

Vorwort zur 5. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XI

## **1. Einführung** **1**

---

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	9
1.1.3 Beitrag der Unternehmensorganisation zum Erfolg	15
1.1.4 Organisationskompetenz – eine Schlüsselqualifikation für Fach- und Führungskräfte	18
1.2 Organisation – was ist das eigentlich?	19
1.2.1 Ausgewählte Begriffsauffassungen	19
1.2.2 Formale und informale Organisation	24
1.2.3 Schichtenmodell der Organisation	25
1.2.4 Erwartungen an eine gute Organisation	31
1.3 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	34

## **2. Gestalten der Aufbauorganisation** **37**

---

2.1 Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation	37
2.1.1 Spezialisierung	38
2.1.2 Koordination	46
2.1.3 Leitungssystem	56
2.1.4 Entscheidungsdelegation	69
2.2 Grundformen der Aufbauorganisation	78
2.2.1 Funktionale Organisation	79
2.2.2 Divisionale Organisation	81
2.2.3 Matrixorganisation	87
2.2.4 Holdingorganisation	92
2.3 Erweiterte Formen der Aufbauorganisation	98
2.3.1 Produktmanagement	99
2.3.2 Kundenmanagement	103
2.3.3 Funktionsmanagement	108
2.3.4 Projektmanagement	112
2.3.5 Strategische Geschäftseinheiten	117

2.4	Techniken zur Darstellung aufbauorganisatorischer Regelungen	119
2.4.1	Organigramm	120
2.4.2	Stellenbeschreibung	122
2.4.3	Funktionendiagramm	123
2.4.4	Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungspläne und Satzungen	125
2.5	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	126
<b>3. Gestalten der Prozessorganisation</b>		<b>129</b>
<hr/>		
3.1	Grundlagen der Prozessorganisation	129
3.1.1	Prozessorganisation in der Organisationslehre	129
3.1.2	Was man unter „Prozess“ versteht	130
3.1.3	Klassifizierung von Prozessen	132
3.1.4	Warum gut gestaltete Prozesse wichtig sind	140
3.1.5	Ziele beim Gestalten von Prozessen	142
3.2	Gestaltungsparameter der Prozessorganisation	147
3.2.1	Arbeitskräfte	148
3.2.2	Arbeitsteilung	152
3.2.3	Arbeitsfolgen	155
3.2.4	Arbeitsort	159
3.2.5	Arbeitsmethode	164
3.2.6	Arbeitsmittel	167
3.3	Vorgehensweise zum Gestalten und Optimieren von Prozessen	170
3.3.1	Prozesse definieren	171
3.3.2	Prozesse transparent machen	174
3.3.3	Prozesse gestalten	177
3.3.4	Neu gestaltete Prozesse einführen	183
3.3.5	Prozessleistung kontinuierlich ermitteln und verbessern	184
3.4	Techniken zur Darstellung der Prozessorganisation	189
3.4.1	Textliche Darstellung	189
3.4.2	Tabellarische Darstellung	192
3.4.3	Grafische Darstellung	193
3.4.4	Arbeits-, Prozess- und Verfahrensanweisungen	202
3.5	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	203
<b>4. Neuere Konzepte der Organisationsgestaltung</b>		<b>205</b>
<hr/>		
4.1	Darstellung ausgewählter Konzepte	205
4.1.1	Schlanke Organisation	206
4.1.2	Prozessorientierte Organisation	209
4.1.3	Lernende Organisation	211
4.1.4	Grenzenlose Organisation	213

4.1.5 Virtuelle Organisation	216
4.1.6 Agile Organisation	219
4.2 Aktuelle Gestaltungstrends	225
4.3 Managementmoden und ihr Nutzen	227
4.4 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	229
<b>5. Change Management: Organisatorische Veränderungsprozesse meistern</b>	<b>231</b>
<hr/>	
5.1 Veränderungen von Unternehmen	231
5.1.1 Gründe für Veränderungen	231
5.1.2 Arten von Veränderungen	233
5.2 Reaktionen auf Veränderungen	235
5.2.1 Reaktionen von Individuen	235
5.2.2 Reaktionen von und in Gruppen	240
5.3 Konzepte zur Bewältigung von organisatorischem Wandel	242
5.3.1 Organisationsgestaltung – Wandel als Planungsproblem	243
5.3.2 Organisationsentwicklung – Wandel als Umgang mit Widerständen	245
5.3.3 Organisationstransformation – Wandel als planbare Revolution	248
5.4 Management von Veränderungsprozessen	250
5.4.1 Change Management: Annäherung an einen populären Begriff	250
5.4.2 Phasen von Veränderungsprozessen	251
5.4.3 Zentrale Fragen eines Veränderungskonzepts	256
5.4.3.1 Wann mit den Veränderungen beginnen?	256
5.4.3.2 Wo die konzeptionellen Schwerpunkte setzen?	258
5.4.3.3 Wie die gewünschten Veränderungen erreichen?	261
5.4.3.4 Wie schnell die Veränderungen durchführen?	262
5.4.3.5 Wie die Betroffenen beteiligen?	263
5.4.3.6 Wie die Veränderung in die Breite tragen?	265
5.4.4 Wirksame Arbeitsstrukturen durch Projektorganisation	266
5.4.5 Rechtliche Aspekte organisatorischer Veränderungen	268
5.4.6 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen	271
5.5 Fallbeispiel: Dramaturgie einer Reorganisation	272
5.6 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	278
<b>6. Methoden und Techniken der Organisationsarbeit</b>	<b>279</b>
<hr/>	
6.1 Komponenten des Organisationsmanagements	279
6.1.1 Methoden und Techniken des Organisationsmanagements	279
6.1.2 Projektmanagement in der Organisationsarbeit	281
6.2 Techniken zur Auftragsklärung	284
6.2.1 Zieldefinition	284
6.2.2 Stakeholderanalyse	287

6.3	Techniken zur Informationsgewinnung	290
6.3.1	Dokumentenanalyse	292
6.3.2	Selbstaufschreibung	292
6.3.3	Interview	295
6.3.4	Schriftliche Befragung	298
6.3.5	Beobachtung	299
6.3.6	Messung	301
6.3.7	Schätzung	303
6.4	Techniken zur Beschreibung der Ist-Situation	304
6.4.1	Aufgaben- und Ablaufanalyse	305
6.4.2	Quantitative Datenanalyse	307
6.4.3	Durchlaufzeitanalyse	310
6.4.4	Kennzahlenanalyse	311
6.4.5	Kostenanalyse	313
6.4.6	Schnittstellenanalyse	315
6.4.7	Wertschöpfungsanalyse	317
6.5	Techniken zur Beurteilung der Ist-Situation	318
6.5.1	Benchmarking	319
6.5.2	Checklisten	320
6.5.3	Problemanalyse	322
6.6	Techniken zur Entwicklung von Lösungsalternativen	326
6.6.1	Brainstorming	326
6.6.2	Brainwriting	328
6.6.3	Kreativitäts-Checkliste	330
6.6.4	Morphologischer Kasten	331
6.7	Techniken zur Bewertung von Lösungsansätzen	332
6.7.1	Intuitive Gesamtbewertung	333
6.7.2	Argumentative Bewertung	335
6.7.3	Punktbewertung	336
6.7.4	Wirtschaftliche Bewertung	339
6.8	Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	343
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>345</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>359</b>