

Bewertungsmatrix

Zukunft GMW - SOLL-Konzeption Ablauforganisation

Vergleich Organisationsmodelle

| Strategische Dimensionen | | Wichtung | | Linienorganisation | | | Matrixorganisation | | |
|------------------------------------|---|----------|------|--------------------|----------------|---|--------------------|----------------|---|
| | | | | absoluter Wert | relativer Wert | Begründung | absoluter Wert | relativer Wert | Begründung |
| Kunden- und Serviceorientierung | ...Entwicklung und Umsetzung von Standards | 20% | 35% | 1 | 0,20 | Eingeschränkte Möglichkeit einheitliche Standards zu setzen durch Kompetenzabgrenzung und Abstimmungsnotwendigkeit mit Sparten, was eine eindeutige Regelung der Bauherrenrolle bedingt. | 3 | 0,60 | Einheitliche Standards mit klarem Fokus auf den Kundennutzen, können durchgesetzt werden, weil die Verantwortung hierfür im Produktmanagement gebündelt ist, sowohl für die Einhaltung von Zielen als auch zu WAS und WANN der Leistungserfüllung. |
| | ...transparente, bedarfsorientierte Prozesse für den Kunden | 15% | | 3 | 0,45 | Eindeutige Rollen und verbindliche Beschreibung der Schnittstelle zum Kunden erlauben Konzentration auf Kernkompetenzen mit hohem Kundennutzen. Kunden können sich wiederum auf ihre Leistungserstellungsprozesse konzentrieren. Die Beziehung zu den Kunden bedarf besonderer Pflege, deren Erfüllungsgrad stetig zu hinterfragen ist. | 1 | 0,15 | Aufwändige Kommunikations- und Kompetenzregelungen erforderlich, um die Transparenz in der Schnittstelle zum Kunden zu wahren, was Konzentration auf Kernkompetenzen hemmt. Die Beziehung zu den Kunden bedarf besonderer Pflege, deren Erfüllungsgrad stetig zu hinterfragen ist. |
| Prozess- und Qualitätsorientierung | ...Einführung, Steuerung und Optimierung von einheitlichen/effektiven Prozessen | 10% | 25% | 3 | 0,30 | Die fachlich gebündelten und teils spezialisierten Kompetenzen in den Organisationseinheiten sind schlanke und transparente Prozesse mit eindeutig definierten und wenigen Schnittstellen bestmöglich realisierbar. Der Informations- und Datenfluss kann grundsätzlich gut eindeutig geregelt und gewährleistet werden. Die Prozesssteuerung ist bestmöglich durchführbar. | 1 | 0,10 | In den Matrixzellen bedarf es klarer Kompetenzabgrenzungen um transparente Prozesse angesichts der vielen Schnittstellen zu gewährleisten, was ein ausgeprägtes Prozessmanagements bedarf. Ein funktionierender Informations- und Datenfluss ist zu gewährleisten, was angesichts der vielen Schnittstellen ein zeitgemäßes IT-System benötigt. |
| | ...optimierte Steuerung, klare Aufgabenverteilung | 10% | | 3 | 0,30 | Die fachlich gebündelte Aufgabenverteilung in Sparten differenziert nach Projekt- und Objektverantwortung gibt klare und einheitliche Strukturen wieder. | 1 | 0,10 | Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen (Matrixzellen) sowie die Vielzahl von Schnittstellen lassen eine Kompetenzabgrenzung problematisch erscheinen. Ganzheitlich innovative Problemlösungen durch die Ausführungsstellen vermögen dadurch gehemmt werden. |
| | ...adäquates IT/Datenmanagement | 5% | | 3 | 0,15 | Durch klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung der Organisationseinheiten kann der IT-Einsatz bestmöglich optimiert und gesteuert werden. Voraussetzung dafür ist, dass geeignete IT-Systeme zur Verfügung stehen. | 1 | 0,05 | Die einzelnen Matrixzellen können den IT-Einsatz jeweils für ihren Aufgabenbereich durchaus gut optimieren und steuern, was allerdings eine hohe Informationsverarbeitungskapazität erfordert und geeignete IT-Systeme voraussetzen. |
| Wirtschaftlichkeit | ...sparsamer und effizienter Einsatz von Ressourcen | 10% | 20% | 2 | 0,20 | Durch die Bündelung der Aufgaben können die Personalkapazitäten am effektivsten und bei Engpässen flexibler eingesetzt werden. Es gilt an zentralen Stellen fachlich ausreichendes und qualifiziertes Personal einsetzen. Zudem erlaubt die funktionale Ausrichtung eine rationellere Beschaffung und Verwaltung von Einsatzgütern. | 2 | 0,20 | In den Matrixzellen können Ressourcen flexibel zusammengeführt werden, um eine ganzheitliche, innovative Problemlösung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Blickwinkel zu ermöglichen. Die Sicherstellung einer effizienten Ressourcensteuerung bedingt jedoch zeitintensiver Koordinations- und Entscheidungsprozesse. |
| | ...langfristiger Vermögenserhalt | 5% | | 2 | 0,10 | Klare Zuordnung der Gebäudeverantwortung im Sinne der Bauherrenrolle als auch Betreiberrolle erlauben einen langfristigen Vermögenserhalt. | 2 | 0,10 | Durch die gebündelte Immobiliensicht in den jeweiligen Matrixzellen besteht ein ganzheitlicher Blick auf die Immobilie. Der eröffnet eine gute Grundlage für den Vermögenserhalt, sofern die Gefahr des Verlustes des Verantwortungsgefühls erkannt und dieser mittels geeigneter Instrumente begegnet wird. |
| | ...Verringerung der gebäude- und servicebedingten Kosten | 5% | | 3 | 0,15 | Bündelung von gleichen oder ähnlichen Aktivitäten in Sparten erlaubt es Verfahrensinnovationen leichter umzusetzen und Kostendegressionseffekte (economies of scale) zu erzielen. | 1 | 0,05 | Hoher Zeitaufwand durch Konsensfindung an den Schnittstellen (Matrixzellen) sowie großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften erforderlich. |
| Betreiberverantwortung | ...Sicherheit am Arbeitsplatz | 5% | 10% | 2 | 0,10 | Die hohe Leistungsbereitschaft als auch die fachliche Qualität in der Leistungserbringung tragen zur Sicherheit am Arbeitsplatz dar. | 2 | 0,10 | Die hohe Leistungsbereitschaft als auch die fachliche Qualität in der Leistungserbringung tragen zur Sicherheit am Arbeitsplatz dar. |
| | ...Erfüllung von Unternehmer- und Betreiberpflichten | 5% | | 3 | 0,15 | Durch die widerspruchsfreie Aufgabenverteilung und einer überschaubaren Anzahl von Schnittstellen ist eine optimierte Erfüllung der Betreiberpflichten sehr gut abbildbar. Dies vorausgesetzt wäre mittels interner technischer Kompetenz | 1 | 0,05 | Die Vielzahl von Schnittstellen und problematischen Aufgabenüberschneidungen erfordern ein hohes Maß an Kommunikations- und Kompetenzregelungen, um eine widerspruchsfreie Delegation und durchgängige Dokumentation durch die intern technischen Kompetenz sicherzustellen. |
| Nachhaltigkeit | ...Betrachtung des gesamten Immobilienlebenszyklus | 5% | 10% | 2 | 0,10 | Die Lebenszyklussicht ist hier durch das Leistungsspektrum mit Schwerpunkten über die LzPh 1-3, 5, 6 und 7 grundsätzlich gut herstellbar. | 2 | 0,10 | Die Lebenszyklussicht ist hier durch das Leistungsspektrum mit Schwerpunkten über die LzPh 1-3, 5, 6 und 7 grundsätzlich gut herstellbar. |
| | ...strategisches und operatives Energiemanagement | 5% | | 3 | 0,15 | Vorgaben/Standards, einschließlich Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards, können leicht durchgesetzt werden, weil es eine einheitliche Vorgehensweise und konzentrierte fachliche Verantwortung für die Einhaltung nachhaltiger Ziele gibt. | 1 | 0,05 | Vorgaben/Standards, einschließlich Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards, können nur durchgesetzt werden, wenn es klare Vorgaben und eine zentrale Steuerung gibt. Die Durchsetzung nachhaltiger Ziele obliegt in weiten Teilen den Matrixeinheiten im Rahmen Ihres Verantwortungsbereichs. |
| Variantenbewertung | | 100% | 100% | 2,35 | | | 1,65 | | |

Rang

1

2

Legende: 1 Punkt = Schlechtere Alternative 2 Punkte = Gleichklang der Alternativen 3 Punkte = Bessere Alternative