

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

Organisation und organisatorischer Wandel

**Ein Modul der
Managementorientierten
Betriebswirtschaftslehre**

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Grundlagen	11
1.1 Einleitung	11
1.1.1 Organisation als Managementaufgabe	11
1.1.2 Begriff Organisation	12
1.1.3 Formale und informale Organisation	13
1.1.4 Problemlösungsprozess der Organisation	14
1.2 Formale Elemente der Organisation	16
1.2.1 Aufgabe	16
1.2.2 Stelle	17
1.2.2.1 Begriffe	17
1.2.2.2 Stellenbildung	18
1.2.2.3 Stelle und Arbeitsplatz	19
1.2.2.4 Stelle und Abteilung	19
1.2.3 Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	20
1.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen	21
1.3 Organisationskultur	22
1.3.1 Merkmale der Organisationskultur	22
1.3.2 Kulturtypen	24
1.3.3 Wirkungen von Organisationskulturen	25
1.3.4 Analyse und Gestaltung der Organisationskultur	27

1.4	Aufbau- und Ablauforganisation	28
1.4.1	Aufbauorganisation	28
1.4.2	Ablauforganisation	30
1.4.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	30
1.4.2.2	Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	32
1.4.3	Zusammenfassung	33
1.5	Spezialisierungsgrad	35
	Repetitionsfragen	39
Kapitel 2: Organisationsinstrumente		41
2.1	Einleitung	41
2.2	Instrumente der Aufbauorganisation	42
2.2.1	Organigramm	42
2.2.2	Stellenbeschreibung	43
2.2.3	Funktionendiagramm	46
2.3	Instrumente der Ablauforganisation	47
2.3.1	Ablaufplan	47
2.3.2	Netzplan und Balkendiagramm	50
2.3.2.1	Einleitung	50
2.3.2.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	51
2.3.2.3	Zeitplanung mit Netzplan	54
2.3.2.4	Kapazitätsplanung	56
2.3.2.5	Kostenplanung	58
2.4	Organisationsgrad	58
	Repetitionsfragen	61
Kapitel 3: Organisationsformen		63
3.1	Strukturierungsprinzipien	63
3.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	64
3.1.2	Leitungsprinzipien	68
3.1.2.1	Einliniensystem	68
3.1.2.2	Mehrliniensystem	69
3.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	70
3.2	Organisationsformen in der Praxis	71
3.2.1	Funktionale Organisation	71
3.2.1.1	Rein funktionale Organisation	71
3.2.1.2	Stablinienorganisation	72
3.2.2	Spartenorganisation	74

3.2.3	Management-Holding	76
3.2.3.1	Charakterisierung und Abgrenzung	76
3.2.3.2	Strukturen der Management-Holding	77
3.2.4	Matrixorganisation	78
3.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	80
3.2.6	Projektorganisation	84
3.2.7	Team-Organisation	86
3.2.8	Zusammenfassung	88
	Repetitionsfragen	89
Kapitel 4: Organisationstypen der Fertigung		91
4.1	Werkstattprinzip	92
4.2	Fliessprinzip	93
4.3	Gruppenfertigung	97
4.4	Zusammenfassung	99
	Repetitionsfragen	99
Kapitel 5: Organisatorischer Wandel		101
5.1	Einführung	101
5.2	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	102
5.2.1	Überblick	102
5.2.2	Erkennen des Organisationsproblems	103
5.2.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	103
5.2.4	Planung der Reorganisation	103
5.2.5	Einführung der gewählten Organisationslösung	105
5.2.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	105
5.3	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	105
5.4	Organisationsentwicklung	108
5.4.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	108
5.4.2	Prozess der Organisationsänderung	109
5.4.3	Organisationales Lernen	112
5.5	Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	115
	Repetitionsfragen	117

Multiple-Choice-Aufgaben	119
Literaturverzeichnis	135
Stichwortverzeichnis	137
Der Autor	143