

# INHALTSVERZEICHNIS

---

	<b>VORWORT</b>	<b>11</b>
--	----------------	-----------

---

	<b>VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE</b>	<b>13</b>
--	------------------------------------	-----------

---

<b>1</b>	<b>WARUM ORGANISIEREN WIR?</b>	<b>15</b>
----------	--------------------------------	-----------

---

<b>2</b>	<b>WIE WIRD DER BEGRIFF ORGANISATION DEFINIERT?</b>	<b>17</b>
----------	---	-----------

---

<b>3</b>	<b>WELCHE AUFGABEN UND ZIELE VERFOLGT ORGANISATION?</b>	<b>21</b>
----------	---	-----------

---

<b>4</b>	<b>WANN IST EINE ORGANISATION EFFEKTIV?</b>	<b>23</b>
----------	---	-----------

---

<b>5</b>	<b>WARUM WIRD ZWISCHEN AUFBAUORGANISATION UND ABLAUFORGANISATION UNTERSCHIEDEN?</b>	<b>25</b>
	5.1 AUFBAUORGANISATION	25
	5.2 ABLAUFORGANISATION	26

---

<b>6</b>	<b>MÜSSEN ALLE STRUKTUREN UND ABLÄUFE IM UNTERNEHMEN ORGANISIERT WERDEN ODER KANN MAN AUCH ZU VIEL ORGANISIEREN?</b>	<b>29</b>
	6.1 KANN DIE OPTIMALE ORGANISATION MATHEMATISCH BESTIMMT WERDEN?	30
	6.2 WORAN ERKENNE ICH IN DER PRAXIS, OB ZU VIEL ODER ZU WENIG ORGANISIERT IST?	33

---

<b>7</b>	<b>WELCHE LEITUNGSSYSTEME GIBT ES, UM ORGANISATION DAUERHAFT IM UNTERNEHMEN ZU ETABLIEREN?</b>	<b>35</b>
	7.1 EINLINIENSYSTEME	36
	7.1.1 FUNKTIONALE GLIEDERUNG	36
	7.1.2 DIVISIONALE GLIEDERUNG	37
	7.2 MEHRLINIENSYSTEME	38
	7.2.1 MATRIXORGANISATION	39

	7.2.2	TENSORORGANISATION	40
	7.3	STABLIENSYSTEM	41
<b>8</b>		<b>WELCHE VOR- UND NACHTEILE HABEN DIE EINZELNEN LEITUNGSSYSTEME?</b>	<b>43</b>
<b>9</b>		<b>AUF WELCHE WEISE KANN EINE FORMALE ORGANISATIONSSTRUKTUR ENTWICKELT WERDEN?</b>	<b>47</b>
<b>10</b>		<b>GIBT ES BESTIMMTE PRINZIPIEN ODER GRUNDSÄTZE, DIE MAN BEI DER ORGANISATION EINES UNTERNEHMENS BEACHTEN SOLLTE?</b>	<b>51</b>
	10.1	KRITIK DER ORGANISATIONSPRINZIPIEN	53
<b>11</b>		<b>DARF MAN ORGANISIEREN, WIE MAN WILL, ODER GIBT ES GESETZLICHE REGELUNGEN?</b>	<b>55</b>
<b>12</b>		<b>WIE ORGANISIERT SICH DIE OBERSTE HIERARCHIEEBENE?</b>	<b>59</b>
	12.1	DIREKTORIALPRINZIP	60
	12.2	GESAMTKOLLEGIALITÄT	60
	12.3	RESSORTKOLLEGIALITÄT	62
<b>13</b>		<b>WAS BEDEUTET »HOLDINGORGANISATION«?</b>	<b>63</b>
	13.1	FINANZHOLDING	64
	13.2	MANAGEMENTHOLDING	64
	13.3	OPERATIVE HOLDING	64
<b>14</b>		<b>WELCHE INSTRUMENTE / METHODEN KOMMEN ZUM EINSATZ, UM ORGANISATION IN DIE PRAXIS UMZUSETZEN?</b>	<b>67</b>
	14.1	STRUKTURFORMALISIERUNG	67
	14.2	INFORMATIONSFLOSSFORMALISIERUNG	74
	14.3	LEISTUNGSDOKUMENTATION	74
	14.4	MODERNE ORGANISATIONSTOOLS	74
<b>15</b>		<b>IN WELCHEN ORGANISATIONSEINHEITEN WERDEN DIE BETRIEBLICHEN AUFGABEN ZUSAMMENGEFASST UND WELCHE KOMPETENZEN HABEN SIE ?</b>	<b>77</b>

15.1	STELLE UND ARBEITSPLATZ	77
15.2	ABTEILUNGEN	80
15.3	SPARTEN/DIVISIONEN	82
15.3.1	COST-CENTER	82
15.3.2	PROFIT-CENTER	82
15.3.3	INVESTMENT-CENTER	82
15.4	KOMPETENZEN	83

---

<b>16</b>	<b>WAS VERSTEHT MAN UNTER ORGANISATIONS-KONFIGURATION?</b>	<b>85</b>
16.1	LEITUNGSSPANNE, LEITUNGSTIEFE, LEITUNGSINTENSITÄT	85
16.2	STEILE VERSUS FLACHE KONFIGURATION	86

---

<b>17</b>	<b>WARUM KÖNNEN DIE FORMALEN UND INFORMALEN BEZIEHUNGEN IN ORGANISATIONEN BILDHAFT MIT EINEM EISBERG VERGLICHEN WERDEN?</b>	<b>89</b>
-----------	---	-----------

---

<b>18</b>	<b>WELCHE NACHTEILE BZW. MÄNGEL HAT DIE KLASSISCHE ORGANISATION?</b>	<b>93</b>
-----------	--	-----------

---

<b>19</b>	<b>WELCHE LÖSUNGSANSÄTZE GIBT ES ZUR BESEITIGUNG DER MÄNGEL KLASSISCHER ORGANISATION?</b>	<b>97</b>
19.1	PROZESSMANAGEMENT	97
19.1.1	DEFINITION PROZESS UND PROZESSMANAGEMENT	99
19.1.2	PROZESSMERKMALE, PROZESSARTEN UND PROZESSZIELE	99
19.1.3	WIE KANN PROZESSMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN ETABLIERT WERDEN?	101
19.1.4	PROZESSGESTALTUNG- UND OPTIMIERUNG	102

---

<b>20</b>	<b>WELCHE MANAGEMENTFUNKTIONEN KÖNNEN DIE ORGANISATION NOCH ÜBERLAGERN?</b>	<b>105</b>
20.1	PRODUKTMANAGEMENT	105
20.2	KUNDENMANAGEMENT	107
20.3	FUNKTIONSMANAGEMENT	108
20.4	PROJEKTMANAGEMENT	108

---

<b>21</b>	<b>WER WAREN DIE WEGBEREITER UND BEGRÜNDER DER ORGANISATIONSLEHRE?</b>	<b>111</b>
-----------	--	------------

---

# 22

**KÖNNEN AUS DER ORGANISATIONSFORSCHUNG  
ANLEITUNGEN ABGELEITET WERDEN? 119**

- 22.1 ORGANISATION IN BEZUG ZU UNTERNEHMENSGRÖSSE,  
UNTERNEHMENSALTER, UND BÜROKRATISIERUNG 120
- 22.2 ORGANISATION IN BEZUG ZU SELBSTORGANISATION 120
- 22.3 ZENTRALE VERSUS DEZENTRALE ORGANISATION 121

---

**ÜBUNGS- UND KLAUSURFRAGEN 123**

ÜBUNGSFRAGEN 123

KLAUSURFRAGEN MIT LÖSUNGSANTWORTEN 125

---

**LITERATURVERZEICHNIS 149**

---