

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung: Das Problem sind die Risiken und Nebenwirkungen .....</b>	<b>11</b>
1.1	Die normative Kraft des Faktischen .....	12
1.2	Risiken und Nebenwirkungen .....	13
1.3	Prinzipielle Zweifel an der neuen Organisation .....	15
1.4	Unzufriedenheit mit Vorgehen und Ergebnis .....	16
1.5	Kulturveränderung aus Versehen .....	18
1.6	Drohender Knick in der Loyalität .....	20
1.7	Entstehen eines »Organisationsmythos« .....	21
1.8	Nicht die Absicht zählt, sondern die Wirkung .....	23
1.9	Die Perspektive der Betroffenen zählt .....	23
1.10	Weitere Komplikationen .....	24
1.11	Der Nutzen von Change Management .....	25
1.12	Mitgestaltung der Projektplanung .....	26
1.13	Optimale Ausschöpfung der Intelligenz des Gesamtsystems .....	28
1.14	Strategie und Organisation .....	28
1.15	Einbeziehung der Betroffenen in die Ausgestaltung .....	29
1.16	Aufbau und Inhalt des Buchs .....	30
1.17	Zum Sprachgebrauch .....	33
1.18	Wie Sie dieses Buch optimal nutzen .....	34
 <b>Allgemeiner Teil:</b>		
	<b>Wie Sie Organisationsstrukturen weiterentwickeln, ohne die Kultur zu ruinieren .....</b>	<b>37</b>
<b>2</b>	<b>Organisation: Weshalb die Struktur nicht aus der Strategie folgt .....</b>	<b>39</b>
2.1	Worum geht es eigentlich bei »Organisation«? .....	42
2.2	Jede Organisation ist ein Kompromiss .....	43
2.3	Vom »Einzeller« zur funktionalen Organisation .....	44
2.4	Das Problem von Doppelzuständigkeiten .....	47
2.5	Wachstum bedingt Differenzierung .....	48
2.6	Von der funktionalen zur Spartenorganisation .....	49
2.7	Projektorganisation statt klassischer funktionaler Struktur .....	51
2.8	Organisationsänderungen bringen Konflikte .....	52
2.9	Gefahr kontraproduktiver Machtkämpfe .....	52
2.10	Mit der Expansion kommt die Matrixorganisation .....	54
2.11	Die Rolle der Zentrale und die (Teil-)Autonomie der Regionen .....	55

2.12	Lieber einen Sack Flöhe als eine Matrix .....	56
2.13	Dreidimensionale Matrix .....	57
2.14	Alternative Organisationsmodelle .....	58
2.15	Sonderfall »Netzwerk-Organisation« .....	60
2.16	Auflösung der Grenzen? .....	61
2.17	Abschaffung der Hierarchie .....	62
2.18	Die falsche Lösung für ein unscharf definiertes Problem .....	63
2.19	Selbstorganisation und Hierarchien .....	64
2.20	Unverzichtbarkeit hierarchischer Strukturen .....	66
<b>3</b>	<b>Schnittstellen: Den Preis der Arbeitsteilung möglichst gering halten .....</b>	<b>69</b>
3.1	»Blutende Schnittstellen«: Informationsverluste und Mehraufwand .....	70
3.2	Den Preis der Arbeitsteilung möglichst gering halten .....	72
3.3	Wenn Standardisierung nur begrenzt möglich ist .....	74
3.4	Führungsaufgabe Konfliktmanagement .....	77
3.5	Idealfall durchgängige Prozessverantwortung .....	77
3.6	Problemfall abteilungs- und bereichsübergreifende Schnittstellen .....	78
3.7	Widersprüchliche Ziele sind Teil des Lebens .....	79
3.8	... aber man darf sie nicht auf verschiedene Personen aufteilen .....	79
<b>4</b>	<b>Der wirtschaftliche Wert eingespielter Beziehungen .....</b>	<b>81</b>
4.1	Beziehungsnetze – immaterielles Betriebsvermögen .....	82
4.2	Quantifizierung am Beispiel Pharma-Außendienst .....	84
4.3	Beziehungsschulden und ihre Löschung .....	85
4.4	Die Kosten eines Wechsels .....	86
4.5	»In unserer Branche ist alles anders« .....	87
4.6	Keine »Reorganisation auf Raten! .....	88
4.7	Konsequenzen für organisatorische Veränderungen .....	89
<b>5</b>	<b>Change Management bei Reorganisationen: Weniger ein Durchsetzungs- als ein Motivationsproblem .....</b>	<b>91</b>
5.1	»Politische« Diskussionen .....	93
5.2	Strukturentscheidungen schaffen Fakten .....	95
5.3	Kein Durchsetzungs-, ein Motivationsproblem .....	96
5.4	Mit guter Kommunikation Akzeptanz schaffen .....	98
5.5	Genügend Zeit für Einzelgespräche einplanen .....	102
5.6	Vorinformation der negativ Betroffenen unverzichtbar .....	105
5.7	Von »Bewerbungsverfahren« ist abzuraten .....	105
5.8	Unterschiedliche Typen / Ausgangsbedingungen von Reorganisationen .....	107
5.9	Übergang von funktionaler zu Spartenorganisation .....	108

5.10	Sogenannte Restrukturierungen .....	110
5.11	Eine Typologie von Reorganisationen .....	112
<b>6</b>	<b>Besetzung der Führungspositionen: Die unterschätzte Herausforderung .....</b>	<b>115</b>
6.1	Eine Investitionsentscheidung von erheblicher Tragweite .....	116
6.2	Klärung der Anforderungen .....	117
6.3	Die Schlüsselfrage nach der Trainierbarkeit .....	118
6.4	Praktische Grenzen der Trainierbarkeit .....	119
6.5	Welches Leistungsniveau wird wirklich benötigt? .....	120
6.6	Akzeptieren und Ausfüllen der neuen Rolle .....	121
6.7	Schulung für die neuen Aufgaben .....	122
6.8	Führung von Führungskräften .....	124
<b>7</b>	<b>Menschlicher Umgang mit Verliererinnen .....</b>	<b>127</b>
7.1	Das wahre Gesicht des Unternehmens .....	129
7.2	Menschlichkeit ist auch eine Frage der Planung .....	130
7.3	Besonders kritisch bei Arbeitsplatzverlust .....	131
7.4	Fallstudie: Menschenverachtung? Nein, mangelndes Vorausdenken .....	132
7.5	Arbeitsverhältnisse auf anständige Weise beenden .....	134
7.6	Einladung und Vorbereitung .....	136
7.7	Massenentlassungen: Umgang mit dem Mengenproblem .....	137
7.8	Wie geht es danach weiter? .....	139
7.9	Aktive Einbeziehung .....	140
7.10	Ein klares Ja oder ein klares Nein .....	142
7.11	Überwindung des Haderns .....	143
<b>8</b>	<b>Mitbestimmung des Betriebsrats bei Reorganisationen .....</b>	<b>145</b>
8.1	Häufig eine Betriebsänderung gegeben .....	146
8.2	Wann liegt eine Betriebsänderung vor? .....	147
8.3	Die Rechtsfolgen einer Betriebsänderung .....	149
8.4	Eskalationsstufe E wie Einigungsstelle .....	150
8.5	Aufschiebende Wirkung des Interessenausgleichs .....	151
<b>9</b>	<b>Das Wechselspiel von Struktur und Kultur .....</b>	<b>153</b>
9.1	Wie die Struktur die Kultur beeinflusst .....	154
9.2	Eine Reorganisation ist de facto eine Kulturveränderung .....	157
9.3	Nach der Struktur auch die Unternehmenskultur strategiekonform ausrichten ...	159
9.4	Eine seltene Chance .....	160
9.5	Zwei mögliche Herangehensweisen .....	161
9.6	Das Vorgehen konkret .....	161

9.7	Die Sollkultur nachprüfbar beschreiben .....	163
9.8	Die Sollkultur konsequent nachhalten .....	165
9.9	Wenn die Umsetzung nicht vorankommt .....	166
9.10	Nur das tatsächliche Verhalten zählt .....	170
<b>10</b>	<b>Optimierung von Prozessen und Systemen</b> .....	<b>171</b>
10.1	Große Chance zur Anpassung der Prozesse .....	173
10.2	Wissen, worauf man sich einlässt .....	174
10.3	Unterteilung von Aufgaben in Einzelschritte .....	175
10.4	Prozesse werden von alleine komplizierter .....	176
10.5	Prozessoptimierung ist Erfahrungssache .....	178
10.6	Die bestehenden Prozesse (»Ist-Prozesse«) visualisieren .....	179
10.7	Reengineering für Anfänger .....	180
10.8	Mangelnde Prozessdisziplin und ihre Ursachen .....	181
10.9	Time-Based Competition: Optimierung der Durchlaufzeit .....	182
10.10	Die Vorteile der Schnelligkeit .....	183
10.11	Abwägung zwischen Effizienz und Resilienz .....	184
10.12	Lean Management: Wertschöpfung für den Kunden .....	185
10.13	Die Gretchenfrage des Lean Managements .....	186
10.14	Verändern macht mehr Spaß als verändert zu werden .....	188
10.15	Die neuen Prozesse zum Leben bringen .....	189
10.16	Die Umsetzung offiziell anstoßen – und nachhalten .....	190
<b>Spezieller Teil:</b>		
	<b>Die vier wichtigsten Typen von Reorganisationen und ihre Besonderheiten</b> .....	<b>193</b>
<b>11</b>	<b>Wachstum: Neue Funktionen und Hierarchieebenen</b> .....	<b>195</b>
11.1	Engpässe in der Führung .....	197
11.2	Mehr Arbeitsteilung in der Führungsmannschaft statt mehr Hierarchie .....	197
11.3	Einziehen einer zusätzlichen Hierarchieebene .....	199
11.4	Richtige Besetzung der Führungspositionen .....	200
11.5	Die Akzeptanz ist wichtig .....	201
11.6	Weshalb die »Zwischenhierarchie« eine Zäsur ist .....	202
11.7	Angst um die partnerschaftliche Kultur .....	203
11.8	Sich den Ängsten zuwenden .....	204
11.9	Abschied vom Start-up-Gefühl .....	206
11.10	Den Abschied aktiv und bewusst gestalten .....	207
11.11	Von einer Kulturbilanz zur aktiven Kulturgestaltung .....	208

11.12	Vorsicht, kulturelle Eigendynamik! .....	209
11.13	Die Kulturgestaltung aktiv in die Hand nehmen .....	210
11.14	Das »kulturelle Familiensilber« identifizieren .....	211
11.15	Bewahrungs-, Veränderungs- und Vermeidungsziele .....	212
11.16	Die Sollkultur gezielt ansteuern .....	213
11.17	Die Entwicklung der Kultur im Auge behalten .....	214
11.18	Praktische Durchführung einer Kulturbilanz .....	215
11.19	Von der Diagnose zur Therapie .....	216
<b>12</b>	<b>Von der funktionalen zur divisionalen Organisation .....</b>	<b>217</b>
12.1	Andere Anforderungen, wachsende Komplexität .....	219
12.2	Wachsende Komplikationen und Konflikte .....	220
12.3	Wachsender Leidensdruck .....	221
12.4	Naheliegende Aufteilung nach Geschäftsfeldern .....	222
12.5	Ziel- und Interessenkonflikte sorgen für viel Diskussionsbedarf .....	223
12.6	Diskussionsbedarf sprengt oft den Zeitplan .....	225
12.7	Wie der Vorstand in die Bredouille kommt .....	225
12.8	Genügend gemeinsame Termine fest ausblocken .....	226
12.9	Unfallfreie Kommunikation .....	228
12.10	Qualifizierung für die Generalistenrolle .....	229
12.11	Von der Expertin zur Unternehmerin werden .....	230
12.12	Eine persönliche Grundsatzentscheidung .....	231
12.13	Bestmögliche Entflechtung der Sparten .....	233
12.14	Die Chance des Aufbruchs nutzen .....	234
12.15	Aktive Kulturgestaltung vom ersten Tag an .....	235
12.16	Partizipativer Top-down-Prozess .....	236
<b>13</b>	<b>Von der Spartenorganisation zur Matrix .....</b>	<b>239</b>
13.1	Verbreitetes Leiden unter der Matrix .....	241
13.2	Die Matrixorganisation ist nicht selten »alternativlos« .....	242
13.3	Wie eine Matrixorganisation fast von allein entsteht .....	244
13.4	Grenzen des dezentralen Modells .....	246
13.5	Vertauschen von durchgezogener und gestrichelter Linie .....	246
13.6	Aufteilung nach Geschäftsfeldern .....	247
13.7	Ängste und Interessen erschweren eine Einigung .....	249
13.8	Hohes Verhinderungspotenzial .....	251
13.9	Konstruktive Streitkultur als Schwerpunkt der Kulturgestaltung .....	251

<b>14 Restrukturierung und Sanierung:</b>	
<b>Konsequente Kostensenkung und Neuausrichtung .....</b>	255
14.1 Weshalb Begriffe wie Verschlankung wenig hilfreich sind .....	257
14.2 Schnelle, beherzte Einschnitte statt Schrecken ohne Ende .....	259
14.3 »Top-down«-Vorgehen .....	260
14.4 Anpassung der Organisationsstruktur .....	261
14.5 Bürokratische Strukturen und hyperaktive Stäbe .....	265
14.6 Hoffnung auf zusätzliche Einnahmen .....	267
14.7 Ängste und Widerstände .....	268
14.8 Die Vertrauenskrise überwinden .....	270
14.9 Change-Kommunikation: »Dem Leiden einen Sinn geben« .....	271
14.10 Bröckelnde Solidarität .....	273
14.11 Die Hürde für Nachforderungen erhöhen .....	274
14.12 Drohender Rückfall in die alten Gewohnheiten .....	276
14.13 Restrukturierung mit Anpassung der Kultur abschließen .....	277
<b>15 Personalabbau anständig realisieren .....</b>	283
15.1 Letztes Mittel oder ganz normales Management-Instrument? .....	284
15.2 Kein Durchsetzungs-, sondern ein Motivationsproblem .....	286
15.3 Frühzeitige und offene Information .....	288
15.4 Verschweigen ist keine Option .....	289
15.5 Das Topmanagement selbst muss in die Bütt .....	291
15.6 Information Arbeitsagentur und Mitbestimmung .....	293
15.7 Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Fairness .....	294
15.8 Das gesamte Unternehmen und sein Umfeld sind betroffen .....	296
15.9 Ein Trauerprozess und seine Bewältigung .....	298
15.10 Kleine Gesten können das Klima verbessern .....	300
15.11 Neuanfang nach der Krise .....	301
<b>Literatur .....</b>	305
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	315
<b>Der Autor .....</b>	321