

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 2. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
<b>1. Einführung</b>	<b>1</b>
<hr/>	
1.1 Organisationswissen – wozu?	1
1.2 Organisation – was ist das?	2
1.3 Formale und informale Regeln	6
1.4 Schichtenmodell der Organisation	8
1.5 Organisation – was soll sie bewirken?	12
1.6 Wie Organisation zum Erfolgsfaktor werden kann	15
1.7 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	20
<b>2. Gestalten der Aufbauorganisation</b>	<b>21</b>
<hr/>	
2.1 Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation	21
2.1.1 Spezialisierung	22
2.1.2 Koordination	29
2.1.3 Leitungssystem	36
2.1.4 Entscheidungsdelegation	44
2.2 Grundformen der Aufbauorganisation	48
2.2.1 Funktionale Organisation	49
2.2.2 Divisionale Organisation	50
2.2.3 Matrixorganisation	54
2.2.4 Holdingorganisation	58
2.3 Erweiterte Formen der Aufbauorganisation	64
2.3.1 Produktmanagement	64
2.3.2 Kundenmanagement	68
2.3.3 Funktionsmanagement	72
2.3.4 Projektmanagement	74
2.4 Techniken zur Darstellung aufbauorganisatorischer Regelungen	77
2.4.1 Organigramm	78
2.4.2 Stellenbeschreibung	80
2.4.3 Funktionendiagramm	81
2.4.4 Organisationsanweisungen	83

2.5 Fallbeispiel: Heidelberger Druckmaschinen AG	84
2.6 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	91
<b>3. Gestalten der Prozessorganisation</b>	<b>93</b>
<hr/>	
3.1 Grundlagen der Prozessorganisation	93
3.1.1 Prozessorganisation in der Organisationslehre	93
3.1.2 Was man unter „Prozess“ versteht	95
3.1.3 Klassifizierung von Prozessen	98
3.1.4 Warum gut gestaltete Prozesse wichtig sind	103
3.1.5 Ziele beim Gestalten von Prozessen	104
3.2 Gestaltungsparameter der Prozessorganisation	109
3.2.1 Arbeitskräfte	110
3.2.2 Arbeitsteilung	112
3.2.3 Arbeitsfolgen	115
3.2.4 Arbeitsort	117
3.2.5 Arbeitsmethode	121
3.2.6 Arbeitsmittel	122
3.3 Vorgehensweise zum Gestalten von Prozessen	124
3.3.1 Prozesse definieren	125
3.3.2 Prozesse transparent machen	127
3.3.3 Prozesse organisieren	133
3.3.4 Neu gestaltete Prozesse einführen	137
3.3.5 Prozessleistung kontinuierlich ermitteln und verbessern	139
3.4 Techniken zur Darstellung der Prozessorganisation	144
3.4.1 Prozessbeschreibung	145
3.4.2 Ablaufdiagramm	146
3.4.3 Blueprint	148
3.4.4 Flussdiagramm	149
3.4.5 Wertstromdiagramm	152
3.4.6 Arbeits- und Verfahrensanweisung	153
3.5 Fallbeispiel: Optimierung eines Unterstützungsprozesses	155
3.6 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	165
<b>4. Neuere Konzepte der Organisationsgestaltung</b>	<b>167</b>
<hr/>	
4.1 Darstellung ausgewählter Konzepte	167
4.1.1 Schlanke Organisation	167
4.1.2 Prozessorientierte Organisation	170
4.1.3 Lernende Organisation	172
4.1.4 Grenzenlose Organisation	175
4.1.5 Virtuelle Organisation	178

4.2	Aktuelle Gestaltungstrends	181
4.3	Managementmoden und ihr Nutzen	184
4.4	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	187
<b>5.</b>	<b>Change Management: Organisatorische Veränderungsprozesse meistern</b>	<b>189</b>
<hr/>		
5.1	Veränderungen von Unternehmen	189
5.1.1	Gründe für Veränderungen	189
5.1.2	Arten von Veränderungen	191
5.1.3	Barrieren der Veränderung	192
5.2	Konzepte zur Bewältigung von organisatorischem Wandel	194
5.2.1	Organisationsgestaltung – Wandel als Planungsproblem	194
5.2.2	Organisationsentwicklung – Wandel als Umgang mit Widerständen	196
5.2.3	Organisationstransformation – Wandel als planbare Revolution	200
5.3	Management von Veränderungsprozessen	202
5.3.1	Phasen von Veränderungsprozessen	202
5.3.2	Zentrale Fragen eines Veränderungskonzepts	207
5.3.2.1	Wann mit den Veränderungen beginnen?	207
5.3.2.2	Wo die konzeptionellen Schwerpunkte setzen?	208
5.3.2.3	Wie die gewünschten Veränderungen erreichen?	211
5.3.2.4	Wie schnell die Veränderungen durchführen?	212
5.3.2.5	Wie die Betroffenen beteiligen?	213
5.3.2.6	Wie die Veränderung in die Breite tragen?	214
5.3.3	Wirksame Arbeitsstrukturen durch Projektorganisation	215
5.3.4	Rechtliche Aspekte organisatorischer Veränderungen	218
5.3.5	Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen	221
5.4	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	223
<b>6.</b>	<b>Methoden und Techniken der Organisationsarbeit</b>	<b>225</b>
<hr/>		
6.1	Komponenten des Organisationsmanagements	225
6.1.1	Methode und Techniken des Organisationsmanagements	225
6.1.2	Projektmanagement in der Organisationsarbeit	227
6.2	Techniken zur Auftragsklärung	230
6.2.1	Zieldefinition	230
6.2.2	Stakeholderanalyse	233
6.3	Techniken zur Informationsgewinnung	235
6.3.1	Dokumentenanalyse	236
6.3.2	Selbstaufschreibung	236
6.3.3	Interview	239
6.3.4	Schriftliche Befragung	243
6.3.5	Beobachtung	244

6.3.6	Messung	246
6.3.7	Schätzung	248
6.4	Techniken zur Beschreibung der Ist-Situation	250
6.4.1	Aufgaben- und Ablaufanalyse	251
6.4.2	Quantitative Datenanalyse	252
6.4.3	Durchlaufzeitanalyse	255
6.4.4	Kennzahlenanalyse	256
6.4.5	Kostenanalyse	258
6.4.6	Schnittstellenanalyse	260
6.4.7	Wertschöpfungsanalyse	262
6.5	Techniken zur Beurteilung der Ist-Situation	264
6.5.1	Benchmarking	264
6.5.2	Checklisten	266
6.5.3	Problemanalyse	268
6.6	Techniken zur Entwicklung von Lösungsalternativen	272
6.6.1	Brainstorming	272
6.6.2	Brainwriting	274
6.6.3	Kreativitäts-Checkliste	276
6.6.4	Morphologischer Kasten	277
6.7	Techniken zur Bewertung von Lösungsansätzen	279
6.7.1	Intuitive Gesamtbewertung	279
6.7.2	Argumentative Bewertung	281
6.7.3	Punktbewertung	282
6.7.4	Wirtschaftliche Bewertung	285
6.8	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	288
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>289</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>297</b>

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABB. 1:	Ausgewählte Organisationsbegriffe	3
ABB. 2:	Vereinfachtes Modell des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses	4
ABB. 3:	Organisation als Managementfunktion aller Leitungsebenen	5
ABB. 4:	Eisberg-Modell der Organisation	7
ABB. 5:	Schichtenmodell der Organisation	8
ABB. 6:	Erste Ebene: Strukturen, Prozesse, Ressourcen und Systeme	9
ABB. 7:	Zweite Ebene: Zwecke, Ziele und Strategien	10
ABB. 8:	Dritte Ebene: Menschen und ihre informellen Beziehungen	11
ABB. 9:	Vierte und fünfte Ebene: Unternehmenskultur	12
ABB. 10:	Ausgewählte Ziele der Organisationsgestaltung	13
ABB. 11:	Effektivität und Effizienz	14
ABB. 12:	Ausgewählte Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung (in Anlehnung an Kirby 2005, S. 96-97)	16
ABB. 13:	7S-Modell von McKinsey (Quelle: Peters/Waterman 1984, S. 32)	17
ABB. 14:	Neuorganisation des Entwicklungsbereichs der SAP AG (in Anlehnung an: Vetter/Petry 2004, S. 291)	19
ABB. 15:	Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation	22
ABB. 16:	Stellenarten	24
ABB. 17:	Arten der Abteilungsspezialisierung	29
ABB. 18:	Horizontale und vertikale Koordination	30
ABB. 19:	Klassifizierung von Koordinationsinstrumenten (in Anlehnung an: Gladen 2005, S. 311)	31
ABB. 20:	Zusammenhang ausgewählter Teilpläne eines Unternehmens	34
ABB. 21:	Hierarchie- bzw. Leitungsebenen	37
ABB. 22:	Zusammenhang von Leitungsspanne und Leitungstiefe	39
ABB. 23:	Einliniensystem	40
ABB. 24:	Stab-Linien-System	41
ABB. 25:	Mehrliniensystem	42
ABB. 26:	Berichtspyramide	43
ABB. 27:	Kongruenzprinzip der Organisation	44
ABB. 28:	Lebenszyklusmodell nach Greiner	47
ABB. 29:	Grundformen der Aufbauorganisation	48
ABB. 30:	Funktionale Organisation (verkürztes Beispiel)	49
ABB. 31:	Divisionale Organisation (verkürztes Beispiel)	51
ABB. 32:	Center-Konzepte (Quelle: Klimmer 2001, S. 70)	52
ABB. 33:	Matrixorganisation	55

ABB. 34:	Matrixstruktur in einer Unternehmensberatung (Quelle: Roland Berger 2007)	57
ABB. 35:	Konzernarten	59
ABB. 36:	Holdingorganisation	60
ABB. 37:	Rahmenstruktur des Bayer-Konzerns	63
ABB. 38:	Beispiel einer Stellenanzeige für einen Produktmanager	65
ABB. 39:	Organisationsformen des Produktmanagements	67
ABB. 40:	Bewertung der Organisationsformen des Kundenmanagements	70
ABB. 41:	Aufgaben und Kompetenzverteilung zwischen zentralen und dezentralen Funktionseinheiten (Beispiel)	72
ABB. 42:	Funktionsmanagement als Zentralbereich (Beispiel)	73
ABB. 43:	Organisationsformen des Projektmanagements	76
ABB. 44:	Darstellungsformen von Organigrammen (in Anlehnung an Vahs 2007, S. 514)	79
ABB. 45:	Beispiel eines Funktionendiagramms	82
ABB. 46:	Verkürztes Beispiel einer Organisationsanweisung	83
ABB. 47:	Unternehmensorganisation im Wandel (Quelle: Heidelberger Druckmaschinen AG 2008)	86
ABB. 48:	Schematische Darstellung der Unternehmensorganisation der Heidelberger Druckmaschinen AG	88
ABB. 49:	Funktionsübergreifende Zusammenarbeit in produktlinienbezogenen Führungsteams	90
ABB. 50:	Grundformen der prozessorientierten Organisation	95
ABB. 51:	Merkmale von Prozessen	96
ABB. 52:	Das Unternehmen als Netzwerk von Prozessen	97
ABB. 53:	Ansätze zur Klassifizierung von Prozessen	98
ABB. 54:	Klassifizierung von Prozessen nach Art der Tätigkeiten	99
ABB. 55:	Beispiele von Management- und Kernprozessen im Industriegütervertrieb	100
ABB. 56:	Unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette aus Sicht eines Endproduktherstellers (in Anlehnung an Otto 2002, S. 99)	102
ABB. 57:	„Magisches Dreieck“ der Prozessgestaltung	105
ABB. 58:	Komponenten der Durchlaufzeit	106
ABB. 59:	Beispiel für die Ermittlung von Prozesskosten (Quelle: Ahlrichs/Knuppertz 2006, S. 182)	108
ABB. 60:	Gestaltungsparameter der Prozessorganisation	110
ABB. 61:	Merkmale motivations-, persönlichkeits- und lernförderlicher Aufgabengestaltung (Quelle: Ulich 2007, S. 166)	111
ABB. 62:	Erscheinungsformen der Spezialisierung	114
ABB. 63:	Grundformen von Arbeitsfolgen	116
ABB. 64:	Ebenen der räumlichen Prozessgestaltung	117

ABB. 65:	Beispiel eines Insourcing/Outsourcing-Portfolios (Quelle: Ahlrichs/Knuppertz 2006, S. 212)	119
ABB. 66:	Räumliche Strukturen im Fertigungsbereich (in Anlehnung an Wiendahl 2005, S. 31 f.)	120
ABB. 67:	Auswirkungen von Informationstechnologien auf die Gestaltung von Arbeitsabläufen (in Anlehnung an Davenport 1993, S. 51)	123
ABB. 68:	Idealtypische Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	125
ABB. 69:	Beispiel eines Prozess-Portfolios zum Identifizieren von Optimierungsschwerpunkten	127
ABB. 70:	Beispiel einer detaillierten Prozessstruktur	128
ABB. 71:	Ausgewählte Dimensionen zur Beschreibung von Prozessen	129
ABB. 72:	Ausgewählte Dimensionen zur Bewertung von Prozessen	130
ABB. 73:	Beispiel für monetäre und nicht-monetäre Bewertung von Prozessen	131
ABB. 74:	Beispiel einer Schwachstellenanalyse (Quelle: Drew/McCallum/Roggenhofer 2005, S. 268 f.)	132
ABB. 75:	Identifikation zentraler Verbesserungshebel	133
ABB. 76:	Ausgewählte Prüffragen zur praktischen Prozessgestaltung	134
ABB. 77:	Systematik zur Elimination von Prozessschritten (Quelle: Best/Weth 2003, S. 108)	135
ABB. 78:	Verkürztes Beispiel einer Auswirkungsanalyse	137
ABB. 79:	Beispiel eines Zielkontrollblatts in der Umsetzungsphase	138
ABB. 80:	Ausgewählte Grundlagen des Gemba Kaizen (vgl. Imai 1997)	139
ABB. 81:	Beispiel einer Kennzahl zur Prozessüberwachung (Quelle: Lunau 2007, S. 337)	141
ABB. 82:	Prozessbenchmarking am Beispiel eines Retail-Unternehmens im Hauptprozess Vermarktung (vgl. Ahlrichs/Knuppertz 2006, S. 125)	142
ABB. 83:	Ablauf eines Prozessaudits (Quelle: VDA 2005, S. 21)	143
ABB. 84:	Fähigkeitsstufen im Prozessassessment basierend auf SPICE (vgl. Wagner/Patzak 2007, S. 390)	144
ABB. 85:	Beispiel eines Prozessdefinitionsblatts (Quelle: Jung 2002, S. 46)	146
ABB. 86:	Beispiel eines Ablaufdiagramms (in Anlehnung an: Schulte-Zurhausen, 2002, S. 498)	147
ABB. 87:	Beispiel eines Blueprints mit zwei Ebenen für den Prozess „Autoreparatur durchführen“ (in Anlehnung an Wilhelm 2007, S. 169)	149
ABB. 88:	Beispiel eines erweiterten Flussdiagramms	150
ABB. 89:	Beispiel einer vereinfachten EPK-Darstellung	151
ABB. 90:	Wertstromdiagramm (Quelle: Becker 2008, S. 144)	152
ABB. 91:	Gliederungsbeispiel einer Arbeits-/Verfahrensanweisung	154
ABB. 92:	Grobstruktur des Ist-Prozesses	157
ABB. 93:	Projektablauf- und Terminplan	158
ABB. 94:	Datenerhebungsplan	158

ABB. 95:	Ursache-Wirkungs-Diagramm	160
ABB. 96:	Auszug aus der Prozessanalyse	161
ABB. 97:	Ergebnisbeispiele eines Brainstorming	162
ABB. 98:	Aufwand-Nutzen-Matrix	163
ABB. 99:	Zentrale Handlungsprinzipien des Toyota Production System (in Anlehnung an Liker/Meier 2005, S. 8 ff.)	168
ABB. 100:	Funktionsweise eines Kanban-Regelkreises	169
ABB. 101:	Merkmale des Business Process Reengineering	171
ABB. 102:	Ebenen und Zyklen organisatorischen Lernens	173
ABB. 103:	Morphologischer Kasten zur Klassifikation von Kooperationsformen (Quelle: Theling/Loos 2004, S. 14)	176
ABB. 104:	SCOR-Modell zur unternehmensübergreifenden Gestaltung von Wertschöpfungsketten (Quelle: Becker 2008, S. 146)	177
ABB. 105:	Unternehmensnetzwerk und virtuelle Unternehmen	180
ABB. 106:	Organisatorische Gestaltungs- und Managementtrends	184
ABB. 107:	Idealtypischer Verlauf von Organisationsmoden	185
ABB. 108:	Ursachen für Veränderungsprozesse (Quelle: Capgemini Consulting 2008, S. 14)	190
ABB. 109:	Merkmale des Wandels erster und zweiter Ordnung (in Anlehnung an Levy/Merry 1986)	192
ABB. 110:	Ursachen mangelnder Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit	193
ABB. 111:	Beispiel eines Phasenmodells der Organisationsgestaltung	196
ABB. 112:	Typische Reaktionen auf organisatorische Veränderungen	197
ABB. 113:	Drei-Phasen-Ansatz von Lewin (Quelle: Lewin 1963, S. 236 ff.; Staehle 1991, S. 552)	198
ABB. 114:	Klassifikation von OE-Maßnahmen	200
ABB. 115:	Komponenten und Wirkungszusammenhänge des Transformationsmanagements (Quelle: Krüger 2006, S. 38)	201
ABB. 116:	Zentrale Aufgaben des Veränderungsmanagements	202
ABB. 117:	Vorgehensmodell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen (in Anlehnung an Krüger 2006, S. 67)	203
ABB. 118:	Offener und verdeckter Gebrauch mikropolitischer Taktiken (in Anlehnung an Neuberger 1995, S. 154)	204
ABB. 119:	Schichtenmodell des organisatorischen Wandels (in Anlehnung an Krüger 1994, S. 359)	210
ABB. 120:	Formen der Partizipation in Veränderungsprozessen	214
ABB. 121:	Promotoren als treibende Kräfte von Veränderungen	216
ABB. 122:	Projektorganisation	218
ABB. 123:	Ausgewählte Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte an organisationsrelevanten Entscheidungen	220



ABB. 124: Typische Fehler in Veränderungsprozessen	221
ABB. 125: Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen	222
ABB. 126: Methode und Techniken des Organisationsmanagements	226
ABB. 127: Begriffsauffassungen von Projektmanagement	228
ABB. 128: Methode und Techniken des Projektmanagements	229
ABB. 129: Beispiele für Ziele von Organisationsvorhaben	231
ABB. 130: SMART-Regel zur Zielformulierung	232
ABB. 131: Stakeholderanalyse	234
ABB. 132: Übersicht ausgewählter Erhebungstechniken	235
ABB. 133: Beispiel eines Formulars zur Selbstaufschreibung	237
ABB. 134: Verkürztes Beispiel eines Laufzettels	238
ABB. 135: Mögliche Fragearten in Interviews	240
ABB. 136: Phasen des Interviews	241
ABB. 137: Einsatz von RFID zur Datenerhebung in der Supply-Chain (Quelle: IBM/Auto-ID Center 2002, S. 25)	247
ABB. 138: Typische Inhalte einer Ist-Analyse (in Anlehnung an Schmidt 2003, S. 164 ff.)	250
ABB. 139: Verkürztes Beispiel einer ABC-Analyse	254
ABB. 140: Verkürztes Beispiel einer Durchlaufzeitanalyse	255
ABB. 141: Beispiele für Verhältniszahlen	256
ABB. 142: Beispiel einer Kostenstrukturanalyse	259
ABB. 143: Ansatzpunkte für Kostenstrukturanalysen (in Anlehnung an Preißner 2001, S. 233)	259
ABB. 144: Verkürztes Beispiel einer Schnittstellenmatrix	261
ABB. 145: Verkürztes Beispiel eines Schnittstellen-Portfolios (vgl. Deiwiks et al. 2008, S. 407)	262
ABB. 146: Leistungskategorien der Wertschöpfungsanalyse	263
ABB. 147: Grundschema einer Wertschöpfungsanalyse-Matrix	263
ABB. 148: Benchmarking-Arten (Deutsches Benchmarking Zentrum 2009)	265
ABB. 149: Beispiel einer Checkliste (Quelle: Imai 1993, S. 279 ff.)	267
ABB. 150: Systematische Problemanalyse	268
ABB. 151: Verkürztes Beispiel der 5W-Technik	269
ABB. 152: Beispiel eines Ursache-Wirkungsdiagramms	270
ABB. 153: Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Netzwerkes (Quelle: Wiese 2000, S. 78)	271
ABB. 154: Klassifikation ausgewählter Kreativitätstechniken	272
ABB. 155: Brainwriting nach der Methode 635	274
ABB. 156: Beispiel eines Mind Maps	275
ABB. 157: Beispiel einer Kreativ-Checkliste zur Prozessoptimierung	277
ABB. 158: Vereinfachtes Beispiel eines Morphologischen Kastens	278
ABB. 159: Klassifizierung ausgewählter Bewertungstechniken	279

ABB. 160: Grundschemata einer Bewertungsmatrix	280
ABB. 161: Beispiel einer Nutzwertanalyse	284
ABB. 162: Gegenüberstellung monetär quantifizierbarer Effekte	286
ABB. 163: Beispiel einer Amortisationsrechnung (Werte in €)	287
ABB. 164: Anwendungsmöglichkeiten von Organisationstechniken	288