

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 4. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
1. Einführung	1
<hr/>	
1.1 Unternehmensorganisation – welche Bedeutung sie für die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen hat	1
1.1.1 Typische Situationen im Entwicklungsverlauf von Unternehmen	1
1.1.2 Effizienz und Innovation – permanente Herausforderungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung	7
1.1.3 Beitrag der Unternehmensorganisation zum Erfolg	11
1.1.4 Organisationskompetenz – eine Schlüsselqualifikation für Fach- und Führungskräfte	13
1.2 Organisation – was ist das eigentlich?	13
1.2.1 Ausgewählte Begriffsauffassungen	14
1.2.2 Formale und informale Regeln	18
1.2.3 Schichtenmodell der Organisation	19
1.2.4 Erwartungen an eine gute Organisation	26
1.3 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	28
2. Gestalten der Aufbauorganisation	31
<hr/>	
2.1 Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation	31
2.1.1 Spezialisierung	32
2.1.2 Koordination	40
2.1.3 Leitungssystem	49
2.1.4 Entscheidungsdelegation	59
2.2 Grundformen der Aufbauorganisation	67
2.2.1 Funktionale Organisation	68
2.2.2 Divisionale Organisation	70
2.2.3 Matrixorganisation	75
2.2.4 Holdingorganisation	78
2.3 Erweiterte Formen der Aufbauorganisation	84
2.3.1 Produktmanagement	85
2.3.2 Kundenmanagement	89
2.3.3 Funktionsmanagement	95
2.3.4 Projektmanagement	99

2.4	Techniken zur Darstellung aufbauorganisatorischer Regelungen	104
2.4.1	Organigramm	105
2.4.2	Stellenbeschreibung	107
2.4.3	Funktionendiagramm	108
2.4.4	Organisationsanweisungen	110
2.5	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	111
3.	Gestalten der Prozessorganisation	113
3.1	Grundlagen der Prozessorganisation	113
3.1.1	Prozessorganisation in der Organisationslehre	113
3.1.2	Was man unter „Prozess“ versteht	115
3.1.3	Klassifizierung von Prozessen	118
3.1.4	Warum gut gestaltete Prozesse wichtig sind	124
3.1.5	Ziele beim Gestalten von Prozessen	126
3.2	Gestaltungsparameter der Prozessorganisation	131
3.2.1	Arbeitskräfte	131
3.2.2	Arbeitsteilung	135
3.2.3	Arbeitsfolgen	138
3.2.4	Arbeitsort	141
3.2.5	Arbeitsmethode	146
3.2.6	Arbeitsmittel	149
3.3	Vorgehensweise zum Gestalten von Prozessen	152
3.3.1	Prozesse definieren	154
3.3.2	Prozesse transparent machen	156
3.3.3	Prozesse gestalten	161
3.3.4	Neu gestaltete Prozesse einführen	166
3.3.5	Prozessleistung kontinuierlich ermitteln und verbessern	167
3.4	Techniken zur Darstellung der Prozessorganisation	173
3.4.1	Einfache Pfeildiagramme	173
3.4.2	Prozessdiagramme	175
3.4.3	Prozessbeschreibungen	179
3.4.4	Flussdiagramme	182
3.4.5	Wertstromdiagramm	185
3.4.6	Arbeits-, Prozess- und Verfahrensanweisungen	187
3.5	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	188
4.	Neuere Konzepte der Organisationsgestaltung	191
4.1	Darstellung ausgewählter Konzepte	191
4.1.1	Schlanke Organisation	192
4.1.2	Prozessorientierte Organisation	195

4.1.3	Lernende Organisation	197
4.1.4	Grenzenlose Organisation	200
4.1.5	Virtuelle Organisation	203
4.2	Aktuelle Gestaltungstrends	206
4.3	Managementmoden und ihr Nutzen	209
4.4	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	212
5.	Change Management: Organisatorische Veränderungsprozesse meistern	213
5.1	Veränderungen von Unternehmen	213
5.1.1	Gründe für Veränderungen	213
5.1.2	Arten von Veränderungen	215
5.2	Reaktionen auf Veränderungen	217
5.2.1	Reaktionen von Individuen	217
5.2.2	Reaktionen von und in Gruppen	222
5.3	Konzepte zur Bewältigung von organisatorischem Wandel	224
5.3.1	Organisationsgestaltung – Wandel als Planungsproblem	225
5.3.2	Organisationsentwicklung – Wandel als Umgang mit Widerständen	226
5.3.3	Organisationstransformation – Wandel als planbare Revolution	229
5.4	Management von Veränderungsprozessen	231
5.4.1	Change Management: Annäherung an einen populären Begriff	231
5.4.2	Phasen von Veränderungsprozessen	233
5.4.3	Zentrale Fragen eines Veränderungskonzepts	237
5.4.3.1	Wann mit den Veränderungen beginnen?	237
5.4.3.2	Wo die konzeptionellen Schwerpunkte setzen?	239
5.4.3.3	Wie die gewünschten Veränderungen erreichen?	242
5.4.3.4	Wie schnell die Veränderungen durchführen?	243
5.4.3.5	Wie die Betroffenen beteiligen?	244
5.4.3.6	Wie die Veränderung in die Breite tragen?	245
5.4.4	Wirksame Arbeitsstrukturen durch Projektorganisation	247
5.4.5	Rechtliche Aspekte organisatorischer Veränderungen	249
5.4.6	Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen	251
5.5	Fallbeispiel: Dramaturgie einer Reorganisation	253
5.6	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	259
6.	Methoden und Techniken der Organisationsarbeit	261
6.1	Komponenten des Organisationsmanagements	261
6.1.1	Methoden und Techniken des Organisationsmanagements	261
6.1.2	Projektmanagement in der Organisationsarbeit	263

6.2	Techniken zur Auftragsklärung	266
6.2.1	Zieldefinition	266
6.2.2	Stakeholderanalyse	269
6.3	Techniken zur Informationsgewinnung	271
6.3.1	Dokumentenanalyse	273
6.3.2	Selbstaufschreibung	274
6.3.3	Interview	276
6.3.4	Schriftliche Befragung	280
6.3.5	Beobachtung	281
6.3.6	Messung	283
6.3.7	Schätzung	285
6.4	Techniken zur Beschreibung der Ist-Situation	286
6.4.1	Aufgaben- und Ablaufanalyse	287
6.4.2	Quantitative Datenanalyse	289
6.4.3	Durchlaufzeitanalyse	292
6.4.4	Kennzahlenanalyse	293
6.4.5	Kostenanalyse	295
6.4.6	Schnittstellenanalyse	297
6.4.7	Wertschöpfungsanalyse	299
6.5	Techniken zur Beurteilung der Ist-Situation	301
6.5.1	Benchmarking	301
6.5.2	Checklisten	303
6.5.3	Problemanalyse	305
6.6	Techniken zur Entwicklung von Lösungsalternativen	309
6.6.1	Brainstorming	309
6.6.2	Brainwriting	311
6.6.3	Kreativitäts-Checkliste	313
6.6.4	Morphologischer Kasten	314
6.7	Techniken zur Bewertung von Lösungsansätzen	316
6.7.1	Intuitive Gesamtbewertung	316
6.7.2	Argumentative Bewertung	318
6.7.3	Punktbewertung	319
6.7.4	Wirtschaftliche Bewertung	322
6.8	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	326
	Literaturverzeichnis	329
	Stichwortverzeichnis	341