

Winfried Berner

Reorganisation und Restrukturierung

Strukturen weiterentwickeln, ohne
die Unternehmenskultur zu ruinieren

SCHÄFFER
POESCHEL

Winfried Berner

Reorganisation und Restrukturierung

Strukturen weiterentwickeln, ohne die Unternehmenskultur zu ruinieren

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dieses Buch ist im »generischen Femininum« abgefasst. Nachdem meine bisherigen Bücher überwiegend im »generischen Maskulinum« stehen und ich mich nicht zu einer Schreibweise mit Sternchen, Doppelpunkt oder Binnen-I durchringen mag, finde ich es an der Zeit, nun einmal auf das »generische Femininum« zu wechseln. Ich bitte männliche Leser ausdrücklich, sich in gleicher Weise angesprochen und »gemeint« zu fühlen wie weibliche. Für Firmen und andere juristische Personen verwende ich die übliche Schreibweise, also etwa Arbeitgeber, Betriebsrat, Anlagenbauer, Generalunternehmer. Nebenbei ermöglicht das eine Unterscheidung von B2B und B2C: Ich verwende »Kunden«, wenn Firmenkunden gemeint sind, und »Kundinnen«, wenn es auch oder überwiegend um Endkund(inn)en geht.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-7910-5401-8	Bestell-Nr. 10813-0001
ePub:	ISBN 978-3-7910-5402-5	Bestell-Nr. 10813-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-5403-2	Bestell-Nr. 10813-0150

Winfried Berner

Reorganisation und Restrukturierung

1. Auflage, Februar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Renz, Stutensee

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Das Problem sind die Risiken und Nebenwirkungen	11	
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	
Allgemeiner Teil:			
Wie Sie Organisationsstrukturen weiterentwickeln, ohne die Kultur zu ruinieren			37
2	Organisation: Weshalb die Struktur nicht aus der Strategie folgt	39	
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
3	Schnittstellen: Den Preis der Arbeitsteilung möglichst gering halten	69
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
4	Der wirtschaftliche Wert eingespielter Beziehungen	81
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
5	Change Management bei Reorganisationen: Weniger ein Durchsetzungs- als ein Motivationsproblem	91
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
6	Besetzung der Führungspositionen: Die unterschätzte Herausforderung	115
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
7	Menschlicher Umgang mit Verliererinnen	127
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
8	Mitbestimmung des Betriebsrats bei Reorganisationen	145
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
9	Das Wechselspiel von Struktur und Kultur	153
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
10	Optimierung von Prozessen und Systemen	171
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

Spezieller Teil:

Die vier wichtigsten Typen von Reorganisationen und ihre Besonderheiten	193
--	------------

11	Wachstum: Neue Funktionen und Hierarchieebenen	195
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
12	Von der funktionalen zur divisionalen Organisation	217
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
13	Von der Spartenorganisation zur Matrix	239
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

14	Restrukturierung und Sanierung:	
	Konsequente Kostensenkung und Neuausrichtung	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
15	Personalabbau anständig realisieren	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
	Literatur	305
	Stichwortverzeichnis	315
	Der Autor	321