

Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompakt-Training Organisation	5
Vorwort	6
Inhalt	7
A. Grundlagen	15
1. Organisation	18
1.1 Wesen	18
1.1.1 Auffassungen	20
1.1.2 System	20
1.1.3 Unter-/Überorganisation	22
1.1.3.1 Unterorganisation	23
1.1.3.2 Überorganisation	23
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	27
1.3.3 Prozessbezogene Aufgaben	27
1.4 Prinzipien	28
1.4.1 Wirtschaftlichkeit	28
1.4.2 Zweckmäßigkeit	29
1.4.3 Gleichgewichtigkeit	29
1.5 Effizienz	30
1.5.1 Ökonomische Effizienz	30
1.5.2 Soziale Effizienz	31
1.6 Beurteilung	31
1.6.1 Vorteile	32
1.6.2 Nachteile	32
2. Organisationsproblem	32
2.1 Ziele	33
2.1.1 Organisationsziele	33
2.1.2 Kundenziele	34
2.1.3 Mitarbeiterziele	34
2.2 Instrumente	35
2.3 Interne Einflussfaktoren	36
2.3.1 Gegenwartsbezogene Faktoren	36
2.3.2 Vergangenheitsbezogene Faktoren	37
2.4 Externe Einflussfaktoren	38
3. Organisationsarten	39
3.1 Entstehungsbezogene Arten	39
3.1.1 Formelle Organisation	39

3.1.2 Informelle Organisation	40
3.2 Gegenstandsbezogene Arten	40
3.2.1 Aufbauorganisation	41
3.2.2 Prozessorganisation	41
3.2.3 Projektorganisation	42
3.3 Anlassbezogene Arten	43
3.3.1 Neuorganisation	43
3.3.2 Reorganisation	44
4. Organisationsentwicklung	46
4.1 Wandel	46
4.1.1 Arten	46
4.1.2 Phasen	47
4.2 Interventionen	47
4.2.1 Individuenbezogene Interventionen	48
4.2.2 Gruppenbezogene Interventionen	48
4.2.3 Organisationsbezogene Interventionen	49
4.3 Konzepte	49
4.3.1 Wertschöpfende Konzepte	50
4.3.1.1 Outsourcing	50
4.3.1.2 Insourcing	50
4.3.2 Lean-Konzepte	51
4.3.2.1 Lean-Aufbaukonzept	51
4.3.2.2 TQM-Konzept	51
4.3.2.3 Just-in-Time-Konzept	52
4.3.3 Team-Konzepte	52
4.3.4 Kooperative Konzepte	53
4.3.4.1 Strategische Allianzen	53
4.3.4.2 Joint Ventures	54
5. Organisationsabteilung	55
5.1 Aufgaben	55
5.2 Einordnung	56
5.3 Entscheidungen	58
6. Organisationscontrolling	59
6.1 Controllinginstanzen	60
6.2 Controllingaufgaben	61
B. Organisationsinstrumente	63
1. Organisationsmittel	63
1.1 Sachmittel	63
1.2 Hilfsmittel	64
2. Organisationstechniken	64
2.1 Istaufnahme-Techniken	65
2.1.1 Interview	65
2.1.2 Fragebogen	66
2.1.3 Beobachtung	68

2.1.4 Multimomentaufnahme	68
2.1.5 Selbstaufschreibung	69
2.1.6 Dokumentationsauswertung	70
2.1.7 Experiment	71
2.2 Analysetechniken	71
2.2.1 Checklistentechnik	72
2.2.2 Benchmarking	72
2.2.3 Schwachstellenanalyse	73
2.2.4 Wirtschaftlichkeitsanalyse	73
2.2.5 ABC-Analyse	74
2.3 Kreativitätstechniken	75
2.3.1 Brainstorming	75
2.3.2 Methode 635	76
2.3.3 Synektik	77
2.3.4 Morphologie	77
2.4 Arbeitstechniken	78
3. Organisationsmethoden	79

C. Aufbauorganisation

81

1. Aufbauvorbereitung	82
1.1 Aufbauanalyse	82
1.1.1 Ist-Aufnahme	82
1.1.2 Ist-Kritik	85
1.2 Aufbauplanung	86
1.2.1 Zielplanung	86
1.2.2 Konzeptplanung	87
2. Stellenaufbauorganisation	88
2.1 Stellengestaltung	88
2.1.1 Aufgabenanalyse	89
2.1.2 Aufgabensynthese	91
2.2 Aufbaufestlegungen	93
2.2.1 Organisationseinheiten	93
2.2.2 Zentralisation/Dezentralisation	95
2.2.2.1 Zentralisation	95
2.2.2.2 Dezentralisation	96
2.2.3 Tätigkeiten	97
2.2.3.1 Zeitbezogene Tätigkeiten	97
2.2.3.2 Aufgabenbezogene Tätigkeiten	98
2.2.4 Aufgabenträger	99
2.2.4.1 Bezeichnung	99
2.2.4.2 Befähigung	100
2.2.5 Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung	101
2.2.5.1 Aufgabe	101
2.2.5.2 Kompetenz	101
2.2.5.3 Verantwortung	102

2.2.6 Verbindungswege	103
2.2.6.1 Längsverbindungen	104
2.2.6.2 Querverbindungen	104
2.2.6.3 Diagonalverbindungen	105
2.2.6.4 Richtlinienverbindungen	105
2.2.6.5 Außenverbindungen	106
3. Gruppenaufbauorganisation	107
3.1 Gruppenarten	108
3.2 Gruppenbeispiel	109
4. Bereichsaufbauorganisation	110
4.1 Materialbereich	110
4.2 Fertigungsbereich	111
4.3 Marketingbereich	112
4.4 Personalbereich	112
4.5 Finanz- und Rechnungswesen	113
4.6 Informationsbereich	114
5. Unternehmensaufbauorganisation	115
5.1 Unternehmensstrukturierung	115
5.1.1 Horizontale Unternehmensstrukturierung	116
5.1.2 Vertikale Unternehmensstrukturierung	116
5.1.2.1 Leitungsspanne	117
5.1.2.2 Hierarchieebenen	117
5.2 Unternehmensleitung	119
5.2.1 Rechtsform-Modelle	119
5.2.2 Prinzipien-Modelle	120
5.2.2.1 Kollegialprinzip	120
5.2.2.2 Direktoralprinzip	121
5.2.3 Ressort-Modelle	121
5.2.3.1 Funktionsmodell	121
5.2.3.2 Divisionsmodell	122
5.2.3.3 Regionenmodell	122
5.2.3.4 Kundenmodell	122
5.2.3.5 Mischformen-Modell	123
5.3 Organisationssysteme	123
5.3.1 Liniensystem	123
5.3.2 Funktionssystem	125
5.3.3 Stabliniensystem	125
5.4 Organisationsformen	126
5.4.1 Grundformen	127
5.4.1.1 Sektoralorganisation	127
5.4.1.2 Funktionalorganisation	128
5.4.1.3 Spartenorganisation	129
5.4.1.3.1 Produktorganisation	130
5.4.1.3.2 Regionalorganisation	131
5.4.1.3.3 Kundenorganisation	131
5.4.1.4 Matrixorganisation	133

5.4.1.5 Tensororganisation	135
5.4.2 Abgeleitete Organisationsformen	136
5.4.2.1 Center-Organisation	136
5.4.2.2 Holding-Organisation	137
5.4.2.3 SGE-Management	137
5.4.2.4 Produktmanagement	137
5.4.2.5 Prozessmanagement	138
5.4.2.6 Kundenmanagement	139
5.4.2.7 Projektmanagement	139
6. Aufbaueinführung	140
6.1 Aufbauentwicklung	141
6.1.1 Aufbauvorbereitung	141
6.1.2 Aufbaupräsentation	142
6.1.3 Aufbaurealisierung	143
6.1.4 Aufbaukontrolle	144
6.2 Aufbaudokumentation	145
6.2.1 Organisationshandbuch	145
6.2.2 Organisationsplan	146
6.2.2.1 Handelsunternehmen	147
6.2.2.2 Banken	148
6.2.2.3 Versicherungen	148
6.2.2.4 Verkehrsunternehmen	149
6.2.2.5 Industrieunternehmen	150
6.2.3 Stellenbeschreibung	151
6.2.4 Stellenbesetzungsplan	152
6.2.5 Funktionendiagramm	153
7. Aufbaucontrolling	154
7.1 Controllinginstanzen	154
7.2 Controllingaufgaben	155
D. Prozessorganisation	157
1. Prozessvorbereitung	158
1.1 Prozessanalyse	159
1.1.1 Ist-Aufnahme	159
1.1.2 Ist-Kritik	161
1.2 Prozessplanung	162
1.2.1 Zielplanung	162
1.2.2 Konzeptplanung	163
2. Einzelprozessorganisation	163
2.1 Arbeitsganggestaltung	164
2.1.1 Arbeitsanalyse	164
2.1.2 Arbeitssynthese	166
2.2 Arbeitsfestlegungen	168
2.2.1 Arbeitsplatzbedarfsermittlung	168
2.2.2 Arbeitsplatzgestaltung	168
2.2.3 Arbeitsprozessgestaltung	169

3. Gruppenprozessorganisation	170
3.1 Gruppenprozesse	170
3.2 Fertigungsinseln	170
4. Bereichsprozessorganisation	172
4.1 Marketingbereichsprozess	172
4.2 Fertigungsbereichsprozess	174
4.3 Materialbereichsprozess	175
4.4 Personalbereichsprozess	176
4.5 Finanzbereichsprozess	178
4.6 Rechnungswesenprozess	179
4.7 Informationsbereichsprozess	180
5. Unternehmensprozessorganisation	181
5.1 Teilprozesse	182
5.1.1 Güterwirtschaftlicher Prozess	182
5.1.2 Finanzwirtschaftlicher Prozess	182
5.1.3 Informationeller Prozess	183
5.2 Unternehmensprozess	184
6. Prozesseinführung	187
6.1 Prozessvorbereitung	187
6.2 Prozesspräsentation	188
6.3 Prozessrealisation	189
6.4 Prozesskontrolle	189
6.5 Prozessdokumentation	190
6.5.1 Entscheidungstabelle	191
6.5.2 Prozessdiagramm	191
6.5.3 Blockschaltbild	192
6.5.4 Datenflussplan	193
6.5.5 Programmablaufplan	193
7. Prozesscontrolling	194
7.1 Controllinginstanzen	194
7.2 Controllingaufgaben	194
E. Projektorganisation	197
1. Projektaufbauorganisation	199
1.1 Projektleiter	199
1.2 Projektgruppe	200
1.3 Gestaltungsformen	202
1.3.1 Reine Projektorganisation	203
1.3.2 Stabs-Projektorganisation	204
1.3.3 Matrix-Projektorganisation	205
1.3.4 Linien-Projektorganisation	206
2. Projektprozessorganisation	207
2.1 Projektvorbereitung	208
2.1.1 Problemermittlung	208

2.1.2 Problemanalyse	208
2.1.3 Projektanalyse	209
2.2 Projektplanung	210
2.2.1 Aufgabenplanung	210
2.2.2 Personalplanung	212
2.2.3 Terminplanung	213
2.2.4 Sachmittelplanung	217
2.2.5 Kostenplanung	218
2.2.6 Finanzplanung	219
2.3 Projektgestaltung	220
2.3.1 Projektauslösung	220
2.3.2 Projektarbeiten	221
2.3.3 Projektsteuerung	222
2.4 Projekteinführung	223
2.4.1 Lösungseinführung	224
2.4.2 Abschlussarbeiten	225
3. Projektcontrolling	226
3.1 Projektcontroller	226
3.2 Controllingaufgaben	228
3.2.1 Planungsaufgaben	228
3.2.2 Kontrollaufgaben	229
3.2.3 Informationsversorgung	230
3.2.4 Projektsteuerung	231
Lösungen	233
MiniLex	249
Literaturverzeichnis	273
Stichwortverzeichnis	281