

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft ..... | 5         |
| Vorwort .....                                                  | 7         |
| Inhaltsverzeichnis .....                                       | 9         |
| Abkürzungsverzeichnis .....                                    | 23        |
| <b>A. Grundlagen .....</b>                                     | <b>25</b> |
| 1. Organisation .....                                          | 26        |
| 1.1 Wesen .....                                                | 26        |
| 1.1.1 Aufgaben .....                                           | 27        |
| 1.1.1.1 Gestaltungsbezogene Aufgaben .....                     | 28        |
| 1.1.1.2 Verhaltensbezogene Aufgaben .....                      | 28        |
| 1.1.1.3 Prozessbezogene Aufgaben .....                         | 29        |
| 1.1.2 Ziele .....                                              | 29        |
| 1.1.2.1 Organisationsziele .....                               | 30        |
| 1.1.2.2 Kundenziele .....                                      | 30        |
| 1.1.2.3 Mitarbeiterziele .....                                 | 31        |
| 1.1.3 Einflussgrößen .....                                     | 32        |
| 1.1.3.1 Interne Situationsfaktoren .....                       | 32        |
| 1.1.3.2 Externe Situationsfaktoren .....                       | 33        |
| 1.2 System .....                                               | 34        |
| 1.2.1 Systemarten .....                                        | 35        |
| 1.2.2 Systemmerkmale .....                                     | 37        |
| 1.2.3 Systemdeterminanten .....                                | 38        |
| 1.2.3.1 Systemziele .....                                      | 39        |
| 1.2.3.2 Systemelemente .....                                   | 39        |
| 1.2.3.3 Systembeziehungen .....                                | 40        |
| 1.2.3.4 Systemverhalten .....                                  | 40        |
| 1.3 Prinzipien .....                                           | 41        |
| 1.3.1 Wirtschaftlichkeit .....                                 | 41        |
| 1.3.2 Zweckmäßigkeit .....                                     | 42        |
| 1.3.3 Gleichgewichtigkeit .....                                | 42        |
| 1.4 Effizienz .....                                            | 44        |
| 1.4.1 Ökonomische Effizienz .....                              | 44        |
| 1.4.2 Soziale Effizienz .....                                  | 45        |
| 2. Organisationsarten .....                                    | 46        |
| 2.1 Entstehungsbezogene Arten .....                            | 46        |
| 2.1.1 Formelle Organisation .....                              | 46        |
| 2.1.2 Informelle Organisation .....                            | 47        |
| 2.2 Anlassbezogene Arten .....                                 | 47        |
| 2.2.1 Neuorganisation .....                                    | 47        |
| 2.2.2 Reorganisation .....                                     | 48        |
| 2.3 Gegenstandsbezogene Arten .....                            | 49        |
| 2.3.1 Projektorganisation .....                                | 49        |
| 2.3.2 Aufbauorganisation .....                                 | 50        |

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| 2.3.3 Prozessorganisation .....          | 51        |
| 3. Organisationsabteilung .....          | 52        |
| 3.1 Aufgaben .....                       | 52        |
| 3.1.1 Organisationsanalyse .....         | 52        |
| 3.1.2 Organisationsplanung .....         | 53        |
| 3.1.3 Organisationsgestaltung .....      | 54        |
| 3.1.4 Organisationseinführung .....      | 54        |
| 3.2 Strukturierung .....                 | 55        |
| 3.2.1 Abteilungsaufbau .....             | 55        |
| 3.2.1.1 Organisationspersonal .....      | 55        |
| 3.2.1.2 Organisationseinordnung .....    | 56        |
| 3.2.2 Abteilungsprozess .....            | 57        |
| 3.2.2.1 Organisationsauftrag .....       | 58        |
| 3.2.2.2 Organisationsinstrumente .....   | 59        |
| 3.2.2.3 Organisationsgegenstand .....    | 59        |
| 3.2.2.4 Organisationserfolg .....        | 60        |
| 3.3 Entscheidungen .....                 | 60        |
| 4. Organisationscontrolling .....        | 62        |
| 4.1 Controllinginstanzen .....           | 62        |
| 4.2 Controllingaufgaben .....            | 63        |
| 4.2.1 Planungsaufgaben .....             | 63        |
| 4.2.2 Kontrollaufgaben .....             | 64        |
| 4.2.3 Steuerungsaufgaben .....           | 65        |
| 4.2.4 Informationsversorgung .....       | 65        |
| Kontrollfragen .....                     | 67        |
| <b>B. Organisationsinstrumente .....</b> | <b>69</b> |
| 1. Organisationsmittel .....             | 69        |
| 1.1 Sachmittel .....                     | 69        |
| 1.1.1 Traditionelle Mittel .....         | 69        |
| 1.1.2 Datenverarbeitungsmittel .....     | 70        |
| 1.1.3 Kommunikationsmittel .....         | 71        |
| 1.2 Hilfsmittel .....                    | 71        |
| 1.2.1 Vorgaben .....                     | 72        |
| 1.2.2 Modelle .....                      | 72        |
| 1.2.3 Tools .....                        | 73        |
| 1.2.4 Maßnahmen .....                    | 74        |
| 2. Organisationstechniken .....          | 74        |
| 2.1 Aufnahmetechniken .....              | 75        |
| 2.1.1 Interview .....                    | 75        |
| 2.1.1.1 Vorbereitung .....               | 75        |
| 2.1.1.2 Durchführung .....               | 77        |
| 2.1.1.3 Auswertung .....                 | 78        |
| 2.1.1.4 Anwendung .....                  | 78        |
| 2.1.2 Fragebogen .....                   | 79        |
| 2.1.3 Beobachtung .....                  | 80        |

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| 2.1.4 Multimomentaufnahme .....            | 81         |
| 2.1.5 Selbstaufschreibung .....            | 83         |
| 2.1.6 Dokumentenauswertung .....           | 84         |
| 2.1.7 Experiment .....                     | 85         |
| 2.1.8 Konferenz .....                      | 86         |
| 2.2 Analysetechniken .....                 | 86         |
| 2.2.1 Gesamtanalyse-Techniken .....        | 87         |
| 2.2.1.1 Grundlagenanalyse .....            | 87         |
| 2.2.1.2 Checklistentechnik .....           | 87         |
| 2.2.1.3 Benchmarking .....                 | 89         |
| 2.2.1.4 Schwachstellenanalyse .....        | 90         |
| 2.2.2 Teilanalyse-Techniken .....          | 91         |
| 2.2.2.1 Wirtschaftlichkeitsanalyse .....   | 92         |
| 2.2.2.2 ABC-Analyse .....                  | 92         |
| 2.2.2.3 Technizitätsanalyse .....          | 96         |
| 2.2.2.4 Datenmatrixanalyse .....           | 98         |
| 2.2.2.5 Entscheidungstabellenanalyse ..... | 99         |
| 2.2.2.6 Kommunikationsanalyse .....        | 100        |
| 2.3 Kreativitätstechniken .....            | 101        |
| 2.3.1 Brainstorming .....                  | 101        |
| 2.3.2 Methode 635 .....                    | 103        |
| 2.3.3 Synektik .....                       | 104        |
| 2.3.4 Morphologie .....                    | 105        |
| 3. Organisationsmethoden .....             | 106        |
| 3.1 Zehnstufen-Aufbaumethode .....         | 106        |
| 3.2 Dreistufen-Prozessmethode .....        | 108        |
| 3.3 Vierstufen-Projektmethode .....        | 108        |
| Kontrollfragen .....                       | 110        |
| <b>C. Projektorganisation .....</b>        | <b>113</b> |
| 1. Projekt .....                           | 113        |
| 1.1 Arten .....                            | 114        |
| 1.1.1 Ausrichtungsbezogene Projekte .....  | 115        |
| 1.1.2 Ausstattungsbezogene Projekte .....  | 116        |
| 1.1.3 Trägerbezogene Projekte .....        | 116        |
| 1.1.4 Funktionsbezogene Projekte .....     | 117        |
| 1.2 Ziele .....                            | 117        |
| 1.2.1 Messbarkeit .....                    | 118        |
| 1.2.2 Formulierung .....                   | 118        |
| 1.3 Mittel .....                           | 119        |
| 1.4 Einflüsse .....                        | 119        |
| 1.5 Prozess .....                          | 120        |
| 2. Projektvorbereitung .....               | 121        |
| 2.1 Problemerkmittlung .....               | 121        |
| 2.1.1 Ursachenermittlung .....             | 122        |
| 2.1.2 Fehlerermittlung .....               | 122        |
| 2.1.3 Zukunftsermittlung .....             | 123        |

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 2.2 Problemanalyse .....                 | 123 |
| 2.2.1 Problemdefinition .....            | 124 |
| 2.2.2 Problemabgrenzung .....            | 125 |
| 2.2.3 Problemdarlegung .....             | 125 |
| 2.2.4 Problemlösung .....                | 126 |
| 2.3 Alternativentwicklung .....          | 126 |
| 2.3.1 Quellenauswertung .....            | 127 |
| 2.3.2 Problembezogene Aktivitäten .....  | 127 |
| 2.4 Erfolgseinschätzung .....            | 127 |
| 2.4.1 Machbarkeitsanalyse .....          | 128 |
| 2.4.2 Risikoanalyse .....                | 128 |
| 2.5 Projektierungsentscheidungen .....   | 129 |
| 2.5.1 Projektleiter .....                | 130 |
| 2.5.1.1 Aufgaben .....                   | 130 |
| 2.5.1.2 Ziele .....                      | 131 |
| 2.5.1.3 Befugnisse .....                 | 132 |
| 2.5.1.4 Verantwortung .....              | 133 |
| 2.5.1.5 Anforderungen .....              | 134 |
| 2.5.2 Projektgruppe .....                | 135 |
| 2.5.2.1 Gruppenstruktur .....            | 135 |
| 2.5.2.2 Gruppenarbeit .....              | 137 |
| 2.5.2.3 Gruppenarten .....               | 137 |
| 2.5.2.4 Gruppenqualifikation .....       | 139 |
| 2.5.3 Projektinstitutionen .....         | 139 |
| 2.5.3.1 Lenkungsausschuss .....          | 140 |
| 2.5.3.2 Lenkungskollegium .....          | 140 |
| 2.5.3.3 Fachausschuss .....              | 140 |
| 2.5.4 Projektextperten .....             | 141 |
| 2.5.4.1 Interne Experten .....           | 141 |
| 2.5.4.2 Externe Experten .....           | 142 |
| 2.5.5 Projekteinbindung .....            | 143 |
| 2.5.5.1 Reine Projektorganisation .....  | 144 |
| 2.5.5.2 Stabs-Projektorganisation .....  | 144 |
| 2.5.5.3 Matrix-Projektorganisation ..... | 145 |
| 2.5.5.4 Linien-Projektorganisation ..... | 146 |
| 2.5.6 Projektanalyse .....               | 147 |
| 3. Projektplanung .....                  | 148 |
| 3.1 Aufgabenplanung .....                | 149 |
| 3.1.1 Lösungskonzepte .....              | 149 |
| 3.1.1.1 Phasenkonzepte .....             | 150 |
| 3.1.1.2 Vorgehensmodelle .....           | 151 |
| 3.1.1.3 Prototyping .....                | 151 |
| 3.1.2 Projektstrukturplanung .....       | 152 |
| 3.1.3 Tailoring .....                    | 153 |
| 3.1.4 Projektprozessplanung .....        | 154 |
| 3.2 Personalplanung .....                | 155 |
| 3.2.1 Quantitative Bedarfsplanung .....  | 155 |
| 3.2.1.1 Umrechnungsverfahren .....       | 156 |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.1.2 Multiplikatorverfahren .....                          | 156 |
| 3.2.1.3 Hochrechnungsverfahren .....                          | 157 |
| 3.2.2 Qualitative Bedarfsplanung .....                        | 157 |
| 3.2.3 Planung der Mitarbeiter .....                           | 157 |
| 3.3 Terminplanung .....                                       | 158 |
| 3.3.1 Aufgaben .....                                          | 158 |
| 3.3.2 Verfahren .....                                         | 159 |
| 3.3.2.1 Listungstechnik .....                                 | 160 |
| 3.3.2.2 Balkendiagrammtechnik .....                           | 160 |
| Gantt-Technik 160 - PLANNET-Technik 161                       |     |
| 3.3.2.3 Netzplantechnik .....                                 | 162 |
| - Vorgangspfeiltechnik 163 - Vorgangsknotentechnik 166 - Vor- |     |
| gehensweise 169 - Verfahrensprogramme 170                     |     |
| 3.4 Ergänzende Planungen .....                                | 171 |
| 3.4.1 Sachmittelplanung .....                                 | 171 |
| 3.4.2 Kostenplanung .....                                     | 172 |
| 3.4.3 Dokumentationsplanung .....                             | 174 |
| 3.4.4 Qualitätsplanung .....                                  | 175 |
| 3.4.5 Berichtsplanung .....                                   | 175 |
| 3.5 Planungsergebnisse .....                                  | 176 |
| 3.5.1 Projektplan .....                                       | 176 |
| 3.5.2 Projektplanungsbericht .....                            | 177 |
| 3.5.3 Projektantrag .....                                     | 177 |
| 3.5.4 Projektauftrag .....                                    | 178 |
| 3.5.5 Projektvergabe .....                                    | 178 |
| 3.5.6 Projektförderungsantrag .....                           | 179 |
| 4. Projektgestaltung .....                                    | 180 |
| 4.1 Projektauslösung .....                                    | 180 |
| 4.1.1 Projektentscheidung .....                               | 181 |
| 4.1.1.1 Investitionsrechnungen .....                          | 182 |
| 4.1.1.2 Kosten-Nutzen-Analyse .....                           | 184 |
| 4.1.1.3 Entscheidungsbilanz .....                             | 184 |
| 4.1.1.4 Entscheidungsbaumverfahren .....                      | 185 |
| 4.1.1.5 Portfolioanalyse .....                                | 186 |
| 4.1.2 Projektauftrag .....                                    | 186 |
| 4.1.2.1 Auftragsinhalt .....                                  | 187 |
| 4.1.2.2 Auftragsanlass .....                                  | 187 |
| 4.1.2.3 Auftragsmittel .....                                  | 188 |
| 4.1.2.4 Auftragsbedingungen .....                             | 188 |
| 4.1.3 Projektbegründung .....                                 | 189 |
| 4.1.3.1 Projektnotwendigkeit .....                            | 189 |
| 4.1.3.2 Unternehmensvision .....                              | 190 |
| 4.1.3.3 Projektwirkungen .....                                | 190 |
| 4.1.4 Projektstart .....                                      | 191 |
| 4.1.4.1 Bereitstellung der Unterlagen .....                   | 191 |
| 4.1.4.2 Bereitstellung der Sachmittel .....                   | 191 |
| 4.1.4.3 Kick-Off-Meeting .....                                | 192 |
| 4.1.4.4 Arbeitsaufnahme .....                                 | 192 |

|           |                                 |            |
|-----------|---------------------------------|------------|
| 4.2       | Projektarbeiten .....           | 192        |
| 4.2.1     | Recherchieren .....             | 193        |
| 4.2.2     | Lösen .....                     | 194        |
| 4.2.2.1   | Mind-Mapping .....              | 195        |
| 4.2.2.2   | Multi-Karten-Technik .....      | 196        |
| 4.2.2.3   | Delphi-Methode .....            | 196        |
| 4.2.2.4   | Szenariotechnik .....           | 197        |
| 4.2.3     | Kommunizieren .....             | 198        |
| 4.2.4     | Verhandeln .....                | 199        |
| 4.2.5     | Präsentieren .....              | 199        |
| 4.2.6     | Visualisieren .....             | 200        |
| 4.2.7     | Protokollieren .....            | 200        |
| 4.2.8     | Berichten .....                 | 201        |
| 4.2.9     | Dokumentieren .....             | 201        |
| 4.3       | Projektsteuerung .....          | 202        |
| 4.3.1     | Vorsteuerung .....              | 203        |
| 4.3.2     | Projektkontrolle .....          | 203        |
| 4.3.2.1   | Ergebniserfassung .....         | 204        |
| 4.3.2.2   | Soll-Ist-Vergleich .....        | 204        |
| 4.3.2.3   | Abweichungsanalyse .....        | 205        |
| 4.3.3     | Nachsteuerung .....             | 205        |
| 5.        | Projekteinführung .....         | 206        |
| 5.1       | Lösungseinführung .....         | 206        |
| 5.1.1     | Einführungsentscheidung .....   | 207        |
| 5.1.2     | Einführungsmethode .....        | 207        |
| 5.1.3     | Einführungssteuerung .....      | 208        |
| 5.1.4     | Startvorbereitungen .....       | 209        |
| 5.1.5     | Change Management .....         | 209        |
| 5.1.6     | Mitarbeiterschulung .....       | 210        |
| 5.1.7     | Einführungskontrolle .....      | 210        |
| 5.2       | Abschlussarbeiten .....         | 211        |
| 5.2.1     | Projektnachweise .....          | 211        |
| 5.2.2     | Projektauflösung .....          | 212        |
| 6.        | Projektcontrolling .....        | 212        |
| 6.1       | Controllingsinstanzen .....     | 213        |
| 6.2       | Controllingaufgaben .....       | 214        |
|           | Kontrollfragen .....            | 216        |
| <b>D.</b> | <b>Aufbauorganisation .....</b> | <b>221</b> |
| 1.        | Aufbauanalyse .....             | 221        |
| 1.1       | Ist-Aufnahme .....              | 222        |
| 1.2       | Ist-Kritik .....                | 223        |
| 2.        | Aufbauplanung .....             | 223        |
| 2.1       | Zielplanung .....               | 224        |
| 2.2       | Konzeptplanung .....            | 224        |
| 3.        | Aufbaugestaltung .....          | 225        |

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| 3.1 Stellenbildung .....                    | 226 |
| 3.1.1 Aufgabenanalyse .....                 | 226 |
| 3.1.1.1 Verrichtungsanalyse .....           | 227 |
| 3.1.1.2 Objektanalyse .....                 | 227 |
| 3.1.1.3 Ranganalyse .....                   | 228 |
| 3.1.1.4 Phasenanalyse .....                 | 228 |
| 3.1.1.5 Zweckanalyse .....                  | 228 |
| 3.1.1.6 Praktische Analyse .....            | 229 |
| 3.1.2 Aufgabensynthese .....                | 230 |
| 3.2 Aufbaufestlegungen .....                | 231 |
| 3.2.1 Organisationseinheiten .....          | 231 |
| 3.2.1.1 Instanz .....                       | 232 |
| 3.2.1.2 Ausführungsstelle .....             | 234 |
| 3.2.1.3 Stab .....                          | 234 |
| 3.2.1.4 Assistenzstelle .....               | 234 |
| 3.2.1.5 Leitungsgruppe .....                | 235 |
| 3.2.1.6 Projektgruppe .....                 | 235 |
| 3.2.1.7 Kollegium .....                     | 236 |
| 3.2.1.8 Ausschuss .....                     | 236 |
| 3.2.2 Zentralisation/Dezentralisation ..... | 237 |
| 3.2.2.1 Zentralisation .....                | 237 |
| 3.2.2.2 Dezentralisation .....              | 238 |
| 3.2.3 Tätigkeiten .....                     | 240 |
| 3.2.3.1 Zeitbezogene Tätigkeiten .....      | 240 |
| 3.2.3.2 Aufgabenbezogene Tätigkeiten .....  | 241 |
| 3.2.4 Aufgabenträger .....                  | 241 |
| 3.2.4.1 Bezeichnung .....                   | 242 |
| 3.2.4.2 Qualifikation .....                 | 242 |
| 3.2.5 Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung ..... | 243 |
| 3.2.5.1 Aufgabe .....                       | 243 |
| 3.2.5.2 Kompetenz .....                     | 244 |
| 3.2.5.3 Verantwortung .....                 | 245 |
| 3.2.6 Informationswege .....                | 246 |
| 3.2.6.1 Längsinformationswege .....         | 246 |
| 3.2.6.2 Querinformationswege .....          | 247 |
| 3.2.6.3 Diagonalinformationswege .....      | 247 |
| 3.2.6.4 Richtlinieninformationswege .....   | 248 |
| 3.2.6.5 Außeninformationswege .....         | 249 |
| 3.2.7 Zusammenfassung .....                 | 249 |
| 3.3 Gruppenbildung .....                    | 250 |
| 3.3.1 Gruppenarten .....                    | 251 |
| 3.3.2 Gruppenbeispiel .....                 | 252 |
| 3.4 Bereichsbildung .....                   | 253 |
| 3.4.1 Materialbereich .....                 | 253 |
| 3.4.2 Fertigungsbereich .....               | 254 |
| 3.4.3 Marketingbereich .....                | 255 |
| 3.4.4 Personalbereich .....                 | 255 |
| 3.4.5 Finanz- und Rechnungswesen .....      | 256 |
| 3.4.6 Informationsbereich .....             | 257 |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| 3.5 Leitungsbildung .....                            | 258 |
| 3.5.1 Rechtsform-Modelle .....                       | 258 |
| 3.5.2 Prinzipien-Modelle .....                       | 259 |
| 3.5.2.1 Kollegialprinzip .....                       | 259 |
| 3.5.2.2 Direktorialprinzip .....                     | 260 |
| 3.5.3 Ressort-Modelle .....                          | 260 |
| 3.5.3.1 Funktionalmodell .....                       | 260 |
| 3.5.3.2 Divisionsmodell .....                        | 261 |
| 3.5.3.3 Regionenmodell .....                         | 261 |
| 3.5.3.4 Kundenmodell .....                           | 261 |
| 3.5.3.5 Mischformen-Modell .....                     | 262 |
| 4. Aufbaustruktur .....                              | 262 |
| 4.1 Organisationsstruktur .....                      | 262 |
| 4.1.1 Horizontale Organisationsstruktur .....        | 262 |
| 4.1.2 Vertikale Organisationsstruktur .....          | 263 |
| 4.1.2.1 Leitungsspanne .....                         | 264 |
| 4.1.2.2 Hierarchieebenen .....                       | 265 |
| 4.2 Organisationssysteme .....                       | 266 |
| 4.2.1 Liniensystem .....                             | 266 |
| 4.2.2 Funktionssystem .....                          | 268 |
| 4.2.3 Stabliniensystem .....                         | 268 |
| 4.3 Organisationsformen .....                        | 270 |
| 4.3.1 Grundformen .....                              | 270 |
| 4.3.1.1 Sektoralorganisation .....                   | 271 |
| 4.3.1.2 Funktionalorganisation .....                 | 271 |
| 4.3.1.3 Spartenorganisation .....                    | 272 |
| - Produktorganisation 273 - Regionalorganisation 274 |     |
| - Kundenorganisation 275                             |     |
| 4.3.1.4 Matrixorganisation .....                     | 276 |
| 4.3.1.5 Tensororganisation .....                     | 278 |
| 4.3.2 Abgeleitete Organisationsformen .....          | 279 |
| 4.3.2.1 Center-Organisation .....                    | 280 |
| 4.3.2.2 Holding-Organisation .....                   | 281 |
| 4.3.2.3 SGE-Management .....                         | 282 |
| 4.3.2.4 Produktmanagement .....                      | 283 |
| 4.3.2.5 Prozessmanagement .....                      | 285 |
| 4.3.2.6 Kundenmanagement .....                       | 287 |
| 4.3.2.7 Projektmanagement .....                      | 288 |
| 5. Aufbaueinführung .....                            | 289 |
| 5.1 Aufbauvorbereitung .....                         | 290 |
| 5.2 Aufbaupräsentation .....                         | 290 |
| 5.3 Aufbaurealisation .....                          | 292 |
| 5.4 Aufbaukontrolle .....                            | 293 |
| 5.5 Aufbaudokumentation .....                        | 293 |
| 5.5.1 Organisationshandbuch .....                    | 294 |
| 5.5.2 Organisationsplan .....                        | 294 |
| 5.5.3 Stellenbeschreibung .....                      | 295 |
| 5.5.4 Stellenbesetzungsplan .....                    | 296 |



|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| 5.5.5 Funktionendiagramm .....             | 297        |
| 6. Aufbaucontrolling .....                 | 298        |
| 6.1 Instanzen .....                        | 299        |
| 6.2 Aufgaben .....                         | 299        |
| Kontrollfragen .....                       | 301        |
| <b>E. Prozessorganisation .....</b>        | <b>307</b> |
| 1. Prozessanalyse .....                    | 310        |
| 1.1 Ist-Aufnahme .....                     | 310        |
| 1.1.1 Aufnahmequellen .....                | 311        |
| 1.1.2 Aufnahmeeinhalte .....               | 312        |
| 1.1.2.1 Prozess .....                      | 312        |
| 1.1.2.2 Mengen .....                       | 313        |
| 1.1.2.3 Zeiten .....                       | 314        |
| 1.1.2.4 Sachmittel .....                   | 315        |
| 1.1.2.5 Personal .....                     | 316        |
| 1.1.2.6 Kosten .....                       | 316        |
| 1.1.2.7 Anforderungen .....                | 317        |
| 1.1.3 Aufnahmeprobleme .....               | 317        |
| 1.2 Ist-Kritik .....                       | 318        |
| 1.2.1 Anforderungen .....                  | 318        |
| 1.2.2 Techniken .....                      | 318        |
| 1.2.3 Aufgaben .....                       | 319        |
| 2. Prozessplanung .....                    | 320        |
| 2.1 Zielplanung .....                      | 320        |
| 2.2 Konzeptplanung .....                   | 321        |
| 3. Prozessgestaltung .....                 | 322        |
| 3.1 Groborganisation .....                 | 324        |
| 3.1.1 Alternativenermittlung .....         | 324        |
| 3.1.1.1 Analyseauswertung .....            | 326        |
| 3.1.1.2 Entwicklungsmethoden .....         | 326        |
| - Arbeitsanalyse 327 - Arbeitssynthese 328 |            |
| 3.1.1.3 Quellenauswertung .....            | 328        |
| 3.1.1.4 Kreativitätstechniken .....        | 329        |
| 3.1.2 Alternativenauswahl .....            | 330        |
| 3.1.3 Konzeptentwicklung .....             | 331        |
| 3.1.3.1 Aufgaben .....                     | 331        |
| 3.1.3.2 Entwurf .....                      | 332        |
| 3.1.4 Konzeptentscheidung .....            | 333        |
| 3.2 Grundlegende Detailorganisation .....  | 334        |
| 3.2.1 Arbeitsstrukturierung .....          | 335        |
| 3.2.1.1 Arbeitsanalyse .....               | 335        |
| 3.2.1.2 Arbeitssynthese .....              | 338        |
| 3.2.2 Arbeitsgangorganisation .....        | 338        |
| 3.2.2.1 Arbeitsgangdefinition .....        | 339        |
| 3.2.2.2 Arbeitsganggestaltung .....        | 340        |

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| 3.2.2.3 Arbeitsverfahrensfestlegung .....   | 341 |
| 3.2.3 Arbeitsplatzorganisation .....        | 342 |
| 3.2.3.1 Kapazitätsbedarfsermittlung .....   | 343 |
| 3.2.3.2 Arbeitsplatzbedarfsermittlung ..... | 344 |
| 3.2.3.3 Arbeitsplatzgestaltung .....        | 345 |
| 3.2.4 Arbeitsprozessorganisation .....      | 346 |
| 3.2.4.1 Prozesssymbole .....                | 346 |
| 3.2.4.2 Prozessabwicklung .....             | 348 |
| 3.2.5 Arbeitsprozessorientierung .....      | 349 |
| 3.2.5.1 Bearbeitung .....                   | 349 |
| 3.2.5.2 Durchlaufzeit .....                 | 350 |
| 3.2.6 Arbeitsprozessdokumentation .....     | 351 |
| 3.2.6.1 Strukturablaufdiagramm .....        | 352 |
| 3.2.6.2 Programmablaufplan .....            | 354 |
| 3.2.6.3 Ablaufplan .....                    | 355 |
| 3.2.6.4 Struktogramm .....                  | 357 |
| 3.2.6.5 Pseudocode .....                    | 358 |
| 3.3 Ergänzende Detailorganisation .....     | 358 |
| 3.3.1 Entscheidungslogik .....              | 359 |
| 3.3.1.1 Entscheidungstabelle .....          | 359 |
| 3.3.1.2 Entscheidungsdiagramm .....         | 363 |
| 3.3.1.3 Entscheidungsbaum .....             | 364 |
| 3.3.1.4 Entscheidungsmatrix .....           | 365 |
| 3.3.2 Formulare .....                       | 365 |
| 3.3.2.1 Formularanalyse .....               | 366 |
| 3.3.2.2 Formulargestaltung .....            | 367 |
| 3.3.2.3 Formularverwaltung .....            | 369 |
| 3.3.3 Nummerung .....                       | 369 |
| 3.3.3.1 Identnummer .....                   | 371 |
| 3.3.3.2 Klassifikationsnummer .....         | 372 |
| 3.3.3.3 Verbundnummer .....                 | 372 |
| 3.3.3.4 Parallelnummer .....                | 373 |
| 3.3.4 Sachmittel .....                      | 374 |
| 3.3.4.1 Einsatz .....                       | 374 |
| 3.3.4.2 Schritte .....                      | 374 |
| 3.3.5 Systemsicherung .....                 | 375 |
| 3.3.5.1 Prüfziffern .....                   | 376 |
| 3.3.5.2 Kontrollsummen .....                | 376 |
| 3.3.5.3 Folgekontrollen .....               | 377 |
| 3.3.5.4 Doppik .....                        | 377 |
| 3.3.5.5 Plausibilitätsprüfungen .....       | 378 |
| 3.3.6 Organisationsvorgabe .....            | 378 |
| 3.3.6.1 Organisationsrichtlinie .....       | 378 |
| 3.3.6.2 Organisationshandbuch .....         | 380 |
| 3.4 Programmierung .....                    | 382 |
| 3.4.1 Programmvorgabe .....                 | 382 |
| 3.4.2 Programmausarbeitung .....            | 383 |
| 4. Prozessstruktur .....                    | 384 |

|                                           |            |
|-------------------------------------------|------------|
| 4.1 Einzelprozessorganisation .....       | 384        |
| 4.1.1 Einzelprozessesstrukturierung ..... | 384        |
| 4.1.2 Einzelarbeitsprozess .....          | 385        |
| 4.2 Gruppenprozessorganisation .....      | 386        |
| 4.2.1 Gruppenprozesse .....               | 386        |
| 4.2.2 Fertigungsinseln .....              | 386        |
| 4.3 Bereichsprozessorganisation .....     | 387        |
| 4.3.1 Marketingbereichsprozess .....      | 388        |
| 4.3.2 Fertigungsbereichsprozess .....     | 389        |
| 4.3.3 Materialbereichsprozess .....       | 390        |
| 4.3.4 Personalbereichsprozess .....       | 390        |
| 4.3.5 Finanzbereichsprozess .....         | 392        |
| 4.3.6 Rechnungswesenprozess .....         | 392        |
| 4.3.7 Informationsbereichsprozess .....   | 394        |
| 4.4 Unternehmensprozessorganisation ..... | 394        |
| 5. Prozesseinführung .....                | 395        |
| 5.1 Prozessvorbereitung .....             | 395        |
| 5.1.1 Einführungsmethoden .....           | 397        |
| 5.1.2 Einführungsplanung .....            | 398        |
| 5.2 Prozesspräsentation .....             | 399        |
| 5.3 Prozessrealisation .....              | 400        |
| 5.3.1 Mittelbereitstellung .....          | 400        |
| 5.3.2 Schulung .....                      | 401        |
| 5.3.3 Information .....                   | 402        |
| 5.3.4 Einführungssicherung .....          | 403        |
| 5.3.5 Prozessanlauf .....                 | 403        |
| 5.4 Prozesskontrolle .....                | 404        |
| 5.5 Prozessdokumentation .....            | 405        |
| 5.5.1 Entscheidungstabelle .....          | 407        |
| 5.5.2 Liste .....                         | 407        |
| 5.5.3 Prozessdiagramm .....               | 408        |
| 5.5.4 Blockschaltbild .....               | 409        |
| 5.5.5 Datenflussplan .....                | 410        |
| 5.5.6 Informationsflussdiagramm .....     | 412        |
| 5.5.7 Kommunikationsdokumente .....       | 415        |
| 6. Prozesscontrolling .....               | 417        |
| 6.1 Controllinginstanzen .....            | 418        |
| 6.2 Controllingaufgaben .....             | 419        |
| Kontrollfragen .....                      | 420        |
| <b>F. Organisationsentwicklung .....</b>  | <b>425</b> |
| 1. Merkmale .....                         | 427        |
| 1.1 Ursachen .....                        | 427        |
| 1.1.1 Interne Ursachen .....              | 427        |
| 1.1.2 Externe Ursachen .....              | 428        |
| 1.2 Ziele .....                           | 429        |
| 1.2.1 Effizienzsteigerung .....           | 430        |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| 1.2.2 Humanisierung .....                          | 430 |
| 1.3 Erfolgsfaktoren .....                          | 431 |
| 1.3.1 Unternehmerische Visionen .....              | 433 |
| 1.3.2 Unternehmensleitbild .....                   | 434 |
| 1.3.3 Problemlösungspotenzial .....                | 435 |
| 1.3.4 Führungskräftepartizipation .....            | 435 |
| 1.3.5 Mitarbeitereinbindung .....                  | 436 |
| 1.3.6 Zeitrahmen .....                             | 437 |
| 1.4 Experten .....                                 | 437 |
| 1.4.1 Unternehmensberater .....                    | 437 |
| 1.4.2 Organisationsberater .....                   | 438 |
| 1.4.3 Entwicklungsteams .....                      | 439 |
| 1.5 Probleme .....                                 | 440 |
| 1.5.1 Widerstände .....                            | 441 |
| 1.5.2 Schwierigkeiten .....                        | 441 |
| 1.5.3 Kritik .....                                 | 442 |
| 1.6 Ergebnisse .....                               | 442 |
| 1.6.1 Wandel von Organisationsformen .....         | 443 |
| 1.6.2 Wandel sonstiger Organisationselemente ..... | 445 |
| 2. Vorgehensweisen .....                           | 446 |
| 2.1 Prozessbezogene Vorgehensweisen .....          | 446 |
| 2.1.1 Drei-Phasen-Prozess .....                    | 447 |
| 2.1.1.1 Auftauphase .....                          | 447 |
| 2.1.1.2 Veränderungsphase .....                    | 448 |
| 2.1.1.3 Konsolidierungsphase .....                 | 448 |
| 2.1.2 Vier-Phasen-Prozess .....                    | 449 |
| 2.1.2.1 Vorphase .....                             | 449 |
| 2.1.2.2 Diagnosephase .....                        | 449 |
| 2.1.2.3 Entwicklungsphase .....                    | 450 |
| 2.1.2.4 Stabilisierungsphase .....                 | 450 |
| 2.1.3 Sechs-Phasen-Prozess .....                   | 451 |
| 2.1.3.1 Pionierphase .....                         | 452 |
| 2.1.3.2 Markterschließungsphase .....              | 452 |
| 2.1.3.3 Diversifikationsphase .....                | 453 |
| 2.1.3.4 Akquisitionenphase .....                   | 453 |
| 2.1.3.5 Kooperationsphase .....                    | 454 |
| 2.1.3.6 Restrukturierungsphase .....               | 454 |
| 2.2 Richtungsbezogene Vorgehensweisen .....        | 455 |
| 2.2.1 Abwärtsstrategie .....                       | 456 |
| 2.2.2 Aufwärtsstrategie .....                      | 456 |
| 2.2.3 Keilstrategie .....                          | 456 |
| 2.2.4 Fleckenstrategie .....                       | 457 |
| 3. Interventionen .....                            | 457 |
| 3.1 Individuenbezogene Interventionen .....        | 458 |
| 3.1.1 Transaktionsanalyse .....                    | 459 |
| 3.1.2 Lebens- und Karriereplanung .....            | 461 |
| 3.1.3 Coaching .....                               | 462 |
| 3.2 Gruppenbezogene Interventionen .....           | 463 |

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| 3.2.1 Prozessberatung .....                    | 465        |
| 3.2.2 Sensitivitätstraining .....              | 466        |
| 3.2.3 Teamentwicklung .....                    | 467        |
| 3.2.4 Neuere Gruppeninterventionen .....       | 469        |
| 3.3 Organisationsbezogene Interventionen ..... | 470        |
| 3.3.1 Konfrontationstreffen .....              | 471        |
| 3.3.2 Datenerhebungsverfahren .....            | 473        |
| 3.3.3 Grid-Organisationsentwicklung .....      | 474        |
| 3.3.4 NPI-Modell .....                         | 476        |
| 4. Konzepte .....                              | 477        |
| 4.1 Werteschöpfende Konzepte .....             | 477        |
| 4.1.1 Outsourcing .....                        | 478        |
| 4.1.2 Insourcing .....                         | 479        |
| 4.2 Lean-Konzepte .....                        | 480        |
| 4.2.1 Lean-Aufbaukonzept .....                 | 482        |
| 4.2.2 TQM-Konzept .....                        | 482        |
| 4.2.3 Just-in-Time-Konzept .....               | 483        |
| 4.3 Team-Konzepte .....                        | 485        |
| 4.3.1 Teamarbeit .....                         | 486        |
| 4.3.2 Teilautonome Arbeitsteams .....          | 487        |
| 4.3.3 Qualitätszirkel .....                    | 488        |
| 4.4 Kooperative Konzepte .....                 | 489        |
| 4.4.1 Strategische Allianzen .....             | 490        |
| 4.4.2 Joint Ventures .....                     | 491        |
| Kontrollfragen .....                           | 493        |
| <b>Gesamtliteraturverzeichnis .....</b>        | <b>497</b> |
| <b>Übungsteil .....</b>                        | <b>511</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis .....</b>              | <b>613</b> |