

Inhaltsverzeichnis

VORWORTE.....	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XIX
1 GRUNDLAGEN DER ORGANISATION	1
1.1 Begriffsbestimmung	1
1.1.1 Ausgangsüberlegung.....	1
1.1.2 Funktionaler Organisationsbegriff	2
1.1.3 Institutionaler Organisationsbegriff	3
1.1.4 Instrumentaler Organisationsbegriff.....	4
1.2 Ziel, Aufgaben, Anforderungen und Umfang.....	7
1.2.1 Ziel der Organisation.....	7
1.2.2 Aufgaben der Organisation	11
1.2.3 Anforderungen an die Organisation	13
1.2.4 Umfang organisatorischer Regeln	16
1.3 Abgrenzung der Organisation zu verwandten Begriffen.....	19
1.4 Arten der Organisation	21
1.5 Organisation als Managementaufgabe.....	23
1.5.1 Einordnung der Organisation in den Managementprozess	23
1.5.2 Organisation als Funktion der Unternehmensführung.....	25
1.5.3 Durchführung der organisatorischen Maßnahmen	27
1.6 Zusammenfassung und Ausblick.....	29
1.7 Wiederholungsfragen.....	29
2 VORGEHENSWEISE BEI DER ORGANISATIONSGESTALTUNG	31
2.1 Bedeutung von Aufbau- und Prozessorganisation.....	31
2.2 Organisatorische Differenzierung und Integration.....	32
2.2.1 Grundsätzliche Vorgehensweise.....	32

2.2.2	Aufgabenanalyse und -synthese	34
2.2.2.1	Definition und Merkmale der Aufgabe.....	34
2.2.2.2	Aufgabenanalyse.....	36
2.2.2.3	Aufgabensynthese	38
2.2.3	Arbeitsanalyse und -synthese.....	41
2.2.4	Prozessanalyse und -synthese.....	43
2.3	Zusammenfassung und Ausblick	44
2.4	Wiederholungsfragen.....	45
3	GESTALTUNG DER AUFBAUORGANISATION	47
3.1	Überblick über die vier Gestaltungsparameter.....	47
3.2	Gestaltungsparameter Spezialisierung	48
3.2.1	Überblick	48
3.2.2	Arbeitsteilung.....	49
3.2.3	Kriterien der Spezialisierung	52
3.2.4	Bildung von Stellen	54
3.2.4.1	Vorbemerkung: Unterschied zwischen Stelle und Arbeitsplatz.....	54
3.2.4.2	Kongruenzprinzip der Organisation	54
3.2.4.3	Kompetenz des Aufgabenträgers	56
3.2.4.4	Übernahme von Verantwortung.....	59
3.2.4.5	Weitere Aspekte der Stellenbildung	60
3.2.5	Stellenarten	60
3.2.5.1	Grundsätzliches.....	60
3.2.5.2	Instanzen (Leitungshauptstellen)	63
3.2.5.3	Leitungshilfsstellen.....	70
3.2.5.4	Ausführungsstellen.....	76
3.2.6	Stellenbemessung	76
3.2.7	Abteilungsbildung	79
3.2.8	Grad der Spezialisierung und Tendenzen zur Generalisierung	82
3.2.8.1	Wirkungen der Spezialisierung und der Generalisierung.....	82
3.2.8.2	Neuere Formen der Arbeitsstrukturierung.....	86
3.3	Gestaltungsparameter Koordination.....	88
3.3.1	Überblick	88
3.3.2	Instrumente der Fremdkoordination	90
3.3.2.1	Koordination durch persönliche Weisungen	90
3.3.2.2	Koordination durch Programme	92
3.3.2.3	Koordination durch Ziele und Pläne	93
3.3.3	Instrumente der Selbstkoordination.....	96
3.3.3.1	Koordination durch Selbstabstimmung	96
3.3.3.2	Koordination durch interne Märkte.....	99
3.3.3.3	Koordination durch die Unternehmenskultur	102

3.3.3.4	Koordination durch Professionalisierung.....	105
3.4	Gestaltungsparameter Konfiguration (Leitungssystem)	107
3.4.1	Überblick	107
3.4.2	Leitungsspanne und Leitungstiefe.....	108
3.4.3	Grundformen der Leitungssysteme	112
3.4.3.1	Einliniensystem.....	112
3.4.3.2	Klassisches Mehrliniensystem.....	114
3.4.3.3	Stab-Liniensystem.....	116
3.5	Gestaltungsparameter Kompetenzverteilung (Entscheidungsdelegation)	121
3.6	Zusammenfassung und Ausblick	123
3.7	Wiederholungsfragen.....	124
4	FORMEN DER AUFBAUORGANISATION	127
4.1	Primärorganisation	127
4.1.1	Vorbemerkung.....	127
4.1.2	Funktionale Organisation	128
4.1.3	Divisionale Organisation.....	131
4.1.4	Matrixorganisation	136
4.1.5	Erweiterungen der Grundformen	141
4.1.5.1	Tensororganisation	141
4.1.5.2	Holding-Organisation	143
4.2	Sekundärorganisationen	147
4.2.1	Vorbemerkung.....	147
4.2.2	Produktmanagement-Organisation	148
4.2.3	Key-Account Management.....	149
4.2.4	Marktmanagement-Organisation.....	151
4.2.5	Funktionsmanagement-Organisation.....	153
4.2.6	Strategische Geschäftseinheiten.....	154
4.2.7	Projektorganisation	158
4.2.7.1	Abgrenzung.....	158
4.2.7.2	Grundformen.....	159
4.2.7.2.1	Stabs-Projektorganisation	159
4.2.7.2.2	Reine Projektorganisation (Task Force)	162
4.2.7.2.3	Matrix-Projektorganisation	165
4.2.8	Parallelhierarchien	168
4.3	Zusammenfassung und Ausblick	172
4.4	Wiederholungsfragen.....	174

5	DARSTELLUNGSTECHNIKEN DER AUFBAUORGANISATION.....	177
5.1	Überblick	177
5.2	Organigramme.....	178
5.2.1	Begriff und Aufgaben	178
5.2.2	Symbole	179
5.2.3	Organigrammformen.....	181
5.3	Stellenbeschreibungen (Job Description).....	185
5.3.1	Definition und Abgrenzung	185
5.3.2	Inhalte und Einsatzmöglichkeiten	186
5.3.3	Verknüpfung mit anderen Führungsinstrumenten.....	189
5.4	Funktionendiagramme	191
5.4.1	Begriff und Aufgaben	191
5.4.2	Symbole und Formen	192
5.5	Kommunigramme.....	194
5.6	Zusammenfassung und Ausblick	195
5.7	Wiederholungsfragen.....	196
6	GESTALTUNG DER PROZESSORGANISATION	197
6.1	Vorbemerkung	197
6.1.1	Ablauforganisation versus Prozessorganisation	197
6.1.2	Prozessorganisation als Primär- oder Sekundärorganisation	199
6.2	Grundlagen der Prozessorganisation.....	201
6.2.1	Begriffsbestimmungen	201
6.2.2	Merkmale von Prozessen	202
6.2.3	Systematisierung von Prozessen	203
6.2.4	Prozessketten	205
6.2.5	Gegenstand der Prozessorganisation	208
6.2.6	Ziele der Prozessorganisation	210
6.2.6.1	Überblick.....	210
6.2.6.2	Minimierung der Durchlaufzeiten	211
6.2.6.3	Minimierung der Prozesskosten.....	213
6.2.6.4	Sicherstellung der geforderten Qualität.....	215
6.2.6.5	Steigerung der Innovationsfähigkeit	217
6.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung.....	218
6.3.1	Vorbemerkung.....	218
6.3.2	Prozessdefinition und -analyse.....	218

6.3.3	Prozessstrukturierung.....	221
6.3.4	Prozesseinführung.....	225
6.3.5	Prozessoptimierung	226
6.4	Besonderheiten der Organisationsgestaltung von Fertigung und Verwaltung	228
6.4.1	Vorbemerkung.....	228
6.4.2	Organisation im Fertigungsbereich	229
6.4.2.1	Strukturierung der Arbeitsteilung und -verteilung (personale Synthese)...	230
6.4.2.1.1	Strukturierung der Arbeitsteilung	230
6.4.2.1.2	Bestimmung des Arbeitspensums.....	233
6.4.2.2	Zeitliche Strukturierung (temporale Synthese).....	235
6.4.2.3	Räumliche Strukturierung (lokale Synthese)	237
6.4.2.3.1	Vorbemerkung	237
6.4.2.3.2	Organisationstypen der Fertigung	237
6.4.2.3.2.1	Werkstattfertigung	238
6.4.2.3.2.2	Fließfertigung	240
6.4.2.3.2.3	Teilautonome Arbeitsgruppen.....	242
6.4.2.3.3	Zusammenhang zwischen Organisations- und Leistungstypen.....	247
6.4.3	Organisation im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich	249
6.4.3.1	Personale, temporale und lokale Synthese	249
6.4.3.2	Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation des Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichs	250
6.4.3.2.1	Vorbemerkung.....	250
6.4.3.2.2	Dezentralisierung von Arbeitsplätzen	251
6.4.3.2.2.1	Desk-Sharing-Konzepte oder virtuelle Büros	251
6.4.3.2.2.2	Telework	253
6.4.3.2.3	Dezentralisierung von Entscheidungen.....	258
6.5	Zusammenfassung und Ausblick	259
6.6	Wiederholungsfragen.....	260
7	DARSTELLUNGSTECHNIKEN DER PROZESSORGANISATION	263
7.1	Überblick	263
7.2	Einfache Pfeildiagramme	264
7.3	Verbale Prozessbeschreibungen und Arbeits- und Verfahrensanweisungen ..	265
7.4	Prozessdiagramme.....	268
7.5	Flussdiagramme	270

7.6	Prozesslandkarten.....	272
7.7	Zusammenfassung und Ausblick	273
7.8	Wiederholungsfragen.....	274
8	INFORMALE ORGANISATION	275
8.1	Abgrenzung von informaler und formaler Organisation	275
8.2	Formen informaler Organisation.....	277
8.2.1	Informale Gruppen.....	277
8.2.2	Informale Normen.....	278
8.2.3	Informale Kommunikation	279
8.2.4	Sozialer Status	280
8.2.5	Informale Führung.....	281
8.3	Auswirkungen der informalen Organisation auf das Betriebsgeschehen	282
8.4	Unternehmenskultur als Gestaltungsinstrument	284
8.5	Darstellungstechniken der informalen Organisation	287
8.5.1	Soziometrische Tests	287
8.5.2	Organisationsaufstellung.....	293
8.6	Zusammenfassung und Ausblick	295
8.7	Wiederholungsfragen.....	296
9	NEUERE ORGANISATORISCHE KONZEPTE.....	299
9.1	Aktuelle Situation.....	299
9.2	Modulare Organisation.....	301
9.3	Fraktale Organisation	304
9.4	Netzwerkorganisation.....	306
9.5	Virtuelle Organisation.....	309
9.6	Lean Management.....	312
9.7	Agiles Arbeiten.....	316
9.8	Zusammenfassung und Ausblick	319
9.9	Wiederholungsfragen.....	320

10	GEPLANTER ORGANISATORISCHER WANDEL	323
10.1	Ursachen für organisatorischen Wandel.....	323
10.2	Formen des organisatorischen Wandels.....	327
10.3	Bereiche und Konzepte des geplanten organisatorischen Wandels.....	328
10.3.1	Bereiche des geplanten organisatorischen Wandels.....	328
10.3.2	Konzepte des Wandels	329
10.3.2.1	Reorganisation.....	329
10.3.2.2	Business Reengineering	330
10.3.2.3	Organisationsentwicklung	334
10.3.2.4	Change Management.....	335
10.4	Hemmnisse bei geplantem organisatorischem Wandel.....	337
10.4.1	Ursachen für Hemmnisse.....	337
10.4.2	Argumentation und Vorgehensweise der Betroffenen.....	339
10.4.3	Umgang mit Widerständen	341
10.5	Erfolgsfaktoren und Fehler des organisatorischen Wandels	342
10.6	Zusammenfassung und Ausblick	343
10.7	Wiederholungsfragen.....	345
11	AUSBLICK: ORGANISATION - TRENDS	347
	LITERATURVERZEICHNIS	353
	STICHWORTVERZEICHNIS	369