

Prof. Dr. Gilbert J. B. Probst

unter Mitarbeit von

Jean-Yves Mercier  
Olivier Bruggimann  
Aina Rakotobarison

# Organisation Strukturen Lenkungsinstrumente Entwicklungsperspektiven

Aus dem Französischen von Gaby Krause und  
Barbara Vaccaro



verlag  
moderne Industrie

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Vorwort</b> .....                                                                          | <b>.15</b> |
| <b>Was Sie wissen sollten, bevor Sie weiterlesen</b> .....                                    | <b>.17</b> |
| <b>Erster Teil: Gestalten der Organisation</b> .....                                          | <b>.23</b> |
| <b>1. Kapitel: Der Fall Logimed</b> .....                                                     | <b>.25</b> |
| <b>2. Kapitel: Aufbauorganisation</b> .....                                                   | <b>.43</b> |
| I. Grundstruktur und Detailstruktur .....                                                     | 47         |
| II. Allgemeine Unternehmensstruktur .....                                                     | 49         |
| a) Das Organigramm als Hilfsmittel der Präsentation .....                                     | 49         |
| b) Organisationsformen .....                                                                  | 51         |
| 1. Linienorganisation .....                                                                   | 51         |
| 2. Funktionale Organisation .....                                                             | 53         |
| 3. Stab-Linien-Organisation .....                                                             | 54         |
| 4. Organisation mit Zentralbereichen .....                                                    | 57         |
| 5. Matrixorganisation und mehrdimensionale Strukturen .....                                   | 58         |
| c) Die wichtigsten Strukturierungskriterien .....                                             | 60         |
| 1. Gliederung nach Funktionsbereichen .....                                                   | 61         |
| 2. Gliederung nach strategischen Gesichtspunkten .....                                        | 63         |
| 2.1 Gliederung nach Produktbereichen .....                                                    | 64         |
| 2.2 Gliederung nach Marktbereichen .....                                                      | 67         |
| d) Konkordanz und Kohärenz zwischen Organisationsformen und<br>Strukturierungskriterien ..... | 69         |
| e) Untemehmenskonzentration: Organisationsstruktur einer Holding ..                           | 75         |
| f) Entscheidungsparameter bei der Wahl der Organisationsstruktur ...                          | 78         |
| III. Stellenbeschreibung .....                                                                | 81         |
| IV. Beurteilungskriterien für Stellen und Stelleninhaber .....                                | 89         |
| V. Funktionendiagramm .....                                                                   | 95         |

|      |                                                                                     |     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| VI.  | Einsatz organisatorischer Hilfsmittel in der Praxis. . . . .                        | 97  |
|      | a) Komplementarität. . . . .                                                        | 97  |
|      | b) Das Unternehmen und der Anwendungsgrad organisatorischer<br>Instrumente. . . . . | 99  |
|      | c) Individuum und Struktur. . . . .                                                 | 100 |
|      | d) Delegation. . . . .                                                              | 101 |
|      | e) Die Schaffung der Organisationshilfsmittel. . . . .                              | 102 |
| VII. | Fazit . . . . .                                                                     | 103 |

**3. Kapitel: Ablauforganisation. . . . . 105**

|      |                                                           |     |
|------|-----------------------------------------------------------|-----|
| I.   | Ziele der Ablauforganisation. . . . .                     | 108 |
|      | a) Erhebungstechniken in der Ablaufanalyse. . . . .       | 110 |
|      | b) Gestaltung der Ablauforganisation. . . . .             | 111 |
| II.  | Grafische Darstellung des räumlichen Ablaufs. . . . .     | 115 |
|      | a) Spektrum und Analyse manueller Aktivitäten. . . . .    | 115 |
|      | b) Arbeitsablaufdiagramme. . . . .                        | 117 |
|      | c) Flußdiagramm und Soziogramm. . . . .                   | 119 |
| III. | Grafische Darstellung des zeitlichen Ablaufs. . . . .     | 123 |
|      | a) Histogramm (Gantt-Diagramm). . . . .                   | 123 |
|      | b) Netzplantechnik nach dem PERT-System. . . . .          | 126 |
|      | c) Weitere Instrumente des Speed Management. . . . .      | 130 |
| IV.  | Die Formalisierung von Abläufen und Prozessen. . . . .    | 137 |
|      | a) Grafiken mit Texteinbindung . . . . .                  | 137 |
|      | 1. Blockdiagramme. . . . .                                | 138 |
|      | 2. Ablaufschaubilder oder Arbeitsablaufdiagramme. . . . . | 139 |
|      | 2.1 Stellenablaufpläne. . . . .                           | 139 |
|      | 2.2 Dokumentenlaufkarten. . . . .                         | 141 |
|      | 2.3 Arbeitsablaufkarten. . . . .                          | 143 |
|      | b) Programmablauf- und Arbeitsflußdiagramm. . . . .       | 146 |
| V    | Fazit . . . . .                                           | 149 |

**4. Kapitel: Organisation und Management aus ganzheitlicher Sicht 151**

|      |                                                        |     |
|------|--------------------------------------------------------|-----|
| I.   | Fragen, die vorab zu klären sind. . . . .              | 151 |
| II.  | Perspektiven des organisatorischen Gestaltens. . . . . | 161 |
| III. | Die Organisation als Ganzes. . . . .                   | 168 |
| IV.  | Management aus ganzheitlicher Sicht . . . . .          | 170 |
| V    | Fazit . . . . .                                        | 176 |

**Zweiter Teil: Führen des organisatorischen Wandels. . . . .179**

**5. Kapitel: Gründe für den organisatorischen Wandel. . . . .181**

I. Sinn und Zweck der Organisation . . . . .181

II. Sinn und Zweck der Reorganisation . . . . .185

    a) Die wichtigsten Reorganisationsfaktoren . . . . .186

        1. Technologie . . . . .186

        2. Strategie . . . . .189

        3. Unternehmenskultur . . . . .194

        4. Machtstruktur . . . . .196

        5. Unternehmenskonfiguration . . . . .201

        6. Änderungsdynamik . . . . .203

    b) Der evolutionäre Prozeß des Unternehmens . . . . .206

III. Der Reorganisationsprozeß . . . . .209

**6. Kapitel: Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problem-  
situation. . . . .213**

I. Problemsituation erkennen . . . . .214

II. Ziele festlegen . . . . .220

III. Projektauslösung . . . . .223

    a) Einfache oder komplexe Problemsituation . . . . .223

    b) Machbarkeit und Nutzen . . . . .224

IV. Projektdurchführung . . . . .225

    a) Festlegen der zu besetzenden Funktionen . . . . .225

        1. Einfluß der Technologie auf die Projektdurchführung . . . . .227

        2. Einfluß der Strategie auf die Projektdurchführung . . . . .230

        3. Einfluß der Unternehmenskultur auf die Projektdurchführung .. . . .231

        4. Einfluß der Machtstruktur auf die Projektdurchführung . . . . .232

        5. Einfluß der Konfiguration auf die Projektdurchführung . . . . .233

    b) Auswählen der Teamangehörigen . . . . .237

        1. Kontextbezogenes Anwerben von Mitarbeitern . . . . .237

        2. Kontextbezogenes Auswählen von Bewerbern . . . . .238

        3. Auswählen des externen Beraters . . . . .241

V. Projektorganisation . . . . .243

    a) Formalisieren des Projekts . . . . .243

        1. Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen . . . . .244

        2. Kommunikationsprozesse . . . . .247

    b) Die Projektstruktur . . . . .251

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7. Kapitel: Analysieren der Wirkungsverläufe</b> . . . . .                          | <b>259</b> |
| I.  Netzwerkdarstellung der Wirkungsbeziehungen . . . . .                              | 260        |
| II. Feinanalyse . . . . .                                                              | 266        |
| a) Interne Faktoren . . . . .                                                          | 269        |
| 1.  Konfiguration . . . . .                                                            | 270        |
| 2.  Technologie . . . . .                                                              | 273        |
| 3.  Strategien . . . . .                                                               | 277        |
| 4.  Unternehmenskultur . . . . .                                                       | 286        |
| 5.  Machtstruktur . . . . .                                                            | 290        |
| b) Die Umweltentwicklung . . . . .                                                     | 296        |
| 1.  Ökologische Umwelt . . . . .                                                       | 298        |
| 2.  Technologische Umwelt . . . . .                                                    | 299        |
| 3.  Ökonomische Umwelt . . . . .                                                       | 300        |
| 4.  Juristische Umwelt . . . . .                                                       | 302        |
| 5.  Politische Umwelt . . . . .                                                        | 303        |
| 6.  Soziale Umwelt . . . . .                                                           | 304        |
| c) Das Netzwerk . . . . .                                                              | 306        |
| III. Die Bedeutung der personellen, räumlichen und zeitlichen Komponenten . . . . .    | 308        |
| a) Die Mitarbeiter . . . . .                                                           | 308        |
| b) Die Räumlichkeiten . . . . .                                                        | 316        |
| c) Der Zeitfaktor . . . . .                                                            | 320        |
| d) Erhebungstechniken . . . . .                                                        | 322        |
| <br>                                                                                   |            |
| <b>8. Kapitel: Erfassen und Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten</b> . . . . . | <b>333</b> |
| I.  Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren . . . . .                                 | 334        |
| II. Szenarien und Synthese . . . . .                                                   | 338        |
| <br>                                                                                   |            |
| <b>9. Kapitel: Abklären der Lenkungsmöglichkeiten</b> . . . . .                        | <b>345</b> |
| I.  Ermitteln der lenkbaren Faktoren . . . . .                                         | 346        |
| II. Lösungssuche . . . . .                                                             | 347        |
| III. Konsequenzen der Lösungsvorschläge . . . . .                                      | 353        |
| IV. Indikatoren zur Überwachung der Problemsituation festlegen . . . . .               | 355        |
| <br>                                                                                   |            |
| <b>10. Kapitel: Planen von Strategien und Maßnahmen</b> . . . . .                      | <b>359</b> |
| I.  Bewerten der Vorschläge und Strategiewahl . . . . .                                | 360        |
| II. Präsentation der neuen Strategie . . . . .                                         | 363        |
| III. Durchführungsplanung . . . . .                                                    | 366        |

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>11. Kapitel: Verwirklichung der Problemlösung</b> . . . . .                         | <b>371</b> |
| I. Umsetzung . . . . .                                                                 | 372        |
| a) Kommunikation . . . . .                                                             | 372        |
| b) Beibehalten der Ziele und Anpassungsfähigkeit . . . . .                             | 378        |
| II. Strategisches Controlling . . . . .                                                | 383        |
| a) Organisation oder Reorganisation? . . . . .                                         | 383        |
| b) Hilfsmittel im Rahmen des Controlling . . . . .                                     | 385        |
| c) Folgen des Projekt-Controlling . . . . .                                            | 387        |
| <b>12. Kapitel: Menschliches Verhalten als Motor der Organisation</b> ..               | <b>391</b> |
| <br>                                                                                   |            |
| <b>Dritter Teil: Fördern der Unternehmensentwicklung</b> . . . . .                     | <b>397</b> |
| <br>                                                                                   |            |
| <b>13. Kapitel: Handlung und Bezugsrahmen</b> . . . . .                                | <b>399</b> |
| I. Die neuen Anforderungen an das Unternehmen . . . . .                                | 403        |
| a) Neue Technologien . . . . .                                                         | 403        |
| b) Evolution der Aufgabengestaltung . . . . .                                          | 405        |
| 1. Wettbewerbsfähigkeit . . . . .                                                      | 406        |
| 2. Liberalisierung und Konzentration . . . . .                                         | 410        |
| 3. In einer Konzernstruktur leben . . . . .                                            | 412        |
| c) Veränderung in den Werthaltungen . . . . .                                          | 415        |
| II. Evolution des Managements . . . . .                                                | 419        |
| a) Klassischer Ansatz . . . . .                                                        | 421        |
| b) Beziehungsorientierter Ansatz (oder Human-Relations-Bewegung) . . . . .             | 424        |
| c) Neoklassischer Ansatz . . . . .                                                     | 431        |
| d) Kybernetischer Ansatz. Ein Beispiel: Das lebensfähige System . . . . .              | 434        |
| e) Entscheidungsorientierter Ansatz . . . . .                                          | 442        |
| f) Systemischer Ansatz . . . . .                                                       | 444        |
| III. Emergenz und Notwendigkeit der Entwicklung . . . . .                              | 449        |
| a) Von der Produktivität zur Entwicklung . . . . .                                     | 449        |
| b) Was ist Entwicklung? . . . . .                                                      | 450        |
| c) Grundvoraussetzungen der Entwicklung . . . . .                                      | 452        |
| <br>                                                                                   |            |
| <b>14. Kapitel: Basiskonzepte eines entwicklungsorientierten Managements</b> . . . . . | <b>457</b> |
| I. Wirklichkeits- und Sinnkonstruktion . . . . .                                       | 458        |
| a) Subjektive Wirklichkeitskonstruktion . . . . .                                      | 458        |
| b) Geteilte Wirklichkeitskonstruktion . . . . .                                        | 459        |
| c) Das Prinzip der Toleranz . . . . .                                                  | 461        |
| d) Das Prinzip der Verantwortung . . . . .                                             | 462        |

|                                                                                                            |                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| II.                                                                                                        | Organisationales Lernen . . . . .                                                              | 464        |
|                                                                                                            | a) Individuelles Lernen . . . . .                                                              | 465        |
|                                                                                                            | 1. Warum der Mensch lernt . . . . .                                                            | 465        |
|                                                                                                            | 2. Wie der Mensch lernt . . . . .                                                              | 465        |
|                                                                                                            | b) Institutionelles oder organisationales Lernen . . . . .                                     | 471        |
|                                                                                                            | 1. Zum Phänomen des organisationalen Lernens. . . . .                                          | 471        |
|                                                                                                            | 2. Handlungstheorien: offizielle Theorie und Gebrauchstheorie ..                               | 473        |
|                                                                                                            | 3. Lernebenen. . . . .                                                                         | 474        |
|                                                                                                            | c) Der Lernvertrag als Beispiel des Managements des organisationalen Lernens. . . . .          | 479        |
| III.                                                                                                       | Selbstorganisation . . . . .                                                                   | 481        |
|                                                                                                            | a) Komplexität . . . . .                                                                       | 482        |
|                                                                                                            | b) Selbstreferenz. . . . .                                                                     | 484        |
|                                                                                                            | c) Redundanz. . . . .                                                                          | 486        |
|                                                                                                            | d) Autonomie. . . . .                                                                          | 487        |
| IV.                                                                                                        | Zusammenfassung. . . . .                                                                       | 488        |
| <br>                                                                                                       |                                                                                                |            |
| <b>15. Kapitel: Entwicklungsbezogene Gestaltungsperspektiven ....</b>                                      |                                                                                                | <b>491</b> |
| I.                                                                                                         | Identität . . . . .                                                                            | 491        |
| II.                                                                                                        | Heterarchie. . . . .                                                                           | 494        |
| III.                                                                                                       | Flexibilität . . . . .                                                                         | 498        |
| IV.                                                                                                        | Die Gestaltung eines entwicklungsorientierten Kontextes. . . . .                               | 502        |
|                                                                                                            | a) Proaktivität . . . . .                                                                      | 503        |
|                                                                                                            | b) Prosozialität . . . . .                                                                     | 504        |
|                                                                                                            | c) Partizipation. . . . .                                                                      | 504        |
| <br>                                                                                                       |                                                                                                |            |
| <b>16. Kapitel: Instrumente als Gestaltungshilfen eines Managements von Entwicklungsprozessen. . . . .</b> |                                                                                                | <b>507</b> |
| I.                                                                                                         | Entwicklungsorientierte Aufgabenstrukturierung . . . . .                                       | 507        |
|                                                                                                            | a) Job-Enlargement (Aufgabenerweiterung). . . . .                                              | 508        |
|                                                                                                            | b) Job-Enrichment (Aufgabenbereicherung). . . . .                                              | 509        |
|                                                                                                            | c) Job-Rotation (Aufgabenwechsel). . . . .                                                     | 511        |
| II.                                                                                                        | Instrumente zur Förderung der individuellen Entwicklung . . . . .                              | 513        |
|                                                                                                            | a) Fortbildungsveranstaltungen . . . . .                                                       | 513        |
|                                                                                                            | b) Mentoring, Patenschaft, Coaching und Counseling . . . . .                                   | 518        |
|                                                                                                            | c) Job-Sharing. . . . .                                                                        | 520        |
|                                                                                                            | d) Befristeter Austausch, Besuche bei anderen Einheiten, betriebliche Veranstaltungen. . . . . | 521        |

|                                                                                            |                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| e)                                                                                         | Seminare . . . . .                                                                       | 522        |
| f)                                                                                         | Flexible Arbeitszeiten . . . . .                                                         | 523        |
| g)                                                                                         | Komplementäre Maßnahmen . . . . .                                                        | 527        |
| III.                                                                                       | Strukturen der Gruppenarbeit . . . . .                                                   | 528        |
| a)                                                                                         | Temporäre Gruppen oder Gruppen mit begrenztem Aufgabenbereich . . . . .                  | 528        |
| 1.                                                                                         | Qualitätszirkel . . . . .                                                                | 528        |
| 2.                                                                                         | Andere Teamformen . . . . .                                                              | 533        |
| b)                                                                                         | Permanente Teams: autonome Arbeitsgruppen . . . . .                                      | 534        |
| IV.                                                                                        | Ganzheitliche Instrumente eines entwicklungsbezogenen Managements . . . . .              | 536        |
| a)                                                                                         | Leitbild . . . . .                                                                       | 537        |
| b)                                                                                         | Partizipatives Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung). . . . .        | 543        |
| c)                                                                                         | Organisationsentwicklung (OE). . . . .                                                   | 559        |
| d)                                                                                         | Wege zu einer entwicklungsfreundlichen Struktur. . . . .                                 | 564        |
| 1.                                                                                         | Kollegialer Strukturansatz . . . . .                                                     | 565        |
| 2.                                                                                         | Sozialer Strukturansatz. . . . .                                                         | 569        |
| 3.                                                                                         | Evolutiver Strukturansatz. . . . .                                                       | 571        |
| 4.                                                                                         | Multidimensionale Struktur. . . . .                                                      | 572        |
| 5.                                                                                         | Modulare und polyzentrische Struktur. . . . .                                            | 576        |
| 6.                                                                                         | Neue Strukturierungstendenzen. . . . .                                                   | 579        |
| V.                                                                                         | Fazit . . . . .                                                                          | 590        |
| <br>                                                                                       |                                                                                          |            |
| <b>17. Kapitel: Entwicklungsorientiertes Management aus ganzheitlicher Sicht . . . . .</b> |                                                                                          | <b>591</b> |
| I.                                                                                         | Paradoxien eines entwicklungsorientierten Managements aus ganzheitlicher Sicht . . . . . | 591        |
| II.                                                                                        | Ein Beispiel: Lafarge-Coppee . . . . .                                                   | 593        |
| a)                                                                                         | Methoden . . . . .                                                                       | 595        |
| b)                                                                                         | Unternehmenspolitik . . . . .                                                            | 595        |
| c)                                                                                         | Entwicklung . . . . .                                                                    | 596        |
| III.                                                                                       | Fazit . . . . .                                                                          | 596        |
| <br>                                                                                       |                                                                                          |            |
| <b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>                                                      |                                                                                          | <b>605</b> |
| <br>                                                                                       |                                                                                          |            |
| <b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>                                                      |                                                                                          | <b>623</b> |