

EFFIZIENZSTEIGERUNG BEI ORGANISATIONSPROJEKTEN



Thesen zur effizienten Abwicklung umfangreicher
kooperativ geführter Organisationsvorhaben

ABHANDLUNG

zur Erlangung
des Titels eines Doktors der Technischen Wissenschaften
der
EIDGENOESSISCHEN TECHNISCHEN
HOCHSCHULE ZUERICH

vorgelegt von

PETER DINKHAUSER
Dipl. Masch.-Ing. ETHZ
geboren am 12. März 1947
österreichischer Staatsangehöriger

angenommen auf Antrag von
Prof. Dr. A. Büchel, Referent
PD Dr. P. Nagel, Korreferent

DINKHAUSER Peter: EFFIZIENZSTEIGERUNG BEI ORGANISATIONSPROJEKTEN. Thesen zur effizienten Abwicklung umfangreicher, kooperativ geführter Organisationsvorhaben.

Diss. ETHZ Nr. 6113, Zürich 1978. 217 S., 40 Abb., 7 Tab., Anhang

Referent: Prof. Dr. A. Büchel; Korreferent: PD Dr. P. Nagel

ZUSAMMENFASSUNG

1. Zielsetzung

Organisationsprojekte - Vorhaben besonderen Charakters (einmalig, komplex, interdisziplinär) zur Ueberarbeitung bzw. Neuformierung bestehender Organisationen - erweisen sich, wie die Praxis immer wieder zeigt, vielfach als beschwerliche, von Unzulänglichkeiten begleitete Unterfangen.

Aus dieser Einsicht heraus ist es Zielsetzung der vorliegenden Arbeit aus einer Analyse der Problemlage heraus (übliche Schwierigkeiten, Gefahren, Misstände), Thesen (Empfehlungen, Richtlinien) zu einer effizienten Abwicklung solcher Organisationsvorhaben aufzustellen.

Die durchgeführte Untersuchung ist dabei in zweifacher Hinsicht abgegrenzt, insofern sie

- nicht den gesamten Projektablauf in Betracht zieht, sondern sich auf die Planungsphase eines Organisationsprojektes (Konzepterarbeitung) konzentriert
- nicht auf eine Verbesserung formaler Projektbedingungen (Planungsbereichsabgrenzungen, institutionalisierte Projektorganisation usw.), sondern vielmehr auf die Verbesserung des Betriebs einer Konzepterarbeitung in einer hierfür bereits bereitgestellten, "brauchbaren" Formalorganisation abzielt.

2. Inhalt

Herangeführt an die Untersuchung wird mittels einer gerafften Darlegung von Grundlagen (Begriffe, Grundsachverhalte) betreffend Projektmanagement als besondere Führungskonzeption, Gegenstand und Grobstruktur von Organisationsprojekten und Effizienz als Qualitätsmerkmal einer Organisation (Kap. 1).

Aufbauend auf diesen Grundlagen werden Inhalt und Abgrenzung der Untersuchung präzisiert resp. die zur Anwendung gebrachte Behandlungsstruktur beschrieben (Kap. 2).

Zweck der Darlegung von Organisationsplanungs-Gegebenheiten ist, einen Argumentationshintergrund für die nachfolgende Effizienzdiskussion bereitzu-

stellen (Kap. 3). Es wird davon ausgegangen, dass ein Rahmenkonzept der Organisationsplanung vorliegt bzw. eine entsprechende Projektorganisation (Projektgruppen, Gesamtprojektleitung, Gesamtprojektausschuss, Unterprojektausschüsse) installiert ist. Als Aspekte der Organisationsplanungs-tätigkeit selbst werden Innovationscharakter, Durchsetztheit mit Entscheidungstätigkeit, Methodik und die Bedeutung von Kooperation hervorgehoben. Eine wesentliche Problematik bei Organisationsprojekten ist durch das Vorhandensein von Anpassungswiderständen gegeben.

Die dargelegten Organisationsplanungs-Gegebenheiten zugrunde legend wird ein Effizienzleitbild einer Organisationsplanung aufgestellt (Kap. 4).

Die weiteren Ausführungen betreffend das eigentliche Hauptanliegen der Untersuchung, Thesen zur Effizienzsteigerung aufzustellen, sind auf zwei Problemfelder aufgeteilt:

Zu einem ersten Problemfeld sind Belange der Gesamtprojektführung zusammengefasst (Kap. 5). Es geht dabei um Führungszusammenhänge zwischen einer institutionalisierten Gesamtprojektleitung und den ihr unterstellten, die verschiedenen Unterprojekte bearbeitenden Projektgruppen. Im einzelnen werden folgende Problemkreise behandelt:

- Erfassen der Lösungsentstehung im Gesamtprojekt
- Beeinflussung der Lösungsentwicklung in den Unterprojekten
- Koordination zwischen Unterprojekten
- Unterstützung der Planungsgruppen

Ein zweites Problemfeld stellt der Bereich des Zusammenwirkens zwischen Planern (Organisatoren) und Beplanten (Linienorganisation) dar. Hierbei geht es um Fragen des Miteinbezugs (Information, Partizipation) der Beplanten in den Konzeptentwicklungsprozess. Im einzelnen werden folgende Problemkreise behandelt:

- Beteiligung der Fachabteilungsvorgesetzten an der Lösungsentwicklung
- Abstellung von Linienangehörigen zur Mitarbeit in Planungsgruppen
- Bekanntmachung des Organisationsprojekts in der Linie

Eine Auswahl wichtigster bzw. heikelster Thesen ist zwecks empirischer Verifizierung einer strukturierten Expertenbefragung unterzogen worden.