

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 Gestaltung	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 Beziehungssystem</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 Ablauf- organisation	71
2.2.2	Prinzipien der Arbeitsablauforganisation	72
2.2.2.1	Einzelarbeitsplatzbezogener Arbeitsablauf	72
2.2.2.2	Arbeitsablauforganisation nach dem Verrichtungs- prinzip	73
2.2.2.3	Arbeitsablauforganisation nach dem Flußprinzip . . .	75
2.2.2.4	Arbeitsablauforganisation bei ortsveränderlichen Ar- beitsplätzen	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 aus- ländischer Sicht	95
2.3.2	Aufgabenteilung in der mehrköpfigen Geschäfts- führung	97
2.3.2.1	Gefahr des Ressortegoismus	100
2.3.3	Einheit der Leitung in der mehrköpfigen Geschäfts- führung.	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	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 ortsgebundene 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