

Ralf Reichwald / Claudia Höfer / Jürgen Weichselbaumer

# Erfolg von Reorganisationsprozessen

Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung

<b>Technische Universität Darmstadt</b>
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 Büro-rationalisierung ..... 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
<b>2</b>	<b>Betriebliche Reorganisation und Bewertung .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1</b>	<b>Betriebliche Reorganisation und Bewertung im Lichte neuer Wettbewerbsstrategien .....</b>	<b>29</b>
2.1.1	Der Markt bestimmt den Unternehmenserfolg .....	29
2.1.2	Reorganisationsansätze im Überblick .....	29
<b>2.2</b>	<b>Zur Notwendigkeit einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbewertung ..</b>	<b>31</b>
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
<b>2.3</b>	<b>Verfahren zur Bewertung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen in Theorie und Praxis</b> .....	<b>71</b>
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
<b>2.4</b>	<b>Wie behilft sich die Praxis bei der Bewertung von Reorganisationen? – Eine Fallstudienanalyse</b> .....	<b>100</b>
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

<b>3</b>	<b>Erweiterte Wirtschaftlichkeit – eine neue Methodik zur arbeits- und strategieorientierten Bewertung von Reorganisationsmaßnahmen</b> .....	119
✕ 3.1	<b>Ein Mehr-Ebenen-Ansatz zur ganzheitlichen Bewertung von Reorganisationsprozessen</b> .....	119
3.1.1	Ein Grundkonzept für den Bewertungsansatz .....	119
3.1.2	In welche einzelnen Phasen zerfällt der Bewertungsprozeß? .....	124
✕ 3.2	<b>Merkmale und Vorgehenskonzept der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung</b> .....	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
<b>3.3</b>	<b>Moderationstechniken und Tools zur Unterstützung gruppenbezogener Bewertungsprozesse</b> .....	226
3.3.1	Brainstorming-Methoden .....	227
3.3.2	Brainwriting-Methoden .....	229
3.3.3	Metaplantchnik .....	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
<b>3.4</b>	<b>Ein Fallbeispiel aus der betrieblichen Anwendung .....</b>	<b>245</b>
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
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>273</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>		<b>287</b>