Inhaltsverzeichnis

Vorwort IX

Abbildungsverzeichnis XI
Tabellenverzeichnis XIV

Teil I: Einführung 1

Erstes Kapitel: Begriff und Entwicklungen der Organisation 1
1. Das Unternehmen als organisationsloses Gebilde 1
2. Das Unternehmen hat eine Organisation 1
3. Das Unternehmen ist eine Organisation 4

Zweites Kapitel: Organisation und Koordination 5
1. Formale und informale Organisation 6
2. Arten formaler Regelungen 8
3. Bestimmung des Organisationsgrades 9
4. Kosten und Leistung der Organisation 12

Teil II: Organisationstechnik 17

Erstes Kapitel: Organisationsmethodik 17

Zweites Kapitel: Analysetechniken 20
1. Aufgabenanalyse 20
2. Analyse der Arbeitszeit 27
2.1 Gliederung der Ablaufarten 27
2.2 Gliederung der Vorgabezeiten 29
2.3 Methoden der Zeiterfassung 30

Drittes Kapitel: Erhebungstechniken 35
1. Befragung 36
2. Beobachtung 38
3. Selbstaufschreibung 39

Viertes Kapitel: Darstellungstechnik 41
1. Organisationsschaubild 42
2. Stellenbeschreibung 45
3. Kommunikationsdiagramm 49
4. Funktionendiagramm 50
5. Entscheidungstabelle 53
6. Netzplantechnik 55

Teil III: Aufbauorganisation 65

Erstes Kapitel: Organisationseinheiten 65
1. Stelle und Arbeitsplatz 65
2. Stellenarten 67
3. Stellenbildung 73
3.1 Aufgabenbezogene Stellenbildung 74
3.2 Aufgabenträgerbezogene Stellenbildung 75
3.3 Interdependenzbezogene Stellenbildung 75

3.4 Gesetzlich vorgeschriebene Stellenbildung 77
4. Stellenbesetzung 78
5. Stellenmehrheiten 86
6. Delegation und Führung im Mitarbeiterverhältnis 90
7. Mitarbeiterziele und -motivation 96

Zweites Kapitel: Organisationstheorien 107
1. Rationalisierungstheorien 107
1.1 Die Bürokratieanalyse nach Max Weber 107
1.2 Managementlehre: Scientific Management 108
2. Verhaltensorientierte Ansätze 110
2.1 Human Relations-Ansatz 110
2.2 Behaviorismus 110
3. Situativer Ansatz 111
4. Kybernetische Modelle und Systemtheorie 113
4.1 Systemtheorie 113
4.2 Evolutionstheoretische Ansätze 114
5. Ansätze der Neuen Institutionenökonomie 116
5.1 Theorie der Verfügungsrechte – Property Rights 116
5.2 Agency-Theorie 117
5.3 Transaktionskostentheorie 120

Drittes Kapitel: Organisationsformen 123
1. Aufbauprinzipien 123
2. Funktionale Organisation 131
2.1 Strukturmerkmale 132
2.2 Bedingungen und Vorteile 134
2.3 Lenkung durch Budgets 136
3. Stab-Linien-Organisation 137
3.1 Strukturmerkmale und Formen 138
3.2 Bedingungen erfolgreicher Stabsarbeit 141
3.3 Kritik am Stab-Linien Konzept 142
4. Geschäftsbereichsorganisation 145
4.1 Strukturmerkmale 145
4.2 Bedingungen und Vorteile 152
4.3 Gewinnorientierte Geschäftsbereichsbeurteilung 155
4.4 Wertorientierte Geschäftsbereichsbeurteilung 161
5. Matrix-Organisation 167
5.1 Strukturmerkmale 167
5.2 Formen der Matrix-Organisation 169
5.3 Anwendungsbedingungen 172
6. Organisation des Auslandsgeschäfts 175
6.1 Bildung von Koordinationsstellen 176
6.2 Bildung eines internationalen Geschäftsbereichs 176
6.3 Internationale Organisationsstrukturen 177
7. Strategische Allianzen und Netzwerke 180
8. Beispiele von Strategie- und Strukturentwicklung: Daimler-Benz, RWE und Siemens 184
9. Lenkung durch Verrechnungspreise 194
9.1 Arten von Verrechnungspreisen 195
9.2 Internationale Verrechnungspreise 198

Viertes Kapitel: Organisation und Innovation 205
1. Produkt- und Prozeßinnovation 205
2. Kollegien-Organisation 207
2.1 Kollegienarten 207
2.2 Formen der Kollegien-Organisation 208
2.3 Führen mit Kollegien 209
3. Produktmanagement-Organisation 211
3.1 Kompetenz im Produktmanagement 212
3.2 Formen und Bedingungen von Produktmanagement-Organisationen 213
3.3 Organisatorische Eingliederung 215
4. Strategische Geschäftseinheiten 218
4.1 Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten 219
4.2 Organisation und Führung 222
5. Projektgruppenorganisation 225
5.1 Art der Projektaufgabe 225
5.2 Formen der Projektorganisation 226
5.3 Interne Projektgruppenorganisation (mit Lenkungsausschuß) 231
5.4 Vor- und Nachteile der Projektgruppenorganisation 238
6. Teamworkorganisation 239
6.1 Interne Teamworkorganisation 242
6.2 Durchsetzung von Teamlösungen 243

Teil IV: Ablauforganisation 249

Erstes Kapitel: Organisation der Fertigung 249
1. Werkstattfertigung 250
1.1 Dilemma der Ablaufplanung 250
1.2 Belastungsorientierte Auftragsfreigabe 252
2. Fließfertigung 263
2.1 Zeitliche Synthese des Arbeitsprozesses 263
2.2 Fortschrittszahlenkonzept 266
3. Produktionsplanung und -steuerung (PPS) 270
3.1 Grundfunktion von PPS 270
3.2 Arten von PPS-Systemen 272
4. Arbeitsgruppen in der Fertigung 281
4.1 Teilautonome Arbeitsgruppen 281
4.2 Fertigungsinseln 287
4.3 Weitere Arbeitsgruppen in der Praxis 294
5. Qualitätsmanagement 299
6. Flexible Fertigungskonzepte 312
7. CIM – Computerintegrierte Fertigung 322

Zweites Kapitel: Materialwirtschaft und Logistik 332
1. Organisation von Materialwirtschaft und Logistik 333
2. Beschaffungspolitik 336
2.1 Koordination der Zulieferbetriebe 336
2.2 Wertzuwachskurven 338
3. Just-in-time Produktion 339
4. Logistik-Controlling 345

Drittes Kapitel: Ablauforganisation im Büro 350
1. Hilfsmittel 350

2. Dezentralisation ... 352
2.1 Dezentralisation von Arbeitsplätzen ... 352
2.2 Entscheidungsdezentralisation ... 355
3. Wirtschaftlichkeitsaspekte neuer Informations- und Kommunikationstechniken ... 357

Viertes Kapitel: Techniken zur Kostensenkung (Produktivitätssteigerung) bei Arbeitsabläufen ... 360
1. Wertanalyse ... 360
1.1 Vorgehensweise ... 360
1.2 Beurteilung ... 362
2. Zero-Base Budgetierung ... 363
2.1 Vorgehensweise ... 363
2.2 Beurteilung ... 365
3. Gemeinkostenwertanalyse ... 365
3.1 Vorgehensweise ... 365
3.2 Beurteilung ... 367
4. Computergestützte Kommunikationsanalyse ... 368
4.1 Vorgehensweise ... 368
4.2 Beurteilung ... 369

Teil V: Organisation und Recht ... 371

Erstes Kapitel: Unternehmensverfassung ... 371
1. Personengesellschaften ... 372
2. Kapitalgesellschaften ... 374
3. Organisation der Unternehmensleitung ... 381
3.1 Alternativen der Vorstandsorganisation ... 381
3.2 Board-Verfassung ... 384
4. Europäische Unternehmensaktivitäten ... 388
4.1 Grenzüberschreitende Zusammenschlüsse ... 388
4.2 Europäische Rechtsformen ... 389

Zweites Kapitel: Organisation und Mitbestimmung ... 396
1. Mitbestimmung durch den Betriebsrat ... 396
2. Mitbestimmung durch den Sprecherausschuß ... 402
3. Mitbestimmung durch den Aufsichtsrat ... 404
4. Mitbestimmung im Konzern ... 408

Drittes Kapitel: Organisatorische und rechtliche Verselbständigung von Unternehmensteilbereichen ... 413
1. Vorteile rechtlicher und organisatorischer Selbständigkeit ... 413
1.1 Flexibilität ... 413
1.2 Innovationskraft und Motivation ... 416
1.3 Transparenz und Koordination ... 417
1.4 Finanzwirtschaftliche und Risikoaspekte ... 417
1.5 Mitbestimmung ... 419
1.6 Konzentration von Forschung und Entwicklung ... 419
2. Verselbständigung von Unternehmensbereichen durch Unternehmensspaltung ... 420
2.1 Formen der Unternehmensspaltung ... 420
2.2 Steuerrecht und Spaltung ... 423

2.3 Mitbestimmung und Spaltung 423
3. Unternehmenskäufe 424
3.1 Formen von Unternehmenskäufen 424
3.2 Unternehmenskauf und Mitbestimmung 429
4. Unternehmensverkäufe 430
4.1 Formen von Unternehmensverkäufen 430
5. Führung rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmensteilbereiche 434
5.1 Aufbauorganisatorischer Rahmen – Die Management-Holding 435
5.2 Rechtlicher Rahmen und Gestaltungsmöglichkeiten 436

Literaturverzeichnis 443

Stichwortverzeichnis 465