

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	24

A. Grundlagen 25

1. Organisation 26

1.1 Wesen 26

1.1.1 Aufgaben 27

1.1.1.1 Gestaltungsbezogene Aufgaben 27

1.1.1.2 Verhaltensbezogene Aufgaben 28

1.1.1.3 Prozessbezogene Aufgaben 28

1.1.2 Ziele 29

1.1.2.1 Organisationsziele 29

1.1.2.2 Kundenziele 30

1.1.2.3 Mitarbeiterziele 30

1.1.3 Einflussgrößen 31

1.1.3.1 Interne Situationsfaktoren 31

1.1.3.2 Externe Situationsfaktoren 32

1.2 System 33

1.2.1 Systemarten 34

1.2.2 Systemmerkmale 35

1.2.3 Systemdeterminanten 36

1.2.3.1 Systemziele 37

1.2.3.2 Systemelemente 37

1.2.3.3 Systembeziehungen 38

1.2.3.4 Systemverhalten 38

1.3 Prinzipien 39

1.3.1 Wirtschaftlichkeit 39

1.3.2 Zweckmäßigkeit 40

1.3.3 Gleichgewichtigkeit 40

1.4 Effizienz 42

1.4.1 Ökonomische Effizienz 42

1.4.2 Soziale Effizienz 43

2. Organisationsarten 44

2.1 Entstehungsbezogene Arten 44

2.1.1 Formelle Organisation 44

2.1.2 Informelle Organisation 44

2.2 Anlassbezogene Arten	45
2.2.1 Neuorganisation	45
2.2.2 Reorganisation	46
2.3 Gegenstandsbezogene Arten	46
2.3.1 Aufbauorganisation	47
2.3.2 Prozessorganisation	47
2.3.3 Projektorganisation	48
3. Organisationsabteilung	49
3.1 Aufgaben	50
3.1.1 Organisationsanalyse	50
3.1.2 Organisationsplanung	51
3.1.3 Organisationsgestaltung	51
3.1.4 Organisationseinführung	52
3.2 Strukturierung	52
3.2.1 Abteilungsaufbau	53
3.2.1.1 Organisationspersonal	53
3.2.1.2 Organisationseinordnung	54
3.2.2 Abteilungsprozess	55
3.2.2.1 Organisationsauftrag	56
3.2.2.2 Organisationsinstrumente	56
3.2.2.3 Organisationsgegenstand	57
3.2.2.4 Organisationserfolg	57
3.3 Entscheidungen	58
4. Organisationscontrolling	59
4.1 Controllinginstanzen	59
4.2 Controllingaufgaben	60
4.2.1 Planungsaufgaben	60
4.2.2 Kontrollaufgaben	61
4.2.3 Steuerungsaufgaben	62
4.2.4 Informationsversorgung	62
Kontrollfragen	63
 B. Organisationsinstrumente	 67
1. Organisationsmittel	67
1.1 Sachmittel	67
1.1.1 Traditionelle Mittel	67
1.1.2 Datenverarbeitungsmittel	68
1.1.3 Kommunikationsmittel	68

1.2 Hilfsmittel	69
1.2.1 Vorgaben	69
1.2.2 Modelle	70
1.2.3 Tools	71
1.2.4 Maßnahmen	71
2. Organisationstechniken	72
2.1 Aufnahmetechniken	72
2.1.1 Interview	72
2.1.1.1 Vorbereitung	73
2.1.1.2 Durchführung	74
2.1.1.3 Auswertung	75
2.1.1.4 Anwendung	75
2.1.2 Fragebogen	76
2.1.3 Beobachtung	77
2.1.4 Multimomentaufnahme	78
2.1.5 Selbstaufschreibung	79
2.1.6 Dokumentationsauswertung	81
2.1.7 Experiment	82
2.1.8 Konferenz	82
2.2 Analysetechniken	83
2.2.1 Gesamtanalyse-Techniken	83
2.2.1.1 Grundlagenanalyse	83
2.2.1.2 Checklistentechnik	84
2.2.1.3 Benchmarking	86
2.2.1.4 Schwachstellenanalyse	87
2.2.2 Teilanalyse-Techniken	88
2.2.2.1 Wirtschaftlichkeitsanalyse	89
2.2.2.2 ABC-Analyse	89
2.2.2.3 Technizitätsanalyse	93
2.2.2.4 Datenmatrixanalyse	95
2.2.2.5 Entscheidungstabellenanalyse	97
2.2.2.6 Kommunikationsanalyse	98
2.3 Kreativitätstechniken	99
2.3.1 Brainstorming	99
2.3.2 Methode 635	101
2.3.3 Synektik	102
2.3.4 Morphologie	103

3. Organisationsmethoden	104
3.1 Zehnstufen-Aufbaumethode	104
3.2 Dreistufen-Prozessmethode	105
3.3 Vierstufen-Projektmethode	106
Kontrollfragen	107
C. Aufbauorganisation	111
1. Aufbauanalyse	111
1.1 Ist-Aufnahme	112
1.2 Ist-Kritik	113
2. Aufbauplanung	113
2.1 Zielplanung	114
2.2 Konzeptplanung	114
3. Aufbaugestaltung	115
3.1 Stellenbildung	116
3.1.1 Aufgabenanalyse	116
3.1.1.1 Verrichtungsanalyse	117
3.1.1.2 Objektanalyse	117
3.1.1.3 Ranganalyse	118
3.1.1.4 Phasenanalyse	118
3.1.1.5 Zweckanalyse	119
3.1.1.6 Praktische Hinweise	120
3.1.2 Aufgabensynthese	120
3.2 Aufbaufestlegungen	122
3.2.1 Organisationseinheiten	122
3.2.1.1 Instanzen	123
3.2.1.2 Ausführungsstellen	124
3.2.1.3 Stäbe	124
3.2.1.4 Assistenzstellen	125
3.2.1.5 Leitungsgruppen	125
3.2.1.6 Projektgruppen	126
3.2.1.7 Kollegien	126
3.2.1.8 Ausschüsse	127
3.2.2 Zentralisation/Dezentralisation	128
3.2.2.1 Zentralisation	128
3.2.2.2 Dezentralisation	129
3.2.3 Tätigkeiten	129
3.2.3.1 Zeitbezogene Tätigkeiten	130
3.2.3.2 Aufgabenbezogene Tätigkeiten	130

3.2.4	Aufgabenträger	131
3.2.4.1	Bezeichnung	131
3.2.4.2	Qualifikation	132
3.2.5	Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung	132
3.2.5.1	Aufgabe	133
3.2.5.2	Kompetenz	133
3.2.5.3	Verantwortung	134
3.2.6	Informationswege	135
3.2.6.1	Längsinformationswege	135
3.2.6.2	Querinformationswege	136
3.2.6.3	Diagonalinformationswege	137
3.2.6.4	Richtlinieninformationswege	138
3.2.6.5	Außeninformationswege	138
3.2.7	Zusammenfassung	139
3.3	Gruppenbildung	140
3.3.1	Gruppenarten	140
3.3.2	Gruppenbeispiel	142
3.4	Bereichsbildung	142
3.4.1	Materialbereich	143
3.4.2	Fertigungsbereich	144
3.4.3	Marketingbereich	144
3.4.4	Personalbereich	145
3.4.5	Finanz- und Rechnungswesen	146
3.4.6	Informationsbereich	147
3.5	Leitungsbildung	148
3.5.1	Rechtsform-Modelle	148
3.5.2	Prinzipien-Modelle	149
3.5.2.1	Kollegialprinzip	149
3.5.2.2	Direktorialprinzip	149
3.5.3	Ressort-Modelle	150
3.5.3.1	Funktionalmodell	150
3.5.3.2	Divisionsmodell	151
3.5.3.3	Regionenmodell	151
3.5.3.4	Kundenmodell	151
3.5.3.5	Mischformen-Modell	152
	Aufbaustruktur	152
4.1	Organisationstruktur	153
4.1.1	Horizontale Organisationsstruktur	153
4.1.2	Vertikale Organisationsstruktur	154
4.1.2.1	Leitungsspanne	154
4.1.2.2	Hierarchieebenen	155

4.2	Organisationssysteme	156
4.2.1	Liniensystem	156
4.2.2	Funktionssystem	158
4.2.3	Stabliniensystem	159
4.3	Organisationsformen	161
4.3.1	Grundformen	162
4.3.1.1	Sektoralorganisation	162
4.3.1.2	Funktionalorganisation	163
4.3.1.3	Spartenorganisation	164
4.3.1.3.1	Produktorganisation	165
4.3.1.3.2	Regionalorganisation	166
4.3.1.3.3	Kundenorganisation	167
4.3.1.4	Matrixorganisation	169
4.3.1.5	Tensororganisation	171
4.3.2	Abgeleitete Organisationsformen	173
4.3.2.1	Center-Organisation	173
4.3.2.2	Holding-Organisation	175
4.3.2.3	SGE-Management	176
4.3.2.4	Produktmanagement	177
4.3.2.5	Prozessmanagement	179
4.3.2.6	Kundenmanagement	181
4.3.2.7	Projektmanagement	183
5.	Aufbaueinführung	185
5.1	Aufbauvorbereitung	185
5.2	Aufbaupräsentation	186
5.3	Aufbaurealisation	187
5.4	Aufbaukontrolle	188
5.5	Aufbaudokumentation	188
5.5.1	Organisationshandbuch	189
5.5.2	Organisationsplan	189
5.5.3	Stellenbeschreibung	190
5.5.4	Stellenbesetzungsplan	191
5.5.5	Funktionendiagramm	192
6.	Aufbaucontrolling	193
6.1	Instanzen	194
6.2	Aufgaben	195
	Kontrollfragen	196

D. Prozessorganisation	203
1. Prozessanalyse	206
1.1 Ist-Aufnahme	206
1.1.1 Aufnahmequellen	207
1.1.2 Aufnahmeinhalte	208
1.1.2.1 Prozess	209
1.1.2.2 Mengen	209
1.1.2.3 Zeiten	210
1.1.2.4 Sachmittel	211
1.1.2.5 Personal	211
1.1.2.6 Kosten	212
1.1.2.7 Anforderungen	213
1.1.3 Aufnahmeprobleme	213
1.2 Ist-Kritik	213
1.2.1 Anforderungen	214
1.2.2 Techniken	214
1.2.3 Aufgaben	215
2. Prozessplanung	216
2.1 Zielplanung	216
2.2 Konzeptplanung	217
3. Prozessgestaltung	218
3.1 Groborganisation	219
3.1.1 Alternativenermittlung	220
3.1.1.1 Analyseauswertung	221
3.1.1.2 Entwicklungsmethoden	222
3.1.1.2.1 Arbeitsanalyse	222
3.1.1.2.2 Arbeitssynthese	223
3.1.1.3 Quellenauswertung	224
3.1.1.4 Kreativitätstechniken	224
3.1.2 Alternativenauswahl	225
3.1.3 Konzeptentwicklung	226
3.1.3.1 Aufgaben	226
3.1.3.2 Entwurf	227
3.1.4 Konzeptentscheidung	228
3.2 Grundlegende Detailorganisation	229
3.2.1 Arbeitsstrukturierung	229
3.2.1.1 Arbeitsanalyse	230
3.2.1.2 Arbeitssynthese	233

3.2.2	Arbeitsgangorganisation	233
3.2.2.1	Arbeitsgangdefinition	234
3.2.2.2	Arbeitsganggestaltung	235
3.2.2.3	Arbeitsverfahrensfestlegung	236
3.2.3	Arbeitsplatzorganisation	236
3.2.3.1	Kapazitätsbedarfsermittlung	237
3.2.3.2	Arbeitsplatzbedarfsermittlung	238
3.2.3.3	Arbeitsplatzgestaltung	239
3.2.4	Arbeitsprozessorganisation	240
3.2.4.1	Prozesssymbole	240
3.2.4.2	Prozessabwicklung	242
3.2.5	Arbeitsprozessterminierung	243
3.2.5.1	Bearbeitung	243
3.2.5.2	Durchlaufzeit	244
3.2.6	Arbeitsprozessdokumentation	245
3.2.6.1	Strukturablaufdiagramm	246
3.2.6.2	Programmablaufplan	248
3.2.6.3	Ablaufplan	251
3.2.6.4	Struktogramm	253
3.3	Ergänzende Detailorganisation	254
3.3.1	Entscheidungslogik	254
3.3.1.1	Entscheidungstabelle	255
3.3.1.2	Entscheidungsdiagramm	260
3.3.1.3	Entscheidungsbaum	261
3.3.1.4	Entscheidungsmatrix	261
3.3.2	Formulare	262
3.3.2.1	Formularanalyse	263
3.3.2.2	Formulargestaltung	264
3.3.2.3	Formularverwaltung	265
3.3.3	Nummerung	265
3.3.3.1	Identnummer	267
3.3.3.2	Klassifikationsnummer	268
3.3.3.3	Verbundnummer	268
3.3.3.4	Parallelnummer	269
3.3.4	Sachmittel	270
3.3.4.1	Einsatz	270
3.3.4.2	Schritte	271
3.3.5	Systemsicherung	272
3.3.5.1	Prüfziffern	272
3.3.5.2	Kontrollsummen	273

3.3.5.3	Folgekontrollen	273
3.3.5.4	Doppik	273
3.3.5.5	Plausibilitätsprüfungen	274
3.3.6	Organisationsvorgabe	274
3.3.6.1	Organisationsrichtlinie	275
3.3.6.2	Organisationshandbuch	276
3.4	Programmierung	277
3.4.1	Programmvorgabe	278
3.4.2	Programmausarbeitung	279
4.	Prozessstruktur	279
4.1	Einzelprozessorganisation	279
4.1.1	Einzelprozessstrukturierung	280
4.1.2	Einzelarbeitsprozess	280
4.2	Gruppenprozessorganisation	281
4.2.1	Gruppenprozesse	281
4.2.2	Fertigungsinseln	282
4.3	Bereichsprozessorganisation	282
4.3.1	Marketingbereichsprozess	283
4.3.2	Fertigungsbereichsprozess	284
4.3.3	Materialbereichsprozess	286
4.3.4	Personalbereichsprozess	287
4.3.5	Finanzbereichsprozess	289
4.3.6	Rechnungswesenprozess	290
4.3.7	Informationsbereichsprozess	291
4.4	Unternehmensprozessorganisation	292
5.	Prozesseinführung	293
5.1	Prozessvorbereitung	293
5.1.1	Einführungsmethoden	295
5.1.2	Einführungsplanung	296
5.2	Prozesspräsentation	296
5.3	Prozessrealisation	297
5.3.1	Mittelbereitstellung	297
5.3.2	Schulung	298
5.3.3	Information	299
5.3.4	Einführungssicherung	300
5.3.5	Prozessanlauf	301
5.4	Prozesskontrolle	302
5.5	Prozessdokumentation	303
5.5.1	Entscheidungstabelle	304
5.5.2	Liste	305

5.5.3	Prozessdiagramm	306
5.5.4	Blockschaltbild	307
5.5.5	Datenflussplan	308
5.5.6	Kommunikationsdokumente	310
6.	Prozesscontrolling	313
6.1	Controllinginstanzen	314
6.2	Controllingaufgaben	314
	Kontrollfragen	316
E.	Projektorganisation	323
1.	Projekt	323
1.1	Arten	325
1.1.1	Ausrichtungsbezogene Projekte	325
1.1.2	Ausstattungsbezogene Projekte	325
1.1.3	Trägerbezogene Projekte	326
1.1.4	Funktionsbezogene Projekte	326
1.2	Ziele	327
1.2.1	Messbarkeit	327
1.2.2	Formulierung	327
1.3	Mittel	328
1.4	Einflüsse	329
1.5	Prozess	329
2.	Projektvorbereitung	330
2.1	Problemerkennung	330
2.1.1	Ursachenermittlung	330
2.1.2	Fehlerermittlung	331
2.1.3	Zukunftsermittlung	331
2.2	Problemanalyse	332
2.2.1	Problemdefinition	332
2.2.2	Problemabgrenzung	333
2.2.3	Problemdarlegung	333
2.2.4	Problemlösung	334
2.3	Alternativenentwicklung	335
2.3.1	Quellenauswertung	335
2.3.2	Problembezogene Aktivitäten	335
2.4	Erfolgseinschätzung	336
2.4.1	Machbarkeitsanalyse	336
2.4.2	Risikoanalyse	337

2.5	Projektierungsentscheidungen	337
2.5.1	Projektleiter	338
2.5.1.1	Aufgaben	338
2.5.1.2	Ziele	340
2.5.1.3	Befugnisse	340
2.5.1.4	Verantwortung	341
2.5.1.5	Anforderungen	341
2.5.2	Projektgruppe	342
2.5.2.1	Gruppenstruktur	343
2.5.2.2	Gruppenarbeit	344
2.5.2.3	Gruppenarten	345
2.5.2.4	Gruppenqualifikation	346
2.5.3	Projektinstitutionen	346
2.5.3.1	Lenkungsausschuss	346
2.5.3.2	Lenkungskollegium	347
2.5.3.3	Fachausschuss	347
2.5.4	Projektexperten	348
2.5.4.1	Interne Experten	348
2.5.4.2	Externe Experten	349
2.5.5	Projekteinbindung	349
2.5.5.1	Reine Projektorganisation	350
2.5.5.2	Stabs-Projektorganisation	351
2.5.5.3	Matrix-Projektorganisation	352
2.5.5.4	Linien-Projektorganisation	353
2.5.6	Projektanalyse	355
3.	Projektplanung	355
3.1	Aufgabenplanung	356
3.1.1	Lösungskonzepte	356
3.1.1.1	Phasenkonzepte	357
3.1.1.2	Vorgehensmodelle	358
3.1.1.3	Prototyping	358
3.1.2	Projektstrukturplanung	359
3.1.3	Tailoring	360
3.1.4	Projektprozessplanung	361
3.2	Personalplanung	361
3.2.1	Quantitative Bedarfsplanung	362
3.2.1.1	Umrechnungsverfahren	362
3.2.1.2	Multiplikatorverfahren	363
3.2.1.3	Hochrechnungsverfahren	364
3.2.2	Qualitative Bedarfsplanung	364
3.2.3	Planung der Mitarbeiter	364

3.3	Terminplanung	365
3.3.1	Aufgaben	365
3.3.2	Verfahren	366
3.3.2.1	Listungstechnik	366
3.3.2.2	Balkendiagrammtechnik	367
3.3.2.3	Netzplantechnik	369
3.4	Ergänzende Planungen	371
3.4.1	Sachmittelplanung	371
3.4.2	Kostenplanung	372
3.4.3	Dokumentationsplanung	374
3.4.4	Qualitätsplanung	375
3.4.5	Berichtsplanung	375
3.5	Planungsergebnisse	376
3.5.1	Projektplan	376
3.5.2	Projektplanungsbericht	377
3.5.3	Projektantrag	377
3.5.4	Projektauftrag	378
3.5.5	Projektvergabe	378
3.5.6	Projektförderungsantrag	380
4.	Projektgestaltung	380
4.1	Projektauslösung	381
4.1.1	Projektentscheidung	381
4.1.1.1	Investitionsrechnungen	382
4.1.1.2	Kosten-Nutzen-Analyse	385
4.1.1.3	Entscheidungsbilanz	385
4.1.1.4	Entscheidungsbaumverfahren	386
4.1.1.5	Portfolioanalyse	386
4.1.2	Projektauftrag	387
4.1.2.1	Auftragsinhalt	388
4.1.2.2	Auftragsanlass	388
4.1.2.3	Auftragsmittel	389
4.1.2.4	Auftragsbedingungen	389
4.1.3	Projektbegründung	390
4.1.3.1	Projektnotwendigkeit	390
4.1.3.2	Unternehmensvision	390
4.1.3.3	Projektwirkungen	391
4.1.4	Projektstart	391
4.1.4.1	Bereitstellung der Unterlagen	391
4.1.4.2	Bereitstellung der Sachmittel	392

4.1.4.3 Kick-Off-Meeting	392
4.1.4.4 Arbeitsaufnahme	392
4.2 Projektarbeiten	393
4.2.1 Recherchieren	393
4.2.2 Lösen	394
4.2.3 Kommunizieren	395
4.2.4 Protokollieren	396
4.2.5 Berichten	397
4.2.6 Dokumentieren	397
4.3 Projektsteuerung	397
4.3.1 Vorsteuerung	398
4.3.2 Projektkontrolle	398
4.3.3 Nachsteuerung	399
5. Projekteinführung	400
5.1 Lösungseinführung	401
5.1.1 Einführungsentscheidung	401
5.1.2 Einführungsmethode	402
5.1.3 Einführungssteuerung	402
5.1.4 Startvorbereitungen	403
5.1.5 Change Management	403
5.1.6 Mitarbeiterschulung	404
5.1.7 Einführungskontrolle	404
5.2 Abschlussarbeiten	405
5.2.1 Projektnachweise	405
5.2.2 Projektauflösung	406
6. Projektcontrolling	406
6.1 Controllinginstanzen	407
6.2 Controllingaufgaben	408
Kontrollfragen	410
F. Organisationsentwicklung	417
1. Merkmale	419
1.1 Ursachen	419
1.1.1 Interne Ursachen	419
1.1.2 Externe Ursachen	420
1.2 Ziele	421
1.2.1 Effizienzsteigerung	421
1.2.2 Humanisierung	421

1.3	Erfolgsfaktoren	422
1.3.1	Unternehmerische Visionen	424
1.3.2	Unternehmensleitbild	424
1.3.3	Problemlösungspotenzial	425
1.3.4	Führungskräftepartizipation	426
1.3.5	Mitarbeiterereinbindung	426
1.3.6	Zeitrahmen	427
1.4	Experten	427
1.4.1	Unternehmensberater	428
1.4.2	Organisationsberater	428
1.4.3	Entwicklungsteams	429
1.5	Probleme	430
1.5.1	Widerstände	431
1.5.2	Schwierigkeiten	431
1.5.3	Kritik	432
1.6	Ergebnisse	432
1.6.1	Wandel von Organisationsformen	433
1.6.2	Wandel sonstiger Organisationselemente	434
2.	Vorgehensweisen	434
2.1	Prozessbezogene Vorgehensweisen	434
2.1.1	Drei-Phasen-Prozess	435
2.1.1.1	Auftauphase	435
2.1.1.2	Veränderungsphase	436
2.1.1.3	Konsolidierungsphase	436
2.1.2	Vier-Phasen-Prozess	437
2.1.2.1	Vorphase	437
2.1.2.2	Diagnosephase	437
2.1.2.3	Entwicklungsphase	438
2.1.2.4	Stabilisierungsphase	439
2.1.3	Sechs-Phasen-Prozess	439
2.1.3.1	Pionierphase	440
2.1.3.2	Markterschließungsphase	440
2.1.3.3	Diversifikationsphase	441
2.1.3.4	Akquisitionsphase	441
2.1.3.5	Kooperationsphase	442
2.1.3.6	Restrukturierungsphase	442
2.2	Richtungsbezogene Vorgehensweisen	443
2.2.1	Abwärtsstrategie	443
2.2.2	Aufwärtsstrategie	444
2.2.3	Keilstrategie	444
2.2.4	Fleckenstrategie	445

3. Interventionen	445
3.1 Individuenbezogene Interventionen	446
3.1.1 Transaktionsanalyse	447
3.1.2 Lebens- und Karriereplanung	449
3.1.3 Coaching	450
3.2 Gruppenbezogene Interventionen	451
3.2.1 Prozessberatung	452
3.2.2 Sensitivitätstraining	453
3.2.3 Teamentwicklung	454
3.2.4 Neuere Gruppeninterventionen	456
3.3 Organisationsbezogene Interventionen	457
3.3.1 Konfrontationstreffen	457
3.3.2 Datenerhebungsverfahren	459
3.3.3 Grid-Organisationsentwicklung	460
3.3.4 NPI-Modell	462
4. Konzepte	463
4.1 Wertschöpfende Konzepte	464
4.1.1 Outsourcing	464
4.1.2 Insourcing	466
4.2 Lean-Konzepte	467
4.2.1 Lean-Aufbaukonzept	468
4.2.2 TQM-Konzept	469
4.2.3 Just-in-Time-Konzept	470
4.3 Team-Konzepte	472
4.3.1 Teamarbeit	473
4.3.2 Teilautonome Arbeitsteams	474
4.3.3 Qualitätszirkel	475
4.4 Kooperative Konzepte	476
4.4.1 Strategische Allianzen	477
4.4.2 Joint Ventures	478
Kontrollfragen	480
 Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	486
Lösungen	520
Literaturverzeichnis	585
Stichwortverzeichnis	601