

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

A. E I N L E I T U N G	10
B. A L L G E M E I N E R T E I L	12
I. Zu den betriebswirtschaftlichen Begriffen "Unternehmung" und "Organisation"	12
1. Unternehmung	12
2. Organisation	13
a) Formale Organisation	13
aa) Abgrenzung grundlegender Organisationsbegriffe	14
ab) Begriff und Wesen der Aufbau- und Ablauforganisation und ihr ganzheitliches Interdependenzverhältnis	17
b) Informale Organisation	21
II. Über Begriff und Wesen der Psychologie	25
III. Zur Bedeutung der Gestalttheorie für die Gestaltung der Unternehmensorganisation	35
1. Gestaltpsychologie und Gestalttheorie	36
2. Ausgewählte Gestaltgesetze und Beispiele für ihre Anwendung in der Unternehmensorganisation	42

a) Gesetz der Gleichartigkeit	43
b) Gesetz der Nähe	45
c) Gesetz der Geschlossenheit	47
d) Gesetz des gemeinsamen Schicksals oder des übereinstimmenden Verhaltens	48
e) Gesetz der Erfahrung	49
f) Gesetz der guten Fortsetzung und des glatten Verlaufs	50
g) Gesetz der Prägnanz	53
C. S p e z i e l l e r T e i l	59
I. Psychologische Probleme bei der Gestaltung der Aufbauorganisation der Unternehmung	60
1. Stellenbildung und Stellenbeschreibung	60
a) Stellenbildung	61
aa) Abgrenzung des Begriffs Stelle	61
ab) Möglichkeiten der Stellenbildung	63
ab 1) Stellenbildung	
"ad rem", "ad instrumentum" und "ad personam"	63
ab 2) Formale Prinzipien als zusätzliche Kriterien der Stellenbildung	66
ac) Psychologische Probleme bei der Stellenbildung	67
ac 1) Sachmittelgebundene Stellenbildung	67
ac 2) Kompromiß zwischen sach- und personenbezogener Stellenbildung	70
ac 3) Sonderfälle der personenbezogenen Stellenbildung	72

b) Stellenbeschreibung	75
ba) Abgrenzung des Begriffs Stellenbeschreibung	75
bb) Formale und inhaltliche Gestaltung der Stellen- beschreibung	76
bc) Aufgaben und Bedeutung der Stellenbeschreibung	83
bd) Probleme bei der Erarbeitung der Stellenbeschreibung	84
be) Psychologische Probleme bei der Einführung und Anwendung der Stellenbeschreibung	87
2. Bildung von Abteilungen und ihre Einordnung in die Unternehmens- hierarchie	90
a) Abgrenzung des Begriffs Abteilung	90
b) Abteilungsgliederung	91
c) Psychologische Probleme bei kri- tischen Unterstellungsverhältnissen	94
ca) Beispiele kritischer Unter- stellungsverhältnisse im personellen Bereich des Unternehmens	98
ca 1) Betriebliches Vorschlags- wesen	98
ca 2) Psychologischer Dienst	101
cb) Beispiele kritischer Unter- stellungsverhältnisse im kaufmännischen Bereich des Unternehmens	104
cb 1) Organisationsabteilung	104
cb 2) Revisionsabteilung	109

3. Stellvertretung	115
a) Wesen und Formen der Stellvertretung	116
b) Psychologische Probleme bei der Stellvertretung der Vorstandsmitglieder	119
c) Psychologische Probleme bei der Stellvertretung der Hauptabteilungs- und Abteilungsleiter	124
d) Psychologische Probleme bei der Stellvertretung der Leiter von Stabsabteilungen	129
4. Gestaltung der Organisationsform des Unternehmens	134
a) Wesen und schaubildliche Darstellung von Organisationsformen	134
b) Psychologische Probleme, die sich aus der Eigenart der Organisationsform ergeben	139
ba) Psychologische Probleme bei der funktionalen Organisationsform	139
bb) Psychologische Probleme bei der divisionalen Organisationsform (Spartenorganisation)	144
bc) Psychologische Probleme bei der Matrixorganisation	148
bd) Psychologische Probleme bei der Projektorganisation	152
bd 1) Einflußprojektorganisation	157
bd 2) Reine Projektorganisation	161
bd 3) Matrixprojektorganisation	166

II. Psychologische Probleme bei der Untersuchung und Gestaltung organisatorischer Arbeitsabläufe in der Verwaltung der Unternehmung	167
1. Abgrenzung der Begriffe "organisatorischer Arbeitsablauf" und "Arbeitsgang"	168
2. Ziel der Arbeitsablaufuntersuchungen	170
3. Psychologische Probleme bei der Aufnahme des Istzustandes	171
a) Methoden der Istaufnahme	171
aa) Berichtsmethode	173
ab) Interviewmethode	174
ac) Fragebogenmethode	176
ad) Kombination der Interview- und Fragebogenmethode und Vergleich der Anwendbarkeit beider Methoden	178
b) Zeitermittlung der Arbeitsabläufe	180
4. Psychologische Probleme bei der Kritik des Istzustandes und der Erarbeitung des Sollzustandes	182
5. Arbeitsablaufdiagramme als Hilfsmittel zur Darstellung der Ablauforganisation unter dem Aspekt des Prägnanzgesetzes	185
D. Zusammenfassung	194
Literaturverzeichnis	205
Sachregister	223
Über den Autor	231