
BA KOMPAKT

Reihe herausgegeben von

Martin Kornmeier, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim, Deutschland

Die Bücher der Reihe *BA KOMPAKT* sind zugeschnitten auf das Bachelor-Studium im Studienbereich Wirtschaft an den Dualen Hochschulen und Berufsakademien. Sie erfüllen vollständig die im Curriculum zur Erlangung des Bachelor festgelegten Anforderungen (Lerninhalt, Lernmethoden, Konzeption und Ablauf der Veranstaltungen).

Die Reihe BA KOMPAKT zeichnet sich aus durch:

- Fokussierung auf die elementaren Lernziele
- Starker Praxisbezug durch konkrete Beispiele
- Einbindung von Fallstudien für Einzel- und Gruppenarbeit
- Übersichtliche, anschauliche Darstellung durch zahlreiche Kästen, Abbildungen und Tabellen
- Kontrollfragen zur Prüfung des Lernerfolgs

Rainer Bergmann • Martin Garrecht

Organisation und Projektmanagement

Gestaltung, Theorien, Konzepte,
Wandel. Mit Fallstudien

4., aktualisierte und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Rainer Bergmann
Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR)
Berlin, Deutschland

Martin Garrecht
Management Consulting & Training
Insheim, Deutschland

ISSN 1864-0354

ISSN 2626-7799 (electronic)

BA KOMPAKT

ISBN 978-3-662-72915-1

ISBN 978-3-662-72916-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-72916-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2008, 2016, 2021, 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Claudia Rosenbaum

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Das Lehr- und Fallstudienbuch „Organisation und Projektmanagement“ ist speziell auf das Bachelor-Studium im Studienbereich Wirtschaft an Hochschulen zugeschnitten.

Die Studierenden und Dozenten in den Grundlagen- und Vertiefungslehrveranstaltungen finden eine kompakte anwendungs- und praxisorientierte Darstellung des prüfungsrelevanten Stoffes auf theoretisch fundierter Grundlage. Diese beschränkt sich nicht nur auf die Nennung und Beschreibung wesentlicher Inhalte, sondern ist durch zahlreiche Abbildungen sowie eine Vielzahl von Fallstudien zur Vertiefung des Stoffes für Gruppenarbeiten ausgelegt. Im Anschluss an jedes Kapitel finden sich Kontrollfragen und die dazugehörigen Lösungen, anhand derer der Lernerfolg überprüft werden kann.

Das Lehr- und Fallstudienbuch spannt einen Bogen von den ersten Organisationsansätzen der Zeit Henry Fords über aktuelle Ansätze der Organisationsgestaltung (bspw. Center-Konzepte, Outsourcing sowie Tendenzen zur Re-Taylorisierung im Dienstleistungsbereich) und Konzern- und Sekundärorganisation bis zu modernen Organisationskonzepten (evolutionäre und agile Organisation) und Managementmoden sowie klassischem und agilem Projektmanagement.

Aus didaktischen Gründen wird nach einer Vorstellung der zentralen Spannungsfelder von Organisation im Kap. 2 das Arbeiten in Gruppen und Teams in Organisationen behandelt. Dies ist insofern von Bedeutung, da im gesamten Buch der „Faktor Mensch“ in der Organisation im Vordergrund steht, auch um für die sog. weichen Aspekte von Organisation zu sensibilisieren.

Im Kap. 3 werden anhand der Strukturdimensionen zahlreiche Gestaltungsaspekte (insbesondere Spezialisierung, Koordination und Konfiguration der Aufbauorganisation) diskutiert. Kap. 4 behandelt die Ablauforganisation, während Kap. 5 die Organisationsanalyse in den Vordergrund stellt. Die Zusammenhänge zwischen Organisationsanalyse, Aufbau- und Ablauforganisation werden durch eine „spritzige“ Fallstudie am Ende des Kapitels verdeutlicht.

Warum Organisationen so gestaltet sind, wie es heute in der Unternehmenspraxis beobachtet werden kann, zeigen die Kap. 6 und 7 zu Organisationstheorien, von der wissenschaftlichen Betriebsführung von Frederick Winslow Taylor und ihrer aktuellen Bedeutung im 21. Jahrhundert, Bürokratiemodell über Human-Resource-Ansätze bis zu

(post-)modernen Organisationskonzepten (z. B. Organisationskultur, schlanke Organisation, Organisation in Netzwerken, Fokussierung auf Kernkompetenzen, Selbstorganisation mit Holakratie und evolutionärer Organisation oder agiler Organisation). Das Kap. 8 zur Organisationsveränderung (Change Management) zieht eine gedankliche Klammer um das Thema Organisation, indem anhand der Veränderung von Organisationen die Gesamtzusammenhänge im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität noch einmal verdeutlicht werden.

Das Kap. 9 zum Projektmanagement erscheint vom Seitenumfang, verglichen mit dem Themenkomplex Organisation, relativ kurz. Die Grundlagen zu wesentlichen organisatorischen Aspekten, die für das Projektmanagement von Relevanz sind, werden bereits im Kap. 2 zum Arbeiten in Gruppen und Teams sowie im weiteren Verlauf bspw. durch das Kapitel zur Organisationskultur und zum Change Management, das wesentlich in Form von Projekten organisiert wird, gelegt.

Für die vierte Auflage wurden alle Ausführungen und Praxisbeispiele wieder aktualisiert. Aufgrund der aktuellen Bedeutung der Organisationsdynamik für den Veränderungsbedarf von Unternehmen im Laufe ihres Lebenszyklus wurde Kap. 1 zusätzlich zum Modell von Bleicher das bewährte Wachstumskrisenmodell nach Greiner hinzugefügt.

Kap. 3 wurde ergänzt um Ausführungen zur Abteilungsbildung und Leitungsintensität, zur aktuellen Bedeutung des Parkinsonschen Gesetzes in der öffentlichen Verwaltung (deutsche Bundesministerien) und im Militär (Bundeswehr) sowie zu Kriterien und Nebenbedingungen für die Wahl der objektorientierten Organisation. Eingefügt wurden das Fallbeispiel Evonik zur Hierarchieabflachung sowie der Abschnitt zur Dezentralisierung durch Center-Konzepte im Rahmen der objektorientierten Organisation. Das Fallbeispiel Deutsche Bahn wurde zu einer umfangreichen Fallstudie über die Entwicklung der Holdingorganisation des Deutsche Bahn Konzerns im Verlauf der letzten 25 Jahre und deren erforderlichen Weiterentwicklung ausgestaltet. Zum Ende von Kap. 3 wurde bei der Formalisierung das Substitutionsgesetz der Organisation nach Gutenberg und beim Zusammenwirken der Strukturdimensionen die Dichotomie zu mechanischen vs. organischen Systemen von Burns und Stalker eingearbeitet.

In Kap. 6 wurde die wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management), aufgrund ihrer aktuellen Bedeutung für Automobilindustrie, Systemgastronomie und Handelslogistik, aktualisiert sowie die Ausführungen zum Principal-Agent-Ansatz (Agenturtheorie) ergänzt.

Wegen der überragenden Bedeutung der Organisationskultur für die Verhaltenssteuerung in Organisationen wurde der Abschnitt um eine weitere Fallstudie („The Body Shop“) erweitert.

Kap. 7 wurde ergänzt um die Fallstudie Automotive GmbH zur Einführung von Shared Service Centern mit dem Fokus auf Organisationsveränderung (Abschn. 7.5). Aufgrund der aktuellen Bedeutung sog. moderner Organisationskonzepte wurde das Abschn. 7.8 weiter ausdifferenziert betreffend Ursachen und Kennzeichen, Rhetorik, Phasen, Nutzen und Problembereichen sowie Beispielen von Managementmoden, insbesondere in Bezug auf agile Organisation. Studierende und interessierten Praktiker werden angeregt, mo-

derne Organisationsansätze a) zu analysieren und zu vergleichen, b) in den Zusammenhang mit klassischen Organisationstheorien einzuordnen sowie c) hinsichtlich ihres Beitrages zur Bewältigung konkreter Probleme der Organisationsgestaltung in Unternehmen kritisch zu bewerten. Dies betrifft bspw. die Frage, inwiefern es sich bei einem neu publizierten Organisationskonzept lediglich um eine kurzlebige Managementmode handelt bzw. eine Abwandlung eines bekannten Ansatzes in neuem rhetorischen Gewand („Alte Rezepte. Neue Kochbücher“) oder um ein langfristig wirkendes neues Prinzip der betrieblichen Organisationsgestaltung.

Wegen der in Theorie und Praxis diskutierten Notwendigkeit der erfolgreichen Gestaltung von Veränderungen in Organisationen, wurde das Kap. 8 zum Change Management noch einmal erweitert um Konzepte des organisationalen Wandels (Organisationsgestaltung, Organisationsentwicklung und Organisationstransformation), Kritik am Konzept der Organisationsentwicklung, die emotionale Belastung der Mitarbeiter in den Phasen der sog. Schockkurve, die sog. Charta des Change Management von Doppler und Lauterburg, zentrale Fragen der Steuerung des Wandels sowie Merkmale der Beschleunigungsfälle.

Seit der ersten Auflage 2008 hat sich der Umfang von „Organisation und Projektmanagement“ im Laufe von 18 Jahren verdoppelt. Vor dem Hintergrund des erklärten Ziels der Reihe BA KOMAKT ein kompaktes, einführendes Lehrbuch zu verfassen, konnten wir im Sinne einer didaktischen Reduktion des Stoffes bestimmte Themenbereiche, die häufig Gegenstand von wesentlich umfangreicheren Lehrbüchern zur Unternehmensorganisation sind, nur anschnitten oder mussten sie sogar ausklammern. Der Zuwachs beruht im Wesentlichen auf der Vertiefung der Grundlagen im konkreten betrieblichen Anwendungszusammenhang von Organisation in Form von kurzen Fallbeispielen und diverser, teils umfangreicher Fallstudien. Das Lehrbuch enthält daher neben den kompakten theoretischen Grundlagen der Organisationslehre nunmehr neun Fallstudien:

- Georg K. zum Organisationsbedarf in Kleinunternehmen (Abschn. 1.5),
- Deutsche Bahn AG zu Holdingorganisation (Abschn. 3.3.7.2) sowie Center-Konzepten, Parkinsonschem Gesetz, Outsourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen und Principal-Agent-Ansatz,
- Xerox zur Konfiguration (Abschn. 3.3.10),
- Werkzeugmaschinen GmbH zu den Strukturdimensionen in der Gesamtschau (Abschn. 3.7),
- Weinfest-Problem zur Organisationsanalyse (Abschn. 5.5),
- New Concept Consulting zur Organisationskultur (Abschn. 7.1.6),
- The Body Shop zur Organisationskultur (Abschn. 7.1.7),
- Automotive GmbH zur Einführung von Shared Service Centern (Abschn. 7.5.2) und zum Change Management sowie
- Müller Ingenieurgesellschaft zu Widerstand bei organisationalen Veränderungen (Abschn. 8.11).

Die Fallstudien eignen sich sowohl zum Selbststudium als auch zum Einsatz in Lehrveranstaltungen in Form von Gruppenarbeit zur anwendungsorientierten Vertiefung der Inhalte.

Zur besseren Visualisierung der Inhalte wurde die Zahl der Abbildungen von 146 auf nunmehr 172 erhöht. Darüber hinaus wurden die Lernziele in den einzelnen Kapiteln aufgefächert und die Literaturangaben aktualisiert, insbesondere zu den modernen Organisationskonzepten. Für Satz und das teilweise verbesserungswürdige Layout des Buchs trägt ausschließlich der Verlag die Verantwortung - nicht die Autoren.

Genderhinweis: Ausschließlich aus Gründen der leichteren Lesbarkeit verwenden wir im Lehrbuch grundsätzlich das generische Maskulinum. Gemeint sind bei personenbezogenen Bezeichnungen stets alle Menschen jeglicher geschlechtlichen Identität und jeden Geschlechts.

Hochschullehrer und Dozenten können bei den Autoren per E-Mail (rainer.bergmann@hwr-berlin.de oder mg@martin-garrecht.de) einen Foliensatz im Powerpoint-Format anfordern, um die Abbildungen aus dem Buch direkt in ihre Lehrveranstaltungsunterlagen einbinden zu können.

Berlin und Insheim
im April 2026

Rainer Bergmann
Martin Garrecht

Interessenkonflikt Die Autoren haben keine relevanten Interessenskonflikte im Zusammenhang mit dieser Publikation.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Sichtweisen und Bedeutung von Organisation	1
1.1	Definitionen von Organisation und Organisieren	2
1.2	Organisationsziele	5
1.3	Organisationsbedarf im Unternehmenslebenszyklus: Die Veränderung von Organisationen	7
1.3.1	Wachstumskrisenmodell nach Greiner	7
1.3.2	Unternehmenslebenszyklus nach Bleicher	11
1.3.3	Notwendigkeit der Organisationsanpassung aufgrund der Dynamik im Unternehmenslebenszyklus	12
1.4	Zentrale Spannungsfelder der Organisation	13
1.4.1	Stabilität vs. Flexibilität	13
1.4.2	Zentralisierung vs. Dezentralisierung	14
1.4.3	Entscheidungsdelegation	19
1.4.4	Die Organisation als Eisberg formaler und informaler Aspekte	20
1.5	Fallstudie: Organisationsbedarf in einem Kleinunternehmen	21
1.6	Kontrollfragen zu Sichtweisen und Bedeutung von Organisation	23
	Literatur	24
2	Arbeiten in Gruppen und Teams	27
2.1	Leistungsfähigkeit von Gruppen	27
2.2	Phasen der Gruppenentwicklung	28
2.3	Gruppenkohäsion	30
2.4	Groupthink- und Groupshift-Phänomene	31
2.5	Kontrollfragen zum Arbeiten in Gruppen und Teams	34
	Literatur	35

3 Organisationsstruktur	37
3.1 Spezialisierung und Arbeitsteilung	38
3.1.1 Vor- und Nachteile der Spezialisierung	39
3.1.2 Formen der Arbeitsteilung: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment	43
3.1.3 Formen, Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit	46
3.1.4 Kontrollfragen zur Spezialisierung	52
3.2 Koordination	53
3.2.1 Strukturelle Koordinationsinstrumente: personenorientierte und technokratische Instrumente	54
3.2.1.1 Koordination durch persönliche Weisung	54
3.2.1.2 Koordination durch Selbstabstimmung	55
3.2.1.3 Koordination durch Programme	55
3.2.1.4 Koordination durch Pläne	57
3.2.2 Nichtstrukturelle Koordinationsinstrumente	58
3.2.2.1 Koordination durch organisationsinterne Märkte	59
3.2.2.2 Koordination durch Organisationskultur	60
3.2.2.3 Koordination durch Standardisierung von Rollen	61
3.2.3 Das Zusammenspiel der Koordinationsinstrumente	62
3.2.4 Instrumente zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs	63
3.2.5 Kontrollfragen zur Koordination	65
3.3 Konfiguration: Die Aufbauorganisation eines Unternehmens	67
3.3.1 Stellenbildung	67
3.3.1.1 Formen der Stellenbildung: Stellen, Instanzen und Stellenmehrheiten (Abteilungsbildung)	67
3.3.1.2 Leitungsstellen (Instanzen)	71
3.3.1.3 Leitungsspanne und Leitungstiefe – steile vs. flache Hierarchie	74
3.3.1.4 Leitungshilfsstellen	81
3.3.2 Linienorganisation	83
3.3.2.1 Einlinienorganisation	83
3.3.2.2 Mehrlinienorganisation	85
3.3.3 Stablinienorganisation	85
3.3.4 Funktionale Organisation	90
3.3.5 Objektorientierte Organisation	91
3.3.5.1 Kriterien und Vor- und Nachteile der objektorientierten Organisation	91
3.3.5.2 Dezentralisierung durch Center-Konzepte	95
3.3.6 Matrixorganisation	99

3.3.7	Konzernorganisation	104
3.3.7.1	Begriff und Formen der Holdingorganisation	104
3.3.7.2	Fallstudie zur Holdingorganisation: Deutsche Bahn AG	109
3.3.8	Zwischenfazit: Formen der Primärorganisation im Überblick	130
3.3.9	Sekundärorganisation: Kommissionen, Kollegien, Ausschüsse etc	130
3.3.10	Fallstudie zur Konfiguration: Xerox	138
3.3.11	Kontrollfragen zur Konfiguration	140
3.4	Entscheidungsdelegation	142
3.4.1	Entscheidungsdelegation vs. Entscheidungspartizipation	142
3.4.2	Kontrollfragen zur Entscheidungsdelegation	145
3.5	Formalisierung	146
3.5.1	Instrumente zur Formalisierung	146
3.5.2	Substitutionsgesetz der Organisation	149
3.5.3	Kontrollfragen zur Formalisierung	150
3.6	Zusammenwirken der Strukturdimensionen	151
3.7	Fallstudie Werkzeugmaschinen GmbH	153
	Literatur	156
4	Ablauforganisation	161
4.1	Ziele der Ablauforganisation	162
4.2	Formen der Ablauforganisation	162
4.3	Prozessidentifikation, -analyse und -modellierung	163
4.4	Prozessmanagement	171
4.4.1	Prozessoptimierung und Prozessreifegrade	172
4.4.2	Prozessorientierte Reorganisation (Reengineering)	173
4.4.3	Prozessorganisation	175
4.5	Kontrollfragen zur Ablauforganisation	177
	Literatur	178
5	Organisationsanalyse	181
5.1	Instrumente und Vorgehen	182
5.2	Aufgaben- und Arbeitsanalyse	184
5.3	Weitere Analysemethoden	186
5.3.1	REFA-Methoden	186
5.3.2	Simogramm	187
5.3.3	Arbeitsablaufdiagramm	188
5.3.4	Weitere Methoden	189
5.4	Zusammenhang zwischen Aufbau-/Ablauforganisation und der Organisationsanalyse	189
5.5	Fallstudie: Das Weinfest-Problem	190
5.6	Kontrollfragen zur Organisationsanalyse	192
	Literatur	193

6	Organisationstheorien	195
6.1	Wissenschaftliche Betriebsführung	196
6.1.1	Taylors Scientific Management und Fordismus	196
6.1.2	Neo-Taylorismus	202
6.1.3	Digitaler Taylorismus	204
6.2	Bürokratiemodell	210
6.3	Human-Relations- und Human-Resource-Ansätze	212
6.3.1	Überblick	212
6.3.2	Bedürfnishierarchie von Maslow	213
6.3.3	Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg	216
6.3.4	Theorie X und Theorie Y von McGregor	216
6.4	Entscheidungstheorie	220
6.4.1	Präskriptive Entscheidungstheorie	220
6.4.1.1	Entscheidungsbaum	220
6.4.1.2	Scoring-Modell (Pattern-Analyse)	222
6.4.2	Deskriptive Entscheidungstheorie	224
6.5	Systemtheoretische Ansätze	226
6.5.1	Basis der Systemtheorie	226
6.5.2	Kritische Betrachtung der Systemtheorie	228
6.5.3	Schlussfolgerungen	229
6.6	Weitere Ansätze der Organisationstheorie	230
6.6.1	Situativer Ansatz	230
6.6.2	Neue Institutionenökonomik	231
6.6.3	Spieltheorie	234
6.7	Übersicht über organisationstheoretische Ansätze	235
6.8	Kontrollfragen zu Organisationstheorien	238
	Literatur	240
7	Managementkonzepte	245
7.1	Organisationskultur	247
7.1.1	Definition von Organisationskultur	247
7.1.2	Ebenen der Organisationskultur	248
7.1.3	Funktionen von Organisationskultur	250
7.1.4	Wirkung von Organisationskultur	253
7.1.5	Veränderung von Organisationskulturen	257
7.1.6	Fallstudie zur Organisationskultur: New Concept Consulting	259
7.1.7	Fallstudie zur Organisationskultur: The Body Shop	263
7.2	Lean Management	271
7.2.1	Die MIT-Studie und japanische Vorbilder des Lean Managements	271
7.2.2	Techniken des Lean Managements	272
7.2.3	Das Drei-Ebenen-Modell des Lean Managements	275

7.2.4	Wirkungszusammenhänge des Lean Managements	275
7.2.5	Lean Management in der Praxis	277
7.2.6	Kritische Würdigung des Lean Management-Ansatzes.....	280
7.3	Business Process Reengineering	282
7.4	Ressourcenorientierter Ansatz	286
7.4.1	Marktorientierte Sicht des strategischen Managements	286
7.4.2	Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes	287
7.4.3	Ressourcenbegriff	287
7.4.4	Organisationale Fähigkeiten	290
7.4.5	Kernkompetenzen	290
7.4.6	Nachhaltigkeitskriterien.....	292
7.4.7	Organisationales Lernen im Kontext des Ressourcenansatzes	293
7.4.8	Formen organisationalen Lernens	294
7.4.9	Kritische Würdigung des ressourcenorientierten Ansatzes	295
7.5	Outsourcing und Schnittstellenorganisation	296
7.5.1	Formen des Outsourcings	296
7.5.2	Fallstudie zum Outsourcing: Shared Service Center-Einführung bei der Automotive GmbH	302
7.6	Netzwerkorganisationen und Virtuelle Unternehmen	307
7.6.1	Netzwerke	307
7.6.2	Virtuelle Unternehmen.....	309
7.7	Selbstorganisation: Holakratie und Evolutionäre Organisation.....	312
7.7.1	Grundlagen zur Selbstorganisation	312
7.7.1.1	Überblick	312
7.7.1.2	Autonomie	314
7.7.1.3	Selbstreferenz	314
7.7.1.4	Redundanz	314
7.7.1.5	Komplexität	315
7.7.1.6	Kritische Würdigung der Selbstorganisation.....	315
7.7.2	Holakratie.....	317
7.7.2.1	Darstellung.....	317
7.7.2.2	Kritische Würdigung der Holakratie	320
7.7.3	Reinventing Organizations: Evolutionäre Organisationen.....	322
7.7.3.1	Darstellung.....	322
7.7.3.2	Kritische Würdigung	325
7.8	Organisationskonzepte als Managementmode.....	327
7.8.1	Ursachen, Kennzeichen und Funktionen von Managementmoden....	327
7.8.2	Rhetorik von Managementmoden: Der eine Schlüsselfaktor zum Erfolg.....	329
7.8.3	Phasen von Managementmoden	335

7.8.4	Diskussion ausgewählter Managementkonzepte hinsichtlich ihrer Klassifizierung als Managementmode.	341
7.8.4.1	Business Process Reengineering	341
7.8.4.2	Kernkompetenzen-Ansatz	342
7.8.4.3	Change Management	343
7.8.4.4	Agile Organisation.	344
7.8.5	Nutzen und Problembereiche von Managementmoden.	350
7.9	Gemeinsamkeiten von Managementkonzepten	350
7.9.1	Moderne Managementkonzepte vs. klassische Organisationstheorie	350
7.9.2	Konsequenzen für das Human Resource Management	352
7.10	Kontrollfragen zu Managementkonzepten.	357
	Literatur.	360
8	Organisationaler Wandel: Change Management.	371
8.1	Treiber von Veränderungen	372
8.2	Dimensionen des Change Managements	376
8.3	Formen des Wandels	379
8.4	Widerstand in Veränderungsprozessen.	383
8.5	Konzepte des organisationalen Wandels	385
8.5.1	Organisationsgestaltung als sachlogisch orientiertes Veränderungskonzept.	385
8.5.2	Organisationsentwicklung als verhaltensorientiertes Veränderungskonzept.	386
8.5.3	Organisationsgestaltung vs. Organisationsentwicklung: Ein Vergleich	394
8.5.4	Organisationstransformation als integratives Veränderungskonzept: Acht-Phasen-Modell des Wandels von Kotter	394
8.6	Gruppen in Veränderungsprozessen.	402
8.7	Umgang mit Widerständen.	403
8.8	Instrumente für Veränderungsprozesse	406
8.9	Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen	408
8.10	Zentrale Fragen der Steuerung des organisationalen Wandels.	414
8.11	Fallstudie: Müller Ingenieurgesellschaft	417
8.12	Kontrollfragen zum Change Management.	419
	Literatur.	421
9	Projektmanagement	425
9.1	Der Sinn eines speziellen „Projekt“-Managements	426
9.2	Projektarten: Beispiele und Rahmenbedingungen.	431
9.3	Historische Entwicklung des Projektmanagements.	433
9.4	Projektauftraggeber und andere Stakeholder	435

9.5	Projektaufbauorganisation	436
9.5.1	Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation des Unternehmens	436
9.5.1.1	Überblick	436
9.5.1.2	Projektkoordination	436
9.5.1.3	Reine Projektorganisation	437
9.5.1.4	Matrix-Projektorganisation	438
9.5.1.5	Wahl der Projektaufbauorganisation	440
9.5.2	Projektbeteiligte und Aufbauorganisation innerhalb des Projekts	442
9.5.2.1	Projektteam	442
9.5.2.2	Projektleitung: Aufgaben, Anforderungen und Befugnisse bei der Führung von Projektteams	444
9.5.2.3	Lenkungsausschuss	447
9.6	Projektablauforganisation	448
9.6.1	Projektplanung	448
9.6.2	Projektstrukturplan und Netzplantechnik	452
9.6.3	Risikomanagement in Projekten	456
9.6.4	Projekt-Kostenplanung	458
9.6.5	Projektcontrolling	460
9.6.6	Multiprojektmanagement	462
9.6.7	Agiles Projektmanagement	464
9.6.7.1	Grundlagen agiler Entwicklung im Projektmanagement	464
9.6.7.2	Scrum	466
9.6.7.3	Kanban	470
9.6.7.4	Kritik am agilen Projektmanagement	471
9.6.7.5	Auswahl der Vorgehensweise zwischen klassischem und agilem Projektmanagement	473
9.6.8	Projektabschluss	473
9.7	Bedeutung der Projektkultur für das Projektmanagement	475
9.7.1	Begriff, Ebenen, Stärke und Effekte von Projektkultur	475
9.7.2	Verhältnis zwischen Projektkultur und Unternehmenskultur	476
9.7.3	Multikulturelles Projektmanagement	478
9.8	Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien im Projektmanagement	479
9.9	Fazit zum Projektmanagement	481
9.10	Kontrollfragen zum Projektmanagement	483
	Literatur	485
	Lösungen zu den Kontrollfragen und Fallstudien	489
	Stichwortverzeichnis	501

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMV	Bundesministerium für Verkehr
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DB AG	Deutsche Bahn AG
DB ML AG	DB Mobility Logistics AG
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
GE	General Electric
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
IKT	Informations- und Kommunikations-Technologie
i. L	in Liquidation
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Ltd.	Limited
M&A	Mergers and Acquisitions
Mio.	Millionen
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer
Mrd.	Milliarden
PDCA	Plan Do Check Act
REFA	Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung.

ROI	Return on Investment
ROCE	Return on Capital Employed
SGB	Sozialgesetzbuch
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SSC	Shared Service Center
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TQM	Total Quality Management

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Sichtweisen von Organisation	3
Abb. 1.2	Wachstumskrisenmodell nach Greiner	7
Abb. 1.3	Unternehmenslebenszyklus nach Bleicher	11
Abb. 1.4	Organisationsanpassung	12
Abb. 1.5	Vor-/Nachteile der Zentralisierung	15
Abb. 1.6	Vor-/Nachteile der Dezentralisierung	16
Abb. 1.7	Einflussgrößen auf den (De-)Zentralisierungsgrad einer Organisation	17
Abb. 1.8	Organisation als Eisberg	20
Abb. 1.9	Organigramm der Georg K. & Co. GmbH	22
Abb. 2.1	Entwicklung von Gruppen	28
Abb. 2.2	Einflussfaktoren der Gruppenkohäsion	30
Abb. 3.1	Die Strukturdimensionen der Organisation	38
Abb. 3.2	Vor- und Nachteile hoher Spezialisierung	42
Abb. 3.3	Formen der Spezialisierung im Überblick	44
Abb. 3.4	Schematische Darstellung des Job Enrichments und Job Enlargements	46
Abb. 3.5	Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit	49
Abb. 3.6	Gegenüberstellung unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit	50
Abb. 3.7	Koordinationsinstrumente	53
Abb. 3.8	Koordination durch persönliche Weisung – Vor- und Nachteile im Überblick	54
Abb. 3.9	Vor- und Nachteile der Koordination durch Selbstabstimmung	56
Abb. 3.10	Koordination durch Programme – Vor- und Nachteile im Überblick	57
Abb. 3.11	Koordination durch Pläne – Vor- und Nachteile	58
Abb. 3.12	Morphologischer Kasten der Formen der Koordination	64
Abb. 3.13	Instrumente zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs	64
Abb. 3.14	Kongruenzprinzip von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung	70
Abb. 3.15	Verhältnis zwischen Entscheidungs- und Realisationstätigkeiten in Abhängigkeit von der Hierarchieebene	75
Abb. 3.16	Leitungsintensität einer steilen vs. flachen Hierarchie	77

Abb. 3.17 Vorteile und Problembereiche flacher Hierarchien bzw. sog. hierarchieloser Organisationen	82
Abb. 3.18 Differenzierung zwischen Instanz, Dienstleistungsstelle und Stabstelle . . .	83
Abb. 3.19 Einlinienorganisation	84
Abb. 3.20 Vor- und Nachteile der Einlinienorganisation	84
Abb. 3.21 Mehrlinienorganisation	86
Abb. 3.22 Vor- und Nachteile der Mehrlinienorganisation.	86
Abb. 3.23 Dezentrale Stablinienorganisation mit Stabshierarchie.	87
Abb. 3.24 Vor- und Nachteile der Stablinienorganisation	87
Abb. 3.25 Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation	91
Abb. 3.26 Kriterien und Nebenbedingungen für die Wahl der objektorientierten Organisation	92
Abb. 3.27 Objektorientierte Organisation nach Produktgruppen	92
Abb. 3.28 Objektorientierte Organisation am Beispiel eines Verlags	93
Abb. 3.29 Vor- und Nachteile der objektorientierten Organisation	94
Abb. 3.30 Objektorientierte Organisation als Profit Center	95
Abb. 3.31 Objektorientierte Organisation als Cost Center	96
Abb. 3.32 Center-Konzepte im Überblick	98
Abb. 3.33 Grundprinzip der Matrixorganisation	99
Abb. 3.34 Vor- und Nachteile der Matrixorganisation	100
Abb. 3.35 Matrixorganisation der ABB von 1988 bis 1998	101
Abb. 3.36 Matrixorganisation der Unternehmensberatung Roland Berger	103
Abb. 3.37 Formen der Konzernorganisation.	105
Abb. 3.38 Formen der Holdingorganisation	106
Abb. 3.39 Vor- und Nachteile von Holdingstrukturen	107
Abb. 3.40 Holdingorganisation der Deutschen Bahn AG, vereinfachte Darstellung . . .	111
Abb. 3.41 Geplante materielle Privatisierung über die Zwischenholding DB Mobility Logistics AG.	114
Abb. 3.42 Ausgewählte Beteiligungen der DB AG im Bereich Digital Ventures und New Mobility.	118
Abb. 3.43 Eckpunkte einer Outsourcing-Transaktion für Verkauf von DB-Konzerninternen Dienstleistungsunternehmen	128
Abb. 3.44 Formen der Primärorganisation im Überblick	131
Abb. 3.45 Stellenmehrheiten zwischen Primär- und Sekundärorganisation	134
Abb. 3.46 Gegenüberstellung von (Arbeits-)Gruppe und Projekt-„Team“	136
Abb. 3.47 Vor- und Nachteile der Entscheidungsdelegation	143
Abb. 3.48 Vor- und Nachteile der Entscheidungspartizipation	145
Abb. 3.49 Vor- und Nachteile von Stellenbeschreibungen	147
Abb. 3.50 Unterorganisation vs. Überorganisation – Das Substitutionsgesetz der Organisation nach Gutenberg	150
Abb. 3.51 Mechanische vs. organische Systeme nach Burns/Stalker	152
Abb. 3.52 Zusammenhang der Strukturdimensionen	153

Abb. 4.1	Bottom-up- vs. Top-down-Ansatz der Prozessidentifikation	164
Abb. 4.2	Prozessarten	164
Abb. 4.3	Wertkettenmodell von Porter	165
Abb. 4.4	Generische Darstellung von Unternehmensprozessen (Prozesshaus)	166
Abb. 4.5	Prozessausgrenzung durch Problemstrukturierung (am Beispiel der Geschirrrückgabe in einem Betriebsrestaurant).	167
Abb. 4.6	Checkliste – Fragen zur Bestandsaufnahme eines Prozesses	169
Abb. 4.7	Spezifikation eines Geschäftsprozesses (Beispiel Beschaffungsprozess) . . .	170
Abb. 4.8	Prozessmodell einer Flugbuchung	171
Abb. 4.9	Kreditsachbearbeitung vor Business Reengineering	174
Abb. 4.10	Kreditsachbearbeitung nach Business Reengineering	175
Abb. 4.11	Zusammenhang von Struktur und Prozess.	176
Abb. 5.1	Zusammenhang Aufbau-/Ablauforganisation	182
Abb. 5.2	Phasen der Organisationsanalyse	183
Abb. 5.3	Verrichtungsanalyse	185
Abb. 5.4	Objektanalyse	185
Abb. 5.5	Arbeitsganganalyse	186
Abb. 5.6	Simogramm	188
Abb. 5.7	Ablaufdiagramm	189
Abb. 5.8	Modell organisatorischer Gestaltung	190
Abb. 5.9	Das Weinfest-Problem	192
Abb. 6.1	Ursprüngliche Fassung der Bedürfnishierarchie nach Maslow 1954	213
Abb. 6.2	Vor- und Nachteile der Bedürfnishierarchie nach Maslow	214
Abb. 6.3	Menschenbilder Typ X und Y	217
Abb. 6.4	Kreisläufe zu Theory X und Theory Y nach McGregor	217
Abb. 6.5	Gestaltung der Digitalisierung aus verschiedenen Perspektiven nach McGregor.	219
Abb. 6.6	Entscheidungsbaum	221
Abb. 6.7	Scoring-Modell	222
Abb. 6.8	Einflussfaktoren der Organisationsstruktur	230
Abb. 6.9	Gefangenendilemma	234
Abb. 6.10	Übersicht über organisationstheoretische Ansätze – Teil 1	236
Abb. 6.11	Übersicht über organisationstheoretische Ansätze – Teil 2	237
Abb. 7.1	Ebenen der Organisationskultur	249
Abb. 7.2	Basisannahmen der Organisationskultur	251
Abb. 7.3	Funktionen einer Organisationskultur	251
Abb. 7.4	Funktionale und dysfunktionale Effekte starker Organisationskulturen . . .	255
Abb. 7.5	Typischer Verlauf eines Kulturwandels	258
Abb. 7.6	Ebenen des Lean Managements	276
Abb. 7.7	Wirkungszusammenhänge im Lean Management	277
Abb. 7.8	Nutzen- und Gefahrenpotenziale der Lean-Management-Techniken	281
Abb. 7.9	Fokussierung des Business Reengineering auf die Kernprozesse	283

Abb. 7.10	Gegenüberstellung von markt- und ressourcenorientiertem Ansatz	287
Abb. 7.11	Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes	288
Abb. 7.12	Die Ressourcen als Ausgangspunkt	289
Abb. 7.13	Beispiele für Kernkompetenzen.	291
Abb. 7.14	Kriterien für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils	292
Abb. 7.15	Formen organisationalen Lernens	294
Abb. 7.16	Ursachen von Kostenvorteilen in Shared Service Centern	298
Abb. 7.17	Vor- und Nachteile bei der Einführung von Shared Service Centern	300
Abb. 7.18	Beispiel einer Schnittstellenorganisation im IT-Bereich	301
Abb. 7.19	Dynamisches Netzwerk	311
Abb. 7.20	Gegenüberstellung von Fremdorganisation zur Selbstorganisation.	313
Abb. 7.21	Kennzeichen und Instrumente zur Unterstützung der Selbstorganisation . . .	316
Abb. 7.22	Stärken und Problembereiche des Konzeptes der Holakratie	321
Abb. 7.23	Stärken und Problembereiche des Konzeptes evolutionärer Organisationen.	326
Abb. 7.24	Anbieter und Nachfrager von Managementmoden	327
Abb. 7.25	Arena und Rhetorik von Organisationsmoden.	330
Abb. 7.26	Beispiele für das rhetorische Muster der Einfachheit: Schlüsselfaktor einer Managementmode.	331
Abb. 7.27	Beispiele für das Storytelling von Managementbestsellern durch Lobpreisung von Vorreiterorganisationen	333
Abb. 7.28	Lebenszyklus einer Managementmode	338
Abb. 7.29	Nutzen und Problembereiche von Managementmoden.	351
Abb. 7.30	Entwicklungstrends von Managementkonzepten	353
Abb. 8.1	Interne und externe Treiber von Veränderungen	373
Abb. 8.2	Praxisbeispiele für grundlegenden Wandel von staatlichen Institutionen und Unternehmen	374
Abb. 8.3	Krisenpotentiale in der Unternehmensentwicklung als Auslöser von Veränderungsprozessen	375
Abb. 8.4	Dimensionen des Change Managements	376
Abb. 8.5	Veränderungstypen des Change Managements	379
Abb. 8.6	Merkmale des Wandels 1. Ordnung und des Wandels 2. Ordnung	381
Abb. 8.7	Eisbergmodell des organisationalen Wandels	382
Abb. 8.8	Allgemeine Symptome von Widerstand	382
Abb. 8.9	Checkliste – Frühwarnsignale für Widerstand in Veränderungsprozessen. . .	384
Abb. 8.10	Ausgewählte Phasenkonzepte des Wandels	387
Abb. 8.11	Grundprinzip von Veränderungsprozessen nach Lewin.	388
Abb. 8.12	Formen der Partizipation in Veränderungsprozessen.	391
Abb. 8.13	Chancen und Risiken der Organisationsentwicklung	392

Abb. 8.14	Gegenüberstellung von Business Reengineering und Organisationsentwicklung	395
Abb. 8.15	Missverhältnisse im Spannungsfeld des Wandels	399
Abb. 8.16	Schockkurve – Verlauf eines Veränderungsprozesses aus Sicht der vom Wandel betroffenen Organisationsmitglieder	404
Abb. 8.17	Auswahl von Werkzeugen in Veränderungsprozessen.	406
Abb. 8.18	Unterschiedliche Formate von Großgruppenveranstaltungen m Vergleich.	408
Abb. 8.19	Misserfolgsk Faktoren in Veränderungsprozessen.	409
Abb. 8.20	Erfolgsk Faktoren in Veränderungsprozessen	410
Abb. 8.21	Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren von Veränderungsprozessen im Überblick	411
Abb. 9.1	Gegenüberstellung von Arbeit in funktionalen Linieneinheiten und in Projekten.	428
Abb. 9.2	Typische Schwachstellen im Projektmanagement.	430
Abb. 9.3	Anwendungsgebiete des Projektmanagements	431
Abb. 9.4	Übersicht der Rahmenbedingungen in verschiedenen Projektarten	432
Abb. 9.5	Vor- und Nachteile von Standardmodellen im Projektmanagement	434
Abb. 9.6	Projektkoordination: Stablinienprojektorganisation	437
Abb. 9.7	Vor- und Nachteile der Projektkoordination	438
Abb. 9.8	Reine Projektorganisation	438
Abb. 9.9	Vor- und Nachteile der reinen Projektorganisation	439
Abb. 9.10	Matrix-Projektorganisation	440
Abb. 9.11	Vor- und Nachteile der Matrix-Projektorganisation.	440
Abb. 9.12	Kriterien für die Wahl der Projektaufbauorganisation.	441
Abb. 9.13	Die „W-Fragen“ in der Projektplanung	449
Abb. 9.14	Beispiel für einen Projektstrukturplan.	451
Abb. 9.15	Prinzipdarstellung eines Gantt-Diagramms.	451
Abb. 9.16	Anordnungsbeziehungen im Vorgangsknotennetzplan	455
Abb. 9.17	Knoten eines Netzplanes	456
Abb. 9.18	Hauptprozesse des Risikomanagements	457
Abb. 9.19	Magisches Dreieck des Projektcontrollings.	460
Abb. 9.20	Ampelsteuerung im Projektcontrolling	461
Abb. 9.21	Projektsteuerungsbesprechungen.	462
Abb. 9.22	Multiprojektmanagement.	463
Abb. 9.23	Kriterien für die Wahl zwischen klassischem oder agilem Projektmanagement	474
Abb. 9.24	Projektdokumente	475
Abb. 9.25	Typische weiche Misserfolgsk Faktoren im Projektmanagement.	481
Abb. A1	Kontrollfrage Kap. 9, 24a – Möglicher Projektstrukturplan	492
Abb. A2	Kontrollfrage Kap. 9, 24b – Möglicher Netzplan	493