

Zur Reihe: Kompakt-Training praktische Betriebswirtschaft	5
Vorwort	6
Inhaltsverzeichnis	9

A. Grundlagen 17

1. Organisation 19

1.1 Wesen 19

1.1.1 Auffassungen 20

1.1.2 System 21

1.1.3 Unter-/Überorganisation 23

1.1.3.1 Unterorganisation 23

1.1.3.2 Überorganisation 24

1.2 Abgrenzung 24

1.2.1 Improvisation 24

1.2.2 Disposition 25

1.3 Aufgaben 26

1.3.1 Gestaltungsbezogene Aufgaben 26

1.3.2 Verhaltensbezogene Aufgaben 26

1.3.3 Prozessbezogene Aufgaben 27

1.4 Prinzipien 27

1.4.1 Wirtschaftlichkeit 27

1.4.2 Zweckmäßigkeit 28

1.4.3 Gleichgewichtigkeit 28

1.5 Effizienz 29

1.5.1 Ökonomische Effizienz 29

1.5.2 Soziale Effizienz 29

1.6 Beurteilung 30

1.6.1 Vorteile 30

1.6.2 Nachteile 30

2. Organisationsproblem 31

2.1 Ziele 31

2.1.1 Organisationsziele 32

2.1.2 Kundenziele 32

2.1.3 Mitarbeiterziele 33

2.2 Instrumente 33

2.3 Interne Einflussfaktoren 34

2.3.1 Gegenwartsbezogene Faktoren 34

2.3.2 Vergangenheitsbezogene Faktoren 35

2.4 Externe Einflussfaktoren	35
3. Organisationsarten	36
3.1 Entstehungsbezogene Arten	36
3.1.1 Formelle Organisation	36
3.1.2 Informelle Organisation	37
3.2 Gegenstandsbezogene Arten	37
3.2.1 Aufbauorganisation	37
3.2.2 Prozessorganisation	38
3.2.3 Projektorganisation	38
3.3 Anlassbezogene Arten	39
3.3.1 Neuorganisation	39
3.3.2 Reorganisation	40
4. Organisationsabteilung	41
4.1 Aufgaben	43
4.2 Einordnung	44
4.3 Entscheidungen	45
5. Organisationscontrolling	46
5.1 Controllinginstanzen	47
5.2 Controllingaufgaben	48
B. Organisationsinstrumente	49
1. Organisationsmittel	49
1.1 Sachmittel	49
1.2 Hilfsmittel	50
2. Organisationstechniken	50
2.1 Istaufnahme-Techniken	51
2.1.1 Interview	51
2.1.2 Fragebogen	53
2.1.3 Beobachtung	54
2.1.4 Multimomentaufnahme	54
2.1.5 Selbstaufschreibung	55
2.1.6 Dokumentationsauswertung	56
2.1.7 Experiment	57
2.2 Analysetechniken	57
2.2.1 Checklisten-technik	58
2.2.2 Benchmarking	58
2.2.3 Schwachstellenanalyse	59
2.2.4 Wirtschaftlichkeitsanalyse	59

2.2.5	ABC-Analyse	59
2.3	Kreativitätstechniken	61
2.3.1	Brainstorming	61
2.3.2	Methode 635	61
2.3.3	Synektik	62
2.3.4	Morphologie	63
2.4	Arbeitstechniken	64
3.	Organisationsmethoden	65
C.	Aufbauorganisation	66
1.	Aufbauvorbereitung	67
1.1	Aufbauanalyse	67
1.1.1	Istaufnahme	67
1.1.2	Istkritik	69
1.2	Aufbauplanung	70
1.2.1	Zielplanung	70
1.2.2	Konzeptplanung	71
2.	Stellenaufbauorganisation	71
2.1	Stellengestaltung	72
2.1.1	Aufgabenanalyse	72
2.1.2	Aufgabensynthese	74
2.2	Aufbaufestlegungen	76
2.2.1	Organisationseinheiten	76
2.2.2	Zentralisation/Dezentralisation	79
2.2.2.1	Zentralisation	79
2.2.2.2	Dezentralisation	80
2.2.3	Tätigkeiten	81
2.2.3.1	Zeitbezogene Tätigkeiten	82
2.2.3.2	Aufgabenbezogene Tätigkeiten	82
2.2.4	Aufgabenträger	83
2.2.4.1	Bezeichnung	83
2.2.4.2	Befähigung	84
2.2.5	Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung	85
2.2.5.1	Aufgabe	85
2.2.5.2	Kompetenz	85
2.2.5.3	Verantwortung	86
2.2.6	Verbindungswege	87
2.2.6.1	Längsverbindungen	87

2.2.6.2	Querverbindungen	88
2.2.6.3	Diagonalverbindungen	89
2.2.6.4	Richtlinienverbindungen	89
2.2.6.5	Außenverbindungen	90
3.	Gruppenaufbauorganisation	91
3.1	Gruppenarten	91
3.2	Gruppenbeispiel	92
4.	Bereichsaufbauorganisation	93
4.1	Materialbereich	94
4.2	Produktionsbereich	95
4.3	Marketingbereich	95
4.4	Personalbereich	96
4.5	Finanz- und Rechnungswesen	97
4.6	Informationsbereich	98
5.	Unternehmensaufbauorganisation	99
5.1	Unternehmensstrukturierung	99
5.1.1	Horizontale Unternehmensstrukturierung	100
5.1.2	Vertikale Unternehmensstrukturierung	100
5.1.2.1	Leitungsspanne	101
5.1.2.2	Hierarchieebenen	101
5.2	Unternehmensleitung	103
5.2.1	Rechtsform-Modelle	103
5.2.2	Prinzipien-Modelle	103
5.2.2.1	Kollegialprinzip	104
5.2.2.2	Direktorialprinzip	104
5.2.3	Ressort-Modelle	105
5.2.3.1	Funktionsmodell	105
5.2.3.2	Divisionsmodell	106
5.2.3.3	Regionenmodell	106
5.2.3.4	Kundenmodell	106
5.2.3.5	Mischformen-Modell	107
5.3	Organisationssysteme	108
5.3.1	Liniensystem	108
5.3.2	Funktionssystem	109
5.3.3	Stabliniensystem	110
5.4	Organisationsformen	111
5.4.1	Grundformen	112
5.4.1.1	Sektoralorganisation	113
5.4.1.2	Funktionalorganisation	113

5.4.1.3	Spartenorganisation	114
5.4.1.3.1	Produktorganisation	115
5.4.1.3.2	Regionalorganisation	116
5.4.1.3.3	Kundenorganisation	117
5.4.1.4	Matrixorganisation	119
5.4.1.5	Tensororganisation	121
5.4.2	Abgeleitete Organisationsformen	122
5.4.2.1	Center-Organisation	122
5.4.2.2	Holding-Organisation	123
5.4.2.3	SGE-Management	123
5.4.2.4	Produktmanagement	124
5.4.2.5	Prozessmanagement	125
5.4.2.6	Kundenmanagement	126
5.4.2.7	Projektmanagement	127
6.	Aufbaueinführung	128
6.1	Aufbautwicklung	129
6.1.1	Aufbauvorbereitung	129
6.1.2	Aufbaupräsentation	130
6.1.3	Aufbaurealisierung	131
6.1.4	Aufbaukontrolle	132
6.2	Aufbaudokumentation	132
6.2.1	Organisationshandbuch	133
6.2.2	Organisationsplan	134
6.2.2.1	Handelsunternehmen	134
6.2.2.2	Banken	135
6.2.2.3	Versicherungen	136
6.2.2.4	Verkehrsunternehmen	137
6.2.2.5	Industrieunternehmen	139
6.2.3	Stellenbeschreibung	140
6.2.4	Stellenbesetzungsplan	141
6.2.5	Funktionendiagramm	142
7.	Aufbaucontrolling	142
7.1	Controllinginstanzen	143
7.2	Controllingaufgaben	143
D.	Prozessorganisation	145
1.	Prozessvorbereitung	147
1.1	Prozessanalyse	147

1.1.1	Istaufnahme	147
1.1.2	Istkritik	149
1.2	Prozessplanung	150
1.2.1	Zielplanung	150
1.2.2	Konzeptplanung	151
2.	Einzelprozessorganisation	151
2.1	Arbeitsganggestaltung	152
2.1.1	Arbeitsanalyse	152
2.1.2	Arbeitssynthese	154
2.2	Arbeitsfestlegungen	156
2.2.1	Arbeitsplatzbedarfsermittlung	156
2.2.2	Arbeitsplatzgestaltung	156
2.2.3	Arbeitsprozessgestaltung	157
3.	Gruppenprozessorganisation	158
3.1	Gruppenprozesse	158
3.2	Fertigungsinseln	158
4.	Bereichsprozessorganisation	160
4.1	Marketingbereichsprozess	160
4.2	Produktionsbereichsprozess	162
4.3	Materialbereichsprozess	164
4.4	Personalbereichsprozess	165
4.5	Finanzbereichsprozess	166
4.6	Rechnungswesenprozess	167
4.7	Informationsbereichsprozess	169
5.	Unternehmensprozessorganisation	170
5.1	Teilprozesse	170
5.1.1	Güterwirtschaftlicher Prozess	170
5.1.2	Finanzwirtschaftlicher Prozess	171
5.1.3	Informationeller Prozess	172
5.2	Unternehmensprozess	173
6.	Prozesseinführung	175
6.1	Prozessvorbereitung	177
6.2	Prozesspräsentation	178
6.3	Prozessrealisation	178
6.4	Prozesskontrolle	179
6.5	Prozessdokumentation	180
6.5.1	Entscheidungstabelle	180
6.5.2	Prozessdiagramm	181
6.5.3	Blockschaltbild	182

6.5.4	Datenflussplan	183
6.5.5	Programmablaufplan	184
7.	Prozesscontrolling	184
7.1	Controllinginstanzen	185
7.2	Controllingaufgaben	185
E.	Projektorganisation	187
1.	Projektaufbauorganisation	189
1.1	Projektleiter	189
1.2	Projektgruppe	190
1.3	Gestaltungsformen	192
1.3.1	Reine Projektorganisation	193
1.3.2	Stabs-Projektorganisation	194
1.3.3	Matrix-Projektorganisation	195
1.3.4	Linien-Projektorganisation	196
2.	Projektprozessorganisation	198
2.1	Projektvorbereitung	198
2.1.1	Problemerkennung	199
2.1.2	Problemanalyse	199
2.1.3	Projektanalyse	200
2.2	Projektplanung	201
2.2.1	Aufgabenplanung	201
2.2.2	Personalplanung	204
2.2.3	Terminplanung	204
2.2.4	Sachmittelplanung	210
2.2.5	Kostenplanung	210
2.2.6	Finanzplanung	212
2.3	Projektgestaltung	212
2.3.1	Projektauslösung	213
2.3.2	Projektarbeiten	213
2.3.3	Projektsteuerung	214
2.4	Projekteinführung	215
2.4.1	Lösungseinführung	215
2.4.2	Abschlussarbeiten	217
3.	Projektcontrolling	218
3.1	Projektcontroller	218
3.2	Controllingaufgaben	221
3.2.1	Planungsaufgaben	221

3.2.2	Kontrollaufgaben	222
3.2.3	Informationsversorgung	223
3.2.4	Projektsteuerung	224

F. Organisationsentwicklung 225

1. Wandel 225

1.1 Arten 225

1.2 Phasen 226

2. Interventionen 227

2.1 Individuenbezogene Interventionen 227

2.2 Gruppenbezogene Interventionen 228

2.3 Organisationsbezogene Interventionen 228

3. Konzepte 229

3.1 Wertschöpfende Konzepte 229

3.1.1 Outsourcing 230

3.1.2 Insourcing 230

3.2 Lean-Konzepte 230

3.2.1 Lean-Aufbaukonzept 231

3.2.2 TQM-Konzept 231

3.2.3 Just-in-Time-Konzept 232

3.3 Team-Konzepte 232

3.4 Kooperative Konzepte 233

3.4.1 Strategische Allianzen 233

3.4.2 Joint Ventures 233

Übungsteil (Aufgaben und Fälle) 235

Lösungen 255

MiniLex 271

Literaturverzeichnis 296

Stichwortverzeichnis 307