

# **Inhaltsverzeichnis**

## **Erster Teil**

### **Begriff und Wesen der Organisation**

#### **Erstes Kapitel**

<b>Auffassungen über Organisation . . . . .</b>	<b>15</b>
---	-----------

#### **Zweites Kapitel**

<b>Strukturierung und Organisation . . . . .</b>	<b>19</b>
--	-----------

#### **Drittes Kapitel**

<b>Der wissenschaftliche Standort der Organisation</b>	<b>21</b>
I. Beziehung auf den Humanbereich . . . . .	21
II. Strukturelle und soziologische Betrachtung . . . . .	22
III. Verfahrens-, Real- und Strukturtechnik . . . . .	23
IV. Wirtschaft und Organisation . . . . .	23
V. Beziehung auf die Unternehmung . . . . .	26

#### **Viertes Kapitel**

<b>Organisation und Disposition . . . . .</b>	<b>28</b>
I. Organisation, Improvisation und Disposition . . . . .	28
II. Über- und Unterorganisation . . . . .	30

#### **Fünftes Kapitel**

<b>Wiederholung und Aufgabenteilung als Vorbedingungen . . . . .</b>	<b>31</b>
--	-----------

#### **Sechstes Kapitel**

<b>Organisation als Formalproblem . . . . .</b>	<b>32</b>
I. Aufbau und Ablauf . . . . .	32
II. Analyse und Synthese . . . . .	32

#### **Siebentes Kapitel**

<b>Methoden der Organisationsforschung . . . . .</b>	<b>34</b>
--	-----------

## **Zweiter Teil**

### **Die Organisation des Aufbaus der Unternehmung**

#### **Erstes Kapitel**

<b>Die Aufgabe der Unternehmung als Ausgangspunkt . . . . .</b>	<b>41</b>
---	-----------

#### **Zweites Kapitel**

<b>Die Analyse der Aufgaben . . . . .</b>	<b>42</b>
I. Die Induktion der Teilaufgaben . . . . .	42
II. Die Aufgabe und ihre Erfüllung . . . . .	43
III. Die Gliederung der Aufgaben . . . . .	45

1. Wesen der Aufgabenanalyse . . . . .	45
2. Analytische Merkmale der Aufgaben . . . . .	49
a) Das Gliederungsmerkmal Verrichtung . . . . .	49
b) Das Gliederungsmerkmal Objekt . . . . .	50
c) Das Gliederungsmerkmal Rang . . . . .	53
d) Das Gliederungsmerkmal Phase . . . . .	56
e) Das Gliederungsmerkmal Zweckbeziehung . . . . .	58
3. Anwendung der analytischen Gliederungsprinzipien . . . . .	62
4. Gliederungsprinzipien und organisatorische Grundbegriffe . . . . .	67
5. Kritische Stellungnahme zur Literatur . . . . .	69

### **Drittes Kapitel**

<b>Die Synthese der Aufgaben . . . . .</b>	<b>76</b>
I. Das Verteilungssystem . . . . .	77
II. Das Leitungssystem . . . . .	77
III. Das Stabssystem . . . . .	77
IV. Das Arbeitssystem . . . . .	78
V. Das Kollegiensystem . . . . .	79

### **Viertes Kapitel**

<b>Das Verteilungssystem</b>	
<b>des organisatorischen Aufbaus . . . . .</b>	<b>80</b>
I. Das Problem der Bildung und Verteilung von Aufgaben . . . . .	80
II. Prinzipien der Bildung und Verteilung von Aufgaben . . . . .	81
1. Persönliche Bildung und Verteilung von Aufgaben . . . . .	83
2. Sachliche Bildung und Verteilung von Aufgaben . . . . .	84
a) Anwendung des Verrichtungsprinzips . . . . .	84
b) Anwendung des Objektprinzips . . . . .	84
3. Formale Bildung und Verteilung von Aufgaben . . . . .	85
a) Anwendung des Rangprinzips . . . . .	85
b) Anwendung des Phasenprinzips . . . . .	86
c) Anwendung des Zweckprinzips . . . . .	87
4. Bildung und Verteilung von Aufgaben nach dem Arbeitsmittel . . . . .	88
5. Räumliche und zeitliche Bildung und Verteilung von Aufgaben . . . . .	88
III. Die Stelle als Verteilungseinheit . . . . .	89
1. Begriff und Wesen der Stelle . . . . .	89
2. Stellenbildung und Stellenbesetzung . . . . .	93
a) Stellenbildung . . . . .	93
b) Stellenbesetzung . . . . .	95
3. Die Stellengliederung . . . . .	98

### **Fünftes Kapitel**

<b>Das Leitungssystem</b>	
<b>des organisatorischen Aufbaus . . . . .</b>	<b>100</b>
I. Das Leitungsproblem . . . . .	100
1. Entscheidung und Anordnung . . . . .	101

2. Schöpferische Eigeninitiative . . . . .	104
3. Verantwortung . . . . .	105
γ II. Prinzipien der Leitung . . . . .	107
1. Breite der Leitungsgliederung . . . . .	108
2. Tiefe der Leitungsgliederung . . . . .	109
3. Systeme der Leitung (Linienysteme) . . . . .	110
a) Das Einliniensystem . . . . .	110
b) Das Mehrliniensystem . . . . .	111
III. Die Instanz als Leitungseinheit . . . . .	114
1. Wesen und Funktionen der Instanz . . . . .	114
2. Singular- und Pluralinstanzen . . . . .	116
3. Der Instanzenaufbau . . . . .	119
a) Oberste Instanzen . . . . .	122
(1) Funktionen der obersten Instanz . . . . .	122
(2) Aufbau und Willensbildung der obersten Instanz . . . . .	124
b) Mittlere und unterste Instanzen . . . . .	128

## **Sechstes Kapitel**

✕ Das Stabssystem des organisatorischen Aufbaus . . . . .	131
I. Das Stabsproblem . . . . .	131
1. Die Entwicklung des Stabsgedankens . . . . .	131
2. Gründe für die Bildung von Stäben . . . . .	133
II. Der Stab als Assistenzinheit . . . . .	134
1. Das Wesen der Stabsstelle . . . . .	134
2. Die Arten der Stabsstellen . . . . .	138
3. Die Bildung von Stabsaufgaben . . . . .	141
4. Die Eingliederung von Stabsstellen . . . . .	143
a) Stabsstellen im Leitungssystem . . . . .	143
(1) Stabsstellen der obersten Instanz . . . . .	143
(2) Stabsstellen der Zwischeninstanzen . . . . .	144
b) Beziehungen zwischen Stabsstellen . . . . .	144

## **Siebentes Kapitel**

Das Arbeitssystem des organisatorischen Aufbaus . . . . .	147
I. Das Problem der Arbeitsbeziehungen in der Aufbauorganisation . . . . .	147 *
II. Die Arten der Arbeitsbeziehungen . . . . .	148
III. Arbeitsbeziehungen und organisatorischer Verkehr . . . . .	149
1. Die Arten organisatorischer Verkehrsbeziehungen . . . . .	150
2. Das organisatorische Verkehrssystem . . . . .	153
a) Verkehr übergeordneter Stellen mit untergeordneten Stellen . . . . .	153
b) Verkehr untergeordneter Stellen mit übergeordneten Stellen . . . . .	153
c) Verkehr zwischen gleichrangigen Stellen . . . . .	154
3. Der organisatorische Verkehr als Übermittlungsprozeß . . . . .	154

## **Achtes Kapitel**

### **Das Kollegiensystem**

<b>des organisatorischen Aufbaus . . . . .</b>	<b>157</b>
I. Das Problem der Zusammenarbeit in Kollegien . . . . .	157
II. Gründe für die Bildung von Kollegien . . . . .	159
1. Die Pluralität der Willensbildung . . . . .	159
2. Die Koordinierung . . . . .	159
3. Die Verkürzung von Informationswegen . . . . .	160
4. Die Verbesserung der menschlichen Beziehungen . . . . .	161
III. Das Kollegium als Form der Zusammenarbeit . . . . .	161
1. Aufgaben und Typen von Kollegien . . . . .	161
a) Entscheidungskollegien . . . . .	162
b) Beratungskollegien . . . . .	163
c) Informationskollegien . . . . .	164
d) Ausführungskollegien . . . . .	165
2. Die Beziehungen zwischen Kollegien . . . . .	165
a) Übereinander stehende Kollegien . . . . .	165
b) Nebeneinander stehende Kollegien . . . . .	166
c) Systemschaltung von Kollegien . . . . .	166
3. Die Stellung der Kollegien im Gliederungssystem . . . . .	167
a) Zusammenfassung hierarchisch verbundener Stellen . . . . .	167
b) Zusammenfassung gleichrangiger Stellen . . . . .	168
c) Angliederung an eine Instanz . . . . .	168
d) Loslösung vom Stellenaufbau . . . . .	169

## **Neuntes Kapitel**

<b>Das Gesamtsystem der Aufbauorganisation . . . . .</b>	<b>171</b>
I. Das Gliederungssystem . . . . .	172
II. Das Kommunikationssystem . . . . .	178
III. Der Gesamtaufbau der Unternehmung . . . . .	179

## **Dritter Teil**

### **Die Organisation des Arbeitsablaufs in der Unternehmung**

#### **Erstes Kapitel**

<b>Integrative Strukturierung von Prozessen . . . . .</b>	<b>185</b>
I. Der Begriff des Arbeitsprozesses . . . . .	185
II. Gebilde- und Prozeßstruktur . . . . .	186

#### **Zweites Kapitel**

<b>Methoden der Prozeßstrukturierung . . . . .</b>	<b>189</b>
I. Arbeitsanalyse . . . . .	189
II. Arbeitssynthese . . . . .	190

### **Drittes Kapitel**

<b>Analyse des Arbeitsprozesses</b> . . . . .	192
I. Gliederungsprinzipien der Arbeitsanalyse . . . . .	192
II. Anwendung der analytischen Gliederungsprinzipien . . . . .	194
1. Bestandteile des Arbeitsprozesses . . . . .	194
a) Der Arbeitsgang als synthetischer Arbeitsteil höchster Ordnung . . . . .	195
b) Arbeitsganganalyse . . . . .	199
2. Kritische Würdigung literarischer Vorschläge . . . . .	201
a) REFA-Gliederung . . . . .	201
b) Nordsieck-Gliederung . . . . .	204
c) Vergleich beider Gliederungen . . . . .	208

### **Viertes Kapitel**

<b>Synthese des Arbeitsprozesses</b> . . . . .	211
I. Arbeitsverteilung (personale Synthese) . . . . .	212
1. Die Bestimmung von Arbeitsgängen (Arbeitsteilung) . . . . .	212
2. Die Zuteilung von Arbeitsgängen (Arbeitsbesetzung) . . . . .	214
II. Arbeitsvereinigung (temporale Synthese) . . . . .	215
1. Die Reihung von Arbeitsgängen (Gangfolgen) . . . . .	216
2. Die Bestimmung von Gangfolgen (Taktabstimmung) . . . . .	221
3. Die Abstimmung von Gangfolgen (Rhythmenabstimmung) . . . . .	226
4. Die zeitliche Verschiebung von Gangfolgen (Minimierung organisatorischer Lager) . . . . .	231
III. Raumgestaltung (lokale Synthese) . . . . .	235
1. Räumliche Anordnung der Arbeitsplätze . . . . .	235
2. Ausstattung der Arbeitsplätze . . . . .	238
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	243
<b>Sachregister</b> . . . . .	245