

Michael van Geldern

Basis-Know-how Organisation

Was Sie für die Praxis wissen müssen

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Inhalt

Einleitung	11
1 Grundlagen	13
Der Organisationsbegriff	13
Der Zielbegriff	15
Aufgabe und Notwendigkeit des Organisierens	17
Kategorien organisationstheoretischer Ansätze	17
Klassische Ansätze	19
Verhaltensorientierte Ansätze	20
Entscheidungsorientierte Ansätze	21
Systemtheoretisch-kybernetische Ansätze	21
Situative Ansätze	24
Kritische Würdigung	25
Parameter der Organisationsgestaltung	28
Arbeitsteilung und Aufgabengliederung	29
Leitungssysteme und Verkehrswege	31
Zentralisation und Dezentralisation, Delegation und Partizipation	36
<i>Fallbeispiel 1: Automobilzulieferer</i>	42
Koordination	45
Standardisierung und Formalisierung	46
Informations- und Kommunikationstechnologie	47
Die Einflussfaktoren des Organisierens	48
Der interne Bedingungsrahmen des Organisierens	49
Der externe Bedingungsrahmen des Organisierens	55

2 Grundformen der Aufbauorganisation	57
Funktionale Organisation	57
Prinzip	57
Nutzen und Problembereiche	60
Spartenorganisation	61
Begriff und Abgrenzungen	61
Profit-Center-Organisation	70
Nutzen der Spartenorganisation	71
Problembereiche	75
<i>Fallbeispiel 2: »Kunststoff GmbH«</i>	79
Produktmanagement	84
Prinzip und Aufgaben	84
Die organisatorische Einordnung von Produktmanagern	86
Das »Dilemma des Produktmanagers«	88
Nutzen und Problembereiche des Produktmanagements	91
<i>Fallbeispiel 3: Durchführung einer Verkaufsförderungsaktion</i>	93
Matrixorganisation	94
Projekt-Matrix-Organisation	95
<i>Fallbeispiel 4: Raumfahrtunternehmen »Raumfahr-Tech GmbH«</i>	96
Sparten-Matrix-Organisation	99
Nutzen und Problembereiche	102
<i>Fallbeispiel 5: Siemens AG</i>	103
3 Erweiterungen und Varianten der organisatorischen Grundformen	109
Integrierende Organisationsansätze auf der Basis der Grundformen	109
Innovationsorientiert: Simultaneous-Engineering-Teams	109
<i>Fallbeispiel 6: Simultaneous-Engineering-Team</i>	113
Strategieorientiert: Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	115
Kundenorientiert: Key-Account-Management und Kunden-center	118
Qualitätsorientiert: Quality-Circle und Lernstatt	121
Die Management-Holding-Organisation	125
Das Prinzip der Management-Holding-Organisation	125

Die Aufgaben der Holdingleitung und der Gesellschaften . . .	129
Die Gründe für eine Management-Holding-Organisation . . .	130

4 Spezielle Ansätze und Aspekte des Organisierens . . . 133

Der Organisationsansatz von Mintzberg	133
Einfache Struktur	136
Industrielle Bürokratie	137
Divisionalisierung	138
Expertokratie	139
Adhocratie	141
Prozessorientiertes Organisieren	143
Ziele und Notwendigkeiten einer Prozessorientierung	143
Der Prozessbegriff	145
Organisatorische Ansätze einer Prozessorientierung	146
Prozessorientierung und Business Reengineering	151
<i>Fallbeispiel 7: Business Reengineering</i>	152
Die Gestaltung von Prozessen als Projekt	153
Organisieren nach Kernkompetenzen	153
Der Begriff der Kernkompetenz	155
Die organisatorische Verankerung von Kernkompetenzen	158
Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	159
Netzwerkorganisation	160
Virtuelle Organisationen	161
<i>Fallbeispiel 8: Micro Compact Car AG (MCC)</i>	166
<i>Fallbeispiel 9: Puma AG</i>	167
Internationale Aspekte des Organisierens	168
Grundlagen des internationalen Organisierens	168
Die Verteilung von Aufgaben in international tätigen Unternehmen	170
<i>Fallbeispiel 10: Die internationale Holding-Organisation von ABB Asea Brown Boveri</i>	175
Die Organisation des Umweltschutzes als Unternehmensaufgabe	177
Inhalte, Ziele und gesetzliche Grundlagen des Umweltschutzes	177
Umweltschutz als Bereichsaufgabe	182
Umweltschutz als Zentralinstanz	183
Umweltschutz in Ausschüssen und Projektgruppen	188

5 Projektmanagement	189
Erscheinungsformen des Projektmanagements	189
Phasen eines Projekts	190
Projektauslösung	191
Projektplanung	191
Projektüberwachung und -steuerung	197
 6 Der Organisationsprozess und seine Hilfsmittel	 199
Vorgehensweise bei der Gestaltung von Aufbau- und Ablauf- organisation – der Organisationsprozess	199
Analysetechniken	202
Dokumentenanalyse	202
Fragebogen	203
Interview	205
Selbstaufschreibung	206
Beobachtung und Multimomentstudie	210
Kommunikationsanalyse	213
Dokumentationstechniken	213
Organigramm	214
Stellenbeschreibung	218
Organisationshandbuch	219
Analyse- und Dokumentationstechniken	220
Aufgabenstrukturbild	220
Aufgabenfolgeplan	223
Verbale Rasterdarstellung und Arbeitsablaufkarte	224
<i>Fallbeispiel 11: Prozessanalyse »Kundenauftrag«</i>	227
Balkendiagramm (Gantt-Diagramm)	229
 Literatur	 233
 Register	 235