



Karl Dörler

# Reorganisationsen in mittleren Unternehmungen

INHALTSVERZEICHNIS

0.	ZIELSETZUNG UND ÜBERBLICK	1
1.	GRUNDLEGUNG	4
1.1	EIGENHEITEN UND BEDEUTUNG DER MITTLEREN UNTERNEHMUNGEN	4
1.11	Abgrenzung der "mittleren" Unternehmungen	4
1.12	Die mittleren Unternehmungen in der Gesamtwirtschaft	7
1.13	Innere Merkmale mittlerer Unternehmungen	10
1.131	Der personale Charakter und die Rolle der Eigentümer-Unternehmer	10
1.132	Konzentration der Führungsaufgaben auf wenige Personen	12
1.133	Überschaubarkeit und unmittelbare Beziehungen	13
1.134	"Familiäre" Einflussverhältnisse	15
1.2	WESEN DER ORGANISATION UND DER REORGANISATIONEN	16
1.21	Unternehmungen als zielgerichtete Zweckgebilde	16
1.22	Organisation als Netzwerk der inneren Beziehungen	18
1.23	Reorganisationen als gezielte Organisationsänderungen	20
1.231	Organisationsänderungen	20
1.232	Organisieren als zielgerichtetes Handeln	21
1.233	Reorganisationen als wichtige Änderungen	23
2.	REORGANISATIONEN IN MITTLEREN UNTERNEHMUNGEN IM SPIEGELBILD EINER UMFRAGE	29
2.1	ÜBERBLICK ÜBER DIE UMFRAGE	29
2.11	Zielsetzungen und Fragestellungen	29
2.12	Methodik und Ablauf der Untersuchung	30
2.121	Die Gestaltung des Fragebogens	30
2.122	Der Ablauf der Umfrage	32
2.123	Zur Auswertung der Fragebogen	33
2.13	Die antwortenden mittleren Unternehmungen	35
2.131	Die beteiligten Unternehmungen	35
2.132	Die auskunftgebenden Personen	38

2.2	IN MITTLEREN UNTERNEHMUNGEN ERFOLGTE REORGANISATIONEN	39
2.21	Mittlere Unternehmungen, die Reorganisationen durchführten	39
2.22	Die durchgeführten grösseren Reorganisationen	41
2.221	Die Inhalte der erfolgten Reorganisationen	41
2.222	Querverbindungen zwischen den Reorganisationsinhalten	46
2.223	"Typische Reorganisationen" in mittleren Unternehmungen	48
2.23	Die wichtigsten Reorganisationen mittlerer Unternehmungen	49
2.3	HINTERGRÜNDE UND BEGLEITUMSTÄNDE DER REORGANISATIONEN	52
2.31	Gründe und Anlässe für die Reorganisationen	52
2.311	Gründe für die Reorganisationen	53
2.312	Anlässe für Reorganisationen	57
2.32	Fördernisse für Reorganisationen	59
2.321	Arten von Fördernissen	59
2.322	Hervorhebung von Zusammenhängen	62
2.33	Hindernisse für Reorganisationen	64
2.331	Arten von Hindernissen	64
2.332	Anmerkungen und Hervorhebung von Zusammenhängen	69
2.333	Verbindende Betrachtung der Fördernisse und Hindernisse	73
2.34	Der Zeitpunkt der Reorganisationen	74
2.4	BETEILIGTE AN REORGANISATIONEN	77
2.41	Arbeitseinsatz und Einfluss	77
2.42	Die Hauptgestalter der Reorganisationen	83
2.5	VORGEHENS- UND ARBEITSWEISEN BEIM REORGANISIEREN	86
2.51	Angewendete Vorgehens- und Arbeitsweisen	86
2.511	Die Bedeutung der einzelnen Vorgehens- und Arbeitsweisen	87
2.512	Vorgehensweisen und mitwirkende Personen	90
2.513	Unterschiedliche Anwendung der Vorgehens- und Arbeitsweisen	91
2.514	Zur Effizienz der Vorgehens- und Arbeitsweisen	94
2.52	Begründungen für das Vorgehen	97
2.521	Begründungen für das Vorgehen und ihre Bedeutung	97
2.522	Für und Wider der einzelnen Vorgehensweisen	103
2.523	Unterschiede nach Unternehmungen und Reorganisationsinhalten	107
2.524	Schlussfolgerungen über das Vorgehen	109
2.6	ERFOLGE UND ERFOLGSFAKTOREN DER REORGANISATIONEN	111
2.61	Die Erfolge der Reorganisationen	111
2.62	Erfolgsfaktoren für Reorganisationen in mittleren Unternehmungen	115
2.621	Besonders erfolgversprechende Rahmenbedingungen	115
2.622	Zu den beteiligten Personen	118
2.623	Erfolgreiches Vorgehen	119

3.	EIN RAHMENKONZEPT FÜR REORGANISATIONEN IN MITTLEREN UNTERNEHMUNGEN	125
3.1	LEITLINIEN UND AUFBAU DES RAHMENKONZEPTES	125
3.11	Leitsätze des Rahmenkonzeptes	125
3.12	Fragestellungen und Aufbau des Rahmenkonzeptes	128
3.2	DIE ANTRIEBSKRÄFTE FÜR REORGANISATIONEN	131
3.21	Wille zur Reorganisation	132
3.211	Gründe für Reorganisationen	133
3.212	Die Entstehung des Willens zur Reorganisation	135
3.213	Die Bedeutung des Willens für die Reorganisation	139
3.22	Sachkenntnis zur Reorganisation	141
3.221	Wesen und Inhalte der Sachkenntnis beim Reorganisieren	141
3.222	Einsatz der Sachkenntnis beim Reorganisieren	144
3.223	Entstehung, Erweiterung und Vertiefung der Sachkenntnis	148
3.23	Durchsetzungsvermögen für die Reorganisation	152
3.231	Formen und Grundlagen des Einflusses bei Reorganisationen	152
3.232	Widerstand gegen Reorganisationen	156
3.233	Die Durchsetzung der Reorganisation	160
3.24	Die Zusammenfassung der Antriebskräfte	165
3.3	DIE BETEILIGTEN AN REORGANISATIONEN	167
3.31	Beteiligte nach Stellung und Aufgabe in der Unternehmung	168
3.311	Geschäftsführer und Eigentümer	169
3.312	Betroffene Führungskräfte und Führungsstäbe	173
3.313	Betroffene Mitarbeiter und ihre Vertrauenspersonen	177
3.314	Unternehmensberater	184
3.32	Träger einer Reorganisation und andere Beteiligte	189
3.321	Träger, Gegner und Randbeteiligte einer Reorganisation	189
3.322	Die notwendigen Arten von Trägern (Promotoren)	195
3.323	Einzelträger und Trägergespanne	200
3.33	Die Zusammenstellung der Träger einer Reorganisation	204
3.4	DIE ABWICKLUNG VON REORGANISATIONEN	208
3.41	Phasenweises Vorgehen	208
3.411	Begründung für ein phasenweises Vorgehen	209
3.412	Die einzelnen Phasen	212
3.42	Projektmässige Zusammenarbeit	229
3.421	Grundsätze der Organisationsentwicklung	229
3.422	Organisationsentwicklung für mittlere Unternehmungen	232
3.423	Gruppenorientiertes Arbeiten	235
3.43	Organisationstechniken für mittlere Unternehmungen	244
3.44	Zusammenfassung über die Abwicklung von Reorganisationen	256

4.	ZUSAMMENFASSUNG DER UMFRAGE UND DES RAHMENKONZEPTE	258
4.1	Überblick	258
4.2	Antriebskräfte und Begleitumstände der Reorganisationen	260
4.3	Träger der Reorganisationen	266
4.4	Abwicklung der Reorganisationen	271
4.5	Schlussbemerkungen	276
ANHANG:	FRAGEBOGEN UND AUSWERTUNGSTABELLEN (eigenes Verzeichnis)	279
	Fragebogen und Begleitbriefe	280
	Auswertungstabellen	286
LITERATURVERZEICHNIS		308