

Inhalt

Erster Teil

Grundlagen der Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen

Erster Abschnitt

Problemstellung

A. Zentralisation und Dezentralisation als Kernproblem organisatorischer Gestaltung	17
B. Organisationstechnische und soziologische Betrachtung organisatorischer Zentralisation und Dezentralisation	19
C. Aufbau der Arbeit	20

Zweiter Abschnitt

Begriffliche Grundlagen

A. Analytische Voraussetzungen	23
I. Die Aufgabe der Unternehmung als Ausgangspunkt	24
II. Elemente der Aufgabe	25
III. Merkmale der Aufgabenanalyse	27
X B. Das Begriffspaar Zentralisation—Dezentralisation	28
X I. Literarische Versuche zur Definition des Begriffspaares Zentralisation—Dezentralisation	29
II. Zentralisation und Dezentralisation als mittelpunktgerichtetes organisatorisches Handeln	33
1. Gliederungseinheiten als Mittelpunkte organisatorischer Zentralisation und Dezentralisation	36
a) Gliederungseinheiten als Zentralisations- und Dezentralisationsziele	36
b) Aufgabenträger als Zentralisations- und Dezentralisationsziele	36
c) Sachliche Hilfsmittel als Zentralisations- und Dezentralisationsziele	37
d) Räumliche und zeitliche Einheiten als Zentralisations- und Dezentralisationsziele	37
2. Aufgaben als Gegenstände organisatorischer Zentralisation und Dezentralisation	38
III. Zentralisation und Dezentralisation als Problem der Organisierbarkeit	39

✓	IV. Zentralisation und Dezentralisation als Prinzipien organisatorischer Aufgabenverteilung	42
✓	C. Zentralisation und Spezialisierung	43
	D. Dezentralisation und Delegation	44
	I. Delegation von Aufgaben als rechtliches Prinzip	44
	II. Delegation von Aufgaben als Führungsprinzip	45
	III. Delegation von Aufgaben als Organisationsprinzip	45

Zweiter Teil

Die Bildung der Aufbauorganisation von Unternehmungen durch Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben

Erster Abschnitt

Organisatorische Gliederungseinheiten als Zentralisations- und Dezentralisationsziel

✓	A. Stellen und Abteilungen als Aufgabeneinheiten	48
	B. Stellen und Abteilungen als kybernetische Reglerorgane	49
	C. Stellen und Abteilungen als Zentren betrieblicher Willensbildung	50

Zweiter Abschnitt

Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben beim organisatorischen Verteilungszusammenhang

✓	A. Zentralisation und Dezentralisation als Prinzipien der Bildung und Verteilung von Stellen- und Abteilungsaufgaben	52
	I. Zentralisation und Dezentralisation im Rahmen der Fundamentalprinzipien der Organisation	52
	1. Prinzip der Erhaltung	53
	2. Prinzip der Zweckmäßigkeit	53
✓	3. Prinzip des Gleichgewichts	54
	a) Stabilität	54
	b) Elastizität	55
	4. Prinzip der Koordination	57
	II. Zentralisations- und Dezentralisationsprinzipien der Aufgabenbildung und Aufgabenverteilung	57
	1. Sachliche Zentralisation und Dezentralisation	59
	a) Zentralisation von Verrichtungsaufgaben	59
	b) Zentralisation von Objektaufgaben	60
	2. Formale Zentralisation und Dezentralisation	61
	a) Zentralisation und Dezentralisation von Rangaufgaben	62
	b) Zentralisation und Dezentralisation von Phasenaufgaben ..	63
	c) Zentralisation und Dezentralisation von Zweckaufgaben	64
	3. Persönliche Zentralisation und Dezentralisation	65
	4. Mittelzentralisation und -dezentralisation	67
	5. Raumzentralisation und -dezentralisation	68
	6. Zeitzentralisation und -dezentralisation	69

× B.	Zentralisation und Dezentralisation als Prinzipien der Gestaltung des Ordnungsverhältnisses von Stellen- und Abteilungsaufgaben	70
× I.	Modelle der Abteilungsbildung	71
	1. Kombinationsmodelle	71
	2. Delegationsmodelle	73
× II.	Zentralisation und Dezentralisation und das Ordnungsverhältnis von Stellen- und Abteilungsaufgaben	73
	1. Stufen des Ordnungsverhältnisses von Stellen und Abteilungen	75
	2. Anwendung der Zentralisations- und Dezentralisationsprinzipien auf verschiedenen Stufen des Ordnungsverhältnisses von Stellen und Abteilungen	76
	a) Das Primat der Sachzentralisation und -dezentralisation ...	76
	b) Ergänzung durch formale Zentralisation	80
	c) Bindung an Bestimmungselemente der Aufgabe	81
	d) Gewichtung nach der Bedeutung der Aufgaben	82
	e) Zweckmäßigkeit der Verbindung von Restaufgaben	83
	3. Der Umfang der Abteilung	84
	a) Die obere Grenze des Abteilungsumfangs	84
	b) Die untere Grenze des Abteilungsumfangs	96
	c) Der optimale Aufbau	96
× III.	Die Stellen- und Abteilungsordnung als Ergebnis der sachlichen Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben	97
	1. Verrichtungszentralisierte Verteilungszusammenhänge	98
	a) Verrichtungszentralisation als Zusammenfassung von Verrichtungsaufgaben	98
	b) Verrichtungszentralisation als Zusammenfassung von Objektaufgaben	100
	c) Verrichtungszentralisation als Zusammenfassung von Verrichtungs- und Objektaufgaben	100
	2. Objektzentralisierte Verteilungszusammenhänge	102
	a) Objektzentralisation als Zusammenfassung von Verrichtungsaufgaben	105
	b) Objektzentralisation als Zusammenfassung von Objektaufgaben	105
	c) Objektzentralisation als Zusammenfassung von Verrichtungs- und Objektaufgaben	105
	3. Trägerzentralisierte Verteilungszusammenhänge	111
	4. Raumzentralisierte Verteilungszusammenhänge	113
	a) Raumzentralisation als Zusammenfassung von Verrichtungsaufgaben	115
	b) Raumzentralisation als Zusammenfassung von Objektaufgaben	115
	c) Raumzentralisation als Zusammenfassung von Verrichtungs- und Objektaufgaben	116
	d) Raumzentralisation als Zusammenfassung von Trägeraufgaben	116
	e) Raumzentralisation als Zusammenfassung von Raumaufgaben	116
	5. Mischformen der Zentralisation im Verteilungszusammenhang	117
	a) Mischformen der Zentralisation durch Gliederungsverkürzung	117
	b) Gründe für eine Zentralisation durch Gliederungsverkürzung	120

Dritter Abschnitt

**Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben
beim organisatorischen Leitungs- und Stabszusammenhang**

• A. Zentralisation und Dezentralisation als Prinzipien der Bildung des Leitungs- und Stabszusammenhangs	124
I. Das Leitungsproblem	124
1. Wesensbestimmende Elemente der Leitungsaufgabe	124
a) Ausführen und Leiten	125
b) Merkmale des leitenden Handelns	125
2. Aufgaben der Leitungsstellen (Instanzen)	128
II. Das Stabsproblem	131
III. Die Kapazitätsbedingung von Leitungsstellen	133
1. Anlässe zur Entlastung von Leitungsstellen	133
• 2. Formen der Entlastung von Leitungsstellen	134
a) Teilung der Leitungsaufgabe	134
b) Delegation von Teilen der Aufgabe der Leitung	135
• 3. Die Bedeutung der Kapazitätsbedingung für die Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben	139
IV. Formen der Stellen bei vertikaler und horizontaler Zentralisation und Dezentralisation in einem erweiterten Zusammenhang	142
• 1. Bildungsprinzipien organisatorischer Stellen in einem erweiterten Leitungs- und Stabszusammenhang	144
a) Horizontale und vertikale Zentralisation	144
b) Beziehungen zu Leitungs- und Ausführungsaufgaben	145
c) Gestaltung der Arbeitsbeziehungen	151
2. Formen von Stellen als Ergebnis vertikaler und horizontaler Zentralisation	154
a) Stellen als Ergebnis vertikaler Zentralisation	154
b) Stellen als Ergebnis horizontaler Zentralisation	155
B. Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsprozessen der Leitung	159
I. Der Entscheidungsprozeß der Unternehmung als Zentralisations- und Dezentralisationsobjekt	159
1. Entscheidungsvorbereitung	160
a) Beschaffung und Speicherung von Informationen	160
b) Analyse der Ursachen	161
c) Ermittlung der Alternativen	161
d) Bewertung der Alternativen	162
e) Abstimmung	162
2. Entscheidung	162
3. Anordnung	164
a) Übermittlung der Anordnung	164
b) Interpretation der Anordnung	164
II. Die Einheit von Zielsetzung und Zielerreichung	165
• 1. Die natürliche Einheit von Zielsetzung und Zielerreichung	165
• 2. Die künstliche Einheit von Zielsetzung und Zielerreichung	166
a) Die Trennung von Entscheidung und Ausführung	166
b) Die Verbindung von Entscheidung und Ausführung	168
• III. Zuordnung nach dem Umfang von Entscheidungsprozessen	169

• IV. Zuordnung nach der Bedeutung von Entscheidungsprozessen	171
1. Konstitutive Bedeutung von Entscheidungsprozessen	171
2. Situative Bedeutung von Entscheidungsprozessen	172
V. Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben und die Abstimmung der Entscheidung	174
1. Beziehungen zwischen Entscheidungsprozessen	174
2. Abstimmung von Entscheidungsprozessen	176
a) Zentrale Abstimmung von Entscheidungsprozessen durch Einzelentscheidungen	176
b) Zentrale Abstimmung von Entscheidungsprozessen durch Gruppenentscheidungen	177
• VI. Der Verteilungsrahmen für eine Zentralisation und Dezentralisa- tion von Entscheidungsprozessen	182
• 1. Dezentralisation der Entscheidungsprozesse	182
• 2. Zentralisation der Entscheidungsprozesse	186
C. Zentralisation und Dezentralisation formaler Zusatzaufgaben der Leitung	187
• I. Formale Zusatzaufgaben als Zentralisations- und Dezentralisa- tionsobjekte	188
1. Planungsaufgaben der Leitung als Zentralisations- und De- zentralisationsobjekte	188
2. Kontrollaufgaben der Leitung als Zentralisations- und Dezen- tralisationsobjekte	189
• 3. Verwaltungsaufgaben der Leitung als Zentralisations- und De- zentralisationsobjekte	190
4. Beziehungen zwischen formalen Phasen- und Zweckaufgaben der Leitung	192
II. Zentralisation und Dezentralisation formaler Zusatzaufgaben der Leitung	193
1. Die vertikale Zentralisation und Dezentralisation formaler Zu- sattaufgaben der Leitung	194
2. Die horizontale Zentralisation und Dezentralisation formaler Zusatzaufgaben der Leitung	199
• III. Die Leitung der Planung, Kontrolle und Verwaltung	206
• 1. Das Gleichgewicht von Zentralisation und Dezentralisation formaler Zusatzaufgaben der Leitung	206
2. Die Abstimmung von Planung, Kontrolle und Verwaltung	211
D. Zentralisation und Dezentralisation sachlicher Zusatzaufgaben der Leitung	215
• E. Das Leitungs- und Stabssystem als Ergebnis der formalen Zentrali- sation und Dezentralisation von Aufgaben	217
• I. Der Zusammenhang zentraler und dezentraler Verteilung von formalen Aufgaben	218
1. Formen der Eingliederung von Planungs-, Kontroll- und Ver- waltungsaufgaben in den Leitungs- und Stabszusammenhang	218
2. Gegenseitige Abhängigkeiten der Zentralisation und Dezentra- lisation von formalen Aufgaben im Leitungs- und Stabszusam- menhang	219
• II. Zentrale und dezentrale Leitungs- und Stabssysteme	221

• *Dritter Teil*

**Zielsetzungen und Bedingungen der Zentralisation und Dezentralisation
von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen**

A. Die Unternehmungsaufgabe als Zielsetzung für Zentralisation und Dezentralisation	225
B. Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben als Ausdruck der quantitativen Struktur der Unternehmungsaufgabe	228
X I. Die Größe der Unternehmung als Bedingung der Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben	228
1. Über die Unternehmungsgröße	228
2. Die organisatorisch optimale Größe von Unternehmungen ...	231
II. Das Wachstum der Unternehmung als Bedingung der Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben	236
• C. Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben als Ausdruck der qualitativen Struktur der Unternehmungsaufgabe	240
I. Zentralisation und Dezentralisation und die Struktur der Sachaufgaben	241
1. Sachaufgabenzentralisation bei einer Marktintensivierung ...	242
2. Sachaufgabenzentralisation bei einer Programmiererweiterung ..	243
3. Sachaufgabenzentralisation bei einer Markterschließung	249
4. Sachaufgabenzentralisation bei einer Diversifikation	251
• II. Zentralisation und Dezentralisation und die Struktur der Formalaufgaben	259
D. Die Kommunikationsbedingungen der Aufbauorganisation von Unternehmungen	261
I. Vollkommene und unvollkommene Bedingungen der organisatorischen Gestaltung	262
II. Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses bei vollkommenen und unvollkommenen Bedingungen	263
1. Grundlagen des Entscheidungsprozesses bei vollkommenen und unvollkommenen Bedingungen	263
a) Umweltbedingungen und Entscheidungsprozesse	264
b) Informationstechnik	266
2. Zentralisations- und Dezentralisationstendenzen von Entscheidungsprozessen bei vollkommenen und unvollkommenen Bedingungen	268
a) Zentralisation und Dezentralisation von einmaligen Entscheidungen	270
b) Zentralisation und Dezentralisation von wiederkehrenden Entscheidungen	271
3. Erweiterung des Gestaltungsraums durch eine Vervollkommnung organisatorischer Verfahren	272
Summary	274
Literaturverzeichnis	277