**BWM Test Vorbereitung**

* **Organisationskreislauf**
  + **Übersicht des Gesamtschemas**

Phase 1: Auswahl des Organisationsproblems

Phase 2: Aufnahme des Ist-Zustands (Informationen werden gesammelt)

Phase 3: Der Ist-Zustand wird analysiert und bewertet

Phase 4: Entwicklung eines Soll-Konzepts

Phase 5: Das Soll-Konzept wird eingeführt

Phase 6: Kontrolle

* + **Komplexe organisatorische Aufgaben**

Werden organisatorische Aufgaben komplexer wiederholen sich die Phasen

1-4 als:

* + - Voruntersuchung (Vorstudie)
    - Hauptuntersuchung (Hauptstudie)
    - Einzeluntersuchung (Teilstudie)

**Voruntersuchung**:

Ziele: z.B. Arbeitsplatzerhaltung oder gesichertes Unternehmereinkommen

Zu tun ist die Kosten-Nutzen-Schätzung.

Entscheidung müssen über

* + - Menge
    - Zeit
    - Kosten

Erstellt werden.

Weiterer Schritt zu sehen welche Bereiche direkt oder indirekt betroffen sind.

Darauf folgt ein Kurzbericht dieser enthält:

* + - Grobdarstellung Ist-Zustand
    - Einzusetzende Organisationsmethoden
    - Terminplan
    - Kosten

**Hauptuntersuchung**:

Ziel: Festlegung der zu untersuchenden Einheiten damit

* + - Beziehungszusammenhänge erkannt und dokumentiert,
    - Schwachstellen festgestellt und
    - Reorganisationsmaßnahmen erarbeitet werden können.

Fragen:

Wie muss die Gesamtaufgabe in überschaubare Teilaufgaben zerlegt werden?

Welche Schnittstellen entstehen zwischen den neu gebildeten Teil- und Untersystemen?

In welcher Reihenfolge müssen die für die Bearbeitung gebildeten Teil- und Untersysteme bearbeitet werden?

Welches globale Lösungskonzept wird angesteuert und welche Bedingungen ergeben sich daraus für die Teilkonzeptionen der einzelnen Teil und Untersysteme?

**Teiluntersuchung:**

Klärt alle Details für das neue System.

* + **Auswahl des Organisationsproblems und Planung der Organisationsarbeit**

Man kann zuerst bei Schwachstellen nur die Auswirkungen nicht die Ursache sehen.

Dadurch Problembeschreibung:

* + - Festgestellte Abweichungen von Unternehmenszielen und/oder erkannte Schwachstellen (tatsächlich organisatorische Schwachstelle?)
    - Abgrenzung des Unternehmensbereichs, in dem die Untersuchung durchzuführen ist
    - Festsetzung des zu erreichenden Ziels sowie der Kriterien zur Messung des Grades der Zielerreichung
    - Grobe Festlegung der Reorganisationsmaßnahmen
    - Weitere Maßnahmen in dieser Phase

**Aufnahme des Ist-Zustandes**

Ziel: Gewinnung aller erforderlichen Informationen über den Untersuchungsbereich.

(Zeichnung S 127)

**Analyse und kritische Würdigung des Ist-Zustandes**

Nur konstruktive Kritik kann zum Ergebnis führen.

1. Grundsatzkritik (Warum…? Wozu…?)

Folgende Fakten:

Werden Arbeiten doppelt durchgeführt

Gesetzliche Vorschriften geändert

Ursprüngliche Grund nicht mehr vorhanden

Teilaufgaben bedeutungslos

1. Schwachstellenanalyse

Ziel: fehlerhafte und unzweckmäßige organisatorische Regelungen aufzudecken.

Prüffragenkatalog

1. Verfahrenskritik

Nach der Bereinigung der Schwachstellen wird es mit alternativen Lösungsmöglichkeiten verglichen werden.

(Vergleiche von ähnlichen Situationen im Unternehmen)

**Entwicklung einer Soll-Konzeption**

Alternative Lösungsansätze erarbeitet mit Brainstorming z.B. Aus diesen ist dann der günstigste Ansatz zu wählen. Zur Entscheidung werden:

* + - Verbaler Vergleich
    - Statische und dynamische Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung
    - Punkteverfahren
* **Wie Daten bei Organisationsaufgaben erhoben werden**
  + **Erhebung von Daten bei Organisationsaufgaben**

Ist-Aufnahmen:

Ziel der Ist-Aufnahme ist die Gewinnung von Informationen

Regelkreis: (siehe s137/Zeichnung)

Bereich der Ist-Aufnahme:

* Formale Organisation (Entscheidung über Anschaffung trifft Abteilungsvorstand)
* Informale Organisation

Zwischenmenschliche Beziehungen sollten genutzt werden sind jedoch in der Regel instabil.

Schwierigkeiten und Widerstände bei der Informationsgewinnung

Restriktionen (z.B. Zeitdruck)

Komplexität (es müssen z.B. verdeckte Informationen erhoben werden)

Besonders bei nicht objektiver Techniken können Schwierigkeiten und Widerstände entstehen.

**Erhebungstechniken**

Objektive Techniken: (Beobachtung, Messung, Zählung, …)

Die Aussagen werden nicht von Personen des Untersuchungsbereiches gemacht.

Nicht objektive Techniken: (Interview, Fragebogen, Tagesberichte, …)

Aussagen der Mitarbeiter (bewusste oder unbewusste Manipulation)

Erhebungsmix:

Meist reicht eines nicht und die Kombination der Techniken ist vor der Ist-Aufnahme festzulegen.

* + **Befragung**

**Interview**

Dient zur Erhebung von Tatsachen, manchmal auch subjektiver Eindrücke.

Die Form des Interviews ist abhängig von:

* Der Untersuchungssituation
* Den zu gewinnenden Informationen
* Deren Dokumentation

1. Interviewpartner (am besten der Organisator selber da er leichter eizuführen ist)
2. Bewegungsspielraum für Interviewer und Befragte

* Standardisiertes Interview (es Werden Annahmen getroffen die meist nicht zutreffen)
* Halbstandardisiertes Interview (Fragen werden angepasst)
* Nicht standardisiertes Interview (Interviewer hat Katalog)

1. Art der Beziehung des Interviewers zum Befragten

* Hartes Interview (sachorientiert und autoritär, ständiger Druck)
* Weiches Interview (freundschaftliches Vertrauensverhältnis)
* Neutrales Interview (Mischung, kein Druck aber auch nicht persönlich)

1. Frageform

* Geschlossene Frage (Identifikationstyp, Selektionstyp, Ja-Nein-Typ)
* Offene Frage (Gesichtspunkt angeschnitten🡪Antwort völlig offen[z.B. in der Voruntersuchung da keine Alternativen bekannt])
* Kombination (offenen Fragen begonnen dann geschlossene; direkte u indirekte Fragen)

1. Interviewphasen

Einleitungsphasen (dient der Herstellung eines Gesprächsklimas) 🡪 Informations-gewinnungsphasen (länger wie 15min🡪Pause)🡪 Ausklangphase (Aufbau Beziehung)

1. Fragestellung

* Einfache eindeutige und präzise Formulierung
* Genaue Angaben von Zeit, Ort und Zusammenhang
* Vermeidung von Suggestivfragen
* Einbau von Kontrollfragen

1. Interviewort

Arbeitsplatz des Befragten da er dort Vertraut ist und Interviewer lernt Platz kennen

1. Dokumentation des Interviews

* Nachträglich Aufschreiben aus dem Gedächtnis
* Wörtliche Aufzeichnung
* Aufzeichnung mit Diktiergerät

**Fragebogen**

(Befragung nicht beeinflussbar und evtl. Unklarheiten auftreten == Standardisierten Interview)

* Pretest (prüfen ob die Fragen klar sind, gesch. Fragen richtig formuliert sind usw.
* Einsatz der Befragten (Einsatz von Interviewer und Fragebogen ist am günstigsten da sie sich ergänzen und evtl. unterschiedliche Fragebögen für die versch. Ebenen)
  + **Die Selbstaufschreibung**

Dient der Erstellung von Aufzeichnungen über Mengen, Tätigkeiten, Tätigkeitszeiten durch Mitarbeiter. Erstellt werden Tagesberichte, Tätigkeitsberichte und Aufgaben- und Tätigkeitsberichte.

Aufgabe: Eine Aufgabe ist eine dauerhaft wirksame Aufforderung, etwas Bestimmtes zu tun.

Tätigkeit: z.B. aufgabenbezogenen T. oder nichtaufgabenbezogene T. (Wartezeit, Gespr.)

**Tagesbericht**

**Aufgaben und Tätigkeitsberichte**

* + **Objektive Methoden der Datenerhebung**

**Beobachtung**

Erkenntnisse des Interviews können überprüft werden. Dient zur Gewinnung bestimmter Erkenntnisse wird systematisch geplant und dokumentiert. (Vorteile: objektive Erfassung durch den Beobachter Nachteile: hoher Zeitaufwand und Kosten)

**Dokumentenanalyse**

Erfassung des Ist-Zustandes nur bei weitgehender Dokumentation.

Abgrenzung des zu analysierenden Materials ist vorzunehmen: (Welches Dokument u Zeit)

Festlegung der Hauptkategorien der Untersuchung.

Wird für Vorinformation zur Ergänzung und Kontrolle verwendet.

Vorteile: geringer Aufwand, Dokumentation der erfassten Information entfällt und die Mitarbeiter und Arbeitsabläufe werden nicht gestört.

**Kostenermittlung**

… wichtig bei erkennen von organisatorischer Schwachstellen.

* **Darstellungstechniken der Aufbau- und Ablauforganisation**
  + **Darstellung der Aufbauorganisation**

Ziel🡪 durch Dokumentation des Ist-Zustandes sollen Schwachstellen erkennbar werden.

Es gibt verbale, tabellarische, grafische und mathematische Darstellungen.

**Funktionsdiagramme**

… ordnet die einzelnen Aufgaben in der Organisation den einzelnen Stellen zu. Verknüpft Prozesse der Ablauforganisation mit den Strukturen der Aufbauorganisation. Funktion 🡪 Anteil an der Erfüllung der Aufgabe. Aufteilung in Teilfunktionen ist abhängig vom Grad und Art des Leitungs- und Führungssystems.

Vorteile:

* Verteilung der Aufgaben und Funktionen
* Information kann verdichtet dargestellt werden
* Geringer Aufwand bei Änderungen

Nachteile:

* Diagramm evtl. unübersichtlich
* Eindeutige Definition nicht immer möglich
* Detailangaben führen zu Schwierigkeiten

Schwachstellen werden erkannt: Überschneidung von Zuständigkeiten bei einer Aufgabe und von Aufgaben, die unterschiedlichen Stellen zugewiesen sind und fehlende Aufgabenzuweisungen.

* + **Darstellung der Kommunikationsbeziehungen**

Desto komplexer desto wichtiger die Kommunikationsbeziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu kennen und darzustellen.