

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeber .....</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort der Autoren.....</b>	<b>7</b>
<b>Teil I Grundsachverhalte .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>19</b>
1.1 ORGANISATION UND ORGANISATIONS-MANAGEMENT .....	19
1.1.1 Der Organisationsbegriff.....	19
1.1.2 Formale und informale Organisation .....	21
1.1.3 Organisations-Management .....	23
1.1.4 Zusammenfassung.....	24
1.2 BEZUGSFELDER DES ORGANISATIONS-MANAGEMENTS.....	25
1.2.1 Institutionen .....	25
1.2.2 Leistungen.....	26
1.2.3 Leistungsaspekte .....	28
1.2.4 Auftragsbegriff.....	30
1.2.5 Zwecke und Aufgaben des Organisations-Managements .....	31
1.2.6 Zusammenfassung.....	33
1.3 LITERATUREMPFEHLUNGEN.....	34
<b>2 Dimensionen der Organisationsstruktur .....</b>	<b>35</b>
2.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR UND IHRE DIMENSIONEN .....	35
2.2 DIMENSION DER ARBEITSTEILUNG .....	37
2.2.1 Aktionen, Organisationseinheiten und Aktionsträger .....	37
2.2.2 Aufgabenanalyse.....	38
2.2.3 Aufgabensynthese .....	42
2.2.4 Zentralisation und Dezentralisation .....	44
2.2.5 Handlungsspielraum .....	46
2.2.6 Zusammenfassung.....	49
2.3 DIMENSION DER KONFIGURATION .....	51
2.3.1 Stellenarten und Stellenmehrheiten.....	51
2.3.2 Stellenstruktur-Prinzipien .....	55
2.3.3 Leitungsspanne .....	58
2.3.4 Hierarchiemodelle.....	62
2.3.5 Funktional-Organisation .....	64
2.3.6 Divisional-Organisation .....	66
2.3.7 Management-Holding-Organisation .....	73
2.3.8 Netzwerk-Organisation .....	78
2.3.9 Zusammenfassung.....	82
2.4 DIMENSION DER KOORDINATION .....	84
2.4.1 Schnittstellen.....	84
2.4.2 Kommunikation .....	85
2.4.3 Koordinationsformen .....	88
2.4.4 Zusammenfassung.....	90
2.5 DIMENSION DER DELEGATION .....	92
2.5.1 Prinzip der Delegation .....	92
2.5.2 Formale Kompetenz .....	92
2.5.3 Verantwortung .....	93
2.5.4 Informale Kompetenz .....	94
2.5.5 Zusammenfassung.....	95
2.6 DIMENSIONEN DER PROFESSIONALISIERUNG UND FORMALISIERUNG .....	96
2.6.1 Professionalisierung und Kompetenz-Management.....	96
2.6.2 Bedeutung von Kernkompetenzen .....	96
2.6.3 Identifikation und Eigenschaften von Kernkompetenzen .....	97
2.6.4 Nutzung von Kernkompetenzen.....	99
2.6.5 Individuelles Wissen als Basis organisationaler Kompetenz .....	99
2.6.6 Entwicklung kollektiven Wissens .....	101

2.6.7	Vom kollektiven Wissen zur organisationalen Kompetenz .....	102
2.6.8	Formalisierung .....	103
2.6.9	Zusammenfassung .....	104
2.7	DIMENSIONSZUSAMMENHÄNGE UND MESSUNG DER ORGANISATIONSSTRUKTUR .....	105
2.7.1	Dimensionszusammenhänge .....	105
2.7.2	Messung der Organisationsstruktur .....	106
2.7.3	Zusammenfassung .....	107
2.8	MENSCHLICHES VERHALTEN UND ORGANISATORISCHE GESTALTUNG .....	108
2.8.1	Ausgangsüberlegungen .....	108
2.8.2	Motivation als Erklärungsvariable menschlichen Verhaltens .....	109
2.8.3	Kategorien von Motiven .....	110
2.8.4	Vom Handlungsziel zum Arbeitsergebnis .....	113
2.8.5	Arbeitsergebnis und Arbeitszufriedenheit .....	116
2.8.6	Arbeitsaufgaben und Leistungsmotivation .....	117
2.8.7	Gruppenarbeit und Leistungsmotivation .....	118
2.8.8	Produktivitäts-Management und Leistungsmotivation .....	120
2.8.9	Zusammenfassung .....	120
2.9	LITERATUREMPFEHLUNGEN .....	122
<b>3</b>	<b>Voraussetzungen und Mittel des Organisations-Managements .....</b>	<b>123</b>
3.1	ÜBERBLICK .....	123
3.2	GESCHÄFTSSTRATEGIEN .....	124
3.2.1	Grundstruktur .....	124
3.2.2	Vision und Werte .....	125
3.2.3	Strategische und operative Erfolgsfaktoren und Ziele .....	126
3.2.4	Umsetzungsstrategien .....	128
3.2.5	Zusammenfassung .....	129
3.3	ORGANISATIONSVORHABEN .....	131
3.3.1	Begriffe .....	131
3.3.2	Beziehungen zur Geschäftsstrategie .....	131
3.3.3	Zusammenfassung .....	133
3.4	MODELLE .....	134
3.4.1	Arbeiten mit Modellen .....	134
3.4.2	Arbeitssystem-Modell .....	135
3.4.3	Regelkreis-Modell .....	137
3.4.4	Wirkungsnetz .....	139
3.4.5	Modell zum Organisations-Management .....	142
3.4.6	Zusammenfassung .....	145
3.5	ORGANISATIONSMETHODEN UND DATENSTRUKTUREN .....	146
3.5.1	Informationstechnisches Konzept .....	146
3.5.2	Datenstrukturen und Lernkonzept .....	147
3.5.3	Zusammenfassung .....	148
3.6	ANFORDERUNGEN AN ORGANISATIONSMETHODEN .....	149
3.6.1	Anforderungen an Ergebnisse .....	149
3.6.2	Wirtschaftliche Anforderungen .....	150
3.6.3	Zusammenfassung .....	150
3.7	LITERATUREMPFEHLUNGEN .....	151
3.8	LITERATURVERZEICHNIS ZU TEIL 1 .....	152
	<b>Teil 2 Methoden .....</b>	<b>161</b>
<b>4</b>	<b>Analyse, Gestaltung und Dokumentation der hierarchiebezogenen Organisationsstruktur .....</b>	<b>163</b>
4.1	ÜBERBLICK .....	163
4.2	ORGANIGRAMME .....	165
4.2.1	Problemstellung und Zwecke .....	165
4.2.2	Funktionalitäten und Daten .....	165
4.2.3	Organigramm-Elemente .....	166
4.2.4	Anordnung und Verknüpfung der Organigramm-Elemente .....	167
4.2.5	Zusammenfassung .....	169

4.3	AUFGABENSTRUKTUREN .....	171
4.3.1	Problemstellung und Zwecke.....	171
4.3.2	Funktionalitäten und Daten.....	171
4.3.3	Erhebung von Aufgabenstrukturen.....	172
4.3.4	Dokumentation von Aufgabenstrukturen.....	177
4.3.5	Verwaltung von Aufgabenstrukturen.....	179
4.3.6	Zusammenfassung.....	180
4.4	AUFGABENVERTEILUNG UND -NACHWEIS.....	181
4.4.1	Problemstellung und Zwecke.....	181
4.4.2	Funktionalitäten und Daten.....	182
4.4.3	Durchführung der Aufgabenverteilung.....	183
4.4.4	Zusammenfassung.....	186
4.5	FUNKTIONSANALYSE UND -VERTEILUNG .....	187
4.5.1	Problemstellung und Zwecke.....	187
4.5.2	Funktionalitäten und Daten.....	188
4.5.3	Durchführung der Funktionsanalyse und -verteilung.....	188
4.5.4	Zusammenfassung.....	191
4.6	ERMITTLUNG DER ZEITLICHEN AUSLASTUNG .....	192
4.6.1	Problemstellung und Zwecke.....	192
4.6.2	Funktionalitäten und Daten.....	193
4.6.3	Anwendung der Zeitsummen-Schätzung .....	194
4.6.4	Anwendung der Bearbeitungszeit-Mengen-Schätzung .....	194
4.6.5	Zusammenfassung.....	195
4.7	ERMITTLUNG VON AUFGABENSCHWERPUNKTEN.....	197
4.7.1	Problemstellung und Zwecke.....	197
4.7.2	Funktionalitäten und Daten.....	198
4.7.3	Ermittlung des Ausmaßes der Aufgabenkonzentration .....	198
4.7.4	Klassifizierung der Aufgaben .....	199
4.7.5	Zusammenfassung.....	200
4.8	STELLEN- UND ANFORDERUNGSBESCHREIBUNGEN .....	202
4.8.1	Problemstellung und Zwecke.....	202
4.8.2	Funktionalitäten und Daten.....	204
4.8.3	Bestandteile von Stellenbeschreibungen.....	206
4.8.4	Stellentypen und Stellenmonopole.....	211
4.8.5	Datenerhebung, Einführung und Änderung von Stellenbeschreibungen .....	212
4.8.6	Ergänzung von Stellenbeschreibungen durch Anforderungsdaten.....	214
4.8.7	Summarische Verfahren.....	216
4.8.8	Analytische Verfahren .....	219
4.8.9	Zusammenfassung.....	221
4.9	LITERATUREMPFEHLUNGEN.....	224
<b>5</b>	<b>Analyse, Gestaltung und Dokumentation der prozessbezogenen Organisationsstruktur.....</b>	<b>225</b>
5.1	ÜBERBLICK.....	225
5.2	DER WEG ZUM PROZESS-MANAGEMENT .....	226
5.2.1	Von der Ressourcen- zur Prozessbetrachtung.....	226
5.2.2	Von der Prozessbetrachtung zum Prozess-Management.....	230
5.2.3	Prozessebenen.....	232
5.2.4	Prozesstypen .....	233
5.2.5	Inhaltliche Beschreibung von Prozessen.....	235
5.2.6	Deduktive versus induktive Prozessentwicklung .....	236
5.2.7	Prozess-Management-Modell .....	238
5.2.8	Zusammenfassung.....	239
5.3	PROZESSVISION UND LEISTUNGSANALYSE .....	241
5.3.1	Problemstellung .....	241
5.3.2	Prozessvision .....	241
5.3.3	Leistungsanalyse .....	246
5.3.4	Quality Function Deployment.....	250
5.3.5	Prozessanalyzesystem .....	258
5.3.6	Zusammenfassung.....	260

5.4	PROZESSPLANUNG .....	261
5.4.1	Problemstellung und Ziele .....	261
5.4.2	Begründungsaspekte für den Prozessentwurf .....	261
5.4.3	Funktionalitäten und Daten.....	263
5.4.4	Dokumentation von Arbeitsabläufen .....	266
5.4.5	Folgestruktur-Darstellung .....	271
5.4.6	Grafische Beschreibung .....	273
5.4.7	Entscheidungstabellen-Darstellung .....	276
5.4.8	Parallele Betrachtung von Prozessvarianten .....	281
5.4.9	Zusammenfassung.....	283
5.5	PROZESSFÜHRUNG.....	284
5.5.1	Überblick .....	284
5.5.2	Workflow-Managementsystem.....	284
5.5.3	Arbeitsanweisung.....	285
5.5.4	Operative Erfolgsfaktoren.....	286
5.5.5	Prozess-Führungsgrößen und Prozessziele .....	287
5.5.6	Funktional begründete Hierarchiestruktur .....	288
5.5.7	Prozessual begründete Hierarchiestruktur.....	289
5.5.8	Grundsätze zur Führung und Personalentwicklung .....	291
5.5.9	Zusammenfassung.....	291
5.6	ERMITTLUNG VON LEISTUNGSSTANDARDS .....	293
5.6.1	Überblick .....	293
5.6.2	Funktionalitäten und Daten.....	293
5.6.3	Bearbeitungs- und Durchlaufzeit .....	295
5.6.4	Prozesskosten.....	301
5.6.5	Wertschöpfungsbeitrag .....	304
5.6.6	Fehlerrisiken .....	312
5.6.7	Warterisiken.....	316
5.6.8	Suche nach Ansätzen zur Effizienzverbesserung .....	327
5.6.9	Zusammenfassung.....	332
5.7	LITERATUREMPFEHLUNGEN ZUM KAPITEL 5 .....	333
<b>6</b>	<b>Erhebung von Zeit- und Mengendaten.....</b>	<b>335</b>
6.1	ÜBERBLICK.....	335
6.2	ABLAUFANALYSE- UND ZEITSYNTHESE-MODELLE .....	336
6.2.1	Vorkommnisse, Vorkommnisarten und -kategorien .....	336
6.2.2	Ablaufarten und Ablaufarten-Analyse .....	338
6.2.3	Zeitarten und Zeiten-Synthese .....	340
6.2.4	Zusammenfassung.....	343
6.3	ZEITERHEBUNG DURCH SCHÄTZEN UND MESSEN .....	344
6.3.1	Funktionalitäten und Daten.....	344
6.3.2	Statistische Grundlagen zum Zeitschätzen.....	344
6.3.3	Schätzen mit Hilfe von Zeitklassen.....	345
6.3.4	Prinzip der Zeitmessung .....	348
6.3.5	Zeitmessung und Bezugsleistung .....	349
6.3.6	Zusammenfassung.....	351
6.4	ZEITERHEBUNG DURCH BEOBACHTEN VON VORKOMMNISSEN .....	352
6.4.1	Prinzip.....	352
6.4.2	Statistische Grundlagen .....	353
6.4.3	Funktionalitäten und Daten.....	355
6.4.4	Vorgehen beim Multimomentverfahren.....	356
6.4.5	Planungsphase.....	357
6.4.6	Durchführungsphase .....	363
6.4.7	Auswertungsphase .....	366
6.4.8	Zusammenfassung.....	368
6.5	ZEITERHEBUNG MIT HILFE DES MTM-VERFAHRENS .....	369
6.5.1	Bewegungsabläufe und Grundbewegungen.....	369
6.5.2	Funktionalitäten und Daten.....	369
6.5.3	Anwendbarkeit des MTM-Verfahrens .....	370
6.5.4	UAS-Verfahren.....	371

6.5.5	Zusammenfassung.....	375
6.6	ZEITERHEBUNG DURCH SELBSTAUFSCHREIBUNG .....	376
6.6.1	Arten, Prinzipien und Zwecke .....	376
6.6.2	Bearbeitungszeit-Erhebung durch Tagesablauf-Analyse .....	378
6.6.3	Kommunikationsanalyse durch Tagesablauf-Analyse .....	382
6.6.4	Bearbeitungszeit-Erhebung durch Einzelaufgaben-Analyse.....	386
6.6.5	Durchlaufzeit-Erhebung durch Aktendurchlauf-Analyse .....	387
6.6.6	Zusammenfassung.....	388
6.7	MENGENERHEBUNG.....	389
6.7.1	Mengenbegriff .....	389
6.7.2	Strukturmengen.....	389
6.7.3	Arbeitsmengen .....	390
6.7.4	Zusammenfassung.....	390
6.8	LITERATUREMPFEHLUNGEN ZUM KAPITEL 6 .....	391
6.9	LITERATURVERZEICHNIS ZU TEIL 2 .....	392
<b>Teil 3 Projekt-, Produktivitäts- und Qualitäts-Management .....</b>		<b>399</b>
<b>7</b>	<b>Projekt-Management .....</b>	<b>401</b>
7.1	EINLEITUNG.....	401
7.2	PHASE 1: PROJEKTE BEANTRAGEN.....	403
7.2.1	Prinzipien.....	403
7.2.2	Planungsvoraussetzungen schaffen.....	404
7.2.3	Planung im engeren Sinne durchführen .....	408
7.2.4	Planung abschließen.....	414
7.2.5	Zusammenfassung.....	417
7.3	PHASEN 2 UND 3: PROJEKTE GENEHMIGEN UND DURCHFÜHREN .....	419
7.3.1	Projekte genehmigen.....	419
7.3.2	Vertragsformen, Verträge und Preisstellungsarten .....	419
7.3.3	Rückmeldungen .....	421
7.3.4	Zusammenfassung.....	421
7.4	PHASE 4: PROJEKTERGEBNISSE BEWERTEN.....	423
7.4.1	Bewertungsverfahren.....	423
7.4.2	Produktivitätsnachweis .....	423
7.4.3	Wirtschaftlichkeitskalkül .....	424
7.4.4	Rentabilitätskalkül .....	430
7.4.5	Amortisationskalkül.....	432
7.4.6	Nutzwertanalyse.....	433
7.4.7	Zusammenfassung.....	434
7.5	PHASE 5: PROJEKT-CONTROLLING.....	435
7.5.1	Prinzipien.....	435
7.5.2	Funktionen und Aufgaben des Projekt-Controlling .....	436
7.5.3	Fortschritts-Review.....	436
7.5.4	Projekterfolgskontrolle und Abschlussbericht .....	438
7.5.5	Zusammenfassung.....	439
7.6	LITERATUREMPFEHLUNG ZUM KAPITEL 7.....	441
<b>8</b>	<b>Produktivitäts-Management.....</b>	<b>443</b>
8.1	ÜBERBLICK.....	443
8.2	FUNKTIONALITÄTEN UND DATEN .....	444
8.3	PERSONALBEMESSUNG .....	446
8.3.1	Absichten bei der Personalbemessung .....	446
8.3.2	Einflussgrößen auf den Personalbedarf.....	447
8.3.3	Summarische Personalbemessungs-Verfahren .....	448
8.3.4	Modell der analytischen Personalbemessung.....	452
8.3.5	Aufgabenverteilung.....	454
8.3.6	Zeiten-Mengen-Gerüst.....	458
8.3.7	Ermittlung des Kapazitätsbedarfs und des Kapazitätsbestands.....	466
8.3.8	Ermittlung des Personalbedarfs .....	468

8.3.9	Zusammenfassung und Fortgang .....	470
8.4	PRODUKTIVITÄTS-CONTROLLING .....	473
8.4.1	Absichten beim Produktivitäts-Controlling .....	473
8.4.2	Modell des Produktivitäts-Controlling.....	474
8.4.3	Ermittlung der Soll-Einsatzlast .....	475
8.4.4	Erfassung der Ist-Arbeitszeiten und Ist-Arbeitsmengen .....	476
8.4.5	Ermittlung der Arbeitsproduktivität.....	477
8.4.6	Analyse der Planungsabweichungen.....	479
8.4.7	Zusammenfassung.....	481
8.5	LITERATUREMPFEHLUNGEN ZUM KAPITEL 8 .....	482
<b>9</b>	<b>Qualitäts-Management .....</b>	<b>483</b>
9.1	ÜBERBLICK.....	483
9.2	QUALITÄT UND KUNDENZUFRIEDENHEIT .....	485
9.2.1	Der Qualitätsbegriff .....	485
9.2.2	Qualitätseinheiten und Qualitätsmerkmale .....	487
9.2.3	Qualitätsforderungen und Qualitätsprüfung.....	489
9.2.4	Qualität und Service.....	491
9.2.5	Entstehung von Kundenzufriedenheit .....	493
9.2.6	Ermittlung und Folgen von Kundenzufriedenheit.....	495
9.2.7	Zusammenhänge zwischen Qualität und Kundenzufriedenheit .....	497
9.2.8	Zusammenfassung.....	498
9.3	QUALITÄTS-MANAGEMENT-MODELL.....	500
9.4	TEILMODELL 1: DIALOGSYSTEM.....	503
9.4.1	Überblick .....	503
9.4.2	Service-Dimensionen .....	504
9.4.3	Service-Strategie .....	508
9.4.4	Organisatorische Aspekte zum Service .....	509
9.4.5	Kundendialog und Beschwerde-Management .....	510
9.4.6	Kernprozess beim Beschwerde-Management .....	512
9.4.7	Sekundäre Anforderungen an das Beschwerde-Management .....	517
9.4.8	Zusammenfassung.....	519
9.5	TEILMODELL 2: FORDERUNGENSYSTEM .....	520
9.5.1	Überblick .....	520
9.5.2	Ermittlung der Relevanzwerte möglicher Qualitätsmerkmale .....	520
9.5.3	Definition von Qualitätsstandards .....	522
9.5.4	Umsetzung von Qualitätsstandards .....	524
9.5.5	Zusammenfassung.....	525
9.6	TEILMODELL 3: PRÄVENTIONSSYSTEM .....	526
9.6.1	Überblick .....	526
9.6.2	Prozessvoraussetzungen.....	529
9.6.3	Prozessplanung .....	533
9.6.4	Prozess-Sicherung.....	535
9.6.5	Reaktionen und Präventionen .....	537
9.6.6	System-Controlling.....	539
9.6.7	Zertifizierung des Präventionssystems.....	540
9.6.8	European Quality Award .....	542
9.6.9	Zusammenfassung.....	544
9.7	LITERATUREMPFEHLUNGEN.....	545
9.8	LITERATURVERZEICHNIS ZU TEIL 3 .....	546
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>553</b>
	<b>Die Autoren .....</b>	<b>569</b>