

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnisse.....	I
1 Einleitung.....	1
1.1 Relevanz des Themas.....	1
1.2 Aufbau und Vorgehensweise.....	8
2 Problemquellen und Lösungsansätze für Büro und Verwaltung.....	11
2.1 Informationsmanagement und Bürokommunikation	12
2.2 Organisationsgestaltung.....	22
2.2.1 Komplexitätsreduzierung zwischen Stabilität und Inflexi- bilität	23
2.2.2 Innovationsfähige Unternehmen durch Lean- Management ?!	28
2.2.2.1 Merkmale des Lean-Management.....	28
2.2.2.2 Problematisierung und Kritik.....	32
2.2.2.3 Organisationsentwicklung und Technologieeinsatz	36
2.3 Anforderungen an Führungsprinzipien und -verhalten zur organisatorischen Neuorientierung.....	38
3 Kooperative Arbeit und Groupware.....	43
3.1 Grundlagen kooperativer Prozesse	45
3.1.1 Koordination und Kooperation.....	46
3.1.2 Charakteristika von Teams	50
3.2 Computer-Supported Cooperative Work.....	53
3.2.1 Entwicklung der CSCW-Forschungsgebiete	53
3.2.2 Klassifizierung von CSCW und Diskussion von Groupwa- re.....	59
3.2.2.1 Zeitliche und räumliche Synchronität.....	62
3.2.2.2 Strukturierungsgrad der Aufgaben	63
3.2.2.3 Prozessuale und informationelle Integration	64

3.3 Groupware in der Praxis.....	66
3.3.1 Groupware in der anwendungsnahen Diskussion.....	66
3.3.2 Workgroup-Computing-Systeme.....	72
3.3.3 Workgroup-Computing aus Sicht der Lotus Development GmbH.....	74
3.3.4 Merkmale und Charakteristika von Lotus Notes	75
4 Determinanten der Entwicklungsfähigkeit von Organisationen.....	80
4.1 Zur Neuorientierung organisatorischen Gestaltungshandelns.....	83
4.1.1 Organisationsmaschine und Organisationsorganismus	83
4.1.2 Exkurs: Selbstorganisationsfähigkeit.....	87
4.1.3 Exkurs: Virtuelle Unternehmen	88
4.1.4 Unternehmen als "vernetzte" Entscheidungs- und Handlungssysteme	90
4.2 Interpretationen zum Fortschrittsmodell von Kirsch	93
4.2.1 Handlungsfähigkeit.....	95
4.2.2 Lernfähigkeit.....	96
4.2.3 Responsiveness	98
4.2.4 Determinismus der Faktoren im Fortschrittsmodell	99
4.3 Lernen in Organisationen - Lernen von Organisationen.....	100
4.3.1 Ansichten lernender Organisationen.....	101
4.3.2 Lernen und Wissen von Individuen und Organisationen	103
4.3.2.1 Die Mehrstufigkeit von Lernprozessen	104
4.3.2.2 Individuelle und interpersonelle Lernprozesse	109
4.3.3 Fragen zu den Bedingungen und nach Hindernissen für Organisationslernen.....	111
4.4 Vom stellvertretenen Lernen einer Elite zum interaktiven Wissensaustausch in Organisationen.....	113
4.4.1 Organisations-Lernen als Veränderung organisationalen Wissens	115
4.4.2 Organisations-Lernen als Veränderung der organisationalen Wissensbasis	119
4.4.3 Entwicklungsfähigkeit von Organisationen als Resultat des Organisationslernen.....	123
4.4.4 Implizites und explizites Wissen	124
4.5 Erfahrungen aus der Beratungspraxis	126

5 Zur Optimierung der Unternehmensbereiche Vertrieb und Marketing.....	131
5.1 Computer Aided Selling.....	133
5.1.1 CAS in der betrieblichen Wertschöpfung	133
5.1.2 Ziele und Nutzen von CAS.....	136
5.1.3 Exkurs: Database-Marketing	140
5.1.4 Relevanz von Kommunikation für effektive Vertriebsunterstützung.....	142
5.2 Ausgewählte Ergebnisse einer Anwenderbewertung konventioneller CAS-Systeme	145
5.2.1 Systemunterstützung im Überblick	146
5.2.2 Zusammenhänge zwischen Anforderungen und ihrer Erfüllung.....	150
5.2.3 Detailanalyse zu Anforderungen und ihrer Erfüllung.....	152
5.2.4 Veränderung des Informationsflusses und andere Aspekte der CAS-Nutzung.....	155
5.2.5 Probleme der Projektrealisierung	157
5.2.6 Schlußfolgerungen	161
5.3 Optimierungsstrategien durch Lean- und Team-Selling !?	163
5.3.1 Lean-Selling.....	163
5.3.2 Team-Selling.....	165
5.4 Groupware-basierte CAS-Systeme auf Basis Lotus Notes.....	170
5.4.1 Angebotsbewertung groupware-basierter CAS-Systeme	170
5.4.2 Vorgehensmodell und Referenzbeispiel debis Vertrieb	175
 6 Wege zur Problemlösungsfähigkeit von Organisationen in Theorie und Praxis	 178
6.1 Grundüberlegungen	179
6.1.1 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von Groupware	179
6.1.2 Organisationslernen versus Lean Management	182
6.1.3 Macht in Organisationen.....	184
6.2 Determinismus zwischen Groupware und entwicklungsorientierten Organisationsmodellen	 185

6.3 Defizite und Lösungswege zum innovationsfähigen Unternehmen	193
6.3.1 Hindernis- und Umsetzungsebenen entwicklungsorientierten Wandels	194
6.3.2 Organisationslernen und Organisationsstruktur	199
6.3.3 Groupware-orientiertes Projektmanagement	202
6.4 Untersuchungsdesign und Darstellung der Fragekategorien.....	207
6.5 Fallbeispiele	215
6.5.1 Unternehmen A.....	215
6.5.1.1 Unternehmensprofil und Einsatzzweck des CAS- Systems	215
6.5.1.2 Rahmenbedingungen der Projektrealisierung	217
6.5.1.3 Bewertung des CAS-Systems.....	217
6.5.1.4 Persönliche Erfahrungen und Nutzenkategorien	222
6.5.1.5 Einschätzung eigener Interessen und technisch- beruflicher Kompetenz	223
6.5.1.6 Zusammenarbeit im Vertrieb- und Marketing- Team	224
6.5.1.7 Nutzung und Boykott des Systems.....	224
6.5.1.8 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlußfolgerungen der Befragung	225
6.5.2 Unternehmen B	228
6.5.2.1 Unternehmensprofil und Einsatzzweck des CAS- Systems	228
6.5.2.2 Rahmenbedingungen der Projektrealisierung	229
6.5.2.3 System- und Projektbewertung	230
6.6 Kritische Würdigung der Fallbeispiele und Abschlußbemerkungen	237
7 Literaturverzeichnis.....	246

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Intra- und Inter-Kommunikation.....	11
Abbildung 2: Informationsmanagement und Unternehmenssicherung	13
Abbildung 3: Integrationsbereiche des Unternehmens	19
Abbildung 4: Entwicklung von der Datenverarbeitung zur administrativen Informations- und Wissensverarbeitung.....	21
Abbildung 5: Zwischen Komplexitätsreduzierung und Reaktionsfähigkeit	24
Abbildung 6: Entwicklungsrichtung organisatorischer Gestaltung	26
Abbildung 7: Übersicht zu verschiedenen Aspekten des Lean Managment	29
Abbildung 8: Integrationsebenen "schlanker" Organisationsansätze.....	32
Abbildung 9: Prozeß- und Interaktionskompetenz	41
Abbildung 10: CSCW-Kategorisierung.....	58
Abbildung 11: Groupware-Ausprägungen nach dem Grad der Aufgabenstrukturierung.....	63
Abbildung 12: Groupware-Bewertung nach prozessualer und informationeller Integration	64
Abbildung 13: Neuinstallationen Lotus Notes 1991 - 1994	76
Abbildung 14: Integrationsstufen und Reichweite von Integrationsprozessen.....	91
Abbildung 15: Ebenen der Unternehmenstransformation.....	92
Abbildung 16: Single-loop-learning	105
Abbildung 17: Double-loop-learning	107
Abbildung 18: Deutero-learning	108
Abbildung 19: Die inhaltliche, organisatorische und soziale Dimension organisationalen Wissens.....	117
Abbildung 20: Struktur der organisationalen Wissensbasis.....	120
Abbildung 21: Implizites und explizites Wissen der organisationalen Wissensbasis.....	125
Abbildung 22: CAS als Bestandteil von CIB.....	134

Abbildung 23: Aktivitätsprofil des Außendienstes.....	135
Abbildung 24: Modellrechnung der Außendienstaufgaben	136
Abbildung 25: Aufgabenverteilung zwischen Vertriebsaußendienst, Vertriebsinnendienst und Marketingbereich	137
Abbildung 26: Kommunikationsströme im Vertrieb	142
Abbildung 27: Kommunikationsstruktur in Vertrieb und Marketing.....	143
Abbildung 28: Funktionszuordnung der Aufgabenbereiche in Vertrieb und Marketing	146
Abbildung 29: Unterstützungsqualität für den Marketingbereich sowie Vertriebsaußen- und -innendienst.....	147
Abbildung 30: Auswahlkriterien von CAS-Systemen	148
Abbildung 31: Optimierungspotentiale von CAS-Systemen.....	149
Abbildung 32: Zusammenhänge zwischen Anforderungen und ihrer Erfüllung.....	151
Abbildung 33: Quantifizierbare Erwartungen und deren Erfüllungsgrad	153
Abbildung 34: Schlecht quantifizierbare Erwartungen und deren Erfüllung.....	154
Abbildung 35: Veränderung des Informationsflusses und der Erfüllungsgrad von Anforderungen.....	156
Abbildung 36: Motivations- und Einstellungsprobleme der Mitarbeiter	157
Abbildung 37: Maßnahmen zur Verbesserung von Motivation und Akzeptanz.....	158
Abbildung 38: Motivationsanalyse im Zeitablauf.....	159
Abbildung 39: Das Team-Selling - Konzept.....	165
Abbildung 40: Wechselseitiger Informationsaustausch im Marketing- Sales-Team	166
Abbildung 41: Modularer Aufbau verschiedener CAS-Systeme unter Lotus Notes	173
Abbildung 42: Organisationale Entwicklungsfähigkeit durch koordiniertes Handeln der Organisationsmitglieder	187
Abbildung 43: Organisatorischer Wandel zwischen Status-Quo und radikalem Neuaufbau.....	194

Abbildung 44: Ansätze entwicklungsorientierter Organisationsmodellierung	196
Abbildung 45: Organisationslernen und Organisationsdidaktik	201
Abbildung 46: Vorgehensprinzip partizipativer dialogorientierter Projektrealisierung	244

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vier Interaktionsstufen nach Bair	46
Tabelle 2:	Der Koordination zugrundeliegende Prozesse	47
Tabelle 3:	Essentielle Unterschiede zwischen Arbeitsgruppen und Teams	52
Tabelle 4:	Gebiete der CSCW-Forschung	55
Tabelle 5:	Bezeichnungen für Konzepte zur Teamarbeit	56
Tabelle 6:	Groupware-Definitionen	60
Tabelle 7:	Klassifizierung kooperativer Arbeit nach räumlicher und zeitlicher Synchronität	62
Tabelle 8:	Konstituierende Merkmale von Groupware	67
Tabelle 9:	Marktüberblick Workgroup-Computing-Systeme und Übersicht der Funktionsunterstützung	73
Tabelle 10:	Schnittstellen und Systemplattformen von Lotus Notes	78
Tabelle 11:	Charakteristika des Team-Selling - Modells	169
Tabelle 12:	Anbieter notes-basierter CAS-Systeme	171
Tabelle 13:	Groupwarebasierte CAS-Systeme und deren Einsatz in verschiedenen Wirtschaftszweigen	172
Tabelle 14:	Nahtstellen zwischen CSCW und Organisationslernen	190
Tabelle 15:	Fragenkategorien	209
Tabelle 16:	Untersuchte Unternehmen	215
Tabelle 17:	Gegenseitige Bewertung von Schlüsselinformationen im Innen- und Außendienst	219