

1	Bedeutung von Organisation	1
1.1	Definitionen von Organisation und Organisieren	2
1.2	Organisationsziele	5
1.3	Organisationsbedarf im Unternehmenslebenszyklus: Die Veränderung von Organisationen	6
1.4	Zentrale Spannungsfelder der Organisation	8
1.4.1	Stabilität vs. Flexibilität	9
1.4.2	Zentralisierung vs. Dezentralisierung	9
1.4.3	Entscheidungsdelegation	15
1.4.4	Die Organisation als Eisberg formaler und informaler Aspekte	15
1.5	Fallstudie: Organisationsbedarf in einem Kleinunternehmen	17
1.6	Kontrollfragen zu Kapitel 1	19
2	Arbeiten in Gruppen und Teams	21
2.1	Leistungsfähigkeit von Gruppen	21
2.2	Phasen der Gruppenentwicklung	22
2.3	Gruppenkohäsion	24
2.4	Groupthink- und Groupshift-Phänomene	25
2.5	Kontrollfragen zu Kapitel 2	28
3	Organisationsstruktur	29
3.1	Spezialisierung und Arbeitsteilung	30
3.1.1	Vor- und Nachteile der Spezialisierung	30
3.1.2	Formen der Arbeitsteilung: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment	34
3.1.3	Formen, Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit	37
3.1.4	Kontrollfragen zur Spezialisierung	43
3.2	Koordination	44
3.2.1	Strukturelle Koordinationsinstrumente: personenorientierte und technokratische Instrumente	44
3.2.2	Nichtstrukturelle Koordinationsinstrumente	50

3.2.3	Das Zusammenspiel der Koordinationsinstrumente	53
3.2.4	Instrumente zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs	54
3.2.5	Kontrollfragen zur Koordination	56
3.3	Konfiguration: Die Aufbauorganisation eines Unternehmens	57
3.3.1	Stellenbildung	58
3.3.2	Linienorganisation	70
3.3.3	Stablinienorganisation	72
3.3.4	Funktionale vs. objektorientierte Organisation	75
3.3.5	Matrix-Organisation	77
3.3.6	Sekundärorganisation: Kommissionen, Kollegien, Ausschüsse etc.	83
3.3.7	Konzern-Organisation	90
3.3.8	Fallstudie: Xerox	96
3.3.9	Kontrollfragen zur Konfiguration	98
3.4	Entscheidungsdelegation	100
3.4.1	Entscheidungsdelegation vs. Entscheidungspartizipation	100
3.4.2	Kontrollfragen zur Entscheidungsdelegation	103
3.5	Formalisierung	104
3.5.1	Instrumente zur Formalisierung	104
3.5.2	Kontrollfragen zur Formalisierung	107
3.6	Zusammenwirken der Strukturdimensionen	108
3.7	Fallstudie Werkzeugmaschinen GmbH	108
4	Ablauforganisation	113
4.1	Ziele der Ablauforganisation	114
4.2	Formen der Ablauforganisation	114
4.3	Prozessidentifikation, -analyse und -modellierung	115
4.4	Prozessmanagement	123
4.4.1	Prozessoptimierung und Prozessreifegrade	124
4.4.2	Prozessorientierte Reorganisation (Reengineering)	125
4.4.3	Prozessorganisation	127
4.5	Kontrollfragen zur Ablauforganisation	129
5	Organisationsanalyse	131
5.1	Instrumente und Vorgehen	131
5.2	Aufgaben- und Arbeitsanalyse	133
5.3	Weitere Analysemethoden	135
5.3.1	REFA-Methoden	135
5.3.2	Simogramm	136
5.3.3	Arbeitsablaufdiagramm	137
5.3.4	Weitere Methoden	138
5.4	Zusammenhang zwischen Aufbau-/Ablauforganisation und der Organisationsanalyse	138
5.5	Fallstudie: Das Weinfest-Problem	140
5.6	Kontrollfragen zur Organisationsanalyse	142

6	Organisationstheorien	143
6.1	Wissenschaftliche Betriebsführung	144
6.1.1	Taylors Scientific Management und Fordismus	144
6.1.2	Neo-Taylorismus	150
6.1.3	Digitaler Taylorismus	151
6.2	Bürokratiemodell	157
6.3	Human-Relations- und Human-Resource-Ansätze	159
6.3.1	Überblick	159
6.3.2	Bedürfnishierarchie von Maslow	160
6.3.3	Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg	163
6.3.4	Theorie X und Theorie Y von McGregor	164
6.4	Entscheidungstheorie	167
6.4.1	Präskriptive Entscheidungstheorie	167
6.4.2	Deskriptive Entscheidungstheorie	171
6.5	Systemtheoretische Ansätze	173
6.5.1	Basis der Systemtheorie	173
6.5.2	Kritische Betrachtung der Systemtheorie	175
6.5.3	Schlussfolgerungen	176
6.6	Weitere Ansätze der Organisationstheorie	177
6.6.1	Situativer Ansatz	177
6.6.2	Neue Institutionenökonomik	178
6.6.3	Spieltheorie	179
6.7	Übersicht über organisationstheoretische Ansätze	180
6.8	Kontrollfragen zu Organisationstheorien	183
7	Managementkonzepte	187
7.1	Organisationskultur	188
7.1.1	Definition von Organisationskultur	189
7.1.2	Ebenen der Organisationskultur	190
7.1.3	Funktionen von Organisationskultur	192
7.1.4	Wirkung von Organisationskultur	194
7.1.5	Veränderung von Organisationskulturen	199
7.1.6	Fallstudie: New Concept Consulting	200
7.2	Lean Management	205
7.2.1	Die MIT-Studie und japanische Vorbilder des Lean Managements	205
7.2.2	Techniken des Lean Managements	206
7.2.3	Das Drei-Ebenen-Modell des Lean Managements	209
7.2.4	Wirkungszusammenhänge des Lean Managements	209
7.2.5	Lean Management in der Praxis	210
7.2.6	Kritische Würdigung des Lean Management-Ansatzes	214
7.3	Business Process Reengineering	216
7.4	Ressourcenorientierter Ansatz	220
7.4.1	Marktorientierte Sicht des strategischen Managements	220

7.4.2	Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes	221
7.4.3	Ressourcenbegriff	222
7.4.4	Organisationale Fähigkeiten	223
7.4.5	Kernkompetenzen	224
7.4.6	Nachhaltigkeitskriterien	225
7.4.7	Organisationales Lernen im Kontext des Ressourcenansatzes	227
7.4.8	Formen organisationalen Lernens	227
7.4.9	Kritische Würdigung des ressourcenorientierten Ansatzes	228
7.5	Formen des Outsourcings und Schnittstellenorganisation	229
7.6	Netzwerkorganisationen und Virtuelle Unternehmen	235
7.6.1	Netzwerke	235
7.6.2	Virtuelle Unternehmen	238
7.7	Selbstorganisation: Holakratie und Evolutionäre Organisation	240
7.7.1	Grundlagen zur Selbstorganisation	240
7.7.2	Holakratie	245
7.7.3	Reinventing Organizations: Evolutionäre Organisationen	249
7.8	Organisationskonzepte als Managementmode	253
7.9	Gemeinsamkeiten von Managementkonzepten	263
7.9.1	Moderne Managementkonzepte vs. klassische Organisationstheorie	263
7.9.2	Konsequenzen für das Human Resource Management	265
7.10	Kontrollfragen zu Kapitel 7	268
8	Organisationaler Wandel: Change Management	273
8.1	Treiber von Veränderungen	274
8.2	Dimensionen des Change Managements	277
8.3	Formen des Wandels	280
8.4	Widerstand in Veränderungsprozessen	282
8.5	Phasenmodell der Organisationsentwicklung	285
8.6	Business Reengineering und Organisationsentwicklung: Ein Vergleich	290
8.7	Acht-Phasen-Modell des Wandels von Kotter: Aufgaben im Spannungsfeld zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit	292
8.8	Gruppen in Veränderungsprozessen	299
8.9	Instrumente für Veränderungsprozesse	300
8.10	Erfolgs- und Misserfolgskriterien in Veränderungsprozessen	302
8.11	Fallstudie: Müller Ingenieurgesellschaft	305
8.12	Kontrollfragen zum Change Management	307

9 Projektmanagement	309
9.1 Der Sinn eines speziellen „Projekt“-Managements	310
9.2 Projektarten: Beispiele und Rahmenbedingungen	314
9.3 Historische Entwicklung des Projektmanagements	316
9.4 Projektauftraggeber und andere Stakeholder	318
9.5 Projektaufbauorganisation	319
9.5.1 Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation des Unternehmens	319
9.5.2 Projektbeteiligte und Aufbauorganisation innerhalb des Projekts	324
9.6 Projektablauforganisation	331
9.6.1 Projektplanung	331
9.6.2 Projektstrukturplan und Netzplantechnik	334
9.6.3 Risikomanagement in Projekten	339
9.6.4 Projekt-Kostenplanung	340
9.6.5 Projektcontrolling	342
9.6.6 Multiprojektmanagement	344
9.6.7 Agiles Projektmanagement	346
9.6.8 Projektabschluss	356
9.7 Bedeutung der Projektkultur für das Projektmanagement	358
9.7.1 Begriff, Ebenen, Stärke und Effekte von Projektkultur	358
9.7.2 Verhältnis zwischen Projektkultur und Unternehmenskultur	359
9.7.3 Multikulturelles Projektmanagement	361
9.8 Erfolgsfaktoren und Misserfolgss faktoren im Projektmanagement	362
9.9 Fazit zum Projektmanagement	364
9.10 Kontrollfragen zum Projektmanagement	366
 Lösungen zu den Kontrollfragen und Fallstudien	 369
 Literatur	 383
 Stichwortverzeichnis	 401