

**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> .....  | 15 |
| <b>Was Sie wissen sollten, bevor Sie weiterlesen</b> .....                                    | 17 |
| <b>Erster Teil: Gestalten der Organisation</b> .....  | 23 |
| <b>1. Kapitel: Der Fall Logimed</b> .....   | 25 |
| <b>2. Kapitel: Aufbauorganisation</b> .....   | 43 |
| 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) Unternehmenskonzentration: 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        |
| <b>3. Kapitel: Ablauforganisation</b>                                   | .....  | <b>105</b> |
| 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        |
| <b>4. Kapitel: Organisation und Management aus ganzheitlicher Sicht</b> | .....  | <b>151</b> |
| 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        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Zweiter Teil: Führen des organisatorischen Wandels</b> .....                         | 179 |
| <b>5. Kapitel: Gründe für den organisatorischen Wandel</b> .....                        | 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 |
| <b>6. Kapitel: Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problem-<br/>situation</b> ..... | 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> .....                              | 259     |
| 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> ..... | <br>333 |
| I. Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren .....                                      | 334     |
| II. Szenarien und Synthese .....   | 338     |
| <br><b>9. Kapitel: Abklären der Lenkungsmöglichkeiten</b> .....                        | <br>345 |
| 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> .....                      | <br>359 |
| I. Bewerten der Vorschläge und Strategiewahl .....                                     | 360     |
| II. Präsentation der neuen Strategie .....   | 363     |
| III. Durchführungsplanung .....  | 366     |

|  |     |
|--|-----|
| <b>11. Kapitel: Verwirklichung der Problemlösung</b> .....                             | 371 |
| 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> ..               | 391 |
| <br><b>Dritter Teil: Fördern der Unternehmensentwicklung</b> .....                     | 397 |
| <br><b>13. Kapitel: Handlung und Bezugsrahmen</b> .....                                | 399 |
| 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> ..... | 457 |
| 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<br>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> . . . .                                    |  | 491 |
| 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<br/>von Entwicklungsprozessen</b> ..... |  | 507 |
| 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<br>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        |
| <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-Coppée .....  | 593        |
| a) Methoden .....   | 595        |
| b) Unternehmenspolitik .....  | 595        |
| c) Entwicklung .....  | 596        |
| III. Fazit .....  | 596        |
| <b>Literaturverzeichnis</b> .....   | <b>605</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> .....   | <b>623</b> |