

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 6. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XI

1. Einführung

1.1 Wie wichtig ist die Organisation für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung?	1
1.1.1 Welche organisatorischen Herausforderungen stellen sich im Entwicklungsverlauf von Unternehmen?	1
1.1.2 Warum müssen Unternehmen zu Effizienz und Innovation fähig sein?	11
1.1.3 Wie kann die Organisation zum Erfolg beitragen?	18
1.1.4 Warum ist Organisationskompetenz für Fach- und Führungskräfte nützlich?	21
1.2 Organisation – was ist das eigentlich?	22
1.2.1 Ausgewählte Begriffsauflassungen	22
1.2.2 Formale und informale Organisation	27
1.2.3 Was eine gute Organisation bewirken soll	28
1.3 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	31

2. Gestalten der Aufbauorganisation

2.1 Welche Parameter sind beim Gestalten von Organisationsstrukturen wichtig?	33
2.1.1 Spezialisierung	34
2.1.2 Koordination	43
2.1.3 Leitungssystem	54
2.1.4 Entscheidungsdelegation	68
2.2 Welche Grundformen der Aufbauorganisation gibt es und wie strukturieren sie Routineaufgaben?	78
2.2.1 Funktionale Organisation	79
2.2.2 Divisionale Organisation	81
2.2.3 Matrixorganisation	90
2.2.4 Holdingorganisation	94
2.3 Wie können bereichsübergreifende Aufgaben strukturiert und organisatorisch verankert werden?	100
2.3.1 Produktmanagement	101
2.3.2 Kundenmanagement	105
2.3.3 Funktionsmanagement	111

VII

2.3.4 Projektmanagement	114
2.3.5 Strategische Geschäftseinheiten	119
2.4 Wie erkennt und löst man strukturbedingte Konflikte?	122
2.5 Wie lassen sich aufbauorganisatorische Regelungen darstellen?	128
2.5.1 Organigramm	129
2.5.2 Stellenbeschreibung	131
2.5.3 Funktionendiagramm	132
2.5.4 Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungspläne und Satzungen	134
2.6 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	135
3. Gestalten der Prozessorganisation	139
3.1 Was sind wichtige Grundlagen der Prozessorganisation?	139
3.1.1 Prozessorganisation in der Organisationslehre	139
3.1.2 Was versteht man unter „Prozess“	140
3.1.3 Wie lassen sich Prozesse klassifizieren?	143
3.1.4 Warum sind gut gestaltete Prozesse wichtig?	152
3.1.5 Was sollen gut gestaltete Prozesse bewirken?	154
3.2 Welche Parameter sind beim Gestalten von Prozessen wichtig?	159
3.2.1 Arbeitskräfte	160
3.2.2 Arbeitsteilung	164
3.2.3 Arbeitsfolgen	168
3.2.4 Arbeitsort	173
3.2.5 Arbeitsmethode	179
3.2.6 Arbeitsmittel	182
3.3 Wie beim Gestalten und Optimieren von Prozessen vorgehen?	186
3.3.1 Prozesse definieren	188
3.3.2 Prozesse transparent machen und analysieren	190
3.3.3 Prozesse (neu-)konzipieren	198
3.3.4 Neu konzipierte und verabschiedete Prozesse einführen	203
3.3.5 Prozessleistung permanent überwachen und steuern	204
3.4 Wie lassen sich prozessbezogene Regelungen darstellen?	209
3.4.1 Textliche Darstellungen	209
3.4.2 Tabellarische Darstellungen	213
3.4.3 Grafische Darstellungen	214
3.5 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	223
4. Neuere Konzepte der Organisationsgestaltung	225
4.1 Welche Alternativen gibt es zu traditionellen Konzepten?	225
4.1.1 Schlanke Organisation	226
4.1.2 Prozessorientierte Organisation	229

4.1.3 Lernende Organisation	231
4.1.4 Grenzenlose Organisation	233
4.1.5 Virtuelle Organisation	236
4.1.6 Agile Organisation	238
4.2 Was sind aktuelle Trends in der Organisationsgestaltung?	243
4.3 Was zeichnet Organisationsmoden aus und warum können sie nützlich sein?	246
4.4 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	248
5. Change Management: Organisatorische Veränderungsprozesse meistern	251
5.1 Warum gehören Veränderungen zum Alltag von Unternehmen?	251
5.1.1 Gründe für Veränderungen	251
5.1.2 Arten von Veränderungen	252
5.2 Wie reagieren Menschen auf Veränderungen?	254
5.2.1 Reaktionen von Individuen	254
5.2.2 Reaktionen von und in Gruppen	259
5.3 Welche Konzepte existieren zum Bewältigen von organisatorischem Wandel?	261
5.3.1 Organisationsgestaltung – Wandel als Planungsproblem	262
5.3.2 Organisationsentwicklung – Wandel als Umgang mit Widerständen	264
5.3.3 Organisationstransformation – Wandel als planbare Revolution	270
5.4 Worauf kommt es beim Management von Veränderungsprozessen an?	273
5.4.1 Change Management: Annäherung an einen populären Begriff	273
5.4.2 Phasen von Veränderungsprozessen	274
5.4.3 Zentrale Fragen eines Veränderungskonzepts	282
5.4.3.1 Wann mit den Veränderungen beginnen?	282
5.4.3.2 Wo die konzeptionellen Schwerpunkte setzen?	283
5.4.3.3 Wie die gewünschten Veränderungen erreichen?	286
5.4.3.4 Wie schnell die Veränderungen durchführen?	289
5.4.3.5 Wie die Betroffenen beteiligen?	289
5.4.3.6 Wie die Veränderung in die Breite tragen?	291
5.4.4 Wirksame Arbeitsstrukturen durch Projektorganisation	293
5.4.5 Rechtliche Aspekte organisatorischer Veränderungen	296
5.4.6 Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen	298
5.5 Fallbeispiel: Dramaturgie einer Reorganisation	300
5.6 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	305
6. Welche Methoden und Techniken die Organisationsarbeit unterstützen	307
6.1 Komponenten des Organisationsmanagements	307
6.1.1 Methoden und Techniken des Organisationsmanagements	307
6.1.2 Projektmanagement in der Organisationsarbeit	309

6.2 Wie den Projektauftrag klären?	311
6.2.1 Zieldefinition	311
6.2.2 Stakeholderanalyse	314
6.3 Wie an relevante Informationen kommen?	319
6.3.1 Dokumentenanalyse	321
6.3.2 Selbstaufschreibung	321
6.3.3 Interview	324
6.3.4 Schriftliche Befragung	327
6.3.5 Beobachtung	328
6.3.6 Messung	330
6.3.7 Schätzung	332
6.4 Wie die Ist-Situation strukturiert darstellen?	333
6.4.1 Aufgaben- und Ablaufanalyse	334
6.4.2 Quantitative Datenanalyse	335
6.4.3 Durchlaufzeitanalyse	338
6.4.4 Kennzahlenanalyse	339
6.4.5 Kostenanalyse	341
6.4.6 Schnittstellenanalyse	343
6.4.7 Wertschöpfungsanalyse	345
6.5 Wie die Ist-Situation bewerten?	347
6.5.1 Benchmarking	347
6.5.2 Checklisten	349
6.5.3 Problemanalyse	351
6.6 Wie Lösungsalternativen entwickeln?	356
6.6.1 Brainstorming	356
6.6.2 Brainwriting	358
6.6.3 Kreativitäts-Checkliste	360
6.6.4 Morphologischer Kasten	361
6.7 Techniken zur Bewertung von Lösungsansätzen	362
6.7.1 Intuitive Gesamtbewertung	363
6.7.2 Argumentative Bewertung	365
6.7.3 Punktbewertung	366
6.7.4 Wirtschaftliche Bewertung	369
6.8 Zusammenfassung: Das Wichtigste in Kürze	373
Literaturverzeichnis	375
Stichwortverzeichnis	391