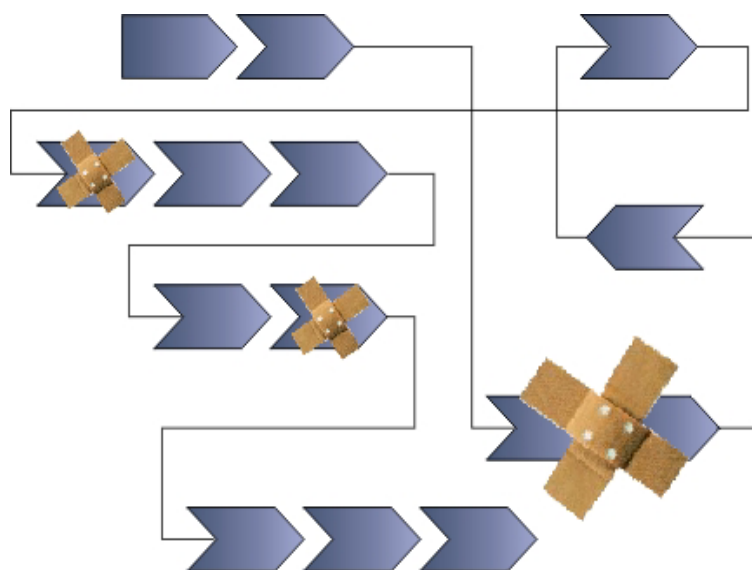




Ansätze zur Prozessoptimierung – Teil I

Reorganisation im Unternehmen

- 1 Was ist eine Reorganisation?
- 2 Ansatzpunkte und Ziele
- 3 Probleme



Warum?

„Verbessern heißt verändern. Perfekt sein heißt demnach, sich oft verändert zu haben.“
(Winston Churchill)

Der Markt und die Bedürfnisse der Kunden ändern sich ständig. Um überleben zu können müssen sich die Unternehmen deshalb immer wieder an die neuen Situationen anpassen.

Dabei ist es allerdings nicht immer sinnvoll, die gesamte Struktur und alle Prozesse im Unternehmen radikal zu verändern, wie es z.B. bei einem Business Process Reengineering der Fall ist. Manchmal genügt es, bestehende Schwachstellen in einzelnen Bereichen auszubessern, um wieder optimale Ergebnisse zu erzielen.

Einen solchen punktuellen Wandel bietet die Reorganisation.

1 Was ist eine Reorganisation? ¹

Unter Reorganisation (Restrukturierung, Restruction) versteht man die geplante und kontrollierte Umgestaltung von Unternehmensteilen. Dabei ändert man die Funktionen und Aufgaben einzelner Bereiche im Unternehmen, um z.B. Kundenbedürfnisse besser erfüllen zu können.

Während das Business Process Reengineering sämtliche Prozesse im Unternehmen neu gestalten will und einen kompletten Neuanfang fordert, beschränkt sich eine Reorganisation darauf, lediglich einzelne Schwachstellen auszubessern. Die Organisation des Unternehmens bleibt dabei weitgehend unangetastet.

Reorganisation


Änderung von Funktionen und Aufgaben einzelner Personen oder Bereiche im Unternehmen. Dabei werden nur Schwachstellen ausgebessert.

2 Ansatzpunkte und Beispiele ²

Für eine Reorganisation im Unternehmen gibt es vier mögliche Ansatzpunkte: Man kann die Führung reorganisieren, betriebliche Funktionen anders gestalten, neue Organisationseinheiten bilden und alte auflösen sowie die bestehenden Informationstechnologien im Unternehmen modernisieren.



Abbildung 1
Ansatzpunkte für eine Reorganisation

Ansatzpunkte für eine Reorganisation	Umsetzungsbeispiele
 <p>Reorganisation der Führung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flachere Hierarchie im Unternehmen (weniger Hierarchieebenen im Sinne eines Lean Managements) ▶ Einführung einer divisionalen Organisation (z.B. Profit-Center³ für einzelne Produkte oder Regionen)
 <p>Reorganisation von betrieblichen Funktionen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einführung von JIT, KVP, Kanban-Prinzip, ... ▶ Neue Bilanzierungsmethode (z.B. US-GAAP⁴) ▶ Flexible Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit, Teilzeit, Job-Sharing, Arbeitszeitkonten) ▶ Einführung neuer Planungs- und Kontrollsysteme (z.B. Balanced Scorecard)
 <p>Auflösung und Neubildung von organisatorischen Einheiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auflösung und Zusammenlegung einzelner Abteilungen oder ganzer Unternehmensbereiche (z.B. Auflösung von Abteilungen, wenn Aufgaben zukünftig an Dritte fremdvergeben werden) ▶ Reorganisation bestehender Abteilungen (z.B. Einführung von Gruppenarbeit) ▶ Dezentralisierung von Abteilungen (Beispiel: Personalreferentensystem) ▶ Bildung von neuen Abteilungen ▶ Eingliederung neuer Betriebsstätten (z.B. neue Filialen, neue Produktionsstätten, neue Tochterunternehmen)
 <p>Reorganisation der IT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vernetzung aller Unternehmen in der Wertschöpfungskette (z.B. im Rahmen des Supply Chain Managements) ▶ Einführung von Standard-Software (z.B. SAP R/3) ▶ Implementierung eines Intranets

➔ **Anhang**
Das Personalreferentensystem

3 Bewertung⁵

Eine Reorganisation stellt immer nur eine Art Teilkonzept dar: Einzelne Schwachstellen im Betrieb werden ausgebessert und überlastete Bereiche punktuell „abgespeckt“, ohne dass man die Gesamtorganisation des Unternehmens antastet.

Die Merkmale einer Reorganisation sind also:

- ▶ Begrenzter Wirkungsgrad (nur einzelne, eng umrissene Bereiche)
- ▶ Reine Schwachstellenausbesserung und Kosteneinsparung
- ▶ „Flickschusterei“ (kein ganzheitlicher Ansatz)

Eine Reorganisation ist somit nur vorteilhaft, wenn man gezielt auf bestehende Probleme in einzelnen Bereichen eingehen will. Hier ist es oft nicht nötig, mit Hilfe des Business Process Reengineering sämtliche Prozesse und Strukturen in Frage zu stellen.

Um allerdings die Organisation in ihrer Gesamtstruktur zu verbessern oder ein Unternehmen an stark veränderte Umweltsituationen anzupassen, reicht dieser Ansatz nicht.

Anhang

Das Personalreferentensystem ⁶

Eine zentrale Personalabteilung kann die Bedürfnisse von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen kaum oder nur sehr zeitaufwendig erfüllen.

Durch die Einführung eines Personalreferentensystems schafft man eine neue mitarbeiternahe Organisationsstruktur. Die Hauptverantwortung bei Personalfragen haben nun die Führungskräfte der einzelnen Bereiche bzw. Werke. Diese werden durch Personalreferenten unterstützt, die nicht – wie früher – nur einzelne, spezielle Funktionen wahrnehmen, sondern umfassende Fähigkeiten zur Personalführung besitzen (Generalisten).

Daneben gibt es in der Unternehmenszentrale noch eine kleine und schlanke Personalabteilung, die sich ausschließlich um zentrale Aufgaben (z.B. Gehaltsabrechnung) kümmert und alle Grundsatzfragen regelt.



Abbildung 2
Reorganisation am
Beispiel Personalreferentensystem

Neben einer höheren Kundennähe (Mitarbeiter als „Kunden“ der Personalabteilung) hat ein solches Personalreferentensystem noch weitere Vorteile:

- ▶ Kürzere Informations- und Entscheidungswege
- ▶ Größeres Vertrauensverhältnis zwischen dem Personalreferenten und seinen „Kunden“, den Mitarbeitern
- ▶ „Service aus einer Hand“
- ▶ Ganzheitliche Problemlösung
- ▶ ...

Kommentare

- ¹ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
NÜSSEL: Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation als Ansätze organisatorischer Gestaltung
HAUCK: Arten, Probleme und Lösungsansätze der Reorganisation eines Unternehmens
- ² Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
NÜSSEL: Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation als Ansätze organisatorischer Gestaltung
- ³ **Profit-Center**
Sparten mit eigener Gewinnverantwortung, so dass sich der Beitrag zum Gesamtergebnis ermitteln lässt. Innerhalb des Gesamtunternehmens agiert das Profit-Center wie ein eigenständiges Unternehmen.
- ⁴ **US-GAAP**
US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) ist die am meisten verbreitete Rechnungslegungsmethode in den USA. Viele Unternehmen in Europa spielen mit dem Gedanken, evtl. in die Vereinigten Staaten zu expandieren, und stellen deshalb ihre Buchhaltung nach US-GAAP um. Bestes Beispiel dafür ist DaimlerChrysler, die seit 1996 nach US-GAAP bilanzieren.
- ⁵ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
NÜSSEL: Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation als Ansätze organisatorischer Gestaltung
HAUCK: Arten, Probleme und Lösungsansätze der Reorganisation eines Unternehmens
- ⁶ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement