

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

1. Teil: Einführung

1. Organisationsbegriffe.....	1
1.1 Der institutionale Organisationsbegriff.....	1
1.2 Der instrumentale Organisationsbegriff.....	2
1.3 Der funktionale Organisationsbegriff.....	4
2. Organisationstheoretische Ansätze.....	7
2.1 Organisationstheorie und organisationstheoretische Ansätze.....	7
2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie.....	8
2.2.1 Bürokratieansatz von Max Weber.....	8
2.2.2 Scientific Management.....	9
2.2.3 Administrations- und Managementlehre.....	12
2.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre.....	13
2.2.5 Gemeinsamkeiten der klassischen Ansätze.....	15
2.3 Verhaltensorientierte Ansätze der Organisationstheorie.....	16
2.3.1 Human Relations-Ansatz.....	16
2.3.2 Motivationstheoretische Ansätze.....	17
2.3.3 Bedeutung der Motivationstheorien für die Organisationsgestaltung.....	21
2.4 Entscheidungsorientierte Ansätze der Organisationstheorie.....	22
2.4.1 Entscheidungslogisch-orientierte Ansätze.....	22
2.4.2 Entscheidungsprozeß-orientierte Ansätze.....	23
2.5 Situative Ansätze der Organisationstheorie.....	23
2.5.1 Analytische Varianten.....	24
2.5.2 Pragmatische Varianten.....	26
2.5.3 Dimensionen der Organisationsstruktur.....	27
2.6 Systemorientierte Ansätze der Organisationstheorie.....	28
2.6.1 Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz.....	28
2.6.2 Soziotechnischer Ansatz.....	30
2.6.3 Selbstorganisation versus Fremdorganisation.....	30
2.7 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze.....	32
3. Unternehmen als soziotechnische Systeme.....	33
3.1 Grundbegriffe des Systemdenkens.....	33
3.2 Das System Unternehmen.....	36
4. Das Analyse-Synthese-Konzept.....	39
4.1 Aufgabenanalyse und -synthese.....	39
4.1.1 Die Aufgabenanalyse.....	40
4.1.2 Die Aufgabensynthese.....	41
4.2 Arbeitsanalyse und -synthese.....	42
4.2.1 Die Arbeitsanalyse.....	43
4.2.2 Die Arbeitssynthese.....	43
4.3 Stellenwert des Analyse-Synthese-Konzeptes.....	44
5. Prozeßorientierung versus Funktionsorientierung.....	45

2. Teil: Prozeßorganisation

1. Grundfragen der Prozeßorganisation	49
1.1 Begriff des Prozesses	49
1.2 Allgemeine Merkmale von Arbeitsprozessen	49
1.3 Arten von Prozessen	51
1.4 Prozeßketten und Geschäftsprozesse	53
1.5 Das Wertkettenmodell von Porter	54
1.6 Organisierbarkeit von Prozessen	57
2. Elemente eines Arbeitssystems	59
2.1 Prozeßinput und -output	59
2.2 Prozeßsenken und -quellen	59
2.3 Prozeßaktivitäten	60
2.4 Menschen	61
2.4.1 Die Stellung des Menschen im Unternehmen	61
2.4.2 Die menschliche Arbeitsleistung	61
2.5 Methoden	63
2.6 Informationen	63
2.6.1 Begriffliche Grundlagen	63
2.6.2 Klassifikation von Informationen	65
2.6.3 Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf	66
2.6.4 Bedeutung der Informationen für die Organisationsgestaltung	67
2.7 Sachmittel	67
2.7.1 Sachmittel als Aktionsträger	67
2.7.2 Bedeutung der Sachmittel für die Organisationsgestaltung	68
2.8 Aufgaben und Ziele	70
2.8.1 Begriffliche Grundlagen	70
2.8.2 Ziele von Arbeitsprozessen	71
3. Gestaltung von Geschäftsprozessen	75
3.1 Vorgehensmodell zur Prozeßgestaltung	75
3.2 Analyse der strategischen Geschäftsfelder	77
3.2.1 Merkmale von strategischen Geschäftsfeldern	77
3.2.2 Segmentierung von Produkt/Markt-Kombinationen	78
3.2.3 Ermittlung der Erfolgsfaktoren	80
3.2.4 Das Dilemma der strategischen Segmentierung	81
3.3 Definition der Geschäftsprozesse	83
3.3.1 Identifikation und Abgrenzung der Geschäftsprozesse	83
3.3.2 Ableitung von Zielen und Anforderungen	84
3.3.3 Spezifizierung der Geschäftsprozesse	85
3.3.4 Festlegung der Schlüsselprozesse	86
3.4 Strukturierung der Geschäftsprozesse	87
3.4.1 Prozeßdekomposition	87
3.4.2 Festlegung der Reihenfolgen	88
3.4.3 Ermittlung von Prozeßvarianten	89
3.5 Integration von Geschäftsprozessen	90
3.6 Design der Prozeßketten	92
3.6.1 Ermittlung des Zeitaufwandes	92
3.6.2 Festlegen von Leistungsanforderungen	93
3.6.3 Festlegen von Leistungsmerkmalen und Kontrollpunkten	94
3.6.4 Gestaltung der Informationsinfrastruktur	96
3.6.5 Zeitliche und räumliche Gestaltung	98
3.6.6 Prozeßdokumentation	99

3.7 Zuweisung der Prozeßverantwortung	100
3.8 Externe Prozeßverkettung	101
3.9 Prozeßverbesserung	103
4. Organisatorische Aspekte materieller Prozesse	107
4.1 Räumliche Aspekte materieller Prozesse	107
4.1.1 Organisationstypen der Fertigung	107
4.1.2 Zuordnung von Organisationstypen und Fertigungstypen	109
4.2 Zeitliche Aspekte materieller Prozesse	111
4.2.1 Ablaufarten	111
4.2.2 Zeitarten	115
4.2.3 Reihenfolgebestimmung	117
5. Organisatorische Aspekte informationeller Prozesse	119
5.1 Typisierungen von informationellen Aktivitäten	119
5.1.1 Typisierung nach Szyperski	119
5.1.2 Typisierung nach Zangl	120
5.1.3 Typisierung nach Picot/Reichwald	121
5.2 Zielsetzungen für informationelle Prozesse	124
 3. Teil: Organisationseinheiten	
1. Arbeitsteilung und Spezialisierung	129
1.1 Bildung von Organisationseinheiten	129
1.2 Grundformen der Arbeitsteilung	130
1.3 Formen der Spezialisierung	131
1.3.1 Horizontale Spezialisierung	132
1.3.2 Vertikale Spezialisierung	134
1.4 Maßnahmen zur Generalisierung	136
2. Stellenbildung und Stellenbesetzung	141
2.1 Merkmale von Stellen	141
2.2 Arten der Stellenbildung	144
2.2.1 Funktionsorientierte Stellenbildung	144
2.2.2 Prozeßorientierte Stellenbildung	146
2.2.3 Sachmittelorientierte Stellenbildung	148
2.2.4 Personenorientierte Stellenbildung	148
2.2.5 Stellenbildung aufgrund rechtlicher Normen	149
2.3 Arten von Stellen	150
2.3.1 Ausführungsstellen	151
2.3.2 Leitungsstellen	151
2.3.3 Stabsstellen	153
2.3.4 Assistenzstellen	154
2.3.5 Dienstleistungsstellen	155
2.4 Ermittlung des Personalbedarfes	156
2.4.1 Quantitative Personalbedarfsermittlung	157
2.4.2 Qualitative Personalbedarfsermittlung	158
2.5 Besetzung der Stellen	159
3. Arbeitsgruppen	161
3.1 Merkmale von Arbeitsgruppen	161
3.1.1 Begriff und Merkmale einer Gruppe	161
3.1.2 Effizienz von Gruppenarbeit	163
3.1.3 Prozeß der Gruppenentwicklung	164

3.1.4	Arten von Arbeitsgruppen	165
3.1.5	Formale und informale Gruppen	167
3.2	Ausschuß als Arbeitsgruppe	168
3.3	Problemlösegruppen	170
3.3.1	Konzept der Problemlösegruppe	170
3.3.2	Qualitätszirkel als Problemlösegruppe	171
3.3.3	Lernstatt als Problemlösegruppe	173
3.3.4	Vergleich Lernstatt und Qualitätszirkel	174
3.3.5	Problemlösegruppen im Büro- und Verwaltungsbereich	175
3.4	Projektgruppen.....	176
3.4.1	Merkmale eines Projektes	176
3.4.2	Struktur einer Projektgruppe	177
3.4.3	Das Task Force-Konzept.....	178
3.5	Integrierte Arbeitsgruppen.....	179
3.6	Leitungsgruppen im Unternehmen	181
3.6.1	Gründe für die Einrichtung von Leitungsgruppen	181
3.6.2	Zuweisung der Aufgaben und Kompetenzen	182
3.6.3	Formelle Regelung der Beschlußfassung	183
4.	Abteilungsbildung.....	185
4.1	Kriterien bei der Abteilungsbildung	185
4.1.1	Gründe für die Abteilungsbildung.....	185
4.1.2	Organisationsprinzipien bei der Abteilungsbildung.....	186
4.1.3	Delegationskriterien bei der Abteilungsbildung.....	186
4.1.4	Gruppierungskriterien bei der Abteilungsbildung.....	187
4.1.5	Die Leitungsspanne.....	189
4.2	Delegation und Partizipation	191
4.2.1	Delegation von Aufgaben.....	191
4.2.2	Zentralisation von Entscheidungen	192
4.2.3	Partizipation an Entscheidungen	194
4.3	Führung und Führungskonzepte	195
4.3.1	Modelle zum Führungsverhalten.....	195
4.3.2	Führungsstile als Verhaltensmuster.....	197
4.3.3	Konzepte zur Mitarbeiterführung.....	198
5.	Koordination der Organisationseinheiten	203
5.1	Notwendigkeit der Koordination	203
5.1.1	Begriff der Koordination	203
5.1.2	Arten von Interdependenzen	203
5.1.3	Schnittstellen als Problemfelder.....	204
5.1.4	Grundsätzliche Maßnahmen der Koordination	205
5.2	Reduktion des Koordinationsbedarfes	206
5.3	Deckung des Koordinationsbedarfes	208
5.3.1	Aspekte der aktiven Koordination.....	208
5.3.2	Instrumente der aktiven Koordination.....	209
5.4	Koordination durch persönliche Weisungen	210
5.5	Koordination durch Selbstabstimmung	211
5.6	Koordination durch Standardisierung.....	212
5.6.1	Gegenstand der Standardisierung.....	212
5.6.2	Bereiche der Formalisierung	216
5.7	Koordination durch Unternehmenskultur	217

4. Teil: Leitungsorganisation

1. Konfiguration	221
1.1 Konfiguration und Leitungsorganisation	221
1.2 Hierarchische Struktur der Leitungsbeziehungen	222
1.2.1 Leitungstiefe und Leitungsintensität	222
1.2.2 Hierarchie der Leitungsebenen	223
1.2.3 Aufgabenverteilung in der Hierarchie	224
1.2.4 Titelbezeichnungen im internationalen Vergleich	225
1.2.5 Oberste Unternehmensleitung und leitende Angestellte	226
1.2.6 Flache und steile Konfigurationen	226
1.3 Grundformen von Leitungssystemen	229
1.3.1 Das Einliniensystem	229
1.3.2 Das Mehrliniensystem	230
1.3.3 Vergleich der Leitungssysteme	230
1.3.4 Das Matrixsystem	232
1.4 Gruppenorientierte Organisationsstrukturen	233
1.4.1 System sich überlappenden Gruppen	233
1.4.2 Konzept der miteinander vermaschten Teams	235
2. Formen der Primärorganisation	237
2.1 Die funktionale Organisation	237
2.1.1 Strukturmerkmale der funktionalen Organisation	237
2.1.2 Funktionsbereiche des Unternehmens	238
2.1.3 Vorteile und Nachteile der funktionalen Organisation	240
2.2 Die Geschäftsbereichsorganisation	242
2.2.1 Strukturmerkmale der Geschäftsbereichsorganisation	242
2.2.2 Voraussetzungen der Geschäftsbereichsorganisation	244
2.2.3 Kriterien zur Bildung von Geschäftsbereichen	244
2.2.4 Kompetenzen der Geschäftsbereiche	245
2.2.5 Bildung von funktionalen Zentralbereichen	246
2.2.6 Organisation der obersten Unternehmensleitung	248
2.2.7 Vor- und Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation	249
2.3 Die Matrixorganisation	251
2.3.1 Strukturmerkmale der Matrixorganisation	251
2.3.2 Formen der Matrixorganisation	252
2.3.3 Vor- und Nachteile der Matrixorganisation	253
2.4 Die Holdingorganisation	255
2.4.1 Strukturmerkmale der Holdingorganisation	255
2.4.2 Begriff des Konzerns	256
2.4.3 Formen der Holdingorganisation	257
2.5 Die Netzwerkorganisation	263
2.5.1 Merkmale und Ausprägungen von Netzwerkorganisationen	263
2.5.2 Das Joint Venture	265
2.5.3 Das Franchising	266
2.5.4 Die Subunternehmerschaft	267
2.5.5 Die virtuelle Organisation	268
2.5.6 Vorteile und Nachteile der Netzwerkorganisation	271
3. Formen der Sekundärorganisation	273
3.1 Grundlegende Merkmale der Sekundärorganisation	273
3.2 Bildung von sekundären Organisationsstrukturen	274
3.2.1 Das Stabsprinzip	275
3.2.2 Das Matrixprinzip	278

3.2.3	Das Ausgliederungsprinzip	280
3.2.4	Das Arbeitsgruppenprinzip	280
3.3	Produktorientierte Sekundärorganisation	281
3.3.1	Konzept des Produktmanagements	281
3.3.2	Organisatorische Formen des Produktmanagements.....	282
3.4	Kundenorientierte Sekundärorganisation	285
3.4.1	Konzept des Kundenmanagements	285
3.4.2	Organisatorische Formen des Kundenmanagements.....	286
3.5	Funktionsorientierte Sekundärorganisation	287
3.5.1	Organisation der Logistik.....	287
3.5.2	Organisation des Controlling.....	290
3.5.3	Organisation des Qualitätsmanagements.....	291
3.6	Prozeßorientierte Sekundärorganisation	295
3.6.1	Konzept des Fallmanagements	295
3.6.2	Konzept des Prozeßmanagements	296
3.7	Strategisch orientierte Sekundärorganisation	297
3.7.1	Konzept der strategischen Geschäftseinheit.....	297
3.7.2	Organisatorische Formen der strategischen Geschäftseinheiten	299
3.8	Projektorientierte Sekundärorganisation	300
3.8.1	Konzept des Projektmanagements.....	300
3.8.2	Organisatorische Formen des Projektmanagements.....	301
4.	Organisationsdynamik	305
4.1	Evolution von Unternehmen.....	305
4.2	Das Wachstumsmodell von Greiner	305
4.3	Das Phasenmodell im St. Galler Management-Konzept	307
5.	Organisation kleiner und mittlerer Unternehmen.....	311
5.1	Der Begriff des kleinen und mittleren Unternehmens	311
5.1.1	Quantitative Unterscheidungsmerkmale	311
5.1.2	Qualitative Unterscheidungsmerkmale	312
5.2	Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen.....	313
 5. Teil: Methoden des Organisationsmanagements		
1.	Grundlagen des Organisationsmanagements.....	317
1.1	Organisationsgestaltung und Organisationsmanagement	317
1.2	Der Systemansatz bei der Organisationsgestaltung.....	319
1.2.1	Organisatorische Gestaltung als Problemlösungsprozeß.....	319
1.2.2	Betrachtungsweisen des Systemdenkens.....	320
1.2.3	Vorgehensmodell des Systems Engineering	323
1.2.4	Problem-, Eingriffs- und Lösungsbereich	325
1.2.5	Projektmanagement bei der Organisationsgestaltung	326
1.2.6	Empirisches und konzeptionelles Vorgehen	327
1.3	Komponenten des Organisationsmanagements	328
1.3.1	Methoden des Organisationsmanagements	328
1.3.2	Techniken des Organisationsmanagements.....	329
2.	Stufen des Organisationsprozesses.....	331
2.1	Anstoß zur organisatorischen Gestaltung	331
2.2	Die Vorstudie.....	333
2.3	Die Hauptstudie	335
2.4	Die Teilstudien	336
2.5	Die Realisierung	337

2.6 Die Einführung	338
2.7 Die Kontrolle.....	338
3. Phasen der Organisationsplanung	341
3.1 Analyse der Problemsituation	342
3.1.1 Definition der zu lösenden Probleme.....	343
3.1.2 Abgrenzung des Untersuchungsbereiches	344
3.1.3 Beschreibung des Untersuchungsbereiches	344
3.1.4 Analyse des Untersuchungsbereiches	346
3.1.5 Abgrenzung des Eingriffsbereiches	350
3.2 Formulierung von Zielen.....	351
3.2.1 Die Bedeutung von Zielen	352
3.2.2 Zielarten eines Organisationsprojektes	353
3.2.3 Suche nach Zielideen	354
3.2.4 Strukturierung der Ziele.....	355
3.2.5 Operationalisierung der Ziele.....	357
3.2.6 Gewichtung der Ziele.....	360
3.2.7 Behandlung von Zielkonflikten	361
3.2.8 Zielentscheidung	362
3.3 Erarbeitung von Problemlösungen	362
3.3.1 Arten von Maßnahmen.....	362
3.3.2 Routine- und Innovationsprobleme.....	363
3.3.3 Festlegung einer Suchstrategie.....	366
3.3.4 Suche nach Lösungsideen	367
3.3.5 Konkretisierung der Lösungen.....	367
3.3.6 Prüfung der Lösungen auf Zulässigkeit	368
3.4 Bewertung der Problemlösungen	368
3.4.1 Festlegung einer Bewertungsmethode	370
3.4.2 Ermittlung der Auswirkungen.....	370
3.4.3 Bewertung der Auswirkungen	371
3.4.4 Synthese der Zielwerte.....	372
3.4.5 Aufwandsschätzung	372
3.4.6 Sensitivitäts- und Risikoanalyse	372
3.4.7 Auswahl der besten Problemlösungen	374
4. Grundlagen des Projektmanagements.....	375
4.1 Konzept des Projektmanagements.....	375
4.2 Arten von Projekten	377
4.3 Die Projektwürdigkeit	378
4.4 Projektmanagement als Problemmanagement.....	380
4.5 Grundlegende Aspekte des Projektmanagements	381
4.6 Mißerfolgsfaktoren von Organisationsprojekten.....	382
5. Organisation von Projekten.....	385
5.1 Beteiligte an einem Organisationsprojekt	385
5.1.1 Der Lenkungsausschuß	386
5.1.2 Der Beratungsausschuß.....	389
5.1.3 Die Projektgruppe	390
5.1.4 Der Projektleiter.....	392
5.1.5 Externe Berater	396
5.1.6 Der Betriebsrat	396
5.2 Eingliederung von Projekten in die Leitungsorganisation	399
5.2.1 Formen der Projektorganisation	399
5.2.2 Wahl der geeigneten Organisationsform.....	400

5.2.3 Multiprojektorganisation	402
6. Planung von Organisationsprojekten	403
6.1 Grundsätze der Projektplanung	403
6.2 Grobplanung von Organisationsprojekten	404
6.2.1 Der Projektauftrag	404
6.2.2 Planung der Projektstruktur	405
6.2.3 Planung des Personaleinsatzes	410
6.2.4 Planung des Projektaufwandes	410
6.2.5 Planung von Meilensteinen	415
6.2.6 Planung der Dokumentation	418
6.2.7 Planung des Projektbudgets	420
6.2.8 Analyse der Projektwirtschaftlichkeit	422
6.2.9 Analyse des Projektrisikos	423
6.3 Feinplanung von Organisationsprojekten	425
6.3.1 Gegenstand und Zweck der Feinplanung	425
6.3.2 Planung der Aktivitäten	426
6.3.3 Planung der Termine	427
6.3.4 Planung der Kapazitäten	428
6.3.5 Planung der Kosten	430
7. Kontrolle und Steuerung von Organisationsprojekten	433
7.1 Aufgaben der Projektkontrolle und –steuerung	433
7.2 Kontrolle von Organisationsprojekten	434
7.2.1 Arten der Kontrolle	434
7.2.2 Inhalte der Kontrolle	435
7.2.3 Kontrolle der Termine und Kosten	436
7.2.4 Kontrolle der Leistung und Qualität	438
7.2.4 Der Projektstatus	440
7.3 Steuerung von Organisationsprojekten	441
7.4 Softwareeinsatz zur Projektabwicklung	443
 6. Teil: Techniken des Organisationsmanagements	
1. Techniken der Erhebung	445
1.1 Dokumentenanalyse	445
1.2 Fragebogen	446
1.3 Interview	447
1.4 Moderationstechnik	451
1.5 Beobachtung	455
1.6 Multimomentaufnahme	456
1.7 Zeitaufnahme	462
2. Techniken der Dokumentation	465
2.1 Stellenbeschreibung	466
2.2 Funktionendiagramm	471
2.3 Organigramm	473
2.4 Ablaufdiagramm	476
2.5 Folgeplan	477
2.6 Organisationsdatenbank	483
2.6.1 Theoretische Grundlagen der Datenmodellierung	484
2.6.2 Datenmodell einer Organisationsdatenbank	487

3. Techniken der Analyse	489
3.1 Checkliste.....	489
3.2 Ursache-Wirkungs-Diagramm	491
3.3 Netzwerktechnik.....	492
3.4 Strukturierte Analyse.....	495
3.5 Ereignisgesteuerte Prozeßkette.....	498
3.6 ABC-Analyse	501
4. Techniken der Lösungssuche	505
4.1 Brainstorming.....	505
4.2 Methode 635.....	507
4.3 Morphologische Analyse.....	508
5. Techniken der Bewertung	511
5.1 Verbale Bewertung.....	511
5.2 Kostenvergleichsrechnung	511
5.3 Nutzwertanalyse.....	513
5.4 Kosten-Wirksamkeits-Analyse.....	517
6. Techniken des Projektmanagements	519
6.1 Grundlagen der Terminplanung	519
6.2 Terminliste	520
6.3 Balkendiagramm	520
6.4 Netzplantechnik.....	521
6.4.1 Grundbegriffe.....	522
6.4.2 Netzplanarten	523
6.4.3 Ablaufstrukturen	524
6.4.4 Errechnen der Zeitpunkte.....	525
6.4.4 Terminierung.....	527
6.5 Earned-Value-Analyse	528
6.6 Meilenstein-Trendanalyse	530
6.7 Analyse potentieller Probleme	531
Literaturverzeichnis	535
Sachverzeichnis	551