

# Inhaltsverzeichnis

Vorworte.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XIV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
<b>1 Grundlagen der Organisation .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Begriffsbestimmung.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Ausgangsüberlegung .....	1
1.1.2 Funktionaler Organisationsbegriff .....	2
1.1.3 Institutionaler Organisationsbegriff .....	3
1.1.4 Instrumentaler Organisationsbegriff .....	4
<b>1.2 Ziel, Aufgaben, Anforderungen und Umfang.....</b>	<b>7</b>
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
<b>1.3 Abgrenzung der Organisation zu verwandten Begriffen.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Arten der Organisation .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5 Organisation als Managementaufgabe .....</b>	<b>23</b>
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
<b>1.6 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>27</b>
<b>1.7 Wiederholungsfragen .....</b>	<b>28</b>
<b>2 Vorgehensweise bei der Organisationsgestaltung .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Bedeutung von Aufbau- und Prozessorganisation.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Organisatorische Differenzierung und Integration.....</b>	<b>30</b>
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
<b>2.3 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4 Wiederholungsfragen .....</b>	<b>42</b>

## VIII Inhaltsverzeichnis

<b>3 Gestaltung der Aufbauorganisation .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Überblick über die vier Gestaltungsparameter .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Gestaltungsparameter Spezialisierung.....</b>	<b>46</b>
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
<b>3.3 Gestaltungsparameter Koordination.....</b>	<b>86</b>
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
<b>3.4 Gestaltungsparameter Konfiguration (Leitungssystem).....</b>	<b>104</b>
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
<b>3.5 Gestaltungsparameter Kompetenzverteilung (Entscheidungs-delegation).....</b>	<b>117</b>
<b>3.6 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>119</b>
<b>3.7 Wiederholungsfragen .....</b>	<b>120</b>

<b>4 Formen der Aufbauorganisation .....</b>	<b>123</b>
<b>4.1 Primärorganisation .....</b>	<b>123</b>
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
<b>4.2 Sekundärorganisationen .....</b>	<b>142</b>
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
<b>4.3 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>166</b>
<b>4.4 Wiederholungsfragen .....</b>	<b>168</b>
<b>5 Darstellungstechniken der Aufbauorganisation .....</b>	<b>171</b>
<b>5.1 Überblick.....</b>	<b>171</b>
<b>5.2 Organigramme.....</b>	<b>172</b>
5.2.1 Begriff und Aufgaben .....	172
5.2.2 Symbole .....	173
5.2.3 Organigrammformen .....	175
<b>5.3 Stellenbeschreibungen (Job Description, Rollenbild).....</b>	<b>179</b>
5.3.1 Definition und Abgrenzung .....	179
5.3.2 Inhalte und Einsatzmöglichkeiten .....	180
5.3.3 Verknüpfung mit anderen Führungsinstrumenten .....	183
<b>5.4 Funktionendiagramme .....</b>	<b>185</b>
5.4.1 Begriff und Aufgaben .....	185
5.4.2 Symbole und Formen .....	185
<b>5.5 Kommunigramme.....</b>	<b>188</b>
<b>5.6 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>189</b>
<b>5.7 Wiederholungsfragen .....</b>	<b>189</b>

<b>6 Gestaltung der Prozessorganisation .....</b>	<b>191</b>
<b>6.1 Vorbemerkung .....</b>	<b>191</b>
6.1.1 Ablauforganisation versus Prozessorganisation.....	191
6.1.2 Prozessorganisation als Primär- oder Sekundärorganisation.....	193
<b>6.2 Grundlagen der Prozessorganisation .....</b>	<b>195</b>
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
<b>6.3 Vorgehensweise zur Prozessgestaltung.....</b>	<b>211</b>
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
<b>6.4 Besonderheiten der Organisationsgestaltung von Fertigung und Verwaltung.....</b>	<b>220</b>
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

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

XII      Inhaltsverzeichnis

<b>9.4 Netzwerkorganisation .....</b>	<b>294</b>
<b>9.5 Virtuelle Organisation.....</b>	<b>297</b>
<b>9.6 Lean Management .....</b>	<b>299</b>
<b>9.7 Agiles Arbeiten.....</b>	<b>303</b>
<b>9.8 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>307</b>
<b>9.9 Wiederholungsfragen .....</b>	<b>307</b>
<b>10 Geplanter organisatorischer Wandel.....</b>	<b>309</b>
<b>10.1 Ursachen für organisatorischen Wandel.....</b>	<b>309</b>
<b>10.2 Formen des organisatorischen Wandels .....</b>	<b>313</b>
<b>10.3 Bereiche und Konzepte des geplanten organisatorischen Wandels .</b>	<b>314</b>
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
<b>10.4 Hemmnisse bei geplantem organisatorischem Wandel.....</b>	<b>323</b>
10.4.1 Ursachen für Hemmnisse .....	323
10.4.2 Argumentation und Vorgehensweise der Betroffenen.....	325
10.4.3 Umgang mit Widerständen .....	326
<b>10.5 Erfolgsfaktoren und Fehler des organisatorischen Wandels .....</b>	<b>327</b>
<b>10.6 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>329</b>
<b>10.7 Wiederholungsfragen .....</b>	<b>330</b>
<b>11 Ausblick: Organisation - Trends .....</b>	<b>333</b>
Literaturverzeichnis .....	339
Stichwortverzeichnis.....	355