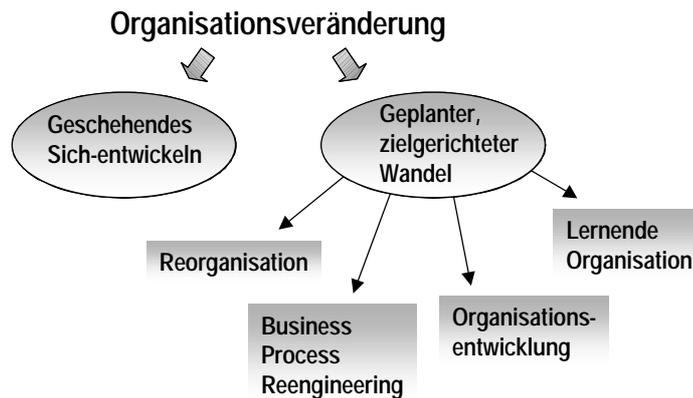


**Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation
 als Ansätze organisatorischer Gestaltung**
 Gemeinsamkeiten – Unterschiede - Praxisbeispiele

I. Überblick



II. Reorganisation

Definition: Änderung der bestehenden Organisationsstruktur

Zielbereiche der Reorganisation	Umsetzungsbeispiele
Reorganisation der Führung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verflachung der Hierarchien (z.B. Verringerung der Anzahl an Führungskräften, die einem Geschäftsführer unterstellt sind) ▪ Einführung einer Geschäftsbereichsorganisation (z.B. Profit Center für einzelne Produkte oder Regionen)
Bildung und Auflösung organisatorischer Einheiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eingliederung neuer Betriebsstätten (z.B. Filialen, Zweigbetriebe) ▪ Bildung neuer Abteilungen (z.B. Aufnahme neuer Produkte für neue Märkte, 24h-Callcenter für bessere Kundenbetreuung) ▪ Auflösung, Zusammenlegung oder Dezentralisierung von Abteilungen und Zentralstellen (z.B. Einführung eines Personalreferentensystem)
Reorganisation betrieblicher Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung eines neuen Planungssystems ▪ Einführung neuer Systeme des betrieblichen oder finanziellen Rechnungswesens ▪ Rationalisierung / Neugestaltung betrieblicher Arbeitsabläufe
Reorganisation der DV / IT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anschaffung einer neuen EDV-Anlage ▪ Einführung/Anpassung einer neuen Standardsoftware (z.B. SAP, Baan) ▪ Einführung eines neuen Controllingsystems (z.B. auf der Basis von Oracle) ▪ Implementierung eines Intranets

problematisch: mangelnde Reichweite der Veränderungs(Verbesserungs)wirkung → Teilkonzept

III. Business Reengineering

Definition und zentrale Begriffe

Michael Hammer und James Champy (1993): Unter Business Process Reengineering versteht man das *fundamentale Überdenken und die radikale Neugestaltung der Unternehmung* in ihrer Gesamtheit, mindestens aber der grundlegenden und wesentlichen Unternehmensprozesse. Ziel dabei ist eine erhebliche Verbesserung der kritischen Leistungsdimensionen Qualität, Zeit, Kosten und Service.

4 Kernthemen:

- Die Orientierung an den *kritischen Geschäftsprozessen*
- Die Ausrichtung der kritischen Geschäftsprozesse am *Kunden*
- Die Konzentration auf die *Kernkompetenzen*
- Die Nutzung modernster *Informationstechnologie (IT)*

Schlüsselbegriffe

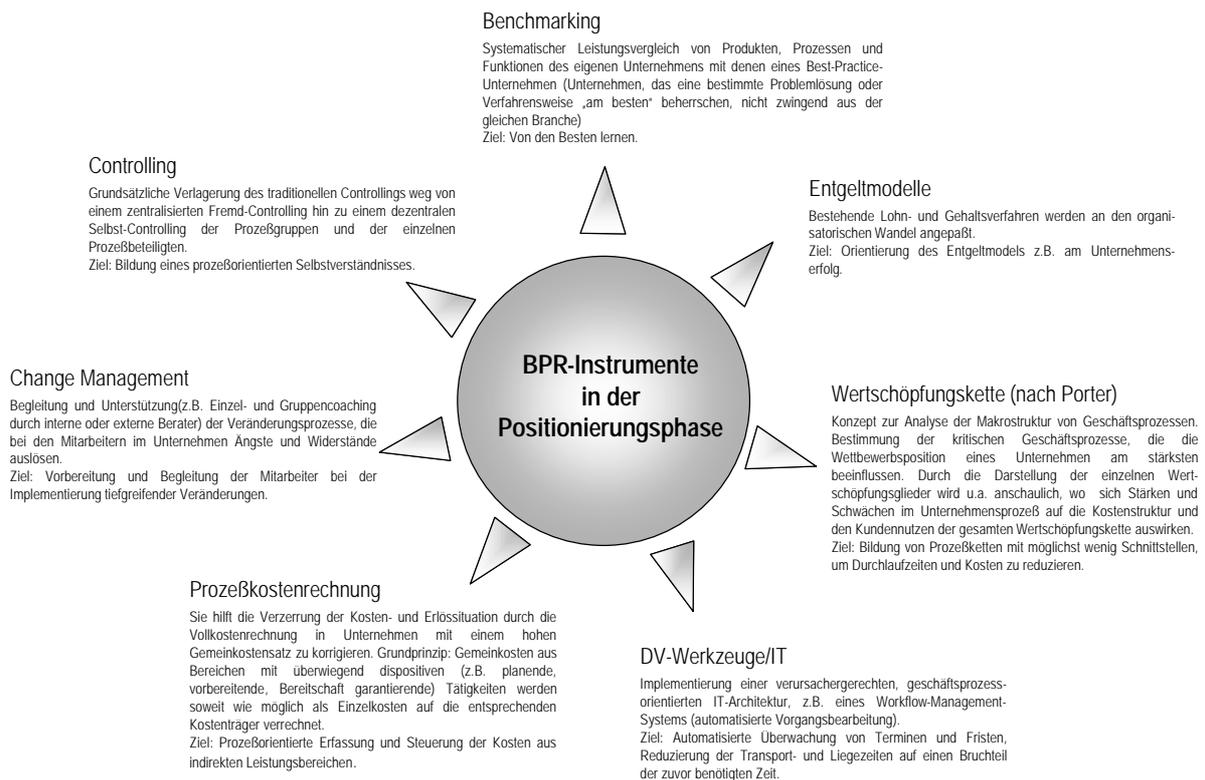
Fundamental - Radikal
 Verbesserung um
 Größenordnungen
 Geschäftsprozeß
 Kerngeschäftsprozesse
 Kernkompetenzen
 Induktives Denken
 Visionen
 Structure follows process

Phasen des Business Reengineering

a) Positionierung: bildet die Grundlage, auf der das Unternehmen den gesamten BPR-Prozeß initiieren und erfolgreich realisieren kann

- Ausgangsanalyse (Analyse der Unternehmensperformance)
- Festlegung der operativen und strategischen Zielsetzungen für das BPR
- Bestimmung der betrieblichen Infrastruktur
- Beschreibung der vorliegende Unternehmenskultur.

Instrumente der Positionierung



b) Prozeßerkennung

Instrument	Technik
Prozeßmodellierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bildliche Darstellung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens ▪ Darstellung der zum Prozeß gehörenden Funktionen (Aufgaben, Tätigkeiten) in ihren inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten mit Hilfe von Verknüpfungsooperatoren (und, oder, exklusiv) ▪ Aufgrund der hohen Komplexität meist nur noch PC-gestützt durchzuführen
Prozeßsimulation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simulation der Zeiten (für verschieden Aufgaben) ▪ Simulation von Wahrscheinlichkeitsverteilungen ▪ Horizontalisierung von vertikalen Geschäftsabläufen zu Geschäftsprozessen

c) Prozeßredesign Beispiele

- Verlagerung von Entscheidungen und Verantwortung auf die Prozeßteams
- Zusammenfassung von Stellen, Minimierung von Schnittstellen
- Durchführung der Aufgaben an dem Ort, an dem es sinnvoll ist (Verursacherprinzip)
- Parallelisierung von Prozeßschritten
- Kombination zentraler und dezentraler Aufgaben

d) Bewertung

Kontrolle und Verbesserung der eingeleiteten Neu- und Umgestaltungen.
Ziel: Transparenz über den Fortschritt der Umsetzungsmaßnahmen, Aufzeigen der Verbesserungspotentiale

IV. Organisationsentwicklung

Definition

Langfristig einzusetzendes Instrument für einen organisationsumfassenden Wandel. Alle Betroffenen sind von Beginn an mit eingebunden. Der Wandel vollzieht sich anhand erfahrungsgeleiteter Lern- und Problemlöseprozesse, die durch Methoden und Instrumente der angewandten Sozialwissenschaften induziert und unterstützt werden.

→ Ziel: Steigerung der Produktivität eines Unternehmens + Verbesserung der Lebens- bzw. Arbeitsqualität sowie der Problemlösefähigkeit innerhalb der Organisation (Zieldualismus Effizienz - Humanisierung).

Interventionsebenen der OE

Individuum	z.B. Sensitivity-Training, Selbstkontrakte, Arbeitsstrukturierung, sämtliche PE-Maßnahmen: PE-into/on/near/off/along/out of the job
Teamebene	z.B. Sensitivity-Training, Rollenklärung, Prozessberatung, Teamentwicklung
Intergruppen- und Organisationsebene	z.B. Selbstbild/Fremdbild-Beschreibung, Vorgesetztenbeurteilung

Methoden

- a) Erkenntnisse des **Tavistock Institute**: soziotechnischen Systemtheorie
- b) **Laboratoriumsmethode** und die **Teamentwicklung**: Methode zum lebensnahen und effektiven Erwerb von Sozialer Kompetenz, drei Phasen des Lernens (nach Schein): „unfreezing“ (auftauen, lockern), „change“ (verändern) und „refreezing“ (einfrieren, verfestigen)“, Problem: Transfer des Wissens in die Alltagswelt der Arbeit, deshalb Ablösung durch die **Teamentwicklung** (Ziel: Steigerung der Effizienz und Kohäsion der Arbeitsgruppen, Unterschied: Arbeit mit echten Gruppen)
- c) **Survey-Feedback-Methode** (Datenerhebung- und Rückkopplungsmethode)

Teilschritt des Survey Feedback	Vorgehen
1. Kontaktphase und Vorgespräche	<ul style="list-style-type: none">▪ Erste Orientierung auf beiden Seiten (Organisation und Beratung)▪ Vorentscheidung über eine mögliche Zusammenarbeit
2. Vereinbarung des Vorgehens	<ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung der Arbeitsbeziehung, Kontraktsschließung▪ Problemdefinition▪ Auswahl der Methoden zur Datensammlung und zum Feedback
3. Datenerhebung und Aufbereitung	<ul style="list-style-type: none">▪ Erhebung des Ist-Zustands mit ausgewählten Methoden der Sozialforschung (Befragung, Einstellungsmessung)
4. Datenrückkopplung	<ul style="list-style-type: none">▪ Rückmeldung der Daten an das Klientensystem (Management und Mitarbeiter)▪ Diskussion (z.B. in Workshops), Sammlung möglicher Diagnoseansätze
5. Diagnose	<ul style="list-style-type: none">▪ Erkennen der inneren Verfassung der Organisation (Stärken, Schwächen)
6. Maßnahmenplanung und Durchführung	<ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung spezifischer Maßnahmenpläne (inkl. Festlegung der Methoden sowie der Verantwortlichen für Ausführung und Kontrolle)
7. Erfolgskontrolle	<ul style="list-style-type: none">▪ Bewertung der Effektivität▪ Entscheidung über Abschluß oder Weiterführung der OE-Maßnahme

Trends der heutigen OE-Praxis

- Die OE als „entmythologisierte .. Sozialtechnologie im Sinne einer **Praktischen Organisationsentwicklung**“.
- Die OE als Sammlung eines „allgemeinen Problemlöse-Know-How im Sinne von **Meta-Organisationsentwicklung**“
- Die OE als „**sozialanalytische Tiefen-OE**“

V. Lernende Organisation

Definition

Die 'lernende Organisation' ist eine sich kontinuierlich verändernde Organisation. Sie unterstützt Individuen, Gruppen und die Organisation als Ganzes in einem ständigen Verbesserungsprozeß bei der Transformation hinsichtlich der Struktur, der Steuerungspotentiale, der Umfeldwahrnehmung, des Wissensbestandes und des Verhaltens. Das in der lernenden Organisation stattfindende 'organisationale Lernen' ist als aktive Auseinandersetzung mit dem je spezifischen Umfeld darauf ausgerichtet, das kollektive Wissens- und Verhaltensrepertoire ständig zu verbessern, um eine Steigerung der organisationalen Effizienz zu bewirken.

Typen des organisationalen Lernens

- **Anpassungslernen** (single-loop learning), „doing the things right“, Anpassung durch Fehlerkorrektur
- **Veränderung des Reaktionsrepertoirs** (double-loop learning), „doing the right things“, Optimierung der zugrunde liegenden Rahmenbedingungen
- **Das Lernen erlernen** (deutero learning), Optimierung der traditionellen Lernstrategien, diejenige Lernform, die es im organisationalen Lernen zu erreichen gilt

Die Rolle der Führungskräfte

Rolle	Führungsaufgabe
Die Rolle des Organisators	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestaltung einer Infrastruktur für das Wissensmanagement▪ Erschließen interner/externer Lernquellen
Die Rolle des Lernmoderators	<ul style="list-style-type: none">▪ Erklärung komplexer Unternehmenszusammenhänge und des organisationalen Wandels▪ Initiierung spezieller Schulungen (Methoden-, Fach- und Soziale Kompetenz)
Die Rolle des Promotors	<ul style="list-style-type: none">▪ Etablierung einer offenen Lernkultur (Klima, das Fehler erlaubt, Lernen von den Anderen als Ziel, Innovationen haben hohen Stellenwert)▪ Schaffung von Anreizen für Lernanstrengungen, Belohnung konstruktiver, innovativer Beiträge von hochmotivierten Mitarbeitern (Champions)

Schlüsselprobleme in der Praxis

- Kollektivierung individuellen Wissens
- Verwendung des kollektivierten Wissens
- Aufrechterhaltung der Anwendungsprozesse

VI. umseitig, S.5

VII. Literatur

- French, W. & Bell, C.: Organization Development. Prentice Hall 1995
- Hammer, M., Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/Main, New York 1994
- Koenigsmarck, O. v., Trenz, C.: Einführung von Business Reengineering. Methoden und Praxisbeispiele für den Mittelstand. Frankfurt/Main, New York 1996
- Rosenstiel, L. v.: Organisationspsychologie. Stuttgart 1995
- Sattelberger, T.(Hrsg.): Die Lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden 1994

VI. Vergleich der vier vorgestellten Methoden der Organisationsgestaltung

Gemeinsamkeiten

- Übergeordnetes Ziel: Verbesserung im Unternehmen vorzunehmen, um mit den ständig wachsenden Umwelthanforderung Schritt zu halten.
- Zielgerichteter und geplanter Wandel, zu dessen Umsetzung mehr oder minder große Anstrengungen zu leisten sind.

Unterschiede

Gestaltungsmethode	<i>Reorganisation</i>	<i>Business Process Reengineering</i>	<i>Organisationsentwicklung</i>	<i>Lernende Organisation</i>
Wandlungsverständnis	Veränderung durch punktuelle Ausbesserung der Schwachstellen	Wandlung erfolgt ganzheitlich, revolutionär	Wandlung erfolgt ganzheitlich, evolutionär	Wandlung erfolgt ganzheitlich, evolutionär
Umfang	Partiell, scharf umgrenzte Bereiche	Organisationsumfassend Fokus: Geschäftsprozesse	Organisationsumfassend	Organisationsumfassend
Ziel	Verbesserung des Zielerreichungsgrad eines einzelnen Bereichs oder Prozeß	Verbesserung der organisationalen Leistungsfähigkeit um Größenordnungen, um ganze Quantensprünge	Zieldualismus: Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation + Humanisierung der Arbeitsbedingungen	Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Vergrößerung des Lern- sowie Wissenspotential der Organisation
Instrumente	Vielfältig z.B. Produktentwicklung, Umstellung der DV auf Standardsoftware-Lösungen, Instrumente des Lean Management (z.B. Verschlankung der Führungsspitze), JIT	Benchmarking, Konzept der Wertschöpfungskette (nach Porter), Prozeßkostenrechnung, moderne Entgeltmodelle, aktuellste DV-Werkzeuge /Informationstechnologie	Teamentwicklung, Survey-Feedback-Methode (Mitarbeiterumfrage, Feedbackschleifen, Problemlöseworkshops), Instrumente der Personalentwicklung (z.B. Training on/near/off-the-job)	Umfangreiches Wissens- und Innovationsmanagement, Anreizmodelle für Lernanstrengungen und besonders gute Mitarbeiter (Champions), Ausbildung der Führungskräfte zu Lerncoaches
Veränderungscharakter	Punktuell, reagierend, traditionell	Ganzheitlich kernprozeßorientiert, kundenorientiert, radikal, fundamental, , IT-gestützt, visionär, structure follows process,	Ganzheitlich, Verträglichkeit von Produktivität - Humanisierung als Leitideal, Sozialtechnologie-gestützt	wissens- und innovationsbasiert, lernbegierig, umfassend, antizipatorisch
Probleme	Desorientierung, Unsicherheit, Angst- und Abwehrreaktionen von Seiten der Organisationsmitglieder, dadurch aktive Verhinderung, Verschleppung oder stummer Widerstand			
Kritische Aspekte	Zu eng begrenzter Wirkungsgrad der Veränderung	Radikaler Wandel oft mit erheblichen Personalfreisetzen verbunden	nur geringe systematische Effekte bei der empirischen Überprüfung festzustellen	Oft keine ausreichende Vermittlung des abstrakten Konzepts an Organisationsmitglieder, visionär-theoretisches Konzept (noch) ohne breiten Effizienzbeweis
Praxisbeispiele	Personalreferentensystem , bereichsweise Einführung der Gruppenarbeit	ergebnisverantwortlichen Geschäftseinheiten	Einführung eines kontinuierlichen Bildungszyklus, 360Grad-Feedback	Begründung von interaktiven Wissens- und Ideenplattformen im firmeneigenen Intranet



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>