

Organisation

von

Prof. Dr. Manfred Schulte-Zurhausen

5., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

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
j 3.5.1 Definition der Prozessziele.....	106
e 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	Ablaufarten.....	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	Arbeitserweiterung (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	Lenistatt 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 vernetzten 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 Geschäftsreichsorganisation.....	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
.8.1	Organisatorische Veränderung als Problemlösungsprozess.....	360
.8.2	Betrachtungsweisen des Systemdenkens.....	361
.8.3	Vorgehensmodell des Systems Engineering.....	364
.8.4	Problem-, Eingriffs- und Lösungsbereich.....	367
.8.5	Projektmanagement bei organisatorischen Veränderungsprozessen.....	367
.8.6	Empirisches und konzeptionelles Vorgehen.....	368
1.9	Komponenten des Organisationsmanagements.....	369
.9.1	Methoden des Organisationsmanagements.....	369
.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	Misserfolgskriterien 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

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