

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XIV
<b>1 Grundlagen der Organisation .....</b>	<b>1</b>
1.1 Begriffsbestimmung .....	1
1.2 Ziel, Aufgaben und Anforderungen .....	5
1.2.1 Ziel der Organisation.....	5
1.2.2 Aufgaben der Organisation .....	9
1.2.3 Anforderungen an die Organisation .....	11
1.3 Abgrenzung der Organisation zu verwandten Begriffen.....	16
1.4 Arten der Organisation .....	18
1.5 Einordnung der Organisation in den Unternehmenszusammenhang.....	19
1.6 Zusammenfassung und Ausblick.....	23
Wiederholungsfragen .....	24
<b>2 Vorgehensweise bei der Organisationsgestaltung .....</b>	<b>25</b>
2.1 Vorbemerkung.....	25
2.2 Organisatorische Differenzierung und Integration .....	26
2.3 Aufgabenanalyse und -synthese .....	27
2.3.1 Definition und Merkmale der Aufgabe .....	27
2.3.2 Aufgabenanalyse.....	29
2.3.3 Aufgabensynthese .....	32
2.4 Arbeitsanalyse und -synthese .....	34
2.5 Zusammenfassung und Ausblick.....	36
Wiederholungsfragen .....	37
<b>3 Gestaltung der Aufbauorganisation .....</b>	<b>37</b>
3.1 Zusammenhang zwischen den Gestaltungsparametern .....	37
3.2 Gestaltungsparameter Spezialisierung.....	39
3.2.1 Überblick.....	39

3.2.2	Art- und Mengenteilung.....	39
3.2.3	Vorgehensweise bei der Spezialisierung.....	42
3.2.4	Bildung von Stellenarten auf der Basis der Spezialisierung.....	44
3.2.4.1	Vorbemerkung.....	44
3.2.4.2	Kompetenz des Aufgabenträgers.....	45
3.2.4.3	Übernahme von Verantwortung.....	48
3.2.4.4	Weitere Aspekte der Stellenbildung.....	49
3.2.5	Stellenarten.....	50
3.2.5.1	Grundsätzliches.....	50
3.2.5.2	Instanzen.....	52
3.2.5.3	Leitungshilfsstellen.....	58
3.2.5.4	Ausführungsstellen.....	63
3.2.6	Stellenbemessung.....	65
3.2.7	Abteilungsbildung.....	67
3.2.8	Grad der Spezialisierung und Tendenzen zur Generalisierung.....	70
3.2.8.1	Wirkungen der Spezialisierung und der Generalisierung.....	70
3.2.8.2	Neue Methoden der Arbeitsstrukturierung.....	74
3.3	Gestaltungsparameter Koordination.....	77
3.3.1	Überblick.....	77
3.3.2	Instrumente der Fremdkoordination.....	78
3.3.2.1	Koordination durch persönliche Weisungen.....	79
3.3.2.2	Koordination durch Programme.....	80
3.3.2.3	Koordination durch Pläne.....	81
3.3.3	Instrumente der Selbstkoordination.....	84
3.3.3.1	Koordination durch Selbstabstimmung.....	84
3.3.3.2	Koordination durch interne Märkte.....	87
3.3.3.3	Koordination durch die Unternehmenskultur.....	90
3.3.3.4	Koordination durch Professionalisierung.....	93
3.4	Gestaltungsparameter Konfiguration (Leitungssystem).....	94
3.4.1	Überblick.....	94
3.4.2	Leitungsspanne und Leitungstiefe.....	94
3.4.3	Leitungssysteme.....	98
3.4.3.1	Einliniensystem.....	98
3.4.3.2	Mehrliniensystem.....	101
3.4.3.3	Stab-Liniensystem.....	104
3.5	Gestaltungsparameter Kompetenzverteilung (Entscheidungsdelegation).....	109
3.6	Grundformen der Aufbauorganisation.....	111
3.6.1	Primärorganisation.....	111
3.6.1.1	Vorbemerkung.....	111
3.6.1.2	Funktionale Organisation.....	112
3.6.1.3	Divisionale Organisation.....	115
3.6.1.4	Matrixorganisation.....	121
3.6.1.5	Erweiterungen der Grundformen.....	126
3.6.1.5.1	Tensororganisation.....	126
3.6.1.5.2	Holding-Organisation.....	127

3.6.2	Sekundärorganisationen .....	131
3.6.2.1	Vorbemerkung .....	131
3.6.2.2	Produktmanagement-Organisation .....	131
3.6.2.3	Kundenmanagement-Organisation .....	133
3.6.2.4	Marktmanagement-Organisation .....	136
3.6.2.5	Funktionsmanagement-Organisation .....	137
3.6.2.6	Strategische Geschäftseinheiten .....	138
3.6.2.7	Projektorganisation .....	142
3.6.2.7.1	Abgrenzung .....	142
3.6.2.7.2	Stabs-Projektorganisation .....	144
3.6.2.7.3	Reine Projektorganisation .....	146
3.6.2.7.4	Matrix-Projektorganisation .....	150
3.6.2.8	Parallelhierarchien .....	152
3.7	Darstellungstechniken der Aufbauorganisation .....	156
3.7.1	Überblick .....	156
3.7.2	Organigramme .....	157
3.7.2.1	Begriff und Aufgaben .....	157
3.7.2.2	Symbole .....	158
3.7.2.3	Organigrammformen .....	160
3.7.3	Stellenbeschreibungen .....	165
3.7.3.1	Definition und Abgrenzung .....	165
3.7.3.2	Inhalte und Einsatzmöglichkeiten .....	166
3.7.3.3	Verknüpfung mit anderen Führungsinstrumenten .....	169
3.7.4	Funktionendiagramme .....	172
3.7.4.1	Begriff und Aufgaben .....	172
3.7.4.2	Symbole und Formen .....	172
3.7.5	Kommunigramme .....	174
3.8	Zusammenfassung und Ausblick .....	176
	Wiederholungsfragen .....	178
<b>4</b>	<b>Gestaltung der Prozessorganisation .....</b>	<b>182</b>
4.1	Vorbemerkung .....	182
4.1.1	Ablauforganisation versus Prozessorganisation .....	182
4.1.2	Prozessorganisation als Primär- oder Sekundärorganisation .....	185
4.2	Grundlagen der Prozessorganisation .....	186
4.2.1	Begriffsbestimmungen .....	186
4.2.2	Merkmale von Prozessen .....	187
4.2.3	Arten von Prozessen .....	188
4.2.4	Prozessketten .....	191
4.2.5	Gegenstand der Prozessorganisation .....	194
4.2.6	Ziele der Prozessorganisation .....	195
4.2.6.1	Überblick .....	195
4.2.6.2	Minimierung der Durchlaufzeiten .....	197
4.2.6.3	Minimierung der Prozesskosten .....	199
4.2.6.4	Sicherstellung der geforderten Qualität .....	201

4.2.6.5	Steigerung der Innovationsfähigkeit .....	203
4.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung .....	203
4.3.1	Vorbemerkung.....	203
4.3.2	Prozessdefinition und -analyse.....	205
4.3.3	Prozessstrukturierung .....	207
4.3.4	Prozesseinführung .....	211
4.3.5	Prozessoptimierung.....	212
4.4	Besonderheiten der Organisationsgestaltung von Fertigung und Verwaltung .....	214
4.4.1	Vorbemerkung.....	214
4.4.2	Organisation im Fertigungsbereich .....	216
4.4.2.1	Strukturierung der Arbeitsteilung und -verteilung (personale Synthese).....	216
4.4.2.1.1	Strukturierung der Arbeitsteilung .....	216
4.4.2.1.2	Bestimmung des Arbeitspensums .....	219
4.4.2.2	Zeitliche Strukturierung (temporale Synthese) .....	221
4.4.2.3	Räumliche Strukturierung (lokale Synthese) .....	223
4.4.2.3.1	Organisationstypen der Fertigung.....	223
4.4.2.3.2	Leistungstypen .....	233
4.4.3	Organisation im Verwaltungsbereich.....	235
4.4.3.1	Personale, temporale und lokale Synthese .....	235
4.4.3.2	Auswirkungen der Informations- und Kommunikationstechnologie auf die Organisation des Verwaltungsbereichs .....	236
4.4.3.2.1	Dezentralisierung von Arbeitsplätzen .....	237
4.4.3.2.2	Dezentralisation von Entscheidungen .....	242
4.5	Darstellungstechniken der Prozessorganisation .....	242
4.5.1	Überblick.....	242
4.5.2	Verbale Prozessbeschreibungen und Arbeits- und Verfahrensanweisungen.....	244
4.5.3	Ablaufdiagramme.....	247
4.5.4	Flussdiagramme .....	248
4.5.5	Prozesslandkarten.....	251
4.6	Zusammenfassung und Ausblick.....	253
	Wiederholungsfragen .....	254
<b>5</b>	<b>Neuere organisatorische Konzepte.....</b>	<b>256</b>
5.1	Modulare Organisation.....	257
5.2	Fraktale Organisation .....	260
5.3	Netzwerkorganisation.....	262
5.4	Virtuelle Organisation .....	264
5.5	Lean Management .....	267
5.6	Zusammenfassung und Ausblick.....	271
	Wiederholungsfragen .....	271

<b>6 Informale Organisation.....</b>	<b>272</b>
6.1 Abgrenzung von informaler und formaler Organisation .....	272
6.2 Formen informaler Organisation .....	274
6.2.1 Informale Gruppen .....	274
6.2.2 Informale Normen.....	275
6.2.3 Informale Kommunikation.....	276
6.2.4 Sozialer Status.....	277
6.2.5 Informale Führung .....	278
6.3 Auswirkungen der informalen Organisation auf das Betriebsgeschehen .....	279
6.4 Unternehmenskultur als Gestaltungsinstrument.....	281
6.5 Darstellungstechniken der informalen Organisation .....	284
6.5.1 Soziometrische Tests.....	284
6.5.2 Organisationsaufstellung.....	290
6.6 Zusammenfassung und Ausblick.....	293
Wiederholungsfragen .....	294
<b>7 Geplanter organisatorischer Wandel .....</b>	<b>294</b>
7.1 Ursachen für organisatorischen Wandel.....	295
7.2 Formen des organisatorischen Wandels .....	299
7.3 Objekte und Konzepte des geplanten organisatorischen Wandels .....	300
7.3.1 Objekte des Wandels.....	300
7.3.2 Konzepte des Wandels .....	301
7.3.2.1 Reorganisation .....	301
7.3.2.2 Business Reengineering .....	302
7.3.2.3 Organisationsentwicklung.....	305
7.3.2.4 Change Management.....	306
7.4 Hemmnisse bei geplantem organisatorischem Wandel .....	308
7.4.1 Ursachen für Hemmnisse .....	308
7.4.2 Argumentation und Vorgehensweise der Betroffenen .....	310
7.4.3 Umgang mit Widerständen.....	312
7.5 Erfolgsfaktoren und Fehler des organisatorischen Wandels .....	313
7.6 Zusammenfassung und Ausblick.....	314
Wiederholungsfragen .....	316
<b>8 Ausblick: Organisation – zukünftige Trends.....</b>	<b>317</b>
Literaturverzeichnis.....	322
Stichwortverzeichnis .....	335