

Inhaltsverzeichnis

Vorworte.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XVII

1 Grundlagen der Organisation 1

1.1 Begriffsbestimmung.....	1
1.1.1 Ausgangsüberlegung	1
1.1.2 Funktionaler Organisationsbegriff.....	2
1.1.3 Institutionaler Organisationsbegriff	3
1.1.4 Instrumentaler Organisationsbegriff	4
1.2 Ziel, Aufgaben, Anforderungen und Umfang	7
1.2.1 Ziel der Organisation.....	7
1.2.2 Aufgaben der Organisation	11
1.2.3 Anforderungen an die Organisation.....	14
1.2.4 Umfang organisatorischer Regeln	15
1.3 Abgrenzung der Organisation zu verwandten Begriffen.....	19
1.4 Arten der Organisation.....	21
1.5 Organisation als Managementaufgabe	23
1.5.1 Einordnung der Organisation in den Managementprozess.....	23
1.5.2 Organisation als Funktion der Unternehmensführung.....	24
1.5.3 Durchführung der organisatorischen Maßnahmen	25
1.6 Zusammenfassung und Ausblick	27
1.7 Wiederholungsfragen	28

2 Vorgehensweise bei der Organisationsgestaltung 29

2.1 Bedeutung von Aufbau- und Prozessorganisation.....	29
2.2 Organisatorische Differenzierung und Integration.....	30
2.2.1 Grundsätzliche Vorgehensweise	30
2.2.2 Aufgabenanalyse und -synthese	32
2.2.2.1 Definition und Merkmale der Aufgabe.....	32
2.2.2.2 Aufgabenanalyse	34
2.2.2.3 Aufgabensynthese.....	36
2.2.3 Arbeitsanalyse und -synthese.....	39
2.2.4 Prozessanalyse und -synthese	41
2.3 Zusammenfassung und Ausblick	42
2.4 Wiederholungsfragen	42

3	Gestaltung der Aufbauorganisation	45
3.1	Überblick über die vier Gestaltungsparameter	45
3.2	Gestaltungsparameter Spezialisierung.....	46
3.2.1	Überblick.....	46
3.2.2	Arbeitsteilung.....	47
3.2.3	Kriterien der Spezialisierung	50
3.2.4	Bildung von Stellen.....	52
3.2.4.1	Vorbemerkung: Unterschied zwischen Stelle und Arbeitsplatz.....	52
3.2.4.2	Kongruenzprinzip der Organisation.....	52
3.2.4.3	Kompetenz des Aufgabenträgers.....	53
3.2.4.4	Übernahme von Verantwortung.....	57
3.2.4.5	Weitere Aspekte der Stellenbildung	57
3.2.5	Stellenarten	58
3.2.5.1	Grundsätzliches	58
3.2.5.2	Instanzen (Leitungshauptstellen)	61
3.2.5.3	Leitungshilfsstellen.....	67
3.2.5.4	Ausführungsstellen.....	73
3.2.6	Stellenbemessung	74
3.2.7	Abteilungsbildung	76
3.2.8	Grad der Spezialisierung und Tendenzen zur Generalisierung.....	79
3.2.8.1	Wirkungen der Spezialisierung und der Generalisierung.....	79
3.2.8.2	Neuere Formen der Arbeitsstrukturierung.....	83
3.3	Gestaltungsparameter Koordination.....	86
3.3.1	Überblick.....	86
3.3.2	Instrumente der Fremdkoordination	88
3.3.2.1	Koordination durch persönliche Weisungen.....	88
3.3.2.2	Koordination durch Programme	89
3.3.2.3	Koordination durch Ziele und Pläne	91
3.3.3	Instrumente der Selbstkoordination	93
3.3.3.1	Koordination durch Selbstabstimmung.....	93
3.3.3.2	Koordination durch interne Märkte	96
3.3.3.3	Koordination durch die Unternehmenskultur	99
3.3.3.4	Koordination durch Professionalisierung	102
3.4	Gestaltungsparameter Konfiguration (Leitungssystem).....	104
3.4.1	Überblick.....	104
3.4.2	Leitungsspanne und Leitungstiefe.....	104
3.4.3	Grundformen der Leitungssysteme.....	108
3.4.3.1	Einliniensystem	109
3.4.3.2	Klassisches Mehrliniensystem	111
3.4.3.3	Stab-Liniensystem.....	112
3.5	Gestaltungsparameter Kompetenzverteilung (Entscheidungs- delegation).....	117
3.6	Zusammenfassung und Ausblick	119
3.7	Wiederholungsfragen	120

4	Formen der Aufbauorganisation	123
4.1	Primärorganisation	123
4.1.1	Vorbemerkung	123
4.1.2	Funktionale Organisation	124
4.1.3	Divisionale Organisation	127
4.1.4	Matrixorganisation	132
4.1.5	Erweiterungen der Grundformen	137
4.1.5.1	Tensororganisation	137
4.1.5.2	Holding-Organisation	138
4.2	Sekundärorganisationen	142
4.2.1	Vorbemerkung	142
4.2.2	Produktmanagement-Organisation	142
4.2.3	Key-Account Management	144
4.2.4	Marktmanagement-Organisation	146
4.2.5	Funktionsmanagement-Organisation	147
4.2.6	Strategische Geschäftseinheiten	149
4.2.7	Projektorganisation	152
4.2.7.1	Abgrenzung	152
4.2.7.2	Grundformen	154
4.2.7.2.1	Stabs-Projektorganisation	154
4.2.7.2.2	Reine Projektorganisation (Task Force)	157
4.2.7.2.3	Matrix-Projektorganisation	160
4.2.8	Parallelhierarchien	162
4.3	Zusammenfassung und Ausblick	166
4.4	Wiederholungsfragen	168
5	Darstellungstechniken der Aufbauorganisation	171
5.1	Überblick	171
5.2	Organigramme	172
5.2.1	Begriff und Aufgaben	172
5.2.2	Symbole	173
5.2.3	Organigrammformen	175
5.3	Stellenbeschreibungen (Job Description, Rollenbild)	179
5.3.1	Definition und Abgrenzung	179
5.3.2	Inhalte und Einsatzmöglichkeiten	180
5.3.3	Verknüpfung mit anderen Führungsinstrumenten	183
5.4	Funktionendiagramme	185
5.4.1	Begriff und Aufgaben	185
5.4.2	Symbole und Formen	185
5.5	Kommunigramme	188
5.6	Zusammenfassung und Ausblick	189
5.7	Wiederholungsfragen	189

6	Gestaltung der Prozessorganisation	191
6.1	Vorbemerkung	191
6.1.1	Ablauforganisation versus Prozessorganisation	191
6.1.2	Prozessorganisation als Primär- oder Sekundärorganisation	193
6.2	Grundlagen der Prozessorganisation	195
6.2.1	Begriffsbestimmungen	195
6.2.2	Merkmale von Prozessen	196
6.2.3	Systematisierung von Prozessen	197
6.2.4	Prozessketten	199
6.2.5	Gegenstand der Prozessorganisation	202
6.2.6	Ziele der Prozessorganisation	203
6.2.6.1	Überblick	203
6.2.6.2	Minimierung der Durchlaufzeiten	204
6.2.6.3	Minimierung der Prozesskosten	206
6.2.6.4	Sicherstellung der geforderten Qualität	208
6.2.6.5	Steigerung der Innovationsfähigkeit	210
6.3	Vorgehensweise zur Prozessgestaltung	211
6.3.1	Vorbemerkung	211
6.3.2	Prozessdefinition und -analyse	211
6.3.3	Prozessstrukturierung	214
6.3.4	Prozesseinführung	218
6.3.5	Prozessoptimierung	218
6.4	Besonderheiten der Organisationsgestaltung von Fertigung und Verwaltung	220
6.4.1	Vorbemerkung	220
6.4.2	Organisation im Fertigungsbereich	222
6.4.2.1	Strukturierung der Arbeitsteilung und -verteilung (personale Synthese)	223
6.4.2.1.1	Strukturierung der Arbeitsteilung	223
6.4.2.1.2	Bestimmung des Arbeitspensums	225
6.4.2.2	Zeitliche Strukturierung (temporale Synthese)	227
6.4.2.3	Räumliche Strukturierung (lokale Synthese)	229
6.4.2.3.1	Vorbemerkung	229
6.4.2.3.2	Organisationstypen der Fertigung	230
6.4.2.3.2.1	Werkstattfertigung	230
6.4.2.3.2.2	Fließfertigung	232
6.4.2.3.2.3	Teilautonome Arbeitsgruppen	234
6.4.2.3.3	Zusammenhang zwischen Organisations- und Leistungs- typen	238
6.4.3	Organisation im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich	240
6.4.3.1	Personale, temporale und lokale Synthese	241
6.4.3.2	Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisation des Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichs	242
6.4.3.2.1	Vorbemerkung	242
6.4.3.2.2	Dezentralisierung von Arbeitsplätzen	242
6.4.3.2.2.1	Desk-Sharing-Konzepte oder virtuelle Büros	243

6.4.3.2.2	Telework	244
6.4.3.2.3	Dezentralisierung von Entscheidungen	249
6.5	Zusammenfassung und Ausblick	250
6.6	Wiederholungsfragen	251
7	Darstellungstechniken der Prozessorganisation	253
7.1	Überblick.....	253
7.2	Einfache Pfeildiagramme	254
7.3	Verbale Prozessbeschreibungen und Arbeits- und Verfahrensanweisungen	255
7.4	Prozessdiagramme	257
7.5	Flussdiagramme	259
7.6	Prozesslandkarten.....	262
7.7	Zusammenfassung und Ausblick	263
7.8	Wiederholungsfragen	263
8	Informale Organisation	265
8.1	Abgrenzung von informaler und formaler Organisation.....	265
8.2	Formen informaler Organisation	267
8.2.1	Informale Gruppen.....	267
8.2.2	Informale Normen	268
8.2.3	Informale Kommunikation.....	269
8.2.4	Sozialer Status	270
8.2.5	Informale Führung	271
8.3	Auswirkungen der informalen Organisation auf das Betriebsgeschehen	272
8.4	Unternehmenskultur als Gestaltungsinstrument.....	274
8.5	Darstellungstechniken der informalen Organisation	276
8.5.1	Soziometrische Tests.....	276
8.5.2	Organisationsaufstellung (Systemische Aufstellung)	282
8.6	Zusammenfassung und Ausblick	285
8.7	Wiederholungsfragen	285
9	Neuere organisatorische Konzepte	287
9.1	Aktuelle Situation.....	287
9.2	Modulare Organisation.....	289
9.3	Fraktale Organisation	292

9.4 Netzwerkorganisation294

9.5 Virtuelle Organisation297

9.6 Lean Management299

9.7 Agiles Arbeiten.....303

9.8 Zusammenfassung und Ausblick307

9.9 Wiederholungsfragen307

10 Geplanter organisatorischer Wandel..... 309

10.1 Ursachen für organisatorischen Wandel.....309

10.2 Formen des organisatorischen Wandels.....313

10.3 Bereiche und Konzepte des geplanten organisatorischen Wandels .314

 10.3.1 Bereiche des geplanten organisatorischen Wandels 314

 10.3.2 Konzepte des Wandels..... 315

 10.3.2.1 Reorganisation 315

 10.3.2.2 Business Reengineering..... 316

 10.3.2.3 Organisationsentwicklung..... 319

 10.3.2.4 Change Management 321

10.4 Hemmnisse bei geplantem organisatorischem Wandel.....323

 10.4.1 Ursachen für Hemmnisse 323

 10.4.2 Argumentation und Vorgehensweise der Betroffenen..... 325

 10.4.3 Umgang mit Widerständen 326

10.5 Erfolgsfaktoren und Fehler des organisatorischen Wandels327

10.6 Zusammenfassung und Ausblick329

10.7 Wiederholungsfragen330

11 Ausblick: Organisation - Trends 333

Literaturverzeichnis 339

Stichwortverzeichnis..... 355