

Ralf Reichwald / Claudia Höfer / Jürgen Weichselbaumer

Erfolg von Reorganisationsprozessen

Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung

Technische Universität Darmstadt
Fachbereich 1
Betriebswirtschaftliche Bibliothek
Inventar-Nr.: 48.776.....
Abstell-Nr.: A.15/1146.....
.....
.....
.....

1996

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI

1 Informationstechnik, Organisation und Wirtschaftlichkeit 1

1.1 Die Entwicklung des Wirtschaftlichkeitsverständnisses

im historischen Rückblick 1

1.1.1 Das Wirtschaftlichkeitsverständnis in der betriebs- wirtschaftlichen Theorie 1

1.1.1.1 Die traditionelle Denkweise: Dominanz eines eng angelegten Verständnisses von Wirtschaftlichkeit 1

1.1.1.2 Die moderne Denkweise: Ablösung des engen Wirtschaftlichkeitsbegriffs durch ein erweitertes Verständnis von Wirtschaftlichkeit 5

1.1.2 Bewertungskuriositäten in der betrieblichen Praxis 5

1.1.2.1 Das Beispiel Textverarbeitung – ein Wirtschaftlich- keitsmißverständnis in der Bürorationalisierung 7

X 1.1.2.2 Das Beispiel Bürokommunikation – die Wirtschaft- lichkeit entsteht erst im Verbund 10

1.1.2.3 Das Beispiel »lean production« – was in den 70er Jahren unwirtschaftlich war, erweist sich jetzt als Rettung 12

1.2 Wettbewerbssituation, Innovationspotentiale

und Innovationsbarrieren 15

1.2.1 Veränderung der Wettbewerbssituation 15

1.2.2 Wertewandel in Arbeitswelt und Gesellschaft 16

1.2.3 Die Reaktion der Unternehmen: neue Organisationsformen 17

1.2.4 Innovationspotentiale: Mensch, Organisation und Technik 20

1.2.4.1 Die tayloristische Industrieorganisation hat das Innovationspotential der Menschen verschenkt 20

1.2.4.2	Modulare Organisation und Gruppenarbeit: Anpassungsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit sind gefragt	21
1.2.5	Das betriebswirtschaftliche Bewertungsinstrumentarium als Innovationsbarriere	22
1.2.5.1	Produktionskosten und Degressionseffekte	22
1.2.5.2	Koordinationskosten: die Kosten der Arbeitsteilung	24
1.2.5.3	Alte und neue Leitbilder der Unternehmensführung – Spannungsfeld für die Bewertungspraxis	25
2	Betriebliche Reorganisation und Bewertung	29
2.1	Betriebliche Reorganisation und Bewertung im Lichte neuer Wettbewerbsstrategien	29
2.1.1	Der Markt bestimmt den Unternehmenserfolg	29
2.1.2	Reorganisationsansätze im Überblick	29
2.2	Zur Notwendigkeit einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbewertung ..	31
2.2.1	Reorganisation und Wettbewerbsfähigkeit	31
2.2.1.1	Ein neues Zielsystem für die Bewertung von Reorganisationsmaßnahmen	31
2.2.1.2	Schlußfolgerungen für die Bewertung: Strategieorientierung	35
2.2.2	Reorganisation und Beteiligung	36
2.2.2.1	Reorganisationsprozesse: top-down versus bottom-up? ...	36
2.2.2.2	Zur Steuerung von Reorganisationsprozessen durch den Wirtschaftlichkeitsansatz	38
2.2.2.3	Beteiligungsorientierte Bewertung als Prozeß der Konsensfindung	38
2.2.2.4	Schlußfolgerungen für die Bewertung: Beteiligungsorientierung	39
× 2.2.3	Reorganisation und Vernetzung	40
2.2.3.1	Neue Formen der Unternehmenskooperation in technischen und nicht-technischen Netzwerken	40
2.2.3.2	Innovationspotentiale der Informations- und Kommunikationstechnik	41
2.2.3.3	Vernetzung und Bewertung	42
2.2.3.4	Exkurs: Denken in vernetzten Zusammenhängen	43
2.2.3.5	Schlußfolgerungen für die Bewertung: Berücksichtigung von Vernetzung und Verbundeffekten ..	50

2.2.4	Aufgabenintegration, Motivation und Empowerment	51
2.2.4.1	Arbeitsteilung und Reintegration der Arbeit	51
2.2.4.2	Technikzentrierte versus menschenzentrierte Gestaltungsansätze	52
2.2.4.3	Der Arbeitsinhalt als Motivator	55
2.2.4.4	Handlungsspielraum und Eigenverantwortlichkeit (Empowerment)	58
2.2.4.5	Schlußfolgerungen für die Bewertung: Humanzielorientierung	60
2.2.5	Dezentralisierung und Modularisierung	61
2.2.5.1	Grundgedanke der Modularisierung	61
2.2.5.2	Dezentrale Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung	62
2.2.5.3	Das Spektrum der Modularisierungskonzepte	62
2.2.5.4	Konfliktpotentiale zwischen den Modularisierungs- konzepten auf den verschiedenen Unternehmensebenen ..	68
2.2.5.5	Schlußfolgerungen für die Bewertung: Instrumentelle Unterstützung für Bewertungsprozesse in autonomen Gruppenorganisationen	70
2.3	Verfahren zur Bewertung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen in Theorie und Praxis	71
2.3.1	Eng angelegte Wirtschaftlichkeitsverfahren	72
2.3.2	Erweiterte Wirtschaftlichkeitsverfahren	75
2.3.3	Die Wirtschaftlichkeitsverfahren im Überblick	84
2.3.4	Exkurs: Angrenzende Verfahren und Methoden zur Berücksichtigung von Verbundwirkungen	88
2.4	Wie behilft sich die Praxis bei der Bewertung von Reorganisationen? – Eine Fallstudienanalyse	100
2.4.1	Bewertung ex-ante: Projektinitiierung – Genehmigungsprozeß – Projektbewilligung	103
2.4.2	Bewertung projektbegleitend: Projektorganisation – Bewertungsmethoden	110
2.4.3	Bewertung ex-post: Projektkontrolle	115
2.4.4	Zusammenfassende Beurteilung	117

3	Erweiterte Wirtschaftlichkeit – eine neue Methodik zur arbeits- und strategieorientierten Bewertung von Reorganisationsmaßnahmen	119
✕	3.1 Ein Mehr-Ebenen-Ansatz zur ganzheitlichen Bewertung von Reorganisationsprozessen	119
	3.1.1 Ein Grundkonzept für den Bewertungsansatz	119
	3.1.2 In welche einzelnen Phasen zerfällt der Bewertungsprozeß?	124
✕	3.2 Merkmale und Vorgehenskonzept der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	125
	3.2.1 Bewertung als Beteiligungsprozeß	125
	3.2.2 Zielfindung und Strategieorientierung	132
	3.2.2.1 Festlegung der relevanten Ziele (Zielkategorienauswahl)	132
	3.2.2.2 Ableitung von Teilzielen	133
	3.2.2.3 Operationalisierung von Teilzielen	134
	3.2.3 Ein Kriterienkatalog zur Unterstützung der strategieorientierten Zielfindung	138
	3.2.3.1 Humanzielorientierung: Bewertungskriterien aus Sicht des Mitarbeiters (Ebene I)	141
	3.2.3.2 Markt- und Kundenorientierung: Bewertungskriterien aus Unternehmenssicht (Ebene II)	156
	3.2.3.3 Externe Effekte: Bewertungskriterien aus gesellschaftlicher Perspektive (Ebene III)	207
	3.2.4 Maßnahmengenerierung, Vernetzung und Verbundeffekte	212
	3.2.4.1 Erfassung von Zielinterdependenzen (Zielvernetzung)	212
	3.2.4.2 Ermittlung von Maßnahmen zur Beeinflussung der Teilziele (Maßnahmengenerierung)	212
	3.2.4.3 Erfassung der Verträglichkeit der Maßnahmen untereinander (Maßnahmenvernetzung)	215
	3.2.5 Ganzheitliche Bewertung	216
	3.2.5.1 Zielgewichtung	216
	3.2.5.2 Bewertung der Maßnahmen im Hinblick auf die ganzheitliche Zielerfüllung	218
	3.2.5.3 Auswahlentscheidung	223
	3.3 Moderationstechniken und Tools zur Unterstützung gruppenbezogener Bewertungsprozesse	226
	3.3.1 Brainstorming-Methoden	227
	3.3.2 Brainwriting-Methoden	229
	3.3.3 Metaplanteknik	230

3.3.4	Ein DV-gestütztes BewertungsTool als Moderationshilfsmittel	231
3.3.5	Gesamtübersicht: In welchen Bewertungsphasen sind welche Arbeitstechniken und Hilfsmittel sinnvoll?	243
3.4	Ein Fallbeispiel aus der betrieblichen Anwendung	245
3.4.1	Beschreibung der allgemeinen Unternehmensbedingungen	245
3.4.2	Ausgangssituation im Arbeitskreis ›Bearbeitungszentrum‹	246
3.4.3	Reorganisationsprozeß und Bewertung im Arbeitskreis ›Bearbeitungszentrum‹	248
Literaturverzeichnis		273
Stichwortverzeichnis		287