

Inhalt

1.	<i>Grundlagen</i>	9
1.1	<i>Der personelle Faktor in der Unternehmungsorganisation als Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der Wissenschaften</i>	9
1.1.1	Menschliche Arbeit als Gegenstand der Arbeits-, Aufgaben- und Funktionsteilung	10
1.1.2	Stellung des Menschen in der neueren Betriebswirtschaftslehre	13
1.1.3	Stellung des Menschen in der neueren Organisations- theorie	17
1.1.4	Neuere Organisationsmodelle	22
1.2	<i>Individuum und Organisation</i>	25
1.2.1	Gleichgewicht der Interessen	27
1.2.2	Motivation und Motivationstheorien	28
1.2.3	Umstrittene Einflußgrößen organisatorischer Gestal- tung	31
1.3	<i>Menschenbild und Organisation</i>	32
1.3.1	Einfluß gesellschaftlicher Veränderungen	32
1.3.2	Wertende und wertfreie Betriebswirtschaftslehre.	34
1.4	<i>Unternehmungsorganisation als personelles Beziehungs- system</i>	35
1.4.1	Kompetenzbeziehungen	37
1.4.1.1	Führung und Ausführung	37
1.4.1.2	Hierarchisches Beziehungssystem (Einliniensystem).	39
1.4.1.3	Funktionelles Beziehungssystem (Mehrliniensystem)	42
1.4.2	Arbeitsbeziehungen	44
1.4.3	Kommunikationsbeziehungen	45
2.	<i>Personelle Unternehmungsorganisation in der Praxis</i>	48
2.1	<i>Aufbauorganisation</i>	48
2.1.1	Funktionelle Unternehmungsorganisation	48
2.1.1.1	Vorteile	50

2.1.1.2	Nachteile	51
2.1.2	Objektorientierte Unternehmungsorganisation	53
2.1.3	Objekt- und funktionsorientierte Organisation.	54
2.1.3.1	Dezentralisierte Geschäftsbereichsorganisation	54
2.1.3.2	Vor- und Nachteile	58
2.1.4	Sonderformen	60
2.1.4.1	Ausschüsse	61
2.1.4.2	Produkt-Management	63
2.1.4.3	Projekt-Management	65
2.1.4.3.1	Abgestufte Kompetenzregelung	66
2.1.4.3.2	Besondere personelle Anforderungen	69
2.2	<i>Der personelle Faktor in der Ablauforganisation</i>	71
2.2.1	Wechselwirkungen zwischen Aufbau- und Ablauforganisation	71
2.2.2	Prinzipien der Arbeitsablauforganisation	72
2.2.2.1	Einzelarbeitsplatzbezogener Arbeitsablauf	72
2.2.2.2	Arbeitsablauforganisation nach dem Verrichtungsprinzip	73
2.2.2.3	Arbeitsablauforganisation nach dem Flußprinzip	75
2.2.2.4	Arbeitsablauforganisation bei ortsveränderlichen Arbeitsplätzen	77
2.2.3	Ablauforganisation bei Führungsaufgaben.	78
2.2.3.1	Analyse des Entscheidungsprozesses	78
2.2.3.2	Entscheidungsprozeß und Information	81
2.2.4	Menschengerechte Arbeitsablaufgestaltung	84
2.3	<i>Der personelle Faktor in der Geschäftsführung</i>	86
2.3.1	Organisatorische Formen	87
2.3.1.1	Vor- und Nachteile der Ein-Mann-Führung oder des Direktorialsystems	88
2.3.1.2	Vor- und Nachteile der kollegialen Geschäftsführung	92
2.3.1.3	Die Organisation der Geschäftsführung aus ausländischer Sicht	95
2.3.2	Aufgabenteilung in der mehrköpfigen Geschäftsführung	97
2.3.2.1	Gefahr des Ressortegoismus	100
2.3.3	Einheit der Leitung in der mehrköpfigen Geschäftsführung.	102
2.3.3.1	Personelle Lösung	102
2.3.3.2	Funktionelle Lösung	104
2.3.3.3	Einheit der Leitung im Aktienrecht und Steuerrecht	107

2.3.4	Primäre und sekundäre Geschäftsführungsorgane. . .	110
2.3.4.1	Primäre Führungsorgane in Gesetz und Praxis	111
2.3.4.2	Sekundäre Führungsorgane in Gesetz und Praxis . .	112
2.3.4.2.1	Recht und Wirklichkeit in der Aktiengesellschaft. . .	112
2.3.4.2.2	Recht und Wirklichkeit in der Personalgesellschaft . .	115
2.3.4.3	Kommunikation zwischen primären und sekundären Geschäftsführungsorganen	116
2.3.4.4	Rolle der externen Prüfung	119
2.3.5	Führungsnachfolge	121
2.3.5.1	Nachfolgeregelung bei Geschäftsführer-Unternehmungen gen	123
2.3.5.2	Nachfolge bei Eigentümer-Unternehmungen	125
2.3.5.2.1	Ausbildung des Nachfolgers	126
2.3.5.2.2	Rechtliche Maßnahmen	127
2.3.5.2.3	Schwierigkeiten der Überleitung	129
2.4	<i>Der personelle Faktor in der Stabsorganisation</i> . . .	130
2.4.1	Formen der Stabsorganisation	132
2.4.1.1	Der persönliche Stab	132
2.4.1.2	Fachstäbe	133
2.4.1.3	Führungsstab	134
2.4.2	Verantwortung und Kompetenz	135
2.4.3	Verantwortung des Linienvorgesetzten	137
2.5	<i>Unternehmensführung und Betriebsrat</i>	138
2.5.1	Betriebsverfassung und Betriebsratsorganisation . . .	140
2.5.2	Erweiterung der Beziehungsstruktur	143
2.5.3	Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen — ein Kom- munikationsproblem	145
2.6	<i>Personelle Fragen der Stellvertretung</i>	148
2.6.1	Stellvertretung als Mittel der Führungskontinuität . .	149
2.6.2	Stellvertretung als Mittel der Personalentwicklung . .	150
2.6.3	Formelle Organisation der Stellvertretung	151
2.6.3.1	Stellvertretung bei Abwesenheit des Stelleninhabers . .	151
2.6.3.2	Der ständige Stellvertreter	152
2.6.4	Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen des Stellvertreters	154
2.6.5	Zusammenwirken von Stelleninhaber und Stellver- treter	155

2.6.6	Notwendigkeit klarer Regelungen der Stellvertretung	157
2.7	<i>Formelle und informelle Unternehmungsorganisation</i>	158
2.7.1	Informelles Kommunikationssystem	159
2.7.2	Persönliche Beziehungen und Gruppierungen	161
2.7.3	Sozio-ökonomische Schichtung der Belegschaft	163
2.7.4	Informelle Autorität	164
2.7.5	Informelles Führungssystem	166
2.7.5.1	Statussystem	166
2.7.5.2	Vor- und Nachteile	167
2.7.6	Abhängigkeiten von der Unternehmungstradition.	169
	Schlußbemerkung	172
	Literatur	174
	Sachregister	182
	Personenregister	187

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Modell des individuellen Verhaltens	20
Abb. 2:	Bürokratiemodell	41
Abb. 3:	Schema einer dezentralisierten Geschäftsbereichsorganisation	55
Abb. 4:	Prinzip der Matrix-Organisation	67
Abb. 5:	Schematische Darstellung der Ablaufprinzipien für ortsgeliebene Arbeitssysteme	76
Abb. 6:	Formen der Geschäftsführung	89
Abb. 7:	Gliederung der Ausschüsse in einem amerikanischen Automobilkonzern	98
Abb. 8:	Schema der Gliederung der dispositiven Arbeit	131