

Inhaltsverzeichnis

1	Grundbegriffe	13
1.1	Gegenstand der Aufbauorganisation	13
1.2	Beziehung zur Prozessorganisation	16
1.2.1	Primat der Prozessorganisation – wer folgt wem?	16
1.2.2	Trennung als Kunstgriff	19
1.3	Das Baumaterial der Aufbauorganisation	20
1.3.1	Elemente der Aufbauorganisation	21
1.3.1.1	Aufgaben	21
1.3.1.2	Aufgabenträger	23
1.3.1.3	Sachmittel	24
1.3.1.4	Informationen	25
1.3.2	Beziehungen der Aufbauorganisation	25
1.3.2.1	Stellenbildung	27
1.3.2.2	Leitungssystem	28
1.3.2.3	Informationssystem	28
1.3.2.4	Kommunikationssystem	29
1.3.2.5	Sachmittelsystem	29
1.3.2.6	Organisation von Querschnittsfunktionen- Managementsysteme	30
1.3.3	Dimensionen der Aufbauorganisation	30
1.4	Aufbauorganisation als Projektarbeit	31
	Literatur zum Kapitel 1	34
2	Grundlagen der organisatorischen Gestaltung	35
2.1	Situativer Ansatz der Organisation	35
2.2	Gesamtmodell der Organisation	37
2.2.1	Inhalte der Aufbauorganisation	37
2.2.2	Vision, Mission, Strategie, Ziele	37
2.2.2.1	Ziele aus Sicht des Unternehmens	41
2.2.2.2	Ziele der Mitarbeiter	42
2.2.2.3	Ziele der Kunden	44
2.2.3	Externe Rahmenbedingungen	46
2.2.4	Restriktionen	49
2.2.4.1	Intern gesetzte Restriktionen	49
2.2.4.2	Extern gesetzte Restriktionen	50
2.2.5	Interne Rahmenbedingungen	51
2.2.6	Kultur, Werte und Normen	55
2.2.6.1	Betriebliche Werte und Normen	55

2.2.6.2	Gesellschaftliche Werte und Normen	57
2.2.7	Kunden und Markt	59
2.3	Gestaltungsprinzipien der Aufbauorganisation	61
	Literatur zum Kapitel 2	62
3	Stellenbildung	63
3.1	Begriff	63
3.2	Prinzipien der Stellenbildung	65
3.2.1	Einheit von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung	65
3.2.2	Freie oder gebundene Stellenbildung	67
3.2.3	Zentralisation und Dezentralisation	68
3.3	Stellenarten	71
3.3.1	Rangaspekt der Stellenbildung	72
3.3.1.1	Leitungsstellen	72
3.3.1.2	Ausführungsstellen mit Realisationsaufgaben	74
3.3.1.3	Stabsstellen	74
3.3.2	Prozessorientierte Stellenbildung	77
3.3.3	Aufgabenorientierte Stellenbildung	78
3.3.3.1	Stellenbildung nach Verrichtungen	78
3.3.3.2	Stellenbildung nach Objekten	84
3.3.4	Bewertung der Verrichtungs- und Objektzentralisation	86
3.3.4.1	Bewertung der Verrichtungscentralisation	86
3.3.4.2	Bewertung der Objektzentralisation	90
3.4	Regelung der Arbeitsteilung	93
3.4.1	Aufgabenwechsel (Job Rotation)	95
3.4.2	Aufgabenerweiterung (Job Enlargement)	96
3.4.3	Aufgabenbereicherung (Job Enrichment)	98
3.4.4	Autonome Arbeitsgruppen	99
3.5	Stellenbesetzung	104
3.6	Stellvertretung	104
3.7	Stellenbildung und Personalbemessung	106
3.7.1	Ausgangssituation	106
3.7.2	Personalbedarf (Nachfrage nach personeller Kapazität)	108
3.7.3	Angebot (Kapazität der Aufgabenträger)	110
3.7.4	Maßnahmen zum Kapazitätsausgleich	112
3.8	Techniken der Stellenbildung	113
3.8.1	Aufgabenanalyse	113
3.8.2	Dokumentation der Stellen	115
	Literatur zum Kapitel 3	120

4	Leitungssystem	121
4.1	Begriff	121
4.2	Notwendigkeit der Hierarchie	124
4.3	Merkmale von Leitungssystemen	127
4.3.1	Aufgabenverteilung	127
4.3.2	Äußere Form der Hierarchie	129
4.3.3	Inhalte der Leitungsbeziehungen	134
4.4	Grundmodellvarianten der Leitungssysteme	135
4.4.1	Einlinien-System	136
4.4.2	Mehrlinien-System	138
4.4.2.1	Grundmodell	138
4.4.2.2	Matrix-Organisation	141
4.4.2.3	Tensor-Organisation	142
4.5	Spezialmodelle der Leitungsorganisation	144
4.5.1	Verrichtungsorientierte Modelle	144
4.5.2	Objektorientierte Modelle	148
4.5.2.1	Produktorientierte Gliederung	151
4.5.2.2	Regionale Gliederung	161
4.5.2.3	Kundenorientierte Gliederung	162
4.5.3	Mischformen der Verrichtungs- und Objektgliederung	165
4.5.4	Strategieorientierte Gliederung	167
4.5.4.1	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	168
4.5.4.2	Bildung strategischer Geschäftseinheiten	170
4.5.5	Prozessorientierte Gliederung	173
4.5.5.1	Begriff	173
4.5.5.2	Prozessoptimierte Struktur von Organisationseinheiten	174
4.5.5.3	Prozessoptimierende Koordinationsstellen	176
4.6	Organisation der Unternehmensleitung	177
4.6.1	Grundlagen	177
4.6.2	Organisation der Unternehmensleitung: Internationaler Vergleich	181
4.6.2.1	Aktiengesellschaft nach deutschem Recht	181
4.6.2.2	Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht	182
4.6.2.3	Aktiengesellschaft nach US-amerikanischem Recht	185
4.6.3	Willensbildung in der Unternehmensleitung	188
4.6.3.1	Direktorale Willensbildung	188
4.6.3.2	Kollegiale Willensbildung	190
4.6.4	Gesamtleitung und Teilbereichsleitung	191
4.6.4.1	Ressortfreie Geschäftsleitung	192

4.6.4.2	Ressortgebundene Geschäftsleitung	192
4.6.4.3	Mischformen	194
4.7	Darstellung von Leitungssystemen	194
	Literatur zum Kapitel 5	197
5	Informationssystem	199
5.1	Grundbegriffe	199
5.1.1	Nachrichten, Informationen, Redundanz, Daten	199
5.1.2	Beschreibung des Informationssystems	202
5.1.2.1	Elemente und Beziehungen eines Informationssystems	202
5.1.2.2	Informationsprozesse	204
5.1.2.3	<i>Informations- und Kommunikationssystem</i>	205
5.2	Gestaltung des Informationssystems	205
5.2.1	Zusammenhänge zwischen Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage	205
5.2.2	Informationsbedarf	207
5.2.2.1	Art des Informationsbedarfs	207
5.2.2.2	Qualität der Information	214
5.2.2.3	Ermittlung des Informationsbedarfs	216
5.2.3	Informationsangebot	218
5.2.4	Informationsnachfrage	220
	Literatur zum Kapitel 5	221
6	Kommunikationssystem	225
6.1	Begriff	223
6.2	Bedeutung der Kommunikation	225
6.3	Modell der Kommunikation	227
6.3	Störungen der Kommunikation	228
6.5	Beteiligte der Kommunikation	231
6.6	<i>Weisungsgebundene und weisungsungebundene Kommunikation</i>	232
6.6.1	Kommunikationswege	232
6.6.2	Hierarchieüberlagernde Kommunikationsbeziehungen	235
	Literatur zum Kapitel 6	236
7	Sachmittelsystem	237
7.1	Begriff	237
7.2	Einflussfaktoren	239

7.3	Organisatorische Aufgaben beim Sachmitteleinsatz	242
7.4	Sachmittel und organisatorische Trends	246
	Literatur zum Kapitel 7	248
8	Sekundärorganisation	249
8.1	Bedeutung der Sekundärorganisation	249
8.2	Projektorganisation	251
8.2.1	Beteiligte an Projekten	252
8.2.2	Formen der Projektorganisation	257
8.3	Strategische Geschäftseinheiten (Sekundärorganisation)	265
8.4	Ausschüsse und Kollegien	268
8.5	Workshops	269
	Literatur zum Kapitel 8	270
9	Rahmenorganisation	271
9.1	Konzern- und Holdingstrukturen	272
9.1.1	Begriff und Grundlagen	272
9.1.2	Führungsanspruch der Holding	274
9.1.3	Auswahl der geeigneten Form einer Holding	276
9.1.4	Zentrale oder dezentrale Funktionen	277
9.1.5	Führungsinstrumente	279
9.1.6	Vorteile und Grenzen der Holding	280
9.2	Outsourcing und Insourcing	281
9.2.1	Begriff und Grundlagen	281
9.2.2	Auslöser und Ziele	282
9.2.3	Favoriten für das Outsourcing	283
9.2.4	Anbieter von Leistungen	285
9.2.5	Erfolgsfaktoren für das Outsourcing	286
9.2.6	Bedeutung für die Organisation	287
9.3	Unternehmenskooperationen	287
9.3.1	Grundlagen	287
9.3.2	Strategisches Unternehmensnetzwerk	289
9.3.3	Virtuelle Organisationen	291
9.3.3.1	Grundlagen	291
9.3.3.2	Merkmale virtueller Organisationen	293
9.3.3.3	Voraussetzungen für virtuelle Organisationen	295
9.3.3.4	Probleme virtueller Organisationen	297
9.3.4	Joint Venture	299

9.3.5	Strategische Allianz	299
9.3.6	Supply-Chain-Management	300
9.3.6.1	Grundlagen	300
9.3.6.2	Zielsetzung	301
9.3.6.3	Regelungen im SCM	301
9.4	Shared Service Center	302
9.4.1	Grundlagen	302
9.4.2	Lösungsbestandteile	303
9.4.3	Zentralisierbare Funktionen	305
9.4.4	Bewertung	306
	Literatur zu Kapitel 9	307
10	Ausgewählte Managementsysteme	311
10.1	Grundlagen	311
10.2	Total Quality Management	312
10.2.1	Grundlagen	312
10.2.2	Entwicklung des Qualitätsmanagements	314
10.2.3	Total Quality Management-Organismus	316
10.2.4	Elemente eines Qualitätsmanagement-Systems	317
10.3	Lean Management	319
10.3.1	Grundlagen	319
10.3.2	Denk- und Werthaltungen des Lean Management	320
10.3.3	Grundsätze des Lean Management	322
10.4	Fraktale Organisation	326
10.4.1	Annahmen der Fraktalen Organisation	326
10.4.2	Merkmale der Fraktalen Organisation	327
10.5	Wissensmanagement	329
10.5.1	Wissensmanagement als Teil des Informationsmanagement	330
10.5.2	Wissen ist mehr als Information – Implizites Wissen	330
10.5.3	Probleme eines Wissensmanagement	331
10.5.4	Techniken des Wissensmanagement	335
	Literaturverzeichnis	339
	Stichwortverzeichnis	349