

Vorwort zur 3. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
1. Einführung	1
1.1 Organisationswissen – wozu?	1
1.2 Organisation – was ist das?	2
1.3 Formale und informale Regeln	6
1.4 Schichtenmodell der Organisation	8
1.5 Organisation – was soll sie bewirken?	12
1.6 Wie Organisation zum Erfolgsfaktor werden kann	15
1.7 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	20
2. Gestalten der Aufbauorganisation	21
2.1 Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation	21
2.1.1 Spezialisierung	22
2.1.2 Koordination	30
2.1.3 Leitungssystem	37
2.1.4 Entscheidungsdelegation	45
2.2 Grundformen der Aufbauorganisation	53
2.2.1 Funktionale Organisation	54
2.2.2 Divisionale Organisation	55
2.2.3 Matrixorganisation	59
2.2.4 Holdingorganisation	63
2.3 Erweiterte Formen der Aufbauorganisation	70
2.3.1 Produktmanagement	70
2.3.2 Kundenmanagement	73
2.3.3 Funktionsmanagement	78
2.3.4 Projektmanagement	80
2.4 Techniken zur Darstellung aufbauorganisatorischer Regelungen	83
2.4.1 Organigramm	84
2.4.2 Stellenbeschreibung	86
2.4.3 Funktionendiagramm	87
2.4.4 Organisationsanweisungen	89

Inhalt

2.5 Fallbeispiel: Heidelberger Druckmaschinen AG	90
2.6 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	98
3. Gestalten der Prozessorganisation	99
3.1 Grundlagen der Prozessorganisation	99
3.1.1 Prozessorganisation in der Organisationslehre	99
3.1.2 Was man unter „Prozess“ versteht	101
3.1.3 Klassifizierung von Prozessen	104
3.1.4 Warum gut gestaltete Prozesse wichtig sind	109
3.1.5 Ziele beim Gestalten von Prozessen	111
3.2 Gestaltungsparameter der Prozessorganisation	115
3.2.1 Arbeitskräfte	116
3.2.2 Arbeitsteilung	118
3.2.3 Arbeitsfolgen	121
3.2.4 Arbeitsort	123
3.2.5 Arbeitsmethode	127
3.2.6 Arbeitsmittel	128
3.3 Vorgehensweise zum Gestalten von Prozessen	130
3.3.1 Prozesse definieren	131
3.3.2 Prozesse transparent machen	133
3.3.3 Prozesse organisieren	139
3.3.4 Neu gestaltete Prozesse einführen	144
3.3.5 Prozessleistung kontinuierlich ermitteln und verbessern	146
3.4 Techniken zur Darstellung der Prozessorganisation	152
3.4.1 Einfache Pfeildiagramme	152
3.4.2 Prozessdiagramme	153
3.4.3 Prozessbeschreibungen	157
3.4.4 Flussdiagramme	159
3.4.5 Wertstromdiagramm	162
3.4.6 Arbeits-, Prozess- und Verfahrensanweisungen	163
3.5 Fallbeispiel: Optimierung eines Unterstützungsprozesses	165
3.6 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	175
4. Neuere Konzepte der Organisationsgestaltung	177
4.1 Darstellung ausgewählter Konzepte	177
4.1.1 Schlanke Organisation	177
4.1.2 Prozessorientierte Organisation	180
4.1.3 Lernende Organisation	182
4.1.4 Grenzenlose Organisation	185
4.1.5 Virtuelle Organisation	188

4.2 Aktuelle Gestaltungstrends	191
4.3 Managementmoden und ihr Nutzen	194
4.4 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	196
5. Change Management: Organisatorische Veränderungsprozesse meistern	199
5.1 Veränderungen von Unternehmen	199
5.1.1 Gründe für Veränderungen	199
5.1.2 Arten von Veränderungen	203
5.2 Reaktionen auf Veränderungen	205
5.2.1 Reaktionen von Individuen	205
5.2.2 Reaktionen von und in Gruppen	210
5.3 Konzepte zur Bewältigung von organisatorischem Wandel	212
5.3.1 Organisationsgestaltung – Wandel als Planungsproblem	213
5.3.2 Organisationsentwicklung – Wandel als Umgang mit Widerständen	214
5.3.3 Organisationstransformation – Wandel als planbare Revolution	217
5.4 Management von Veränderungsprozessen	219
5.4.1 Change Management: Annäherung an einen populären Begriff	219
5.4.2 Phasen von Veränderungsprozessen	221
5.4.3 Zentrale Fragen eines Veränderungskonzepts	225
5.4.3.1 Wann mit den Veränderungen beginnen?	225
5.4.3.2 Wo die konzeptionellen Schwerpunkte setzen?	227
5.4.3.3 Wie die gewünschten Veränderungen erreichen?	230
5.4.3.4 Wie schnell die Veränderungen durchführen?	231
5.4.3.5 Wie die Betroffenen beteiligen?	232
5.4.3.6 Wie die Veränderung in die Breite tragen?	233
5.4.4 Wirksame Arbeitsstrukturen durch Projektorganisation	234
5.4.5 Rechtliche Aspekte organisatorischer Veränderungen	237
5.4.6 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen	239
5.5 Fallbeispiel: Dramaturgie einer Reorganisation	241
5.6 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	247
6. Methoden und Techniken der Organisationsarbeit	249
6.1 Komponenten des Organisationsmanagements	249
6.1.1 Methoden und Techniken des Organisationsmanagements	249
6.1.2 Projektmanagement in der Organisationsarbeit	251
6.2 Techniken zur Auftragsklärung	254
6.2.1 Zieldefinition	254
6.2.2 Stakeholderanalyse	257
6.3 Techniken zur Informationsgewinnung	259
6.3.1 Dokumentenanalyse	261

6.3.2 Selbstaufschreibung	261
6.3.3 Interview	263
6.3.4 Schriftliche Befragung	268
6.3.5 Beobachtung	269
6.3.6 Messung	271
6.3.7 Schätzung	273
6.4 Techniken zur Beschreibung der Ist-Situation	274
6.4.1 Aufgaben- und Ablaufanalyse	275
6.4.2 Quantitative Datenanalyse	277
6.4.3 Durchlaufzeitanalyse	280
6.4.4 Kennzahlenanalyse	281
6.4.5 Kostenanalyse	283
6.4.6 Schnittstellenanalyse	285
6.4.7 Wertschöpfungsanalyse	287
6.5 Techniken zur Beurteilung der Ist-Situation	289
6.5.1 Benchmarking	289
6.5.2 Checklisten	291
6.5.3 Problemanalyse	292
6.6 Techniken zur Entwicklung von Lösungsalternativen	297
6.6.1 Brainstorming	297
6.6.2 Brainwriting	299
6.6.3 Kreativitäts-Checkliste	301
6.6.4 Morphologischer Kasten	302
6.7 Techniken zur Bewertung von Lösungsansätzen	304
6.7.1 Intuitive Gesamtbewertung	304
6.7.2 Argumentative Bewertung	306
6.7.3 Punktbewertung	307
6.7.4 Wirtschaftliche Bewertung	310
6.8 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	315
Literaturverzeichnis	317
Stichwortverzeichnis	327