

## Organisation

VON

Prof. Dr. Manfred Schulte-Zurhausen

6., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Organisation – Schulte-Zurhausen

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Unternehmensberatung, Unternehmensförderung – Management – Betriebliches Steuerwesen – Wichtige Neuerscheinungen – Allgemeine BWL – Unternehmensführung

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4689 0

# beck-shop.de

Vahlens Handbücher  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**beck-shop.de**

# Organisation

von

Prof. Dr. Manfred Schulte-Zurhausen

6., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

**Prof. Dr. Manfred Schulte-Zurhausen** lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Projektmanagement an der FH Aachen. Nach dem Studium des Maschinenbaus und der Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen war er viele Jahre in der Wirtschaft und in der Hochschulleitung tätig und sammelte dabei umfassende Erfahrungen im Management von Organisationsprojekten.

ISBN 978-3-8006-4689-0

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: DTP-Vorlagen des Autors

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH,

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort zur 6. Auflage

Auch die fünfte Auflage wurde sehr positiv aufgenommen. Die vorliegende sechste Auflage wurde punktuell aktualisiert und ergänzt.

Die Ausführungen zum Management von Organisationsprojekten wurden grundlegend überarbeitet. Projekte werden zunehmend als Instrument der Unternehmensführung genutzt. Die Anlässe für Projekte können dabei sowohl strategischer als auch operativer Natur sein; das Ziel ist sehr oft auch eine Veränderung von Organisationsstrukturen. Diese Thematik mit ihren verschiedenen Aspekten wird deshalb nicht mehr nur in einem Unterpunkt zum Organisationsmanagement, sondern in einem eigenen Teil behandelt.

Ich bedanke mich bei allen, die durch Anregungen, Hinweise und konstruktive Kritik zur laufenden Verbesserung dieses Buches beigetragen haben. Besonders danke ich Herrn Hermann Schenk vom Lektorat des Verlags Franz Vahlen für die angenehme und gute Zusammenarbeit.

Aachen, im November 2013

*Manfred Schulte-Zurhausen*

## Vorwort zur 2. Auflage

Das vorliegende Buch und seine prozessorientierte Sicht der Organisation sind sowohl von den Studierenden der Betriebswirtschaftslehre als auch von der Unternehmenspraxis sehr positiv aufgenommen worden. Somit waren anlässlich der Überarbeitung des Textes keine tiefgreifenden Eingriffe in die Struktur des Werkes notwendig. Wohl aber gab es Gründe für Veränderungen im Detail: Zunächst wurden an verschiedenen Stellen notwendige Verbesserungen und Präzisierungen vorgenommen. Außerdem wurden die Ausführungen zur Gestaltung von Geschäftsprozessen um einige wesentliche Aspekte erweitert. Ferner erfuhr der Text eine Erweiterung um die Netzwerkorganisation – eine Organisationsform, die in den letzten Jahren erheblich an Interesse gewonnen hat.

Der schon für die erste Auflage erhobene Anspruch, sowohl für den Studierenden als auch für den Praktiker eine theoretische Grundlage zu schaffen, wurde konsequent weiterentwickelt. So wurden die Ausführungen zum Projektmanagement gezielter auf das Management von Organisationsprojekten hin ausgerichtet. Hinzu kommt eine Erweiterung um einige Techniken des Organisationsmanagements, die in letzter Zeit für die praktische Organisationsarbeit an Bedeutung gewonnen haben.

Ich danke allen, die mir Anregungen gegeben oder mich sonst unterstützt haben.

Aachen, im November 1998

*Manfred Schulte-Zurhausen*

## Vorwort zur 1. Auflage

In den Überlegungen zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit spielt in letzter Zeit die Organisation wieder eine tragende Rolle. Infolgedessen wird von Managern verstärkt verlangt, dass sie durch geeignete organisatorische Maßnahmen die Leistungsfähigkeit ihres Verantwortungsbereichs erhalten und steigern.

Dieses Buch verfolgt das Ziel, dieser Entwicklung Rechnung zu tragen und ein solides Basiswissen zu vermitteln, um organisatorische Probleme erkennen und effiziente Lösungen erarbeiten zu können. Neben einem theoretischen Grundwissen über organisatorische Sachverhalte sind hierzu besonders Kenntnisse der Methoden und Techniken des Organisationsmanagements erforderlich. Weiterhin muss die organisatorische Gestaltung in ihren Konzepten und Projekten die Möglichkeiten der verfügbaren Informations- und Kommunikationstechnologien berücksichtigen; aus diesem Grunde werden einzelne Fragestellungen auch unter Informatikaspekten angesprochen.

Stoffauswahl, Gliederung und Darstellung basieren auf Erfahrungen, die der Autor in langjähriger praktischer Organisationsarbeit und Tätigkeit als Hochschullehrer gesammelt hat. Die Wissensvermittlung wird mithilfe zahlreicher Grafiken und Tabellen sowie durch eine entsprechende drucktechnische Textgestaltung erleichtert. Zur vertiefenden Erläuterung wichtiger Schlüsselbegriffe wird der Text um zusätzliche, separat dargestellte Zitationen oder Erläuterungen ergänzt.

Nach einer kurzen Erörterung des Organisationsbegriffs wird im ersten Teil ein Überblick über die bedeutsamsten organisationstheoretischen Ansätze gegeben, um dem Leser einen Eindruck über die Vielfältigkeit des Phänomens „Organisation“ zu vermitteln. Der zweite Teil beinhaltet Fragen der organisatorischen Gestaltung von Arbeitsprozessen; hierbei werden aktuelle Ansätze des Prozessmanagements berücksichtigt. Die traditionellen Fragestellungen zur Aufbauorganisation werden im dritten Teil (Organisationseinheiten) und im vierten Teil (Leistungsorganisation) angesprochen. Anschließend wird – ausgehend vom Ansatz des Systems Engineering – das methodische Rüstzeug zur organisatorischen Gestaltung vermittelt. Um für die praktische Organisationsarbeit eine brauchbare Hilfestellung geben zu können, werden im fünften Teil die Methoden und im sechsten Teil die Techniken des Organisationsmanagements ausführlicher beschrieben.

Adressaten dieses Buches sind zunächst Studierende der Betriebswirtschaftslehre im Grund- und Hauptstudium, die sich in Organisationsfragen einarbeiten wollen. Es wendet sich aber auch an Praktiker, die für die Lösung von Organisationsproblemen verantwortlich sind und sich hierzu eine theoretische Grundlage verschaffen wollen.

Aachen, im Mai 1995

*Manfred Schulte-Zurhausen*

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
<b>1. Teil: Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Organisationsbegriffe .....</b>	<b>1</b>
1.1 Der institutionale Organisationsbegriff .....	1
1.2 Der instrumentale Organisationsbegriff .....	2
1.3 Der funktionale Organisationsbegriff.....	4
<b>2. Organisationstheoretische Ansätze .....</b>	<b>7</b>
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 .....	22
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.....	28
2.6.1 Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz.....	28
2.6.2 Soziotechnischer Ansatz .....	30
2.7 Bedeutung der organisationstheoretischen Ansätze .....	31
<b>3. Unternehmen als soziotechnische Systeme .....</b>	<b>33</b>
3.1 Grundbegriffe des Systemdenkens .....	33
3.2 Das System Unternehmen .....	37
<b>4. Das Analyse-Synthese-Konzept .....</b>	<b>39</b>
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.....	43
4.3 Stellenwert des Analyse-Synthese-Konzepts .....	44
<b>5. Von der Funktions- zur Prozessorientierung .....</b>	<b>47</b>

<b>2. Teil: Prozessorganisation</b> .....	51
<b>1. Grundlagen der Prozessorganisation</b> .....	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
<b>2. Elemente eines Arbeitsprozesses</b> .....	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
<b>3. Gestaltung von Geschäftsprozessen</b> .....	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
3.5.1 Definition der Prozessziele.....	106
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 Prozessverketzung .....	122
3.9	Gestaltung der Informationssysteme .....	123
3.10	Prozessverbesserung und -reorganisation.....	125
<b>4.</b>	<b>Organisatorische Aspekte materieller Prozesse .....</b>	<b>129</b>
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
<b>5.</b>	<b>Organisatorische Aspekte informationeller Prozesse.....</b>	<b>141</b>
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
<b>3.</b>	<b>Teil: Organisationseinheiten.....</b>	<b>151</b>
<b>1.</b>	<b>Arbeitsteilung und Spezialisierung .....</b>	<b>151</b>
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	Arbeiterweiterung (Job-Enlargement).....	160
1.4.3	Arbeitsbereicherung (Job-Enrichment).....	160
1.4.4	Teilautonome Gruppenarbeit.....	161
<b>2.</b>	<b>Stellenbildung und Stellenbesetzung.....</b>	<b>163</b>
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	Leistungsstellen .....	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
<b>3.</b>	<b>Arbeitsgruppen</b> .....	<b>185</b>
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	Lernstatt 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
<b>4.</b>	<b>Abteilungsbildung</b> .....	<b>209</b>
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	Führungsmodelle .....	220
4.3.3	Führungsstile als Verhaltensmuster .....	222
4.3.4	Konzepte zur Mitarbeiterführung .....	223
<b>5.</b>	<b>Koordination der Organisationseinheiten</b> .....	<b>229</b>
5.1	Notwendigkeit der Koordination .....	229
5.1.1	Begriff der Koordination .....	229
5.1.2	Arten von Interdependenzen .....	229

5.1.3	Schnittstellen als Problemfelder .....	230
5.1.4	Grundsätzliche Maßnahmen der Koordination .....	231
5.2	Reduktion des Koordinationsbedarfs .....	232
5.3	Deckung des Koordinationsbedarfs .....	234
5.3.1	Aspekte der direkten Koordination .....	234
5.3.2	Instrumente der direkten Koordination .....	235
5.4	Koordination durch persönliche Weisungen .....	236
5.5	Koordination durch Selbstabstimmung .....	237
5.6	Koordination durch Standardisierung .....	238
5.6.1	Gegenstand der Standardisierung .....	238
5.6.2	Bereiche der Formalisierung .....	242
5.7	Koordination durch Unternehmenskultur .....	244
<b>4. Teil: Leitungsorganisation</b> .....		<b>247</b>
<b>1. Konfiguration</b> .....		<b>247</b>
1.1	Konfiguration und Leitungsorganisation .....	247
1.2	Hierarchische Struktur der Leitungsbeziehungen .....	248
1.2.1	Leitungstiefe und Leitungsintensität .....	248
1.2.2	Hierarchie der Leitungsebenen .....	249
1.2.3	Aufgabenverteilung in der Hierarchie .....	250
1.2.4	Oberste Unternehmensleitung und leitende Angestellte .....	251
1.2.5	Flache und steile Konfigurationen .....	252
1.3	Grundformen von Leitungssystemen .....	254
1.3.1	Das Einliniensystem .....	255
1.3.2	Das Mehrliniensystem .....	255
1.3.3	Vergleich der Leitungssysteme .....	256
1.3.4	Das Matrixsystem .....	257
1.4	Gruppenorientierte Organisationsstrukturen .....	259
1.4.1	System sich überlappender Gruppen .....	259
1.4.2	Konzept der miteinander vermaschten Teams .....	260
<b>2. Formen der Primärorganisation</b> .....		<b>263</b>
2.1	Die funktionale Organisation .....	263
2.1.1	Strukturmerkmale der funktionalen Organisation .....	263
2.1.2	Funktionsbereiche des Unternehmens .....	264
2.1.3	Vorteile und Nachteile der funktionalen Organisation .....	266
2.2	Die Geschäftsbereichsorganisation .....	268
2.2.1	Strukturmerkmale der Geschäftsbereichsorganisation .....	268
2.2.2	Voraussetzungen der Geschäftsbereichsorganisation .....	270
2.2.3	Kriterien zur Bildung von Geschäftsbereichen .....	271
2.2.4	Kompetenzen der Geschäftsbereiche .....	272
2.2.5	Bildung von funktionalen Zentralbereichen .....	273
2.2.6	Organisation der obersten Unternehmensleitung .....	274
2.2.7	Vor- und Nachteile der Geschäftsbereichsorganisation .....	276
2.3	Die Matrixorganisation .....	277
2.3.1	Strukturmerkmale der Matrixorganisation .....	277
2.3.2	Formen der Matrixorganisation .....	278
2.3.3	Vor- und Nachteile der Matrixorganisation .....	280
2.4	Die Holdingorganisation .....	281
2.4.1	Strukturmerkmale der Holdingorganisation .....	281
2.4.2	Begriff des Konzerns .....	283
2.4.3	Formen der Holdingorganisation .....	284

2.5	Die Netzwerkorganisation .....	290
2.5.1	Merkmale und Ausprägungen von Netzwerkorganisationen.....	290
2.5.2	Das Joint Venture .....	292
2.5.3	Das Franchising.....	293
2.5.4	Die Subunternehmerschaft .....	294
2.5.4	Die strategische Allianz .....	295
2.5.6	Die virtuelle Organisation .....	297
2.5.7	Vorteile und Nachteile der Netzwerkorganisation.....	300
2.6	Die modulare Organisation .....	301
2.6.1	Modularisierung auf der Ebene von Teilprozessen .....	303
2.6.2	Modularisierung auf der Ebene von Geschäftsprozessen.....	304
2.6.3	Modularisierung auf der Ebene des Gesamtunternehmens.....	304
<b>3.</b>	<b>Formen der Sekundärorganisation .....</b>	<b>306</b>
3.1	Grundlegende Merkmale der Sekundärorganisation.....	306
3.2	Bildung von sekundären Organisationsstrukturen .....	307
3.2.1	Das Stabsprinzip.....	308
3.2.2	Das Matrixprinzip.....	311
3.2.3	Das Ausgliederungsprinzip.....	313
3.2.4	Das Arbeitsgruppenprinzip.....	313
3.3	Produktorientierte Sekundärorganisation.....	314
3.3.1	Konzept des Produktmanagements.....	314
3.3.2	Organisatorische Formen des Produktmanagements .....	315
3.4	Kundenorientierte Sekundärorganisation.....	318
3.4.1	Konzept des Kundenmanagements.....	318
3.4.2	Organisatorische Formen des Kundenmanagements .....	319
3.5	Funktionsorientierte Sekundärorganisation .....	320
3.5.1	Organisation der Logistik .....	320
3.5.2	Organisation des Controlling.....	323
3.5.3	Organisation des Qualitätsmanagements .....	324
3.6	Prozessorientierte Sekundärorganisation .....	326
3.6.1	Konzept des Fallmanagements .....	326
3.6.2	Konzept des Prozessmanagements .....	327
3.7	Strategisch orientierte Sekundärorganisation.....	328
3.7.1	Konzept der strategischen Geschäftseinheit .....	328
3.7.2	Organisatorische Formen der strategischen Geschäftseinheiten .....	330
3.8	Projektorientierte Sekundärorganisation.....	331
3.8.1	Konzept des Projektmanagements.....	331
3.8.2	Organisatorische Formen des Projektmanagements .....	332
<b>4.</b>	<b>Organisation kleiner und mittlerer Unternehmen .....</b>	<b>337</b>
4.1	Der Begriff des kleinen und mittleren Unternehmens .....	337
4.1.1	Quantitative Unterscheidungsmerkmale.....	337
4.1.2	Qualitative Unterscheidungsmerkmale.....	338
4.2	Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen .....	339
<b>5.</b>	<b>Teil: Organisationsmanagement.....</b>	<b>343</b>
<b>1.</b>	<b>Organisatorische Veränderungen von Unternehmen .....</b>	<b>343</b>
1.1	Ursachen für organisatorische Veränderungen .....	343
1.2	Organisationsdynamik von Unternehmen.....	344
1.2.1	Das Wachstumsmodell von Greiner .....	345
1.2.2	Das Phasenmodell des St. Galler-Managementmodells .....	347

1.3	Arten von organisatorischem Wandel .....	352
1.3.1	Geplanter und ungeplanter Wandel .....	352
1.3.2	Inkrementaler und fundamentaler Wandel .....	353
1.3.3	Selbstorganisation und Fremdorganisation .....	354
1.4	Barrieren gegen einen geplanten Wandel .....	356
1.4.1	Formen und Ursachen von Barrieren .....	356
1.4.2	Umgang mit Widerständen .....	356
1.5	Organisatorischer Wandel durch Organisationsentwicklung .....	358
1.6	Organisatorischer Wandel durch Organisationsgestaltung .....	360
1.7	Ebenen und Situationsbezogenheit der Organisationsgestaltung .....	361
1.8	Der Ansatz des Organisationsmanagements .....	364
1.9	Der Systemansatz beim Organisationsmanagement .....	366
1.9.1	Organisatorische Veränderung als Problemlösungsprozess .....	366
1.9.2	Betrachtungswesen des Systemdenkens .....	367
1.9.3	Vorgehensmodell des Systems Engineering .....	370
1.9.4	Problem-, Eingriffs- und Lösungsbereich .....	373
1.9.5	Projektmanagement bei organisatorischen Veränderungsprozessen .....	374
1.9.6	Empirisches und konzeptionelles Vorgehen .....	374
1.10	Komponenten des Organisationsmanagements .....	375
1.10.1	Methoden des Organisationsmanagements .....	375
1.10.2	Techniken des Organisationsmanagements .....	376
<b>2.</b>	<b>Stufen des Organisationsprozesses .....</b>	<b>379</b>
2.1	Anstoß zur organisatorischen Veränderung .....	379
2.2	Die Vorstudie .....	381
2.3	Die Hauptstudie .....	383
2.4	Die Teilstudien .....	384
2.5	Die Realisierung .....	385
2.6	Die Einführung .....	386
2.7	Die Kontrolle .....	386
<b>3.</b>	<b>Phasen der Organisationsplanung .....</b>	<b>389</b>
3.1	Analyse der Problemsituation .....	390
3.1.1	Definition der zu lösenden Probleme .....	391
3.1.2	Abgrenzung des Untersuchungsbereichs .....	392
3.1.3	Einflussgrößenanalyse .....	392
3.1.4	Beschreibung des Untersuchungsbereichs .....	393
3.1.5	Analyse des Untersuchungsbereichs .....	394
3.1.6	Abgrenzung des Eingriffsbereichs .....	397
3.2	Formulierung von Zielen .....	398
3.2.1	Die Bedeutung von Zielen .....	399
3.2.2	Zielarten eines Organisationsprojekts .....	400
3.2.3	Ermittlung der Anforderungen .....	401
3.2.4	Strukturierung der Ziele .....	402
3.2.5	Operationalisierung der Ziele .....	405
3.2.6	Gewichtung der Ziele .....	408
3.2.7	Behandlung von Zielkonflikten .....	410
3.2.8	Zielentscheidung .....	410
3.3	Erarbeitung von Problemlösungen .....	410
3.3.1	Arten von Maßnahmen .....	411
3.3.2	Routine- und Innovationsprobleme .....	412
3.3.3	Festlegung einer Suchstrategie .....	414
3.3.4	Suche nach Lösungsideen .....	415
3.3.5	Konkretisierung der Lösungen .....	416

3.3.6	Prüfung der Lösungen auf Zulässigkeit .....	416
3.4	Bewertung der Problemlösungen .....	417
3.4.1	Festlegung einer Bewertungsmethode .....	419
3.4.2	Ermittlung der Auswirkungen .....	419
3.4.3	Bewertung der Auswirkungen .....	420
3.4.4	Synthese der Zielwerte .....	421
3.4.5	Aufwandsschätzung .....	421
3.4.6	Sensitivitäts- und Risikoanalyse .....	421
3.4.7	Auswahl der besten Problemlösungen .....	422
<b>6. Teil:</b>	<b>Management von Organisationsprojekten .....</b>	<b>425</b>
<b>1. Grundlagen des Projektmanagements .....</b>	<b>425</b>	
1.1	Der Projektbegriff .....	425
1.2	Arten von Projekten .....	426
1.3	Konzept des Projektmanagements .....	437
1.4	Projektorientierte Unternehmen .....	440
1.5	Grundlegende Aspekte des Projektmanagements .....	441
1.6	Misserfolgsk Faktoren von Organisationsprojekten .....	443
<b>2. Projektorganisation .....</b>	<b>447</b>	
2.1	Beteiligte an einem Organisationsprojekt .....	447
2.1.1	Der Lenkungsausschuss .....	448
2.1.2	Der Beratungsausschuss .....	451
2.1.3	Die Projektgruppe .....	452
2.1.4	Der Projektleiter .....	454
2.1.5	Das Project Management Office .....	456
2.1.6	Externe Berater .....	457
2.1.7	Der Betriebsrat .....	457
2.2	Eingliederung von Projekten in die Leitungsorganisation .....	460
2.2.1	Formen der Projektorganisation .....	460
2.2.2	Wahl der geeigneten Organisationsform .....	462
<b>3. Phasen des Projektmanagements .....</b>	<b>465</b>	
3.1	Prozessorientierung im Projektmanagement .....	465
3.1.1	Projektmanagementprozesse .....	465
3.1.2	Das Prozessmodell der DIN 69901 .....	466
3.1.3	Prozessmodell für Organisationsprojekte .....	469
3.2	Die Startphase .....	470
3.2.1	Identifikation und Analyse der Stakeholder .....	471
3.2.2	Der Projektauftrag .....	472
3.2.3	Konkretisierung der Projektziele .....	473
3.2.4	Projekt-Kick-off .....	474
3.2.5	Vorgehensplanung .....	475
3.3	Die Planungsphase .....	476
3.3.1	Grundsätze der Projektplanung .....	476
3.3.2	Planung der Projektstruktur .....	478
3.3.3	Planung des Personaleinsatzes .....	481
3.3.4	Beschreibung der Arbeitspakete .....	482
3.3.5	Planung des Projektablaufs .....	482
3.3.6	Schätzung der Arbeitsaufwände .....	483
3.3.7	Planung der Termine .....	487
3.3.8	Planung der Kapazitäten .....	490
3.3.9	Planung von Meilensteinen .....	491

3.3.10	Planung der Projektkosten.....	492
3.3.11	Planung des Projektbudgets .....	494
3.3.12	Analyse des Projektrisikos .....	496
3.3.13	Planung der Dokumentation.....	497
3.3.14	Feinplanung des Projekts .....	500
3.4	Die Steuerungsphase.....	503
3.4.1	Aufgaben der Projektkontrolle und -steuerung .....	503
3.4.2	Kontrolle von Organisationsprojekten .....	504
3.4.3	Leistungskontrolle.....	507
3.4.4	Terminkontrolle.....	508
3.4.5	Kostenkontrolle .....	510
3.4.6	Qualitätskontrolle .....	512
3.4.7	Der Projektstatus .....	513
3.4.8	Steuerungsmaßnahmen in Organisationsprojekten .....	514
3.5	Die Abschlussphase.....	515
3.5.1	Der formale Projektabschluss.....	516
3.5.2	Die Projektaufbereitung .....	517
3.6	Softwareinsatz im Projektmanagement.....	518
<b>4.</b>	<b>Multiprojektmanagement .....</b>	<b>523</b>
4.1	Begriffliche Grundlagen .....	523
4.2	Initialisierung von Projekten .....	527
4.2.1	Ziele eines geregelten Projektantragsverfahrens.....	527
4.2.2	Projektidee und Projektantrag .....	529
4.2.3	Bewertung der Projektanträge .....	530
4.2.4	Festlegung der Projektorganisation .....	534
4.2.5	Ausarbeitung des Projektauftrags.....	534
4.2.6	Durchführung einer Vorstudie.....	534
4.2.7	Planung des Projekts .....	535
4.2.8	Überprüfung der Projektplanung.....	535
4.3	Multiprojektkoordination.....	535
4.4	Das Project Management Office.....	537
4.4.1	Organisatorische Eingliederung des PMO .....	537
4.4.2	Aufgaben des PMO .....	539
<b>7. Teil:</b>	<b>Techniken des Organisationsmanagements .....</b>	<b>545</b>
<b>1.</b>	<b>Techniken der Erhebung.....</b>	<b>545</b>
1.1	Dokumentenanalyse.....	545
1.2	Fragebogen .....	546
1.3	Interview .....	547
1.4	Moderationstechnik .....	551
1.5	Beobachtung .....	555
1.6	Multimomentaufnahme .....	556
1.7	Zeitaufnahme .....	562
<b>2.</b>	<b>Techniken der Dokumentation .....</b>	<b>565</b>
2.1	Stellenbeschreibung.....	566
2.2	Funktionendiagramm .....	571
2.3	Organigramm.....	573
2.4	Ablaufdiagramm .....	576
2.5	Folgeplan .....	577

2.6	Organisationsdatenbank.....	582
2.6.1	Theoretische Grundlagen der Datenmodellierung.....	583
2.6.2	Datenmodell einer Organisationsdatenbank.....	586
<b>3.</b>	<b>Techniken der Analyse.....</b>	<b>589</b>
3.1	Checkliste.....	589
3.2	Ursache-Wirkungs-Diagramm.....	591
3.3	Netzwerktechnik.....	592
3.4	Strukturierte Analyse.....	596
3.5	Ereignisgesteuerte Prozesskette.....	598
3.6	Entscheidungstabelle.....	602
3.6.1	Grundlagen.....	602
3.6.2	Erstellen von Entscheidungstabellen.....	605
3.6.3	Analyse von Entscheidungstabellen.....	606
3.6.4	Einsatzmöglichkeiten der Entscheidungstabellen.....	609
3.7	ABC-Analyse.....	610
<b>4.</b>	<b>Techniken der Lösungssuche.....</b>	<b>613</b>
4.1	Brainstorming.....	613
4.2	Methode 635.....	615
4.3	Problemlösungsbaum.....	616
4.4	Morphologische Analyse.....	618
<b>5.</b>	<b>Techniken der Bewertung.....</b>	<b>621</b>
5.1	Verbale Bewertung.....	621
5.2	Kostenvergleichsrechnung.....	621
5.3	Amortisationsrechnung.....	623
5.4	Nutzwertanalyse.....	626
5.5	Kosten-Wirksamkeits-Analyse.....	631
<b>6.</b>	<b>Techniken des Projektmanagements.....</b>	<b>633</b>
6.1	Lastenheft und Pflichtenheft.....	633
6.1.1	Bedeutung des Lastenhefts.....	633
6.1.2	Bedeutung des Pflichtenhefts.....	634
6.2	Terminliste.....	636
6.3	Balkendiagramm.....	637
6.4	Netzplantechnik.....	638
6.4.1	Grundbegriffe.....	639
6.4.2	Netzplanarten.....	639
6.4.3	Ablaufstrukturen.....	640
6.4.4	Errechnen der Zeitpunkte.....	641
6.4.5	Terminierung.....	643
6.4.6	Verwendung von Meilensteinen.....	643
6.5	Earned-Value-Analyse.....	644
6.6	Meilenstein-Trendanalyse.....	649
6.7	Stakeholderanalyse.....	650
6.7	Risikoanalyse.....	653
6.8	Projektreview.....	656
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>659</b>
	<b>Sachverzeichnis.....</b>	<b>677</b>