

Organisation und Projektmanagement der IV

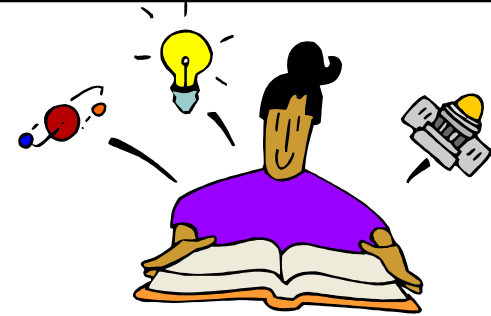
**02a Effizienzkriterien zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsoptionen;
Stand: 2002-10-18**

Prof. Dr. Dirk Stelzer

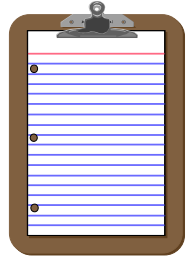


Technische Universität Ilmenau
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Informationsmanagement

Lernziele



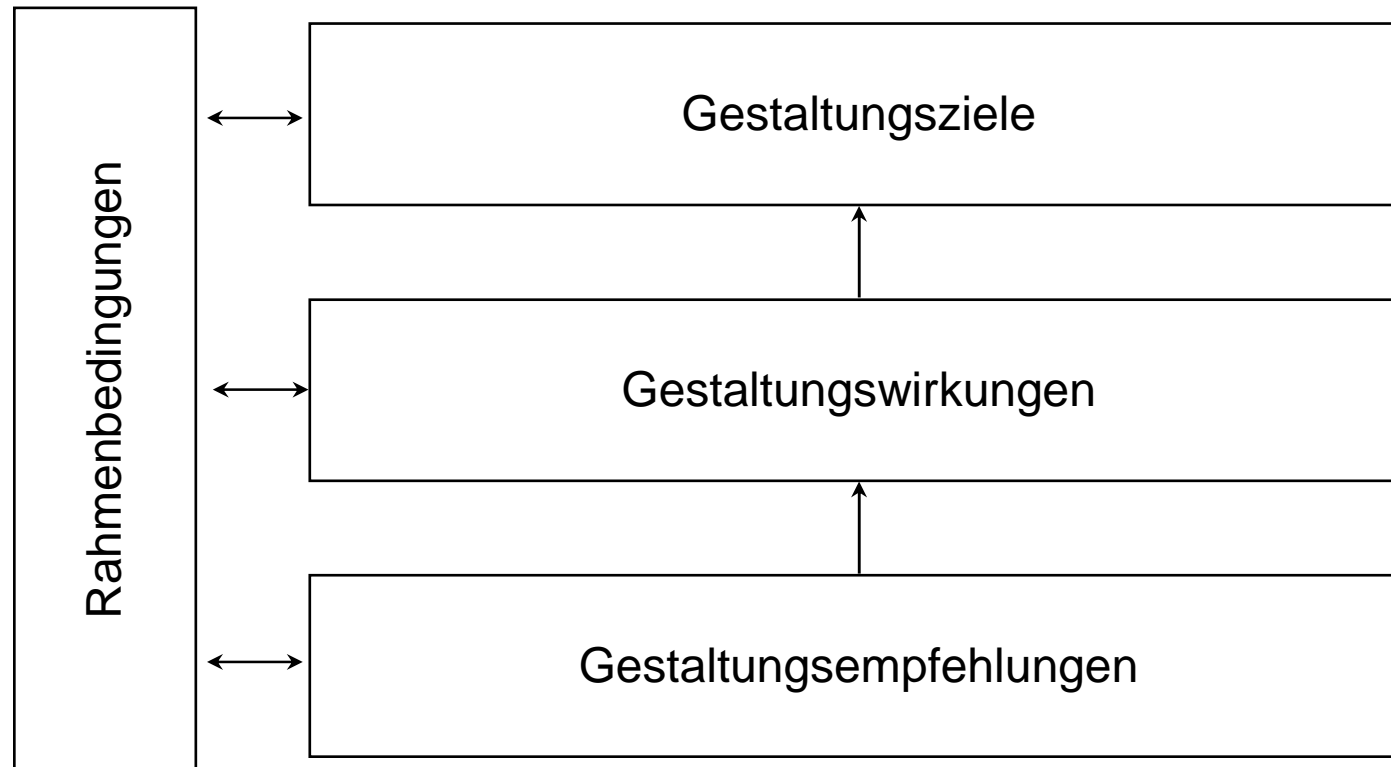
- Sie können organisatorische Gestaltungsoptionen bewerten.



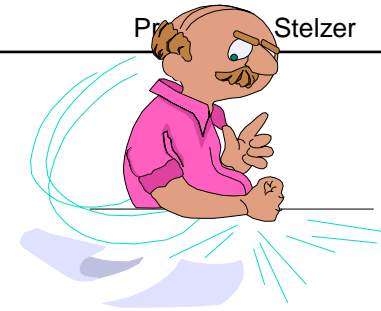
Gliederung

- Das Problem der Bewertung organisatorischer Gestaltungsoptionen
- Ziele, mit deren Hilfe eine Bewertung möglich scheint
- Beispiele für Effizienzkriterien

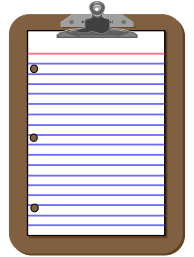
Gedanklicher Bezugsrahmen



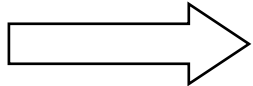
Das Problem



- Wie sollen organisatorische Gestaltungsoptionen bewertet werden?
- Idealerweise würde jede organisatorische Gestaltungsoption im Hinblick auf das Unternehmensziel bewertet.
 - Aber erstens gibt es *das* Unternehmensziel in der Regel nicht und
 - zweitens ist der *Bezug* zwischen organisatorischen Gestaltungsoptionen und Unternehmenszielen nur sehr indirekt.
- Lösungsvorschlag: Definition von Zwischenzielen



Gliederung



- Das Problem der Bewertung organisatorischer Gestaltungsoptionen
- **Ziele, mit deren Hilfe eine Bewertung möglich scheint**
- Beispiele für Effizienzkriterien

Unternehmensziele

Zielebene

Produktqualität

Entwicklungs-
kosten

Entwicklungs-
zeit

fachlich-technische Ziele

Entwicklungsfähigkeit

Unterstützungsfähigkeit

umfeldbezogene Ziele

Reaktionsfähigkeit

Innovationsfähigkeit

organisatorische Ziele

Koordinationsfähigkeit

Motivationsfähigkeit

vertikale
Arbeitsteilung

horizontale
Arbeitsteilung

Abstimmung

Motivation

Aufbau-
organisation

Ablauf-
organisation

Maßnahmenebene

Welche Ziele können zur Bewertung von Gestaltungsmaßnahmen herangezogen werden?

- **Produktqualität**
Ausmaß, in dem ein Produkt Anforderungen bzw. Qualitätsmerkmale erfüllt
- **Entwicklungskosten**
in Geldeinheiten bewerteter, sachzielbezogener Güterverzehr für die Entwicklung eines Produktes
- **Entwicklungszeit**
Zeitdauer vom Entwicklungsbeginn bis zum Entwicklungsabschluss
("time to market" / Termintreue)



Weitere Ziele



- **Reaktionsfähigkeit**

Ausmaß, in dem eine Organisation auf Veränderungen der Rahmenbedingungen mit einem veränderten Leistungsprogramm bzw. organisatorischen Gestaltung reagieren kann.

- **Innovationsfähigkeit**

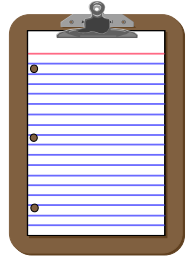
Ausmaß, in dem eine Organisation Neuerungen schaffen und diese für das Leistungsprogramm bzw. die organisatorische Gestaltung nutzbar machen kann.

- **Koordinationsfähigkeit**

Ausmaß, in dem eine Organisation Ihre Gesamtaufgabe angemessen in Teilaufgaben zerlegen und die Teilaufgaben abstimmen kann.

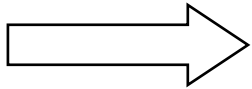
- **Motivationsfähigkeit**

Ausmaß, in dem eine Organisation ihre Mitglieder zu einem Verhalten bewegen kann, das den Zielen der Organisation dient.



Gliederung

- Das Problem der Bewertung organisatorischer Gestaltungsoptionen
- Ziele, mit deren Hilfe eine Bewertung möglich scheint
- Beispiele für Effizienzkriterien



Effizienzkriterien als Verbindungsmittel zwischen Maßnahmen und Zielen

Effizienzkriterien:

branchenunabhängig formulierte Zusammenhänge zwischen Gestaltungsmaßnahmen und ihren Wirkungen

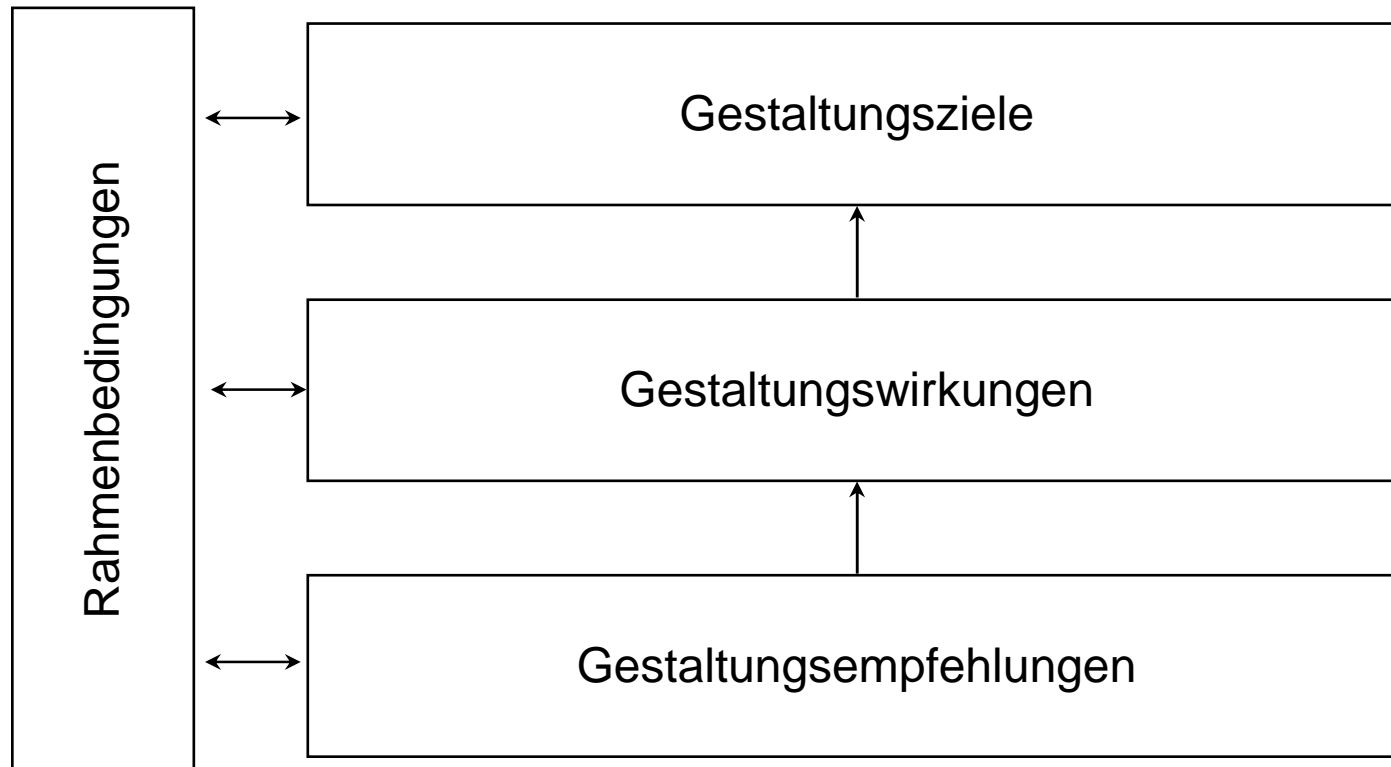
- **Effektivität:**

Ausmaß, indem die organisatorische Gestaltung geeignet ist, die angestrebten Endzustände zu erreichen

- **Effizienz:**

Verhältnis von Output zu Input der organisatorischen Gestaltung
[Wirkungsgrad; Maßgröße für die Wirtschaftlichkeit]

Gedanklicher Bezugsrahmen



Abstimmungseffizienz (1/2)

Welche Voraussetzungen haben die Abstimmungsmaßnahmen und mit welchen Wirkungen ihres Einsatzes ist zu rechnen?

Vorteile der Koordination durch persönliche Weisungen

- können sehr detailliert sowie spezifischen Situationen und Problemstellungen angemessen formuliert werden
- leicht zu gestalten
- können sehr flexibel gehandhabt und schnell modifiziert werden.

Nachteile der Koordination durch persönliche Weisungen

- erfordern Organisationsmitglieder, welche die erforderlichen Koordinationsentscheidungen treffen können.
- (Voraussetzung: koordinierenden Einheiten können die Konsequenzen ihrer Entscheidungen überschauen)
- Je größer die Distanz zwischen den koordinierenden Einheiten und den Orten, an denen der Koordinationsbedarf auftritt, ist, desto schwieriger ist es, den Überblick über die Konsequenzen zu behalten.
- Gefahr der Überlastung der koordinierenden Einheiten
- Bei Überlastung: lange Zeitbedarfe für Entscheidungen

Abstimmungseffizienz (2/2)

Welche Voraussetzungen haben die Abstimmungsmaßnahmen und mit welchen Wirkungen ihres Einsatzes ist zu rechnen?

Vorteile der Koordination durch Selbstabstimmung:

- entlastet die auf persönlichen Anweisungen basierende hierarchische Koordination.
- entlastet die horizontale Kommunikation entlang der "Dienstwege".
- kann die Motivation der Organisationsmitglieder erhöhen.
- kann zur Erhöhung der Flexibilität der Organisation beitragen

Nachteile der Koordination durch Selbstabstimmung:

- ist in der Regel mit einem hohen Zeitbedarf verbunden.
- erfordert Mitarbeiter, die den Koordinationsbedarf selbständig erkennen und angemessen darauf reagieren
- führt evtl. zu schlecht abgestimmten und schlecht integrierten Gesamtlösungen

Motivationseffizienz

Wie sollte die Organisation gestaltet sein, damit das Verhalten der Mitglieder den Zielen der Organisation möglichst gut dient?

- Kriterium der Eigenverantwortung
- Kriterium der Überschaubarkeit
- Kriterium des Marktdrucks

Reaktionseffizienz

Wie sollten organisatorische Maßnahmen gestaltet sein, damit sie sich positiv auf die Reaktionsfähigkeit der Organisation auswirken können?

- Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene
- Starke Dezentralisierung
- Minimierung der Stärke zentraler unterstützender Abteilungen (Stäbe)
- Einsatz temporärer Gruppen statt dauerhafter Matrixstrukturen für innovative Problemlösungen
- Verstärkter Einsatz von Selbstabstimmung und Organisationskultur zur Koordination innovativer Aktivitäten
- Intensive externe und interne Kommunikation

Innovationseffizienz

Wie sollten organisatorische Maßnahmen gestaltet sein, damit sie sich positiv auf die Innovationsfähigkeit der Organisation auswirken können?

- Systemoffenheit
- Organisationsgrad mit möglichst großen Handlungsspielräumen
- Offener Informationsstil
- Konfliktbewußtsein
- Flexible Handhabung von Kompetenz und Verantwortung für Innovationen

Kontroll- und Verständnisfragen



- Erläutern Sie Ziele, mit deren Hilfe die organisatorische Gestaltung der Softwareentwicklung bewerten werden können.
- Das Softwareunternehmen Macrohard ernennt einen neuen Entwicklungsleiter, der zuvor 15 Jahre bei einem anderen Unternehmen beschäftigt war. Der neue Entwicklungsleiter schlägt folgendes vor:
 - Starke Entscheidungscentralisation
 - Abstimmung durch persönliche Weisung und Standardisierung von Programmen
 - Sehr detaillierte Dokumentation aller Arbeitsschritte und Ergebnisse

Welche Vor- und welche Nachteile würde diese Organisationsform mit sich bringen?



Literaturhinweise

- Erich Frese: Grundlagen der Organisation. Konzept - Prinzipien -Strukturen. 6. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 24-28 und 292-312
- Jürgen Hauschildt: Innovationsmanagement. 2. Aufl., München 1997, S. 119-121
- Alfred Kieser, Herbert Kubicek: Organisation. 3. Aufl., Berlin – New York 1992, S. 382-392
- Scholz, Christian: Effektivität und Effizienz, organisatorische. In: Erich Frese (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl., Stuttgart 1992, S. 533-552.