

8

Techniken der Organisationsgestaltung

Lernziele

Im achten Kapitel soll der Leser

- ▶ die wichtigsten Techniken der praktischen Organisationsarbeit kennen lernen,
- ▶ einschätzen können, in welchen Phasen des Organisationsprozesses deren Anwendung sinnvoll ist,
- ▶ sich anhand von Fallbeispielen mit den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Organisationstechniken auseinandersetzen und
- ▶ die Befähigung erlangen, die vorgestellten Techniken der Organisationsgestaltung selbstständig in der betrieblichen Praxis anzuwenden.

8.1 Einsatz von Organisationstechniken in der betrieblichen Praxis

8.1.1 Überblick über die Techniken der Organisationsgestaltung

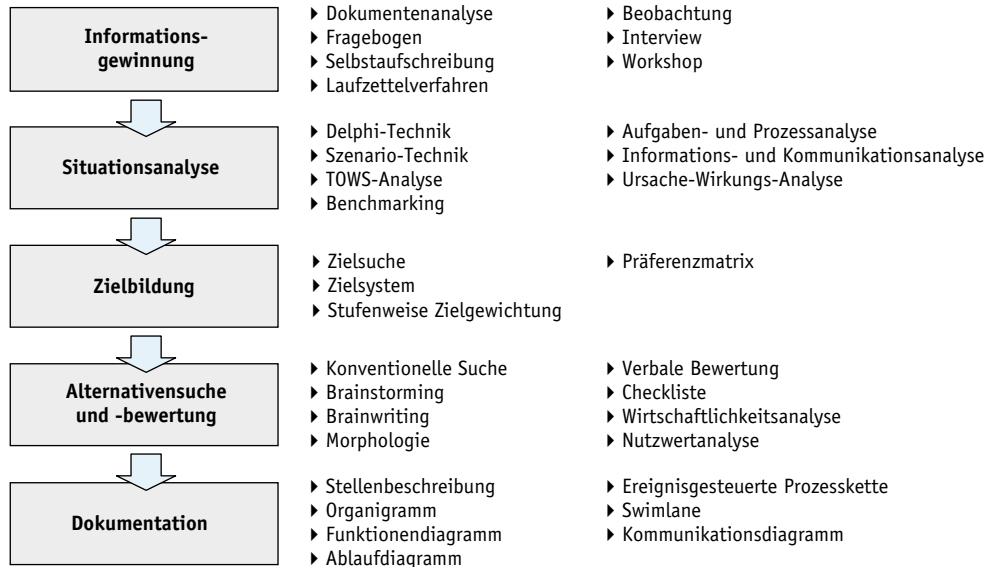
Wie in dem ersten Kapitel dieses Buches festgestellt wurde, ist unter Organisation sowohl das zielgerichtete ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen. Um diese Gestaltungsaufgabe bewältigen zu können, die in der Praxis im Allgemeinen außerordentlich vielfältig und komplex ist, sind geeignete Methoden und Techniken erforderlich:

- ▶ Unter einer **Methode** ist eine systematische Arbeitsweise zu verstehen, mit der in klar definierten und häufig standardisierten Schritten ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Sie regelt die planmäßige Abwicklung von Organisationsprojekten von der Analyse der Problemstellung bis zur Problemlösung – oder anders ausgedrückt: »Es geht damit um die Organisation der Projektarbeit« (*Schmidt, G. 2009 S.26; vgl. auch Bühner, R. 2004 S.17, Wittlage, H. 1993 S.29 ff.*). Ein typisches Beispiel für eine Organisationsmethode ist die Vorgehensweise der Organisationsgestaltung (vgl. Abschnitt 7.4.1.3).
- ▶ Demgegenüber handelt es sich bei den **Organisationstechniken** oder **-instrumenten** um die »Werkzeuge der Organisationsarbeit« (*Schmidt, G. 2009 S.26*). Sie dienen der Unterstützung des methodischen Vorgehens bei der Organisationsgestaltung durch die Bearbeitung von konkreten Problemstellungen im Organisationszyklus. Der Erfolg ihres Einsatzes hängt entscheidend von ihrem richtigen Gebrauch ab, das heißt, der Organisator muss jederzeit in der Lage sein, für

Methode versus Technik

Abb. 8-1

Techniken der Organisationsgestaltung



eine bestimmte organisatorische Fragestellung das oder die zweckmäßige(n) Instrument(e) einzusetzen.

Die Abbildung 8-1 vermittelt einen Überblick über die verschiedenen Organisations-techniken und ihren Bezug zu den einzelnen Phasen eines methodischen Vorgehens. Eine umfassende Darstellung von Instrumenten des Veränderungsmanagements findet sich im »Workbook Change-Management« (vgl. Vahs, D./Weiland, A. 2013).

8.1.2 Bedeutung der Organisationstechniken für die Praxis

In dem vorhergehenden Abschnitt wurden die Organisationstechniken als »Werkzeuge« charakterisiert. Damit sind sowohl die Aufgaben als auch die Bedeutung der verschiedenen Instrumente anschaulich und zutreffend beschrieben. Die Organisationstechniken dienen dazu, relevante Informationen für die Unternehmensführung und andere Entscheidungsträger zu gewinnen (Informationsgewinnung), den aktuellen und den zukünftigen Zustand einer Organisation und ihres Umfeldes zu durchleuchten (Situationsanalyse), die Zielsetzungen der organisatorischen Gestaltung zu identifizieren, zu gewichten und zu systematisieren (Zielbildung), nach möglichen Lösungsalternativen zu suchen und diese Alternativen nachvollziehbar zu bewerten

(Alternativensuche und -bewertung) sowie die Ergebnisse der Organisationsarbeit in einer aussagefähigen Art und Weise festzuhalten (Dokumentation).

Die in der Abbildung 8-1 dargestellten und weiter unten näher erläuterten Techniken der Organisationsgestaltung sind demzufolge jeweils für ganz bestimmte Aufgabenfelder und Problemstellungen geeignet. Inwieweit der Einsatz erfolgreich ist, hängt von ihrem situationsgerechten und richtigen Gebrauch ab. Konkret heißt dies, dass für ein bestehendes Organisationsproblem zunächst die passende Technik auszuwählen ist, die dann in der richtigen Art und Weise angewandt werden muss. Eine Voraussetzung für den Erfolg der organisatorischen Maßnahmen ist also der **effektive** und **effiziente** Einsatz der zur Verfügung stehenden Instrumente.

Damit sind die Organisationstechniken **wichtige Hilfsmittel der Unternehmensführung**, um die arbeitsteilige Bewältigung der Unternehmensaufgaben sowohl aufbauorganisatorisch als auch ablauforganisatorisch optimal zu regeln. Ihre große Bedeutung zeigt sich sowohl im Tagesgeschäft, wenn beispielsweise bestimmte Abläufe mangels systematischer Aufgaben- und Prozessanalysen nicht einwandfrei funktionieren, als auch im Zuge von Veränderungsprozessen, wenn zum Beispiel die Prozessziele nicht zweifelsfrei geklärt oder keine Wirtschaftlichkeitsanalysen für die Bewertung der Organisationsalternativen durchgeführt wurden. Derartige Schwierigkeiten, die mitunter erhebliche Auswirkungen auf die Erreichung der Unternehmensziele haben, können in vielen Fällen durch ein methodisches und durch geeignete Techniken unterstütztes Vorgehen vermieden werden.

Einsatz von Techniken

8.1.3 Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken

Oftmals wird gerade in Reorganisationsprojekten entweder die Frage gestellt, ob sich nicht alle anstehenden Probleme mit der Hilfe von Methoden und Techniken lösen lassen, oder es wird danach gefragt, ob Organisatoren wirklich glauben, sämtliche Organisationsprobleme instrumentell lösen zu können. Den Hintergrund dieser Fragen bilden **zwei Perspektiven**, die gegensätzlicher nicht sein können:

- ▶ Einerseits nehmen viele Praxisvertreter an, dass es für jedes organisatorische Problem eine geeignete Methode und passende Techniken geben muss, mit deren Hilfe sich auch die schwierigsten Struktur- und Prozessprobleme lösen lassen. Mit dieser Annahme ist eine regelrechte **»Technikgläubigkeit«** verbunden, die den Organisator geradezu in die Rolle des allwissenden Fachmanns für organisatorische Gestaltungsfragen drängt, von dem man annimmt, dass er mit allen Organisationsproblemen fertig wird (zur tatsächlichen Rolle des Organisators vgl. Kapitel 9).
- ▶ Andererseits stößt der Einsatz von Organisationstechniken in den Unternehmen immer wieder auf eine **erhebliche Skepsis**. Das gilt insbesondere für Nonprofit-Unternehmen, in denen eine (ausschließlich) logisch-rationale Vorgehensweise häufig als ungeeignet angesehen wird. Entsprechend gering ist die Akzeptanz der verschiedenen Techniken – zumindest am Beginn von vielen Reorganisationsprojekten. Eine ähnliche Einstellung findet sich aber auch in solchen Wirtschaftsunternehmen, die bereits mehrere Veränderungsprojekte und damit zumeist auch Beraterkonzepte »überstanden« haben, die nicht selten ebenfalls sehr technisch

Sichtweise von Organisationstechniken

Einsatz in der Praxis

auf die harten Faktoren hin ausgerichtet sind. Die damit verbundene Erfahrung zeigt, dass nicht alles »machbar« ist – auch nicht mit den besten »Tools«.

Diese beiden Betrachtungsweisen beschreiben die Möglichkeiten und die Grenzen des Einsatzes von Techniken in der praktischen Organisationsarbeit. Deshalb sollte der Eindruck vermieden werden, alles sei machbar und für jedes Problem gäbe es eine technische Lösung, die zwangsläufig zu einer Verbesserung der Situation führen müsse. Dem steht schon allein die Tatsache entgegen, dass Organisationen soziale Systeme sind, in denen irrationale Einflüsse wirken, die auch die beste Methode zum Scheitern bringen können.

Allerdings sollten die Möglichkeiten und die Chancen, die mit der Anwendung von Organisationstechniken verbunden sind, auf eine verständliche Art und Weise kommuniziert werden. Im Mittelpunkt kann dabei eine **Nutzenargumentation** stehen, die deutlich macht, dass die Techniken lediglich die Aufgabe haben, durch ein unsystematisches und nicht zielgerichtetes Vorgehen entstehende Fehler und Versäumnisse zu vermeiden. Dadurch können sie zu einer Verbesserung des Ist-Zustandes im Sinne von allen Beteiligten beitragen, ohne den »Erfolgsfaktor Mensch« zu vernachlässigen.

Bei der **Auswahl von Organisationstechniken** für eine konkrete Problemstellung sollten deshalb die folgenden Empfehlungen beachtet werden (vgl. Nagel, P. 1992 Sp. 2016):

- ▶ Entscheidend für den Erfolg einer Technik ist ihre »**Passgenauigkeit**« in Bezug auf eine bestimmte Aufgabenstellung. Insofern sollte stets diejenige Organisationstechnik zum Einsatz kommen, die angesichts der situativen Gegebenheiten am geeignetsten erscheint und die hinsichtlich der angestrebten Problemlösung die besten Ergebnisse verspricht.
- ▶ Ein besonderes Augenmerk sollte auf die **Wirtschaftlichkeit** der einzusetzenden Technik gerichtet werden. Der Aufwand an zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen sollte in jedem Fall in einem angemessenen Verhältnis zu dem erwarteten Ergebnis des Technikeinsatzes stehen. Im Zweifel gilt hier das *Pareto-Prinzip* (80:20-Regel), nach dem eine 80-prozentige Lösung besser als eine 100-prozentige Lösung ist, wenn diese perfekte Lösung ein Vielfaches an Ressourcen beanspruchen würde (v. a. Zeit und Personal).
- ▶ Die eingesetzten Organisationstechniken sollten für die beteiligten Personen verständlich und nachvollziehbar sein (**Transparenz**); denn nur wenn eine Technik von den betroffenen Personen verstanden wird, werden die Ergebnisse ihres Einsatzes auch akzeptiert und umgesetzt.

Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, werden in den folgenden Abschnitten die wichtigsten Techniken der Organisationsgestaltung vorgestellt und anhand von Beispielen aus der betrieblichen Praxis erläutert.

Kriterien für die Auswahl
von Techniken

8.2 Darstellung wichtiger Techniken der Organisationsgestaltung

8.2.1 Informationsgewinnung

8.2.1.1 Ziele und Probleme der Informationsgewinnung

Informationen sind zweckgerichtetes Wissen. Träger von Informationen sind Menschen, Dokumente und Datenträger. Das Ziel der Informationsgewinnung oder -erhebung ist es, bis zu einem definierten Zeitpunkt oder innerhalb eines bestimmten Zeitraums möglichst **alle entscheidungsrelevanten Informationen** zu ermitteln. Damit sind solche Informationen gemeint, die im Rahmen des Organisationsprozesses zielgerichtet eingesetzt werden können, sei es zu der Beurteilung der Ausgangssituation, der Definition und Ordnung von Zielsetzungen, der Suche nach Alternativen oder deren Bewertung. Derartige Informationen besitzen nicht nur einen **Informationsgehalt**, das heißt, sie sind nicht redundant, sondern sie haben auch einen **Informationswert**, der sich aus dem Nutzenzuwachs für ihren Empfänger ergibt. Letztendlich hängt die Lösung von organisatorischen Problemen entscheidend von dem Gehalt und dem Wert der verfügbaren Informationen sowie von der Harmonisierung des Informationsangebots, der Informationsnachfrage und des Informationsbedarfs ab.

Daraus ergibt sich das sogenannte »**Informationstrilemma**«, das es im Rahmen der Informationsgewinnung zu lösen gilt (vgl. Büchi, R./Chrobok, R. 1997 S. 187 f.):

- ▶ Im Allgemeinen übersteigt das **Informationsangebot** die für eine Problemanalyse und -lösung erforderlichen Informationen bei weitem. So macht es beispielsweise keinen Sinn, bei einer Situationsanalyse des Entwicklungsprozesses auch Informationen über die Inventarisierung der Fertigungseinrichtungen oder die demographische Entwicklung zu sammeln und auszuwerten.
- ▶ Auch die **Informationsnachfrage** ist häufig durch die subjektiven Vorstellungen der Organisationsmitglieder geprägt. So kann es sein, dass sich eine bestimmte Person bei der Untersuchung des Entwicklungsprozesses der *Speedy GmbH* auch für die Art und Weise interessiert, wie die einmal jährlich stattfindenden Zielvereinbarungsgespräche gestaltet werden. Dieser Informationswunsch entspringt jedoch eher einem subjektiven Informationsbedürfnis als einem objektiven Informationsbedarf.
- ▶ Der **Informationsbedarf** ist schließlich der sachlich gerechtfertigte Bedarf an entscheidungs- und handlungsrelevantem Wissen. Ihn gilt es durch die Gewinnung von Informationen zu decken.

Allerdings ist es nicht immer leicht, die relevanten Informationen in dem notwendigen Umfang und in der erforderlichen Qualität zu erhalten. Wittlage sieht hier **drei Problembereiche** (vgl. Wittlage, H. 1993 S. 48):

- ▶ Die Informationsgewinnung wird durch **knappe Ressourcen** eingeschränkt (zu wenig Zeit, zu hohe Kosten, zu wenig bzw. unzureichend qualifiziertes Personal).
- ▶ Das zu lösende Organisationsproblem ist durch eine **außerordentliche Komplexität** gekennzeichnet, die es sehr schwer macht, überhaupt alle Suchfelder für die Informationsgewinnung zu identifizieren und einzugrenzen.

Ziele

Trilemma der Informationsgewinnung

Probleme

- Es bestehen **erhebliche Widerstände** gegen die Erhebung von entscheidungsrelevanten Informationen, die bis zu bewussten Manipulationen reichen können.

Bei dem Einsatz der Erhebungstechniken ist zu beachten, dass der **Aufwand für die Informationsbeschaffung** im Allgemeinen exponentiell mit dem Genauigkeitsgrad zunimmt. Deshalb sollte der Grundsatz gelten, so viele und so detaillierte Informationen wie **nötig** zu erheben, wobei der Einsatz der »richtigen« Technik immer von der konkreten Problemstellung abhängt.

8.2.1.2 Techniken der Informationsgewinnung

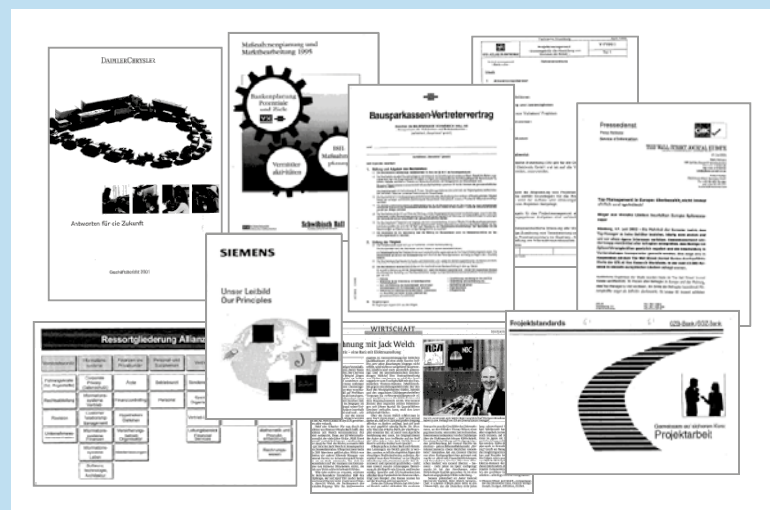
Dokumentenanalyse

Arten von Dokumenten

Im Rahmen der in der Praxis sehr häufig angewandten Dokumentenanalyse werden Erhebungen am Schreibtisch vorgenommen, weshalb diese Form der Informationsgewinnung im englischen Sprachraum auch als »desk research« bezeichnet wird. Zu ihren Gegenständen gehören **unternehmensinterne Dokumente**, wie Geschäftsberichte, Rundschreiben, Sitzungsprotokolle, Statistiken, Stellenbeschreibungen, Organigramme, Ablaufpläne, Telefonverzeichnisse, Aufzeichnungen usw. einschließlich der elektronischen Dokumente, und **unternehmensexterne Dokumente**, wie beispielsweise Fachzeitschriften, Wirtschaftszeitungen, Verbandspublikationen, Branchenberichte, Internetseiten usw. (vgl. Abbildung 8-2). Die genaue Analyse dieser Dokumente steht im Rahmen von Organisationsprojekten zumeist am Anfang der Analysephase, um sich in die Aufgabenstellung einzuarbeiten und ein Grundverständnis für die vorliegenden Probleme zu entwickeln.

Abb. 8-2

Beispiele unternehmensinterner und -externer Dokumente



Unter Effizienzgesichtspunkten ist ein **systematisches Vorgehen** empfehlenswert: Ein erster Überblick dient dazu, das zu analysierende Material vorzusortieren und abzugrenzen (zum Beispiel anhand von Analysezeitraum und -gegenstand). Danach sollten Kriterien festgelegt werden, mit deren Hilfe eine systematische Analyse der verfügbaren Dokumente möglich ist (zum Beispiel Chronologie der Ereignisse, Verfasser oder Adressaten, Beitrag zu spezifischen Fragestellungen usw.). Die Analyseergebnisse sollten ebenso sorgfältig und strukturiert dokumentiert werden wie deren Quellen, damit die erhobenen Informationen nicht in Vergessenheit geraten und damit zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal nachrecherchiert werden kann, falls dies notwendig sein sollte.

Die **Vorteile** der Dokumentenanalyse sind vor allem der relativ geringe Zeit- und Kostenaufwand, der für die Beschaffung und die Durchsicht der Unterlagen erforderlich ist, und die Vermeidung von Störungen und Unterbrechungen des Betriebsablaufes. **Nachteilig** sind manchmal die geringe Aktualität und die Unvollständigkeit der Dokumente sowie der Interpretationsspielraum, der Fragen nach den genauen Hintergründen offen lässt. Fraglich ist manchmal auch, ob die Dokumente (zum Beispiel Leitbilder und Führungsgrundsätze) nur den Soll-Zustand beschreiben oder ob sie mit der betrieblichen Realität übereinstimmen. Deshalb wird das Dokumentenstudium in der Praxis sinnvollerweise durch andere Erhebungstechniken ergänzt.

Vorgehensweise

Vor- und Nachteile

Fallbeispiel Datenerhebung in der Speedy GmbH

»» Bei den Vorbereitungen zu der Einrichtung des Risikomanagement-Systems in der *Speedy GmbH* steht auch für den von *Dr. Scharrenbacher* beauftragten Unternehmensberater *Dr. Bihler* die Dokumentenanalyse an erster Stelle. So bittet er den Geschäftsführer, ihm alle schriftlichen Unterlagen und elektronischen Datenträger zur Verfügung zu stellen, die Informationen zur Unternehmensorganisation, zu den eingesetzten Steuerungssystemen, zur Führungsphilosophie usw. enthalten. Außerdem besorgt sich *Dr. Bihler* über eine Internetrecherche und den *Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA)*, dem auch die *Speedy GmbH* angehört, weitere Informationen zum Thema Risikomanagement. Die Quellen und die in ihnen enthaltenen Informationen werden systematisch ausgewertet, dokumentiert und interpretiert. Auf diese Weise erhält *Dr. Bihler* einen ersten, strukturierten Überblick über die Problemstellung und ihre Randbereiche. Die sich dabei ergebenden Fragen werden von ihm später mittels anderer Erhebungstechniken geklärt (zum Beispiel im Rahmen von schriftlichen Befragungen, Interviews und Workshops). ««

Fragebogen

Fragebögen werden für die **schriftliche Befragung** von Mitarbeitern eingesetzt, um strukturierte und verwertbare Informationen zu der interessierenden Problemstellung zu erhalten. Sie sind standardisiert und werden an mehrere Personen oder Personengruppen versandt (zum Beispiel alle Führungskräfte, die Mitarbeiter des Finanzbereichs, alle neu eingestellten Mitarbeiter usw.).

Die Fragebögen werden von den Befragten selbst ausgefüllt, das heißt, Rückfragen sind in der Regel nicht möglich. Dadurch ergeben sich **hohe Anforderungen** an die Gestaltung der einzelnen Fragen und an das sogenannte »Fragebogendesign«, die

Merkmale

von der Fragenformulierung und -gruppierung über die optische Aufbereitung bis zu der Festlegung des Fragebogenumfangs reichen. Im Allgemeinen ist es zweckmäßig, neben **geschlossenen Fragen**, bei denen der Befragte nur die Wahl zwischen mehreren Antwortalternativen hat, auch **offene Fragen** einzufügen. Sie ermöglichen es dem Befragten, die gewünschten Sachverhalte in eigenen Worten auszudrücken. Dadurch können teilweise interessante Zusatzinformationen über den Untersuchungsgegenstand erhoben oder Anregungen für den weiteren Untersuchungsverlauf gewonnen werden. In den meisten Fragebögen werden die geschlossenen Fragen im Vordergrund stehen, denn ihre Auswertung ist wesentlich leichter als die Erfassung von frei formulierten Antworten. Außerdem können zu viele offene Fragen den Befragten überfordern und zu einer Verweigerungshaltung führen. Die Abbildung 8-3 zeigt exemplarisch eine Seite eines Fragebogens mit offenen und geschlossenen Fragen.

Aufgrund der Anforderungen sind schriftliche Befragungen besonders sorgfältig vorzubereiten. Außerdem ist es sinnvoll, den Fragebogen im Rahmen eines **Pretests** zu überprüfen, um so Erkenntnisse über die Verständlichkeit, den Rücklauf und die Verwertbarkeit der gegebenen Antworten zu gewinnen sowie Erfahrungen mit der

Vorgehensweise

Abb. 8-3

Beispiel eines Fragebogens

Speedy GmbH – Organisationsoptimierung 2020
S. 3

Fragen zu Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen

1. Was waren die Gründe für den/die bisher durchgeführten Veränderungsprozess(e)?
(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Rückgänge auf den Absatzmärkten
- ☐ zunehmender Konkurrenzdruck
- ☐ steigender Kostendruck
- ☐ Fusion oder Akquisition
- ☐ personelle Veränderungen im Top-Management
- ☐ Branchenkrise
- ☐ kritische Unternehmenssituation
- ☐ schlechtes Unternehmensklima
- ☐ neue technologische Herausforderungen
- ☐ Veränderungen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld
- ☐ Veränderungen im rechtlichen Bereich
- ☐ Veränderungen im Bereich der Kunden
- ☐ Veränderungen in der Gesellschaft (Wertewandel)
- ☐ Veränderungen im Bereich der Lieferanten
- ☐ Veränderungen im Bereich der Ökologie
- ☐ der Wunsch, besser zu werden

←

←

←

Bezeichnung der Fragenkategorie

Geschlossene Fragen

sonstiges (bitte eintragen) _____

2. Hatten die Veränderungsprozesse ein Motto? Wenn ja, wie hieß es?

←

Offene Fragen

Auswertungsmethodik (zum Beispiel *SPSS*) zu sammeln. In einem **Begleitschreiben** sollten die Befragten über die Ziele, die Vorgehensweise und den Umfang der Untersuchung informiert werden. Schließlich sollte das Anschreiben Hinweise über den spätestmöglichen Rücksendetermin, die Veröffentlichung der Ergebnisse und einen Ansprechpartner im Falle von Verständnisproblemen enthalten. Bei firmeninternen Befragungen ist es darüber hinaus durchaus üblich, vor der Befragung eine Informationsveranstaltung für alle Organisationsmitglieder des Untersuchungsbereichs oder zumindest für die Führungskräfte durchzuführen (eine ausführlichere Beschreibung der Vorgehensweise bei einer schriftlichen Befragung findet sich bei *Schmidt, G.* 2009 S. 214 ff.).

Ein wesentlicher **Vorteil** des Fragebogeneinsatzes zur Informationsgewinnung ist in dem geringen Zeit- und Kostenaufwand zu sehen – wenn der Fragebogen sowie die Erfassungs- und die Auswertungsmethodik erst einmal feststehen. Vorteilhaft sind auch die Möglichkeit, sehr viele Personen in einer relativ kurzen Zeit zu befragen, die schriftliche Fixierung der Ergebnisse und die nur geringe Störung des Betriebsablaufes. Als **Nachteile** erweisen sich die Gefahr von Missverständnissen aufgrund der beschränkten Möglichkeiten zur Erläuterung der einzelnen Fragen, das Risiko von Manipulationen der befragten Personen durch Dritte und die fehlende Möglichkeit zu Rückkopplungen zwischen Befragern und Befragten.

Selbstaufschreibung

Eine weitere Möglichkeit der **schriftlichen Informationsgewinnung** ist die Selbstaufschreibung. Dabei handelt es sich um ein **Verfahren der Selbstbeobachtung**, bei dem die zu erhebenden Informationen (Tätigkeiten, Zeitaufwand, Häufigkeiten) entweder einmalig in Form einer **Aufgaben-** oder **Tätigkeitsliste** oder über einen längeren Zeitraum (meistens zwei bis vier Wochen) von den betreffenden Mitarbeitern chronologisch in vorbereitete Erfassungsformulare eingetragen werden (vgl. Abbildung 8-4). Um die Begriffsinhalte zu vereinheitlichen und die Erhebung zu vereinfachen, sollten die Mitarbeiter einen Aufgaben- oder Tätigkeitskatalog erhalten, der alle für ihren Aufgabenbereich relevanten Tätigkeiten enthält. Außerdem muss insbesondere in den ersten Tagen der Erhebung die Möglichkeit bestehen, sich bei Verständnisproblemen an die Durchführenden zu wenden.

In der Praxis werden häufig **Tages-, Wochen- und Monatsberichte** unterschieden, wobei der Grad der Aufgabenverdichtung mit der Länge des Erfassungszeitraums zunimmt. Am Ende eines Monats ist dann beispielsweise eine valide Aussage über die mit einer Stelle verbundenen Haupt- und Nebentätigkeiten und deren prozentuale Anteile an der Gesamtarbeitszeit möglich. Falls es erforderlich sein sollte, kann der Erhebungszeitraum danach noch weiter ausgedehnt werden, um die Monatsergebnisse zu verifizieren. Die Berichtsformulare sind grundsätzlich nach dem Abschluss des jeweiligen Zeitraums, also täglich, wöchentlich und monatlich, von der durchführenden Stelle einzusammeln, um nachträgliche Veränderungen durch die Aufzeichnenden selbst oder deren Vorgesetzte auszuschließen. Sie ist auch für die Auswertung und die Interpretation der Vordrucke verantwortlich.

Bei der Durchführung von Selbstaufschreibungen sollten die folgenden **Voraussetzungen** gegeben sein (vgl. *Wittlage, H.* 1993 S. 71 f.):

Vor- und Nachteile

Merkmale

Vorgehensweise

Voraussetzungen
der Selbstaufschreibung

- ▶ Die von der betreffenden Stelle zu leistenden Tätigkeiten müssen **leicht erfasst** und **nachvollziehbar beschrieben** werden können.
- ▶ Die befristet erfassten Tätigkeiten müssen **repräsentativ** für das gesamte Aufgabengebiet des Stelleninhabers sein, unabhängig von dem tatsächlichen Erfassungszeitraum.
- ▶ Auf die Erhebung von unwesentlichen Tätigkeiten und persönlichen Organisationszeiten sollte dann **verzichtet** werden, wenn diese nicht selbst Gegenstand der Untersuchung sind.

Vor- und Nachteile

Ein entscheidender **Vorteil** der Selbstaufschreibung ist die Tatsache, dass ein erheblicher Teil des zeitlichen Aufwands auf die befragten Personen verlagert wird. Falls es von dem Auftraggeber gewünscht wird, ist dadurch eine flächendeckende Erfassung von allen Stellen eines Unternehmens oder eines Bereichs möglich. Die Verwendung von standardisierten Formularen stellt die Dokumentation sicher und ist zudem vergleichsweise einfach. Als **nachteilig** können sich bei der Selbstaufschreibung bewusste und unbewusste Manipulationen auswirken. Diese Gefahr kann dadurch verringert werden, dass die Formulare vor ihrer Weitergabe an die erhebende Stelle von dem jeweiligen Vorgesetzten gemeinsam mit dem Durchführenden durchgesehen und mit den Mitarbeitern besprochen werden. Je nachdem, wie weit das Verständnis der Organisationsmitglieder für diese Erhebungstechnik reicht, was und wie im Vorfeld der Erhebung kommuniziert wurde und welche Erwartungen mit der Auswertung der Ergebnisse verbunden werden, kann die Selbstaufschreibung bei den beteiligten Personen erhebliche Widerstände hervorrufen (»Wir sollen ausspioniert werden«).

Fallbeispiel Selbstaufschreibung in der Speedy GmbH

▶▶ Um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, in welchem Umfang die Verantwortlichen in der *Speedy GmbH* bisher ein aktives Risikomanagement betrieben und wofür sie ihre verbleibende Arbeitszeit verwendet haben, entschließt sich das Projektteam dazu, die von den Führungskräften während vier Wochen wahrgenommenen Aufgaben im Rahmen einer Organisationsanalyse zu erfassen. Als repräsentativer Zeitraum wird der März 2020 ausgewählt, da hier keine saisonalen Sonderarbeiten oder längeren Urlaubszeiten zu erwarten sind. Als Instrument dient das »Erhebungsf formular zur Aufgabenanalyse« (vgl. Abbildung 8-4). In den **Tagesberichten** sind die einzelnen Tätigkeiten (zum Beispiel Telefonate, Teilnahme an Besprechungen, Mitarbeitergespräche usw.) und ihre Ursachen (zum Beispiel Sitzung des Projektteams, Auftrag der Geschäftsleitung) fortlaufend festzuhalten. Außerdem ist die zeitliche Beanspruchung für deren Bewältigung aufzuzeichnen. Die im Laufe einer Woche gewonnenen Informationen werden dann in **Wochenberichten** und schließlich in einem **Monatsbericht** verdichtet. In den Wochen- und Monatsberichten werden die Tätigkeiten nach ihrem Anteil an der Wochen- bzw. an der Monatsarbeitszeit geordnet. So entsteht eine Rangfolge der Tätigkeiten. Dadurch lassen sich im Sinne einer **ABC-Analyse** die Hauptaufgaben mit einem hohen Zeitanteil von den Nebenaufgaben mit einem deutlich geringeren Zeitanteil unterscheiden. Falls es von der Geschäftsleitung gewünscht wird, kann das Projektteam den erhobenen Tätigkeiten dann eine Soll-Rangfolge (zum Beispiel nach der Bedeutung der einzelnen Aufgaben) gegen-

Abb. 8-4

Beispiel eines Formulars für die Selbstaufschreibung

Speedy GmbH – Organisationsoptimierung 2020

Erhebungsformular zur Aufgabenanalyse

Hinweis:
Das Formular ist täglich fortlaufend auszufüllen. Bitte verwenden Sie für jeden Tag mindestens ein Blatt. – Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Tagesbericht für den _____ Blatt-Nr. _____

Name: Vorname:		Stellenbezeichnung:	Arbeitszeit:
Lfd. Nr.	Art der Tätigkeit (Was wird getan?)	Ursache (Was/Wer hat veranlasst?)	Dauer (in Min.)

Diagramm zur Struktur des Formulars:

- Bearbeitungshinweise:** Zeigt auf den Hinweis-Block.
- Basisdaten:** Zeigt auf die Kopfzeile des Tagesberichts (Name, Stellenbezeichnung, Arbeitszeit).
- Tätigkeitsinformationen:** Zeigt auf die Tabelle der Tätigkeiten.

über stellen. Möglicherweise zeigt sich dabei, dass das Risikomanagement bisher einen sehr geringen zeitlichen Umfang hat, obwohl es zu den Hauptaufgaben der Führungskräfte gehören sollte. <<<

Laufzettelverfahren

Mit dem Laufzettelverfahren lassen sich die Arbeitsabläufe **schriftlich** dokumentieren. Hierzu wird an einem Informationsträger (Objekt), wie beispielsweise einer Akte, einem Vorgang, einem Beleg oder dergleichen, ein **Laufzettel** angebracht, auf dem im Zuge einer Selbstbeobachtung sämtliche Tätigkeiten dokumentiert werden, die der jeweilige Aufgabenträger an dem zu bearbeitenden Objekt ausführt. Teilweise wird der Laufzettel auch durch einen entsprechenden Stempel ersetzt. Der Laufzettel »läuft« auf diese Weise von einer bearbeitenden Stelle zur Nächsten. Der Erhebungszeitraum ist so festzulegen, dass eine statistisch ausreichende Anzahl von Bearbeitungsvorgängen erfasst wird. *Schmidt* schlägt einen Zeitraum von einem Monat vor (vgl. *Schmidt, G.* 2009 S. 236).

Auf dem Laufzettel werden alle für die Informationsgewinnung relevanten Daten festgehalten: Eingangs- und Ausgangszeiten, Bearbeiter/Stelle, Dauer und Art der Bearbeitung. Für eine standardisierte Auswertung ist es zweckmäßig, die möglichen Bearbeitungsarten in Form eines Tätigkeitskatalogs auf dem Laufzettel zu vermer-

Merkmale

Laufzettel als Datenträger

ken. Der Bearbeiter muss dann lediglich ankreuzen, welche Aufgaben er ausgeführt hat. Auf diese Weise können mit dem Laufzettel die an dem Arbeitsprozess beteiligten Stellen und Personen, das Vorhandensein von alternativen Abläufen, die Durchlaufzeiten (Bearbeitungs-, Liege-, Transportzeiten usw.), die Bearbeitungszeiten an den einzelnen Arbeitsplätzen und die Anzahl der Rückläufe ermittelt werden (vgl. *Schmidt, G.* 2009 S. 235 f.).

Vor- und Nachteile

Die **Vorteile** des Laufzettelverfahrens sind der geringe Erfassungs- und Auswertungsaufwand sowie die schriftliche Dokumentation der interessierenden Tatbestände. Von **Nachteil** sind mögliche Manipulationen der ausführenden Stellen und gewisse Widerstände gegen eine »Kontrolle« der Bearbeitungsvorgänge.

Merkmale

Beobachtung

Die Beobachtung ist ein Verfahren, um **optisch wahrnehmbare Vorgänge** (zum Beispiel die Gestaltung von Arbeitsabläufen, das Sozialverhalten von Mitarbeitern, die Arbeitsplatzgestaltung und -nutzung) geplant und systematisch zu erfassen und zu interpretieren, wobei hier unter einer »Beobachtung« die **Fremdbeobachtung** durch Dritte verstanden wird (und nicht etwa die Selbstbeobachtung, die mittels Selbstaufschreibung und Laufzettelverfahren geschieht). Der Informationsfluss erfolgt bei der Beobachtung nur in die Richtung des Beobachters. Dadurch können Fragen nach den Auslösern, den Hintergründen, den Zielsetzungen und den Sinnzusammenhängen der beobachteten Sachverhalte nicht geklärt werden. Dies schränkt den Einsatz der Beobachtung als Erhebungstechnik ein und macht in der Regel eine ergänzende schriftliche oder mündliche Befragung erforderlich. Vor dem Beginn der Beobachtung muss sich der Durchführende darüber im Klaren sein, was beobachtet werden soll, wie vorgegangen wird, wie die Beobachtungen zu erfassen sind und inwieweit der Beobachtete über die Hintergründe und die Ziele der Beobachtung unterrichtet wird (vgl. *Wittlage, H.* 1993 S. 66).

Grundsätzlich können in Abhängigkeit von der Sichtbarkeit des Beobachters und der Vorgehensweise bei der Beobachtung die folgenden beiden **Beobachtungsarten** unterschieden werden:

Arten der Beobachtung

- ▶ Bei der **offenen Beobachtung** ist der Beobachter als solcher erkennbar. Die beobachteten Personen sollten deshalb über das Ziel und den Inhalt der Beobachtung informiert werden. Im Falle einer teilnehmenden Beobachtung arbeitet der Beobachter für eine begrenzte Zeit in dem beobachteten Bereich aktiv mit, während er bei nicht teilnehmenden Beobachtungen die einzelnen Tatbestände lediglich betrachtet und aufzeichnet. Diese Form der Beobachtung ist in der Praxis wesentlich häufiger. Demgegenüber soll der Beobachter bei der **verdeckten Beobachtung** unerkannt bleiben, weshalb diese Technik für Organisationsprojekte praktisch bedeutungslos ist.
- ▶ Die beobachteten Personen, Gegenstände und Abläufe können von dem Beobachter **unstrukturiert** aufgenommen werden. Er hat dann entsprechende Spielräume und kann im Rahmen von eher allgemeinen Vorgaben (zum Beispiel die Festlegung der Untersuchungseinheiten) diejenigen Dinge beobachten und festhalten, die ihm hinsichtlich des Untersuchungsziels als relevant erscheinen. Ein typisches Beispiel ist die sogenannte Dauerbeobachtung, bei der ein Beobachter über meh-

rere Tage oder sogar Wochen kontinuierlich alle Aufgaben, Sachmittel, Verhaltensweisen, Störungen, Umfeldeinflüsse usw. festhält. Durch eine vor dem Beginn der Beobachtung vorgenommene **Strukturierung** der Beobachtungskategorien, die Festlegung der Zeitintervalle und die Vorgabe der Dokumentationsform wird die spätere Auswertung der Informationen erleichtert. Die Beobachtungsergebnisse von mehreren Beobachtern können so leichter miteinander verglichen und nachgeprüft werden. Dies gilt insbesondere bei der Durchführung von **Multimomentstudien**, bei denen im Rahmen einer Stichprobe eine begrenzte Anzahl von Fällen in bestimmten zeitlichen Abständen beobachtet wird. Die Beobachtungsergebnisse dienen dann als Basis für die Beurteilung der Grundgesamtheit (vgl. hierzu die Darstellungen zum Beispiel bei *Büchi, R./Chrobok, R.* 1997 S. 175 f. und *Schmidt, G.* 2009 S. 222 ff.).

Aufgrund ihrer Eigenschaften ist die Beobachtung zum einen für die unternehmensinterne Informationsgewinnung über Arbeitsabläufe, Verhaltensweisen usw. geeignet. Zum anderen kann sie auch dazu dienen, Informationen über außerhalb des Unternehmens liegende Sachverhalte zu gewinnen, wie zum Beispiel das Verhalten von Käufern und Verkäufern am Point-of-Sale. Ein weiterer **Vorteil** ist die Tatsache, dass die Informationsgewinnung unmittelbar an dem Ort und zu dem Zeitpunkt des Geschehens erfolgt. Dadurch kann der Beobachter alle Vorgänge unverfälscht wahrnehmen. Als **Nachteile** des Verfahrens werden vor allem der vergleichsweise große Zeitaufwand, die Gefahr von subjektiven Wahrnehmungsverzerrungen beim Beobachter sowie – im Falle der offenen Beobachtung – die mögliche Beeinflussung der beobachteten Person durch die Anwesenheit des Beobachters gesehen. Problematisch ist in vielen Fällen auch die Dokumentation der Beobachtungen. Hier bieten sich neben der schriftlichen Aufzeichnung durch den Beobachter vor allem Foto- und Filmaufnahmen an.

Vor- und Nachteile

Fallbeispiel Beobachtung des Verkaufsprozesses der Speedy GmbH

»» Während des Projekts »Process Speed(y)«, bei dem es um die unternehmensweite Einführung von Geschäftsprozessen in der *Speedy GmbH* ging, wurden beispielsweise in strukturierten und offenen Beobachtungen der Verkaufsprozess und das Verhalten der Verkäufer in den Vertriebsniederlassungen des Unternehmens untersucht. Diese Untersuchungen dienten primär dem Ziel, die einzelnen Schritte des Verkaufsprozesses zu dokumentieren, um den Ablauf danach optimieren zu können. Gleichzeitig konnten aber auch Informationen über die Verhaltensweise der Verkäufer gewonnen werden, die Eingang in die Konzeption von Schulungsmaßnahmen fanden. ««

Interview

Unter einem Interview wird die **mündliche Befragung** von einzelnen Personen (Einzelinterview) oder Personengruppen (Gruppeninterview) verstanden. Sie besitzt im Rahmen der Organisationsarbeit eine wesentlich größere Bedeutung als die Beobachtung und eignet sich vorrangig für die Erhebung von komplexen Arbeitsabläufen und Zusammenhängen, die nähere Untersuchung von informellen Entscheidungs- und Handlungsstrukturen, die Identifikation der Ziele und Wertvorstellungen der Entscheidungsträger und Ähnliches.

Merkmale

Interviewformen

Die folgenden **Formen des Interviews** werden unterschieden (zu der Vorgehensweise, der Fragetechnik und den Grundregeln für die Gestaltung von Interviewsituationen vgl. die ausführlichen Darstellungen bei *Schmidt, G.* 2009 S. 204 ff. und *Wittlage, H.* 1993 S. 50 ff.):

- ▶ In **standardisierten** Interviews liegt dem Interviewer ein Fragebogen mit ausformulierten Fragen vor, die er in der entsprechenden Reihenfolge zu stellen hat. Zusätzliche Fragen dürfen nicht gestellt werden. Teilweise sind bei sogenannten geschlossenen Fragen auch die Antwortkategorien vorgegeben (zum Beispiel »Ja«, »Nein«, »Weiß nicht«). Diese Vorgaben erleichtern die Arbeit des Interviewers, verhindern weit gehend Manipulationen und erleichtern die statistische Auswertung mit Hilfe der EDV. Der Interviewer muss mit dem Untersuchungsgegenstand nicht näher vertraut sein. Insofern liegt der Einsatzbereich von standardisierten Interviews in Organisationsprojekten vor allem in der Erfassung von quantitativen und objektiven Sachverhalten (zum Beispiel Beschreibung von Arbeitsabläufen, Angaben über deren Dauer usw.).
- ▶ In **halbstandardisierten** Interviews hat der Interviewer größere Freiräume. Neben den vorgegebenen Fragen können in Abhängigkeit von dem Gesprächsverlauf nach eigenem Ermessen zusätzliche Fragen formuliert werden. Entsprechend höher sind die Anforderungen an die Vorbereitung des Interviews und an die Sachkenntnis des Interviewers.
- ▶ Den größten Spielraum besitzt der Interviewer bei der Durchführung von **nicht standardisierten** Interviews. Die Grundlage des Gesprächs bildet ein Interview-Leitfaden, der lediglich als Gedächtnisstütze und nicht als »starres Gerüst« dient, weshalb diese Interviewform auch als **»freies Interview«** bezeichnet wird (vgl. Abbildung 8-5). Weder die Formulierungen noch die Anzahl und die Reihenfolge der Fragen sind vorgegeben. Zumeist handelt es sich um offene Fragen, die vom Interviewten in eigenen Worten zu beantworten sind. Die Fragestellungen entwickeln sich weit gehend aus den zuvor gegebenen Antworten. Der Interviewer orientiert sich lediglich an den zuvor festgelegten Themenbereichen, die durch das Interview abgedeckt werden sollen. Dadurch sind die Anforderungen an die Qualifikation des Interviewers je nach Untersuchungsgegenstand unter Umständen außerordentlich hoch. Er muss sich bereits im Vorfeld des Interviews möglichst genaue Kenntnisse über die zu erfragenden Sachverhalte und den Interviewpartner und dessen Aufgabenumfeld (zum Beispiel Unternehmen, Produkte, Funktion) verschaffen, um das Gespräch im Hinblick auf die verfolgten Zielsetzungen angemessen steuern zu können. Zur Vorbereitung dienen das Dokumentenstudium sowie gegebenenfalls vor dem Interview durchgeführte Beobachtungen, Selbstaufschreibungen oder schriftliche Befragungen. Aufgrund dessen sind die nicht standardisierten Interviews in erster Linie für Erhebungen in einem heterogenen Personenkreis zumeist der oberen und mittleren Führungsebene geeignet.

Vor- und Nachteile

Ein entscheidender **Vorteil** der mündlichen Befragung in Form von halbstandardisierten oder freien Interviews ist ihre Flexibilität, denn die Fragen und ihre Reihenfolge können der jeweiligen Situation individuell angepasst sowie gegebenenfalls präzisiert und ergänzt werden. Außerdem bietet der Dialog zwischen dem Befragten

Abb. 8-5

Beispiel eines Interview-Leitfadens

Speedy GmbH – Organisationsoptimierung 2020		
Interview-Leitfaden		
Interviewer:	Datum: _____	
Interviewter:		
Funktion:		
<ul style="list-style-type: none"> Begrüßung Kurze persönliche Vorstellung Hintergründe und Ziele des Interviews Hinweise zum Ablauf und zur Dauer des Interviews 		
Thema	Notizen während des Interviews	Querverweise
Aufbau des Bereichs/der Abteilung		
Prozesse und Schnittstellen		
Problemfelder (Priorisierung)		

← Basisdaten

← Einstieg in das Interview

← Themenbereiche

und dem Befragten die Möglichkeit, neue und bisher nicht bedachte Gesichtspunkte in das Interview mit aufzunehmen. Allerdings bergen Interviews durch den unmittelbaren Kontakt zwischen Interviewer und Interviewtem immer auch die Gefahr von Manipulationen, zum Beispiel durch suggestive Fragen bzw. Antworten, unklare Formulierungen, die Überbetonung von einzelnen Aspekten oder bewusste Verfälschungen. Ein weiterer **Nachteil** der mündlichen Befragung ist der mit ihr verbundene hohe Zeitaufwand für die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung. Auch die Dokumentation schafft mitunter Probleme, zumindest dann, wenn das Interview von einem Interviewer ohne Unterstützung durch einen Kollegen oder ein Tonbandgerät geführt wurde (die aufgrund der vom Interviewten vielleicht als »Verhör« empfundenen Situation auch nicht immer zweckmäßig ist).

Workshop

Wenn es darum geht, in einem begrenzten Kreis von Personen Informationen zu gewinnen, zwischen denen enge Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen bestehen, ist der Workshop eine geeignete Organisationstechnik. Unter einem »Workshop« (»Werkstatt-Veranstaltung«) wird hier eine **moderierte Gruppenarbeit** verstanden, die zeitlich zumeist auf einen oder zwei Tage befristet ist, von einer bezüglich der

Merkmale

Themenstellung neutralen Person (Moderator) gesteuert wird und sich mit einem konkreten Thema oder Problem auseinandersetzt. Die Zielsetzungen eines Workshops können neben der Informationserhebung auch die Analyse der Unternehmenssituation, die Suche nach einvernehmlichen Organisationszielen oder die Entwicklung von Problemlösungen und geeigneten Schritten zu deren Umsetzung sein. Insofern ist der Workshop eine Technik, die auch in den anderen Phasen der Organisationsgestaltung eingesetzt werden kann.

Im Gegensatz zu den zuvor dargestellten Verfahren der Informationsgewinnung bindet der Workshop mehrere Personen ein. Deren Anzahl bewegt sich sinnvollerweise zwischen 5 und 25, wobei es hierfür keine genauen Regeln gibt. Allerdings empfiehlt es sich, bei einer Gruppengröße über 15 Personen einen zweiten Moderator zur Ko-Moderation einzusetzen und um eventuell stattfindende Kleingruppenarbeiten (zumeist mit fünf Personen) besser begleiten zu können. Letzteres ist vor allen Dingen dann sinnvoll, wenn die Betroffenen aktiv an der Problemlösung beteiligt werden sollen.

Aufgaben des Moderators

Die Aufgaben des **Moderators** sind die zielgerichtete Steuerung und Stimulation der Gruppe, das Zeitmanagement, die sinnvolle Strukturierung und Verdichtung der Gruppenbeiträge, die Klärung von Missverständnissen und Störungen innerhalb der Gruppe und die visuelle Dokumentation der wichtigsten Fakten, Meinungen und Ergebnisse. Er sollte deshalb neben einer Beherrschung der Moderations- und Konfliktlösungstechniken auch über themenbezogene Kenntnisse verfügen, die es ihm ermöglichen, die Äußerungen der Gruppenmitglieder zu verstehen und daraus Schlüsse für die Fortführung des Workshops abzuleiten.

Vor- und Nachbereitung

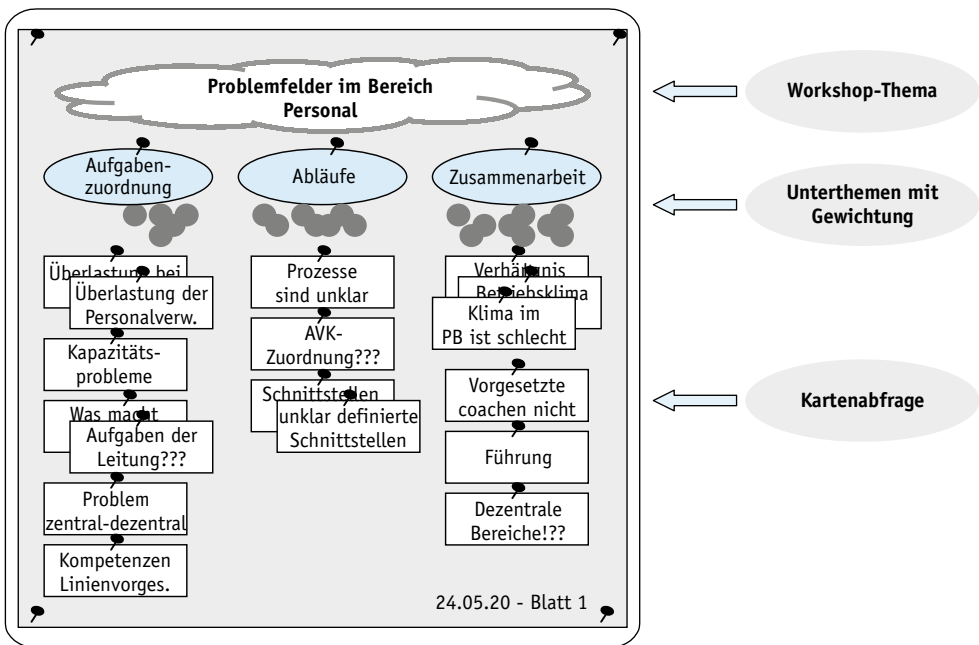
Bei einem Workshop gibt es immer ein »Vorher« und ein »Nachher«, das heißt, die Veranstaltung ist gut vorzubereiten, und sie ist sorgfältig nachzubearbeiten. Zu den vorbereitenden Tätigkeiten gehören unter anderem die Abstimmung der Zielsetzungen, der Inhalte, des zeitlichen Rahmens, des Orts und der Rahmenbedingungen mit dem Auftraggeber. Unter Umständen müssen die Teilnehmer festgelegt und informiert werden. Außerdem sind die Räumlichkeiten mit Sorgfalt auszuwählen und, falls erforderlich, vorher in Augenschein zu nehmen (Beleuchtung, Belüftung, Räume für die Kleingruppenarbeit usw.). Für die Vorbereitung der Moderation bieten sich das Dokumentenstudium sowie die mündliche oder schriftliche Befragung von allen oder von einzelnen ausgewählten Teilnehmern an. Nach der Veranstaltung sind die Ergebnisse für den Auftraggeber und für die Teilnehmer zur Transfersicherung zu dokumentieren. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn im Verlauf der Veranstaltung konkrete Aufgaben formuliert und mit festen Terminen und eindeutigen Verantwortlichkeiten fixiert worden sind. Möglicherweise ist außerdem ein Bericht über den Verlauf der Veranstaltung zu verfassen.

Moderationsmittel »Pinnwand«

Als **Moderationsmittel** können Flipcharts, Pinnwände und Folien dienen. Vor allem **Pinnwände** sind für die Moderation von Gruppen besonders gut geeignet. Bei ihnen handelt es sich um große Stellwände, die mit Packpapier bespannt werden. Die Ideen, Probleme und Meinungsäußerungen der Workshop-Teilnehmer werden von den Teilnehmern selbst oder von dem Moderator auf Karten unterschiedlicher Form und Farbe festgehalten und mit Nadeln auf der Pinnwand befestigt. Dabei können die einzelnen Beiträge in Clustern gruppiert und von den Teilnehmern beispielsweise

Abb. 8-6

Beispiel einer Pinnwand



hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet werden. Dies geschieht häufig mit Klebepunkten, deren Anzahl die Rangfolge der Themen ausdrückt. In der Abbildung 8-6 entsteht so zum Beispiel bei der Betrachtung der Problemfelder im Personalbereich die Rangfolge »Zusammenarbeit« (9 Punkte), »Abläufe« (7 Punkte) und »Aufgaben-zuordnung« (5 Punkte). Zur Dokumentation können die Karten dann entweder aufgeklebt werden, oder die Pinnwand wird als Ganzes photographisch erfasst.

Der zentrale **Vorteil** des Workshops ist die zeitgleiche und interaktive Bearbeitung eines komplexen Themas mit mehreren Personen. Durch den dabei stattfindenden Meinungsaustausch entsteht ein differenziertes Bild der Situation. Bei Unklarheiten oder fehlenden Informationen kann unmittelbar nachgefragt werden. Durch die Gruppendynamik können im Workshop neben den reinen Fakten auch Informationen über die Zielsetzungen, die Wertvorstellungen und vor allem die Verhaltensweisen und informellen Verbindungen der Organisationsmitglieder gewonnen werden. Ein möglicherweise entscheidender **Nachteil** des Workshops ist die Tatsache, dass seine Ergebnisse zum einen von der Bereitschaft der Teilnehmer zur Mitarbeit und zum anderen von den Fähigkeiten und Erfahrungen des Moderators abhängen. Problematisch ist es oftmals auch, dass vor allem quantitative Aussagen hin und wieder auf den subjektiven Einschätzungen der Teilnehmer beruhen und im Anschluss an den Work-

Vor- und Nachteile

shop zu verifizieren sind. Schließlich sind Workshops relativ aufwendige Veranstaltungen, denn neben den Moderations-, Raum- und Materialkosten sind auch die aus der Abwesenheit der Teilnehmer von ihren Arbeitsplätzen resultierenden Opportunitätskosten zu berücksichtigen.

8.2.2 Situationsanalyse

8.2.2.1 Ziele und Probleme der Situationsanalyse

Ziele

Die Analyse der Ausgangssituation ist die Grundlage für alle weiteren Schritte der Organisationsgestaltung. Sie erfolgt unmittelbar nach der Aufnahme des Ist-Zustandes und dient dazu, die zuvor erhobenen Informationen systematisch zu ordnen und zu interpretieren. Die Zielsetzungen der Situationsanalyse sind die Identifikation von vorhandenen oder potenziellen (organisatorischen) **Schwachstellen**, die Beurteilung ihrer **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge** und die Gewinnung von ersten **Ansatzpunkten für die Problemlösung**.

Probleme

Schwierigkeiten treten in der Analysephase immer dann auf, wenn die vorliegenden Informationen nicht ausreichen, um die festgestellten Mängel umfassend beschreiben und hinsichtlich ihrer Auswirkungen bewerten zu können. Problematisch kann in dieser Phase auch die Diagnose von sehr komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen sein, weil sich nicht alle Interdependenzen erfassen und bezüglich ihrer Veränderungen im Zeitablauf beurteilen lassen und die Informationsverarbeitungskapazität der handelnden Personen im Allgemeinen mehr oder weniger begrenzt ist (»lack of cognitive capacity«). Das ist insbesondere dann der Fall, wenn neben den »harten« organisatorischen Fakten (zum Beispiel der Definition der einzelnen Prozessschritte) auch »weiche« Faktoren eine Rolle spielen (zum Beispiel die Kommunikation und Zusammenarbeit im Prozess), die wesentlich schwerer zu »greifen« und zu bewerten sind.

Um die Komplexität besser handhaben zu können und ein systematisches Vorgehen sicherzustellen, werden bestimmte Techniken der strategischen und der operativen Analyse eingesetzt:

Arten der Situationsanalyse

- ▶ Die **strategische Situationsanalyse** befasst sich mit den langfristigen Wirkungen der gegenwärtigen Sachlage **und** der Früherkennung von zukünftigen, strategisch relevanten Entwicklungen im Unternehmen und seinem Umfeld. Sie soll bei den Entscheidungsträgern ein Problembewusstsein für die möglichen Wirkungen von Veränderungen und die Basis für ein aktiv-vorausschauendes Handeln schaffen. Deshalb bezieht die Situationsanalyse in einem besonderen Maße auch solche Informationen mit ein, die das Umfeld des Unternehmens betreffen.
- ▶ Dagegen konzentriert sich die **operative Situationsanalyse** auf die Untersuchung der aktuellen Gegebenheiten und ihrer unmittelbaren Auswirkungen auf die Unternehmenssituation. Sie ist damit wesentlich stärker auf die kurz- und mittelfristig wirksamen Probleme und deren Lösung gerichtet.

8.2.2.2 Techniken der strategischen Situationsanalyse

Delphi-Technik

Bei der Delphi-Technik handelt es sich um ein **qualitatives Prognoseverfahren**, bei dem das Fachwissen von mehreren Experten zur Vorhersage von zukünftigen Entwicklungen herangezogen wird. Dabei wird angenommen, dass sich deren Wissen und Meinungen aufgrund der verschiedenen fachlichen und persönlichen Erfahrungen unterscheiden und so ein differenziertes Zukunftsbild entsteht. Das Ziel des Einsatzes dieser Technik ist es, möglichst zuverlässige Aussagen über die voraussichtliche Entwicklung in einem bestimmten Fach- oder Problemgebiet zu erhalten. Eine für den Einsatz der Delphi-Technik typische Fragestellung könnte beispielsweise lauten: »Wird die Virtualisierung der Unternehmensstrukturen und -prozesse in Zukunft eine größere Bedeutung erlangen?«.

Die Delphi-Technik erfolgt nach einem **vorgegebenen Muster** in mehreren Schritten (vgl. Büchi, R./Chrobok, R. 1997 S. 146 f., Bühner, R. 1995 S. 159 f., Lombriser, R./Abplanalp, P.A. 2010 S. 141 ff.):

1. Als Erstes wird das **Delphi-Team** gebildet, das die Ziele der Expertenbefragung formuliert und den Delphi-Fragebogen erstellt.
2. Danach erfolgt die Auswahl der für die Problemstellung als geeignet erscheinenden **Experten** (interne und externe Spezialisten, Kunden, Lieferanten), die untereinander anonym bleiben und sich deshalb bei der Beantwortung der Fragen auch nicht beeinflussen können.
3. In einem weiteren Schritt erhält jeder Experte einen **standardisierten Fragebogen** mit der Aufforderung, seine Meinung zum Untersuchungsgegenstand schriftlich festzuhalten.
4. Die Antworten werden von dem Delphi-Team ausgewertet, und es wird eine aggregierte statistische Gruppenantwort als Median der Einzelurteile gebildet (**»Mainstream-Meinung«**).
5. Die Experten erhalten eine Information über die Mittelwerte der Antworten und die Gründe für stark von den Mittelwerten abweichende Antworten. Zeitgleich werden sie zu einer zweiten schriftlichen Meinungsäußerung aufgefordert.
6. Die Schritte drei bis fünf werden bis zu dreimal wiederholt.
7. Am Ende erfolgen eine endgültige Auswertung der Expertenmeinungen und die abschließende Berichterstattung an den Auftraggeber. Damit liegt die **Delphi-Prognose** vor.

Der **Vorteil** der Delphi-Methode ist vor allen Dingen darin zu sehen, dass durch die Mehrstufigkeit des Verfahrens und die Befragung von sehr unterschiedlichen Experten prognostische Aussagen entstehen, die weit gehend von subjektiven und extremen Einschätzungen der zukünftigen Entwicklung befreit sind. Außerdem kann durch das Verfahren eine größere Anzahl von Fachleuten in die Prognoseerstellung einbezogen werden. Als **Nachteile** erweisen sich der zeitliche Aufwand, der mit der Fragebogenerstellung, -beantwortung und -auswertung verbunden ist, und die Abhängigkeit von der Qualifikation des Delphi-Teams sowie der Fähigkeit und der Bereitschaft der ausgewählten Experten, die zukünftigen Entwicklungen vorherzu-

Merkmale

Vorgehensweise

Vor- und Nachteile

sehen und angemessen zu beurteilen. Schließlich müssen die Mittelwerte, die sich im Zuge des Verfahrens ergeben, keineswegs tatsächlich mit der späteren Entwicklung übereinstimmen.

Merkmale

Szenario-Technik

Während die Prognosen auf Beobachtungen der Vergangenheit, einer erklärenden Theorie und einer Fortschreibung der Zusammenhänge in die Zukunft unter der Annahme ihrer Beständigkeit beruhen (»Zeitstabilitätshypothese«), ist die Szenario-Technik (von lat. *scenarium* = Szenenfolge im Drama) ein **Projektionsverfahren**. Mit dieser in den 1950er-Jahren von *Herman Kahn* im Rahmen von militärstrategischen Studien in den USA entwickelten Technik wird die logische Entwicklung des Projektionsgegenstandes, wie beispielsweise die Marktentwicklung oder die technologische Entwicklung, im Zeitablauf und unter alternativen Rahmenbedingungen beschrieben. Das Ziel des Einsatzes dieser Technik ist es, ein möglichst schlüssiges **Gesamtbild der zukünftigen Handlungssituation** eines Unternehmens zu entwerfen.

Um zu diesem Zukunftsbild zu kommen, wird ein **Vorgehen in acht Schritten** vorgeschlagen (vgl. Abbildung 8-7 und *Geschka, H./Hammer, R.* 1986 S. 245 ff., *Staehele, W. H.* 1999 S. 640 f.):

Vorgehensweise

1. Festlegung und Strukturierung des Untersuchungsbereiches (zum Beispiel Unternehmen, Geschäftsbereich, Technologie);
2. Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Umfeldsegmente (zum Beispiel Absatzmarkt, Wettbewerbssituation, technologische und politische Umwelt);
3. Ermittlung von geeigneten kritischen Indikatoren für die Beschreibung der Umfeldsegmente (zum Beispiel Marktvolumen) und Beschreibung des Ist-Zustands und der Entwicklungstendenzen dieser Indikatoren (zum Beispiel Hochrechnung des Marktpotenzials aufgrund von spezifischen Annahmen);
4. Bildung und Auswahl von alternativen Annahmen bezüglich der Umfeldentwicklung (zum Beispiel Zunahme, Abnahme oder Kontinuität der Nachfrage in dem relevanten Markt);
5. Erarbeitung und Interpretation von im Allgemeinen drei bis fünf Szenarien der Umfeldsituation, wobei mindestens ein bestes, ein schlechtestes und ein wahrscheinliches Szenario (Best-Case-, Worst-Case- und Trend-Szenario) beschrieben werden, die sich als sogenannte »Prognosetrompete« darstellen lassen (vgl. hierzu auch das folgende Beispiel);
6. Beschreibung, Einführung und Wirkungsanalyse von signifikanten Störereignissen im Projektionszeitraum (zum Beispiel Auftreten eines neuen Wettbewerbers in dem relevanten Marktsegment in einem Zeitpunkt t_1);
7. Entwicklung von alternativen Handlungsoptionen und Ableitung von Konsequenzen für den Projektionsgegenstand;
8. Konzeption von strategischen Maßnahmen zur Bewältigung bzw. Vermeidung der Störungen und Beurteilung ihrer Auswirkungen (zum Beispiel in dem Zeitpunkt t_2).

Die mit der Szenario-Technik gewonnenen Ergebnisse können beispielsweise für die Formulierung von strategischen Zielen oder im Rahmen der Strategieentwicklung eingesetzt werden. Mit ihrer Hilfe lassen sich **schwache Signale** (»weak signals«) im

»weak signals«

Hinblick auf potenzielle zukünftige Umfeldrisiken rechtzeitig erkennen und bei der Maßnahmenplanung berücksichtigen. Damit dient die Szenario-Technik insbesondere auch der **Frühwarnung** und der **Krisenprävention**. Sie ist ein wichtiges Instrument für ein »**Management of Surprise and Discontinuities**«, wie sich der amerikanische Planungswissenschaftler *Igor Ansoff* einmal ausgedrückt hat (vgl. *Ansoff, H. I.* 1976 S. 129 ff.).

Der **Vorteil** der Szenario-Technik ergibt sich vor allen Dingen daraus, dass sie die quantitativen und qualitativen Einflussfaktoren der künftigen Umfeldentwicklung und deren Interdependenzen insgesamt berücksichtigt und so mehrere alternative Zukunftsbilder zeichnet, die als Grundlage für die Zielbildung und die Alternativen-suche dienen können. Die Unsicherheitsfaktoren und die möglichen Störgrößen werden offensichtlich. In den verschiedenen Szenarien lassen sich die Wirkungen von Gegenmaßnahmen simulieren und beurteilen. Der mit dem Einsatz dieser Technik verbundene Aufwand ist je nach Anforderung an die Genauigkeit des Zukunftsbildes vergleichsweise gering. Als **Nachteil** erweist sich dagegen, dass die Entwicklung von Szenarien in einem hohen Maße von den subjektiven Einschätzungen der Entscheidungsträger abhängt, die angesichts des mittleren bis langen Zeithorizonts sehr problematisch sein können (vgl. *Hinterhuber, H. H.* 2011 S. 119 ff.).

Vor- und Nachteile

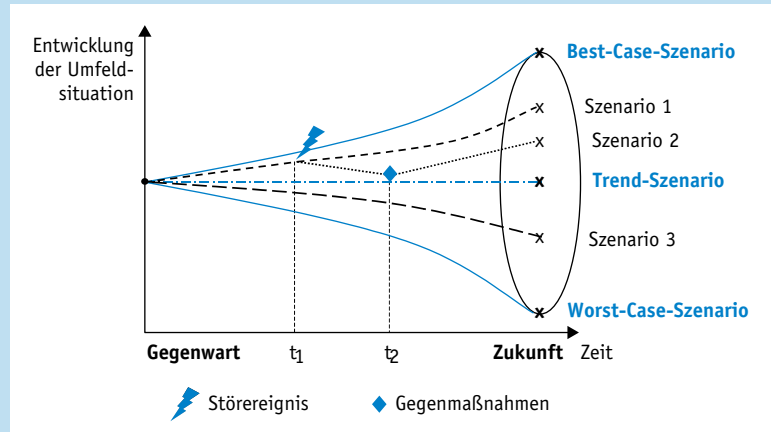
Fallbeispiel Szenarien der zukünftigen Entwicklung der Speedy GmbH

»» Im Hinblick auf die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens und zur Vorbereitung eines Strategie-Workshops hat sich die Geschäftsleitung der *Speedy GmbH* dazu entschlossen, **alternative Szenarien der zukünftigen Unternehmenssituation** erarbeiten zu lassen. Nachdem das beauftragte Projektteam, das sich aus Vertretern aller Unternehmensbereiche und der Stabsstelle Controlling zusammensetzt, die erforderlichen Informationen beschafft und ausgewertet hat, entsteht die in der Abbildung 8-7 dargestellte **Prognosetrompete**. Sie bezieht sich auf den Zeitraum 2020 bis 2025. Das Team hat insgesamt sechs Szenarien erarbeitet:

- ▶ Das **Best-Case-Szenario** geht von einer für die *Speedy GmbH* durchgängig positiven Entwicklung aller Indikatoren aus, zu denen beispielsweise die Nachfrage (bis 2025 stark ansteigend), die Wettbewerbssituation (Wettbewerber zeigen in den von der *Speedy GmbH* vertretenen Produktsegmenten deutliche Schwächen) und die Einstellung der Gesellschaft gegenüber der Nutzung von Kraftfahrzeugen gehören (zunehmende Begeisterung für Freizeitfahrzeuge wie den *Speedster Off-Road*). Dieses Extrem-Szenario wird von dem Projektteam allerdings als ebenso wenig realistisch eingeschätzt wie das **Worst-Case-Szenario**, bei dem von einer genau gegensätzlichen Entwicklung ausgegangen wird.
- ▶ Bei einer Fortschreibung der bisherigen Entwicklung in die Zukunft ist nach der Auffassung des Projektteams mit dem **Trendszenario** zu rechnen, das sich im Zentrum der Prognosetrompete befindet.
- ▶ Als wahrscheinlicher wird das **Szenario 1** beurteilt, das eine grundsätzlich positive Entwicklung der Indikatoren beschreibt. Allerdings kann in zwei bis drei Jahren aufgrund von gesetzgeberischen Maßnahmen (strengere Umweltschutzgesetzgebung) mit einem Trendbruch (**Störereignis**) gerechnet werden, auf den mit **Gegenmaßnahmen** reagiert werden müsste (vollständige Umstellung des Produkt-

Abb. 8-7

Beispiel einer Szenarioanalyse



programms auf Hybridantriebe mit Brennstoffzellen oder Elektroantriebe), die dann gemäß dem **Szenario 2** wieder zu einer positiven Entwicklung führen würden.

- Aufgrund von weltweit anhaltenden Konzentrationsbestrebungen in der Automobilwirtschaft ist auch das **Szenario 3** nicht auszuschließen. Es könnte dann relevant werden, wenn es der *Speedy GmbH* nicht gelingt, sich auch weiterhin als Nischenanbieter in dem umkämpften Automobilmarkt zu bewähren. In diesem Fall könnte es ähnlich wie bei dem Worst-Case-Szenario zu einer Übernahme des Unternehmens durch einen größeren Wettbewerber oder sogar zu einer Liquidation der *Speedy GmbH* kommen. Dieses Szenario wird von dem Projektteam allerdings als relativ unrealistisch eingestuft. <<<

TOWS-Analyse

Merkmale

Die TOWS-Analyse (Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths; unter Voranstellung der Stärken auch als SWOT-Analyse bezeichnet) stellt eine Weiterentwicklung der rein deskriptiven Stärken-Schwächen-Analyse dar. Bei dieser Technik werden den internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens die externen Chancen und Bedrohungen gegenübergestellt. Auf diese Weise wird eine Verbindung zwischen der Unternehmensinwelt und der Unternehmensumwelt geschaffen (vgl. Abbildung 8-8).

Vorgehensweise

Die Ergebnisse des Vergleichs zwischen der internen und der externen Situation sind dann einer systematischen Analyse zu unterziehen, deren Ziel die Ermittlung mindestens einer geeigneten **strategischen Handlungsoption** für jede interne und externe Entwicklung ist, die im Matrixkern festgehalten wird. Diese Stoßrichtung muss sich zwingend auf die gegebenen Umfeldparameter zurückführen lassen und darf nicht nur das Ergebnis einer globalen Betrachtung von allen TOWS sein. Durch die Konkretisierung sollen die Stärken des Unternehmens gezielt ausgebaut und die Schwächen ebenso zielgerichtet reduziert oder beseitigt werden, während die sich im

Umfeld bietenden Chancen genutzt und die Bedrohungen soweit wie möglich vermieden oder neutralisiert werden sollen (vgl. Macharzina, K./Wolf, J. 2012 S.346 ff., Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2011 S.210 ff.).

Dadurch erfordert die TOWS-Analyse eine sehr gründliche Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Zustand des Unternehmens und seines Umfelds. Die beiden Matrixdimensionen bilden das **Raster für diese Situationsanalyse**, die beispielsweise auf der Grundlage von Dokumentenrecherchen, Befragungen und Workshops erfolgt. Im Hinblick auf die Fortschreibung von Chancen und Bedrohungen in die nähere und fernere Zukunft kann auch die Delphi-Technik zum Einsatz kommen. Die eingängige Visualisierung und die relativ einfache Darstellung der Zusammenhänge erleichtern die Auseinandersetzung mit den aktuellen und zukünftigen Gegebenheiten und ihren Wirkungszusammenhängen.

Wesentliche **Vorteile** der TOWS-Analyse sind ihr Checklistencharakter, ihre übersichtliche Darstellungsweise und die damit verbundene Verringerung der Komplexität. Dadurch wird soweit wie möglich sichergestellt, dass sämtliche Veränderungen in dem Unternehmen selbst und in seinem Umfeld berücksichtigt werden. Aufbauend auf der Situationsanalyse lassen sich dann alternative Strategieoptionen entwickeln.

Vor- und Nachteile

Abb. 8-8

Beispiel einer TOWS-Analyse

<div> <div>unternehmens- relevante, interne Faktoren</div> <div>umwelt- relevante, externe Faktoren</div> </div>	(S) Strengths/Stärken	(W) Weaknesses/Schwächen
	<div>Auflistung der Stärken</div> <div>z.B. hohe Produktqualität</div>	<div>Auflistung der Schwächen</div> <div>z.B. hohe Fertigungskosten</div>
(O) Opportunities/Gelegenheiten	Strengths-Opportunities-Strategien	Weaknesses-Opportunities-Strategien
<div>Auflistung der Gelegenheiten</div> <div>z.B. neue Produkte, Marktnachfrage</div>	<div>↓</div> <div>→ Konsequenter Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten</div>	<div>↓</div> <div>→ Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten</div>
(T) Threats/Bedrohungen	Strengths-Threats-Strategien	Weaknesses-Threats-Strategien
<div>Auflistung der Bedrohungen</div> <div>z.B. wachsender Wettbewerbsdruck</div>	<div>↓</div> <div>→ Nutzung der internen Stärken zur (präventiven) Abwehr von Bedrohungen</div>	<div>↓</div> <div>→ Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen</div>

Als **Nachteile** sind zu sehen, dass dieses Instrument keinerlei Hinweise darauf gibt, wie seine Anwender die Einflussfaktoren auswählen sollen und wie sie von der Umfeldbeurteilung zu geeigneten strategischen Stoßrichtungen kommen können (vgl. Macharzina, K./Wolf, J. 2012 S. 346).

Benchmarking

Bei dem Benchmarking handelt es sich um eine systematische Technik, mit der die Produkte, die Prozesse und die Verfahren eines Unternehmens anhand von bestimmten Indikatoren mit denjenigen von anderen branchengleichen oder branchenfremden Unternehmen verglichen werden, die in den interessierenden Segmenten »Welt-klasse« sind. Die Japaner begannen mit dem Einsatz dieser Technik des »Lernens von den Besten« schon kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, und 1979 führte der Kopiererhersteller Xerox eines der ersten großen Benchmarking-Projekte in den USA durch. Der Automobilhersteller Ford und andere Firmen folgten. Mittlerweile gehört das Benchmarking in vielen Unternehmen zu den Standardtechniken für den Vergleich von Wertschöpfungsaktivitäten.

Ziele des Benchmarking

Durch das Benchmarking soll gewährleistet werden, dass die »Best Practices« innerhalb einer Branche oder auch in branchenfremden Unternehmen identifiziert und für das eigene Unternehmen genutzt werden können. Das Ziel ist die langfristige **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit**. Aufgrund der Dynamik des Wettbewerbsumfelds ist das Benchmarking heute zweckmäßigerweise als eine **permanente Situationsanalyse** zu institutionalisieren. Dies entspricht auch dem Grundgedanken der Kaizen- bzw. KVP-Philosophie.

Das Benchmarking erfolgt in der Regel in den folgenden **Schritten** (vgl. Kotler, P./Keller K. L./Bliemel, F. 2007 S. 1099 f., Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2011 S. 368):

Vorgehensweise

1. Zunächst ist der Gegenstand des Benchmarking festzulegen (zum Beispiel Produkt, Prozess, Funktion), der im Rahmen des Verfahrens optimiert werden soll.
2. In dem zweiten Schritt sind die Benchmarks (Leistungsvorgaben, Indikatoren, Messgrößen) zu bestimmen, von denen prägnante Aussagen über den Stand des eigenen Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld zu erwarten sind.
3. Danach müssen geeignete Benchmarking-Partner identifiziert werden, die für einen Vergleich herangezogen werden können. Dabei handelt es sich um die Unternehmen mit der besten Durchführungspraxis – unabhängig davon, welcher Branche sie angehören.
4. In einem weiteren Schritt erfolgt das eigentliche Benchmarking, also die Sammlung des erforderlichen Datenmaterials und die Analyse der relevanten Sachverhalte mit Hilfe der Benchmarks. Dadurch werden die Leistungsdefizite des eigenen Unternehmens aufgedeckt.
5. Anschließend müssen Konsequenzen aus den Benchmarking-Ergebnissen gezogen werden, um die bestehenden Leistungslücken zu schließen und die zukünftige Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu verbessern.
6. Schließlich sind die Konsequenzen im Rahmen von Aktionsplänen umzusetzen und in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu überführen. Hierzu ist es wichtig, die Ergebnisse der Benchmarking-Untersuchungen klar und überzeugend zu kommunizieren und Regeln für die Umsetzung der Erkenntnisse festzulegen.

Neben dem geschilderten externen Benchmarking ist auch ein **internes Benchmarking** möglich, bei dem beispielsweise die Geschäftsprozesse einer Division oder eines Funktionsbereiches mit denjenigen in anderen Divisions oder Funktionsbereichen verglichen werden. Der Vorteil dieser Form des Benchmarking liegt vor allem in der Verfügbarkeit bzw. in der vergleichsweise problemlosen Beschaffbarkeit der erforderlichen Daten.

Der große **Vorteil** des Benchmarking ist das Lernen aus der Erfahrung von anderen Unternehmen oder Organisationseinheiten. Dadurch lassen sich erhebliche Kosten- und Zeitersparnisse realisieren. Das entscheidende **Problem** des externen Benchmarking ist die Beschaffung der erforderlichen Informationen. Insofern empfiehlt es sich, beispielsweise mit den eigenen Kunden, Lieferanten und Vertriebspartnern zusammenzuarbeiten. Außerdem können Berater konsultiert werden, die über Benchmarking-Datenbanken verfügen, wobei sicherzustellen ist, dass diese Datenbanken auch tatsächlich relevante und aktuelle Informationen enthalten. Ein weiterer **Nachteil** des Benchmarking ist außerdem der Zeitaufwand, der mit umfangreicheren Projekten dieser Art verbunden ist. Dies kann dazu führen, dass die Wettbewerber stärker in den Blickpunkt rücken als die eigenen Kunden, was in jedem Fall vermieden werden sollte.

Internes Benchmarking

Vor- und Nachteile

Wirtschaftspraxis

Benchmarking im Luftverkehr

Kotler/Bliemel nennen als ein Beispiel für ein **externes Benchmarking** eine amerikanische Fluglinie, die ihre Abfertigungszeiten vom Eintreffen eines Flugzeugs bis zu seinem Neustart verkürzen wollte und nach diesbezüglichen Anregungen suchte. Sie fand sie bei dem Autorennen in Indianapolis, bei dem der Abfertigungsprozess eines Rennwagens in der Box (Auftanken, Reifenwechsel, Funktionsüberprüfung) nur 20 Sekunden dauert. In dem Bewusstsein,

dass diese Zeit für ein Flugzeug unrealistisch ist, lernte das Luftfahrtunternehmen doch, wie das Rennteam alle notwendigen Tätigkeiten aufeinander abgestimmt hatte, um möglichst wenig Zeit zu verlieren. Durch die Anwendung dieser Erkenntnisse konnte die Abfertigungszeit für Flugzeuge innerhalb von neun Monaten von 60 auf 30 Minuten reduziert werden.

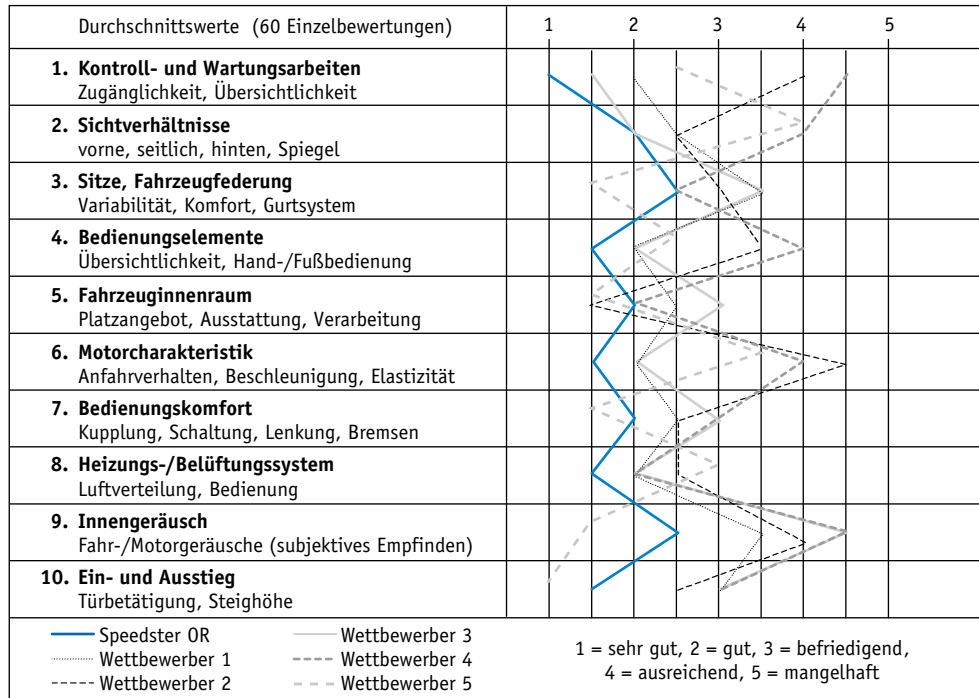
Quelle: *Kotler, P./Bliemel, F.* 1999 S. 62

Fallbeispiel Benchmarks für den Speedster Off-Road

►► Im Rahmen der Weiterentwicklung der Vertriebsstrategie hat die *Speedy GmbH* ein **Produkt-Benchmarking** für den *Speedster Off-Road* durchgeführt. Für den Vergleich mit den fünf Hauptwettbewerbern in diesem Marktsegment wurden zehn Bewertungskriterien festgelegt und in Form eines Produktprofils abgebildet (vgl. Abbildung 8-9). Dabei zeigte sich, dass der *Speedster OR* bei vier Vergleichskriterien der Beste seiner Klasse ist. Allerdings besteht bei den Kriterien 3, 5, 7, 9 und 10 noch Verbesserungsbedarf vor allem gegenüber dem Wettbewerber 5. Die Geschäftsleitung hat bereits erste Maßnahmen ergriffen, um die Leistungslücken schnellstmöglich zu schließen. ◀◀

Abb. 8-9

Beispiel eines Produkt-Benchmarking



8.2.2.3 Techniken der operativen Situationsanalyse

Aufgaben- und Prozessanalyse

Aufgabenanalyse

Unter der **Aufgabenanalyse** ist das systematische Zerlegen einer Gesamtaufgabe in ihre Teilaufgaben zu verstehen. Auf diese Organisationstechnik wurde bereits in dem Abschnitt 3.2.1 eingegangen. Das Ziel der Aufgabenanalyse ist es, die Aufgaben vollständig zu erfassen, systematisch zu gliedern, gemäß dem Grundsatz »Vom Groben zum Detail« stufenweise zu detaillieren und übersichtlich darzustellen.

Prozessanalyse

Auch bezüglich der **Prozessanalyse**, bei der es um die Untersuchung der räumlichen, zeitlichen und personalen Zusammenhänge der Teilaufgaben geht, wird auf die Abschnitte 3.2.2 und 6.3.3 verwiesen. Ihr Ziel ist es, die Abfolge von Teilprozessen und Tätigkeiten aufzuzeigen, Schwachstellen zu identifizieren und die Prozesse im Hinblick auf die Parameter Zeit, Kosten und Qualität zu optimieren.

Ganzheitliche Perspektive

Die Aufgaben- und die Prozessanalyse dienen im Rahmen der Situationsanalyse dazu, sich fundierte Einblicke in die Aufbau- und die Ablauforganisation eines Unternehmens zu verschaffen. Dabei ist unbedingt eine **ganzheitliche Betrachtung** dieser

beiden Organisationsdimensionen erforderlich, denn nur sie zeigt, wie das analysierte Unternehmen und die Beziehungen zu seiner Umwelt tatsächlich »funktionieren«. Die beiden Abbildungen 8-10 und 8-11 zeigen beispielhaft, wie der Übergang von der Aufgaben- zur Prozessanalyse erfolgt und wie die Maßnahmen zur Prozessoptimierung und deren erwartete Wirkungen erfasst werden können (vgl. das folgende Beispiel der *Speedy GmbH*).

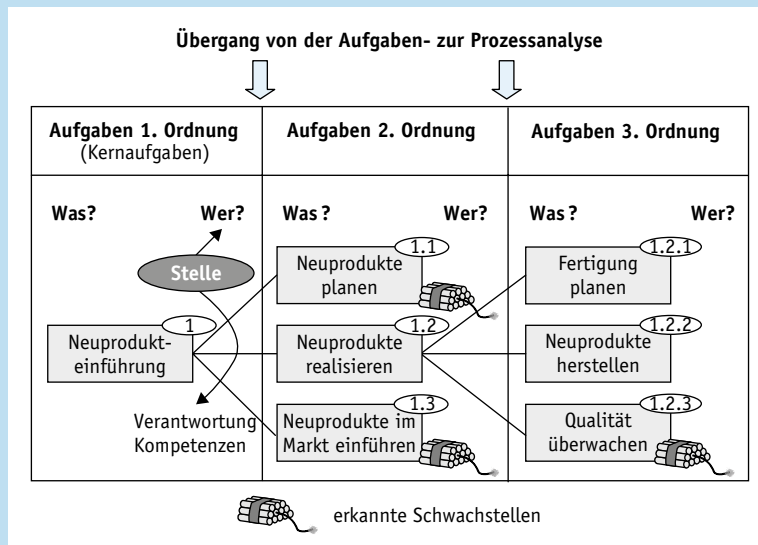
Die **Vorteile** der Aufgaben- und Prozessanalyse sind in der systematischen Untersuchung, Erfassung und Darstellung von sämtlichen Aufgaben, Teilaufgaben und Elementaraufgaben sowie von allen Prozessen, Teilprozessen und Arbeitsschritten zu sehen. Dadurch entsteht Klarheit über die bisherige Abwicklung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Die Probleme und die Schwachstellen werden deutlich und können einer weiter gehenden Analyse unterzogen werden. Als **Nachteil** kann der zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand gesehen werden, der mit einer fundierten Aufgaben- und Prozessanalyse verbunden ist. Dieser Aufwand ist allerdings von dem Genauigkeitsgrad abhängig, mit dem die Aufgaben und Prozesse untersucht werden sollen. Hier gilt in der betrieblichen Praxis, dass weniger manchmal mehr ist, da mit einer zunehmenden Detaillierung leicht der Blick für die Zusammenhänge verloren gehen kann.

Fallbeispiel Aufgaben- und Prozessanalyse in der Speedy GmbH

» Im Verlauf des Optimierungsprojekts »**Organisationsoptimierung 2020**« werden von dem beauftragten Analyseteam auch die Aufgaben und Abläufe im Bereich Forschung und Entwicklung untersucht. Vor allem der Prozess der Entwicklung und

Abb. 8-10

Beispiel für den Übergang von der Aufgaben- zur Prozessanalyse



Markteinführung von Neuprodukten, wie beispielsweise des *Speedster OR*, gilt aufgrund seiner Komplexität und seiner Bedeutung für den Erfolg der *Speedy GmbH* als ein kritischer Geschäftsprozess. Deshalb erfasst das Analyseteam im Rahmen einer **Aufgabenanalyse** zunächst die einzelnen Aufgaben, die stufenweise detailliert und auch hinsichtlich ihrer Zuordnung zu den bestehenden Stellen und der mit ihnen verbundenen Verantwortung und Kompetenzen analysiert werden (vgl. Abbildung 8-10). Parallel dazu werden die **prozessualen Abhängigkeiten** der Einzelaufgaben dokumentiert und im Hinblick auf mögliche Schwachstellen untersucht. Als Grundlage für die Aufgaben- und die Prozessanalyse dienen die im F+E-Bereich vorhandenen Dokumente (Aufgaben-, Prozess-, Funktions- und Stellenbeschreibungen) und die vom Analyseteam in der Zwischenzeit durchgeführten Interviews. Außerdem fand zum Einstieg in die Analysephase ein zweitägiger Workshop statt, an dem auch Vertreter aus den Bereichen Vertrieb, Produktion und Controlling teilnahmen.

Die Ergebnisse der Aufgaben- und der Prozessanalyse werden in entsprechenden Formularen festgehalten (vgl. das Beispiel in Abbildung 8-11). Bereits im Rahmen einer Grobanalyse stellt sich heraus, dass die Neuproduktplanung, die Markteinführung und die Qualitätskontrolle gravierende Schwachstellen aufweisen (siehe Abbildung 8-10). Diese Teilprozesse werden deshalb einer detaillierteren Problemanalyse unterzogen, und es werden bereits erste Maßnahmen zur Problembeseitigung festgelegt. <<<

Abb. 8-11

Beispiel für die Erfassung von Maßnahmen zur Prozessoptimierung

Prozesse (direkte und indirekte Prozesse)	Handlungsbedarf (Problemfelder, Doppelarbeiten, Schnittstellen, Engpässe, nicht wertschöpfende Aktivitäten usw.)	Maßnahmen (kurz-, mittel-, langfristig)	Wer?		Voraus-sicht-licher Zeit- und Kosten-aufwand	Erwar-tete Ergebnisse	Bezug zu an-deren Zielen	Mach-barkeit (z. B. Software-anfor-derungen)
			Verant-wort-liche(r)	Team				
Kernprozess Neuproduktplanung	<ul style="list-style-type: none"> enger Zeitrahmen Einbindung des Vertriebs unzureichend ... 	<ul style="list-style-type: none"> Planungskalender erstellen Planungsteam bilden ... 	F+E-Leiter	wird noch festgelegt	noch nicht definiert	<ul style="list-style-type: none"> geringere Kosten bessere Motivation ... 	<ul style="list-style-type: none"> Qualität ... 	<ul style="list-style-type: none"> mittelfristig realisierbar ...

Informations- und Kommunikationsanalyse

Informationen als **zweckgerichtetes Wissen** sind ein wesentliches Element der Organisation. Ohne die entsprechenden Informationen ist ein zielgerichtetes Handeln nicht möglich. In Dienstleistungsunternehmen, wie Banken oder Versicherungen, sind die operativen Leistungsprozesse mit den Informationsprozessen weit gehend identisch. In allen anderen Unternehmen sind sie eine Voraussetzung für das Funktionieren der Leistungsprozesse. Gerade unter dem Aspekt einer fortschreitenden weltweiten Arbeitsteilung und Dezentralisierung gewinnt die Bereitstellung der richtigen Informationen in der richtigen Form, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort eine immer größere Bedeutung.

Der mündliche oder schriftliche **Austausch von Informationen** zwischen Menschen und/oder technischen Systemen wird als Kommunikation bezeichnet. Der Kommunikationsprozess umfasst immer mindestens einen **Sender** und mindestens einen **Empfänger**, zwischen denen Informationen fließen. Dieser Prozess kann entweder nur in eine Richtung erfolgen (Einwegkommunikation) oder zweiseitig sein, das heißt, der Sender ist auch der Empfänger und umgekehrt (Zweiwegkommunikation). Wenn Menschen an diesem Vorgang beteiligt sind, handelt es sich bei der Kommunikation um einen **sozialen Prozess**. Er spielt in den Unternehmen eine besondere Rolle, wenn man bedenkt, dass Führungskräfte zwischen 50 und 80 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Gesprächen verschiedener Art zubringen (vgl. *Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F.W.* 2011 S. 319 ff.).

Die Informations- und Kommunikationsanalyse beschäftigt sich im Rahmen der Situationsanalyse mit den **Informations- und Kommunikationsbeziehungen** innerhalb eines Unternehmens und zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Sie bezieht dabei sowohl den Informationsaustausch zwischen Maschinen (zum Beispiel im Rahmen von DV-Netzwerken) und zwischen Maschinen und Menschen (sogenannte »Mensch-Maschine-Kommunikation«) als auch die formalen und die informellen Kommunikationsbeziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern mit ein. Von einer besonderen Bedeutung ist die Kommunikationsanalyse vor allem auch deshalb, weil der Zustand optimaler Kommunikation in der Praxis einem Idealzustand gleichkommt. Stattdessen sind mehr oder weniger große Kommunikationsprobleme die Regel, die teilweise verhaltensbedingt, teilweise aber auch organisationsbedingt auftreten. Um die Informations- und Kommunikationsbeziehungen und ihre Probleme zu analysieren, kann wie folgt vorgegangen werden:

1. In einem ersten Schritt sollte versucht werden, sich einen Überblick über die formalen Informations- und Kommunikationsbeziehungen zu verschaffen. Dazu sind die Art (zum Beispiel mündlich, schriftlich, bildlich, codiert) und die Inhalte der ausgetauschten Informationen, deren Sender und Empfänger, der Informations- bzw. Kommunikationsweg (zum Beispiel horizontal/vertikal, direkt/indirekt, Einweg/Zweiweg), die eingesetzten Kommunikationsmittel (zum Beispiel Telefon, Fax, Intranet) und der Detaillierungs- und Aktualitätsgrad der Informationen systematisch zu erfassen (vgl. Abbildung 8-12).
2. In einem zweiten Schritt werden die Häufigkeit der Kommunikation (Kommunikationsfrequenz) und die Dauer je Interaktion ermittelt (Kommunikationsdauer). Dieser Schritt zur Ermittlung der Kommunikationsintensität (Frequenz plus Dauer)

Information

Kommunikation

Informations- und Kommunikationsbeziehungen

Vorgehensweise

Abb. 8-12

Beispiel eines Formulars zur Informations- und Kommunikationsanalyse

Speedy GmbH – Organisationsanalyse 2020

Formular zur Informations- und Kommunikationsanalyse

Hinweis:
Für jede Organisationseinheit sollte mindestens ein Formular ausgefüllt werden, das die wichtigsten Informationsarten enthält, mit denen es die Einheit regelmäßig zu tun hat.

Organisationseinheit: _____ **Blatt-Nr.** _____

Art und Inhalt der Information	Sender	Empfänger	Weg/ Mittel	Detaillierung/ Aktualität

Bearbeitungs-
hinweise

Von der
Organisationseinheit
auszufüllen

wird ebenso wie Schritt 1 durch geeignete Techniken unterstützt (zum Beispiel Befragung, Beobachtung, Selbstaufschreibung). Die Erfassung kann zum Beispiel im Sinne eines Tagebuches über einen Zeitraum von mehreren Wochen erfolgen, um temporäre Schwankungen in den Informations- und Kommunikationsbeziehungen auszugleichen.

3. Wenn es möglich ist, sollten ergänzend die informalen Informations- und Kommunikationsbeziehungen abgebildet werden, denn sie spielen in der Unternehmenspraxis häufig eine ganz entscheidende Rolle für den Austausch von wichtigen Informationen (zu den Darstellungstechniken vgl. Abschnitt 8.2.5.2).
4. Danach können die formalen und die informalen Informations- und Kommunikationsbeziehungen einer weiter gehenden Analyse, beispielsweise ihrer Stärken und Schwächen oder der mit ihnen verbundenen Konflikte, unterzogen werden.
5. Schließlich sind die Ergebnisse der Informations- und Kommunikationsanalyse in einem Kommunikationsdiagramm zu dokumentieren (vgl. Abbildung 8-26) und mit den Ergebnissen der Aufgaben- und Prozessanalyse abzugleichen.

Vor- und Nachteile

Die Informations- und Kommunikationsanalyse ist ein wichtiges Instrument, um die formalen und informalen Kommunikationskanäle in einer Organisation zu erfassen. Sie ergänzt damit die Aufgaben- und Prozessanalyse und ermöglicht so eine ganz-

heitliche Bewertung der organisatorischen Situation. Schwierig bei derartigen Analysen ist sicherlich immer die vollständige Erfassung der Informations- und Kommunikationsstrukturen. Dies gilt insbesondere für die informalen Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten, die nur dann einer Analyse zugänglich sind, wenn die beteiligten Personen zu ihrer Offenlegung bereit sind.

Ursache-Wirkungs-Analyse

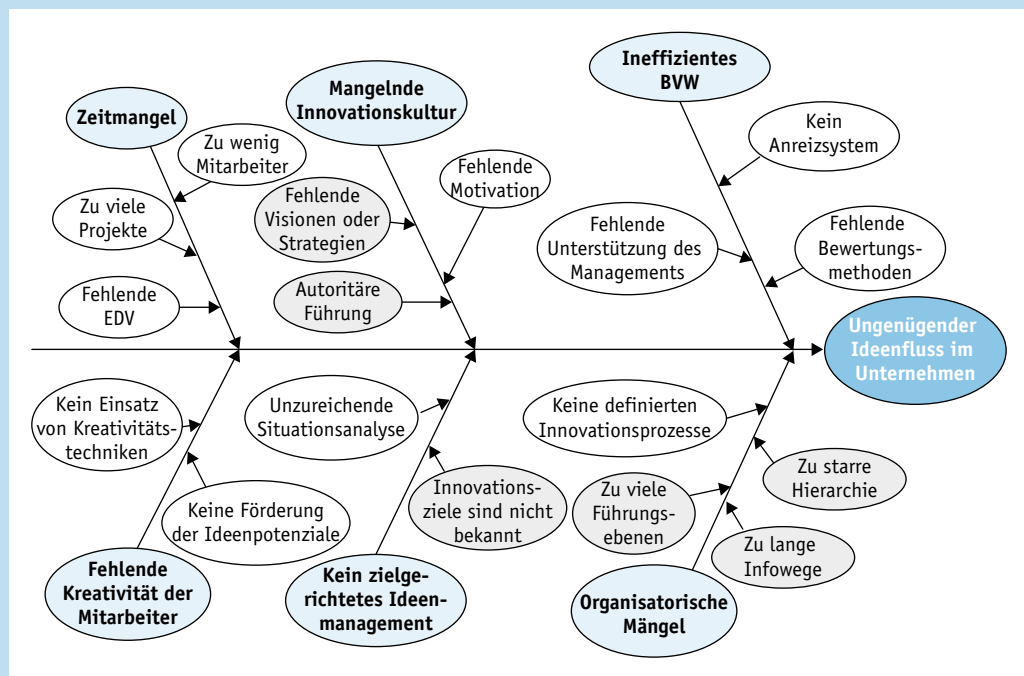
Die Ursache-Wirkungs-Analyse (Cause-and-Effect-Analysis) ist eine Technik der Situationsanalyse, bei der es um die systematische Ermittlung von Problemen und ihren Ursachen geht. Dabei wird ein wichtiges Problem (zum Beispiel »Ungenügender Ideenfluss im Unternehmen«; vgl. Abbildung 8-13) in Hauptursachen (zum Beispiel »Zeitmangel« oder »Ineffizientes Betriebliches Vorschlagswesen [BVW]«) und Nebenursachen (zum Beispiel »Zu viele Projekte« oder »Kein Anreizsystem«) zerlegt und in seinen Beziehungszusammenhängen analysiert.

Eine klassische Darstellungstechnik ist das **Fischgräten-** oder **Ishikawa-Diagramm**. Es wurde Anfang der 1950er-Jahre von dem japanischen Professor *Kaoru Ishikawa* entwickelt. Mit Hilfe dieser Technik lassen sich alle problemrelevanten Faktoren und ihre Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge systematisch und übersichtlich visualisieren. Nachdem alle denkbaren Problemursachen erfasst worden sind, werden

Ishikawa-Diagramm

Abb. 8-13

Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Diagramms



Sollen zusätzlich zu der eindimensionalen Wirkungsrichtung auch Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ursachenbereichen oder Problemfeldern erfasst und abgebildet werden, bietet sich das **Ursache-Wirkungs-Netzwerk** als Visualisierungs- und Analysetechnik an (vgl. Abbildung 8-14). In diesem Netzwerk werden alle wirksamen Einflussgrößen aus dem Unternehmen und seinem Umfeld erfasst und miteinander verknüpft. Durch Plus- und Minuszeichen wird die jeweilige Wirkungsrichtung zum Ausdruck gebracht. In der Abbildung 8-14 beeinflusst beispielsweise der Faktor »Verkäufe« den Faktor »Erlöse« positiv, während sich der Faktor »Konkurrenz« negativ auf den Faktor »Wettbewerbsposition« auswirkt, der wiederum eine grundsätzlich positive Wirkung auf die Preise und die Verkäufe hat. Auf diese Weise lässt sich ein relativ realitätsnahes und dementsprechend komplexes Bild der Problemsituation und der relevanten Kausalzusammenhänge zeichnen, das dem Betrachter die gegenwärtige Situation nachvollziehbar und anschaulich vor Augen führt.

Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Netzwerkes



Die Ursache-Wirkungs-Analyse ist eine vergleichsweise einfache Technik der Situationsanalyse. Durch den Einsatz des *Ishikawa*-Diagramms lassen sich die Ergebnisse zudem in einer sehr übersichtlichen und eingängigen Form darstellen. Weitere **Vorteile** sind der geringe Aufwand und die Förderung eines besseren Verständnisses der Zusammenhänge. Ein entscheidender **Nachteil** ist die Tatsache, dass sich die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Ursachen und ihren Wirkungen nur sehr schwer darstellen lassen (zum Beispiel in Form eines Ursache-Wirkungs-Netzwerkes) und dann allerdings recht schnell unübersichtlich werden (vgl. Abbildung 8-14).

Vor- und Nachteile

8.2.3 Zielbildung

8.2.3.1 Ziele und Probleme der Zielbildung

In dem ersten Kapitel dieses Buches wurde festgestellt, dass Organisationen zielgerichtet sind (vgl. Abschnitt 1.3), wobei unter **Zielen** Aussagen über angestrebte Zustände verstanden werden, die durch Entscheidungen und die dadurch ausgelösten Handlungen erreicht werden sollen. Auch mit der Organisationsgestaltung werden Ziele verfolgt, die durch die Auswahl und die Umsetzung von geeigneten Organisationsalternativen zu realisieren sind. Hierzu gehören die ökonomischen Ziele (Umsatzziele, Rentabilitätsziele usw.), die Leistungsziele (Produktziele, Marktziele usw.), die Sozialziele (Vermeidung von Monotonie, Verbesserung des Arbeitsklimas usw.) und die ökologischen Ziele (optimaler Recyclingprozess, emissionsarme Fertigung usw.). Neben diesen **Organisationszielen** sind **Vorgehensziele** festzulegen, die Auskunft darüber geben, wie der Lösungsweg von der Situationsanalyse bis zu der Implementierung der (neuen) Strukturen und Prozesse aussehen soll (zum Beispiel Leistungsziele, Zeitziele, Budgetziele, Akzeptanzziele).

Arten von Zielen

Die Beantwortung der Frage, welche konkreten Ziele mit der Gestaltung oder der Neugestaltung einer Organisation verbunden sind, ist sowohl in der Planungsphase, in der es um die Suche und die Bewertung von möglichen Lösungsalternativen geht, als auch in der Realisierungs- und Implementierungsphase der ausgewählten Organisationslösung von größter Bedeutung. Schließlich sollen die Ziele eine sinnvolle Koordination und Steuerung der Leistungen der beteiligten Personen und Organisationseinheiten im Reorganisationsprojekt bewirken, als Grundlage für die Lösungssuche und die Alternativenbewertung dienen, eine Kontrolle des Projektverlaufs und der Ergebnisse ermöglichen und – sicher nicht zuletzt – die Beteiligten motivieren und deren Leistungsbereitschaft fördern. Der Zweck der Zielbildung ist es demnach, die **»richtigen« Ziele »richtig«** zu definieren oder mit anderen Worten: bei der Formulierung der angestrebten Zustände effektiv und effizient zu sein.

Ziele

Genau hierin verbergen sich in der Praxis der Zielbildung allerdings erhebliche Probleme: Vielfach werden die Ziele nicht operational formuliert, das heißt, der Zielinhalt, das Zielausmaß, der Zeitbezug und der sachliche Geltungsbereich der Ziele sind nicht oder nicht hinreichend beschrieben. Derartige **»Zieldefekte«** sind in der Praxis keine Seltenheit, wenn beispielsweise im Rahmen einer Reorganisation lediglich von dem Ziel »Kostensenkung« die Rede ist, aber keine Aussagen über die beabsichtigte Größenordnung und den vorgesehenen Zeitraum bis zu der Zielerreichung gemacht

Probleme

werden (zu den Anforderungen an operationale Ziele vgl. Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. 2015 S. 64). Dadurch sind die Ziele »**offen**« und »**unscharf**«. Die Organisationsmitglieder können die Zielsetzungen, die eigentlich klar und eindeutig sein sollten, nicht richtig verstehen und tragen sie dementsprechend auch nicht mit. Letzteres ist auch dann schwierig, wenn die Zielsetzungen **unrealistisch** sind, also selbst mit den größten Anstrengungen ganz offensichtlich nicht erreicht werden können, und wenn es ihnen an Aktualität mangelt, das heißt, wenn sie den veränderten Gegebenheiten nicht angepasst werden. Weitere typische Probleme der Zielbildung sind die mangelnde Kompatibilität von einzelnen Zielen miteinander und/oder mit dem übergeordneten Zielsystem des Unternehmens (**Interdependenzprobleme**), die fehlende Unterscheidung von Haupt- und Nebenzielen (**Präferenzprobleme**), die eine zweckmäßige Priorisierung des Ressourceneinsatzes verhindert, und die unzureichende Integration der Einzelziele der Organisationsgestaltung in eine Zielhierarchie mit einem Oberziel und mit einem oder mehreren Unterzielen (**Instrumentalprobleme**).

8.2.3.2 Techniken der Zielbildung

Zielsuche

Eigentlich ist es trivial zu fordern, dass man sich erst einmal über die **Ziele** einer organisatorischen Maßnahme klar werden muss, bevor man mit der Lösungssuche und der Alternativenbewertung beginnt. Trotzdem stellt sich die Situation in der Organisationspraxis immer wieder so dar, dass den Beteiligten von Anfang an eine bestimmte Lösung vor Augen steht, die in jedem Fall realisiert werden soll. Aus der Sicht der Entscheidungsträger reicht es dann, »... im Nachhinein Ziele zu formulieren, die die Berechtigung dieser Lösung »beweisen«« (Schmidt, G. 2009 S. 175).

In vielen Fällen beginnt die Suche nach den Zielen einer Reorganisation jedoch erst im Anschluss an die Analyse der internen und der externen Unternehmenssituation, wenn eines oder mehrere Probleme erkannt wurden. Unter einem **Problem** wird die Abweichung zwischen einem angestrebten Soll-Zustand (Ziel) und dem tatsächlichen Ist-Zustand verstanden. Diese Soll-Ist-Abweichung bildet den Anstoß für die Suche nach geeigneten Problemlösungen. Um diese Problemlösungen »zielgerichtet« bewerten zu können, sind selbstverständlich zunächst einmal die Ziele zu formulieren.

Die Zielsuche ist in Organisationen im Allgemeinen ein **sozialer Prozess**, an dem mehrere Personen oder Personengruppen beteiligt sind. In der Unternehmenspraxis gestaltet sich dieser Vorgang häufig schwierig, weil neben die Organisationsziele die Ziele für die Organisation und die Individualziele treten (vgl. Abschnitt 1.3). Vor allem die persönlichen Ziele spielen in Reorganisationen eine nicht zu unterschätzende Rolle, denn es geht bei derartigen Vorhaben fast immer auch um Fragen des sozialen Status, der Vergütung, der zukünftigen Funktion der Aufgabenträger, der Verteilung von Entscheidungs- und Handlungsmacht usw.

Wie ist bei der Zielsuche also zweckmäßigerweise vorzugehen? Die folgende **Verfahrensweise** ist denkbar:

1. Zunächst einmal ist festzulegen, **welche Personen oder Personengruppen** in den Prozess der Zielbildung einbezogen werden sollen. Dies hängt in erster Linie von der Art und dem Umfang der zu lösenden Problemstellung ab. Daneben (und in der

Probleme als Anstoß

Zielsuche als sozialer Prozess

Vorgehensweise

Praxis häufig an erster Stelle) spielt die Entscheidungs- und Handlungsmacht der betreffenden Personen eine ausschlaggebende Rolle.

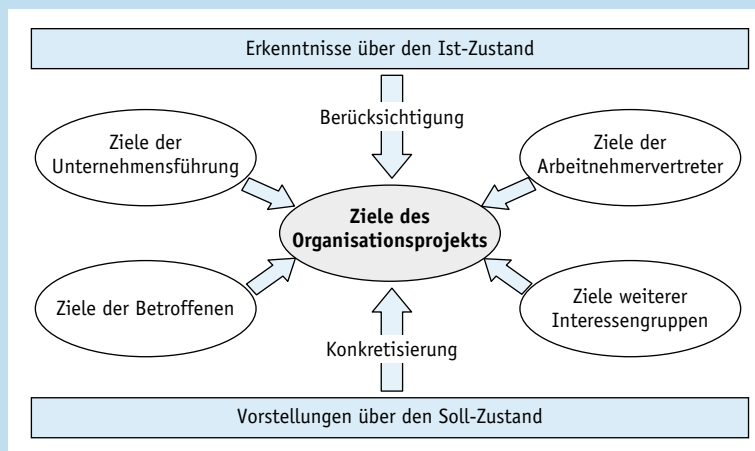
Fallbeispiel Zielsuche in der Speedy GmbH

»» Treten beispielsweise in der Marketingabteilung der *Speedy GmbH* bei der Herstellung von Prospekten für ein Neufahrzeug terminliche Missverständnisse mit der Druckerei auf, so hat dieses Schnittstellenproblem einen anderen Charakter als die geplante Optimierung von allen Geschäftsprozessen des Unternehmens. In dem ersten Fall kann das Problem ohne Zieldiskussionen von der Abteilungsleitung durch die Festlegung eines neuen Zeitziels angegangen werden, während es in dem zweiten Fall sicherlich sinnvoll ist, alle Mitglieder der Geschäftsleitung, die Arbeitnehmervertreter und vielleicht einige der unmittelbar Betroffenen und andere Interessengruppen (zum Beispiel Gesellschafter, Kunden und Lieferanten usw.) in die sehr komplexe Zielfindung einzubinden (vgl. Abbildung 8-15). ◀◀

- Die Zielsuche selbst ist ein **kreativer Prozess**, bei dem sowohl die Erfahrungen der beteiligten Personen und ihre Vorstellungen über den anzustrebenden zukünftigen Zustand als auch die konkreten Gegebenheiten der Ist-Situation eine entscheidende Rolle spielen (vgl. Abbildung 8-15). So können beispielsweise im Rahmen einer Brainstorming-Sitzung erste Zielideen entwickelt werden, die dann mit Blick auf den Soll-Zustand Schritt für Schritt operationalisiert werden müssen (zu den verschiedenen Kreativitätstechniken vgl. Abschnitt 8.2.4.2). Auf diese Weise entstehen verschiedene Ziele des Organisationsprojekts, die hinsichtlich ihrer Strategieverträglichkeit und ihrer Realisierbarkeit zu prüfen, schriftlich festzuhalten, zu ordnen, zu gewichten und in einen Gesamtzusammenhang zu bringen sind. Dabei macht es bereits im Rahmen der Zielsuche Sinn, die Anzahl der Ziele auf maximal

Abb. 8-15

Beispiel für die Zielsuche



15 bis 20 zu begrenzen, um relativ unbedeutende Zielsetzungen von der weiteren Betrachtung auszuschließen und den Überblick nicht zu verlieren.

3. In den weiteren Schritten sind die Ziele zu **operationalisieren**, hinsichtlich ihrer **Zusammenhänge** zu ordnen und gemäß ihrer **Bedeutung** zu gewichten (vgl. hierzu die drei folgenden Unterabschnitte zu den Themen Zielsystem, stufenweise Zielgewichtung und Präferenzmatrix).

Fallbeispiel Zielarten in der Speedy GmbH

►►► Nachdem das Projektteam des *Speedy*-Projekts »**Organisationsoptimierung 2020**« die Analyse der strategischen und der operativen Ausgangssituation abgeschlossen hat, sollen die Zielsetzungen für die Gestaltung der zukünftigen Aufbau- und Ablauforganisation festgelegt werden. Hierzu initiiert *Dr. Scharrenbacher* gemeinsam mit seinem Berater, *Dr. Bihler*, einen eintägigen **Ideen-Workshop zur Zielfindung**. Zu dieser Veranstaltung werden alle Bereichsleiter, die Leiter der beiden Stabsstellen Controlling und Risikomanagement und der Betriebsratsvorsitzende eingeladen. Auf Wunsch der Gesellschafter nimmt »... angesichts der großen Bedeutung dieses Projektes für die Zukunftsfähigkeit der *Speedy GmbH*« auch die Vorsitzende des Beirats und Hauptgesellschafterin *Isolde Breilinger* teil.

Am Beginn der Veranstaltung stellt das Projektteam noch einmal die wichtigsten Ergebnisse der Situationsanalyse vor. Danach halten die Teilnehmer ihre Vorstellungen über den Soll-Zustand auf Kärtchen fest, die auf einer Pinnwand gesammelt werden. Am Ende des Vormittags liegt eine ganze Reihe von Zielideen für das Organisationsprojekt vor. Nach einer eingehenden Diskussion werden am Nachmittag zwei **Muss-Ziele** festgelegt, die den Charakter von K.o.-Kriterien oder Restriktionen haben: Zum einen soll kein zusätzliches Personal eingestellt werden und zum anderen sollen die Investitionskosten der *Speedy GmbH* in den nächsten zwei Jahren nicht erhöht werden. Außerdem werden neun **Kann-Ziele** definiert, die möglichst alle realisiert werden sollen: Senkung der Personalkosten, Senkung der Transportkosten, Senkung der Prozesskosten, Steigerung der Rentabilität, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Verbesserung der Kommunikation, Verstärkung der Partizipation, Verbesserung der Produktqualität und Reduzierung der Fehlerrate. Die Realisierung dieser Kann-Ziele in der Umsetzungsphase wird von den Anwesenden als »need to have« angesehen. Es handelt sich also nicht um sogenannte »**Wunschziele**«, bei denen ein »nice to have« gelten würde. Die festgelegten Muss- und Kann-Ziele sind nach dem Workshop von dem Projektteam zu operationalisieren, um zukünftige Missverständnisse zu vermeiden und eine eindeutige Basis für die weitere Projektarbeit zu schaffen. ◀◀◀

Zielsystem

Die **Ordnung der Ziele** erfolgt in Form eines Zielsystems. Diese Ordnung ist allein schon deshalb zweckmäßig, weil im Rahmen von Organisationsprojekten normalerweise mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden, die nicht ohne weiteres miteinander in Einklang zu bringen sind oder die sich teilweise sogar widersprechen. Deshalb findet die weiter unten dargestellte Gewichtung der Ziele in der betrieblichen Praxis zumeist parallel zu ihrer Ordnung statt.

Bei der **Aufstellung des Zielsystems** ist darauf zu achten, dass nur solche Zielsetzungen aufgenommen werden, die sich im Rahmen des Organisationsprojektes auch tatsächlich erreichen lassen. Zielkonflikte sind aufzudecken und zu lösen, komplementäre Zielbeziehungen sind für die Erreichung der übergeordneten Ziele zu nutzen und Redundanzen durch die Mehrfachnennung von Zielen sind zu beseitigen. Danach sind die verbleibenden Ziele zu einer **hierarchischen Zielstruktur (Zielpyramide)** mit Ober-, Zwischen- und Unterzielen zu verdichten. Die zwischen den Zielen bestehenden Instrumentalrelationen bilden die **Mittel-Zweck-Beziehungen** der einzelnen Ziele ab und zeigen gewissermaßen die Stellgrößen der jeweils übergeordneten Zielebene auf (zu den verschiedenen Arten von Zielbeziehungen vgl. *Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.* 2015 S. 60 ff.).

In der Abbildung 8-16 sind einige typische **Organisationsziele** genannt, die zu den Zielkategorien der ökonomischen Ziele, der Leistungs- oder Produktziele und der sozialen oder Mitarbeiterziele gehören. Die Organisationsziele sind die Ziele, die mit der späteren Alternativenwahl und -umsetzung erreicht werden sollen. Daneben werden in Organisationsprojekten regelmäßig sogenannte Vorgehensziele definiert, die unmittelbar mit dem Projektplan zusammenhängen. Sie lassen sich ebenfalls hierarchisch ordnen und bilden damit das »Gerüst« für die Projektabwicklung (zum Beispiel als Zeit- und Leistungsziele in Form von Meilensteinen oder als wirtschaftliche Ziele in Form von Personal- und Sachkosten).

Vorgehensweise

Beispiele für Organisationsziele

Fallbeispiel Zielsystem des Speedy-Projekts

»Organisationsoptimierung 2020«

» Die in dem Ideen-Workshop zur Zielfindung identifizierten neun Kann-Ziele werden nach dem Workshop von dem Projektteam geordnet. Daraus entsteht das in der Abbildung 8-16 dargestellte **Zielsystem** mit dem Oberziel »Rentabilitätssteigerung« sowie den ökonomischen, leistungsbezogenen und sozialen Zwischen- und Unterzielen. Zwischen diesen Zielen bestehen zusätzlich zu den Instrumentalrelationen auch Interdependenzrelationen, die es zu beachten gilt. Beispielsweise ist davon auszugehen, dass sich eine verbesserte Kommunikation nicht nur auf die Arbeitszufriedenheit auswirken dürfte, sondern dass sie auch zu einer Verbesserung der Produktqualität beiträgt (u. a. durch die Vermeidung von Missverständnissen). Demgegenüber könnte sich die Erreichung der sozialen Ziele – zumindest kurzfristig – negativ auf den ökonomischen Zielerreichungsgrad auswirken, weil mit ihrer Realisierung Kosten verbunden sind (zum Beispiel für Kommunikationsmaßnahmen und -systeme oder für Führungskräfte trainings zu dem Thema Mitarbeiterbeteiligung). «

Stufenweise Zielgewichtung

Die Aufgabe der Zielgewichtung ist es, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Dies geschieht durch die Bildung von **Hauptzielen** mit einem hohen Zielgewicht und **Nebenzielen** mit einem geringen Zielgewicht. In die Zielgewichtung werden nur die Kann-Ziele einbezogen, denn die Muss-Ziele müssen – wie der Begriff schon sagt – in jedem Fall erreicht werden; sie haben damit den Charakter von Restriktionen.

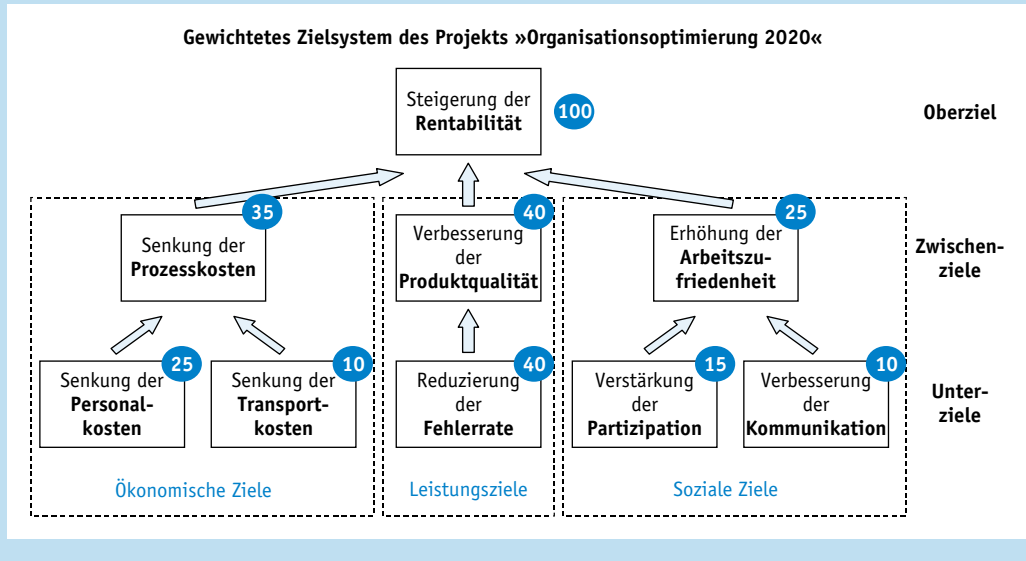
Bei dem Verfahren der stufenweisen Zielgewichtung wird normalerweise von einer Punktzahl von 100 Punkten ausgegangen. Die Punkte werden entsprechend der

Haupt- und Nebenziele

Vorgehensweise

Abb. 8-16

Beispiel eines Zielsystems mit gewichteten Zielen



Bedeutung der einzelnen Ziele verteilt. Dies kann zum Beispiel mit Hilfe einer Punktabfrage an einer Pinnwand geschehen. Ein als wichtiger erachtetes Ziel erhält dabei eine höhere Punktzahl als weniger wichtige Zielsetzungen. Begonnen wird auf der obersten Ebene der Zielhierarchie. Ist nur ein Oberziel vorhanden, erhält dieses Ziel 100 Punkte. Danach werden die Punktzahlen weiter aufgeteilt, bis auch die Ziele auf der untersten Zielebene ihre Gewichte erhalten haben. Auf jeder Ebene der Zielhierarchie müssen die Punkte immer eine Summe von 100 ergeben. Auf diese Weise entsteht ein gemäß den Präferenzen der Entscheidungsträger **gewichtetes Zielsystem** (vgl. die Punktzahlen in der Abbildung 8-16).

Die **Vorteile** der stufenweisen Zielgewichtung sind ihre einfache Handhabung und die Nachvollziehbarkeit des Verfahrens. Allerdings kann sich die Transparenz auch als ein **Nachteil** erweisen, wenn einzelne Entscheidungsträger schon vor der Alternativensuche und -bewertung versuchen, den späteren Schritt der Alternativenbewertung durch die Punktevergabe zu manipulieren; denn die Gewichtung hängt immer von der subjektiven Interessenlage desjenigen ab, der gewichtet (vgl. Schmidt, G. 2009 S. 187).

Fallbeispiel Stufenweise Zielgewichtung

» Auch das Projektteam der *Speedy GmbH* führt zunächst eine **stufenweise Gewichtung** der Einzelziele durch (vgl. Abbildung 8-16). Dabei zeigt sich, dass die »Verbesserung der Produktqualität« als das wichtigste Instrument zur Erreichung des Oberziels »Rentabilitätssteigerung« angesehen wird (40 Punkte). Als zweitwichtigstes Ziel gilt die »Senkung der Prozesskosten« (35 Punkte), dem die »Erhö-

Wirtschaftspraxis

Das Zielsystem der Daimler AG

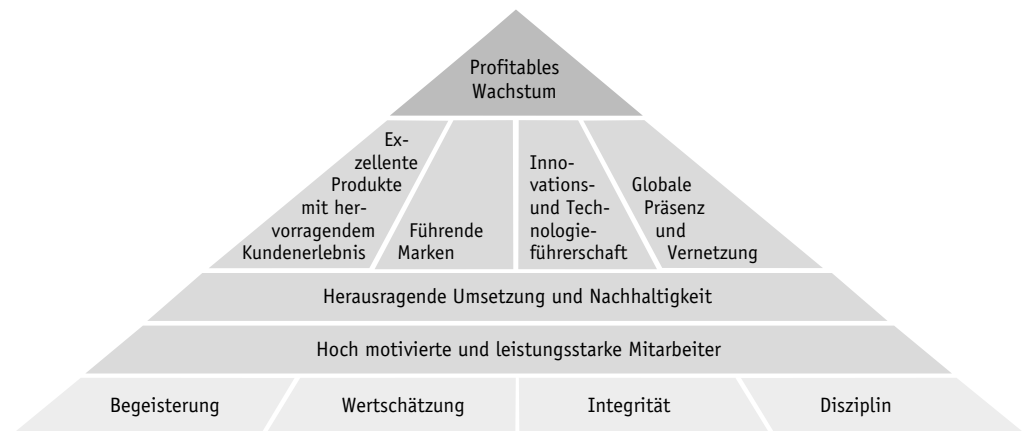
Mit dem »Neuen Managementmodell« der vormaligen DCAG, das am 24. Januar 2006 vorgestellt wurde, sollte die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert werden. In diesem Rahmen wurde auch ein Zielsystem etabliert, das an oberster Stelle ein profitables Wachstum anstrebt und dadurch den Unternehmenswert steigern will (vgl. Abbildung 8-17). Im Geschäftsbericht 2006 hieß es hierzu: »Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir einen strategischen Rahmen – das **DaimlerChrysler-Zielsystem** – definiert, der auf sechs strategischen Dimensionen basiert:

- ▶ Exzellente Produkte mit hervorragendem Kundenerlebnis
- ▶ Führende Marken
- ▶ Innovations- und Technologieführerschaft
- ▶ Globale Präsenz und Vernetzung
- ▶ Herausragende Umsetzung
- ▶ Hoch motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter.

Das Fundament unseres Zielsystems bilden die vier Grundwerte Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin. Wir betrachten diese Werte und die Ausrichtung unseres Handelns daran als Grundlage für das Erreichen von Spitzenleistungen.«

Für jede Dimension hat das Unternehmen sowohl auf Konzern- als auch auf Geschäftsfeldebene die Ist- und die Zielposition definiert. Zur operativen Steuerung der Geschäftsfelder erfolgt ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich mit Hilfe einer Scorecard, die das finanzwirtschaftliche Steuerungsinstrumentarium um den Einsatz nicht finanzieller Leistungsindikatoren ergänzt. An diesem strategischen Rahmen, dem **Daimler-Zielsystem**, hat sich auch nach der Trennung von Chrysler nichts geändert.

Quellen: *DaimlerChrysler AG* (Hrsg.) 2007 S. 35 ff., *Daimler AG* (Hrsg.) 2009 S. 45 ff., *Daimler AG* (Hrsg.) 2014 S. 27



Quelle: *Daimler AG* (Hrsg.) 2014 S. 27

Abb. 8-17: Zielsystem der Daimler AG

hung der Arbeitszufriedenheit« folgt (25 Punkte). Während auf der Ebene der Unterziele bei den ökonomischen und den sozialen Zielen wiederum Prioritäten zu setzen sind, gilt die »Reduzierung der Fehlerrate« aufgrund der Ergebnisse der Situationsanalyse als einziges Instrument zur Verbesserung der Produktqualität. Dies hängt nach dem derzeitigen Stand offenbar damit zusammen, dass keine konstruktiven Mängel vorliegen. Vielmehr ist es der Produktion bislang nicht gelungen, die geforderte Qualität der Fahrzeuge durch geeignete Qualitätssicherungsmaßnahmen zu gewährleisten. <<<

Merkmale

Präferenzmatrix

Eine andere Möglichkeit, um die Ziele hinsichtlich ihrer Bedeutung zu ordnen, ist der Einsatz der Präferenzmatrix. Bei dieser Technik werden systematisch **Paarvergleiche** zwischen jeweils zwei Zielen einer Hierarchieebene durchgeführt, und das jeweils wichtigere Ziel wird in die Matrix eingetragen. Dadurch wird der Entscheidungsträger einerseits gezwungen, sich jeweils für ein Ziel zu entscheiden; andererseits ist eine weiter gehende Differenzierung seiner Präferenzen nicht möglich, da immer eine Null-Eins-Entscheidung vorliegt. Deshalb sollte das Endergebnis noch einmal hinterfragt und gegebenenfalls die Gewichtung modifiziert werden.

Das Verfahren der Präferenzmatrix vollzieht sich in den **folgenden Schritten** (vgl. Abbildung 8-18 und *Schmidt, G.* 2009 S. 189 f.):

Vorgehensweise

1. Als erstes erfolgt die Auswahl der Zielebene, auf der die Gewichtung der Ziele stattfinden soll. Häufig handelt es sich dabei um die zweite oder dritte Ebene der Zielhierarchie.
2. Danach werden alle betrachteten Ziele in die Präferenzmatrix mit einer alphabetisch aufsteigenden Kennzeichnung eingetragen.
3. Anschließend findet ein paarweiser Vergleich aller Ziele statt, und das jeweils bevorzugte Ziel wird mit der alphabetischen Kurzbezeichnung in das Schnittfeld der beiden miteinander verglichenen Ziele eingetragen (in der Abbildung 8-18 sind diese Buchstaben kursiv gesetzt).
4. Nachdem alle Ziele miteinander verglichen worden sind, wird die Anzahl der Buchstaben gezählt und in das betreffende Feld in der Zeile »Häufigkeiten« eingetragen. In dem Beispiel wurde »c« (»Reduzierung der Fehlerrate«) mit fünf Mal am Häufigsten gewählt.
5. Mit Hilfe der in der Abbildung 8-18 angegebenen Formel werden die einzelnen Zielgewichte errechnet. Beispielsweise ergibt sich das Gewicht des Ziels »a« (»Senkung der Personalkosten«), indem 100 durch 15 dividiert und das Ergebnis mit 4 multipliziert wird.
6. Abschließend wird eine Rangreihe der betrachteten Ziele gebildet, bei der das Ziel mit dem höchsten Gewicht den Rang 1 erhält, das mit dem zweithöchsten Gewicht den Rang 2 usw.

Fallbeispiel Bildung einer Präferenzmatrix

►► Um sich noch einmal intensiv mit den Zielen auseinander zu setzen und um einen direkten Vergleich der Ziele untereinander durchzuführen, entschließt sich das Projektteam der *Speedy GmbH* dazu, auch noch eine Präferenzmatrix zu erstellen. Dazu wird die Ebene der Unterziele ausgewählt. Wie der Abbildung 8-18 entnommen werden kann, ist das Ergebnis des paarweisen Vergleichs mit dem Ergebnis der stufenweisen Gewichtung weit gehend identisch. Lediglich hinsichtlich der beiden zunächst gleichwertigen Ziele »Senkung der Transportkosten« und »Verbesserung der Kommunikation« zeigt sich, dass der Kommunikation mehr Bedeutung beigemessen wird als den Transportkosten. ◀◀

Abb. 8-18

Beispiel einer Präferenzmatrix

Präferenzmatrix »Organisationsoptimierung 2020«							
Bewertungskriterien		Präferenzen					
a	Senkung der Personalkosten	a					
b	Senkung der Transportkosten	a	b				
c	Reduzierung der Fehlerrate	cc		c			
d	Verstärkung der Partizipation	ad		c	d		
e	Verbesserung der Kommunikation	a	e	c	d	e	
Bewertungskriterien		a	b	c	d	e	Σ
Häufigkeiten		4	1	5	3	2	15
Gewicht		26,7	6,7	33,3	20,0	13,3	100
Rangreihe		2	5	1	3	4	⊗
$\text{Gewicht} = \frac{100}{\text{Summe der Häufigkeiten}} \times \text{Häufigkeit pro Objekt}$							

zum Grundschemata Quelle: Büchi, R./Chrobok, R. 1997 S. 237

8.2.4 Alternativensuche und -bewertung

8.2.4.1 Ziele und Probleme der Alternativensuche und -bewertung

Das Ziel der Alternativensuche ist die **Identifikation von geeigneten organisatorischen Lösungen**, um die in der Situationsanalyse erkannten und analysierten Schwachstellen zu beseitigen, die vorhandenen Stärken weiter auszubauen, die Risiken der Unternehmensumwelt abzubauen, die sich bietenden Chancen wahrzunehmen und so die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen. Da nicht alle gangbaren Lösungswege in der gleichen Weise zu den angestrebten Ergebnissen führen, sind die verschiedenen Alternativen unter Zuhilfenahme von geeigneten Verfahren zu bewerten. Es wird nur diejenige Alternative realisiert, die eine **optimale Zielerreichung** verspricht.

Bei den in Frage kommenden **Lösungsvarianten** unterscheidet *Schmidt* verschiedene Formen (vgl. *Schmidt, G.* 2009 S. 326 f.):

- ▶ **Vorläufige organisatorische Lösungen** sollen die negativen Aspekte der gegenwärtigen Situation verringern. Ihre Umsetzung dient dem Zeitgewinn, um bessere Lösungen finden, ausarbeiten und realisieren zu können.
- ▶ **Anpassungslösungen** bieten sich dann an, wenn sich die internen und/oder externen Rahmenbedingungen so geändert haben, dass lediglich eine Reaktion darauf verbleibt. Der Handlungsspielraum ist dementsprechend begrenzt.

Ziele

Formen von
Lösungsvarianten

- ▶ **Korrekturlösungen** beseitigen die Ursachen von Soll-Ist-Abweichungen und stellen den gewünschten Zustand (wieder) her. Auch bei dieser Lösungsvariante reagieren die Entscheidungsträger lediglich.
- ▶ **Vorbeugende Lösungen** dienen zur Vorbereitung auf möglicherweise in der nahen oder fernen Zukunft eintretende Ereignisse. Sie beseitigen antizipativ die möglichen Ursachen von Zukunftsproblemen oder verringern die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens. Entsprechend groß ist der Handlungsspielraum der Entscheidungsträger.
- ▶ **Eventuallösungen** sind vorbereitete Lösungsvarianten, die nur dann eingesetzt werden, wenn ein für möglich gehaltenes Problem tatsächlich eintritt. Sie werden deshalb auch als »Schubladenlösungen« bezeichnet.

Probleme

Problematisch bei der Alternativensuche und -bewertung ist zum einen das Auffinden von »passenden« Organisationslösungen, also von solchen Lösungen, die sowohl die gewünschte Zielerreichung ermöglichen als auch mit den anderen Handlungsfeldern des Veränderungsmanagements kompatibel sind (Struktur-Strategie-Kultur-Technologie-Fit). Zum anderen ist die Bewertung gerade von Strukturalternativen nicht frei von subjektiven Einflüssen, da sich nicht alle Entscheidungsparameter quantifizieren und damit »rechnen« lassen. Das birgt im Extremfall die Gefahr, dass die Entscheidung für eine Lösung bereits vor der Bewertung feststeht. Um diesen Problemen in der betrieblichen Praxis begegnen zu können, sind die Kenntnis und der sachgerechte Einsatz von verschiedenen Techniken der Alternativensuche und -bewertung hilfreich.

8.2.4.2 Techniken der Alternativensuche

Konventionelle Techniken versus Kreativitätstechniken

Konventionelles Vorgehen

Bei der Alternativensuche kann zunächst einmal sozusagen »**konventionell**« vorgegangen werden, das heißt, die Entscheidungsträger entwickeln aufgrund ihrer Problemkenntnis, ihrer Erfahrungen mit vergleichbaren Fragestellungen und aufgrund ihrer logischen Einsicht geeignete Lösungsvarianten für das Suchfeld, bei dem es sich zum Beispiel um die Aufbauorganisation eines Unternehmens handeln kann. Die Grundlage der Alternativensuche ist damit das vorhandene Potenzial an Fach- und Erfahrungswissen. Dieses Vorgehen ist für die ersten drei Formen von Lösungsvarianten durchaus sinnvoll, denn hier sind die zeitlichen und die inhaltlichen Spielräume ohnehin begrenzt. Die Vorteile dieses Vorgehens sind dementsprechend die Schnelligkeit, mit der die Lösungen vorliegen, und das relativ geringe Umsetzungsrisiko, das mit ihnen verbunden ist. Allerdings entstehen auf diese Weise im Allgemeinen auch keine neuen, unkonventionellen Ideen, wie sie für die vorbeugenden Lösungen und die Eventuallösungen notwendig sind (vgl. *Schmidt, G.* 2009 S. 326 f.).

Voraussetzungen von Kreativität

Derartige Lösungen erfordern **Kreativität**. Kreativität setzt **kognitive Fähigkeiten** und insbesondere **Assoziationsvermögen** voraus. So stellt die Suche nach innovativen organisatorischen Problemlösungen einen »normalen« kognitiven Prozess mit vielen Schleifen dar, bei dem es um Suchen, Fragen, Wahrnehmen, Erkennen, Verstehen, Analysieren, Vergleichen, Ordnen, Schlussfolgern, Entscheiden und Lernen geht. Von einer wesentlichen Bedeutung für die Generierung von neuartigen

Zweck-Mittel-Verknüpfungen ist das Assoziationsvermögen, also die Fähigkeit, bisher getrennte Verfahren, Funktionen, Ideen, Erklärungs- und Gestaltungsmuster usw. so miteinander zu verbinden, dass etwas Neues entsteht (vgl. Vahs, D./Brem, A. 2015 S. 283 f.).

Nun stellt sich die Frage, ob es sich bei der Kreativität um eine angeborene oder um eine erworbene menschliche Eigenschaft handelt. Sicherlich bestehen individuelle Grenzen der Lernfähigkeit, die auch die Entfaltung von Kreativität einschränken. Es ist aber durchaus so, dass die Kreativität durch den Einsatz von geeigneten Kreativitäts-»Methoden« einzeln oder in der Gruppe trainiert und weiterentwickelt werden kann. Die Kreativität bleibt damit ein **personengebundenes Phänomen**, dessen Ergiebigkeit sehr stark von den objektiven und subjektiven Bedingungen abhängt. Neben den konkreten Arbeitsbedingungen und den Einflüssen durch die Unternehmenskultur kommt den individuellen Faktoren, wie beispielsweise der Denkfähigkeit, der Motivation, der Risikobereitschaft und der Qualifikation, eine entscheidende Rolle für die Entfaltung von Kreativität zu.

An der Entwicklungsfähigkeit der menschlichen Kreativität setzen die **Kreativitätsmethoden** oder **-techniken** an. Ihre Vielfalt ist derart groß, dass die Auswahl der besten Methode für die Lösung eines konkreten Organisationsproblems schwer fällt. Die mittlerweile wohl über 100 verschiedenen Kreativitätstechniken wollen entweder die Intuition verstärken oder sie wollen die Kreativität durch ein systematisch-analytisches Vorgehen fördern. Allerdings werden in der betrieblichen Praxis nur einige wenige dieser Methoden bewusst eingesetzt und als erfolgreich beurteilt. Zu den im Rahmen der Organisationsgestaltung häufig angewandten Techniken gehören das Brainstorming, das Brainwriting und die Morphologische Analyse.

Kreativitätstechniken

Brainstorming

Das Brainstorming ist eine der bekanntesten und am weitesten verbreiteten Methoden zur Förderung von Kreativität. Sie wurde bereits Ende der 1930er-Jahre von *Alex F. Osborn* entwickelt und verfolgt das Ziel, in kurzer Zeit (30 bis maximal 60 Minuten) möglichst viele Ideen und Lösungsvorschläge zu generieren. Das Brainstorming findet in interdisziplinär zusammengesetzten Gruppen von etwa 5 bis 12 Personen statt und folgt unter Einhaltung von bestimmten Verhaltensregeln dem **Prinzip der freien Assoziation**.

Merkmale

In dieser **»Ideenkonferenz«** ist Kritik strikt verboten, um die schöpferische Atmosphäre nicht zu stören und den Gedankenfluss der Teilnehmer nicht zu hemmen (»Auch das Spinnen ist erlaubt!«). Dadurch soll die Generierung von solchen Ideen erleichtert werden, die über die gängigen Lösungsansätze hinausgehen. Grundsätzlich gilt, dass Quantität vor Qualität geht. Sofern es möglich ist, wird eine Weiterverarbeitung der Vorschläge in Form von Assoziationsketten durch die anderen Teilnehmer angestrebt. Sämtliche Vorschläge werden protokolliert (in der Regel mit Tonband- oder Videoaufzeichnungen), um zu verhindern, dass sie im Laufe der Brainstorming-Sitzung verloren gehen. Ein unabhängiger Moderator übernimmt die Leitung der Runde. Er hat vor allem die Aufgabe, einen kontinuierlichen Ideenfluss sicherzustellen.

Vorgehensweise

Von einer entscheidenden Bedeutung für die Qualität der Ergebnisse ist es, dass das Brainstorming völlig **losgelöst von der Ideenbewertung** erfolgt, die erst nach

Vor- und Nachteile

dem Abschluss der Sitzung vorgenommen wird. Dadurch haben die Kriterien der Machbarkeit oder der Durchsetzbarkeit von Lösungsideen in der Phase der intuitiven Assoziation keinen negativen Einfluss auf die Ideengenerierung. Die Teilnehmer können sich auf das Organisationsproblem und seine Rahmenbedingungen konzentrieren.

Mögliche **Fehlerquellen** des Brainstorming sind vor allem in den begleitenden Prozessen zu sehen. Durch falsche oder gar nicht vorgegebene Suchfelder, durch eine mangelhafte Protokollierung oder Visualisierung der Vorschläge und durch eine unsachgemäße Moderation kann der Ideenfluss entscheidend gehemmt oder für eine spätere Verwendung weit gehend unbrauchbar gemacht werden. Der reibungslose und konfliktfreie Ablauf muss demzufolge bereits im Vorfeld der Brainstorming-Sitzung durch Moderatorenschulungen und die detaillierte Bestimmung von Suchfeldern sichergestellt werden. Der große **Vorteil** des Brainstorming ist neben dem vergleichsweise geringen zeitlichen und finanziellen Aufwand vor allem die Vielzahl von Ideen, die in einer Sitzung durch Assoziationen und Kombinationen gewonnen werden kann. Als **Nachteile** können die Subjektivität der Vorschläge und die Tatsache gesehen werden, dass keine Beratung und Bewertung der Ideen durch die Gruppe stattfindet. *Gebert* geht sogar noch einen Schritt weiter, indem er anhand einer empirischen Studie belegt, dass die Ergebnisse eines Brainstorming in der Gruppe bezogen auf die Anzahl und die Qualität der Ideen schlechter als die Ergebnisse von isoliert arbeitenden Gruppenmitgliedern sind. Als ursächlich hierfür sieht er die offenkundige »Gefahr von Prozessverlusten« an (vgl. *Gebert, D.* 2004 S. 98 ff.).

Fallbeispiel Brainstorming in der Speedy GmbH

»» Für die Suche nach Möglichkeiten zur Optimierung der Organisation hat der Berater *Dr. Bihler* im Geschäftsleitungskreis das Brainstorming eingesetzt. Mit Hilfe dieser Technik entstanden so innerhalb einer sechzigminütigen Ideenkonferenz rund 50 neue Ideen für die Gestaltung der zukünftigen Aufbau- und Ablauforganisation der *Speedy GmbH*. Diese Ideen sollen nun von dem Projektteam auf ihre Zweckmäßigkeit und Realisierbarkeit hin überprüft werden. ««

Merkmale

Brainwriting

Das Brainwriting ist eine Weiterentwicklung der Methode des Brainstorming. Allerdings steht hier nicht die mündliche Mitteilung, sondern die spontane Niederschrift von möglichst vielen Ideen im Vordergrund. Dieses Vorgehen unterliegt strengeren Vorschriften und hat zudem den Vorteil, dass die sofortige schriftliche Fixierung durch die Teilnehmer selbst erfolgt (beispielsweise auf Karten). Dadurch werden Einflüsse des Moderators vermieden, die zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen können (vgl. *Vahs, D./Brem, A.* 2015 S. 289 f.).

Die bekannteste Form des Brainwriting ist die von *Bernd Rohrbach* 1968 in Deutschland entwickelte **Methode 635**. Ihren Namen erhält diese Methode durch den ihr eigenen Ablauf (vgl. *Higgins, J. M./Wiese, G. G.* 1996 S. 133):

- **Sechs** Personen generieren innerhalb einer festgelegten Zeit (fünf Minuten) jeweils **drei** Ideen, schreiben diese auf ein vorbereitetes Formular und reichen es an die anderen Teilnehmer weiter (vgl. Abbildung 8-19.).

Vorgehensweise

- ▶ In einem **fünffachen** Durchlauf werden die Vorschläge dann kommentiert, weiterentwickelt oder durch völlig neue Ideen ergänzt.
- ▶ Nach Abschluss einer klassischen dreißigminütigen 635-Gruppensitzung ergeben sich somit bis zu 108 verschiedene Ideen, die anschließend noch um Doppelnennungen und Ungereimtheiten zu bereinigen sind.

Je nach Gruppengröße und der kreativen Kapazität der Teilnehmer kann das Brainwriting auch als **734-** oder **553-Methode** zur Anwendung kommen. Eine spezielle Variante des Brainwriting ist das **Mindmapping**. Mind-Maps bilden Assoziationsketten ab, die sich aus Schlüsselworten ableiten. Der Kernbegriff steht im Mittelpunkt. Aus ihm werden netzwerkartig Verzweigungen entwickelt, mit deren Hilfe auch komplexe Zusammenhänge sichtbar werden.

Den verschiedenen Brainwriting-Varianten gemeinsam ist es, dass diese Vorgehensweise die **Vorteile** des Brainstorming (v. a. einfach zu handhaben, viele Ideen in kurzer Zeit) mit den Vorteilen der konzentrierten Einzelarbeit verbindet und damit alle Teilnehmer gleichermaßen fordert und integriert. Die systematische Vertiefung der unterschiedlichen Ideen kann zu besonders guten Ergebnissen führen. Eine Moderation der Brainwriting-Sitzung ist nicht zwingend erforderlich. Allerdings sind auch keine Rückfragen möglich, um missverständliche schriftliche Äußerungen zu klären. Als ein weiterer **Nachteil** kann auch das starre Vorgehen empfunden werden, das die Entwicklung von Kreativität unter Umständen behindert. In Sonderfällen kann das Verfahren auch zu einer Ideenbewertung herangezogen werden, indem jeder Teilnehmer das Für und Wider der ihm vorgelegten Ideen darstellt und seinerseits die Bewertungen der anderen Teilnehmer kommentiert.

Mindmapping

Vor- und Nachteile

Fallbeispiel Ergebnisse der Methode 635 in der Speedy GmbH

▶▶ In der *Speedy GmbH* wurde die Methode 635 im Rahmen eines Workshops zur zukünftigen Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte im Markt angewandt. Die in der Kreativitätssitzung entwickelten Ideen wurden auf speziellen Formblättern festgehalten und sollen später hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit untersucht werden (vgl. Abbildung 8-19). ◀◀

Morphologische Analyse


Während das Brainstorming und das Brainwriting als intuitiv-kreative Methoden bezeichnet werden können, zählt die Morphologische Analyse zu den **systematisch-analytischen Methoden**. Ihre Vorgehensweise besteht darin, ein zuvor festgelegtes Suchfeld systematisch, vollständig und überschneidungsfrei nach allen erdenklichen Kriterien zu gliedern und durch die Kombination der verschiedenen Merkmalsausprägungen neuartige Problemlösungen zu generieren (vgl. Abbildung 8-20).

Die Morphologische Analyse, die auf Arbeiten des Physikers *Fritz Zwicky* aus den 1930er-Jahren zurückgeht, beansprucht für sich selbst, eine **rationale Totalitätsmethode** zu sein. Durch die Abgrenzung des Suchbereichs, die vollständige Ermittlung der Analysekriterien (Merkmale) und die inhaltliche Beschreibung von sämtlichen Feldern einer **Matrix** soll die Kombination von allen denkbaren Lösungsvarianten in einem sogenannten »**Morphologischen Kasten**« dargestellt werden. Deshalb eignet

Merkmale und Vorgehensweise

Abb. 8-19

Beispiel eines Brainwriting-Formulars nach der Methode 635

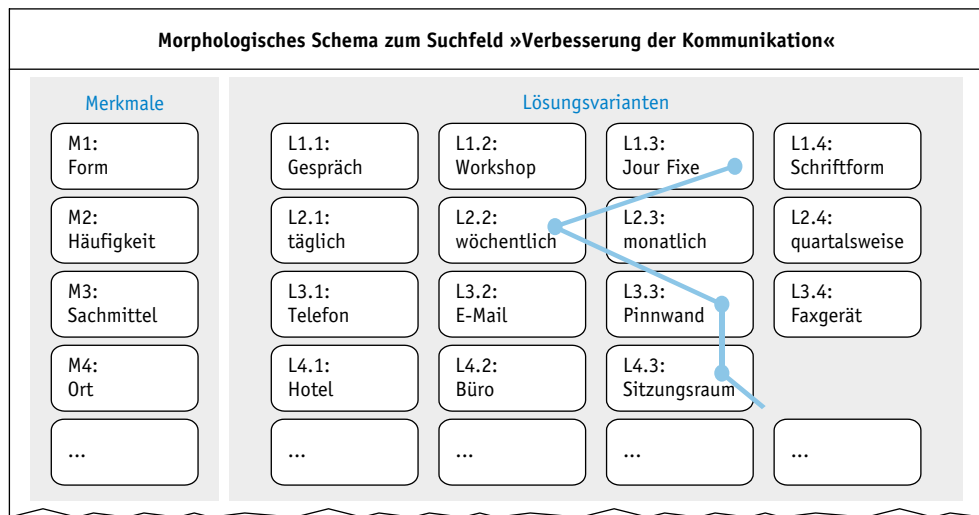
PROBLEMLÖSUNGEN NACH METHODE 635			DATUM 23.11
PROBLEMSTELLUNG: Alle Gedanken / Ideen ... Probleme / Gedanken ... Innovationen "Spinnen ist erlaubt"			TEILNEHMER: 1. 2. 3. 4. 5. 6.
PROBLEMLÖSUNGEN: 11 Variablen Produkt (Zimmern) (Formen) (Gitarre)	12 zentrierte Kritik	13 Innovativen produziert darstellen	INITIALEN Je
21 1st A-Klasse projekt "Entfernungen" dichten	22 Bei Orientierung nicht in der Verlieren	23 Neues Segment schaffen	Co
31 am Transparenz und PKW nicht genau GE > 3 M2D	32 1st Schritt danach Validierung	33 Design hat absolute Priorität	Je
41 Preisprämien verlangt absolute Überleitung an Kaufmännische Kriterien am Kundentest	42 Fg. Kooperation unbedingt intern Dadurch kann ein schneller Kontakt entwickelt werden (Kundenkompetenz)	43 MB muss etwas besonders bieten kann das Pt. 2? auf Basis	Je
51 Geld am Produkt investieren, wo's der Kunde abholt b) wo er's abgrufen kann	52 Faltdächer für Fenster	53 Kostengünstiger Mini-Kranken- transportwagen a) 	Je
61 Motorrad - Antrieb verhalten	62 Hilfenahme System für Stadtfahrt	63 Kommunikation im Funktelefon u. separat zu disposieren	Je

sich die Morphologische Analyse insbesondere für sehr komplexe organisatorische Problemlösungen. Um spätere Redundanzen zu vermeiden, ist bei der Festlegung der einzelnen Merkmale darauf zu achten, dass keine inhaltlichen Überschneidungen zwischen den Analyse Kriterien auftreten (vgl. Vahs, D./Brem, A. 2015 S. 296 ff., Schmitt-Grohé, J. 1972 S. 63 ff., Zwicky, F. 1966 S. 114 ff.).

Die **Vorteile** der Morphologischen Analyse sind insbesondere in der übersichtlichen Darstellung der Problemstruktur und in den Kombinationsmöglichkeiten der

Abb. 8-20

Beispiel einer Morphologischen Analyse



einzelnen Lösungsvarianten zu sehen. Dies erfordert eine umfassende kognitive Auseinandersetzung mit dem zu lösenden Problem. Eine begleitende Moderation und eine Protokollführung sind nicht erforderlich. **Nachteilig** sind vor allem der relativ große zeitliche Aufwand, der mit einer vollständigen Problemanalyse verbunden ist, und die Notwendigkeit eines umfassenden, problembezogenen Expertenwissens.

Fallbeispiel Ergebnisse einer Morphologischen Analyse in der Speedy GmbH

Die »Verbesserung der Kommunikation« wird von dem Projektteam als ein Mittel zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit in der *Speedy GmbH* angesehen, wie die Zielpyramide in der Abbildung 8-16 zeigt. Über die Art und Weise, wie die Kommunikation verbessert werden kann, gibt es unter den Teammitgliedern unterschiedliche Ansichten. Um systematisch zu einer Lösung zu gelangen, hat sich das Team für den Einsatz der Morphologischen Analyse entschieden. Das Ergebnis dieses Verfahrens ist in der Abbildung 8-20 dargestellt: Als relevante Analyse Kriterien wurden die Merkmale Form, Häufigkeit, Sachmittel usw. gewählt. Für jedes Merkmal entwickelte die Gruppe so viele Lösungsvarianten wie möglich (in der Abbildung 8-20 ist nur ein Ausschnitt dargestellt). Danach wählte das Projektteam in einem Bewertungsprozess diejenige Merkmalskombination aus, die ihm am geeignetsten für die Zielerreichung erschien. Zur Verbesserung der Kommunikation wird ein wöchentlicher Jour Fixe, der im Sitzungsraum der *Speedy GmbH* stattfindet und in dem die Pinnwand als Moderationsmittel dient, vorgeschlagen. Diese Merkmalskombination ist in dem Morphologischen Kasten mit einer Profillinie gekennzeichnet. ◀◀

8.2.4.3 Techniken der Alternativenbewertung

Anforderungen an die Bewertungsverfahren

Die Bewertung von Organisationslösungen bedeutet, dass diese Lösungen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit, ihres voraussichtlichen Zielbeitrags, ihres »Fits« mit den anderen Handlungsfeldern und ihrer Kosten zu bewerten sind. Dazu sind einzelne Parameter zu messen oder zu schätzen und entsprechende Annahmen zu treffen, mit denen die erwartete Situation realitätsnah beschrieben werden kann. Dies setzt möglichst **objektive Bewertungsmaßstäbe** und **konkrete Erfahrungswerte** voraus, die bei vergleichbaren früheren Strukturentscheidungen gewonnen werden konnten. Dringend erforderlich ist zudem eine **systematisch-methodische Vorgehensweise**, durch die sichergestellt wird, dass alle relevanten Beurteilungskriterien vollständig und umfassend berücksichtigt werden.

Letztendlich heißt »Bewerten« damit auch **»Entscheiden«**, denn im Rahmen der Bewertung werden die zur Verfügung stehenden Organisationsalternativen in eine Rangfolge gebracht. Die damit verbundenen Entscheidungen sind immer an Personen geknüpft, die zwischen den Chancen und den Risiken abzuwägen haben, die mit der Umsetzung einer Problemlösung verbunden sein können. Damit subjektive Fehleinschätzungen und die dahinter stehenden finanziellen Risiken für das Unternehmen soweit wie möglich vermieden werden, sind zuverlässige Entscheidungsgrundlagen und -methoden von großer Bedeutung. Um **aussagekräftige Bewertungsergebnisse** zu erhalten, wird in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Notwendigkeit hingewiesen,

- ▶ die einzelnen Entscheidungsalternativen eindeutig und überschneidungsfrei zu charakterisieren,
- ▶ die anzuwendenden Bewertungskriterien vor der eigentlichen Bewertung genau festzulegen und
- ▶ die mit einer Realisierung der Alternative(n) verbundenen Ziele exakt zu bestimmen bzw. noch einmal zu überprüfen.

Die Bewertung der gesammelten Lösungsideen ist demzufolge ein wichtiges Instrument, das dazu dient, aus einer Vielzahl von alternativen Ideen die organisatorischen Lösungen auszuwählen, die den **größten Erfolg** versprechen. Darüber hinaus ermöglicht sie es, die einzelnen Ideen hinsichtlich ihres Zielbeitrages zu beurteilen und in eine **Rangfolge** zu bringen, die eine sinnvolle Zuweisung der knappen personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen erlaubt.

Für die Bewertung von Organisationsalternativen gibt es zahlreiche Verfahren. Sie sollten in jedem Fall die folgenden **Voraussetzungen** erfüllen:

- ▶ Die Bewertungsverfahren sollten die Entscheidungssituation möglichst wirklickeitsnah abbilden. Deshalb müssen sie in der Lage sein, die unterschiedlichen Ziele und die vorhandenen Restriktionen ausreichend zu berücksichtigen. Aufgrund der langfristigen Wirkung von Organisationsänderungen sind mehrperiodische Verfahren zweckmäßig, mit denen die Chancen und die Risiken der alternativen Lösungen im Zeitablauf dargestellt werden können (**Realitätsnähe**).

Anforderungen

- ▶ Der Einsatz der Bewertungsverfahren sollte außerdem mit einem möglichst geringen zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden sein oder anders ausgedrückt: Die Kosten für die Bewertungsverfahren sollten in einer vernünftigen Relation zu dem Nutzen stehen, der mit ihren Ergebnissen verbunden ist (**Wirtschaftlichkeit**).
- ▶ Trotz der angestrebten Realitätsnähe der Bewertungsmethodik müssen die Verfahren für ihre Benutzer noch verständlich und in ihren Ergebnissen nachvollziehbar und interpretierbar sein. Die erforderlichen Inputgrößen sollten ohne großen Aufwand ermittelt werden können und keiner zusätzlichen Interpretation bedürfen. Gefordert wird außerdem eine möglichst kleine Datenmenge als Modellinput, damit erforderliche Änderungen oder Aktualisierungen im Zeitablauf ohne Probleme und ohne einen allzu großen Aufwand vorgenommen werden können (**Benutzerfreundlichkeit** und **Transparenz**).

Im Folgenden werden die vier gängigsten qualitativen und quantitativen Verfahren der Alternativenbewertung vorgestellt, die in der betrieblichen Praxis häufig gemeinsam in einem »**Verfahrensmix**« angewandt werden.

Verbale Bewertung

Als erstes und einfachstes Verfahren zur qualitativen Bewertung kann auf **verbale Einschätzungen** zurückgegriffen werden. Hierbei werden die zu bewertenden Merkmalsausprägungen der verschiedenen Organisationsalternativen mit ihren Vor- und Nachteilen jeweils in Worten beschrieben. Diese Beschreibung kann sowohl von Einzelpersonen als auch von repräsentativen Gruppen (Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Experten) vorgenommen werden. Zu beachten ist dabei, dass die Beschreibungen verständlich und aussagekräftig sind. Unpräzise oder sogar zweideutige Aussagen sind unbedingt zu vermeiden.

Die verbale Bewertung ist aufgrund ihrer Schlichtheit lediglich für einfache und überschaubare Entscheidungssituationen geeignet. Ihre **Vorteile** sind der geringe Aufwand und ihre universellen Einsatzmöglichkeiten. **Nachteilig** sind vor allem ihre Subjektivität und die Gefahr von daraus resultierenden Manipulationen und Fehlurteilen.

Merkmale und
Vorgehensweise

Vor- und Nachteile

Fallbeispiel Probleme bei der Alternativenbewertung in der Speedy GmbH

▶▶ Im Rahmen des Projekts »Organisationsoptimierung 2020« werden von dem Projektteam auch verschiedene Alternativen der Aufbauorganisation besprochen. Allerdings gehen die Meinungen im Team weit auseinander. Während die Vertreter der Bereiche Einkauf, Produktion und F+E der Ansicht sind, dass die gegenwärtige Funktionalorganisation nicht verändert werden sollte, weil sie beispielsweise »klar und übersichtlich ist«, sind die Vertreter der Bereiche Finanzen, Personal und Vertrieb/Marketing der Meinung, eine Divisionalisierung der *Speedy GmbH* sei zweckmäßiger. Begründet wird diese Sichtweise unter anderem mit der »zunehmenden Produktdiversifikation«. Der externe Berater, *Dr. Bihler*, plädiert als Einziger für die Umstrukturierung in eine Matrix, um die »Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit« zu verbessern. Trotz einer intensiven Diskussion gelingt es den Teammitgliedern nicht, zu einer von allen Beteiligten mitgetragenen Lösung zu kommen. ◀◀

Merkmale

Checkliste

Um das Vorgehen bei der Merkmalsbewertung von Anfang an zu systematisieren, kann auf Checklisten zurückgegriffen werden. Unter einer Checkliste ist generell die **Zusammenstellung von verschiedenen Bewertungskriterien** zu verstehen, die für die Beurteilung eines Sachverhaltes von einer grundlegenden Bedeutung sind. Diese Zusammenstellung kann in Form von Fragen oder als eine tabellarische Auflistung der relevanten Beurteilungskriterien erfolgen (vgl. Abbildung 8-21). Checklisten für die Beurteilung von Organisationsalternativen beruhen auf Erfahrungen, die in der Vergangenheit bei vergleichbaren Bewertungen gemacht wurden. Sie sollten den sich verändernden Rahmenbedingungen laufend angepasst werden, um möglichst alle relevanten Kriterien abzudecken.

Vorgehensweise

Eine Checkliste zur ersten Einschätzung von Problemlösungen sollte dabei insbesondere sogenannte **Muss-Kriterien** enthalten (vgl. Abschnitt 8.2.3.2). Dabei handelt es sich um solche Faktoren, die eine Lösungsalternative zwingend erfüllen muss, um überhaupt näher analysiert zu werden. Genügt eine Alternative diesen Grundanforderungen nicht, wird sie bereits innerhalb der ersten Filterstufe eliminiert. Erst wenn alle Muss-Kriterien erfüllt sind, wird für die Bildung einer Rangfolge der Problemlösungen auf **Kann-Kriterien** zurückgegriffen, deren Erfüllung zwar nicht zwin-

Abb. 8-21

Beispiel einer Checkliste

Speedy GmbH – Organisationsoptimierung 2020		S. 3
Checkliste zur Bewertung der Organisationsalternativen		
Flexibilität Veränderungen von Markt und Wettbewerb können schnell organisatorisch berücksichtigt werden. Kooperationen mit anderen Unternehmen lassen sich aufbau- und ablauforganisatorisch darstellen. Im Falle eines Strategiewechsels ist die Anpassung der Organisation relativ problemlos möglich.	Ja <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Führungsprozess-Effizienz Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen sind einer Stelle eindeutig zugeordnet. Die horizontalen und vertikalen Informationsbeziehungen sind klar geregelt. Bei der Entscheidungsfindung und -umsetzung treten keine Probleme auf.	Ja <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Geschlossene Fragen

Prüfbereiche

gend erforderlich ist, die aber die Attraktivität einer Alternative erhöhen. Beispiele für derartige Muss- und Kann-Kriterien sind die Flexibilität, die Führungsprozess-Effizienz, die Humanressourcen-Effizienz usw. einer organisatorischen Gestaltungsalternative (vgl. hierzu Abbildung 8-21 und den Abschnitt 5.2 über die »Anforderungen an die Organisationskonzepte«).

Mit Hilfe von Checklisten sollen mit einem möglichst geringen Aufwand möglichst eindeutige Aussagen über die Erfolgchancen einer Lösungsvariante gemacht werden. Hierfür eignen sich besonders solche Muss-Kriterien, deren Erfüllung oder Nichterfüllung mit einem eindeutigen »Ja« oder »Nein« zu beantworten ist. Die Alternative mit den meisten erfüllten Kriterien ist die günstigste. Wegen dieser auf zwei Alternativen beschränkten Antwortmöglichkeiten wird dieses Vorgehen auch als **duale Bewertung** bezeichnet. Die Methode ist einfach zu handhaben und führt zu klaren Entscheidungen.

Wirtschaftlichkeitsanalyse

Neben den qualitativen Verfahren spielen auch die quantitativen Techniken für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Organisationsalternativen eine große Rolle. Hier bieten sich vor allem die bekannten **Verfahren der Investitionsrechnung** an, zu denen die Kostenvergleichs-, die Gewinnvergleichs-, die Rentabilitäts- und die Amortisationsrechnung als statische Verfahren und die Kapitalwertmethode, die Interne-Zinsfuß-Methode und die Annuitätenmethode als dynamische Verfahren gehören. Alle genannten Standardverfahren beziehen ausschließlich **monetäre** Kosten- und Leistungsgrößen ein. Zu ihrer Vorgehensweise und zu ihren Einsatzgebieten wird auf die entsprechende Literatur verwiesen (vgl. Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. 2015 S. 545 ff. und die dort angegebenen Quellen).

Für die Organisationspraxis ist außerdem die **Kosten-Wirksamkeits-Analyse** (KWA; Cost-Effectiveness-Analysis) von Bedeutung. Dieses Verfahren verbindet die monetäre Sichtweise der Kostenvergleichsrechnung mit der nicht monetären Nutzendimension (vgl. hierzu die ausführlicheren Darstellungen bei Krüger, W. 1983 S. 125 ff. und Schmidt, G. 2009 S. 369 ff.). Es ist damit grundsätzlich besser geeignet, um reale Entscheidungssituationen im Bereich der Organisationsgestaltung abzubilden, weil hier im Allgemeinen nicht nur ökonomische, sondern auch technische und soziale Zielgrößen relevant sind. Diese **Mehrdimensionalität** ermöglicht es, die nicht monetären Vor- und Nachteile der Alternativen zu einem Wirksamkeitsindex zu integrieren. Da den Organisationsalternativen nur selten bestimmte monetäre Erträge zugerechnet werden können, während mit ihnen relativ problemlos ermittelbare Kosten verbunden sind, reichen Kostenvergleiche aus, die in Beziehung zu den Wirksamkeitsvergleichen gesetzt werden. Aus dieser Gegenüberstellung ergibt sich dann die Rangfolge der Alternativen. Die Kosten-Wirksamkeits-Analyse verläuft in den folgenden **Schritten**:

1. **Kostenanalyse:** Zunächst werden die erwarteten einmaligen und laufenden Kosten der in Frage kommenden Alternativen ermittelt. Dabei werden häufig Personalkosten (zum Beispiel Löhne, Gehälter, Qualifizierungskosten usw.), Sachkosten (zum Beispiel Abschreibungen, Material usw.) und Kosten für Fremddienste unterschieden. Bei langfristig wirksamen Entscheidungen sind die unterschiedli-

Vor- und Nachteile

Investitionsrechnung

Kosten-Wirksamkeits-Analyse

Vorgehensweise der KWA

chen Zeitpunkte zu berücksichtigen, in denen die Kosten anfallen (beispielsweise durch eine Abzinsung der Kosten auf einen einheitlichen Zeitpunkt t_0).

2. Wirksamkeitsanalyse: Im Anschluss an die Kostenanalyse erfolgt die Untersuchung der Wirksamkeit von allen denkbaren Organisationsalternativen, die ihren Ausdruck in der qualitativen Bewertung ihrer Vor- und Nachteile findet. Die positiven und die negativen Zielbeiträge, die in Nutzwerte zu transformieren sind (vgl. hierzu die weiter unten folgenden Ausführungen zur Nutzwertanalyse), werden mit den jeweiligen Zielgewichten multipliziert und zu einem Wirksamkeitsindex integriert.

3. Auswertung der Kosten- und Wirksamkeitsgrößen: Für die Alternativenwahl ist eine zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse der Kosten- und der Wirksamkeitsanalyse erforderlich. Dies geschieht in einem Kosten-Wirksamkeits-Quotienten oder -Index, in dem die Gesamtkosten pro Periode dem errechneten Gesamtnutzwert gegenübergestellt werden. Diese Kennziffer (Kosten je Nutzwertpunkt) ermöglicht es, eine eindeutige Rangfolge der Problemlösungen herzustellen, wobei die beste Lösung den niedrigsten Wert aufweist (vgl. Abbildung 8-22).

Vor- und Nachteile

Der Einsatz der Kosten-Wirksamkeits-Analyse ist immer dann sinnvoll, wenn die Kosten eine dominierende Zielgröße sind und trotzdem auch nicht monetäre Zielsetzungen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollen. Ein weiterer **Vorteil** dieses Verfahrens ist es, dass auch komplexe, mehrdimensionale Bewertungssituationen beherrschbar gemacht werden und zu einer aussagefähigen und nachvollziehbaren Kennzahl führen. Die wesentlichen **Nachteile** der Kosten-Wirksamkeits-Analyse sind die Subjektivität, mit der die Skalierung der Wirksamkeitskriterien erfolgt, und die Vernachlässigung des Zeitaspekts in der Wirksamkeitsbetrachtung.

Fallbeispiel Kosten-Wirksamkeits-Analyse in der Speedy GmbH


»» Bereits vor dem Beginn des Projekts »Organisationsoptimierung 2020« hatte Dr. Scharrenbacher die Frage gestellt, wie das zukünftige Risikomanagement aufbauorganisatorisch in die *Speedy GmbH* integriert werden kann. Um diese Frage zu beantworten, wurde eine Kosten-Wirksamkeits-Analyse durchgeführt. Die Gründe für den Einsatz dieser Technik lagen darin, dass die Personal- und Sachkosten für die Einrichtung von neuen Stellen leicht ermittelbar sind und der voraussichtliche Nutzen eines proaktiven Risikomanagements im Allgemeinen eher qualitativer Natur ist.

In einem ersten Schritt wurden die Periodenkosten der drei als grundsätzlich geeignet angesehenen Alternativen ermittelt (vgl. Abbildung 8-22). Als Nächstes fand eine qualitative Bewertung des Nutzens der Organisationslösungen statt, indem beispielsweise die »Frühzeitige Identifikation von Risiken« als ein Zielkriterium bewertet wurde. Auf der Basis dieser Bewertung wurde für jede Alternative ein Wirksamkeitsindex in Form des Gesamtnutzwertes errechnet. Durch die Addition der Punktzahlen, die für jedes Zielkriterium vergeben wurden, hätten pro Alternative maximal 1.000 Punkte erreicht werden können. Schließlich wurden in einem dritten Schritt die Kosten-Wirksamkeits-Indizes bestimmt, indem man die Gesamtkosten pro Periode durch den Gesamtnutzwert dividierte. Im Ergebnis zeigte sich, dass die Organisationsalternative »Zentrale Stabsstelle und dezentrale Risikobeauftragte« die zu bevorzugende

Abb. 8-22

Beispiel einer Kosten-Wirksamkeits-Analyse

Zielkriterien	Organisationsalternativen Risikomanagement		
	Einrichtung einer Stabsstelle bei der Geschäftsführung	Einrichtung einer Abteilung im Bereich Finanzen	Zentrale Stabsstelle und dezentrale Risikobeauftragte
Personalkosten pro Periode	150.000,00	450.000,00	200.000,00
Sachkosten pro Periode	25.000,00	75.000,00	50.000,00
Kosten für Fremddienste pro Periode	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Gesamtkosten pro Periode	190.000,00	540.000,00	265.000,00
Wirksamkeitsindex (Gesamtnutzwert)	545	585	814
Kosten-Wirksamkeits-Index	349	923	326



Vorteilhafteste Organisationsalternative

Lösung ist, weil sie die geringsten Kosten je Nutzwertpunkt verursacht (Kosten-Wirksamkeits-Index: 326). <<<

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse (NWA), die auch als »Scoring-« oder »Punktbewertungs-Modell« bezeichnet wird, verfolgt den Zweck, eine größere Anzahl von Entscheidungsalternativen anhand von mehreren miteinander verbundenen Kriterien zu bewerten und entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers zu ordnen. Die Präferenzordnung erfolgt mit Hilfe der für jede Alternative ermittelten sogenannten »**Nutzwerte**« (vgl. Zangemeister, C. 1996).

Der wesentliche Vorteil der Nutzwertanalyse ist es, dass mit dieser Methode ein **mehrdimensionales Zielsystem** berücksichtigt werden kann, das aus **qualitativen** und **quantitativen Zielkriterien** mit einer unterschiedlichen Gewichtung besteht. Durch die Transformation der verschiedenen Merkmalsausprägungen in einen einheitlichen, dimensionslosen Maßstab (Nutzwerte, Punktwerte, Scores) werden die einzelnen Zielkriterien miteinander vergleichbar gemacht. Damit ist die Nutzwertanalyse für die Bewertung von Organisationsalternativen besonders gut geeignet, mit denen quantitative (zum Beispiel Kostensenkung) und qualitative (zum Beispiel Mitarbeitermotivation) Mehrfachziele verfolgt werden.

Die Nutzwertanalyse erfolgt in **fünf aufeinander aufbauenden Schritten**, die im Folgenden anhand eines Beispiels erläutert werden:

- 1. Einengung des Entscheidungsfelds:** In einem ersten Schritt wird die möglicherweise sehr große Anzahl an Lösungsalternativen reduziert. Die Alternativen, die

Merkmale

Vorgehensweise

eines der festgelegten K.o.-Kriterien nicht erfüllen, scheiden von vornherein aus der weiteren Betrachtung aus. Dadurch wird vermieden, dass auch solche Organisationsalternativen einer näheren Analyse unterzogen werden, die ohnehin keine Realisierungschancen besitzen. Auf diese Weise lassen sich der zeitliche und der personelle Bewertungsaufwand wesentlich verringern. Als Instrumente zur Vorauswahl bieten sich beispielsweise die verbale Bewertung oder Checklisten an.

Fallbeispiel NWA in der Speedy GmbH

►► Nachdem der Einsatz einer Checkliste zu keinen eindeutigen Ergebnissen geführt hat, entschließt sich das Projektteam, die Nutzwertanalyse zur Bewertung der möglichen Organisationsalternativen einzusetzen. Aufgrund der vorherigen Diskussionen und der definierten K.o.-Kriterien einigen sich die Teammitglieder relativ schnell darauf, drei Alternativen »auf den Prüfstand« zu stellen: die funktionale Organisation, die divisionale Organisation und die Matrixorganisation (vgl. Abbildung 8-23). ◀◀

2. Auswahl der Zielkriterien und Festlegung der Zielgewichte: Die Zielkriterien können wirtschaftlicher, sozialer, technischer und ökologischer Natur sein (vgl. Abschnitt 8.2.3.1). Außerdem kann es sich bei ihnen um quantitative und um qualitative Ziele handeln. Ihre Anzahl sollte nicht zu groß sein, da die Bewertung sonst zunehmend komplex und unübersichtlich wird. Andererseits müssen aber alle relevanten Ziele berücksichtigt werden. Durch die Vergabe von Zielgewichten wird eine Präferenzordnung zwischen den Zielen hergestellt. Während die Hauptziele mit hohen Zielgewichten versehen werden, erhalten die Nebenziele niedrige Zielgewichte. Die Höhe der Gewichtungsfaktoren liegt dabei grundsätzlich zwischen null und eins, wobei ihre Summe immer eins ergeben muss.

Fallbeispiel Zielgewichtung

►► In einem zweiten Schritt wählt das Team geeignete Zielkriterien aus. Dabei wendet es die bekannten Techniken der Zielbildung an (vgl. Abschnitt 8.2.3.2) und definiert sowohl quantitative (Personalkosten) als auch qualitative Ziele (zum Beispiel Partizipation, Personalentwicklungsmöglichkeiten). Insgesamt werden sieben Kriterien festgelegt, die das Zielsystem der Nutzwertanalyse bilden. Die einzelnen Zielkriterien werden nun einer Gewichtung unterzogen, mit deren Hilfe das Projektteam seine Zielpräferenzen zum Ausdruck bringt. Die Zielgewichtung erfolgt aufgrund der subjektiven Einschätzung der Gruppenmitglieder mit Hilfe einer Punkteabfrage an der Pinnwand. Die drei wichtigsten und als gleichrangig angesehenen Ziele sind die »klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen«, die »geringen Personalkosten« und die »Verringerung der Schnittstellen« (Zielgewicht jeweils 0,2). Als relativ unwichtige Ziele werden dagegen die hierarchieunabhängige Kommunikation und die Möglichkeit zu einer stärkeren Partizipation angesehen (Zielgewicht jeweils 0,05). ◀◀

3. Ermittlung der Zielbeiträge: Nachdem die Zielkriterien und die verschiedenen Lösungsvorschläge in einer Matrix dargestellt worden sind, lassen sich die Zielbeiträge von jeder Alternative ermitteln. Dabei kann es sich sowohl um quantitative Zielbeiträge (zum Beispiel Prozesskosten) als auch um qualitative Zielbeiträge

(zum Beispiel Motivationsgrad) handeln. Insbesondere bei der qualitativen Bewertung ist es zweckmäßig, subjektive Einschätzungen soweit wie möglich zu vermeiden. Die Einbindung von Experten in den Bewertungsprozess kann einen Beitrag zu einer größeren Objektivität der Bewertungsergebnisse leisten.

Fallbeispiel Zielbeiträge

»»» Danach wird für jede der drei Organisationsalternativen eine Beschreibung erstellt. So werden beispielsweise die voraussichtlichen Personalkosten jeder Alternative quantifiziert. Als Grundlage dient die Fortschreibung der Unternehmensplanung. Die geschätzten Werte für die drei Organisationsalternativen lauten: 65 Mio. Euro (Funktionalorganisation), 75 Mio. Euro (Divisionalorganisation), 83 Mio. Euro (Matrixorganisation). Die qualitativen Zielkriterien werden in ihren voraussichtlichen Ausprägungen verbal beschrieben. So lautet die Bewertung des Kriteriums »Weniger Schnittstellen« für die funktionale Organisation »relativ wenige, klar definierte horizontale und vertikale Schnittstellen, überschaubar, handhabbar«, für die divisionale Organisation »viele verrichtungs- und objektbezogene Schnittstellen, teilweise Gefahr von Konflikten« und für die Matrixorganisation »große Anzahl an Schnittstellen, hohe Komplexität, hohes Konfliktpotenzial, umfangreicher Regelungsbedarf«. Es liegen also sowohl quantitative als auch qualitative Zielbeiträge vor. <<<

4. Transformation der Zielbeiträge in einheitliche Zielwerte: Es ist offensichtlich, dass die im dritten Schritt ermittelten Zielbeiträge nicht ohne weiteres miteinander verglichen werden können. Deshalb müssen die Zielbeiträge jeder Alternative mittels einer Nutzenfunktion in sogenannte »Zielwerte« transformiert werden, die einer einheitlichen, kardinalen Skalierung unterliegen. Als Grundlage für diese Umwandlung dient in der Regel eine dimensionslose Punkteskala, deren Skalenenden die Extrempositionen kennzeichnen. In der Praxis wird häufig eine Punkteskala von 0 bis 10 verwendet; Anwendung finden aber auch Skalen von 0 bis 100 oder von 0 bis 1.000. Die Zuordnung des jeweiligen Zielbeitrags zu einem bestimmten Zielwert erfolgt aufgrund der subjektiven Einschätzung des Bewerbers oder der Bewertergruppe.

Fallbeispiel Bildung der Zielwerte

»»» Nachdem sämtliche Alternativen im Hinblick auf ihre voraussichtlichen Zielerreichungsgrade beschrieben sind, werden für jedes Zielkriterium Nutzentabellen bzw. Nutzenfunktionen definiert. Als Skala werden Punktzahlen von 0 bis 10 festgelegt. Für das Kriterium »Geringe Personalkosten« sieht die Beziehung zwischen den Zielbeiträgen und den Zielwerten wie folgt aus: 60 Mio. Euro – 10 Punkte, 65 Mio. Euro – 8 Punkte, 70 Mio. Euro – 6 Punkte, 75 Mio. Euro – 4 Punkte, 80 Mio. Euro – 2 Punkte, 85 Mio. Euro – 0 Punkte. Die Zuordnung von Zielwerten zu den qualitativen Zielbeiträgen des Kriteriums »Weniger Schnittstellen« gestaltet sich aufgrund der verbalen Beschreibung dagegen schwieriger. Deshalb entscheidet sich das Team für die folgende Skala: »Wenige und klar definierte Schnittstellen, handhabbar, überschaubar, geringes Konfliktpotenzial« – 10 Punkte, »Viele Schnittstellen, noch gut handhabbar und überschaubar, mittleres Konfliktpotenzial« – 5 Punkte, »Sehr viele und zum Teil

Abb. 8-23

Beispiel einer Nutzwertanalyse

		Organisationsalternativen					
Zielkriterien	Zielgewichte	Funktionale Organisation		Divisionale Organisation		Matrixorganisation	
	g	x 1	x 1.g	x 2	x 2.g	x 3	x 3.g
Klare Zuordnung von A, V, K	0,2	10	2,0	8	1,6	2	0,4
Geringe Personalkosten	0,2	8	1,6	4	0,8	0	0
Hierarchieunabhängige Kommunikation	0,05	0	0	6	0,3	10	0,5
Möglichkeit zu einer stärkeren Partizipation	0,05	2	0,1	8	0,4	10	0,5
Weniger Schnittstellen	0,2	10	2,0	5	1,0	0	0
Bessere Personalentwicklung	0,15	4	0,6	8	1,2	10	1,5
Mehr Unternehmertum	0,15	0	0	10	1,5	10	1,5
Σ	1,0	6,3		6,8		4,4	

↑
Vorteilhafteste
Organisations-
alternative

unübersichtliche Schnittstellen, nur mit Hilfe von umfassenden organisatorischen Regelungen handhabbar, großes Konfliktpotenzial« – 0 Punkte. Die Ergebnisse der Transformation sind in der Abbildung 8-23 zu sehen. <<<

5. Ermittlung der Nutzwerte für jede Alternative und Wahl derjenigen Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert: In dem letzten Schritt der Nutzwertanalyse werden die Zielwerte mit den jeweiligen Zielgewichten multipliziert und dadurch in Nutzwerte transformiert. Durch die spaltenweise Addition der Nutzwerte jedes Matrixfelds wird für jede Alternative ihr Gesamtnutzwert errechnet (Wertsynthese). Am vorteilhaftesten ist die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert. Falls es erforderlich ist, kann sich an dieser Stelle noch eine **Sensitivitätsanalyse** anschließen, bei der die Ziele, die Zielgewichte und die Punktwerte variiert werden, um die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Rangfolge der Lösungsalternativen zu prüfen.

Fallbeispiel Ermittlung der Nutzwerte

►► Schließlich werden von dem Projektteam für jede der drei Organisationsalternativen die Nutzwerte ermittelt. Nach der Wertsynthese zeigt sich, dass die divisionale Organisation mit einem Nutzwert von 6,8 die vorteilhafteste Lösung darstellt. Diese Erkenntnis führt erneut zu einer intensiven Diskussion im Team und mit *Dr. Scharrenbacher*. Vor allem der geringe Abstand zu der bestehenden funktionalen Organisation

veranlasst den Geschäftsführer der *Speedy GmbH*, das Team mit einer Sensitivitätsanalyse zu beauftragen, in der sowohl die Zielgewichte als auch die Ermittlung der Zielbeiträge noch einmal überprüft und in einem realistischen Rahmen variiert werden sollen. Dadurch soll ermittelt werden, ob die bevorzugte Organisationsalternative auch bei veränderten Annahmen bestehen bleibt. <<<

Die Nutzwertanalyse zeichnet sich durch ein analytisch-systematisches und trotzdem einfaches Vorgehen aus. Sie ist für die Lösung von komplexen Entscheidungsproblemen gut geeignet. Ihre große **Stärke** liegt in der Berücksichtigung sowohl quantitativer als auch qualitativer Zielkriterien und in der transparenten und nachvollziehbaren Durchführung und Dokumentation des Entscheidungsprozesses. Durch die Möglichkeit, mehrere Personen oder Personengruppen in den Bewertungsprozess einzubeziehen, lässt sich die Objektivität der Ergebnisse deutlich verbessern. Dadurch besitzt die Nutzwertanalyse eine hohe Akzeptanz bei den Entscheidungsträgern. Trotz dieser Vorzüge sind die in den einzelnen Schritten vorhandenen subjektiven Bewertungsspielräume ebenso **kritisch** zu sehen wie der vergleichsweise große Aufwand, der mit einer sorgfältigen Durchführung verbunden ist.

Vor- und Nachteile

8.2.5 Dokumentation

8.2.5.1 Ziele und Probleme der Dokumentation

Die mit Hilfe der Datenerhebung gewonnenen Informationen und die Ergebnisse der Organisationsgestaltung sollten grundsätzlich in schriftlicher und/oder bildhafter Form festgehalten werden. Mit der Dokumentation werden vor allem die folgenden **Ziele** verfolgt:

- ▶ Einmal sollen potenzielle Missverständnisse vermieden werden. Wenn beispielsweise die einzelnen Arbeitsschritte der Auftragsabwicklung mit den Zuständigkeiten und Kompetenzen der beteiligten Stellen in einem Schaubild oder in einer Prozessbeschreibung fixiert sind, werden spätere Diskussionen hierüber verhindert oder mindestens auf eine gemeinsame Grundlage gestellt.
- ▶ Außerdem erfordert die Dokumentation von Arbeitsaufgaben, Vorgängen, Kommunikationsbeziehungen usw. eine gründliche Auseinandersetzung mit dem aktuellen oder dem geplanten Zustand. Dabei können bislang unerkannte organisatorische Schwachstellen identifiziert und anschließend beseitigt werden.
- ▶ Die beteiligten Organisationsmitglieder können sich anhand der Dokumente über die ihren Aufgabenbereich betreffenden Regelungen informieren. Im Falle von dauerhaften Regelungen entlasten diese die vorgesetzten Stellen, das heißt, dass das »Substitutionsprinzip der Organisation« seine Wirkung entfalten kann (vgl. hierzu den Abschnitt 1.2.3).
- ▶ Schließlich können die Dokumente als Grundlage für eine spätere Dokumentenanalyse dienen. Dadurch lässt sich beispielsweise im Falle einer Reorganisation viel Zeit sparen, die ansonsten für die Aufnahme und die Abbildung des Ist-Zustands erforderlich wäre – allerdings vorausgesetzt, dass die Dokumente auf dem neuesten Stand sind.

Ziele

Organisationshandbuch

Die Ergebnisse der Dokumentation werden vor allem in großen Unternehmen in **Organisationshandbüchern** festgehalten. Sie dienen als Nachschlagewerke und enthalten eine gegliederte Darstellung von sämtlichen allgemein gültigen betrieblichen Regeln und Vorschriften einschließlich der wichtigsten Aufbau- und Ablaufdarstellungen (zum Beispiel Satzungen, Geschäftsordnungen, Organigramme, Kostenstellenpläne, Stellenbeschreibungen, Musterformulare usw.). Häufig gibt es zusätzlich zu dem unternehmensweit gültigen Handbuch noch Handbücher für einzelne Funktions- und Geschäftsbereiche. In der heutigen Zeit werden derartige Handbücher zunehmend elektronisch geführt. Über das Intranet können die Anwender direkt auf die jeweils aktuellste Version zugreifen.

Probleme

Problematisch an der Dokumentation ist vor allen Dingen die **Dynamik** der organisatorischen Sachverhalte. Durch die fortlaufende Anpassung und Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation herrscht sozusagen ein permanenter Aktualisierungsbedarf. Aus diesem Grund verzichten heute viele Unternehmen zum Beispiel auf Stellenbeschreibungen, Organigramme und Ähnliches. – Der mit ihrer Pflege verbundene Aufwand ist ihnen einfach zu groß.

8.2.5.2 Techniken der Dokumentation

Organisatorische Sachverhalte können in verbalen Beschreibungen (zum Beispiel Stellenbeschreibung, Arbeitsanweisung), tabellarischen Übersichten (zum Beispiel Kommunikationsmatrix), Beziehungsschaubildern (zum Beispiel Organigramm, Funktionendiagramm) und grafischen Ablaufdarstellungen (zum Beispiel Prozessbeschreibung, Netzplan) dokumentiert werden. Im Folgenden werden die wichtigsten Dokumentationstechniken dargestellt.

Merkmale

Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist in vielen Organisationen eine beliebte Dokumentations-technik, um die Ziele, die Aufgaben, die Verantwortung, die Kompetenzen und die organisatorische Eingliederung einer Stelle in **verbaler Form** zu fixieren und verbindlich zu dokumentieren. In der Praxis und in der Literatur finden sich zahlreiche synonyme Begriffe, wie »Funktionsbeschreibung«, »Aufgabenbeschreibung«, »Positionsbeschreibung«, »Job-Description«, »Position-Description« usw.

In Stellenbeschreibungen werden regelmäßig die Bezeichnung der Stelle, der Rang des Stelleninhabers, die Über- und Unterordnungsverhältnisse, die Ziele der Stelle, die Stellvertretung des Stelleninhabers, die Aufgaben der Stelle, die Befugnisse des Stelleninhabers, die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit anderen Stellen, die Mitwirkung des Stelleninhabers in Gremien, das Anforderungsprofil des Stelleninhabers und der Bewertungsmaßstab für die Beurteilung der Leistung des Stelleninhabers festgehalten. Ein Beispiel für die Stellenbeschreibung eines Organisationspraxis findet sich in dem folgenden Kapitel 9 (vgl. das dortige Beispiel aus der Organisationspraxis). Die Stellenbeschreibungen sollten vor ihrer Verabschiedung mit dem betreffenden Stelleninhaber und seinem Vorgesetzten abgestimmt und auf ihre Eignung geprüft werden.

Aussagekraft

In Stellenbeschreibungen lassen sich nur die im Zeitpunkt ihrer Erstellung vorhersehbaren Aufgaben festhalten. Angesichts der zunehmenden Organisationsdy-

namik und mit aufsteigender Hierarchie geht die Vorhersehbarkeit jedoch zurück. Dies führt dazu, dass die Präzision von vielen Stellenbeschreibungen zwangsläufig gleichfalls abnehmen muss oder dass sich die Inhalte auf die Ziele der Stelle konzentrieren, was in erster Linie bei Top-Management-Positionen der Fall ist.

Vorteilhaft an einer Stellenbeschreibung sind die klare und eindeutige Regelung der Aufgaben, der Rechte und Pflichten usw. des Stelleninhabers. Dadurch wird die Transparenz erhöht, und Auseinandersetzungen werden vermieden. Bei Neueinstellungen wird die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters ebenso erleichtert wie eine Stellvertretung im Falle der Abwesenheit des Stelleninhabers. Darüber hinaus bilden Stellenbeschreibungen eine objektive Grundlage für die Leistungsbeurteilung und die Entgeltfindung. Als typische **Nachteile** von Stellenbeschreibungen gelten der große zeitliche und finanzielle Aufwand bei ihrer Einführung und ihrer laufenden Aktualisierung, die mindestens einmal jährlich erfolgen sollte. Insbesondere Praktiker sehen in der Stellenbeschreibung auch ein Instrument, das die Gefahr einer Überorganisation in sich birgt, weil sich der Stelleninhaber auf die schriftlich fixierten Inhalte berufen kann, wenn ihm weitere Aufgaben übertragen werden sollen. De facto handelt es sich dabei allerdings um ein Scheinargument, denn auch Stellenbeschreibungen lassen sich jederzeit anpassen. Trotzdem ist die Bedeutung der Stellenbeschreibung in den Wirtschaftsunternehmen – anders als in der öffentlichen Verwaltung – in den letzten Jahren immer mehr zurückgegangen.

Vor- und Nachteile

Organigramm

Organigramme (häufig synonym: Organisationspläne, Organisationsschaubilder, Strukturpläne, Stellenpläne) dienen dazu, die **Leistungsbeziehungen** zwischen den einzelnen Organisationseinheiten eines Unternehmens in einer übersichtlichen und für jedes Organisationsmitglied leicht verständlichen und nachvollziehbaren Form abzubilden. Aus ihnen können im Einzelnen die Verteilung der Aufgaben, die horizontale und vertikale Verbindung der Stellen und Gremien, die Struktur der Anordnungs- und Informationswege und die Einordnung von unterstützenden Stellen ersehen werden. In der Regel werden Linienstellen dabei als Kästchen und unterstützende Stellen als Kreise oder Ovale dargestellt (vgl. hierzu die Abbildung 8-24 sowie die Organigramme in den Kapiteln 1 und 5). Teilweise werden in den einzelnen Stellensymbolen neben der Stellenbezeichnung auch der Name des Stelleninhabers, das Stellenkurzzeichen, die Anzahl der Mitarbeiter, die Kostenstellennummer und Kommunikationshinweise aufgeführt (zum Beispiel Telefon- und Faxnummer, E-Mail-Adresse, Raumangabe).

Merkmale

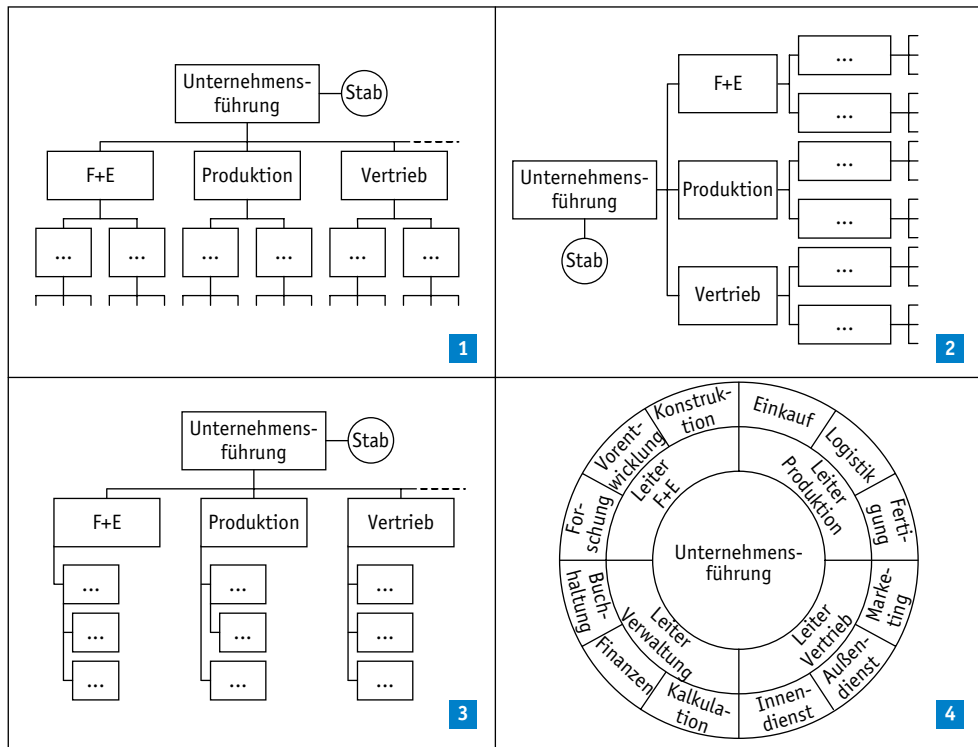
Die Abbildung 8-24 enthält die **gängigen Darstellungsformen** von Organigrammen (vgl. Wittlage, H. 1993 S. 125 ff.):

- ▶ Die **vertikale Pyramidenform** (1) bildet die Über- und Unterordnungsverhältnisse der einzelnen Stellen und Gremien eines Unternehmens ab. Dadurch sind die Hierarchie und die Beziehungszusammenhänge leicht ersichtlich. Sie fördert allerdings auch das hierarchische Denken und kann »nach unten« aufgrund der zunehmenden Breite zu Darstellungsproblemen führen.

Darstellungsform

Abb. 8-24

Beispiele von Organigrammen



- Bei der in der Praxis selteneren **horizontalen Pyramidenform** (2) werden die Organisationseinheiten in Leserichtung dargestellt. Die hierarchische Gliederung der Stellen wird dadurch optisch abgebaut; allerdings leidet auch die Anschaulichkeit.
- In der Organisationspraxis häufiger zu finden ist die **Säulenform** (3). Sie zeigt besonders deutlich, welche Abteilungen und Stellen zu den jeweils übergeordneten Bereichen und Abteilungen gehören.
- Die **Ringsegmentform** (4) findet vor allem dann Anwendung, wenn aus psychologischen Gründen oder aus Gründen der Führungsphilosophie eine hierarchische Darstellung in jedem Fall vermieden werden soll. Im Mittelpunkt steht die Unternehmensführung. Um sie gruppieren sich die anderen Organisationseinheiten, wobei durch die Segmentgröße die Gliederungstiefe dargestellt wird. Die Ringsegmentform eignet sich auch sehr gut, um die Kommunikationsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten zu veranschaulichen (vgl. Abbildung 8-27).

Die **Auswahl der geeigneten Form** für die Abbildung einer Organisation hängt in der konkreten Situation von der Zielsetzung, die mit der Darstellung verfolgt wird (zum Beispiel Mitarbeiterinformation, Grundlage für eine Reorganisation), den Kriterien, die besonders betont werden sollen (zum Beispiel Hierarchie, Aufgabenverteilung), der Tiefen- und Breitengliederung des darzustellenden Bereichs und nicht zuletzt dem zur Verfügung stehenden Platz ab (vgl. *Wittlage, H.* 1993 S. 133).

Der große **Vorteil** von Organigrammen ist ihre bildhafte Darstellung, die einen schnellen Überblick über die Aufbaustruktur eines Unternehmens ermöglicht. Insbesondere eher visuell orientierte Menschen werden diesen Vorteil zu schätzen wissen. Allerdings kann mit dieser Darstellungsform der Leitungsbeziehungen auch ein entscheidender **Nachteil** verbunden sein: Falls die Detaillierung zu tief reicht, wird ein Organigramm schnell unübersichtlich. Deshalb wird die Leitungsstruktur in größeren Unternehmen im Allgemeinen in Form eines Übersichtsschaubildes dargestellt, das dann in speziellen Direktions-, Bereichs- und Abteilungsorganigrammen weiter detailliert wird. Schließlich bedürfen auch Organigramme einer laufenden Aktualisierung, wenn sie ihre Aussagekraft behalten sollen.

Funktionendiagramm

Das 1929 von *Eva* und *Ernst Hijmans* entwickelte Funktionendiagramm (teilweise auch als »Funktionsmatrix« oder »Kompetenzdiagramm« bezeichnet) ordnet die einzelnen Aufgaben den beteiligten Stellen in Form einer **zweidimensionalen Übersicht** zu. Die Zeilen enthalten dabei die Aufgaben und Teilaufgaben, während in den Spalten die beteiligten Stellen aufgeführt werden. In den einzelnen Feldern der Matrix werden die jeweiligen Funktionen der Stellen im Hinblick auf die anstehenden Arbeitsschritte mit Hilfe von alphanumerischen Kürzeln festgehalten, durch die klar und eindeutig definiert wird, welche Stelle hinsichtlich welcher Aufgabe bzw. Teilaufgabe welche Funktion ausübt (vgl. Abbildung 8-25; zu den verschiedenen Darstellungsarten vgl. *Schmidt, G.* 2009 S. 390 ff., *Wittlage, H.* 1993 S. 133 ff.).

Im Gegensatz zu einer Stellenbeschreibung enthält ein Funktionendiagramm damit zwar wesentlich weniger Informationen über die einzelnen Stellenaufgaben; es vermittelt dafür aber einen **übersichtlichen Gesamteindruck** von den Aufgabenzusammenhängen, den Kompetenzen und den Verantwortlichkeiten der beteiligten Stellen. Dadurch können beispielsweise Kompetenzüberschneidungen oder fehlende Zuständigkeiten leicht erkannt werden. Allerdings kann die Übersichtlichkeit verloren gehen, wenn eine zu große Anzahl von Kürzeln zur Beschreibung der Funktionen verwendet wird.

Wegen ihrer Einprägsamkeit und der Möglichkeit, die Funktionendiagramme mit einem relativ geringen Aufwand zu aktualisieren, werden sie in der betrieblichen Praxis trotzdem gerne für die Abgrenzung der Aufgaben und der Kompetenzen von einzelnen Stellen und zur Koordination der Aufgabenabwicklung eingesetzt. Diese zuletzt genannten Aspekte sind insbesondere auch im Rahmen von Reorganisationen von Vorteil, wenn sich die Stelleninhaber erst an die neuen Aufgaben- und Kompetenzzuordnungen gewöhnen müssen. Das Funktionendiagramm ist dann eine willkommene Orientierungshilfe.

Auswahlkriterien

Vor- und Nachteile

Merkmale

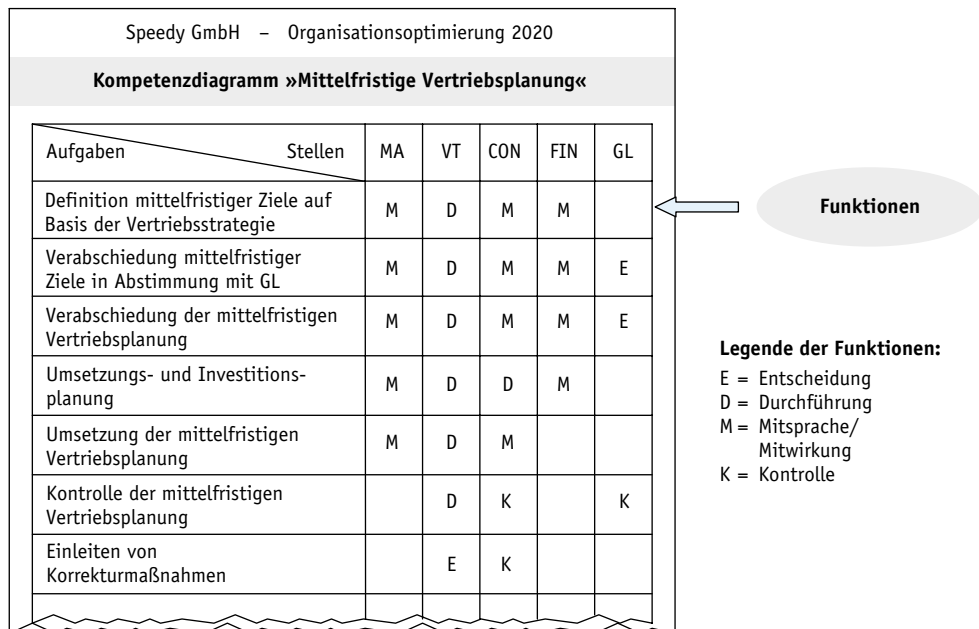
Vor- und Nachteile

Fallbeispiel Funktionendiagramm in der Speedy GmbH

»» Im Rahmen ihres Projekts zur Organisationsoptimierung setzt das Projektteam der *Speedy GmbH* ein Funktionendiagramm für die Abbildung der Soll-Situation der mittelfristigen Vertriebsplanung ein. Hier gab es in der Vergangenheit immer wieder Abstimmungsprobleme und Schnittstellenkonflikte zwischen den beteiligten Stellen und Gremien (Marketing [MA], Vertrieb [VT], Controlling [CON], Finanzen [FIN] und Geschäftsleitung [GL]). Um Missverständnisse in Zukunft zu vermeiden, werden die Zuständigkeiten der einzelnen Stellen in einem intensiven Abstimmungsprozess klar geregelt und schriftlich festgehalten (vgl. Abbildung 8-25). Als einen großen Vorteil sieht das Projektteam auch die Visualisierung der Zusammenhänge, die es ihm erleichtern wird, die beteiligten Organisationseinheiten mit den neuen Abläufen vertraut zu machen. ««

Ablaufdiagramm**Merkmale**

Die Ablaufdiagramme, die in der betrieblichen Praxis auch als »Folgepläne« oder »Folgedarstellungen« bezeichnet werden, stellen die Arbeitsabläufe als **zeitliche Folgebeziehungen** von Teilprozessen und Arbeitsschritten dar. Sie verbinden die bildhafte Darstellung mit der verbalen Beschreibung. Dabei finden bestimmte Symbole Anwendung. Zum Beispiel wird die Flussrichtung des Ablaufes durch Pfeile, die

Abb. 8-25**Beispiel eines Funktionendiagramms**

Ablaufelemente (Teilprozesse, Aktivitäten) werden durch Rechtecke (wenn sie innerhalb des Untersuchungsbereichs liegen) oder Ovale (wenn sie außerhalb des Untersuchungsbereichs liegen), die Oder-Verzweigungen durch Rauten und die Und-Verzweigungen durch einen Punkt gekennzeichnet. Wird die Abfolge von EDV-gestützten informationsverarbeitenden Schritten dargestellt, spricht man von »Datenflussdiagrammen« (vgl. die ausführlichen Darstellungen der Ablaufsymbolik bei *Schmidt, G.* 2009 S. 406 ff. und *Wittlage, H.* 1993 S. 168 f.).

In der Abbildung 8-26 ist der **Ablaufplan einer Auftragsvergabe** an einen neuen Lieferanten durch Symbole für die jeweils durchführenden Organisationseinheiten ergänzt (EK = Einkauf, RA = Rechtsabteilung, LV = Liefervertrag). Denkbar wäre auch die Aufnahme von weiteren Informationen, wie beispielsweise einer ausführlicheren Beschreibung der einzelnen Aktivitäten oder von Angaben über die Bearbeitungszeiten. Dadurch steigt der Informationsgehalt der Darstellung. Allerdings kann ihre Aussagekraft leiden, wenn zu viele Informationen die Übersichtlichkeit behindern.

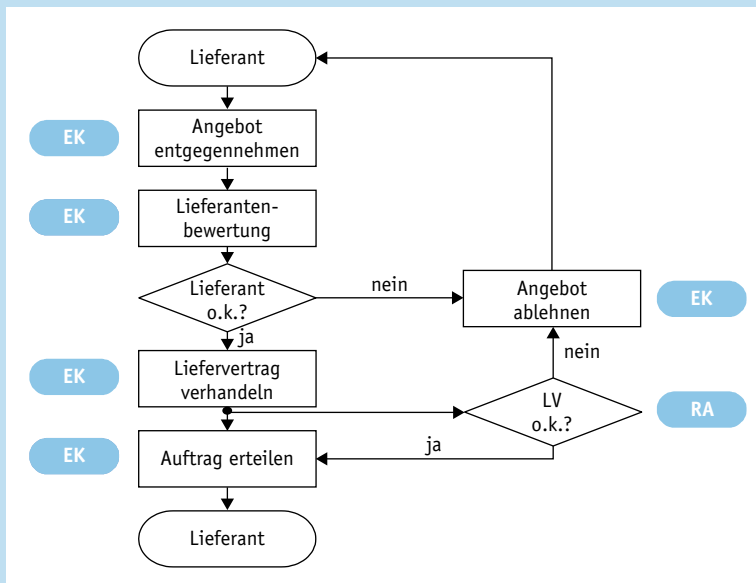
Der **Vorteil** von Ablaufdiagrammen ist in ihrer übersichtlichen und logischen Darstellung und in ihrer problemlosen Erweiterbarkeit zu sehen. Von **Nachteil** ist der Platzbedarf und der Verlust an Übersichtlichkeit bei der detaillierten Dokumentation von umfangreichen Prozessen.

Aussagekraft

Vor- und Nachteile

Abb. 8-26

Beispiel eines Ablaufdiagramms



Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) und Swimlane

Für die grafische Darstellung von Prozessketten im Prozessmanagement gibt es eine Reihe von Standards, wie beispielsweise **objektorientierte Methoden** (zum Beispiel *Unified Modeling Language [UML]*), **datenflussorientierte Methoden** (zum Beispiel Flussdiagramme nach *DIN 66001*) und **kontrollflussorientierte Methoden** (zum Beispiel Ereignisgesteuerte Prozessketten). In der betrieblichen Praxis haben sich vor allem zwei Visualisierungstechniken für die Darstellung von Unternehmensabläufen durchgesetzt (vgl. *Fischermanns, G.* 2013 S. 138 ff., *Wagner, K. W./Patzak, G.* 2007 S. 112 ff., *Wilhelm, R.* 2007 S. 206 ff.):

- Die von dem Saarbrücker Informatiker *August-Wilhelm Scheer* im Rahmen des *ARIS*-Toolsets entwickelte **Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)** hat aufgrund ihrer Verwendung bei der Implementierung von *SAP*-Systemen eine weite Verbreitung gefunden, um die in der Standardsoftware enthaltenen Referenzprozesse zu visualisieren (vgl. Abbildung 8-27). Sie ist aussagekräftiger und genauer als ein Ablaufdiagramm und kann vorzuziehen, wenn komplexe betriebliche Prozesse dargestellt werden und über das Ziel der Prozessoptimierung hinaus auch die informationstechnische Unterstützung verbessert werden soll. Die EPK unterscheidet **Ereignisse** (zeitpunktbezogene Zustände, die innerhalb eines Prozesses sowie an dessen Anfang oder Ende stehen und die durch Sechsecke symbolisiert werden), **Funktionen** (zeitraumbezogene Tätigkeiten, die in einem Prozess ausgeführt und durch Rechtecke mit runden Ecken dargestellt werden; Funktionen folgen stets einem Ereignis und umgekehrt), **Verknüpfungen** (logische Operatoren, durch welche die Prozesselemente miteinander verknüpft werden; es werden UND-, ODER- und XODER-Operatoren unterschieden) und den **Kontrollfluss** (Pfeillinie, durch welche die Beziehungen zwischen Ereignissen, Funktionen und Operatoren abgebildet werden). In der sogenannten **erweiterten EPK (eEPK)** stehen zusätzliche Symbole zur Verfügung.
- Die sogenannte **Swimlane** (so benannt wegen ihrer Darstellungsform, die an die Bahnen eines Schwimmbades erinnert; vgl. Abbildung 8-28) zeigt gleichfalls die Abfolge der einzelnen Prozessschritte. Dabei sind sowohl die Logik der Schrittfolge als auch das »Springen« des Prozesses zwischen den beteiligten Organisationseinheiten gut ersichtlich.

Vorteilhaft vor allem an den EPK (und teilweise auch an den Swimlanes) sind ihre höhere Genauigkeit und ihre größere Aussagekraft. Positiv ist auch die Notwendigkeit, sich bei ihrer Erstellung intensiv mit dem jeweiligen Prozess und seinen einzelnen Schritten zu befassen. Dies führt in der Regel zu einer größeren Klarheit an den Prozessschnittstellen, an denen die Prozessverantwortung wechselt. Vor allem EPK ergeben aber selbst bei einfachen Prozessverläufen häufig komplexe und platzaufwendige Darstellungen. Dies ist möglicherweise ebenso **nachteilig** wie das Erfordernis, die zugrunde liegende Symbolik und Logik zu kennen. Damit eignen sich EPK insbesondere für Mitarbeiter, die sich bereits ausführlich mit dem Thema Prozessorganisation befassen haben.

Abb. 8-27

Beispiel einer Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)

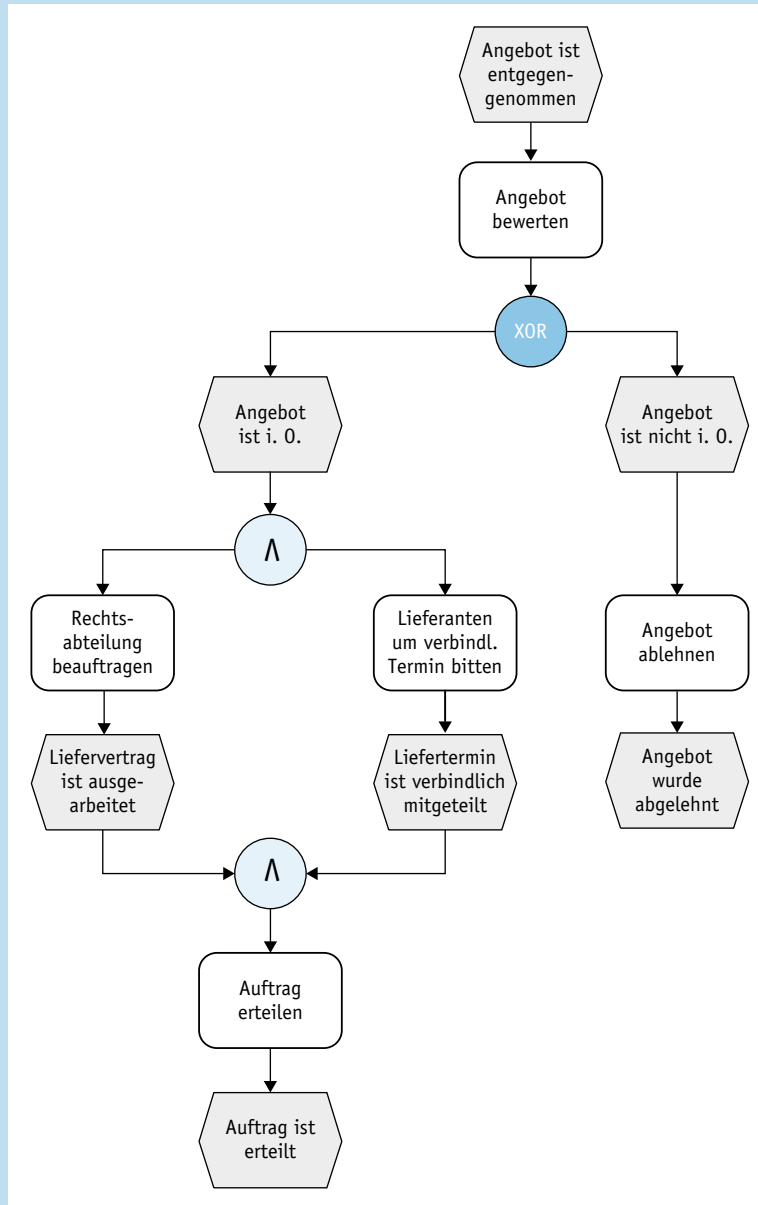
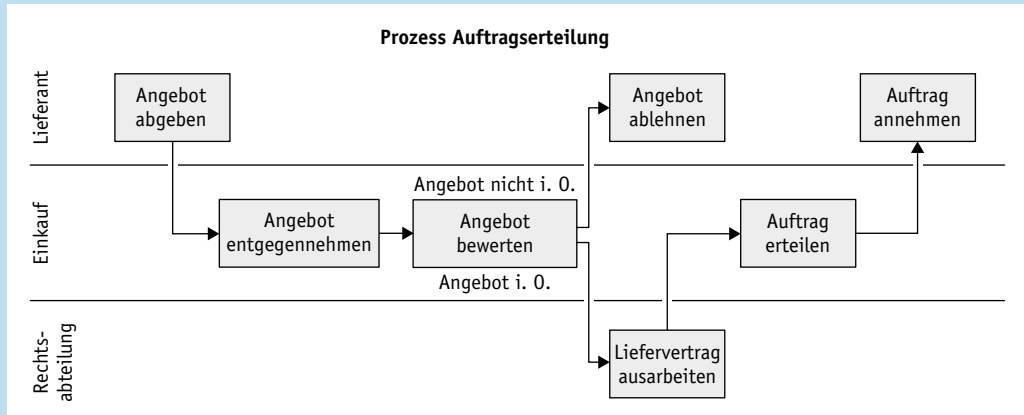


Abb. 8-28

Beispiel einer Swimlane

**Kommunikationsdiagramm****Merkmale**

Die Untersuchung der Kommunikationsbeziehungen in einer Organisation ist häufig ein Bestandteil der operativen Situationsanalyse (vgl. Abschnitt 8.2.2.3). Betrachtet werden dabei in erster Linie die **Richtung** und die **Intensität** der kommunikativen Verbindungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten, die zum Beispiel in Form eines Kommunikationsdiagramms abgebildet werden können (vgl. Abbildung 8-29 und Rosenstiel, L. von/Nerdinger, F. W. 2011 S. 320 f.). Weitere Darstellungsformen sind Kommunikationstabellen, -matrizen und -netze, die Aufschluss über die besonderen Schwachstellen der betrieblichen Kommunikation geben (vgl. Wittlage, H. 1993 S. 143 ff.).

Aussagekraft

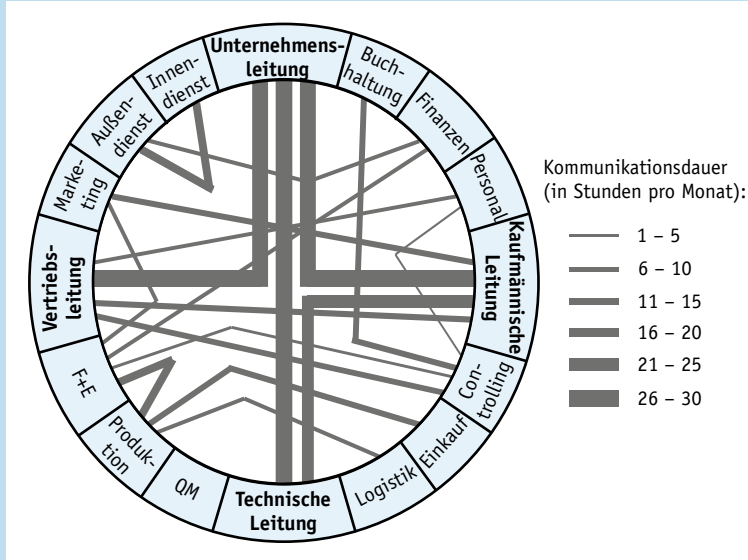
Mit Hilfe des Kommunikationsdiagramms lassen sich neben der Richtung und der Intensität der Kommunikationsbeziehungen auch fehlende oder unzureichende Kontakte zwischen solchen Organisationseinheiten erkennen, die eigentlich eng zusammenarbeiten müssten. So fehlen zum Beispiel in der Abbildung 8-29 die Beziehungen zwischen dem Marketing einerseits und dem Außen- und Innendienst andererseits, obwohl diese Bereiche eigentlich sehr enge Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen unterhalten sollten – und das Qualitätsmanagement kommuniziert offenkundig mit gar keinem anderen Unternehmensbereich. Außerdem sind zu kurze oder zu lange Kommunikationsdauern ersichtlich: Ist beispielsweise die Kommunikationszeit zwischen dem Controlling und dem F+E-Bereich mit sechs bis zehn Stunden pro Monat ausreichend? Aus den so gewonnenen Erkenntnissen ergeben sich Ansatzpunkte für die Optimierung der Kommunikationsbeziehungen in dem untersuchten Bereich, die zum Beispiel in einem Soll-Diagramm eingetragen werden können.

Vor- und Nachteil

Der **Vorteil** der in der Abbildung 8-29 dargestellten Kreisform eines Kommunikationsdiagramms ist die übersichtliche und leicht verständliche Form. Sie reicht aus, um die Beziehungen zwischen den Einheiten des Untersuchungsbereichs grob zu ver-

Abb. 8-29

Beispiel eines Kommunikationsdiagramms



deutlichen. Allerdings ist von **Nachteil**, dass diese Darstellungsform bei einer zunehmenden Anzahl von Organisationseinheiten und sehr intensiven Kommunikationsbeziehungen schnell unübersichtlich wird. In diesem Fall können zum Beispiel Tabellen oder Matrizen als Ergänzung sinnvoll sein.

Wiederholungsfragen

1. Erläutern Sie den Unterschied zwischen einer Organisationsmethode und einer Organisationstechnik.
2. Warum können die Organisationstechniken als »Werkzeuge« bezeichnet werden?
3. Worauf ist bei dem Einsatz von Organisationstechniken zu achten?
4. Wo sehen Sie die Grenzen eines Einsatzes von Organisationstechniken?
5. Was ist im Zusammenhang mit der Organisationsgestaltung unter »Informationen« zu verstehen?
6. Stellen Sie die Problematik des Organisationstrilemmas dar.
7. Warum ist das subjektive Informationsbedürfnis manchmal größer als der objektive Informationsbedarf?
8. Woran liegt es, dass wichtige Informationen häufig nicht in dem notwendigen Umfang und in der erforderlichen Qualität zu erhalten sind?
9. Welche Arten von Dokumenten kennen Sie?
10. Wie ist bei der Dokumentenanalyse vorzugehen?

11. Worin sehen Sie die Vor- und Nachteile der Dokumentenanalyse?
12. Was ist das Besondere an einer schriftlichen Befragung, und worauf ist bei dieser Erhebungstechnik zu achten?
13. Diskutieren Sie die Vor- und Nachteile des Einsatzes von Fragebögen.
14. Was ist unter einer Selbstaufschreibung zu verstehen?
15. Welche Voraussetzungen sollten bei der Durchführung von Selbstaufschreibungen gegeben sein?
16. Welche Vor- und Nachteile sind mit Selbstaufschreibungen verbunden, und wo würden Sie die größten Probleme erwarten?
17. Charakterisieren Sie die Besonderheiten des Laufzettelverfahrens.
18. Welche Vor- und Nachteile bringt das Laufzettelverfahren mit sich?
19. Nennen Sie die Besonderheiten der Beobachtung.
20. Welche Beobachtungsarten kennen Sie?
21. Für welche Erhebungsbereiche eignet sich die Technik der Beobachtung?
22. Wie beurteilen Sie diese Technik?
23. Für welche Erhebungsziele ist das Interview die geeignete Technik?
24. Wodurch unterscheiden sich standardisierte, halbstandardisierte und freie Interviews voneinander?
25. Welche Vor- und Nachteile bringen Interviews mit sich?
26. Erklären Sie, was unter einem Workshop zu verstehen ist.
27. Welche Aufgaben hat der Moderator eines Workshops?
28. Wie ist ein Workshop vor- und nachzubereiten?
29. Welche Moderationsmittel würden Sie in einem Workshop einsetzen?
30. Worin sehen Sie den Hauptvorteil eines Workshops? Welche Nachteile sind mit ihm verbunden?
31. Welche Ziele werden mit der Situationsanalyse verfolgt, und welche Probleme können in dieser Phase auftreten?
32. Welche Unterschiede gibt es zwischen der strategischen und der operativen Situationsanalyse?
33. Wieso wird die Delphi-Technik als »qualitatives Prognoseverfahren« bezeichnet?
34. In welchen Schritten kann eine Delphi-Analyse durchgeführt werden?
35. Wozu würden Sie die Delphi-Technik anwenden?
36. Was ist das Besondere an der Szenario-Technik?
37. Wie wird bei der Szenario-Technik vorgegangen, um ein schlüssiges Zukunftsbild zu entwickeln?
38. Inwieweit eignet sich die Szenario-Technik zur Frühwarnung und Krisenprävention?
39. Stellen Sie die Vor- und Nachteile der Szenario-Technik einander gegenüber.
40. Was ist unter der TOWS-Analyse zu verstehen?
41. Wann würden Sie diese Technik einsetzen, und welche Vor- und Nachteile sind mit ihr verbunden?
42. Weshalb ist das Benchmarking eine wichtige Technik für die Analyse der strategischen Ausgangssituation?
43. Wie gehen Sie bei der Durchführung eines Benchmarking vor?

44. *Worin sehen Sie den größten Vorteil des Benchmarking, und was ist an dieser Technik besonders problematisch?*
45. *Welche Zielsetzungen verfolgen die Aufgaben- und die Prozessanalyse?*
46. *Warum ist eine ganzheitliche Betrachtung von Aufgaben und Prozessen erforderlich?*
47. *Erläutern Sie die Vor- und Nachteile der Aufgaben- und der Prozessanalyse.*
48. *Welche Besonderheiten weisen die Informations- und Kommunikationsbeziehungen in einem Unternehmen auf?*
49. *Wie kann im Rahmen einer Informations- und Kommunikationsanalyse vorgegangen werden?*
50. *Weshalb ist die Analyse der informalen Kommunikationsbeziehungen einerseits sehr wichtig und andererseits besonders schwierig?*
51. *Für welche Einsatzgebiete sind Ursache-Wirkungs-Netzwerke geeignet?*
52. *Welche Vor- und Nachteile bringt der Einsatz der Ursache-Wirkungs-Analyse mit sich?*
53. *Was ist das Ziel der Zielbildung, und wo sehen Sie die besonderen Probleme bei der Formulierung von Zielen?*
54. *Warum sind Ziele gerade bei Reorganisationen von größter Bedeutung?*
55. *Was ist unter einem »Zielsystem« zu verstehen, und worauf ist bei der Aufstellung des Zielsystems für ein Organisationsprojekt zu achten?*
56. *Welche Varianten von organisatorischen Lösungen kennen Sie?*
57. *Was ist bei der Alternativensuche und -bewertung besonders problematisch?*
58. *Nennen Sie die besonderen Merkmale der Kreativitätstechniken.*
59. *Wodurch unterscheidet sich das Brainstorming von dem Brainwriting, und welche der beiden Techniken würden Sie unter welchen Umständen einsetzen?*
60. *Wie funktioniert die Morphologische Analyse?*
61. *Welche Anforderungen sind an die Verfahren zur Bewertung von Organisationsalternativen zu stellen?*
62. *Stellen Sie die beiden Verfahren »Verbale Bewertung« und »Checkliste« einander gegenüber.*
63. *Was sind die besonderen Vorteile der dualen Bewertung?*
64. *Wann würden Sie die quantitativen Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse einsetzen?*
65. *Für welche Entscheidungssituationen ist die Nutzwertanalyse besonders gut geeignet?*
66. *Welche Vor- und Nachteile sind mit dem Einsatz der Nutzwertanalyse verbunden?*
67. *Inwieweit macht die Dokumentation von organisatorischen Sachverhalten Sinn, und warum ist die Dokumentation heutzutage mit einem größeren Aufwand verbunden als früher?*
68. *Nennen Sie die wesentlichen Inhalte einer Stellenbeschreibung, und setzen Sie sich kritisch mit deren Vor- und Nachteilen auseinander.*
69. *Was sind die Besonderheiten von Organigrammen?*
70. *Welche Darstellungsformen von Organigrammen kennen Sie, und welche Form ist unter welchen Umständen am besten für die Darstellung von Führungsstrukturen geeignet?*

71. Wie ist ein Funktionendiagramm aufgebaut?
72. Wozu dienen Ablaufdiagramme, Ereignisgesteuerte Prozessketten und Swimlanes?
73. Welche Aussagekraft besitzen Kommunikationsdiagramme?

Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Unter einer Methode ist eine systematische Arbeitsweise zu verstehen, mit der in klar definierten Schritten ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Organisationstechniken oder -instrumente sind hingegen die konkreten Werkzeuge der Organisationsarbeit, die der Unterstützung des methodischen Vorgehens bei der Organisationsgestaltung dienen.
2. Organisationstechniken können als Werkzeuge bezeichnet werden, weil für jedes Organisationsproblem die passende Technik auszuwählen und situationsgerecht einzusetzen ist, um zu einer zweckmäßigen Problemlösung zu kommen. So bedarf es beispielsweise zur Gewinnung von problemrelevanten Informationen entsprechender Techniken der Datenerhebung, wie dem Fragebogen oder der Beobachtung.
3. Zum einen auf die Wahl der richtigen Technik und zum anderen auf die korrekte Anwendung dieser Technik.
4. Die Grenzen des Einsatzes von Organisationstechniken liegen sowohl in dem Irrglauben, für jedes Problem genau die richtige Technik zu haben, als auch in einer (übertriebenen) Skepsis gegenüber den Möglichkeiten der Organisationstechniken.
5. Informationen sind zweckgerichtetes Wissen. Entscheidungsrelevante Informationen besitzen nicht nur einen Informationsgehalt, das heißt, sie sind nicht redundant, sondern sie haben auch einen Informationswert, der sich aus dem Nutzenzuwachs für den Empfänger ergibt.
6. Unter dem Organisationstrilemma ist die fehlende Übereinstimmung von Informationsangebot, Informationsnachfrage und Informationsbedarf zu verstehen.
7. Das subjektive Informationsbedürfnis übersteigt vor allem in Veränderungssituationen den objektiven Informationsbedarf, weil die Organisationsmitglieder das Gefühl haben, ihnen könnten wichtige Informationen über den Veränderungsprozess entgehen und sie könnten so Nachteile haben.
8. Mögliche Gründe für fehlende Informationen oder eine geringe Informationsqualität sind die knappen verfügbaren Ressourcen, die Komplexität des Organisationsproblems und organisationsinterne Widerstände.
9. Typische Arten von Dokumenten sind unternehmensinterne Dokumente (zum Beispiel Geschäftsberichte, Rundschreiben) und unternehmensexterne Dokumente (zum Beispiel Fachzeitschriften, Internetseiten).
10. Vorgehensweise bei der Dokumentenanalyse: Überblick verschaffen, Kriterien für eine systematische Analyse der Dokumente festlegen, Durchführung der Analyse, Dokumentation der Analyseergebnisse.
11. Wesentlicher Vorteil ist der relativ geringe Zeit- und Kostenaufwand. Nachteilig sind in erster Linie die fehlende Aktualität und die Unvollständigkeit.

12. Das Besondere ist der Einsatz standardisierter Fragebögen. Zu achten ist insbesondere auf das Fragebogendesign und eine systematische Vorgehensweise.
13. Vorteilhaft ist vor allem die Möglichkeit, sehr viele Personen in einer relativ kurzen Zeit zu befragen. Problematisch sind dagegen die Gefahr von Missverständnissen und das Risiko von Manipulationen.
14. Die Selbstaufschreibung ist ein Verfahren der Selbstbeobachtung, deren Ergebnisse schriftlich in einer Aufgaben- oder Tätigkeitsliste festgehalten werden.
15. Voraussetzungen für die Durchführung von Selbstaufschreibungen sind leicht erfassbare Tätigkeiten und deren Repräsentativität für das jeweilige Aufgabengebiet.
16. Ein besonderer Vorteil ist die Verlagerung der Erhebungstätigkeit auf die befragten Personen. Von Nachteil sind die Möglichkeiten zu bewussten oder unbewussten Manipulationen. Die größten Probleme können jedoch die Widerstände verursachen, die sich aus der Sorge der Befragten davor ergeben, durch die Selbstaufschreibung »ausspioniert« zu werden.
17. Beim Laufzettelverfahren werden alle Tätigkeiten auf einem Informationsträger (Laufzettel) schriftlich dokumentiert, der an dem zu bearbeitenden Objekt befestigt ist.
18. Vorteilhaft sind der geringe Erfassungs- und Auswertungsaufwand sowie die schriftliche Dokumentation. Nachteilig sind mögliche Manipulationen und Widerstände.
19. Mit Hilfe der (Fremd-)Beobachtung werden optisch wahrnehmbare Vorgänge erfasst. Nicht beobachtbare Sachverhalte wie Ziele, Sinnzusammenhänge usw. bleiben dagegen im wahrsten Sinne des Wortes »im Dunkeln«.
20. Beobachtungsarten sind die offene und die verdeckte Beobachtung sowie die strukturierte und die unstrukturierte Beobachtung.
21. Zum einen für die unternehmensinterne Informationsgewinnung, wie Arbeitsabläufe, Verhaltensweisen usw., und zum anderen für außerhalb des Unternehmens liegende Sachverhalte, wie zum Beispiel das Verhalten von Käufern und Verkäufern am Point-of-Sale.
22. Die Technik der Beobachtung ist für die Erfassung von Arbeitsabläufen und Verhaltensweisen geeignet. Allerdings erfordert sie einen großen Zeitaufwand und beinhaltet die Gefahr von Wahrnehmungsverzerrungen beim Beobachter bzw. von Verhaltensbeeinflussungen bei der beobachteten Person.
23. Das Interview eignet sich vorrangig für die Erhebung von komplexen Arbeitsabläufen und Zusammenhängen, die nähere Untersuchung von informellen Entscheidungs- und Handlungsstrukturen, die Identifikation der Ziele und Wertvorstellungen der Entscheidungsträger und Ähnliches.
24. In standardisierten Interviews liegen dem Interviewer ausformulierte Fragen vor, während bei halbstandardisierten Interviews Freiräume für die Gestaltung des Interviews vorhanden sind. Freie Interviews basieren dagegen lediglich auf einem Leitfaden, in dem weder die genauen Formulierungen der Fragen noch deren Anzahl und Reihenfolge vorgegeben sind.
25. Der größte Vorteil ist bei halbstandardisierten oder freien Interviews die Möglichkeit zum Dialog und die damit verbundene Flexibilität. Allerdings ergibt sich hier-

- aus auch die Gefahr von wechselseitigen Manipulationen zwischen Befragtem und Befrager. Nachteilig ist auch der relativ große Zeitaufwand für Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation.*
- 26.** *Ein Workshop ist eine moderierte Gruppenarbeit.*
 - 27.** *Die Aufgaben des Moderators sind vor allem die zielgerichtete Steuerung der Gruppe, das Zeitmanagement, die Klärung von Missverständnissen und Störungen und die visuelle Dokumentation.*
 - 28.** *Workshops sind sehr sorgfältig vor- und gewissenhaft nachzubereiten. Zu den Tätigkeiten vor und nach einem Workshop gehören beispielsweise die Abstimmung der Ziele und Inhalte, eine gründliche Vorbereitung und die Dokumentation der Ergebnisse.*
 - 29.** *Klassische Moderationsmittel sind die Pinnwand mit den zugehörigen Kärtchen sowie das Flipchart.*
 - 30.** *Wesentlicher Vorteil ist die zeitgleiche und interaktive Bearbeitung eines komplexen Themas durch mehrere Personen. Ein entscheidender Nachteil ist die Tatsache, dass die Workshop-Ergebnisse ausschließlich von der Bereitschaft zur Mitarbeit und den Fähigkeiten der Teilnehmer abhängen.*
 - 31.** *Die Ziele der Situationsanalyse sind die Identifikation von Schwachstellen, die Beurteilung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und die Gewinnung von Ansatzpunkten für die Problemlösung. Problematisch sind unzureichende Informationen und die Diagnose sehr komplexer Zusammenhänge.*
 - 32.** *Während sich die strategische Situationsanalyse mit den langfristigen Wirkungen und der Früherkennung von strategisch relevanten Entwicklungen befasst, konzentriert sich die operative Situationsanalyse auf die derzeitigen Gegebenheiten und deren Auswirkungen auf die Unternehmenssituation.*
 - 33.** *Die Delphi-Technik wird aufgrund des Einsatzes von Experten und von deren Fachwissen als qualitatives Prognoseverfahren bezeichnet.*
 - 34.** *Die Delphi-Technik erfolgt nach einem vorgegebenen Muster in sieben Schritten: Teambildung, Expertenauswahl, Fragebogenversand, Ermittlung der Mainstream-Meinung, Information der Experten über die Mittelwerte, Wiederholung der Schritte 3–5, Auswertung und Erstellung der Delphi-Prognose.*
 - 35.** *Anwendbar ist die Delphi-Technik vor allem, wenn es darum geht, mit Hilfe des Wissens und der Meinung unterschiedlicher Experten zu einer Aussage über die zukünftige Entwicklung eines Fach- oder Problemgebietes zu kommen, in dem sich Trends nicht ohne weiteres fortschreiben lassen, und die weitgehend frei von subjektiven oder extremen Einschätzungen sein soll.*
 - 36.** *Die Szenario-Technik ist ein Projektionsverfahren, mit dessen Hilfe die Entwicklung des Projektionsgegenstandes (zum Beispiel die technologische Entwicklung) im Zeitablauf unter bestimmten Rahmenbedingungen beschrieben wird.*
 - 37.** *Es wird ein Vorgehen in acht Schritten vorgeschlagen, das von der Festlegung des Untersuchungsbereichs bis zur Konzeption der strategischen Maßnahmen reicht.*
 - 38.** *Durch die Möglichkeit, anhand von Szenarien sogenannte »schwache Signale« zu erkennen und bei der Maßnahmenplanung zu berücksichtigen ist die Szenario-Technik zur Frühwarnung und Krisenprävention geeignet.*

39. Ein wesentlicher Vorteil der Szenario-Technik ist die gesamthafte Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Einflussfaktoren der zukünftigen Umfeldentwicklung und von deren Interdependenzen. Dadurch entstehen alternative Zukunftsbilder, die bei der Zielbildung und Alternativensuche hilfreich sind. Von Nachteil ist vor allem die große Subjektivität des Verfahrens.
40. TOWS steht für ein Analyseverfahren, mit dessen Hilfe die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) eines Unternehmens sowie die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) seines Umfelds systematisch erfasst und hinsichtlich ihrer strategischen Wirkungen analysiert werden können.
41. Der Einsatz der TOWS-Analyse bietet sich vor allem dann an, wenn erstens eine sehr gründliche und systematische Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und seinem Umfeld erforderlich ist, zweitens Wert auf eine eingängige Visualisierung in der TOWS-Matrix gelegt wird und drittens eine vergleichsweise einfache Darstellung der Zusammenhänge gewünscht wird. Vorteilhaft ist insbesondere der Checklistencharakter der TOWS-Analyse. Als Nachteil gilt, dass das Verfahren keine Hinweise für die Wahl der geeigneten strategischen Handlungsalternative gibt.
42. Das Benchmarking gibt Hinweise darauf, wie ein Unternehmen im Vergleich mit den »Klassenbesten« in der gleichen Branche oder in anderen Branchen aufgestellt ist. Dadurch soll strategischer Handlungsbedarf frühzeitig erkannt werden.
43. Das Benchmarking erfolgt in sechs Schritten, beginnend mit der Festlegung des Benchmarking-Gegenstandes und endend mit der Umsetzung von Aktionsplänen.
44. Der größte Vorteil ist die mit dem Benchmarking verbundene Chance zu einem »Lernen von den Besten«, wodurch sich erhebliche Zeit- und Kostenvorteile gewinnen lassen. Problematisch ist allerdings die Beschaffung der erforderlichen Informationen und der mit diesem Verfahren verbundene Zeitaufwand.
45. Das Ziel der Aufgabenanalyse ist die vollständige Erfassung, systematische Gliederung und übersichtliche Darstellung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens. Das Ziel der Prozessanalyse ist es, die Abfolge der Tätigkeiten aufzuzeigen, Schwachstellen zu erkennen und die Prozesse zu optimieren.
46. Nur die ganzheitliche Perspektive zeigt, wie das Unternehmen und seine Beziehungen zur Umwelt tatsächlich funktionieren.
47. Die Vorteile liegen in der Systematik des Vorgehens und der gewonnenen Klarheit über die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, während der mit der Aufgaben- und Prozessanalyse verbundene Aufwand als der gravierendste Nachteil gilt.
48. Der mündliche oder schriftliche Austausch von Informationen zwischen Menschen und/oder technischen Systemen wird als Kommunikation bezeichnet. Wenn Menschen beteiligt sind, handelt es sich zudem um soziale Prozesse. Das Funktionieren der Informations- und Kommunikationsbeziehungen ist eine Grundvoraussetzung für das Funktionieren der primären und sekundären Unternehmensprozesse.
49. Die Vorgehensweise der Informations- und Kommunikationsanalyse erfolgt in fünf Schritten. Sie beginnt mit einem Überblick über die formalen Informations- und Kommunikationsbeziehungen und endet mit der Dokumentation der Ergebnisse in einem Kommunikationsdiagramm.
50. Informale Kommunikationsbeziehungen spielen in vielen Unternehmen eine große Rolle. Ihre Analyse ist wichtig, weil sie zeigt, auf welchen Wegen und von wem

Informationen weitergegeben werden und weil sie sowohl funktionale als auch dysfunktionale Wirkungen für ein Unternehmen haben können. Die Schwierigkeit, informale Kommunikationsbeziehungen zu erfassen, ergibt sich vor allem aus der mangelnden Offenheit der beteiligten Personen.

51. Ursache-Wirkungs-Netzwerke sind vor allem dann geeignet, wenn lineare Darstellungen mit einer Wirkungsrichtung, wie im Ishikawa-Diagramm, nicht mehr ausreichen, sondern auch mehrfache Wirkungszusammenhänge realitätsnah abgebildet werden sollen.
52. Die Ursache-Wirkungs-Analyse ist eine relativ einfache Technik, die zu übersichtlichen Ergebnisdarstellungen führt. Allerdings sind wechselseitige Wirkungszusammenhänge schwer darstellbar und werden leicht unübersichtlich.
53. Das Ziel der Zielbildung ist es, Klarheit über die Organisations- und Vorgehensziele zu erlangen oder, anders ausgedrückt, die »richtigen« Ziele »richtig« zu formulieren. Probleme treten vor allem durch sogenannte Zieldefekte auf, die zu offenen und unscharfen Zielen und damit zu Verständnis- und Umsetzungsproblemen führen.
54. Gerade bei Reorganisationen sind die mit ihnen verbundenen Ziele besonders wichtig, weil sie allen Betroffenen Klarheit über die Absichten des Wandelprozesses verschaffen. Außerdem markieren sie den Zustand, auf den alle hinarbeiten und für den sie sich anstrengen sollen. Schließlich sind Ziele die Voraussetzung für ein systematisches Performance-Measurement im Rahmen des Veränderungscontrolling.
55. Unter einem Zielsystem ist die systematische Ordnung der Ziele nach bestimmten Kriterien zu verstehen. Dabei ist darauf zu achten, dass nur solche Ziele aufgenommen werden, die sich im Rahmen des Organisationsprojekts auch tatsächlich erreichen lassen.
56. Varianten organisatorischer Lösungen sind die vorläufigen Lösungen, die Anpassungslösungen, die Korrekturlösungen, die vorbeugenden Lösungen und die Eventuallösungen.
57. Besonders problematisch bei der Alternativensuche und -bewertung sind das Auffinden von »passenden« Lösungen und die größtmögliche Freiheit von subjektiven Einflüssen bei der Alternativenwahl.
58. Kreativitätstechniken nutzen die kognitiven Fähigkeiten und das Assoziationsvermögen der Menschen.
59. Während das Brainstorming dem Prinzip der freien Assoziation folgt und ausschließlich auf mündlichen Mitteilungen beruht, steht beim Brainwriting die spontane Niederschrift von möglichst vielen Ideen im Vordergrund. Dieses Vorgehen unterliegt strengerer Verfahrensvorschriften und ist in seiner bekanntesten Form, der Methode 635, hinsichtlich seines Ablaufs standardisiert. Damit eignet sich das Brainstorming, wenn schnell und ohne großen Aufwand viele neue Ideen generiert werden sollen, während das Brainwriting das Interagieren in der Gruppe mit der konzentrierten Einzelarbeit verbindet, wodurch sich unter Umständen bessere Lösungsvorschläge ergeben.
60. Im Rahmen der Morphologischen Analyse wird zunächst das Suchfeld, in dem eine Problemlösung angestrebt wird, möglichst exakt abgegrenzt. Danach werden kon-

krete Merkmale des Prozesses festgelegt, die als Grundlage für die Alternativenwahl geeignet sind. Schließlich werden alle Matrixfelder ausgefüllt und so die Morphologische Matrix aufgestellt.

61. Wesentliche Anforderungen sind objektive Bewertungsmaßstäbe, konkrete Erfahrungswerte, ein systematisches Vorgehen, eindeutige Alternativen und exakte Ziele.
62. Sowohl die verbale Bewertung als auch die Checkliste sind einfache heuristische Verfahren, die auf Erfahrungswerten beruhen und einen relativ geringen Aufwand erfordern. Vor allem die verbale Bewertung ist jedoch ein sehr subjektives Verfahren, das anfällig für Manipulationen ist. Demgegenüber kann die Checkliste differenzierter gestaltet werden, beispielsweise durch Muss- und Kann-Kriterien, und beruht häufig auf langjährigen Erfahrungen mit vergleichbaren Entscheidungssituationen.
63. Vorteile der dualen Bewertung mit Hilfe einer Checkliste sind der geringe Aufwand und die klaren Aussagen über die Erfolgchancen einer Lösungsvariante, die sich aufgrund der Wahl zwischen lediglich zwei Antwortmöglichkeiten (Ja, Nein) ergeben.
64. Der Einsatz quantitativer Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse ist dann sinnvoll, wenn die Bewertungsgrößen monetär erfassbar sind und dem Aufwand für ihren Einsatz ein entsprechender Nutzen im Hinblick auf die Entscheidungsqualität gegenübersteht.
65. Die Nutzwertanalyse eignet sich besonders für solche Entscheidungssituationen, in denen mehrere Entscheidungsalternativen anhand von mehreren miteinander verbundenen quantitativen und qualitativen Kriterien bewertet werden sollen.
66. Wesentliche Vorteile der Nutzwertanalyse sind ihr einfaches und systematisches Vorgehen, ihre Eignung für die Lösung komplexer Entscheidungsprobleme und die Möglichkeit, mehrere Personen am Bewertungsprozess zu beteiligen. Kritisch zu sehen sind vor allem die subjektiven Bewertungsspielräume und der vergleichsweise große Aufwand.
67. Die Dokumentation von organisatorischen Sachverhalten macht vor allem deshalb Sinn, weil Missverständnisse vermieden werden, eine gründliche Auseinandersetzung mit der Ist-Situation erforderlich ist, die fertigen Dokumente eine schnelle Information ermöglichen und sich im Falle von Reorganisationen viel Zeit sparen lässt, weil der Ist-Zustand bereits dokumentiert wurde (vorausgesetzt, die Dokumente sind aktuell). Genau hier liegt aber auch die Problematik: Aufgrund immer häufigerer Veränderungen von organisatorischen Sachverhalten ist der Aktualisierungsaufwand heute wesentlich größer als früher.
68. Wesentliche Inhalte sind die Stellenbezeichnung, der Rang des Stelleninhabers, die hierarchische Einordnung und die Ziele der Stelle, die Stellenaufgaben, -befugnisse und -kompetenzen sowie das Anforderungsprofil des Stelleninhabers. Vorteilhaft sind vor allem die mit einer Stellenbeschreibung verbundene Klarheit und Transparenz. Nachteilig sind der relative große Aktualisierungsaufwand und die Gefahr der Überorganisation.

- 69. Zu den Besonderheiten von Organigrammen gehören ihre übersichtliche Darstellungsform, die Wahl von bestimmten Darstellungselementen für bestimmte organisatorische Sachverhalte und die leichte Verständlichkeit der Darstellung.*
- 70. Darstellungsformen von Organigrammen sind: vertikale und horizontale Pyramidenform, Säulenform und Ringsegmentform. Für die Darstellung von Führungsstrukturen eignet sich – vor allem in größeren Unternehmen – die vertikale Pyramidenform am besten, weil sie die Über- und Unterordnungsverhältnisse klar abbildet und damit die Führungsstrukturen auf einen Blick erkennen lässt.*
- 71. Ein Funktionendiagramm ist eine zweidimensionale Darstellung, in der die einzelnen Aufgaben den beteiligten Stellen in einer übersichtlichen Form zugeordnet werden. In den Matrixfeldern werden die jeweiligen Funktionen der Stellen im Hinblick auf deren Aufgaben festgehalten (zum Beispiel Entscheidungs-, Kontrollfunktion usw.).*
- 72. Ablaufdiagramme, EPKs und Swimlanes dienen zur bildhaften Darstellung und verbalen Beschreibung von Arbeitsabläufen als zeitlichen Folgebeziehungen von einzelnen Teilprozessen und Arbeitsschritten mit Hilfe von bestimmten Symbolen.*
- 73. Kommunikationsdiagramme informieren über die Richtung und die Intensität der kommunikativen Verbindungen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten. Damit geben sie sowohl Hinweise zur Bedeutung einzelner Kommunikationsbeziehungen als auch zu fehlenden oder unzureichenden Kontakten.*