

Zur Reihe: Kompakt-Training praktische Betriebswirtschaft	5
Vorwort	6
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	28
1.4.2 Zweckmäßigkeit	28
1.4.3 Gleichgewichtigkeit	29
1.5 Effizienz	29
1.5.1 Ökonomische Effizienz	29
1.5.2 Soziale Effizienz	30
1.6 Beurteilung	30
1.6.1 Vorteile	30
1.6.2 Nachteile	31
2. Organisationsproblem	31
2.1 Ziele	32
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	37
3.1.2 Informelle Organisation	37
3.2 Gegenstandsbezogene Arten	37
3.2.1 Aufbauorganisation	38
3.2.2 Prozessorganisation	38
3.2.3 Projektorganisation	39
3.3 Anlassbezogene Arten	39
3.3.1 Neuorganisation	39
3.3.2 Reorganisation	40
4. Organisationsabteilung	42
4.1 Aufgaben	42
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	52
2.1.3 Beobachtung	53
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	60

2.3	Kreativitätstechniken	61
2.3.1	Brainstorming	61
2.3.2	Methode 635	62
2.3.3	Synektik	62
2.3.4	Morphologie	63
2.4	Arbeitstechniken	64
3.	Organisationsmethoden	65
C.	Aufbauorganisation	67
1.	Aufbauvorbereitung	68
1.1	Aufbauanalyse	68
1.1.1	Istaufnahme	69
1.1.2	Istkritik	70
1.2	Aufbauplanung	71
1.2.1	Zielplanung	71
1.2.2	Konzeptplanung	72
2.	Stellenaufbauorganisation	73
2.1	Stellengestaltung	73
2.1.1	Aufgabenanalyse	73
2.1.2	Aufgabensynthese	75
2.2	Aufbaufestlegungen	77
2.2.1	Organisationseinheiten	77
2.2.2	Zentralisation/Dezentralisation	80
2.2.2.1	Zentralisation	80
2.2.2.2	Dezentralisation	81
2.2.3	Tätigkeiten	83
2.2.3.1	Zeitbezogene Tätigkeiten	83
2.2.3.2	Aufgabenbezogene Tätigkeiten	84
2.2.4	Aufgabenträger	84
2.2.4.1	Bezeichnung	85
2.2.4.2	Befähigung	85
2.2.5	Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung	86
2.2.5.1	Aufgabe	86
2.2.5.2	Kompetenz	87
2.2.5.3	Verantwortung	88
2.2.6	Verbindungswege	88
2.2.6.1	Längsverbindungen	89
2.2.6.2	Querverbindungen	90

2.2.6.3	Diagonalverbindungen	90
2.2.6.4	Richtlinienverbindungen	91
2.2.6.5	Außenverbindungen	92
3.	Gruppenaufbauorganisation	93
3.1	Gruppenarten	93
3.2	Gruppenbeispiel	95
4.	Bereichsaufbauorganisation	96
4.1	Materialbereich	96
4.2	Produktionsbereich	97
4.3	Marketingbereich	98
4.4	Personalbereich	99
4.5	Finanz- und Rechnungswesen	100
4.6	Informationsbereich	101
5.	Unternehmensaufbauorganisation	102
5.1	Unternehmensstrukturierung	103
5.1.1	Horizontale Unternehmensstrukturierung	103
5.1.2	Vertikale Unternehmensstrukturierung	104
5.1.2.1	Leitungsspanne	104
5.1.2.2	Hierarchieebenen	105
5.2	Unternehmensleitung	106
5.2.1	Rechtsform-Modelle	106
5.2.2	Prinzipien-Modelle	107
5.2.2.1	Kollegialprinzip	107
5.2.2.2	Direktorialprinzip	108
5.2.3	Ressort-Modelle	108
5.2.3.1	Funktionsmodell	109
5.2.3.2	Divisionsmodell	109
5.2.3.3	Regionenmodell	109
5.2.3.4	Kundenmodell	110
5.2.3.5	Mischformen-Modell	110
5.3	Organisationssysteme	111
5.3.1	Liniensystem	111
5.3.2	Funktionssystem	113
5.3.3	Stabliniensystem	114
5.4	Organisationsformen	115
5.4.1	Grundformen	116
5.4.1.1	Sektoralorganisation	116
5.4.1.2	Funktionalorganisation	117
5.4.1.3	Spartenorganisation	118

5.4.1.3.1	Produktorganisation	119
5.4.1.3.2	Regionalorganisation	120
5.4.1.3.3	Kundenorganisation	121
5.4.1.4	Matrixorganisation	123
5.4.1.5	Tensororganisation	125
5.4.2	Abgeleitete Organisationsformen	126
5.4.2.1	Center-Organisation	126
5.4.2.2	Holding-Organisation	127
5.4.2.3	SGE-Management	128
5.4.2.4	Produktmanagement	128
5.4.2.5	Prozessmanagement	129
5.4.2.6	Kundenmanagement	131
5.4.2.7	Projektmanagement	132
6.	Aufbaueinführung	132
6.1	Aufbauentwicklung	133
6.1.1	Aufbauvorbereitung	133
6.1.2	Aufbaupräsentation	134
6.1.3	Aufbaurealisierung	135
6.1.4	Aufbaukontrolle	136
6.2	Aufbaudokumentation	136
6.2.1	Organisationshandbuch	137
6.2.2	Organisationsplan	138
6.2.2.1	Handelsunternehmen	139
6.2.2.2	Banken	139
6.2.2.3	Versicherungen	140
6.2.2.4	Verkehrsunternehmen	141
6.2.2.5	Industrieunternehmen	143
6.2.3	Stellenbeschreibung	144
6.2.4	Stellenbesetzungsplan	145
6.2.5	Funktionendiagramm	145
7.	Aufbaucontrolling	146
7.1	Controllinginstanzen	147
7.2	Controllingaufgaben	147
D.	Prozessorganisation	149
1.	Prozessvorbereitung	151
1.1	Prozessanalyse	151
1.1.1	Istaufnahme	151

1.1.2 Istkritik	153
1.2 Prozessplanung	154
1.2.1 Zielplanung	154
1.2.2 Konzeptplanung	155
2. Einzelprozessorganisation	155
2.1 Arbeitsganggestaltung	156
2.1.1 Arbeitsanalyse	156
2.1.2 Arbeitssynthese	158
2.2 Arbeitsfestlegungen	160
2.2.1 Arbeitsplatzbedarfsermittlung	160
2.2.2 Arbeitsplatzgestaltung	160
2.2.3 Arbeitsprozessgestaltung	161
3. Gruppenprozessorganisation	162
3.1 Gruppenprozesse	162
3.2 Fertigungsinseln	162
4. Bereichsprozessorganisation	164
4.1 Marketingbereichsprozess	165
4.2 Produktionsbereichsprozess	166
4.3 Materialbereichsprozess	168
4.4 Personalbereichsprozess	169
4.5 Finanzbereichsprozess	170
4.6 Rechnungswesenprozess	171
4.7 Informationsbereichsprozess	172
5. Unternehmensprozessorganisation	174
5.1 Teilprozesse	174
5.1.1 Güterwirtschaftlicher Prozess	174
5.1.2 Finanzwirtschaftlicher Prozess	175
5.1.3 Informationeller Prozess	176
5.2 Unternehmensprozess	177
6. Prozesseinführung	179
6.1 Prozessvorbereitung	181
6.2 Prozesspräsentation	182
6.3 Prozessrealisation	182
6.4 Prozesskontrolle	183
6.5 Prozessdokumentation	183
6.5.1 Entscheidungstabelle	184
6.5.2 Prozessdiagramm	185
6.5.3 Blockschaltbild	186
6.5.4 Datenflussplan	187

6.5.5	Programmablaufplan	188
7.	Prozesscontrolling	188
7.1	Controllinginstanzen	189
7.2	Controllingaufgaben	189
E.	Projektorganisation	191
1.	Projektaufbauorganisation	193
1.1	Projektleiter	193
1.2	Projektgruppe	194
1.3	Gestaltungsformen	196
1.3.1	Reine Projektorganisation	197
1.3.2	Stabs-Projektorganisation	198
1.3.3	Matrix-Projektorganisation	199
1.3.4	Linien-Projektorganisation	200
2.	Projektprozessorganisation	202
2.1	Projektvorbereitung	203
2.1.1	Problemerkennung	203
2.1.2	Problemanalyse	204
2.1.3	Projektanalyse	205
2.2	Projektplanung	205
2.2.1	Aufgabenplanung	206
2.2.2	Personalplanung	208
2.2.3	Terminplanung	208
2.2.4	Sachmittelplanung	214
2.2.5	Kostenplanung	214
2.2.6	Finanzplanung	216
2.3	Projektgestaltung	216
2.3.1	Projektauslösung	217
2.3.2	Projektarbeiten	217
2.3.3	Projektsteuerung	218
2.4	Projekteinführung	219
2.4.1	Lösungseinführung	219
2.4.2	Abschlussarbeiten	221
3.	Projektcontrolling	222
3.1	Projektcontroller	223
3.2	Controllingaufgaben	225
3.2.1	Planungsaufgaben	225
3.2.2	Kontrollaufgaben	226

3.2.3 Informationsversorgung	227
3.2.4 Projektsteuerung	228

F. Organisationsentwicklung 229

1. Wandel 229

1.1 Arten	229
1.2 Phasen	230

2. Interventionen 231

2.1 Individuenbezogene Interventionen	231
2.2 Gruppenbezogene Interventionen	232
2.3 Organisationsbezogene Interventionen	232

3. Konzepte 233

3.1 Wertschöpfende Konzepte	233
3.1.1 Outsourcing	234
3.1.2 Insourcing	234
3.2 Lean-Konzepte	234
3.2.1 Lean-Aufbaukonzept	235
3.2.2 TQM-Konzept	235
3.2.3 Just-in-Time-Konzept	236
3.3 Team-Konzepte	236
3.4 Kooperative Konzepte	237
3.4.1 Strategische Allianzen	237
3.4.2 Joint Ventures	237

Übungsteil (Aufgaben/Fälle) 239

Lösungen 257

MiniLex 279

Literaturverzeichnis 305

Stichwortverzeichnis 317