

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

UTB basics

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz  
mit UVK/Lucius · München

# Inhalt

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	12
Abkürzungsverzeichnis .....	17
<b>1 Organisationsansätze und Organisationserfolgsmodelle ....</b>	<b>18</b>
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
<b>2 Grundlegende Überlegungen zu den Organisationsansätzen .....</b>	<b>35</b>
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
<b>3</b>	<b>Strategien und Strukturen .....</b>	<b>71</b>
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

<b>4</b>	<b>Struktureller und organisatorischer Wandel durch M &amp; A-Aktivitäten</b> .....	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	Transaktionssphase .....	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
<b>5</b>	<b>Von der Strategie zu den Grundformen der Primärorganisation</b> .....	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
<b>6</b>	<b>Organisationen auf dem Weg in das Digitale Zeitalter</b>	<b>138</b>
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 .....**

71	Motive und Entwicklungen im Prozessmanagement .....	191
71.1	Motive für Kundenorientierte Geschäftsprozesse .....	192
71.2	Marktreaktionen aus Prozesssicht .....	194
72	Abgrenzungen zur Kundenorientierten Geschäftsprozessoptimierung .....	196
72.1	Geschäftsprozess .....	196
72.2	Prozesselemente .....	196
72.3	Prozesstypen .....	198
72.4	Geschäftsprozessoptimierung (GPO) .....	200
73	Gestaltungsparameter aus Kundensicht .....	201
73.1	Kundenzufriedenheit .....	202
73.2	Qualitätsdimensionen .....	202
73.3	Prozessqualität .....	202
73.4	Messung kritischer Erfolgsfaktoren .....	205
74	Optimierungsansätze für Kundenorientierte Geschäftsprozesse .....	207
74.1	Theoretische Ansätze .....	207
74.2	Ansätze nach Reifegrad .....	209
74.3	Operative Stellhebel der Prozessverbesserung .....	212
74.4	Prozesselemente durch Streichung eliminieren .....	212
74.5	Prozesselemente hinzufügen, um Mehrwert für Bankkunden zu schaffen .....	214
74.6	Reihenfolge optimieren .....	214
74.7	Triage-Ansatz entwickeln .....	215
75	Integrative GPO-Konzepte .....	216
75.1	Marktüberblick .....	217

<b>8</b>	<b>Grundlagen zum verhaltenswissenschaftlichen Organisationsansatz</b> .....	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
<b>9</b>	<b>Grundsätzliches zum rechtlich- politischen Organisationsansatzes</b> .....	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
<b>10</b>	<b>Corporate Governance</b> .....	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