

# INHALTSVERZEICHNIS

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft .....	5
Vorwort .....	7
Inhaltsverzeichnis .....	9
Abkürzungsverzeichnis .....	24
<b>A. GRUNDLAGEN .....</b>	<b>25</b>
1. Organisation.....	26
1.1 Wesen .....	26
1.1.1 Aufgaben .....	27
1.1.1.1 Gestaltungsbezogene Aufgaben .....	27
1.1.1.2 Verhaltensbezogene Aufgaben .....	28
1.1.1.3 Prozessbezogene Aufgaben .....	28
1.1.2 Ziele .....	29
1.1.2.1 Organisationsziele .....	29
1.1.2.2 Kundenziele .....	30
1.1.2.3 Mitarbeiterziele .....	30
1.1.3 Einflussgrößen.....	31
1.1.3.1 Interne Situationsfaktoren .....	31
1.1.3.2 Externe Situationsfaktoren .....	32
1.2 System.....	33
1.2.1 Systemarten .....	34
1.2.2 Systemmerkmale.....	35
1.2.3 Systemdeterminanten .....	36
1.2.3.1 Systemziele .....	37
1.2.3.2 Systemelemente .....	37
1.2.3.3 Systembeziehungen .....	38
1.2.3.4 Systemverhalten .....	38
1.3 Prinzipien .....	38
1.3.1 Wirtschaftlichkeit .....	39
1.3.2 Zweckmäßigkeit .....	39
1.3.3 Gleichgewichtigkeit .....	40
1.4 Effizienz .....	41
1.4.1 Ökonomische Effizienz .....	42
1.4.2 Soziale Effizienz.....	42
2. Organisationsarten .....	43
2.1 Entstehungsbezogene Arten .....	43
2.1.1 Formelle Organisation .....	43
2.1.2 Informelle Organisation .....	44
2.2 Anlassbezogene Arten.....	44
2.2.1 Neuorganisation .....	44
2.2.2 Reorganisation.....	45
2.3 Gegenstandsbezogene Arten .....	46
2.3.1 Aufbauorganisation .....	46
2.3.2 Prozessorganisation .....	47

2.3.3 Projektorganisation.....	47
3. Organisationsabteilung .....	48
3.1 Aufgaben .....	49
3.1.1 Organisationsanalyse .....	49
3.1.2 Organisationsplanung .....	50
3.1.3 Organisationsgestaltung .....	50
3.1.4 Organisationseinführung .....	51
3.2 Strukturierung .....	51
3.2.1 Abteilungsaufbau .....	52
3.2.1.1 Organisationspersonal .....	52
3.2.1.2 Organisationseinordnung .....	53
3.2.2 Abteilungsprozess .....	54
3.2.2.1 Organisationsauftrag .....	54
3.2.2.2 Organisationsinstrumente.....	55
3.2.2.3 Organisationsgegenstand.....	55
3.2.2.4 Organisationserfolg .....	56
3.3 Entscheidungen.....	56
4. Organisationscontrolling .....	57
4.1 Controllinginstanzen .....	58
4.2 Controllingaufgaben .....	59
4.2.1 Planungsaufgaben.....	59
4.2.2 Kontrollaufgaben .....	59
4.2.3 Steuerungsaufgaben .....	60
4.2.4 Informationsversorgung.....	60
Kontrollfragen .....	61
<b>B. ORGANISATIONSMITTTEL .....</b>	<b>63</b>
1. Organisationsmittel .....	63
1.1 Sachmittel.....	63
1.1.1 Traditionelle Mittel .....	63
1.1.2 Datenverarbeitungsmittel .....	64
1.1.3 Kommunikationsmittel.....	64
1.2 Hilfsmittel .....	65
1.2.1 Vorgaben .....	65
1.2.2 Modelle.....	66
1.2.3 Tools .....	67
1.2.4 Maßnahmen.....	67
2. Organisationstechniken .....	68
2.1 Aufnahmetechniken .....	68
2.1.1 Interview .....	68
2.1.1.1 Vorbereitung .....	69
2.1.1.2 Durchführung .....	70
2.1.1.3 Auswertung .....	71
2.1.1.4 Anwendung .....	71
2.1.2 Fragebogen .....	72
2.1.3 Beobachtung .....	73

## INHALTSVERZEICHNIS

2.1.4 Multimomentaufnahme.....	73
2.1.5 Selbstaufschreibung.....	75
2.1.6 Dokumentationsauswertung .....	76
2.1.7 Experiment .....	77
2.1.8 Konferenz .....	77
<b>2.2 Analysetechniken.....</b>	<b>78</b>
2.2.1 Gesamtanalyse-Techniken .....	78
2.2.1.1 Grundlagenanalyse.....	79
2.2.1.2 Checklistentechnik .....	79
2.2.1.3 Benchmarking .....	80
2.2.1.4 Schwachstellenanalyse .....	82
2.2.2 Teilanalyse-Techniken.....	83
2.2.2.1 Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	83
2.2.2.2 ABC-Analyse .....	83
2.2.2.3 Technizitätsanalyse.....	86
2.2.2.4 Datenmatrixanalyse .....	88
2.2.2.5 Entscheidungstabellenanalyse.....	90
2.2.2.6 Kommunikationsanalyse .....	91
<b>2.3 Kreativitätstechniken .....</b>	<b>91</b>
2.3.1 Brainstorming .....	92
2.3.2 Methode 635 .....	93
2.3.3 Synektik .....	94
2.3.4 Morphologie .....	95
<b>3. Organisationsmethoden .....</b>	<b>96</b>
3.1 Zehnstufen-Aufbaumethode.....	96
3.2 Dreistufen-Prozessmethode .....	97
3.3 Vierstufen-Projektmethode.....	98
<b>Kontrollfragen .....</b>	<b>99</b>
<b>C. AUFBAUORGANISATION .....</b>	<b>103</b>
<b>1. Aufbauanalyse.....</b>	<b>103</b>
1.1 Ist-Aufnahme .....	104
1.2 Ist-Kritik .....	104
<b>2. Aufbauplanung.....</b>	<b>105</b>
2.1 Zielplanung .....	105
2.2 Konzeptplanung .....	106
<b>3. Aufbaugestaltung .....</b>	<b>107</b>
3.1 Stellenbildung .....	107
3.1.1 Aufgabenanalyse .....	107
3.1.1.1 Verrichtungsanalyse .....	108
3.1.1.2 Objektnalyse .....	109
3.1.1.3 Ranganalyse .....	109
3.1.1.4 Phasenanalyse .....	109
3.1.1.5 Zweckanalyse .....	110
3.1.1.6 Praktische Hinweise .....	110
3.1.2 Aufgabensynthese .....	111

3.2 Aufbaufestlegungen .....	112
3.2.1 Organisationseinheiten .....	113
3.2.1.1 Instanzen .....	114
3.2.1.2 Ausführungsstellen .....	115
3.2.1.3 Stäbe .....	115
3.2.1.4 Assistenzstellen .....	115
3.2.1.5 Leistungsgruppen .....	116
3.2.1.6 Projektgruppen .....	116
3.2.1.7 Kollegien .....	117
3.2.1.8 Ausschüsse .....	117
3.2.2 Zentralisation/Dezentralisation .....	118
3.2.2.1 Zentralisation .....	118
3.2.2.2 Dezentralisation .....	119
3.2.3 Tätigkeiten .....	119
3.2.3.1 Zeitbezogene Tätigkeiten .....	120
3.2.3.2 Aufgabenbezogene Tätigkeiten .....	120
3.2.4 Aufgabenträger .....	120
3.2.4.1 Bezeichnung .....	121
3.2.4.2 Qualifikation .....	121
3.2.5 Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung .....	122
3.2.5.1 Aufgabe .....	122
3.2.5.2 Kompetenz .....	123
3.2.5.3 Verantwortung .....	124
3.2.6 Informationswege .....	124
3.2.6.1 Längsinformationswege .....	125
3.2.6.2 Querinformationswege .....	125
3.2.6.3 Diagonalinformationswege .....	126
3.2.6.4 Richtlinieninformationswege .....	127
3.2.6.5 Außeninformationswege .....	127
3.2.7 Zusammenfassung .....	128
3.3 Gruppenbildung .....	129
3.3.1 Gruppenarten .....	129
3.3.2 Gruppenbeispiel .....	130
3.4 Bereichsbildung .....	131
3.4.1 Materialbereich .....	131
3.4.2 Fertigungsbereich .....	132
3.4.3 Marketingbereich .....	133
3.4.4 Personalbereich .....	133
3.4.5 Finanz- und Rechnungswesen .....	134
3.4.6 Informationsbereich .....	135
3.5 Leitungsbildung .....	136
3.5.1 Rechtsform-Modelle .....	136
3.5.2 Prinzipien-Modelle .....	136
3.5.2.1 Kollegialprinzip .....	137
3.5.2.2 Direkторialprinzip .....	137
3.5.3 Ressort-Modelle .....	138
3.5.3.1 Funktionalmodell .....	138
3.5.3.2 Divisionsmodell .....	138
3.5.3.3 Regionenmodell .....	138

3.5.3.4 Kundenmodell .....	139
3.5.3.5 Mischformen-Modell .....	139
4. Aufbaustrukturen.....	139
4.1 Organisationsstruktur .....	140
4.1.1 Horizontale Organisationsstruktur .....	140
4.1.2 Vertikale Organisationsstruktur .....	141
4.1.2.1 Leitungsspanne .....	141
4.1.2.2 Hierarchieebenen .....	142
4.2 Organisationssysteme .....	143
4.2.1 Liniensystem .....	143
4.2.2 Funktionssystem .....	144
4.2.3 Stabliniensystem .....	145
4.3 Organisationsformen .....	146
4.3.1 Grundformen .....	147
4.3.1.1 Sektoralorganisation.....	147
4.3.1.2 Funktionalorganisation .....	148
4.3.1.3 Spartenorganisation .....	149
4.3.1.3.1 Produktorganisation.....	149
4.3.1.3.2 Regionalorganisation.....	150
4.3.1.3.3 Kundenorganisation .....	151
4.3.1.4 Matrixorganisation .....	152
4.3.1.5 Tensororganisation .....	154
4.3.2 Abgeleitete Organisationsformen .....	155
4.3.2.1 Center-Organisation .....	156
4.3.2.2 Holding-Organisation .....	157
4.3.2.3 SGE-Management.....	158
4.3.2.4 Produktmanagement .....	159
4.3.2.5 Prozessmanagement .....	160
4.3.2.6 Kundenmanagement .....	161
4.3.2.7 Projektmanagement .....	163
5. Aufbaueinführung .....	164
5.1 Aufbauvorbereitung .....	164
5.2 Aufbaupräsentation .....	165
5.3 Aufbaurealisation .....	166
5.4 Aufbaukontrolle .....	166
5.5 Aufbaudokumentation .....	167
5.5.1 Organisationshandbuch .....	167
5.5.2 Organisationsplan.....	168
5.5.3 Stellenbeschreibung.....	169
5.5.4 Stellenbesetzungsplan .....	170
5.5.5 Funktionendiagramm.....	171
6. Aufbaucontrolling .....	171
6.1 Instanzen .....	172
6.2 Aufgaben .....	173
Kontrollfragen .....	174

<b>D. PROZESSORGANISATION .....</b>	<b>179</b>
1. Prozessanalyse .....	181
1.1 Ist-Aufnahme .....	182
1.1.1 Aufnahmemequellen .....	183
1.1.2 Aufnahmehinhalte .....	184
1.1.2.1 Prozess .....	184
1.1.2.2 Mengen .....	185
1.1.2.3 Zeiten .....	185
1.1.2.4 Sachmittel .....	186
1.1.2.5 Personal .....	187
1.1.2.6 Kosten .....	187
1.1.2.7 Anforderungen .....	188
1.1.3 Aufnahmeprobleme .....	188
1.2 Ist-Kritik .....	189
1.2.1 Anforderungen .....	189
1.2.2 Techniken .....	189
1.2.3 Aufgaben .....	190
2. Prozessplanung .....	191
2.1 Zielplanung .....	191
2.2 Konzeptplanung .....	192
3. Prozessgestaltung .....	193
3.1 Groborganisation .....	194
3.1.1 Alternativenermittlung .....	194
3.1.1.1 Analyseauswertung .....	196
3.1.1.2 Entwicklungsmethoden .....	196
3.1.1.2.1 Arbeitsanalyse .....	196
3.1.1.2.2 Arbeitssynthese .....	197
3.1.1.3 Quellenauswertung .....	198
3.1.1.4 Kreativitätstechniken .....	199
3.1.2 Alternativenauswahl .....	199
3.1.3 Konzeptentwicklung .....	200
3.1.3.1 Aufgaben .....	200
3.1.3.2 Entwurf .....	201
3.1.4 Konzeptentscheidung .....	202
3.2 Grundlegende Detailorganisation .....	203
3.2.1 Arbeitsstrukturierung .....	204
3.2.1.1 Arbeitsanalyse .....	204
3.2.1.2 Arbeitssynthese .....	206
3.2.2 Arbeitsgangorganisation .....	207
3.2.2.1 Arbeitsgangdefinition .....	207
3.2.2.2 Arbeitsganggestaltung .....	208
3.2.2.3 Arbeitsverfahrensfestlegung .....	209
3.2.3 Arbeitsplatzorganisation .....	210
3.2.3.1 Kapazitätsbedarfsermittlung .....	210
3.2.3.2 Arbeitsplatzbedarfsermittlung .....	211
3.2.3.3 Arbeitsplatzgestaltung .....	212
3.2.4 Arbeitsprozessorganisation .....	213

## INHALTSVERZEICHNIS

3.2.4.1 Prozesssymbole .....	213
3.2.4.2 Prozessabwicklung .....	215
3.2.5 Arbeitsprozessterminierung .....	216
3.2.5.1 Bearbeitung .....	216
3.2.5.2 Durchlaufzeit .....	217
3.2.6 Arbeitsprozessdokumentation .....	218
3.2.6.1 Strukturablaufdiagramm .....	219
3.2.6.2 Programmablaufplan .....	221
3.2.6.3 Ablaufplan .....	222
3.2.6.4 Struktogramm .....	224
3.3 Ergänzende Detailorganisation .....	225
3.3.1 Entscheidungslogik .....	225
3.3.1.1 Entscheidungstabelle .....	226
3.3.1.2 Entscheidungsdiagramm .....	229
3.3.1.3 Entscheidungsbaum .....	230
3.3.1.4 Entscheidungsmatrix .....	231
3.3.2 Formulare .....	232
3.3.2.1 Formularanalyse .....	232
3.3.2.2 Formulargestaltung .....	233
3.3.2.3 Formularverwaltung .....	234
3.3.3 Nummerung .....	235
3.3.3.1 Identnummer .....	237
3.3.3.2 Klassifikationsnummer .....	237
3.3.3.3 Verbundnummer .....	238
3.3.3.4 Parallelnummer .....	239
3.3.4 Sachmittel .....	239
3.3.4.1 Einsatz .....	239
3.3.4.2 Schritte .....	240
3.3.5 Systemsicherung .....	240
3.3.5.1 Prüfziffern .....	241
3.3.5.2 Kontrollsummen .....	241
3.3.5.3 Folgekontrollen .....	242
3.3.5.4 Doppik .....	242
3.3.5.5 Plausibilitätsprüfungen .....	243
3.3.6 Organisationsvorgabe .....	243
3.3.6.1 Organisationsrichtlinie .....	243
3.3.6.2 Organisationshandbuch .....	244
3.4 Programmierung .....	246
3.4.1 Programmvorgabe .....	246
3.4.2 Programmausarbeitung .....	247
4. Prozessstruktur .....	248
4.1 Einzelprozessorganisation .....	248
4.1.1 Einzelprozessstrukturierung .....	248
4.1.2 Einzelarbeitsprozess .....	249
4.2 Gruppenprozessorganisation .....	250
4.2.1 Gruppenprozesse .....	250
4.2.2 Fertigungsinseln .....	250
4.3 Bereichsprozessorganisation .....	251

4.3.1 Marketingbereichsprozess .....	251
4.3.2 Fertigungsbereichsprozess .....	252
4.3.3 Materialbereichsprozess.....	253
4.3.4 Personalbereichsprozess .....	254
4.3.5 Finanzbereichsprozess.....	256
4.3.6 Rechnungswesenprozess.....	256
4.3.7 Informationsbereichsprozess .....	257
4.4 Unternehmensprozessorganisation.....	258
<b>5. Prozesseinführung .....</b>	<b>259</b>
5.1 Prozessvorbereitung.....	259
5.1.1 Einführungsmethoden .....	261
5.1.2 Einführungsplanung.....	262
5.2 Prozesspräsentation .....	262
5.3 Prozessrealisation.....	263
5.3.1 Mittelbereitstellung .....	263
5.3.2 Schulung .....	264
5.3.3 Information .....	265
5.3.4 Einführungssicherung.....	266
5.3.5 Prozessanlauf .....	266
5.4 Prozesskontrolle .....	267
5.5 Prozessdokumentation.....	268
5.5.1 Entscheidungstabelle .....	269
5.5.2 Liste .....	270
5.5.3 Prozessdiagramm.....	271
5.5.4 Blockschaltbild .....	272
5.5.5 Datenflussplan.....	272
5.5.6 Kommunikationsdokumente .....	276
<b>6. Prozesscontrolling.....</b>	<b>278</b>
6.1 Controllinginstanzen .....	278
6.2 Controllingaufgaben .....	279
<b>Kontrollfragen .....</b>	<b>280</b>
<b>E. PROJEKTORGANISATION .....</b>	<b>285</b>
1. Projekt .....	285
1.1 Arten .....	286
1.1.1 Ausrichtungsbezogene Projekte.....	287
1.1.2 Ausstattungsbezogene Projekte.....	287
1.1.3 Trägerbezogene Projekte.....	288
1.1.4 Funktionsbezogene Projekte .....	288
1.2 Ziele .....	289
1.2.1 Messbarkeit .....	289
1.2.2 Formulierung .....	289
1.3 Mittel .....	290
1.4 Einflüsse .....	290
1.5 Prozess.....	291
2. Projektvorbereitung.....	291

## INHALTSVERZEICHNIS

2.1 Problemermittlung .....	292
2.1.1 Ursachenermittlung .....	292
2.1.2 Fehlerermittlung .....	293
2.1.3 Zukunftsermittlung .....	293
2.2 Problemanalyse .....	293
2.2.1 Problemdefinition .....	294
2.2.2 Problemabgrenzung .....	294
2.2.3 Problemdarlegung .....	295
2.2.4 Problemlösung .....	295
2.3 Alternativenentwicklung .....	296
2.3.1 Quellenauswertung .....	296
2.3.2 Problembezogene Aktivitäten .....	297
2.4 Erfolgseinschätzung .....	297
2.4.1 Machbarkeitsanalyse .....	297
2.4.2 Risikoanalyse .....	298
2.5 Projektierungsentscheidungen .....	299
2.5.1 Projektleiter .....	299
2.5.1.1 Aufgaben .....	300
2.5.1.2 Ziele .....	300
2.5.1.3 Befugnisse .....	301
2.5.1.4 Verantwortung .....	302
2.5.1.5 Anforderungen .....	302
2.5.2 Projektgruppe .....	303
2.5.2.1 Gruppenstruktur .....	303
2.5.2.2 Gruppenarbeit .....	304
2.5.2.3 Gruppenarten .....	305
2.5.2.4 Gruppenqualifikation .....	306
2.5.3 Projektinstitutionen .....	306
2.5.3.1 Lenkungsausschuss .....	307
2.5.3.2 Lenkungskollegium .....	307
2.5.3.3 Fachausschuss .....	307
2.5.4 Projektexperten .....	308
2.5.4.1 Interne Experten .....	308
2.5.4.2 Externe Experten .....	308
2.5.5 Projekteinbindung .....	309
2.5.5.1 Reine Projektorganisation .....	310
2.5.5.2 Stabs-Projektorganisation .....	311
2.5.5.3 Matrix-Projektorganisation .....	312
2.5.5.4 Linien-Projektorganisation .....	312
2.5.6 Projektanalyse .....	314
3. Projektplanung .....	314
3.1 Aufgabenplanung .....	315
3.1.1 Lösungskonzepte .....	315
3.1.1.1 Phasenkonzepte .....	316
3.1.1.2 Vorgehensmodelle .....	317
3.1.1.3 Prototyping .....	317
3.1.2 Projektstrukturplanung .....	317
3.1.3 Tailoring .....	318

3.1.4 Projektprozessplanung .....	319
3.2 Personalplanung .....	320
3.2.1 Quantitative Bedarfsplanung .....	320
3.2.1.1 Umrechnungsverfahren .....	321
3.2.1.2 Multiplikatorverfahren .....	321
3.2.1.3 Hochrechnungsverfahren .....	322
3.2.2 Qualitative Bedarfsplanung .....	322
3.2.3 Planung der Mitarbeiter .....	323
3.3 Terminplanung .....	323
3.3.1 Aufgaben .....	324
3.3.2 Verfahren .....	324
3.3.2.1 Listungstechnik .....	325
3.3.2.2 Balkendiagrammtechnik .....	325
3.3.2.3 Netzplantechnik .....	327
3.4 Ergänzende Planungen .....	328
3.4.1 Sachmittelplanung .....	329
3.4.2 Kostenplanung .....	329
3.4.3 Dokumentationsplanung .....	331
3.4.4 Qualitätsplanung .....	332
3.4.5 Berichtsplanung .....	332
3.5 Planungsergebnisse .....	333
3.5.1 Projektplan .....	333
3.5.2 Projektplanungsbericht .....	334
3.5.3 Projektantrag .....	334
3.5.4 Projektauftrag .....	334
3.5.5 Projektvergabe .....	335
3.5.6 Projektförderungsantrag .....	336
4. Projektgestaltung .....	337
4.1 Projektauslösung .....	337
4.1.1 Projektentscheidung .....	338
4.1.1.1 Investitionsrechnungen .....	339
4.1.1.2 Kosten-Nutzen-Analyse .....	341
4.1.1.3 Entscheidungsbilanz .....	341
4.1.1.4 Entscheidungsbaumverfahren .....	342
4.1.1.5 Portfolioanalyse .....	342
4.1.2 Projektauftrag .....	343
4.1.2.1 Auftragsinhalt .....	344
4.1.2.2 Auftragsanlass .....	344
4.1.2.3 Auftragsmittel .....	344
4.1.2.4 Auftragsbedingungen .....	345
4.1.3 Projektbegründung .....	345
4.1.3.1 Projektnotwendigkeit .....	345
4.1.3.2 Unternehmensvision .....	346
4.1.3.3 Projektwirkungen .....	346
4.1.4 Projektstart .....	347
4.1.4.1 Bereitstellung der Unterlagen .....	347
4.1.4.2 Bereitstellung der Sachmittel .....	347
4.1.4.3 Kick-Off-Meeting .....	347

## INHALTSVERZEICHNIS

4.1.4.4 Arbeitsaufnahme .....	348
4.2 Projektarbeiten .....	348
4.2.1 Recherchieren .....	349
4.2.2 Lösen .....	349
4.2.3 Kommunizieren .....	351
4.2.4 Protokollieren .....	352
4.2.5 Berichten .....	352
4.2.6 Dokumentieren .....	352
4.3 Projektsteuerung .....	353
4.3.1 Vorsteuerung .....	353
4.3.2 Projektkontrolle .....	353
4.3.3 Nachsteuerung .....	354
5. Projekteinführung .....	355
5.1 Lösungseinführung .....	355
5.1.1 Einführungentscheidung .....	356
5.1.2 Einführungsmethode .....	356
5.1.3 Einführungssteuerung .....	357
5.1.4 Startvorbereitungen .....	357
5.1.5 Change Management .....	358
5.1.6 Mitarbeitererschulung .....	358
5.1.7 Einführungskontrolle .....	359
5.2 Abschlussarbeiten .....	359
5.2.1 Projektnachweise .....	360
5.2.2 Projektauflösung .....	360
6. Projektcontrolling .....	361
6.1 Controllinginstanzen .....	361
6.2 Controllingaufgaben .....	362
Kontrollfragen .....	364
<b>F. ORGANISATIONSENTWICKLUNG .....</b>	<b>369</b>
1. Merkmale .....	371
1.1 Ursachen .....	371
1.1.1 Interne Ursachen .....	371
1.1.2 Externe Ursachen .....	372
1.2 Ziele .....	373
1.2.1 Effizienzsteigerung .....	373
1.2.2 Humanisierung .....	374
1.3 Erfolgsfaktoren .....	374
1.3.1 Unternehmerische Visionen .....	376
1.3.2 Unternehmensleitbild .....	376
1.3.3 Problemlösungspotenzial .....	377
1.3.4 Führungskräftepartizipation .....	378
1.3.5 Mitarbeiterbindung .....	378
1.3.6 Zeitrahmen .....	379
1.4 Experten .....	379
1.4.1 Unternehmensberater .....	379

1.4.2 Organisationsberater .....	380
1.4.3 Entwicklungsteams .....	381
1.5 Probleme .....	382
1.5.1 Widerstände .....	382
1.5.2 Schwierigkeiten .....	383
1.5.3 Kritik .....	383
1.6 Ergebnisse .....	384
1.6.1 Wandel von Organisationsformen .....	384
1.6.2 Wandel sonstiger Organisationselemente .....	386
2. Vorgehensweisen .....	387
2.1 Prozessbezogene Vorgehensweisen .....	387
2.1.1 Drei-Phasen-Prozess .....	388
2.1.1.1 Aufbauphase .....	388
2.1.1.2 Veränderungsphase .....	388
2.1.1.3 Konsolidierungsphase .....	389
2.1.2 Vier-Phasen-Prozess .....	389
2.1.2.1 Vorphase .....	390
2.1.2.2 Diagnosephase .....	390
2.1.2.3 Entwicklungsphase .....	390
2.1.2.4 Stabilisierungsphase .....	391
2.1.3 Sechs-Phasen-Prozess .....	391
2.1.3.1 Pionierphase .....	392
2.1.3.2 Markterschließungsphase .....	392
2.1.3.3 Diversifikationsphase .....	393
2.1.3.4 Akquisitionsphase .....	393
2.1.3.5 Kooperationsphase .....	394
2.1.3.6 Restrukturierungsphase .....	394
2.2 Richtungsbezogene Vorgehensweisen .....	395
2.2.1 Abwärtsstrategie .....	396
2.2.2 Aufwärtsstrategie .....	396
2.2.3 Keilstrategie .....	396
2.2.4 Fleckenstrategie .....	397
3. Interventionen .....	397
3.1 Individuenbezogene Interventionen .....	398
3.1.1 Transaktionsanalyse .....	399
3.1.2 Lebens- und Karriereplanung .....	400
3.1.3 Coaching .....	401
3.2 Gruppenbezogene Interventionen .....	402
3.2.1 Prozessberatung .....	404
3.2.2 Sensitivitätstraining .....	404
3.2.3 Teamentwicklung .....	405
3.2.4 Neuere Gruppeninterventionen .....	407
3.3 Organisationsbezogene Interventionen .....	408
3.3.1 Konfrontationstreffen .....	409
3.3.2 Datenerhebungsverfahren .....	410
3.3.3 Grid-Organisationsentwicklung .....	411
3.3.4 NPI-Modell .....	413

## INHALTSVERZEICHNIS

4. Konzepte .....	414
4.1 Wertschöpfende Konzepte .....	415
4.1.1 Outsourcing .....	415
4.1.2 Insourcing .....	416
4.2 Lean-Konzepte .....	417
4.2.1 Lean-Aufbaukonzept .....	418
4.2.2 TQM-Konzept .....	419
4.2.3 Just-in-Time-Konzept .....	420
4.3 Team-Konzept .....	422
4.3.1 Teamarbeit .....	422
4.3.2 Teilautonome Arbeitsteams .....	423
4.3.3 Qualitätszirkel .....	424
4.4 Kooperative Konzepte .....	425
4.4.1 Strategische Allianzen .....	426
4.4.2 Joint Ventures .....	426
Kontrollfragen .....	428
<b>Gesamtliteraturverzeichnis .....</b>	<b>433</b>
<b>Übungsteil (Aufgaben/Fälle) .....</b>	<b>447</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>543</b>