforganisation.....	12
Ablaufanalyse.....	12
Ablaufwürdigung.....	12
Ablaufgestaltung.....	12
<b>Datenflussplan DFP.....</b>	<b>13</b>
Definition Datenflussplan.....	13
Notation Funktionen.....	13
Notation Datenträger.....	13
Notation Datenflüsse.....	13
<b>Prozesse.....</b>	<b>14</b>
Definition.....	14
Führungsprozesse.....	14
Unterstützungsprozesse.....	14
Ausführungsprozesse.....	14
<b>Verhalten.....</b>	<b>15</b>
Konflikte.....	15
Macht.....	15
Widerstände.....	15

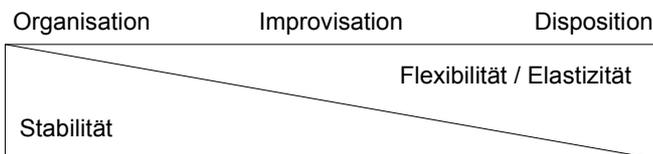
## Organisationswürfel



## Unternehmerische Wechselwirkungen

- **Strategie:**  
Gesamtheit aller Entscheidungen über wichtige Erfolgsfaktoren einer Unternehmung
- **Kultur:**  
Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter prägen
- **Struktur:**  
aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen
- **Technik:**  
Sachmittel, die im Rahmen organisatorischer Lösungen eingesetzt werden

## Grafik Organisationsgrad



## Begriffe Organisationsgrad

- **Organisation:**  
dauerhaft gültige Ordnung von zielorientierten sozio-technischen Systemen
- **Improvisation:**  
vorläufig gültige Regelung
- **Disposition:**  
einmalig gültige Regelung
- **Stabilität:**  
Fähigkeit eines Systems, auf gleichartige oder ähnliche Impulse standardisiert zu reagieren
- **Flexibilität / Elastizität:**  
Fähigkeit eines Systems, auf unterschiedliche Impulse auch differenziert reagieren zu können

## Organisatorische Regelungen

### Vorteile:

- höhere Wirtschaftlichkeit
- höhere Qualität
- höhere Transparenz
- verbesserte Koordination
- verbesserte Sicherheit
- Nachvollziehbarkeit

### Nachteile:

- verringerte Anpassungsfähigkeit
- verringerte Selbständigkeit
- Beeinträchtigung der Motivation

## Aufgaben

- **Aufgaben:**  
dauerhaft wirksame Aufforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen
- **Aufträge:**  
einmalige Aufforderungen, Verrichtungen an Objekten zur Erreichung von Zielen durchzuführen
- **Arbeit:**  
Erfüllung von Aufgaben und Aufträgen
- **Aufgabenträger:**  
Mensch, welcher eine Aufgabe erledigt

## Aufgabenanalyse

Eine Aufgabe wird stufenweise in ihre Verrichtungs- und/oder Objektkomponenten so weit zerlegt, wie es die jeweilige Fragestellung erfordert, um aus den ermittelten Aufgaben aufbau- und ablauforganisatorische Lösungen erarbeiten zu können.

Aufgabe = Verrichtung + Objekt

Zweck:

- Zuordnung zu Aufgabenträger, d.h. Stellenbildung
- Abläufe für Programme

## Verrichtungsanalyse

Zerlegung der Verrichtungskomponente

- **Und-Zerlegung:**  
Verrichtungssequenzen

Bestellungen	erfassen		
	eingeben	sortieren	prüfen

- **Oder-Zerlegung:**  
Verrichtungsvarianten

Bestellungen	erfassen	
	manuell	maschinell

## Objektanalyse

Zerlegung der Objektkomponente

- **Und-Zerlegung:**  
Objektbestandteile

Bestellungen			erfassen
Kundendaten	Auftragsdat.	Lieferdaten	

- **Oder-Zerlegung:**  
Objektarten

Bestellungen			erfassen
telefonische	schriftliche	elektronische	

## Aufgabenstrukturbild

Ergebnis einer mehrstufigen Aufgabenanalyse

Vortrag vorbereiten	Folien	entwerfen	
		zeichnen	Schablone
			PC
	kopieren		
	Text	schreiben	Hand
			PC
drucken		Laser	
	Matrix		

## Sachmittel

materielle oder immaterielle Instrumente, die den Aufgabenträger bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützen

## Information

### Nachricht

Wissen über Zustände und Ereignisse der Realität

### Daten

maschinell verarbeitbare und speicherbare Nachrichten

### Information

zweckbezogene Nachricht, die für den Empfänger Neuigkeitswert hat

### Redundanz

Teil der Nachricht, der für den Empfänger keinen unmittelbaren Zweck und/oder keinen Neuigkeitswert hat

## Informationsprozess

Folge von Verrichtungen an informationellen Objekten

- Informationsaufnahme
- Informationsvorspeicherung
- Informationsverarbeitung
- Informationsnachspeicherung
- Informationsabgabe

# Organisationsbeziehungen

# ORGA

## Aufbauorganisation

Dauerhaft wirksame Regelung eines statischen Beziehungszusammenhangs.

## Ablauforganisation

Dauerhaft wirksame Regelung eines dynamischen Zusammenhangs und Konkretisierung der zeitlichen, räumlichen und mengenmässigen Dimensionen.

Ablauf besteht aus Aufgaben, d.h. Verrichtung + Objekt

## Aufbaubeziehungen

- Stellenbildung
- Leitungssystem
- Informationssystem
- Kommunikationssystem
- Sachmittelsystem
- Führungssystem

## Ablaufbeziehungen

- Logische Folgebeziehungen:
- unverzweigte Folgebeziehungen
  - verzweigte Folgebeziehungen
  - Verknüpfungen
  - Rückkoppelungen

## Darstellung Ablauforganisation

- Aufgabenfolgeplan (mit Ablaufformen)
- Aufgabenstrukturbild
- Geblockter Text
- Entscheidungstabelle

## Stellenorganisation

- Stellen:  
Zusammenfassung von Aufgaben, die quantitativ und qualitativ von einer Person bewältigt werden können
- Gebundene Organisation:  
dauerhaft wirksame Regelung, die für vorhandene Menschen bzw. Sachmittel massgeschneidert wird
- Freie (ungebundene) Organisation:  
dauerhaft wirksame Regelung, die sich an Berufsbildern bzw. typischen Qualifikationen von Menschen orientiert

## Stellenbestandteile

Einheit von AKV:

- Aufgabe
- Kompetenz (Befugnisse)
- Verantwortung

Mitarbeiter	Sündenbock	Wasserträger
Aufgabe	Aufgabe	Aufgabe
Kompetenz	Kompetenz	Kompetenz
Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung

## Stellenarten

- Leitungsstellen / Instanzen:  
Fremdentscheidung, -anordnung und -verantwortung
  - Singularinstanzen: einzeln
  - Pluralinstanzen: gemeinsam (Gremien)
- Ausführungsstellen:  
unter Fremdentscheidung, selbst keine Befugnisse
- Stabsstellen:  
Ausführungsstellen zur Entlastung einer Instanz  
beratende Funktion, nicht weisungsberechtigt
  - generalisiert: allgemeine Aufgaben
  - adjutantiv: persönliche Aufgaben
  - spezialisiert: für ein Fachgebiet

## Arbeitsteilung

- Job Rotation:  
Mitarbeiter wechseln planmässig zwischen verschiedenen Aufgaben  
Vorteile: Abwechslung, breites Knowhow, Stv
- Job Enlargement:  
Aufgabenerweiterung durch Übertragung weiterer Abschnitte im Arbeitsprozess
- Job Enrichment:  
Aufgabenbereicherung durch Übertragung zusätzlicher vorgelagerter Planungs- und nachgelagerter Kontrollaufgaben

## Spezialisierungsformen

Zentralisation:

Zusammenfassung gleicher Aufgaben

Vorteile:

- günstige Sachmittel
- hohes Knowhow
- einheitliche Ausführung

Dezentralisation:

Verteilung gleicher Aufgaben auf verschiedene Stellen

Vorteile:

- Ausfallsicherheit
- Abwechslung
- Unabhängigkeit
- bessere Auslastung

## Stellenbeschreibung

- Bezeichnung, Rang, OE
- AKV
- Anforderungen (Qualifikation, Erfahrung, Charakter)
- Ziel und Zweck
- Unterstellung, Überstellung, Stv, Zusammenarbeit
- Unterschrift, jährliche Überarbeitung

Zweck:

- Transparenz über Rechte und Pflichten für beide Seiten
- Beurteilungsmassstab für Qualifikation
- Vereinfachung von Neubesetzung und Stellvertretung
- Standardisierung der Weiterbildung
- erleichterte Prüfung auf Ordnungs- und Zweckmässigkeit

## Funktionendiagramm FuDi

Matrix über die Zuordnung von Aufgaben zu Stellen  
Schnittstellen angekreuzt oder Kürzel für Art der Aufgabe  
(V=Vorbereitung, E=Entscheid, R=Realisation, K=Kontrolle)

geeignet als Überblick für Reorganisation

Leitungssystem		ORGA
<p style="text-align: center;"><b>Primärorganisation</b></p> <p>Linienorganisation, statisch Gesamtheit der Stellen und ihrer Weisungsbeziehungen Dokumentation: Organigramme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leitungsspanne:</b> Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter (inkl. Stabsstellen)</li> <li>• <b>Leitungsbreite:</b> Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter (exkl. Stabsstellen)</li> <li>• <b>Leitungstiefe:</b> Anzahl der Hierarchieebenen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Leistungsformen</b></p> <p><b>Funktionale Organisation (verrichtungsorientiert):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsvorbereitung</li> <li>• Entscheidung</li> <li>• Realisation</li> <li>• Kontrolle</li> </ul> <p><b>Objektorientierte Organisation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Regionen</li> <li>• Produkte</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Grundmodelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einliniensystem:</b> Leitungssystem, bei dem jede nachgeordnete Stelle nur von einer vorgesetzten Stelle Weisungen erhält</li> <li>• <b>Stabliniensystem:</b> Einliniensystem mit Stabsstellen</li> <li>• <b>Mehrliniensystem:</b> Leitungssystem, bei dem Stellen von mehr als einer vorgesetzten Stelle Weisungen erhalten</li> <li>• <b>Matrixsystem:</b> Mehrliniensystem, verrichtungsorientierte und objektorientierte Hierarchien überlagern sich (2 Achsen)</li> <li>• <b>Tensor:</b> multidimensionale Matrix</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Spezialmodelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Divisionalisierung / Spartenorganisation:</b> Aufgliederung eines Unternehmens in produktorientiert gebildete, weitgehend selbständige Einheiten</li> <li>• <b>Holding:</b> Konzernstruktur, in der eine Obergesellschaft Anteile an rechtlich selbständigen organisatorischen Einheiten besitzt und bestimmte Aufgaben zentral wahrnimmt</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Sekundärorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kollegium:</b> zeitlich befristete, hierarchiefreie Gruppierung von Stellen zur Erledigung von Aufträgen, nebenamtlich</li> <li>• <b>Ausschuss:</b> zeitlich unbefristete, hierarchiefreie Gruppierung von Stellen zur Erledigung von Aufgaben, nebenamtlich</li> <li>• <b>Workshop:</b> zeitlich befristete, einmalige, hierarchiefreie Zusammenkunft für abgegrenzte Problemstellungen</li> <li>• <b>Projektorganisation:</b> zeitlich befristete Organisation für einmalige Vorhaben</li> </ul>		

## Zweck Informationssystem

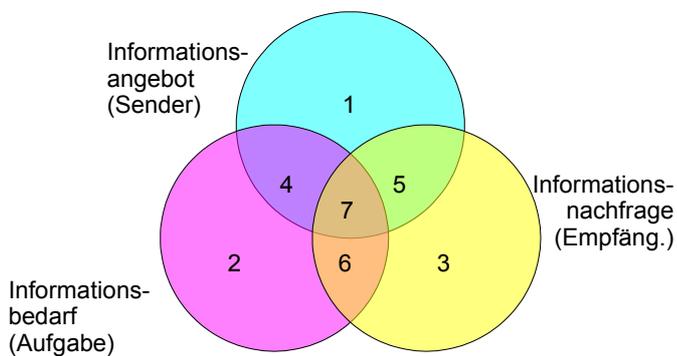
Herstellung von Beziehungen zwischen Aufgaben, Aufgabenträgern und Informationen.

Es wird geregelt, welche Eingangsinformationen zu liefern sind, welche Ausgangsinformationen bereitgestellt werden und wie die Informationen zu strukturieren sind.

## Ermittlung Informationsbedarf

- Befragung der Stelleninhaber:  
Gefahr der Redundanz
- Diskussion von Informationslieferanten und -verbrauchern:  
realistischere Ergebnisse
- Analytische Ermittlung:  
aufgrund Aufgabenanalyse

## Grafik Informationsbeziehungen



## Beschreibung Informationsbeziehungen

- 1 vorhanden, aber nicht nachgefragt und nicht notwendig, überflüssige Information
- 2 notwendig, aber nicht nachgefragt und nicht vorhanden Aufgabe mangelhaft erledigt
- 3 nachgefragt, aber nicht vorhanden und nicht notwendig nervt, aber kein Aufwand
- 4 vorhanden und notwendig, aber nicht nachgefragt Aufgabe mangelhaft erledigt trotz Information
- 5 vorhanden und nachgefragt, aber nicht notwendig unnötige Arbeit und Kosten
- 6 notwendig und nachgefragt, aber nicht vorhanden Information fehlt, kann vielleicht nicht beschafft werden
- 7 vorhanden, notwendig und nachgefragt, optimal

## Kommunikationssystem

Regelung der formellen Wege, auf denen Sprache, Texte, Bilder oder Daten ausgetauscht werden können

Kommunikationsweg:

- indirekt: über den Weisungsweg / Dienstweg  
Chef ist informiert, braucht Zeit, Verfälschungsgefahr
- direkt:  
schnell, flexibel, unverfälscht, Gefahr der Eigendynamik
- teilweise indirekt: gesunder Mittelweg
- Beteiligte:  
Mensch-Mensch, Mensch-Maschine, Maschine-Maschine
- Kontakt: persönlich, technisch gestützt, technisch
- Inhalt: Sprache, Text, Bild, Daten

## Kommunikationsebenen

- Sachinhalt: Worüber ich informiere
- Selbstoffenbarung: Was ich von mir selbst kundgebe
- Beziehung: Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen
- Appell: Wozu ich dich veranlassen möchte

## Sachmittelsystem

- Bedarf ermitteln
- Angebote einholen
- auswählen und beschaffen
- installieren, einrichten
- einweisen, schulen
- laufend betreuen

## Definition Mitarbeiterführung

Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben.

Beinhaltet:

- Motivation, Ausbildung, Förderung, Beförderung
- Führungsstil
- Führungsmodelle
- Führungsmittel

## Motivation

Durch geeignete Massnahmen Motive aktivieren.

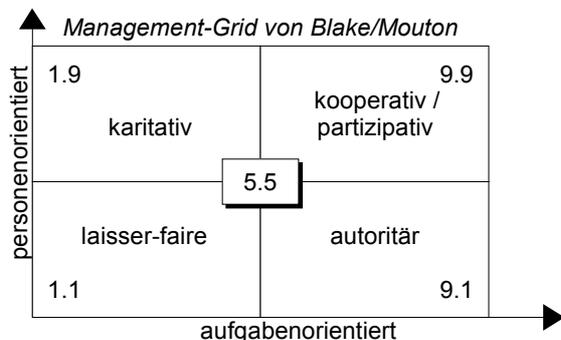
Motivationstheorien:

- Maslow: Bedürfnishierarchie: zuerst müssen die unteren Bedürfnisse befriedigt werden
- Herzberg: Zwei-Faktoren-Theorie:
  - Motivatoren, intrinsische Faktoren: in der Arbeit selbst liegende Motive, erhöhen Arbeitszufriedenheit
  - Hygienefaktoren, extrinsische Faktoren: Motive aus der Arbeitsumgebung, verringern Arbeitsunzufriedenheit

## Bedürfnispyramide von Maslow



## Grafik Führungsstil



## Beschreibung Führungsstil

- 1.1 Beschränkung auf Einhaltung von Vorschriften
- 1.9 Überbetonung der zwischenmenschlichen Beziehungen, bequeme, freundliche Atmosphäre
- 5.5 Genügende Arbeitsleistung bei mässig gutem Arbeitsklima, Balance zwischen menschlichen Beziehungen und Leistung
- 9.1 leistungsorientiert, keine Partizipation der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess (geeignet für temporäre Mitarbeiter, Notfallsituationen)
- 9.9 Motivation in aufgabenbezogener und persönlicher Hinsicht (Forderung und Förderung), hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern

Optimal ist ein situativer Führungsstil, abhängig von der jeweiligen Situation und dem Reifegrad der Mitarbeiter.

## Führungsmittel

strukturell:

- Unternehmensziele, Führungsanweisungen
- Organigramm, Stellenbeschreibung, Funktionendiagramm
- Gehaltssystem

interaktiv:

- Kommunikation
- Information
- Delegation
- Qualifikation/Beurteilung
- Anerkennung/Kritik

# Führungsmodelle

# ORGA

## Definition Führungsmodelle

Umfassen konkrete Gestaltungsregeln, Prinzipien, Methoden und den Einsatz von Führungsmitteln.

- Management by Objectives MbO
- Management by Exception MbE
- Management by Delegation MbD
- Management by System MbS

## MbO

Auf jeder Hierarchiestufe werden operationalisierte Ziele vorgegeben oder vereinbart, nicht aber der Weg zum Ziel.

- autoritär: Führung durch Zielvorgabe
- kooperativ: Führung durch Zielvereinbarung
- neutral: Führung durch Zielorientierung

### Vorteile:

- Förderung der Motivation durch Eigenverantwortung und Freiraum
- leistungsgerechte Entlohnung
- effektive Planung

### Nachteile:

- Tendenz zu quantitativen Zielen
- zeitaufwändig
- Gefahr von überhöhtem Leistungszwang

## MbD

AKV werden auf ausführende Mitarbeiter übertragen.

### Vorteile:

- Förderung der Motivation durch Eigenverantwortung und Freiraum
- sachgerechte Entscheidungen
- Entlastung der Führungskräfte

### Nachteile:

- Tendenz zur Überorganisation
- Delegationsmissbrauch

## MbE

Eingriff nur im Ausnahmefall.

### Vorteile:

- Entlastung der Führungskräfte
- Aufzeigen von Problembereichen

### Nachteile:

- Tendenz zu zeitaufwändigen und fragwürdigen Kontroll- und Berichtssystemen
- vergangenheitsorientiert
- keine Förderung von Initiative und Verantwortungsbewusstsein

## MbS

Computergestützte Integration aller Teilsystem des Unternehmens.

### Vorteile:

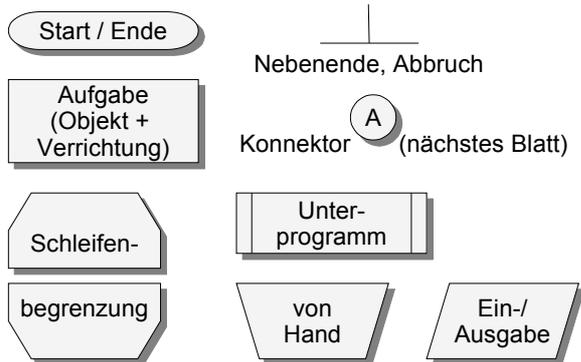
- automatische Steuerung von Routineprozessen
- verbesserte Informationsversorgung
- Beschleunigung der Entscheidungsprozesse

### Nachteile:

- Vorschriftenbetonung
- schwierig zu realisieren
- hohe Kosten

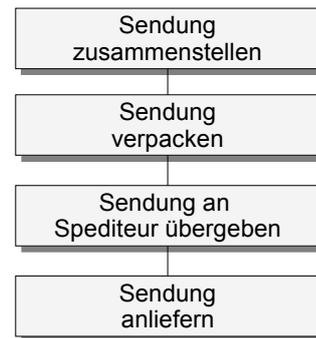
## Notation Ablaufformen

Wie Programmablaufplan PAP nach DIN 66001



## Kette

Unverzweigte Folge von Aufgaben



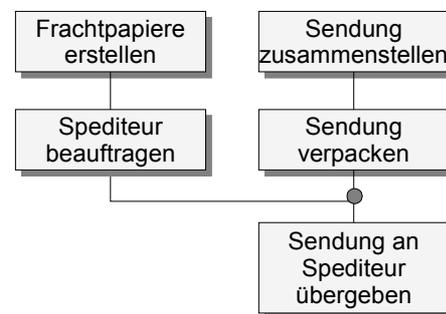
## Und-Verzweigung

Parallele Durchführung von Aufgaben



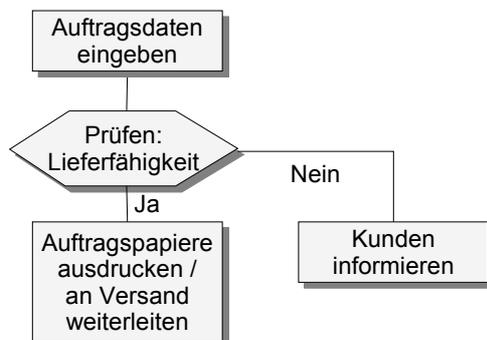
## Und-Verknüpfung

Gemeinsame Fortsetzung von parallelen Ästen



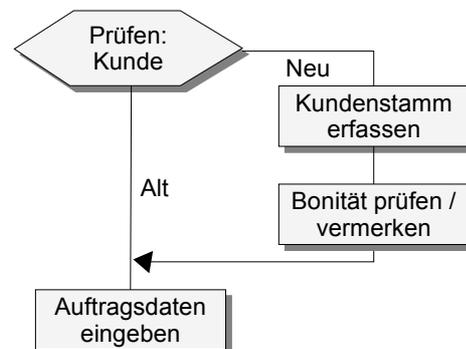
## Oder-Verzweigung

Alternative Durchführung von Aufgaben (exklusives oder)



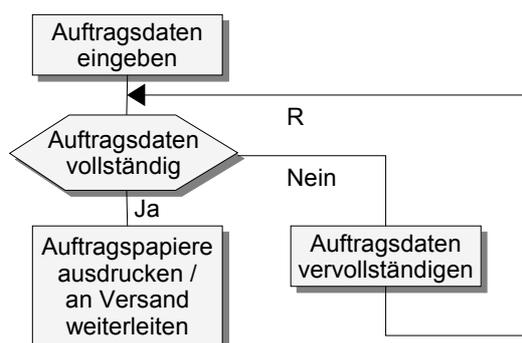
## Oder-Verknüpfung

Gemeinsame Fortsetzung von alternativen Ästen



## Oder-Rückkopplung

Rücksprung nach Oder-Verzweigung



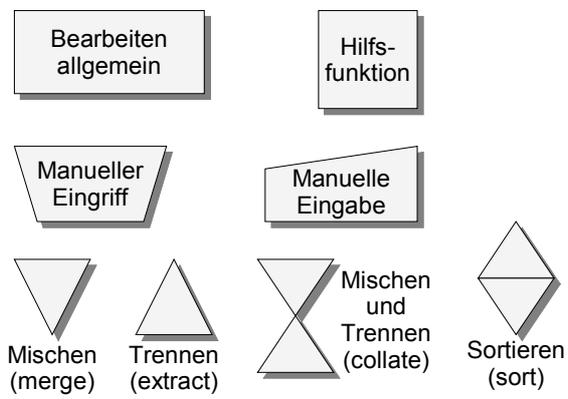
Ablaufoptimierung	ORGA
<p style="text-align: center;"><b>Dilemma Ablauforganisation</b></p> <p>Maximierung der Kapazitätsauslastung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• weniger Leerkosten</li> <li>• mehr Nutzkosten</li> </ul> <p>Minimierung der Durchlaufzeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeitungszeiten</li> <li>• Transportzeiten</li> <li>• Liegezeiten</li> </ul> <p>Steuerung über den Preis der Leistung</p> <p>Beispiel Post: B-Post wird in Liegezeit von A-Post verarbeitet</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Ablaufanalyse</b></p> <p>Ermittlung von objektiven Werten</p> <p>Mengenanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenhäufigkeiten (Basis für Ermittlung von Kernprozessen)</li> <li>• Häufigkeitsanalyse von bestimmten Ablaufästen</li> <li>• ABC-Analyse</li> </ul> <p>Zeitanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchlaufzeiten einzelner Ablaufäste</li> <li>• Durchschnittliche gesamte Durchlaufzeit</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ablaufwürdigung</b></p> <p>Untersuchung bekannter oder noch zu ermittelnder Probleme in Prozessen sowie Suche nach den Ursachen</p> <p>Werkzeuge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüffragenkataloge bzw. Checklisten mit typischen Mängeln und ihren Ursachen</li> <li>• Systematische ablauforientierte Problemanalyse</li> <li>• Benchmarking: Untersuchung der Leistung der Besten mit dem Ziel, selbst mindestens dieses Niveau zu erreichen</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ablaufgestaltung</b></p> <p>Verkürzung der Durchlaufzeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminierung unnötiger Aufgaben</li> <li>• Gruppierung von Aufgaben</li> <li>• ganzheitliche Aufgabenerfüllung</li> <li>• Vermeidung von Rückkoppelungen</li> <li>• Trennung von Standard- und Sonderfällen</li> <li>• schneller Zugriff auf notwendige Informationen</li> <li>• Qualifizierung der Mitarbeiter</li> <li>• Einsatz geeigneter Sachmittel</li> <li>• technische gestützte Kommunikation und Kooperation</li> <li>• Abstimmung der nachfolgenden Kapazitäten</li> </ul>	

## Definition Datenflussplan

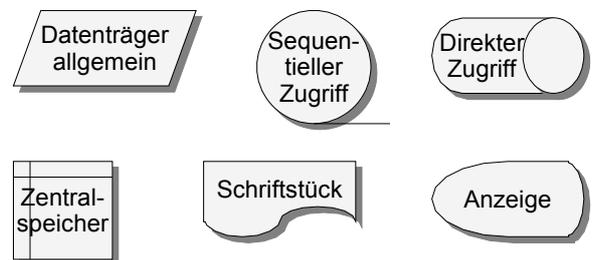
Grafische Darstellung von Verarbeitungsabläufen, genormt nach DIN 66001 (engl. data flowchart).

Stellenorientierter Datenflussplan:  
Horizontale Aufteilung nach ausführenden Stellen.

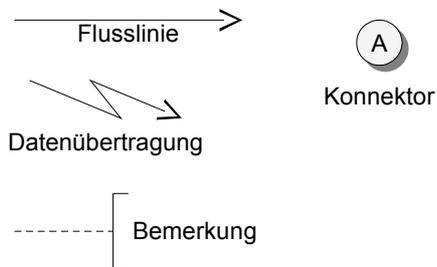
## Notation Funktionen



## Notation Datenträger



## Notation Datenflüsse



Prozesse	ORGA
<p style="text-align: center;"><b>Definition</b></p> <p>Ein Prozess ist eine Struktur, die aus Aufgaben mit logischen Folgen besteht. Sie hat definierten Input und Output und dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen.</p> <p>Ablauf mit neuer, kundenorientierter Betrachtungsweise auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Wertschöpfungskette</p> <p>Entstehung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbedürfnisse erkennen</li> <li>• Leistung ableiten</li> <li>• Aufgaben (Prozess) definieren</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Führungsprozesse</b></p> <p>(engl. management processes) nicht geeignet für Outsourcing, aber evtl. externe Berater</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel- und Strategieformulierungsprozess</li> <li>• Planungs- und Diagnoseprozess (z.B. Produktentwicklung)</li> <li>• Steuerungsprozess</li> <li>• Personalführungsprozess</li> <li>• Marketingprozess</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Unterstützungsprozesse</b></p> <p>(engl. supporting processes) geeignet für Outsourcing, wird dort zu Kernprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbereitstellungsprozess</li> <li>• Informationsversorgungsprozess</li> <li>• Sachmittelbereitstellungsprozess (z.B. Kantine)</li> <li>• Beratungsprozess</li> <li>• Finanzmittelbereitstellungsprozess</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ausführungsprozesse</b></p> <p>(engl. core processes) sind die Kernprozesse eines Unternehmens, höchstens einzelne Prozessschritte outsourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungsprozess (solution delivery)</li> <li>• IT Operations (service support / delivery / planning)</li> <li>• Auftragsabwicklungsprozess</li> <li>• Akquisitions- und Verkaufsprozess</li> <li>• Produktionsprozess</li> <li>• Serviceprozess</li> </ul>	

Verhalten		ORGA
<p><b>Konflikte</b></p> <p>Ausdruck unterschiedlicher Interessen, die unterschiedliche Parteien haben und so weit wie möglich durchzusetzen versuchen.</p> <p>Lösung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fairer Umgang mit Konflikten</li> <li>• berechnete Interessen soweit wie möglich und sinnvoll umsetzen</li> <li>• erklären, warum Interessen nicht in dem gewünschten Ausmass erfüllt werden können</li> <li>• Hintergründe aufzeigen</li> <li>• Verhandlungen führen</li> </ul>	<p><b>Macht</b></p> <p>Fähigkeit, eigene Interessen gegen konkurrierende oder widersprechende Interessen durchzusetzen.</p> <p>Machtquellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchie</li> <li>• Marktstellung</li> <li>• Boykott</li> </ul> <p>Lösung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsor suchen</li> <li>• Verbündete suchen</li> </ul>	
<p><b>Widerstände</b></p> <p>Ursachen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeine Neuerungsfeindlichkeit</li> <li>• fehlendes Problembewusstsein</li> <li>• Änderung wird als Kritik empfunden</li> <li>• Angst vor Versagen</li> <li>• schlechte Erfahrungen mit Reorganisationen</li> </ul> <p>Massnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information der Betroffenen</li> <li>• Beteiligung der Betroffenen</li> <li>• Interessen der Betroffenen berücksichtigen</li> <li>• adressatengerecht argumentieren, Überzeugungsarbeit</li> </ul>		

