

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

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen der Unternehmensführung	17
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
2 Grundlagen der Organisation	59
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
3	Organisationstheorie	100
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
4	Prozessorganisation.....	130
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
5	Funktionale Organisation.....	147
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

6	Integrative Organisation.....	169
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
7	Virtuelle Organisation	210
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
8	Organisatorischer Wandel.....	227
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
Literaturverzeichnis		245
Abbildungsverzeichnis		258