

Tool

Beurteilung von Organisationsformen: Effizienzkriterien und Effizienzkonzept

Von Dr. Andreas Wenger

www.organisationsdesign.ch

Zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Organisationsformen sind entsprechende Massstäbe bzw. Kriterien nötig

- Die „Güte“ einer Organisation ist **im Wesentlichen eine Frage der eingesetzten Beurteilungskriterien**. Diese müssen problembezogen (d. h. sich auf interessierende Aspekte beziehend), praktikabel (d. h. für die Auswahl der Alternativen verwendbar), diskriminierungsfähig (d. h. Unterschiede zwischen den Alternativen deutlich aufzeigend) und überschneidungsfrei sein.

Gestaltungsprinzipien fokussieren als solche Massstäbe auf die Effektivität der Organisation und erlauben das Design grundsätzlich in Frage kommender Strukturen (vgl. das entsprechende Tool). **Effizienzkriterien konzentrieren sich demgegenüber auf die Beurteilung der Leistungswirksamkeit dieser grundsätzlich in Frage kommenden Organisationsstrukturen.**

- Durch die Bewertung einer Struktur an solchen Effizienzkriterien ergeben sich **Ausprägungen** (Grade), die andeuten, **ob und in welchem Ausmass die Kriterien durch die Organisationsstruktur erfüllt werden**.
- Die Gegenüberstellung alternativer Organisationsformen erfolgt dabei mit Vorteil zuerst **in Form eines verbalen Vergleichs** (Zeilen: organisatorische Effizienzkriterien, Spalten: organisatorische Alternativen). Eine Nutzwertanalyse kann darauf aufbauen.
- Das folgende **Effizienzkonzept nach Thom und Wenger bündelt spezifische organisatorische Effizienzkriterien**. Es berücksichtigt die Erkenntnisse der **Organisationsforschung**, ist aber nicht erschöpfend. Im konkreten Fall können/ sollen die Kriterien durch die Organisierenden ergänzt und/ oder substituiert werden.

Der Einsatz des Effizienzkonzeptes nach Thom und Wenger erlaubt die systematische Beurteilung alternativer Organisationsformen

Kriterien-kategorie	Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien
Ökonomisch-technische Kriterien	1	Zielorientierung der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben Einhaltung des Kongruenzprinzips Aufgabenerfüllung: sach-/problemnah, zielbezogen
	2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	<ul style="list-style-type: none"> Aufwandsgünstige Gliederungstiefe und -breite Optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, angepasste horizontale Koordinationseinrichtungen
	3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> Für Zeitbedarf und Problemlösungsumsicht gleichermaßen günstige Zahl beteiligter Aktionseinheiten Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogenen Konfliktlösung
Flexibilitätsorientierte Kriterien	4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit zur anforderungsgerechten, friktionsarmen Aktion und Reaktion auf Änderungen Optimaler Zentralisationsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen Angemessene Offenheit der Primärstruktur für Sekundär- und temporäre Ergänzungsstrukturen
	5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)	<ul style="list-style-type: none"> Einfache ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität) Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale
Interne anspruchgruppenorientierte Kriterien	6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Abschliessende, ganzheitlich integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems Eindeutigkeit der personellen Zuordnung Günstige stellenbezogene Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz

Ausführlich zu diesem Thema vgl. Wenger, A. P.; Thom, N.: Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung, 2. Aufl., SpringerGabler 2021
 Bestellen: <https://amzn.to/3lJqvj>



transformaconsulting

www.organisationsdesign.ch

Dr. Andreas Wenger

Direkt: +41 43 222 58 40

Mobil: +41 78 635 88 84

andreas.wenger@transforma.ch

Transforma AG
Olgastrasse 10
CH-8001 Zürich
Schweiz

www.transforma.ch