

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	v
1. Teil: Einführung	1
1. Organisationsbegriffe	1
1.1 Der institutionale Organisationsbegriff	1
1.2 Der instrumentale Organisationsbegriff	2
1.3 Der funktionale Organisationsbegriff.....	4
2. Organisationstheoretische Ansätze	7
2.1 Organisationstheorie und organisationstheoretische Ansätze.....	7
2.2 Klassische Ansätze der Organisationstheorie.....	8
2.2.1 Bürokratieansatz von Max Weber.....	8
2.2.2 Scientific Management.....	9
2.2.3 Administrations- und Managementlehre	12
2.2.4 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre.....	13
2.2.5 Gemeinsamkeiten der klassischen Ansätze	15
2.3 Verhaltensorientierte Ansätze der Organisationstheorie	16
2.3.1 Human Relations-Ansatz.....	16
2.3.2 Motivationstheoretische Ansätze	17
2.3.3 Bedeutung der Motivationstheorien für das Organisationsmanagement.....	21
2.4 Entscheidungsorientierte Ansätze der Organisationstheorie	22
2.4.1 Entscheidungslogisch-orientierte Ansätze.....	23
2.4.2 Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze	23
2.5 Situative Ansätze der Organisationstheorie.....	23
2.5.1 Analytische Varianten	24
2.5.2 Pragmatische Varianten.....	26
2.5.3 Dimensionen der Organisationsstruktur	28
2.6 Systemorientierte Ansätze der Organisationstheorie.....	29
2.6.1 Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz.....	29
2.6.2 Soziotechnischer Ansatz.....	30
2.7 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze	31
3. Unternehmen als soziotechnische Systeme	33
3.1 Grundbegriffe des Systemdenkens	33
3.2 Das System Unternehmen	36
4. Das Analyse-Synthese-Konzept	39
4.1 Aufgabenanalyse und -synthese	39
4.1.1 Die Aufgabenanalyse	40
4.1.2 Die Aufgabensynthese.....	41
4.2 Arbeitsanalyse und -synthese	43
4.2.1 Die Arbeitsanalyse	43
4.2.2 Die Arbeitssynthese.....	44
4.3 Stellenwert des Analyse-Synthese-Konzepts	45
5. Von der Funktions- zur Prozessorientierung	47

2. Teil: Prozessorganisation.....	51
1. Grundlagen der Prozessorganisation	51
1.1 Begriff des Prozesses	51
1.2 Allgemeine Merkmale von Arbeitsprozessen	52
1.3 Arten von Prozessen	54
1.4 Prozessketten und Teilprozesse	56
1.5 Geschäftsprozesse	57
1.6 Das Wertkettenmodell von Porter	58
1.7 Organisierbarkeit von Prozessen.....	60
2. Elemente eines Arbeitsprozesses.....	63
2.1 Prozessaufgabe.....	63
2.2 Prozessaktivitäten	65
2.3 Prozessinput und -output.....	65
2.4 Ereignisse.....	66
2.5 Prozessquellen und -senken	67
2.6 Menschen	68
2.6.1 Die Stellung des Menschen im Unternehmen.....	68
2.6.2 Die menschliche Arbeitsleistung	69
2.7 Informationen.....	70
2.8 Sachmittel	72
2.9 Methoden und Regeln	73
2.10 Prozessziele.....	74
2.10.1 Qualität des Prozessergebnisses	74
2.10.2 Durchlaufzeit	76
2.10.3 Prozessflexibilität	77
2.10.4 Prozesskosten.....	78
3. Gestaltung von Geschäftsprozessen.....	81
3.1 Vorgehensmodell zur Prozessgestaltung	81
3.2 Analyse der strategischen Geschäftsfelder	83
3.2.1 Merkmale von strategischen Geschäftsfeldern	83
3.2.2 Segmentierung von Produkt/Markt-Kombinationen	84
3.2.3 Ermittlung der Erfolgsfaktoren.....	86
3.2.4 Ableitung von prozessspezifischen Anforderungen	87
3.2.5 Das Dilemma der strategischen Segmentierung	88
3.3 Definition und Spezifikation der Geschäftsprozesse	90
3.3.1 Identifikation und Abgrenzung der Geschäftsprozesse	90
3.3.2 Erstellen einer Prozesslandkarte	92
3.3.3 Spezifizierung der Geschäftsprozesse	94
3.3.4 Festlegung der Schlüsselprozesse	96
3.3.5 Prozessauswahl	97
3.4 Beschreibung und Analyse der Istprozesse.....	98
3.4.1 Prozessdekomposition	98
3.4.2 Analyse des Prozessablaufs	101
3.4.3 Analyse der Schnittstellen	104
3.4.4 Mengen- und Zeituntersuchungen	104
3.4.5 Ressourcenanalyse.....	105
3.4.6 Schwachstellenanalyse	105
3.5 Anforderungsdefinition für die Sollprozesse	106
3.5.1 Definition der Prozessziele	106
3.5.2 Festlegen von Leistungsanforderungen	107

3.6 Gestaltung der Sollprozesse.....	110
3.6.1 Outsourcing von Geschäftsprozessen.....	110
3.6.2 Eliminierung von Prozessschritten	111
3.6.3 Verbesserung der Arbeitsmethoden und -bedingungen	112
3.6.4 Ermittlung von Prozessvarianten.....	112
3.6.5 Überarbeitung der Ablauffolgen	114
3.6.6 Zeitliche und räumliche Gestaltung	114
3.6.7 Festlegen von Kontrollpunkten und Messvorschriften.....	115
3.6.8 Integration von Geschäftsprozessen.....	117
3.6.9 Prozessdokumentation.....	119
3.7 Zuweisung der Prozessverantwortung.....	120
3.8 Externe Prozessverkettung	122
3.9 Gestaltung der Informationssysteme	123
3.10 Prozessverbesserung und -reorganisation.....	125
4. Organisatorische Aspekte materieller Prozesse.....	129
4.1 Räumliche Aspekte materieller Prozesse.....	129
4.1.1 Organisationstypen der Fertigung	129
4.1.2 Zuordnung von Organisationstypen und Fertigungstypen	131
4.2 Zeitliche Aspekte materieller Prozesse.....	133
4.2.1 Ablauffarten	133
4.2.2 Zeitarten	137
4.2.3 Reihenfolgebestimmung.....	139
5. Organisatorische Aspekte informationeller Prozesse.....	141
5.1 Typisierungen von informationellen Aktivitäten.....	141
5.1.1 Typisierung nach Szyperski	141
5.1.2 Typisierung nach Zangl.....	142
5.1.3 Typisierung nach Picot/Reichwald.....	143
5.2 Zielsetzungen für informationelle Prozesse.....	147
3. Teil: Organisationseinheiten.....	151
1. Arbeitsteilung und Spezialisierung	151
1.1 Bildung von Organisationseinheiten.....	151
1.2 Grundformen der Arbeitsteilung	152
1.3 Formen der Spezialisierung	153
1.3.1 Horizontale Spezialisierung	154
1.3.2 Vertikale Spezialisierung	156
1.4 Maßnahmen zur Generalisierung.....	158
1.4.1 Planmäßiger Arbeitswechsel (Job-Rotation).....	159
1.4.2 Arbeiterweiterung (Job-Enlargement)	160
1.4.3 Arbeitsbereicherung (Job-Enrichment)	160
1.4.4 Teilautonome Gruppenarbeit.....	161
2. Stellenbildung und Stellenbesetzung.....	163
2.1 Merkmale von Stellen.....	163
2.2 Arten der Stellenbildung	166
2.2.1 Funktionsorientierte Stellenbildung	167
2.2.2 Prozessorientierte Stellenbildung	168
2.2.3 Sachmittelorientierte Stellenbildung	170
2.2.4 Personenorientierte Stellenbildung.....	171
2.2.5 Stellenbildung aufgrund rechtlicher Normen	171

2.3	Arten von Stellen	172
2.3.1	Ausführungsstellen	173
2.3.2	Leitungsstellen.....	173
2.3.3	Stabsstellen	176
2.3.4	Assistenzstellen	177
2.3.5	Dienstleistungsstellen	177
2.4	Ermittlung des Personalbedarfs	178
2.4.1	Quantitative Personalbedarfsermittlung	178
2.4.2	Qualitative Personalbedarfsermittlung	181
2.5	Besetzung der Stellen.....	182
3.	Arbeitsgruppen.....	185
3.1	Merkmale von Arbeitsgruppen	185
3.1.1	Begriff und Merkmale einer Gruppe	185
3.1.2	Effizienz von Gruppenarbeit.....	187
3.1.3	Prozess der Gruppenentwicklung	188
3.1.4	Arten von Arbeitsgruppen	189
3.1.5	Formale und informale Gruppen	191
3.2	Ausschuss als Arbeitsgruppe	192
3.3	Problemlösegruppen	194
3.3.1	Qualitätszirkel als Problemlösegruppe	194
3.3.2	Lernstatt als Problemlösegruppe.....	196
3.3.3	Vergleich Lernstatt und Qualitätszirkel.....	198
3.3.4	Das Task-Force-Konzept	199
3.4	Projektgruppen.....	200
3.4.1	Merkmale eines Projekts.....	200
3.4.2	Struktur einer Projektgruppe.....	201
3.5	Teilautonome Arbeitsgruppen	202
3.6	Leitungsgruppen im Unternehmen	205
3.6.1	Gründe für die Einrichtung von Leitungsgruppen.....	205
3.6.2	Zuweisung der Aufgaben und Kompetenzen.....	206
3.6.3	Formelle Regelung der Beschlussfassung	207
4.	Abteilungsbildung	209
4.1	Kriterien bei der Abteilungsbildung	209
4.1.1	Gründe für die Abteilungsbildung	209
4.1.2	Organisationsprinzipien bei der Abteilungsbildung	210
4.1.3	Delegationskriterien bei der Abteilungsbildung	210
4.1.4	Gruppierungskriterien bei der Abteilungsbildung	211
4.1.5	Die Leitungsspanne	213
4.2	Delegation und Partizipation.....	216
4.2.1	Delegation von Aufgaben	216
4.2.2	Zentralisation von Entscheidungen.....	216
4.2.3	Partizipation an Entscheidungen.....	218
4.3	Führung und Führungskonzepte	219
4.3.1	Führung als Verhaltensbeeinflussung.....	219
4.3.2	Führungsstile als Verhaltensmuster	222
4.3.3	Konzepte zur Mitarbeiterführung	223
5.	Koordination der Organisationseinheiten	227
5.1	Notwendigkeit der Koordination	227
5.1.1	Begriff der Koordination	227
5.1.2	Arten von Interdependenzen.....	227
5.1.3	Schnittstellen als Problemfelder	228

5.1.4 Grundsätzliche Maßnahmen der Koordination	229
5.2 Reduktion des Koordinationsbedarfs.....	230
5.3 Deckung des Koordinationsbedarfs.....	232
5.3.1 Aspekte der direkten Koordination	232
5.3.2 Instrumente der direkten Koordination	233
5.4 Koordination durch persönliche Weisungen	234
5.5 Koordination durch Selbstabstimmung	235
5.6 Koordination durch Standardisierung.....	236
5.6.1 Gegenstand der Standardisierung.....	236
5.6.2 Bereiche der Formalisierung	240
5.7 Koordination durch Unternehmenskultur	242
4. Teil: Leitungsorganisation	245
1. Konfiguration	245
1.1 Konfiguration und Leitungsorganisation	245
1.2 Hierarchische Struktur der Leitungsbeziehungen.....	246
1.2.1 Leitungstiefe und Leitungsintensität	246
1.2.2 Hierarchie der Leitungsebenen.....	247
1.2.3 Aufgabenverteilung in der Hierarchie.....	248
1.2.4 Oberste Unternehmensleitung und leitende Angestellte	249
1.2.5 Flache und steile Konfigurationen	250
1.3 Grundformen von Leitungssystemen.....	252
1.3.1 Das Einliniensystem	253
1.3.2 Das Mehrliniensystem.....	253
1.3.3 Vergleich der Leitungssysteme	254
1.3.4 Das Matrixsystem.....	255
1.4 Gruppenorientierte Organisationsstrukturen	257
1.4.1 System sich überlappender Gruppen.....	257
1.4.2 Konzept der miteinander vermaschten Teams	258
2. Formen der Primärorganisation	261
2.1 Die funktionale Organisation.....	261
2.1.1 Strukturmerkmale der funktionalen Organisation.....	261
2.1.2 Funktionsbereiche des Unternehmens.....	262
2.1.3 Vorteile und Nachteile der funktionalen Organisation.....	264
2.2 Die Geschäftsbereichsorganisation.....	266
2.2.1 Strukturmerkmale der Geschäftsbereichsorganisation.....	266
2.2.2 Voraussetzungen der Geschäftsbereichsorganisation.....	268
2.2.3 Kriterien zur Bildung von Geschäftsbereichen	269
2.2.4 Kompetenzen der Geschäftsbereiche	270
2.2.5 Bildung von funktionalen Zentralbereichen.....	271
2.2.6 Organisation der obersten Unternehmensleitung	272
2.2.7 Vor- und Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation	274
2.3 Die Matrixorganisation.....	275
2.3.1 Strukturmerkmale der Matrixorganisation	275
2.3.2 Formen der Matrixorganisation	276
2.3.3 Vor- und Nachteile der Matrixorganisation	278
2.4 Die Holdingorganisation.....	279
2.4.1 Strukturmerkmale der Holdingorganisation	279
2.4.2 Begriff des Konzerns.....	280
2.4.3 Formen der Holdingorganisation.....	282

2.5 Die Netzwerkorganisation	287
2.5.1 Merkmale und Ausprägungen von Netzwerkorganisationen.....	287
2.5.2 Das Joint Venture	290
2.5.3 Das Franchising	291
2.5.4 Die Subunternehmerschaft.....	292
2.5.5 Die virtuelle Organisation.....	293
2.5.6 Vorteile und Nachteile der Netzwerkorganisation.....	296
2.6 Die modulare Organisation.....	297
2.6.1 Modularisierung auf der Ebene von Teilprozessen	299
2.6.2 Modularisierung auf der Ebene von Geschäftsprozessen.....	300
2.6.3 Modularisierung auf der Ebene des Gesamtunternehmens.....	300
3. Formen der Sekundärorganisation.....	303
3.1 Grundlegende Merkmale der Sekundärorganisation.....	303
3.2 Bildung von sekundären Organisationsstrukturen	304
3.2.1 Das Stabsprinzip	305
3.2.2 Das Matrixprinzip	308
3.2.3 Das Ausgliederungsprinzip.....	310
3.2.4 Das Arbeitsgruppenprinzip	310
3.3 Produktorientierte Sekundärorganisation.....	311
3.3.1 Konzept des Produktmanagements.....	311
3.3.2 Organisatorische Formen des Produktmanagements.....	312
3.4 Kundenorientierte Sekundärorganisation.....	315
3.4.1 Konzept des Kundenmanagements.....	315
3.4.2 Organisatorische Formen des Kundenmanagements.....	316
3.5 Funktionsorientierte Sekundärorganisation	317
3.5.1 Organisation der Logistik	317
3.5.2 Organisation des Controlling.....	320
3.5.3 Organisation des Qualitätsmanagements	321
3.6 Prozessorientierte Sekundärorganisation	323
3.6.1 Konzept des Fallmanagements	323
3.6.2 Konzept des Prozessmanagements	324
3.7 Strategisch orientierte Sekundärorganisation.....	325
3.7.1 Konzept der strategischen Geschäftseinheit	325
3.7.2 Organisatorische Formen der strategischen Geschäftseinheiten.....	327
3.8 Projektorientierte Sekundärorganisation.....	328
3.8.1 Konzept des Projektmanagements	328
3.8.2 Organisatorische Formen des Projektmanagements	329
4. Organisation kleiner und mittlerer Unternehmen.....	333
4.1 Der Begriff des kleinen und mittleren Unternehmens	333
4.1.1 Quantitative Unterscheidungsmerkmale.....	333
4.1.2 Qualitative Unterscheidungsmerkmale.....	334
4.2 Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen	335
5. Teil: Methoden des Organisationsmanagements	339
1. Organisatorische Veränderungen von Unternehmen	339
1.1 Ursachen für organisatorische Veränderungen	339
1.2 Organisationsdynamik von Unternehmen.....	340
1.2.1 Das Wachstumsmodell von Greiner	341
1.2.2 Das Phasenmodell des St. Galler-Managementmodells	343
1.3 Arten von organisatorischem Wandel.....	348
1.3.1 Geplanter und ungeplanter Wandel	348

1.3.2 Inkrementaler und fundamentaler Wandel	349
1.3.3 Selbstorganisation und Fremdorganisation	350
1.4 Barrieren gegen einen geplanten Wandel	352
1.4.1 Formen und Ursachen von Barrieren	352
1.4.2 Umgang mit Widerständen.....	352
1.5 Organisatorischer Wandel durch Organisationsentwicklung	355
1.6 Organisatorischer Wandel durch Organisationsgestaltung.....	356
1.7 Der Ansatz des Organisationsmanagements.....	358
1.8 Der Systemansatz beim Organisationsmanagement.....	360
1.8.1 Organisatorische Veränderung als Problemlösungsprozess.....	360
1.8.2 Betrachtungsweisen des Systemdenkens.....	361
1.8.3 Vorgehensmodell des Systems Engineering	364
1.8.4 Problem-, Eingriffs- und Lösungsbereich	367
1.8.5 Projektmanagement bei organisatorischen Veränderungsprozessen	367
1.8.6 Empirisches und konzeptionelles Vorgehen	368
1.9 Komponenten des Organisationsmanagements	369
1.9.1 Methoden des Organisationsmanagements	369
1.9.2 Techniken des Organisationsmanagements.....	370
2. Stufen des Organisationsprozesses	373
2.1 Anstoß zur organisatorischen Veränderung.....	373
2.2 Die Vorstudie.....	375
2.3 Die Hauptstudie	377
2.4 Die Teilstudien	378
2.5 Die Realisierung	379
2.6 Die Einführung	380
2.7 Die Kontrolle	380
3. Phasen der Organisationsplanung	383
3.1 Analyse der Problemsituation.....	384
3.1.1 Definition der zu lösenden Probleme	385
3.1.2 Abgrenzung des Untersuchungsbereichs.....	386
3.1.3 Beschreibung des Untersuchungsbereichs	386
3.1.4 Analyse des Untersuchungsbereichs	388
3.1.5 Abgrenzung des Eingriffsbereichs	391
3.2 Formulierung von Zielen	392
3.2.1 Die Bedeutung von Zielen.....	393
3.2.2 Zielarten eines Organisationsprojekts	394
3.2.3 Ermittlung der Anforderungen	395
3.2.4 Strukturierung der Ziele	396
3.2.5 Operationalisierung der Ziele	399
3.2.6 Gewichtung der Ziele	402
3.2.7 Behandlung von Zielkonflikten.....	404
3.2.8 Zielentscheidung	404
3.3 Erarbeitung von Problemlösungen	404
3.3.1 Arten von Maßnahmen.....	405
3.3.2 Routine- und Innovationsprobleme	406
3.3.3 Festlegung einer Suchstrategie	408
3.3.4 Suche nach Lösungsideen	409
3.3.5 Konkretisierung der Lösungen.....	410
3.3.6 Prüfung der Lösungen auf Zulässigkeit.....	410
3.4 Bewertung der Problemlösungen.....	411
3.4.1 Festlegung einer Bewertungsmethode.....	413
3.4.2 Ermittlung der Auswirkungen	413

3.4.3 Bewertung der Auswirkungen	414
3.4.4 Synthese der Zielwerte	415
3.4.5 Aufwandsschätzung.....	415
3.4.6 Sensitivitäts- und Risikoanalyse.....	415
3.4.7 Auswahl der besten Problemlösungen.....	416
4. Grundlagen des Projektmanagements	419
4.1 Konzept des Projektmanagements	419
4.2 Differenzierungsmerkmale von Projekten	421
4.3 Projektorientierte Unternehmen.....	424
4.4 Grundlegende Aspekte des Projektmanagements	425
4.5 Misserfolgsfaktoren von Organisationsprojekten	427
5. Organisation von Projekten	429
5.1 Beteiligte an einem Organisationsprojekt.....	429
5.1.1 Der Lenkungsausschuss.....	430
5.1.2 Der Beratungsausschuss	433
5.1.3 Die Projektgruppe.....	434
5.1.4 Der Projektleiter	436
5.1.5 Externe Berater	440
5.1.6 Der Betriebsrat.....	440
5.2 Eingliederung von Projekten in die Leitungsorganisation	443
5.2.1 Formen der Projektorganisation	443
5.2.2 Wahl der geeigneten Organisationsform	445
6. Planung von Organisationsprojekten.....	447
6.1 Grundsätze der Projektplanung.....	447
6.2 Formulierung des Projektauftrags.....	448
6.3 Planung der Projektstruktur	449
6.4 Planung des Personaleinsatzes.....	452
6.5 Beschreibung der Arbeitspakete	453
6.6 Planung des Projektablaufs	453
6.7 Planung des Arbeitsaufwands	454
6.8 Planung der Termine.....	458
6.9 Planung der Kapazitäten	461
6.10 Planung von Meilensteinen.....	463
6.11 Planung der Projektkosten	464
6.12 Planung des Projektbudgets	466
6.13 Analyse des Projektrisikos.....	468
6.14 Planung der Dokumentation	469
6.15 Feinplanung des Projekts	472
7. Kontrolle und Steuerung von Organisationsprojekten	477
7.1 Aufgaben der Projektkontrolle und -steuerung	477
7.2 Kontrolle von Organisationsprojekten	478
7.2.1 Inhalte der Kontrolle.....	478
7.2.2 Arten der Kontrolle.....	479
7.2.3 Kontrolle der Termine und Kosten.....	480
7.2.4 Kontrolle der Leistung und Qualität	482
7.2.5 Der Projektstatus.....	484
7.3 Steuerung von Organisationsprojekten	485
7.4 Softwareeinsatz bei der Projektabwicklung.....	487

8. Multiprojektmanagement	491
8.1 Die Projektinitialisierung.....	492
8.1.1 Ziele eines geregelten Projektantragsverfahrens	492
8.1.2 Projektidee und Projektantrag	493
8.1.3 Bewertung der Projektanträge	495
8.1.4 Festlegung der Projektorganisation	498
8.1.5 Ausarbeitung des Projektauftrags.....	499
8.1.6 Durchführung einer Vorstudie.....	499
8.1.7 Grobplanung des Projekts	499
8.1.8 Überprüfung der Projektplanung.....	499
8.2 Die Projektdurchführung	500
8.3 Der Projektabchluss	501
8.4 Der Projektecontroller	502
6. Teil: Techniken des Organisationsmanagements	505
1. Techniken der Erhebung.....	505
1.1 Dokumentenanalyse.....	505
1.2 Fragebogen	506
1.3 Interview	507
1.4 Moderationstechnik	511
1.5 Beobachtung	515
1.6 Multimomentaufnahme	516
1.7 Zeitaufnahme	522
2. Techniken der Dokumentation	525
2.1 Stellenbeschreibung.....	526
2.2 Funktionendiagramm.....	531
2.3 Organigramm.....	533
2.4 Ablaufdiagramm.....	536
2.5 Folgeplan	537
2.6 Organisationsdatenbank.....	542
2.6.1 Theoretische Grundlagen der Datenmodellierung.....	543
2.6.2 Datenmodell einer Organisationsdatenbank.....	546
3. Techniken der Analyse	549
3.1 Checkliste	549
3.2 Ursache-Wirkungs-Diagramm.....	551
3.3 Netzwerktechnik.....	552
3.4 Strukturierte Analyse	556
3.5 Ereignisgesteuerte Prozesskette.....	558
3.6 Entscheidungstabelle	562
3.6.1 Grundlagen	562
3.6.2 Erstellen von Entscheidungstabellen	565
3.6.3 Analyse von Entscheidungstabellen	566
3.6.4 Einsatzmöglichkeiten der Entscheidungstabellen	569
3.7 ABC-Analyse	570
4. Techniken der Lösungssuche	573
4.1 Brainstorming	573
4.2 Methode 635	575
4.3 Problemlösungsbaum.....	576
4.4 Morphologische Analyse	578

5. Techniken der Bewertung	581
5.1 Verbale Bewertung	581
5.2 Kostenvergleichsrechnung.....	581
5.3 Amortisationsrechnung	583
5.4 Nutzwertanalyse.....	586
5.5 Kosten-Wirksamkeits-Analyse	591
6. Techniken des Projektmanagements	593
6.1 Grundlagen der Terminplanung.....	593
6.2 Terminliste	594
6.3 Balkendiagramm	595
6.4 Netzplantechnik	596
6.4.1 Grundbegriffe	596
6.4.2 Netzplanarten.....	597
6.4.3 Ablaufstrukturen.....	598
6.4.4 Errechnen der Zeitpunkte	599
6.4.5 Terminierung	601
6.5 Earned-Value-Analyse.....	602
6.6 Meilenstein-Trendanalyse.....	607
6.7 Risikoanalyse	608
Literaturverzeichnis	613
Sachverzeichnis	629