

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
Vorwort der Autoren.....	7
Teil I Grundsachverhalte	17
1 Einleitung.....	19
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
2 Dimensionen der Organisationsstruktur.....	35
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
3	Voraussetzungen und Mittel des Organisations-Managements	123
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
	Teil 2 Methoden	161
4	Analyse, Gestaltung und Dokumentation der hierarchiebezogenen Organisationsstruktur	163
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
5	Analyse, Gestaltung und Dokumentation der prozessbezogenen Organisationsstruktur.....	225
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
6	Erhebung von Zeit- und Mengendaten.....	335
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
Teil 3 Projekt-, Produktivitäts- und Qualitäts-Management		399
7	Projekt-Management	401
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
8	Produktivitäts-Management.....	443
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
9	Qualitäts-Management	483
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
	Stichwortverzeichnis	553
	Die Autoren	569