

Organisationsentwicklung

Christopher Jahns



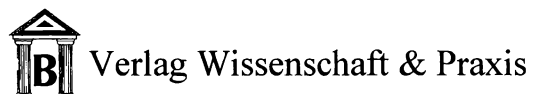
Arbeitsbuch aus der Reihe General Management

Organisationsentwicklung

Arbeitsbuch aus der Reihe
General Management
der Supply Management Group™

Dr. Christopher Jahns

Gemeinschaftsproduktion der Verlage



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

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

© SMG™ Publishing AG, 2003

CH-9015 St. Gallen, Bionstrasse 4

Tel.: +41 (0)71 313 05 5-0, Fax: +41 (0)71 313 05 0-1

homepage: www.smg-ag.com, e-mail: contact@smg-ag.com

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

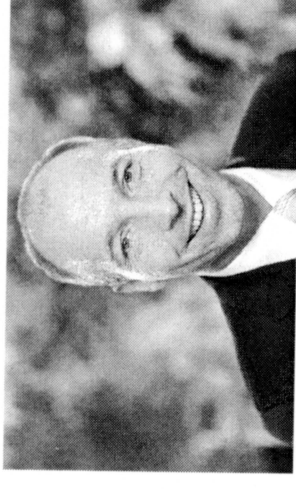


SMG™ Publishing AG
ISBN 3-907874-09-9



Verlag Wissenschaft & Praxis
ISBN 3-89673-309-5

Printed in Germany



■ Der Autor: Dr. Christopher Jahns.

- Vorsitzender des Verwaltungsrats der Supply Management Group™, St. Gallen.
- Lehrbeauftragter für Management an der Technischen Universität München.
- Executive Management-Trainer beim Zentrum für Unternehmensführung (ZfU), International Business School Zürich.
- Schwerpunkte: Supply Management, strategisches Management, Prozessmanagement, Organisationsentwicklung, Logistik-Management.
- Berufserfahrung: 5 Jahre Projektleiter internationaler Strategie-, Organisations- und Einkaufsprojekte; vorher Leiter der Abteilung für Unternehmensentwicklung in einem deutschen Konzern; Managementausbildung in USA, Japan und Italien.
- Universität: Dipl.-Kfm., Doktor der Wirtschaftswissenschaften Dr. oec., Summa cum Laude.
- Zahlreiche Publikationen auf den Gebieten strategisches Management, Supply Management und General Management.
- Auszeichnungen: Zwischen 1995 und 1999 diverse internationale Auszeichnungen für Veröffentlichungen auf dem Gebiet des strategischen Managements und des Controlling.

■ Gliederung

1 Dimensionen moderner Organisationsstrukturen	1
1.1 Spezialisierung	
1.2 Koordination	
1.3 Konfiguration	
1.4 Entscheidungsdelegation	
1.5 Formalisierung	
2 Grundtypen moderner Organisationsstrukturen	8
2.1 Funktionsorientierte Organisationsstruktur	
2.2 Produktorientierte Organisationsstruktur	
2.3 Marktorientierte Organisationsstruktur	
2.4 Stabsprinzip	
2.5 Matrixprinzip	
2.6 Ausgliederungsprinzip	
2.7. Mehrdimensionale Organisationsformen	
2.8 Formen des Schnittstellenmanagements	
2.9 Typen von Zentralbereichen	
2.10 Projektorganisation	
2.11 Stammhaus- und Holding-Konzern	

■ Gliederung	
3 Effizienz formaler Organisationsstrukturen	39
3.1 Ausgangspunkte der Gestaltung formaler Organisationsstrukturen	
3.2 Prinzipien der Koordinationseffizienz	
3.3 Kriterien der Motivationseffizienz	
4 Zusammenhänge zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Organisationsstruktur	47
4.1 Gesamtzusammenhang	
4.2 Systematisierung von Wettbewerbsstrategien	
4.3 Auswirkungen bei Kostenführerschaft	
4.4 Auswirkungen bei Differenzierung	
5 Effizienzbezogene Bewertung einzelner Organisationsstrukturen	53
5.1 Funktionalorganisation	
5.2 Spartenorganisation	
5.3 Markt- / Regionalorganisation	
5.4 Projektorganisation	

■ Gliederung	
6 Entwicklung von Organisationen	58
6.1 Organigrammen anstatt Organigramme – ein neues Organisationsinstrument	
6.2 Benchmarkingstudie über die Größe von Konzernzentralen	
7 Management und Unternehmenskultur	78
7.1 Interpretationsschema der Unternehmenskultur	
7.2 Einfluss der Kultur auf Entscheidungsprozesse	
7.3 Unternehmenskultur-Typen	
7.4 Kultureller Wandel	
8 Literaturverzeichnis	84

■ 1 Dimensionen moderner Organisationsstrukturen

- 1.1 Spezialisierung
- 1.2 Koordination
- 1.3 Konfiguration
- 1.4 Entscheidungsdelegation
- 1.5 Formalisierung

■ Spezialisierung.

- Spezialisierung bedeutet Arbeitsteilung im Sinne der Zerlegung der Gesamtaufgabe und der Zuordnung zu Aufgabenträgern.
- Als Vorteile gelten die Produktivitätssteigerung (schnell erlernbare Arbeiten, ...) beim Nachteil hoher Abwesenheitsraten (Monotonie, ...).
- Spezialisierung erlaubt eine eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten.
- Spezialisierung erlaubt eine Herrschaftssicherung.
- Spezialisierung führt zur Stellen- und Abteilungsbildung.
- Spezialisierung möglich:
 - ◆ nach Verrichtung zur funktionalen Organisation,
 - ◆ nach Objekten zur divisionalen Organisation.

■ Koordination.

- Durch Spezialisierung entsteht die Notwendigkeit zur Koordination.
- Koordinationsbedarf muss reduziert werden
 - ◆ durch Abteilungsbildung.
 - ◆ durch Puffer, flexible Ressourcen, Slack Ressourcen.
- Strukturbezogene Koordinationsmechanismen

Koordination durch Programme	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zeit- und Massnahmenplan zur Aufstellung abgestimmter Budgets („Budgetierungsfahrplan“). ◆ Richtlinien zur Gestaltung von Abweichungsberichten als Basis für Anpassungsvorschläge.
Koordination durch Pläne	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aufstellung eines Planes zur Realisierung notwendiger Harmonisierungsmassnahmen zwischen Führungsteilsystemen. ◆ Meilensteinplanung zu Realisierung einer aus einer Strategieveränderung resultierenden Organisationsveränderung.
Koordination durch Selbstabstimmung	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Einberufung und Realisierung von Teamsitzungen zum Beschluss von Reaktionsmassnahmen auf eingetretene Störungen. ◆ Informelle Vorabstimmung konsistenter strategischer Geschäftsfeldstrategien.
Koordination durch persönliche Weisungen	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Anordnung zum Abgleichen eines unternehmensbereichsbezogenen Leitbilds mit den Unternehmensgrundsätzen. ◆ Anordnung zur Änderung der Planungstiefe in Anpassung an Organisationsänderungen.

Quelle: Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling. 6. Aufl. Stuttgart 1995, S. 43.