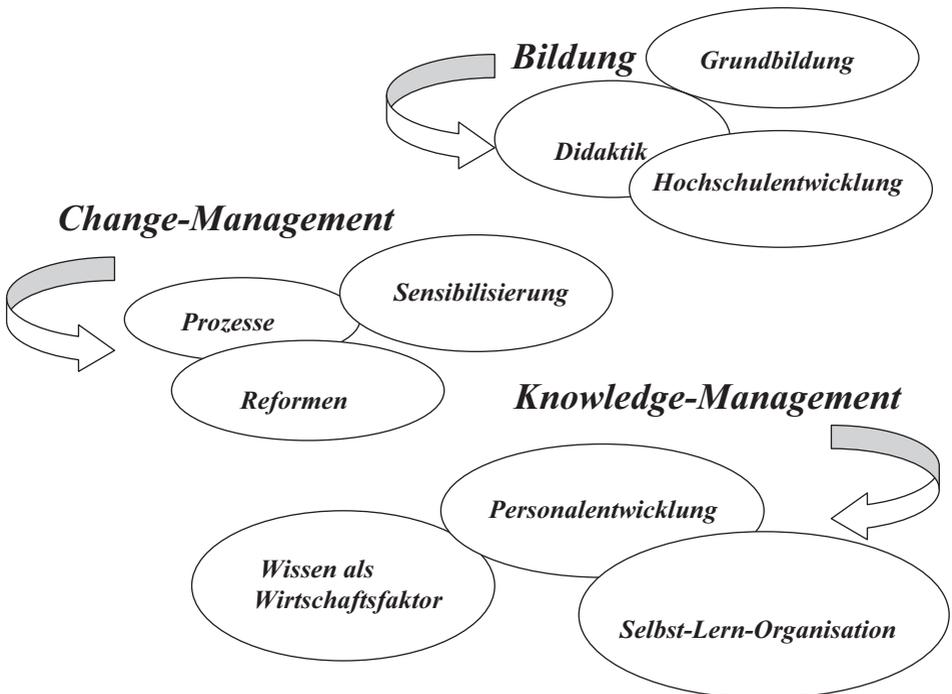


# „Wissen und Wandel“

## Schriftenreihe zu Wissen und Wandel in Unternehmen, Hochschule und Gesellschaft

Herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock



*In der Schriftenreihe des Shaker Verlages, Aachen, bisher erschienen:*

- Band 1:** Heimbrock, K. J.: Der Projektleiter – Mit Change Management Projekte leiten und Veränderungen begleiten, 2004
- Band 2:** Heimbrock, K. J./Pohlkamp, S.: Wie sag` ich`s meinem Bürger? Lokale Pressearbeit bei unpopulären Entscheidungen, 2005
- Band 3:** Deil, T.: Renditehebel Einkauf – SCOPE Supplier and Components Excellence, 2005
- Band 4:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2006
- Band 5:** Heimbrock, K.J./Gärtner, Y. u. a.: Jahrbuch Management 2007 Demographische Herausforderung
- Band 6:** Amelung, K., Schneider, M., Heimbrock, K.J.: Personalbeschaffung im Mittelstand, 2007
- Band 7:** Heimbrock, K.J.: Organisation, 2007
- Band 8:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2008
- Band 9:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2009
- Band 10:** Heimbrock, K.J.: Organisation, 2. Auflage 2009
- Band 11:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2010
- Band 12:** Deil, T.: Materialwertmanagement, 2011
- Band 13:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2011
- Band 14:** Heimbrock, K.J.: Unternehmensführung II – Dynamische Unternehmung im Netzwerk kompetenter Partner, 2012
- Band 15:** Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2012
- Band 16:** Heimbrock, K.J.: Unternehmensführung I – Stabile Unternehmung durch Flexibilität und Organisationsrevolution, 2012

Wissen & Wandel  
herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

Band 16  
Lehrbuch zur Unternehmensführung

**Klaus Jürgen Heimbrock**

## **Unternehmensführung I**

Stabile Unternehmung durch Flexibilität  
und Organisationsevolution

Shaker Verlag  
Aachen 2012

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2012

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-0972-9

ISSN 1614-7073

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## **Einführung in das Lehrbuch**

Das hier vorgelegte Lehrbuch richtet sich insbes. an Studierende im Fächerkanon der Managementlehre. Es ist als Basisinhalt mit dem Schwerpunkt Organisationslehre konzipiert. Die Monographie führt in den ersten Kapiteln in die allgemeine Managementlehre ein und gibt den aktuellen Rahmen vor; den Rahmen der sich stark verändernden Umfeldler von Unternehmen, durch die beobachtbaren und zu erwartenden Entwicklungen auf globalen Märkten, technischem Fortschritt und einem Wertewandel in Kundschaft, Mitarbeiterschaft und den Bürgern allgemein. Durch stark veränderte politische, ökonomische, insbes. finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen, dynamische Entwicklungen in globalisierter Wirtschaft, Wandlungsprozesse bei Werten in Management und Mitarbeiterschaft, so wie demografischen Herausforderungen lassen viele Unternehmen instabil erscheinen. Diese z. T. rasanten Entwicklungen mit Kontinuitätsbrüchen, Auswirkungen von Katastrophen und oftmals unübersichtlichen Wandlungsprozessen erfordert es, dass sich Unternehmen widerstandsfähig zeigen. Resiliente Unternehmen können flexibel und wirkungsvoll auf die Vielfalt nicht planbarer und überraschender Entwicklungen reagieren. Resiliente Unternehmen sind widerstandsfähig, belastbar, können mit Druck, Enttäuschungen und traumatischen Erfahrungen umgehen. Hilfreich im Aufbau resilienter Strukturen, widerstandsfähiger Abläufe und resilienter Verhaltensweisen der Beschäftigten erscheint insbes.

- das Fokussieren auf Netzwerkstrukturen,
- das Akzeptieren der demografischen Herausforderung und der Entwicklung von Strategien des dadurch verschärften Fachkräftemangel,
- eine veränderte Einstellung im Diversity-Management von der sozial-ethischen zur ökonomischen Wichtigkeit und
- das Verständnis von Change-Management und Organisationsevolution als einerseits bewusst kontinuierlich angelegter Prozess, der aber andererseits überraschende Veränderungen nicht als reine Bedrohung, sondern ebenfalls als Chance zu kreativer Erneuerung sieht.

Basierend auf den Erkenntnissen von Organisationsforschung und praktischen Erfahrungen in einer Vielzahl von Projekten zu organisatorischem Wandel, zu Veränderungen im Personalmanagement und in der inzwischen erfolgreichen Etablierung von Netzwerken in der Unternehmenslandschaft, bietet dieses Lehrbuch einen Überblick über wichtige Teilbereiche der aktuellen Managementlehre. Dieses Buch löst die inzwischen vergriffene zweite Auflage des Lehrbuchs „Organisation in Tradition und Aktualität“ ab. Eine Vertiefung und Erweiterung des Managementwissens erfährt der interessierte Leser im zweiten Band „Unternehmensführung II – Dynamische Unternehmung im Netzwerk kompetenter

Partner“, der dieser Publikation angehängt ist und ebenfalls in meiner Reihe „Wissen & Wandel“ im Shaker Verlag aktuell erschienen ist. Die Lehrbuchreihe Unternehmensführung I und Unternehmensführung II sind getragen von der Erkenntnis, dass es heute empfehlenswert scheint, die Managementlehre in zwei Dimensionen zu betrachten:

- der traditionellen Dimension mit Blick insbes. in das Unternehmen hinein (mit Ausnahme des traditionellen Verständnisses, ein Unternehmen ist ein offenes System, das in starker Beziehung zu Lieferanten, Kunden und der Öffentlichkeit steht), der Analyse interner Prozesse, Strukturen, Strategien und Verhaltensweisen der Mitarbeiterschaft und
- der organisatorischen und strategischen Einbindung in Netzwerke mit Auswirkungen auf veränderte, der betriebsübergreifend gestalteten Wertschöpfungskette folgenden Prozesse, Strukturen, und Verhaltensweisen der Mitarbeiterschaft.

Dem hier vorgelegten Lehrbuch soll an dieser Stelle bereits vorangestellt werden, dass die Begriffe Management und Unternehmensführung als Synonyme gelten. Auch die Begriffe Dynamik, Unternehmung, Kompetenz und Partnerschaft sollen hier in definitorischer Erklärung als Vorspann dargestellt werden:

- Wie insbes. in Kap. 4 des Folgebandes ausgeführt, führen eine intensive Beschäftigung des Managements mit den Dynamik-Faktoren Visionsorientierung, Humanorientierung, Risikoorientierung, Qualitätsorientierung, Zeitorientierung und Selbst-Lern-Orientierung das Unternehmen zum Erfolg. Dynamische Unternehmen konzentrieren sich auf attraktive Nutzenpotenziale und multiplizieren die als Nutzenpotenziale erkannten Prozesse und Aktivitäten.
- In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden oftmals die Begriffe Betrieb, Unternehmung und Unternehmen differenziert. Als Unternehmung soll hier ein Aktivitätenbündel verstanden werden, dass in einer definierten Wertschöpfungskette durch Festlegung von Start- und Endpunkt platziert ist. Der Zweck der Aktivitätenbündel ist, die Produktentwicklung, die Fertigung von Erzeugnissen und Dienstleistung unter kaufmännischen Notwendigkeiten zum Erfolg zu führen. In die Unternehmung können mehrere Unternehmen, aber auch Unternehmensteile und einzelne Personen eingebunden sein (vgl. insbes. Kap. 9, Unternehmensführung II). Die Begriffsinhalte von Unternehmen und Betrieb können synonym verwendet werden, können aber auch differenziert in der Form beschrieben werden, dass ein Unternehmen mehrere Betriebe, wie auch mehrere Standorte unterhalten kann.
- Der Kompetenzbegriff soll hier insbes. im Zusammenhang des Kompetenzpartnermanagements definiert sein. Im Wertschöpfungsnetzwerk finden sich unterschiedliche, i. d. R. ergänzende Kompetenzen. Von der

Strategie identifizierter Kernkompetenzen (vgl. auch Kap. 1 und 9 des zweiten Bandes) ausgehend, setzt sich ein erfolgreiches Netzwerk aus exzellenten Kompetenzträgern zusammen, die sich durch individuelle Handlungskompetenzen auszeichnen.

- Eine der Grundvoraussetzungen für den Erfolg eines Wertschöpfungsnetzwerkes ist die Vertrauensbasis einer definierten Partnerschaft. Sowohl klare Regelungen und Vereinbarungen, als auch ein emotionales Vertrauen bilden die Erfolgsgrundlage.

Die Zusammenstellung der Inhalte dieser Veröffentlichung ist ausgerichtet auf die Vorlesungen zu den Themengebieten der Unternehmensführung, insbes. einführender Veranstaltungen und fokussierender Vorlesungen auf die Organisationslehre.

Das vorliegende Lehrbuch gibt den Studierenden die theoretische Grundlage zu der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin „Organisation“. Besonderen Dank möchte ich meinen Kollegen Prof. Ulrich Schindler und Prof. Dr. Wolfgang Söhnchen für ihr Einverständnis aussprechen, einige Textbausteine aus ihren Lehrbriefen<sup>1</sup> übernehmen zu dürfen. In das hier vorgelegte Lehrbuch wurden ebenfalls einzelne Passagen aus dem in Fernstudiengängen eingesetzten Lehrbrief Unternehmensorganisation<sup>2</sup> integriert.

Hingewiesen werden sollte an dieser Stelle auch darauf, dass das Kapitel „Organisatorischer Wandel“ auf eine einführende Vorlesung zugeschnitten ist. Um Teilthemen der Managementlehre intensiv zu behandeln, sei auf das Lehrbuch „Der Projektleiter“<sup>3</sup>, das die Problematik organisatorischer Veränderungsprozesse in notwendiger Tiefe und Breite behandelt hingewiesen.

Die Organisation eines Unternehmens ist eingebettet in den komplexen und vielfältigen Untersuchungsgegenstand „Unternehmung“. Um die Mechanismen und Zusammenhänge der betrieblichen Organisation zu verstehen, ist im ersten Kapitel eine Grundlage der Unternehmensführung den Erkenntnissen der Organisationslehre vorangestellt.

Zahlreiche Unternehmen durchlaufen heute eine Phase, in der die Effizienz und Effektivität ihres Organisationsmanagements in nachhaltiger Weise in Zweifel gezogen und organisatorische Veränderungen auf der Prozess- und Strukturebe-

---

<sup>1</sup> Söhnchen, W./Schindler, U.: Unternehmensführung – Einleitung zu Managementsystemen und Organisation I, Montabauer und Kaiserslautern 2004 und  
Schindler, U./Söhnchen, W.: Unternehmensführung – Organisation II, Montabauer und Kaiserslautern 2004

<sup>2</sup> Witt, C. D.: Unternehmensorganisation, 2. Aufl. Berlin 2001

<sup>3</sup> Heimbrock, K.J.: Der Projektleiter, Aachen 2003

ne mit tiefgreifenden Konsequenzen betrieben werden. Im Vergleich zu Industrie- und Handelsunternehmen erscheint dieses Phänomen einigen Verwaltungen, Behörden und Dienstleistern wie z. B. im Gesundheitswesen oder in der Öffentlichen Hand noch als neu, agierten sie doch über Jahrzehnte hinweg in relativ abgeschotteten, „Steuerbasiert sicheren Märkten“.

Der Erfolg einer Organisation und ihre Überlebensfähigkeit im Wettbewerb beruhen unter anderem darauf, dass es ihr gelingt, Prozess- und Strukturkonzepte zu entwickeln und umzusetzen, die sowohl den sich immer stärker und schneller wandelnden Marktbedingungen genügen als auch effizienzsichernde Handlungsfreiräume für die Mitarbeiter<sup>4</sup> bieten. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit der Zukunft der Unternehmung auseinanderzusetzen.

Strategische Erfolgserwartungen bei Kunden, Patienten und Bürgern ergeben sich ebenso in Behörden und Dienstleistungsunternehmen wie in Industrie und Handel. Diese Kundenorientierung soll hier sowohl im Außenkontakt als auch im innerbetrieblichen Kunden-Lieferanten-Verhältnis verstanden werden. Um Organisationen auf aktuelle Anforderungen ausrichten zu können, ist es notwendig, traditionelle Errungenschaften auf Aktualität zu überprüfen, aber auch neuere Erkenntnisse der Organisationslehre auf Allgemeingültigkeit zu überprüfen, bzw. aus Forschungsergebnissen und Handlungsvorschlägen Schlüsse auf die eigene Situation der Unternehmung zu ziehen.

Das hier vorgelegte Lehrbuch soll den Anspruch erfüllen, Studierenden das Rüstzeug zu vermitteln, in der Praxis Organisationen analysieren zu können und erfolgreiche organisatorische Veränderungen initiieren und begleiten zu können. Darüber hinaus bildet es für Studierende das Fundament, sich im vertiefenden Studium dem Netzwerk-Management sowie dem Prozess-, und Change-Management zu widmen.

Darüber hinaus finden Führungskräfte der unterschiedlichen Managementebenen die den Kampf mit den traditionellen Strukturen und Denkhaltungen aufgenommen haben, wertvolle Anregungen für ihre Bestrebungen, etwas zu ändern.

Die praxisgerechte Abrundung der Inhalte erhielt ich durch Ideen und Beispiele aus zahlreichen Diskussionen mit Workshop- und Seminarteilnehmern betrieblicher und überbetrieblicher Veranstaltungen. Durch die Arbeiten der von mir betreuten Absolventen von Bachelor-, Master- und Diplom-Studiengängen kann

---

<sup>4</sup> In diesem Buch soll die zur Vereinfachung der Formulierung die männliche Form genutzt werden ohne eine Diskriminierung bei Frauen auszulösen. Die Studentin, die Managerin und allgemein die Leserin soll sich in gleicher Weise angesprochen fühlen!

ten ebenfalls spezifische aktuelle Problemstellungen unterschiedlicher Unternehmen aufgegriffen werden und mit einfließen. Gerne bedanke ich mich bei meinen Lesern der bisher erschienenen Titel, für die konstruktiven Vorschläge und Tipps, um den Leser, insbes. den Studierenden für die Management-Thematik zu sensibilisieren und aufmerksam zu machen, die stetigen Veränderungen in den Organisationen zu beobachten, bewerten zu können und eigenständige Problemlösungsalternativen entwickeln zu können. Bedanken möchte ich mich bei meinen Kollegen in der Hochschule Merseburg, der Mathias Hochschule Rheine, den Teilnehmern der Erfahrungsaustauschgruppe „Wissenschaft & Praxis“ der DGFP und vielen anderen Kollegen, die mir von wertvollen Erfahrungen berichteten, die die Inhalte der Bände zur Unternehmensführung sehr stark beeinflusst haben.

Eine besondere Anerkennung gilt meinen studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften, insbes. Herrn Julien Gebbert, der durch Engagement und umsichtige Hilfe der Veröffentlichung des hier präsentierten Lehrbuchs den administrativen Rahmen gegeben hat.

Merseburg und Rheine, im Frühjahr 2012

Klaus Jürgen Heimbrock

Gerne weise ich an dieser Stelle auf das

### **„Jahrbuch Management“**

hin. Es erscheint seit 2006 im jährlichen Rhythmus in der von mir herausgegebenen Reihe „Wissen & Wandel“ und beinhaltet insbesondere Auszüge und Kurzfassungen von herausragenden Arbeiten meiner Absolventinnen und Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge. Das Jahrbuch bietet den besten Studierenden der jeweiligen Jahrgänge die Möglichkeit, ihre besonderen Leistungen in den Fachgebieten Unternehmensführung und Human Resources Management zu veröffentlichen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen der Unternehmensführung</b> .....	<b>17</b>
1.1 Basis der Unternehmensführung.....	17
1.1.1 Blickfelder der Unternehmensführung.....	25
1.1.2 Funktionales Management .....	27
1.1.3 Institutionelles Management .....	28
1.1.4 Prozessuales Management.....	29
1.1.5 Informationales Management.....	30
1.1.6 Gesamtarchitektur des Managementsystems .....	31
1.1.7 Kontrolle.....	32
1.2 Begriff und Einordnung des Controlling.....	33
1.3 Entwicklung der Unternehmensführung.....	36
1.3.1 Einordnung sogenannter Managementtechniken .....	42
1.3.2 Flexibilität und Kreativität als Managementleitbilder .....	42
1.4 Resiliente Unternehmung .....	45
1.4.1 Der Resiliente Mitarbeiter.....	45
1.4.1 Resiliente Organisation .....	49
<b>2 Grundlagen der Organisation</b> .....	<b>59</b>
2.1 Der Organisationsbegriff .....	60
2.2 Organisation als Leitungsaufgabe .....	62
2.2.1 Organisationsmanagement-Kreislauf.....	62
2.2.2 Ganzheitliches Organisieren .....	64
2.3 Der instrumentelle Organisationsbegriff .....	66
2.3.1 Funktionaler Organisationsbegriff.....	67
2.3.2 Konfigurativer Organisationsbegriff.....	69
2.3.3 Grenzen des instrumentellen Begriffs.....	70
2.4 Institutioneller Organisationsbegriff.....	71
2.5 Regelwerke in der Organisation .....	73
2.5.1 Formelles Gebilde und Regelwerk.....	75
2.5.2 Informelles Gebilde.....	76
2.6 Verteilungsbeziehungen in der Organisation .....	78
2.6.1 Elemente der Organisation.....	78
2.6.2 Dimensionen der Organisationsstruktur.....	82
2.7 Ziele der Organisation .....	85
2.7.1 Zielanalyse.....	86
2.7.2 Ziele der Organisationslehre .....	88
2.8 Analyse und Synthese der Organisation.....	88
2.8.1 Situationsanalyse.....	88
2.8.2 Organisationssynthese.....	89
2.8.3 Hierarchie und Leitungsspanne.....	93

2.9	Kosten und Leistung der Organisation .....	95
2.9.1	Organisation als Investition.....	95
2.9.2	Beziehung von Strategie und Struktur .....	95
<b>3</b>	<b>Organisationstheorie .....</b>	<b>100</b>
3.1	Theoretisches Fundament .....	100
3.1.1	Organisation als Herrschaftsform .....	101
3.1.2	Organisation als Erfüllungsort .....	101
3.1.3	Organisation als Lebensraum .....	102
3.1.4	Organisation als offenes System .....	102
3.1.5	Organisation als Entscheidungsraum .....	102
3.1.6	Organisation der ökonomischen Kooperation.....	103
3.1.7	Organisation als Evolution .....	103
3.1.8	Organisation als Kulturraum .....	104
3.1.9	Organisation in Selbststeuerung.....	104
3.2	Ansätze der Organisationstheorie .....	105
3.2.1	„Klassische“ Ansätze .....	106
3.2.2	„Neuere“ Ansätze .....	113
3.2.3	Ein Theorie-Mix .....	125
3.2.4	Aktuelle Theoretische Alternativen .....	128
<b>4</b>	<b>Prozessorganisation.....</b>	<b>130</b>
4.1	Koordination und Arbeitsbeziehungen.....	132
4.2	Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation .....	133
4.3	Gegenstand der Ablauforganisation .....	135
4.3.1	Denkansätze in der Prozessorganisation .....	139
4.3.2	Vorteile der Prozessorganisation.....	141
4.3.3	Ziele der Prozessorganisation.....	144
4.3.4	Planen und Modellieren der Geschäftsprozesse.....	145
4.3.5	Prozessoptimierung .....	146
<b>5</b>	<b>Funktionale Organisation.....</b>	<b>147</b>
5.1	Kritische Würdigung traditioneller Struktur.....	147
5.2	Spezialisierung und Koordination .....	149
5.3	Konfiguration der Aufbauorganisation.....	151
5.3.1	Eindimensionale Strukturen .....	151
5.3.2	Mehrdimensionale Strukturen .....	154
5.3.3	Sparten- und Geschäftsbereichsorganisation .....	160
5.3.4	Konzernorganisation .....	165
5.3.5	Strategische Allianzen.....	168

<b>6</b>	<b>Integrative Organisation.....</b>	<b>169</b>
6.1	Gestaltungsrahmen integrativer Organisation .....	172
6.1.1	Ansätze aus der Organisationspsychologie.....	173
6.1.2	Organisationskommunikation und innerbetriebliche Public Relations 177	
6.1.3	Organisationales Lernen.....	178
6.1.4	Ingenieurwissenschaftliche Forschungen zur Fabrikgestaltung .....	179
6.2	Wabenorganisation .....	180
6.3	Basismodelle integrativer Organisation.....	182
6.3.1	Funktionsüberschneidendes Management .....	183
6.3.2	Fraktale Organisation .....	185
6.3.3	Modulare Organisation.....	185
6.4	Center- und Segmentorganisation .....	186
6.5	Gruppenarbeit .....	190
6.5.1	Einführung der Gruppenarbeit .....	191
6.5.2	Traditionelle Gruppenfabrikation.....	194
6.5.3	Ausprägungen erfolgreicher Gruppenarbeit.....	195
6.5.4	Mitarbeiterqualifikation in der Arbeitsgruppe .....	196
6.5.5	Führung in der Gruppenarbeit.....	199
6.5.6	Organisatorische Grundstrukturen der Gruppenarbeit.....	201
6.6	Lean Production/ Lean Management.....	203
6.7	Groupware-Konzepte.....	208
<b>7</b>	<b>Virtuelle Organisation .....</b>	<b>210</b>
7.1	Arbeitszeit im Wandel .....	211
7.2	Arbeitsplatz im Wandel .....	213
7.3	Dimensionen der Virtualisierung.....	214
7.4	Virtuelle Ansätze und Netzwerke.....	216
7.4.1	Telearbeit.....	218
7.4.2	Interorganisatorische vs. intraorganisatorische Organisation .....	220
7.4.3	Virtuelle Unternehmen.....	221
7.5	Mitarbeiter virtueller Unternehmen.....	224
<b>8</b>	<b>Organisatorischer Wandel.....</b>	<b>227</b>
8.1	Entwicklungen der Gestaltungskonzepte.....	227
8.1.1	Organisationsplanung.....	229
8.1.2	Geplanter Organisatorischer Wandel und Reorganisation.....	230
8.1.3	Organisationsentwicklung.....	232
8.1.4	Reengineering.....	232
8.2	Organisatoren des Wandels .....	237
8.2.1	Leitungsmitglieder .....	237
8.2.2	Organisatoren .....	238

8.2.3	Personalentwickler .....	238
8.2.4	Berater .....	239
8.3	Das Projekt zur Projektimplementierung .....	242
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>245</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>		<b>258</b>