

## Inhaltsverzeichnis

### Erster Teil

#### Begriff und Wesen der Organisation

##### **Erstes Kapitel**

Auffassungen über Organisation . . . . .	15
--	----

##### **Zweites Kapitel**

Strukturierung und Organisation . . . . .	19
---	----

##### **Drittes Kapitel**

Der wissenschaftliche Standort der Organisation	21
---	----

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**

Organisation und Disposition . . . . .	28
--	----

I. Organisation, Improvisation und Disposition . . . . .	28
--	----

II. Über- und Unterorganisation . . . . .	30
---	----

##### **Fünftes Kapitel**

Wiederholung und Aufgabenteilung als Vorbedingungen . . . . .	31
--	----

##### **Sechstes Kapitel**

Organisation als Formalproblem . . . . .	32
--	----

I. Aufbau und Ablauf . . . . .	32
--------------------------------	----

II. Analyse und Synthese . . . . .	32
------------------------------------	----

##### **Siebentes Kapitel**

Methoden der Organisationsforschung . . . . .	34
---	----

### Zweiter Teil

#### Die Organisation des Aufbaus der Unternehmung

##### **Erstes Kapitel**

Die Aufgabe der Unternehmung als Ausgangspunkt . . . . .	41
---	----

##### **Zweites Kapitel**

Die Analyse der Aufgaben . . . . .	42
------------------------------------	----

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
 <b>Drittes Kapitel</b>	
<b>Die Synthese der Aufgaben . . . . .</b>	76
↖ I. Das Verteilungssystem . . . . .	77
↖ II. Das Leitungssystem . . . . .	77
↖ III. Das Stabssystem . . . . .	77
IV. Das Arbeitssystem . . . . .	78
V. Das Kollegiensystem . . . . .	79
 <b>Viertes Kapitel</b>	
<b>Das Verteilungssystem des organisatorischen Aufbaus . . . . .</b>	80
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
 <b>Fünftes Kapitel</b>	
<b>Das Leitungssystem des organisatorischen Aufbaus . . . . .</b>	100
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 (Liniensysteme) . . . . .	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 Assistenzeinheit . . . . .	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**

<b>Das Kollegiensystem des organisatorischen Aufbaus</b>	157
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>	171
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>	185
I. Der Begriff des Arbeitsprozesses	185
II. Gebilde- und Prozeßstruktur	186

#### **Zweites Kapitel**

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

### **Drittes Kapitel**

<b>Analyse des Arbeitsprozesses . . . . .</b>	<b>192</b>
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>	<b>211</b>
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>	<b>243</b>
<b>Sachregister . . . . .</b>	<b>245</b>