

WILHELM SCHMEISSER | MICHAEL REISS
ARNO ROLF | REBECCA POPP

Organisation

Unter Mitwirkung und Mitarbeit von

René Lillich

Nadine Herrfurth

Elise Rottstege

Daniel Stoeff

Mouna Zitawi

Anja Dittmann

Kristin Kirchhoff

Lydia Clausen

Peter Seitz

basics

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Inhalt

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	12
Abkürzungsverzeichnis	17
1 Organisationsansätze und Organisationserfolgsmodelle	18
1.1 Grundsätzliches zum Organisationsphänomen	20
1.1.1 „Wir“ leben in einer „Organisationsgesellschaft“	20
1.1.2 Zur Aufbauorganisation eines Konzerns	21
1.2 Ablauforganisation zur routinemäßigen Aufgabenbewältigung	24
1.3 Kernprozesse und Supportprozesse der Organisation.....	25
1.4 Organisationsansätze	26
1.4.1 Zum symbolisch-kulturellen Organisationsansatz.....	26
1.4.2 Scientific Management als Struktureller Ansatz	27
1.4.3 Zum verhaltenswissenschaftlichen Organisations- ansatz	29
1.5 Struktureller Ansatz im Ausgangspunkt der Organisationsansätze	31
2 Grundlegende Überlegungen zu den Organisationsansätzen	35
2.1 Toyotas Just-in Time: Eine organisatorische Erfolgsgeschichte	37
2.1.1 Historischer Hintergrund	37
2.1.2 Organisationscontrolling: Just-Time-Konzept und Return- on-Investment anhand eines fiktiven Beispiels	41
2.2 Organisationsziele: Ohne Ziele keine Performance- Messung	43

2.3	Zur Notwendigkeit von Organisationsansätzen	45
2.4	Organisationsansätze und Prämissen	48
2.4.1	Zum Strukturellen Ansatz: Metapher – Organisation als „Maschine“	48
2.4.2	Verhaltenswissenschaftlicher und arbeitsorganisatorischer Organisationsansatz	50
2.4.3	Rechtlich-politischer Organisationsansatz: Unternehmen als Herrschaftsinstrument und politische Arena von Interessengruppen	52
2.4.4	Zum visionären, symbolisch-kulturellen Organisationsansatz	56
2.5	Betriebliche Organisationstheorie als Wissenschaft Organisationsprobleme zu erkennen, zu analysieren und zu gestalten	58
2.6	Zur traditionellen, deutschen Organisationslehre nach Kosiol	60
2.7	Organisationsanalyse	66
3	Strategien und Strukturen	71
3.1	Klassische und aktuelle Varianten des Strategie-Struktur-Verbunds	72
3.2	Bausteine des Strategie-Struktur-Verbunds	75
3.2.1	Strategie-Struktur-Schnittstelle	75
3.2.2	Performance Measurement-Ansatz	77
3.2.3	Organisationsrelevante Konzepte des strategischen Managements	79
3.2.4	Strategierelevante Konzepte der Organisationsgestaltung ...	85
3.3	Strategiegerechte Organisationsformen	87
3.3.1	Programm- und ressourcenfokussierte Organisations- formen	87
3.3.2	Programmfokussierte Organisationsformen	88
3.3.3	Ressourcenfokussierte Organisationsformen	93
3.3.4	Bifokale Organisationsformen: Netzwerkorganisation und virtuelle Unternehmen	96

4	Struktureller und organisatorischer Wandel durch M & A-Aktivitäten	100
4.1	Definition	101
4.2	Kategorisierung	102
4.3	Motive	103
4.3.1	Reale Zusammenschlussmotive	103
4.3.2	Spekulative Zusammenschlussmotive	105
4.3.3	Managementmotive	105
4.4	Phasen von M & A	105
4.4.1	Preacquisitionphase	106
4.4.2	Transaktionsphase	106
4.4.3	Post-Merger-Phase	107
4.5	Erfolgsmodelle der Post Merger Integration	109
4.5.1	Das 7K-Modell nach Jansen	109
4.5.2	Erfolgsfaktoren der PMI nach Koch	110
4.5.3	Erfolgsfaktoren der PMI nach A. T. Kearney	110
4.6	Erfolgsmessung von Mergers & Acquisitions	111
4.6.1	Quantitative Messmethoden	111
4.6.2	Qualitative Erfolgskontrolle	113
4.7	Zur Verwendung der BSC im PMI Management	114
4.7.1	Grundlagen	114
4.7.2	Aufbau des strategischen Managements mit der Berliner Balanced Scorecard	117
5	Von der Strategie zu den Grundformen der Primärorganisation	120
5.1	Organisation als zielgerichtetes, arbeitsteiliges und koordiniertes Handlungssystem	120
5.2	Praktische Grundstrukturen der Primärorganisation zur Strategie- und Herrschaftssicherung durch formale Hierarchie	122

5.2.1	Eindimensionale Grundstrukturen für permanente Aufgaben („Produktaufgaben“)	126
5.2.2	Grundformen der befristeten Aufgaben („Projektaufgaben“)	131
5.2.3	Mehrdimensionale, innovative Organisationsstrukturen ...	133
6	Organisationen auf dem Weg in das Digitale Zeitalter	138
6.1	Herausforderungen für die aktuelle Organisationsforschung	139
6.2	Organisationskonzepte in der vorindustriellen und industriellen Zeit	141
6.2.1	Das Kontor in der vorindustriellen Zeit	141
6.2.2	Taylor, Ford & Co – Die Organisationsbasis der Industriegesellschaft	143
6.3	Die computergestützte Organisation in der Industriegesellschaft	151
6.3.1	Wechselwirkungen von informationstechnischen und organisatorischen Innovationen am Beispiel Büroorganisation	152
6.3.2	Nutzung der Stapelverarbeitung in Organisationen als Rationalisierungsmittel	153
6.3.3	Mit der Dialogverarbeitung zur Organisationstechnologie ..	154
6.3.4	Von Mainframe-Rechnern zu Client/Server-Architekturen und zur Prozessorganisation	157
6.4	Personal Computer (PC) und Internet als Werkzeug und Medium für Organisationen und Lebenswelt	163
6.4.1	Aus der Lebenswelt entwickelt sich eine zweite mächtige Innovationsspirale	163
6.4.2	PC und Internet in Organisationen und Lebenswelt	165
6.5	Globale Netzwerkorganisationen – Realitäten und Visionen	176
6.6	Die Durchdringung von Organisationen durch Smartphone, Tablet-PC und Soziale Netzwerke	182
6.6.1	Der Weg zum Smartphone als ständiger Begleiter	183
6.6.2	Apps als Fenster zur Welt des Internets	184

6.6.3	Neue Organisationsformen durch „Mobile work“: Verlängerung der Geschäftsprozesse bis in die Hosentaschen der Nutzer ...	185
6.6.4	Die Nutzung von Wikis, Facebook & Co in Organisationen ..	186
6.6.5	Herausforderungen und „Nebenfolgen“ für Organisationen und Gesellschaft	187
7	Von der funktionalen zur kundenorientierten GPO (Prozessorganisation) am Beispiel der Baufinanzierung in Banken	190
7.1	Motive und Entwicklungen im Prozessmanagement	191
7.1.1	Motive für Kundenorientierte Geschäftsprozesse	192
7.1.2	Marktreaktionen aus Prozesssicht	194
7.2	Abgrenzungen zur Kundenorientierten Geschäftsprozessoptimierung	196
7.2.1	Geschäftsprozess	196
7.2.2	Prozesselemente	196
7.2.3	Prozesstypen	198
7.2.4	Geschäftsprozessoptimierung (GPO)	200
7.3	Gestaltungsparameter aus Kundensicht	201
7.3.1	Kundenzufriedenheit	202
7.3.2	Qualitätsdimensionen	202
7.3.3	Prozessqualität	202
7.3.4	Messung kritischer Erfolgsfaktoren	205
7.4	Optimierungsansätze für Kundenorientierte Geschäftsprozesse	207
7.4.1	Theoretische Ansätze	207
7.4.2	Ansätze nach Reifegrad	209
7.4.3	Operative Stellhebel der Prozessverbesserung	212
7.4.4	Prozesselemente durch Streichung eliminieren	212
7.4.5	Prozesselemente hinzufügen, um Mehrwert für Bankkunden zu schaffen	214
7.4.6	Reihenfolge optimieren	214
7.4.7	Triage-Ansatz entwickeln	215
7.5	Integrative GPO-Konzepte	216
7.5.1	Marktüberblick	217

8	Grundlagen zum verhaltenswissenschaftlichen Organisationsansatz	224
8.1	Bilder bzw. Perspektiven zum Organisationsphänomen	225
8.2	Terminologische Grundlagen zur Organisationsentwicklung respektive Change Management	228
8.3	Ausgangsbasis und Zielsetzungen einer Organisations- entwicklung	232
8.4	Phasen der Organisationsentwicklung	233
8.5	Acht Schritte zum erfolgreichen, organisatorischen Wandel	236
9	Grundsätzliches zum rechtlich- politischen Organisationsansatzes	240
9.1	Ziele, Macht, Konflikte und die Suche nach einem Konsens in der Organisation	242
9.2	Zum governmental Politikansatz bzw. „Politik der innovativen Organisationsgestaltung“	245
9.3	Zum normativen Politikansatz bzw. zur Zielsetzungs- konzeption in Organisationen	249
9.4	Zum konfliktorientierten Politikansatz: Strategien und Taktiken zur Zieldurchsetzungskonzeption und zur Ziel- sicherung von Organisations- und Koalitionszielen	253
9.5	Folgerungen und Konsequenzen aus dem politischen Ansatz für das organisatorische Innovationsverhalten in Unternehmen	256
10	Corporate Governance	259
10.1	Terminologische Grundlagen	260
10.1.1	Shareholder Ansatz	260

10.1.2	Stakeholder Ansatz	260
10.2	Principal-Agent-Theorie vs. Stewardship-Ansatz	261
10.3	Kontrollmöglichkeiten in Unternehmen	263
10.4	Mitbestimmung in Deutschland	264
10.5	Der deutsche Corporate Governance Kodex	266
10.5.1	Grundlagen	266
10.5.2	Inhalt des deutschen Corporate Governance Kodex	267
10.5.3	Beurteilung des deutschen Corporate Governance Kodex ...	269
10.6	Normative Entwicklung zur Corporate Governance in Deutschland	269
10.7	Vergleich der Corporate Governance zwischen Deutschland und den USA	270
10.7.1	Gesetzesgrundlagen	270
10.7.2	Monistisches vs. Dualistisches System	271
10.7.3	Managementvergütung	272
10.7.4	Buchführung, Veröffentlichungspflicht und Buchprüfung	273
10.7.5	Kapitalstrukturen	273
10.7.6	Haftungsregeln	274
	Literatur	278
	Register	281