

Ryf · Die atomisierte Organisation

Balz Ryf

Die atomisierte Organisation

GABLER

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ryf, Balz:

Die atomisierte Organisation : ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotential / Balz Ryf. – Wiesbaden : Gabler, 1993

ISBN 978-3-322-99171-3 ISBN 978-3-322-99170-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-99170-6

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1993

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1993

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Stoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Satz: Satzstudio RESchulz, Dreieich-Buchsschlag

Für Cornelia

„Potentiale stecken nicht in Gebäuden, Maschinen, Patenten, Rezepturen, Computerprogrammen und Markenbildern. Denn alle diese Dinge sind tote Gegenstände, wenn sie nicht von Menschen zum Leben erweckt werden. Die Fähigkeit einer Unternehmensführung zeigt sich gerade darin, ob es gelingt, diese Möglichkeiten zu entdecken und zur Wirkung zu bringen. Deshalb können alle Potentiale ausschließlich in Menschen wirken.“

Rudolf Mann

Vorwort

Die Einsicht, daß letztlich nicht Maschinen und Systeme, Produkte und Programme für den Erfolg von Unternehmen verantwortlich sind, sondern *Menschen*, die mit ihrer Schaffenskraft und Fantasie diese Dinge erst möglich gemacht haben, muß schon fast als Gemeinplatz bezeichnet werden. Trotzdem besteht eine gewisse Ratlosigkeit, wenn es darum geht, diese an sich triviale Aussage auch tatsächlich umzusetzen. Mit diesem Buch möchte ich hierzu einen Beitrag leisten und an dieser Stelle all jenen danken, die mich bei meinem Vorhaben unterstützt haben.

Dazu gehört einmal Prof. Dr. C. Pümpin von der Hochschule St. Gallen. Ihm verdanke ich wesentliche Impulse für dieses Buch. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter und persönlicher Assistent konnte ich von ihm nicht nur in fachlicher, sondern auch in menschlicher Hinsicht viel profitieren. Auch Prof. Dr. P. Gomez, ebenfalls von der Hochschule St. Gallen, danke ich für die Unterstützung und die vielen wertvollen Anregungen.

Zu Dank verpflichtet bin ich aber auch all den Interviewpartnern, welche sich zum Teil sehr viel Zeit genommen haben, ihre oft nur schwer zu kommunizierenden – weil im Prinzip nur „erlebbaren“ – Unternehmenskonzepte verständlich und vertraut zu machen.

Meinen Eltern danke ich, daß sie mir das Studium, welches den Grundstock für dieses Buch legte, möglich gemacht haben.

Frau Monika Mosberger danke ich für die sorgfältige Durchsicht des Manuskriptes.

Mein größter Dank gilt aber meiner Frau Cornelia. Mit ihrer fröhlichen und unterstützenden Art hat sie mir wesentlich dabei geholfen, die Hochs und Tiefs, die wohl jeder Autor in irgendeiner Weise zu durchleben hat, zu meistern. Auch war sie mir immer wieder eine geduldige ZuhörerIn und kritische Fragestellerin bei den nicht immer sehr geordneten Gedankengängen und Ideen. Ihr sei deshalb mein Buch gewidmet.

Bern, im Januar 1993

BALZ RYF

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Der weite Weg von der Einsicht zur Tat	13
2. Der Stellenwert der Humanressourcen	
im Unternehmen	17
2.1 Die Unternehmensumwelt entwickelt sich	17
2.2 Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt	21
2.3 Entwicklungen in den Absatzmärkten	38
2.4 Entwicklungen bei den technologischen Rahmen- bedingungen	40
2.5 Entwicklungen bei den ökologischen Rahmen- bedingungen	41
2.6 Die Entwicklung des allgemeinen Wettbewerbs- umfeldes	42
2.7 Konsequenzen	42
3. Ein Blick zurück oder: Bisherige Ansätze	
zur umfassenderen Nutzung von Humanressourcen	44
3.1 Wichtige Aspekte bei der Nutzung von Humanressourcen	44
3.2 Ansätze mit Fokussierung auf das physische Arbeitsplatzumfeld	48
3.3 Ansätze mit Fokussierung auf den Menschen und seine individuellen Bedürfnisse	49
3.4 Ansätze mit Fokussierung auf den Arbeitsinhalt	52
3.5 Ansätze mit Fokussierung auf die Beziehung Chef- Mitarbeiter	55
3.6 Ansätze mit Fokussierung auf den Führungsprozeß ...	59
3.7 Ansätze mit Fokussierung auf das Team	60

3.8	Ansätze mit Fokussierung auf die Organisationsstruktur	62
3.9	Unternehmensstrategie und Human Resources	64
3.10	Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur	65
4.	Humanpotential und atomisierte Strukturen	68
4.1	Der ungenutzte Teil menschlicher Leistungsressourcen: das Humanpotential	68
4.2	Gründe für die mangelnde Nutzung	69
4.3	Ausschöpfen von Humanpotential als Grundlage unternehmerischen Erfolgs	71
4.4	Ausschöpfung des Potentials durch atomisierte Strukturen	72
4.5	Warum Atomisierung?	73
5.	Fallstudien	77
5.1	Enator	77
5.2	The Body Shop	92
5.3	Gore	103
5.4	Ebnöther	116
6.	Atomisierte Strukturen: Ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotential	132
6.1	Die Struktur eines atomisierten Unternehmens	133
6.2	Die Arbeitsgestaltung in einem atomisierten Unternehmen	146
6.3	Die Kommunikation in einem atomisierten Unternehmen	155
6.4	Die Leistungsbeurteilung in einem atomisierten Unternehmen	160
6.5	Die Entwicklungsmöglichkeiten in einem atomisierten Unternehmen	168
6.6	Die Ausbildungsschwergewichte in einem atomisierten Unternehmen	175
6.7	Die Wertebasis eines atomisierten Unternehmens	182

7. Die dynamische Perspektive	198
7.1 Wachstum durch Zellteilung	198
7.2 Konsequenzen für die Führung	205
7.3 Die konstitutiven Elemente einer Zelle	208
7.4 Vorgehensvarianten bei der Zellteilung	214
7.5 Die Rolle des Top-Managements: Ein neues Führungsverständnis	217
7.6 Konsequenzen für den praktischen Führungsalltag	226
7.7 Zwischen Chaos und Ordnung	228
7.8 Probleme und Gefahren	229
8. Zum Einsatz atomisierter Organisationen	232
8.1 Instrumente zur Beurteilung von Humanressourcen ...	234
8.2 Die Wirkung von Werthaltungen	240
8.3 Zur Atomisierung von Organisationen	242
8.4 Anwendungsmöglichkeiten und Grenzen des Konzeptes	244
9. Schlußbemerkungen	250
Literaturverzeichnis	251
Verzeichnis der Interviewpartner	265