

Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	23
A. Grundlagen	25
1. Organisation	26
1.1 Wesen	26
1.1.1 Aufgaben	27
1.1.1.1 Gestaltungsbezogene Aufgaben	28
1.1.1.2 Verhaltensbezogene Aufgaben	28
1.1.1.3 Prozessbezogene Aufgaben	29
1.1.2 Ziele	29
1.1.2.1 Organisationsziele	30
1.1.2.2 Kundenziele	30
1.1.2.3 Mitarbeiterziele	31
1.1.3 Einflussgrößen	32
1.1.3.1 Interne Situationsfaktoren	32
1.1.3.2 Externe Situationsfaktoren	33
1.2 System	34
1.2.1 Systemarten	35
1.2.2 Systemmerkmale	37
1.2.3 Systemdeterminanten	38
1.2.3.1 Systemziele	39
1.2.3.2 Systemelemente	39
1.2.3.3 Systembeziehungen	40
1.2.3.4 Systemverhalten	40
1.3 Prinzipien	41
1.3.1 Wirtschaftlichkeit	41
1.3.2 Zweckmäßigkeit	42
1.3.3 Gleichgewichtigkeit	42
1.4 Effizienz	44
1.4.1 Ökonomische Effizienz	44
1.4.2 Soziale Effizienz	45
2. Organisationsarten	46
2.1 Entstehungsbezogene Arten	46
2.1.1 Formelle Organisation	46
2.1.2 Informelle Organisation	47
2.2 Anlassbezogene Arten	47
2.2.1 Neuorganisation	47
2.2.2 Reorganisation	48
2.3 Gegenstandsbezogene Arten	49
2.3.1 Projektorganisation	49
2.3.2 Aufbauorganisation	50

2.3.3 Prozessorganisation	51
3. Organisationsabteilung	52
3.1 Aufgaben	52
3.1.1 Organisationsanalyse	52
3.1.2 Organisationsplanung	53
3.1.3 Organisationsgestaltung	54
3.1.4 Organisationseinführung	54
3.2 Strukturierung	55
3.2.1 Abteilungsaufbau	55
3.2.1.1 Organisationspersonal	55
3.2.1.2 Organisationseinordnung	56
3.2.2 Abteilungsprozess	57
3.2.2.1 Organisationsauftrag	58
3.2.2.2 Organisationsinstrumente	59
3.2.2.3 Organisationsgegenstand	59
3.2.2.4 Organisationserfolg	60
3.3 Entscheidungen	60
4. Organisationscontrolling	62
4.1 Controllinginstanzen	62
4.2 Controllingaufgaben	63
4.2.1 Planungsaufgaben	63
4.2.2 Kontrollaufgaben	64
4.2.3 Steuerungsaufgaben	65
4.2.4 Informationsversorgung	65
Kontrollfragen	67
B. Organisationsinstrumente	69
1. Organisationsmittel	69
1.1 Sachmittel	69
1.1.1 Traditionelle Mittel	69
1.1.2 Datenverarbeitungsmittel	70
1.1.3 Kommunikationsmittel	71
1.2 Hilfsmittel	71
1.2.1 Vorgaben	72
1.2.2 Modelle	72
1.2.3 Tools	73
1.2.4 Maßnahmen	74
2. Organisationstechniken	74
2.1 Aufnahmetechniken	75
2.1.1 Interview	75
2.1.1.1 Vorbereitung	75
2.1.1.2 Durchführung	77
2.1.1.3 Auswertung	78
2.1.1.4 Anwendung	78
2.1.2 Fragebogen	79
2.1.3 Beobachtung	80

2.1.4 Multimomentaufnahme	81
2.1.5 Selbstaufschreibung	83
2.1.6 Dokumentenauswertung	84
2.1.7 Experiment	85
2.1.8 Konferenz	86
2.2 Analysetechniken	86
2.2.1 Gesamtanalyse-Techniken	87
2.2.1.1 Grundlagenanalyse	87
2.2.1.2 Checklistentechnik	87
2.2.1.3 Benchmarking	89
2.2.1.4 Schwachstellenanalyse	90
2.2.2 Teilanalyse-Techniken	91
2.2.2.1 Wirtschaftlichkeitsanalyse	92
2.2.2.2 ABC-Analyse	92
2.2.2.3 Technizitätsanalyse	96
2.2.2.4 Datenmatrixanalyse	98
2.2.2.5 Entscheidungstabellenanalyse	99
2.2.2.6 Kommunikationsanalyse	100
2.3 Kreativitätstechniken	101
2.3.1 Brainstorming	101
2.3.2 Methode 635	103
2.3.3 Synektik	104
2.3.4 Morphologie	105
3. Organisationsmethoden	106
3.1 Zehnstufen-Aufbaumethode	106
3.2 Dreistufen-Prozessmethode	108
3.3 Vierstufen-Projektmethode	108
Kontrollfragen	110
C. Projektorganisation	113
1. Projekt	113
1.1 Arten	114
1.1.1 Ausrichtungsbezogene Projekte	115
1.1.2 Ausstattungsbezogene Projekte	116
1.1.3 Trägerbezogene Projekte	116
1.1.4 Funktionsbezogene Projekte	117
1.2 Ziele	117
1.2.1 Messbarkeit	118
1.2.2 Formulierung	118
1.3 Mittel	119
1.4 Einflüsse	119
1.5 Prozess	120
2. Projektvorbereitung	121
2.1 Problemerkmittlung	121
2.1.1 Ursachenermittlung	122
2.1.2 Fehlerermittlung	122
2.1.3 Zukunftsermittlung	123

2.2 Problemanalyse	123
2.2.1 Problemdefinition	124
2.2.2 Problemabgrenzung	125
2.2.3 Problemdarlegung	125
2.2.4 Problemlösung	126
2.3 Alternativentwicklung	126
2.3.1 Quellenauswertung	127
2.3.2 Problembezogene Aktivitäten	127
2.4 Erfolgseinschätzung	127
2.4.1 Machbarkeitsanalyse	128
2.4.2 Risikoanalyse	128
2.5 Projektierungsentscheidungen	129
2.5.1 Projektleiter	130
2.5.1.1 Aufgaben	130
2.5.1.2 Ziele	131
2.5.1.3 Befugnisse	132
2.5.1.4 Verantwortung	133
2.5.1.5 Anforderungen	134
2.5.2 Projektgruppe	135
2.5.2.1 Gruppenstruktur	135
2.5.2.2 Gruppenarbeit	137
2.5.2.3 Gruppenarten	137
2.5.2.4 Gruppenqualifikation	139
2.5.3 Projektinstitutionen	139
2.5.3.1 Lenkungsausschuss	140
2.5.3.2 Lenkungskollegium	140
2.5.3.3 Fachausschuss	140
2.5.4 Projektexterten	141
2.5.4.1 Interne Experten	141
2.5.4.2 Externe Experten	142
2.5.5 Projekteinbindung	143
2.5.5.1 Reine Projektorganisation	144
2.5.5.2 Stabs-Projektorganisation	144
2.5.5.3 Matrix-Projektorganisation	145
2.5.5.4 Linien-Projektorganisation	146
2.5.6 Projektanalyse	147
3. Projektplanung	148
3.1 Aufgabenplanung	149
3.1.1 Lösungskonzepte	149
3.1.1.1 Phasenkonzepte	150
3.1.1.2 Vorgehensmodelle	151
3.1.1.3 Prototyping	151
3.1.2 Projektstrukturplanung	152
3.1.3 Tailoring	153
3.1.4 Projektprozessplanung	154
3.2 Personalplanung	155
3.2.1 Quantitative Bedarfsplanung	155
3.2.1.1 Umrechnungsverfahren	156

3.2.1.2 Multiplikatorverfahren	156
3.2.1.3 Hochrechnungsverfahren	157
3.2.2 Qualitative Bedarfsplanung	157
3.2.3 Planung der Mitarbeiter	157
3.3 Terminplanung	158
3.3.1 Aufgaben	158
3.3.2 Verfahren	159
3.3.2.1 Listungstechnik	160
3.3.2.2 Balkendiagrammtechnik	160
Gantt-Technik 160 - PLANNET-Technik 161	
3.3.2.3 Netzplantechnik	162
- Vorgangspfeiltechnik 163 - Vorgangsknotentechnik 166 - Vor-	
gehensweise 169 - Verfahrensprogramme 170	
3.4 Ergänzende Planungen	171
3.4.1 Sachmittelplanung	171
3.4.2 Kostenplanung	172
3.4.3 Dokumentationsplanung	174
3.4.4 Qualitätsplanung	175
3.4.5 Berichtsplanung	175
3.5 Planungsergebnisse	176
3.5.1 Projektplan	176
3.5.2 Projektplanungsbericht	177
3.5.3 Projektantrag	177
3.5.4 Projektauftrag	178
3.5.5 Projektvergabe	178
3.5.6 Projektförderungsantrag	179
4. Projektgestaltung	180
4.1 Projektauslösung	180
4.1.1 Projektentscheidung	181
4.1.1.1 Investitionsrechnungen	182
4.1.1.2 Kosten-Nutzen-Analyse	184
4.1.1.3 Entscheidungsbilanz	184
4.1.1.4 Entscheidungsbaumverfahren	185
4.1.1.5 Portfolioanalyse	186
4.1.2 Projektauftrag	186
4.1.2.1 Auftragsinhalt	187
4.1.2.2 Auftragsanlass	187
4.1.2.3 Auftragsmittel	188
4.1.2.4 Auftragsbedingungen	188
4.1.3 Projektbegründung	189
4.1.3.1 Projektnotwendigkeit	189
4.1.3.2 Unternehmensvision	190
4.1.3.3 Projektwirkungen	190
4.1.4 Projektstart	191
4.1.4.1 Bereitstellung der Unterlagen	191
4.1.4.2 Bereitstellung der Sachmittel	191
4.1.4.3 Kick-Off-Meeting	192
4.1.4.4 Arbeitsaufnahme	192

4.2	Projektarbeiten	192
4.2.1	Recherchieren	193
4.2.2	Lösen	194
4.2.2.1	Mind-Mapping	195
4.2.2.2	Multi-Karten-Technik	196
4.2.2.3	Delphi-Methode	196
4.2.2.4	Szenariotechnik	197
4.2.3	Kommunizieren	198
4.2.4	Verhandeln	199
4.2.5	Präsentieren	199
4.2.6	Visualisieren	200
4.2.7	Protokollieren	200
4.2.8	Berichten	201
4.2.9	Dokumentieren	201
4.3	Projektsteuerung	202
4.3.1	Vorsteuerung	203
4.3.2	Projektkontrolle	203
4.3.2.1	Ergebniserfassung	204
4.3.2.2	Soll-Ist-Vergleich	204
4.3.2.3	Abweichungsanalyse	205
4.3.3	Nachsteuerung	205
5.	Projekteinführung	206
5.1	Lösungseinführung	206
5.1.1	Einführungsentscheidung	207
5.1.2	Einführungsmethode	207
5.1.3	Einführungssteuerung	208
5.1.4	Startvorbereitungen	209
5.1.5	Change Management	209
5.1.6	Mitarbeiterschulung	210
5.1.7	Einführungskontrolle	210
5.2	Abschlussarbeiten	211
5.2.1	Projektnachweise	211
5.2.2	Projektauflösung	212
6.	Projektcontrolling	212
6.1	Controllingsinstanzen	213
6.2	Controllingaufgaben	214
	Kontrollfragen	216
D.	Aufbauorganisation	221
1.	Aufbauanalyse	221
1.1	Ist-Aufnahme	222
1.2	Ist-Kritik	223
2.	Aufbauplanung	223
2.1	Zielplanung	224
2.2	Konzeptplanung	224
3.	Aufbaugestaltung	225

3.1 Stellenbildung	226
3.1.1 Aufgabenanalyse	226
3.1.1.1 Verrichtungsanalyse	227
3.1.1.2 Objektanalyse	227
3.1.1.3 Ranganalyse	228
3.1.1.4 Phasenanalyse	228
3.1.1.5 Zweckanalyse	228
3.1.1.6 Praktische Analyse	229
3.1.2 Aufgabensynthese	230
3.2 Aufbaufestlegungen	231
3.2.1 Organisationseinheiten	231
3.2.1.1 Instanz	232
3.2.1.2 Ausführungsstelle	234
3.2.1.3 Stab	234
3.2.1.4 Assistenzstelle	234
3.2.1.5 Leitungsgruppe	235
3.2.1.6 Projektgruppe	235
3.2.1.7 Kollegium	236
3.2.1.8 Ausschuss	236
3.2.2 Zentralisation/Dezentralisation	237
3.2.2.1 Zentralisation	237
3.2.2.2 Dezentralisation	238
3.2.3 Tätigkeiten	240
3.2.3.1 Zeitbezogene Tätigkeiten	240
3.2.3.2 Aufgabenbezogene Tätigkeiten	241
3.2.4 Aufgabenträger	241
3.2.4.1 Bezeichnung	242
3.2.4.2 Qualifikation	242
3.2.5 Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung	243
3.2.5.1 Aufgabe	243
3.2.5.2 Kompetenz	244
3.2.5.3 Verantwortung	245
3.2.6 Informationswege	246
3.2.6.1 Längsinformationswege	246
3.2.6.2 Quereinformationswege	247
3.2.6.3 Diagonalinformationswege	247
3.2.6.4 Richtlinieninformationswege	248
3.2.6.5 Außeninformationswege	249
3.2.7 Zusammenfassung	249
3.3 Gruppenbildung	250
3.3.1 Gruppenarten	251
3.3.2 Gruppenbeispiel	252
3.4 Bereichsbildung	253
3.4.1 Materialbereich	253
3.4.2 Fertigungsbereich	254
3.4.3 Marketingbereich	255
3.4.4 Personalbereich	255
3.4.5 Finanz- und Rechnungswesen	256
3.4.6 Informationsbereich	257

3.5 Leitungsbildung	258
3.5.1 Rechtsform-Modelle	258
3.5.2 Prinzipien-Modelle	259
3.5.2.1 Kollegialprinzip	259
3.5.2.2 Direktorialprinzip	260
3.5.3 Ressort-Modelle	260
3.5.3.1 Funktionalmodell	260
3.5.3.2 Divisionsmodell	261
3.5.3.3 Regionenmodell	261
3.5.3.4 Kundenmodell	261
3.5.3.5 Mischformen-Modell	262
4. Aufbaustruktur	262
4.1 Organisationsstruktur	262
4.1.1 Horizontale Organisationsstruktur	262
4.1.2 Vertikale Organisationsstruktur	263
4.1.2.1 Leitungsspanne	264
4.1.2.2 Hierarchieebenen	265
4.2 Organisationssysteme	266
4.2.1 Liniensystem	266
4.2.2 Funktionssystem	268
4.2.3 Stabliniensystem	268
4.3 Organisationsformen	270
4.3.1 Grundformen	270
4.3.1.1 Sektoralorganisation	271
4.3.1.2 Funktionalorganisation	271
4.3.1.3 Spartenorganisation	272
- Produktorganisation 273 - Regionalorganisation 274	
- Kundenorganisation 275	
4.3.1.4 Matrixorganisation	276
4.3.1.5 Tensororganisation	278
4.3.2 Abgeleitete Organisationsformen	279
4.3.2.1 Center-Organisation	280
4.3.2.2 Holding-Organisation	281
4.3.2.3 SGE-Management	282
4.3.2.4 Produktmanagement	283
4.3.2.5 Prozessmanagement	285
4.3.2.6 Kundenmanagement	287
4.3.2.7 Projektmanagement	288
5. Aufbaueinführung	289
5.1 Aufbauvorbereitung	290
5.2 Aufbaupräsentation	290
5.3 Aufbaurealisation	292
5.4 Aufbaukontrolle	293
5.5 Aufbaudokumentation	293
5.5.1 Organisationshandbuch	294
5.5.2 Organisationsplan	294
5.5.3 Stellenbeschreibung	295
5.5.4 Stellenbesetzungsplan	296

5.5.5 Funktionendiagramm	297
6. Aufbaucontrolling	298
6.1 Instanzen	299
6.2 Aufgaben	299
Kontrollfragen	301
E. Prozessorganisation	307
1. Prozessanalyse	310
1.1 Ist-Aufnahme	310
1.1.1 Aufnahmequellen	311
1.1.2 Aufnahmeeinhalte	312
1.1.2.1 Prozess	312
1.1.2.2 Mengen	313
1.1.2.3 Zeiten	314
1.1.2.4 Sachmittel	315
1.1.2.5 Personal	316
1.1.2.6 Kosten	316
1.1.2.7 Anforderungen	317
1.1.3 Aufnahmeprobleme	317
1.2 Ist-Kritik	318
1.2.1 Anforderungen	318
1.2.2 Techniken	318
1.2.3 Aufgaben	319
2. Prozessplanung	320
2.1 Zielplanung	320
2.2 Konzeptplanung	321
3. Prozessgestaltung	322
3.1 Groborganisation	324
3.1.1 Alternativenermittlung	324
3.1.1.1 Analyseauswertung	326
3.1.1.2 Entwicklungsmethoden	326
- Arbeitsanalyse 327 - Arbeitssynthese 328	
3.1.1.3 Quellenauswertung	328
3.1.1.4 Kreativitätstechniken	329
3.1.2 Alternativenauswahl	330
3.1.3 Konzeptentwicklung	331
3.1.3.1 Aufgaben	331
3.1.3.2 Entwurf	332
3.1.4 Konzeptentscheidung	333
3.2 Grundlegende Detailorganisation	334
3.2.1 Arbeitsstrukturierung	335
3.2.1.1 Arbeitsanalyse	335
3.2.1.2 Arbeitssynthese	338
3.2.2 Arbeitsgangorganisation	338
3.2.2.1 Arbeitsgangdefinition	339
3.2.2.2 Arbeitsganggestaltung	340

3.2.2.3 Arbeitsverfahrensfestlegung	341
3.2.3 Arbeitsplatzorganisation	342
3.2.3.1 Kapazitätsbedarfsermittlung	343
3.2.3.2 Arbeitsplatzbedarfsermittlung	344
3.2.3.3 Arbeitsplatzgestaltung	345
3.2.4 Arbeitsprozessorganisation	346
3.2.4.1 Prozesssymbole	346
3.2.4.2 Prozessabwicklung	348
3.2.5 Arbeitsprozessesterminierung	349
3.2.5.1 Bearbeitung	349
3.2.5.2 Durchlaufzeit	350
3.2.6 Arbeitsprozessdokumentation	351
3.2.6.1 Strukturablaufdiagramm	352
3.2.6.2 Programmablaufplan	354
3.2.6.3 Ablaufplan	355
3.2.6.4 Struktogramm	357
3.2.6.5 Pseudocode	358
3.3 Ergänzende Detailorganisation	358
3.3.1 Entscheidungslogik	359
3.3.1.1 Entscheidungstabelle	359
3.3.1.2 Entscheidungsdiagramm	363
3.3.1.3 Entscheidungsbaum	364
3.3.1.4 Entscheidungsmatrix	365
3.3.2 Formulare	365
3.3.2.1 Formularanalyse	366
3.3.2.2 Formulargestaltung	367
3.3.2.3 Formularverwaltung	369
3.3.3 Nummerung	369
3.3.3.1 Identnummer	371
3.3.3.2 Klassifikationsnummer	372
3.3.3.3 Verbundnummer	372
3.3.3.4 Parallelnummer	373
3.3.4 Sachmittel	374
3.3.4.1 Einsatz	374
3.3.4.2 Schritte	374
3.3.5 Systemsicherung	375
3.3.5.1 Prüfziffern	376
3.3.5.2 Kontrollsummen	376
3.3.5.3 Folgekontrollen	377
3.3.5.4 Doppik	377
3.3.5.5 Plausibilitätsprüfungen	378
3.3.6 Organisationsvorgabe	378
3.3.6.1 Organisationsrichtlinie	378
3.3.6.2 Organisationshandbuch	380
3.4 Programmierung	382
3.4.1 Programmvorgabe	382
3.4.2 Programmausarbeitung	383
4. Prozessstruktur	384

4.1 Einzelprozessorganisation	384
4.1.1 Einzelprozessesstrukturierung	384
4.1.2 Einzelarbeitsprozess	385
4.2 Gruppenprozessorganisation	386
4.2.1 Gruppenprozesse	386
4.2.2 Fertigungsinseln	386
4.3 Bereichsprozessorganisation	387
4.3.1 Marketingbereichsprozess	388
4.3.2 Fertigungsbereichsprozess	389
4.3.3 Materialbereichsprozess	390
4.3.4 Personalbereichsprozess	390
4.3.5 Finanzbereichsprozess	392
4.3.6 Rechnungswesenprozess	392
4.3.7 Informationsbereichsprozess	394
4.4 Unternehmensprozessorganisation	394
5. Prozesseinführung	395
5.1 Prozessvorbereitung	395
5.1.1 Einführungsmethoden	397
5.1.2 Einführungsplanung	398
5.2 Prozesspräsentation	399
5.3 Prozessrealisation	400
5.3.1 Mittelbereitstellung	400
5.3.2 Schulung	401
5.3.3 Information	402
5.3.4 Einführungssicherung	403
5.3.5 Prozessanlauf	403
5.4 Prozesskontrolle	404
5.5 Prozessdokumentation	405
5.5.1 Entscheidungstabelle	407
5.5.2 Liste	407
5.5.3 Prozessdiagramm	408
5.5.4 Blockschaltbild	409
5.5.5 Datenflussplan	410
5.5.6 Informationsflussdiagramm	412
5.5.7 Kommunikationsdokumente	415
6. Prozesscontrolling	417
6.1 Controllinginstanzen	418
6.2 Controllingaufgaben	419
Kontrollfragen	420
F. Organisationsentwicklung	425
1. Merkmale	427
1.1 Ursachen	427
1.1.1 Interne Ursachen	427
1.1.2 Externe Ursachen	428
1.2 Ziele	429
1.2.1 Effizienzsteigerung	430

1.2.2 Humanisierung	430
1.3 Erfolgsfaktoren	431
1.3.1 Unternehmerische Visionen	433
1.3.2 Unternehmensleitbild	434
1.3.3 Problemlösungspotenzial	435
1.3.4 Führungskräftepartizipation	435
1.3.5 Mitarbeitereinbindung	436
1.3.6 Zeitrahmen	437
1.4 Experten	437
1.4.1 Unternehmensberater	437
1.4.2 Organisationsberater	438
1.4.3 Entwicklungsteams	439
1.5 Probleme	440
1.5.1 Widerstände	441
1.5.2 Schwierigkeiten	441
1.5.3 Kritik	442
1.6 Ergebnisse	442
1.6.1 Wandel von Organisationsformen	443
1.6.2 Wandel sonstiger Organisationselemente	445
2. Vorgehensweisen	446
2.1 Prozessbezogene Vorgehensweisen	446
2.1.1 Drei-Phasen-Prozess	447
2.1.1.1 Auftauphase	447
2.1.1.2 Veränderungsphase	448
2.1.1.3 Konsolidierungsphase	448
2.1.2 Vier-Phasen-Prozess	449
2.1.2.1 Vorphase	449
2.1.2.2 Diagnosephase	449
2.1.2.3 Entwicklungsphase	450
2.1.2.4 Stabilisierungsphase	450
2.1.3 Sechs-Phasen-Prozess	451
2.1.3.1 Pionierphase	452
2.1.3.2 Markterschließungsphase	452
2.1.3.3 Diversifikationsphase	453
2.1.3.4 Akquisitionsphase	453
2.1.3.5 Kooperationsphase	454
2.1.3.6 Restrukturierungsphase	454
2.2 Richtungsbezogene Vorgehensweisen	455
2.2.1 Abwärtsstrategie	456
2.2.2 Aufwärtsstrategie	456
2.2.3 Keilstrategie	456
2.2.4 Fleckenstrategie	457
3. Interventionen	457
3.1 Individuenbezogene Interventionen	458
3.1.1 Transaktionsanalyse	459
3.1.2 Lebens- und Karriereplanung	461
3.1.3 Coaching	462
3.2 Gruppenbezogene Interventionen	463

3.2.1 Prozessberatung	465
3.2.2 Sensitivitätstraining	466
3.2.3 Teamentwicklung	467
3.2.4 Neuere Gruppeninterventionen	469
3.3 Organisationsbezogene Interventionen	470
3.3.1 Konfrontationstreffen	471
3.3.2 Datenerhebungsverfahren	473
3.3.3 Grid-Organisationsentwicklung	474
3.3.4 NPI-Modell	476
4. Konzepte	477
4.1 Werteschöpfende Konzepte	477
4.1.1 Outsourcing	478
4.1.2 Insourcing	479
4.2 Lean-Konzepte	480
4.2.1 Lean-Aufbaukonzept	482
4.2.2 TQM-Konzept	482
4.2.3 Just-in-Time-Konzept	483
4.3 Team-Konzepte	485
4.3.1 Teamarbeit	486
4.3.2 Teilautonome Arbeitsteams	487
4.3.3 Qualitätszirkel	488
4.4 Kooperative Konzepte	489
4.4.1 Strategische Allianzen	490
4.4.2 Joint Ventures	491
Kontrollfragen	493
Gesamtliteraturverzeichnis	497
Übungsteil	511
Stichwortverzeichnis	613