

# Organisationsentwicklung

## Organisationsanalyse

MSc BA

Prof. Dr. Frank Bau

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

# Literaturempfehlung

Christiane Schiersmann & Heinz-Ulrich Thiel,  
*Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. VS Verlag. Wiesbaden, 2010.

Johnson, Gerry; Whittington, Richard; Scholes, Kevan; Angwin, Duncan; Regnér, Patrick (2011): Strategisches Management - Eine Einführung. 10., aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium.

# Instrumente der Organisationsdiagnose

## Instrumente der internen strategischen Analyse

- Wertkettenanalyse
- Aktivitätsanalyse
- Kulturanalyse
- Stärken-/Schwächenanalyse
- Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse

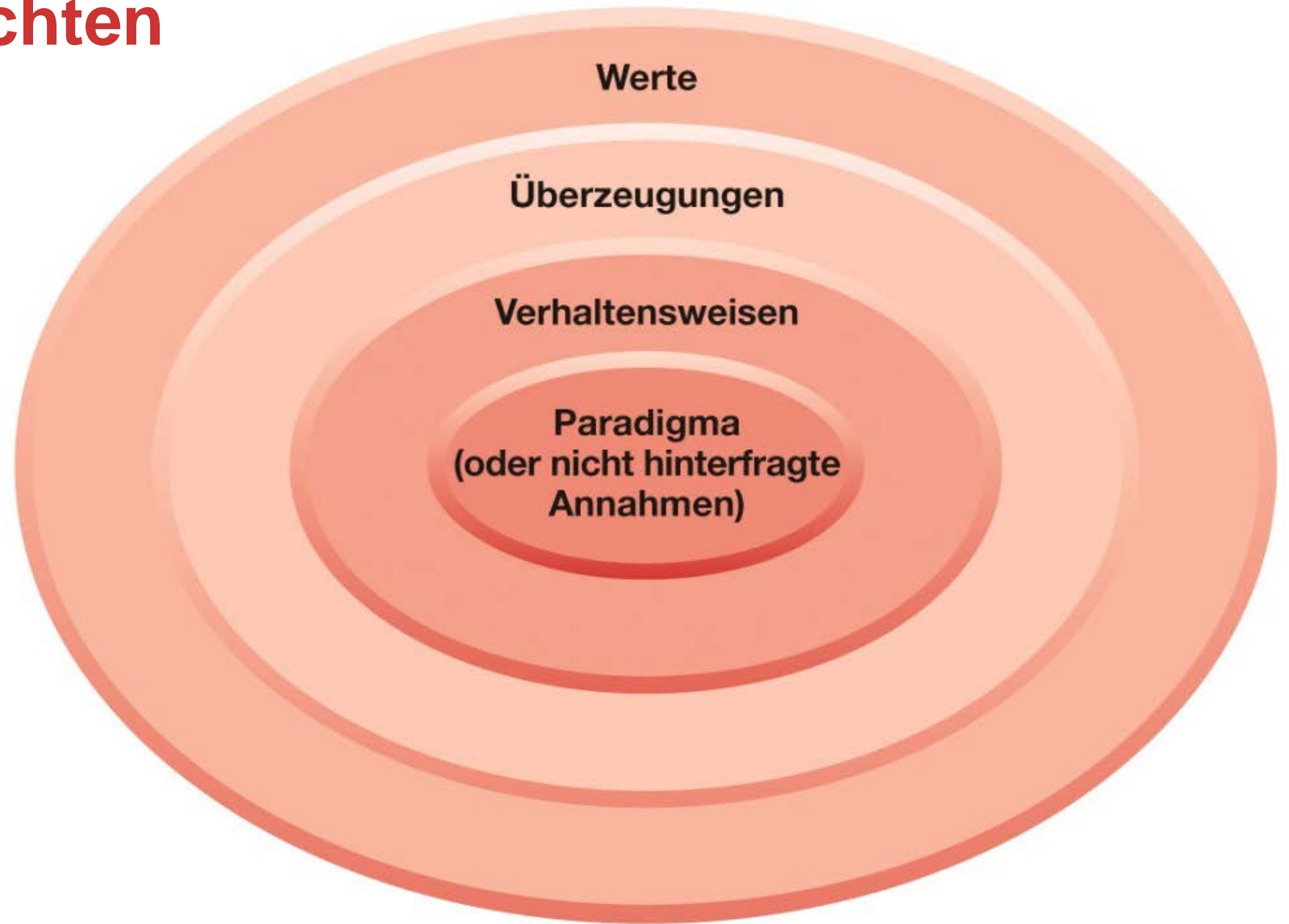
## Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung

- Mitarbeiterbefragung
- Grossgruppenverfahren
- Workshops
- Teamentwicklung

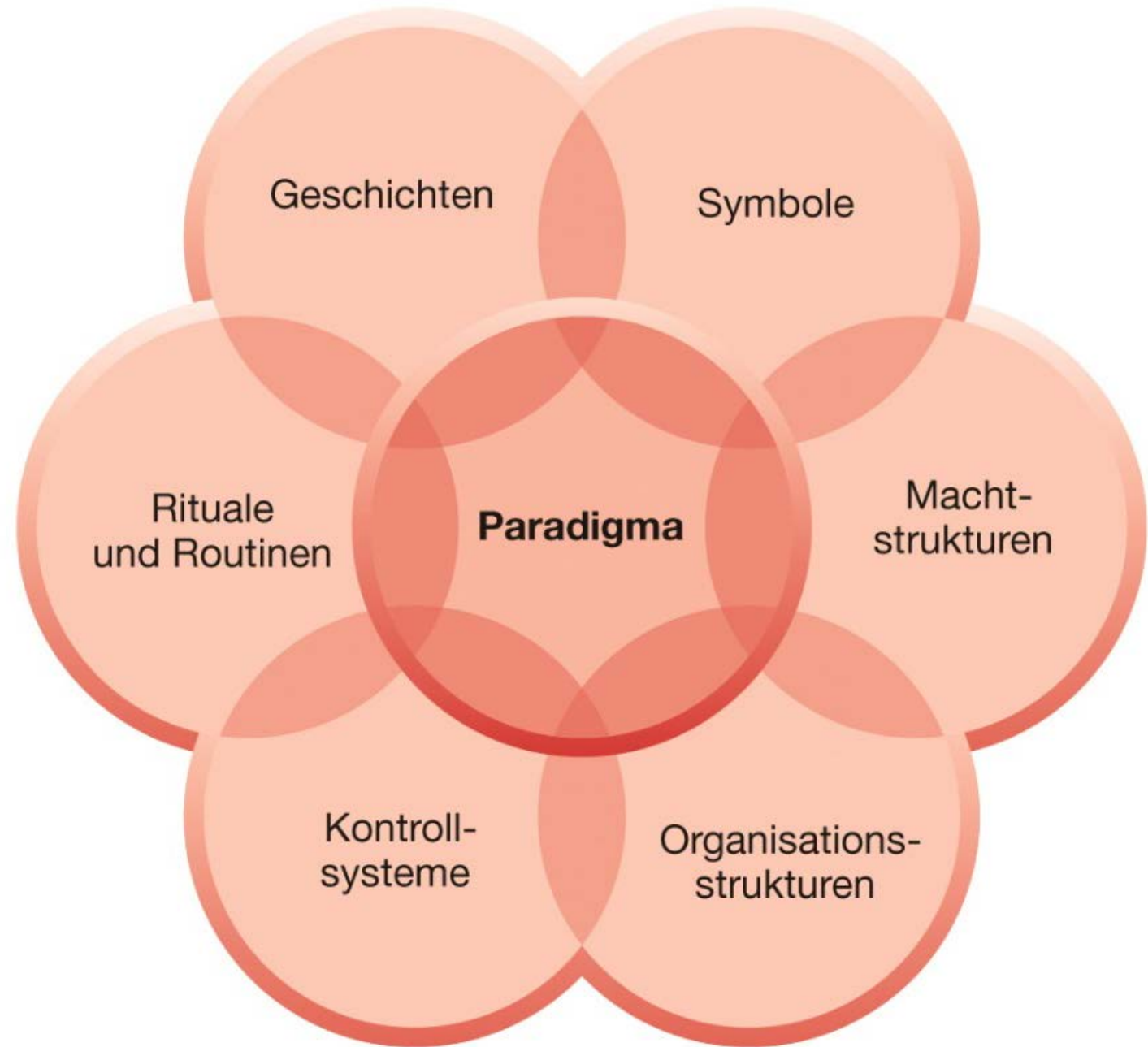
# Kulturelle Rahmenwerke



# Kultur in vier Schichten



# Das kulturelle Netz einer Organisation



Johnson et al. (2016)



# Das kulturelle Netz der Organisation und relevante Fragestellungen

## Geschichten

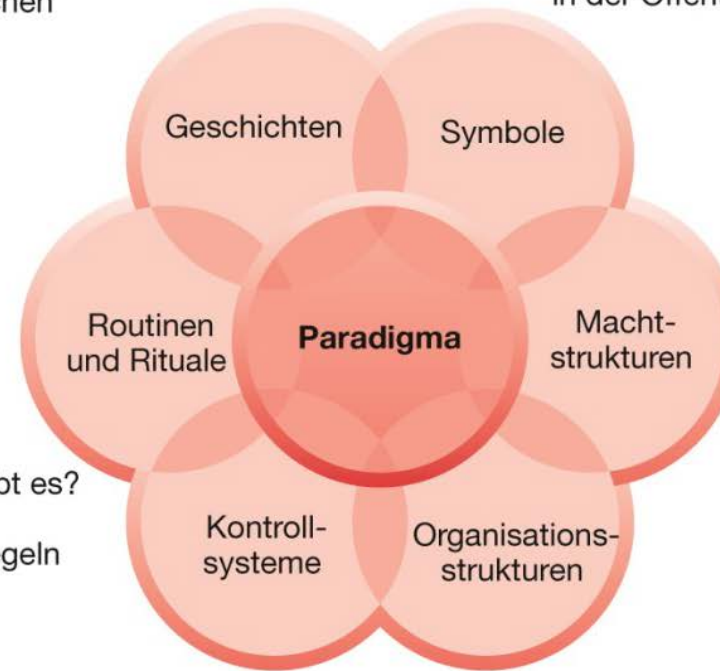
- Welche Kernüberzeugungen spiegeln Geschichten wider?
- Welche Geschichten werden häufig, z.B. Neueinsteigern, erzählt?
- Wie spiegeln diese Geschichten Grundannahmen und -überzeugungen wider?
- Von welchen Normen weichen Querdenker ab?

## Symbole

- Mit welchen Objekten, Ereignissen oder Menschen identifizieren sich Mitglieder einer Organisation besonders?
- Worauf beziehen sich diese in der Geschichte der Organisation?
- Welche Aspekte der Strategie werden in der Öffentlichkeit betont?

## Routinen und Rituale

- Welche Routinen werden betont?
- Welche sind in der Geschichte verankert?
- Welche Verhaltensweise unterstützen Routinen?
- Welche Schlüsselrituale gibt es?
- Welche Annahmen und Grundüberzeugungen spiegeln sie wider?
- Was betonen Schulungsprogramme?
- Wie leicht können Rituale/Routinen verändert werden?



## Machtstrukturen

- Wo liegt die Macht? Zu den Indikatoren gehören:
  - a. Status
  - b. Beanspruchung von Ressourcen
  - c. Machtsymbole
- Wer sorgt dafür, dass Maßnahmen umgesetzt werden?
- Wer verhindert, dass Maßnahmen umgesetzt werden?

## Kontrollsysteme

- Was wird am engmaschigsten überwacht/kontrolliert?
- Werden Belohnungen oder Bestrafungen betont?
- Sind die Kontrollen in der Geschichte oder aktuellen Strategien verankert?

## Organisationsstrukturen

- Welche formellen *und* informellen Strukturen gibt es?
- Wie starr sind die Strukturen?
- Unterstützen die Strukturen Zusammenarbeit oder Wettbewerb?

## Übergreifende Fragen

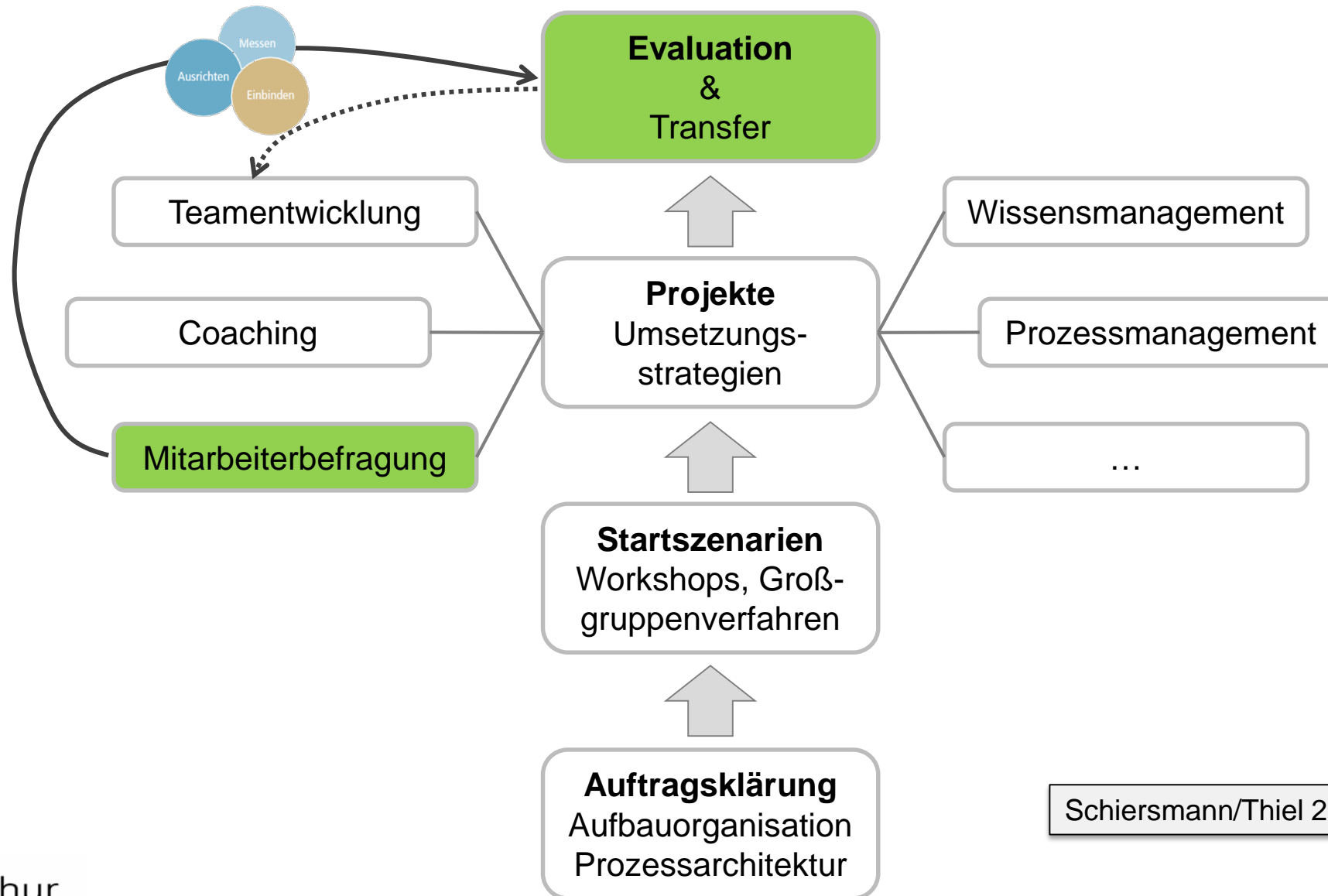
- Welche (wenigen) grundlegenden Annahmen bilden den Antworten auf diese Fragen zufolge das Paradigma?
- Wie würden Sie die dominante Kultur beschreiben?
- Wie leicht kann dies geändert werden?
- Wie und inwieweit sind die Aspekte des Netzes miteinander verflochten und verstärken sich gegenseitig?

# Das kulturelle Netz einer Organisation am Beispiel einer öffentlichen Behörde





# Grundprozess der Organisationsentwicklung



Schiersmann/Thiel 2010

## Die fünf Haupttypen von MAB (nach Borg 2000, S. 22)

Typ	Zweck	Methode	Einbettung
Meinungsumfrage	Verstehen, wie Mitarbeiter die Dinge sehen	Interviews, Fokusgruppen, Stichprobenumfragen	„Erst mal sehen“
Benchmarking-umfrage	Weiche Faktoren messen, um die relative Position und Trends zu sehen	Umfrage an repräsentativer Stichprobe	Regelmäßige Wiederholungen zu festen Terminen
Klimabefragung mit Rückspiegelung	Klima und Zufriedenheit verbessern, Schwachstellen „vor Ort“ beseitigen	Vollbefragung der Basis mit nachfolgenden Workshops	Einzelaktion
Aufbau- und Einbindungs-management-Programm (AEMP)	Leistung und Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeiter	Vollbefragung aller Mitarbeiter aller Ebenen, integrierte Vorlauf- und Folgeprozesse	Zyklisches Verbesserungs- und Veränderungsprogramm
Systemische MAB	Führen mit Kennzahlen	Wie AEMP, aber inhaltlich und zeitlich verzahnt mit anderen Systemen	Integraler Bestandteil der Systeme

# Diagnostische Funktionen von MAB

(Bungard, Müller, Niethammer 2007)

## **Analysefunktion:**

Information über die Situation im Unternehmen (z. B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Führungsstil etc.)

Stärken-Schwächen-Analysen (z. B. Personalpolitik, Informationspolitik, Weiterbildungsangebote etc.)

Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung für konkrete Projekte (z. B. Gruppenarbeit, Umstrukturierung)

Analyse spezifischer Problemstellungen (z. B. Fehlzeiten, Qualitätsbewusstsein)

## **Evaluationsfunktion:**

Information über Veränderungen und Entwicklungen im Unternehmen

Beurteilung von Managementstrategien und -instrumenten

Beurteilung von konkreten Einzelmaßnahmen oder Gestaltungsprojekten

## **Kontrollfunktion:**

Überprüfung der Durchführung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen

Überprüfung von (verändertem) Verhalten von Vorgesetzten/Führungskräften

# Interventionsfunktion der MAB

(Bungard, Müller, Niethammer 2007)

## Kommunikation

- Unternehmensweit
- top-down
- bottom-up

Vermittlung der Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie

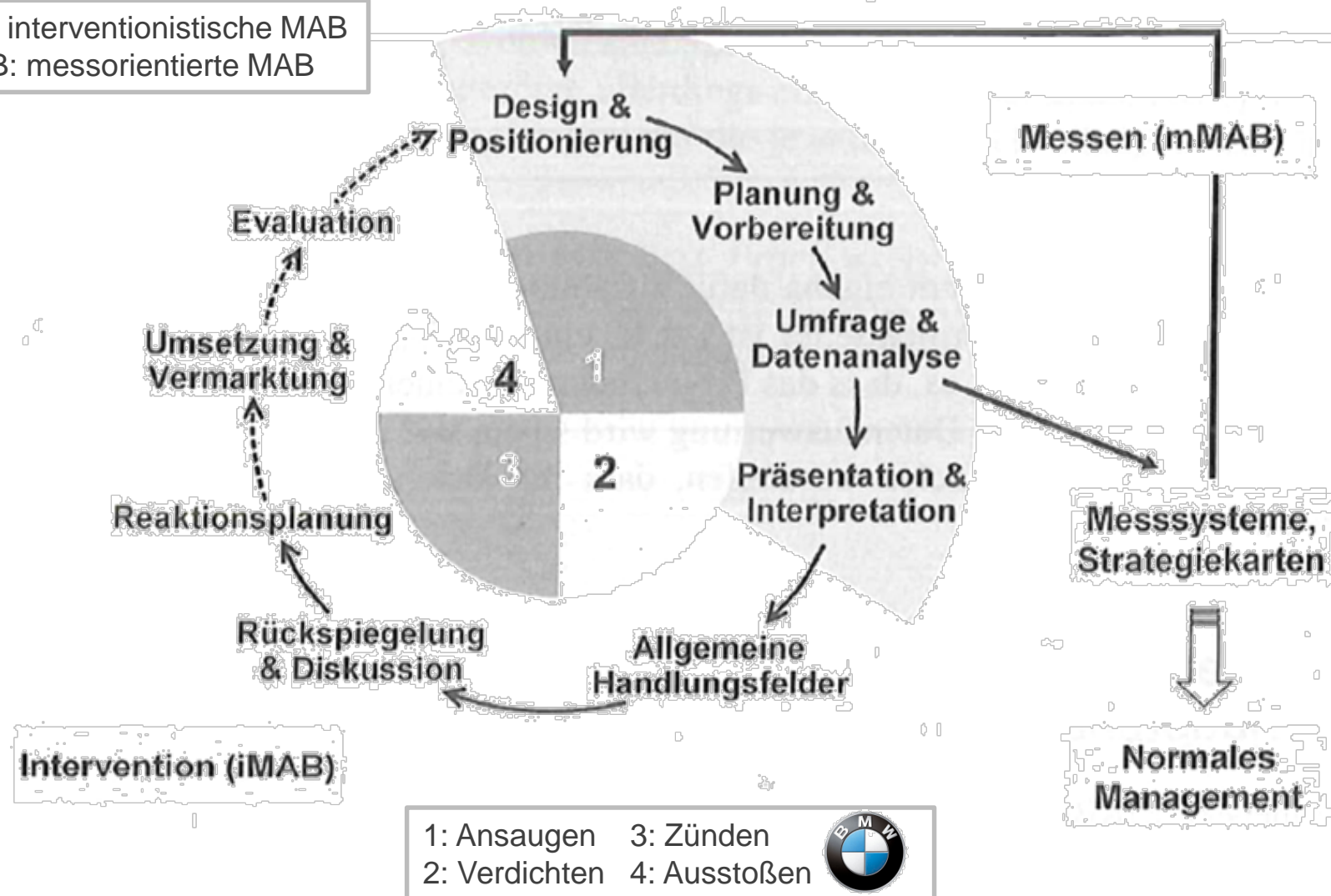
Initiierung von Reflexions- und Austauschprozessen

Ableitung und Umsetzung von organisationalen Veränderungsprozessen auf Basis der Ergebnisse

# Hauptabschnitte und Schritte einer MAB

(Borg 2002)

iMAB: interventionistische MAB  
mMAB: messorientierte MAB





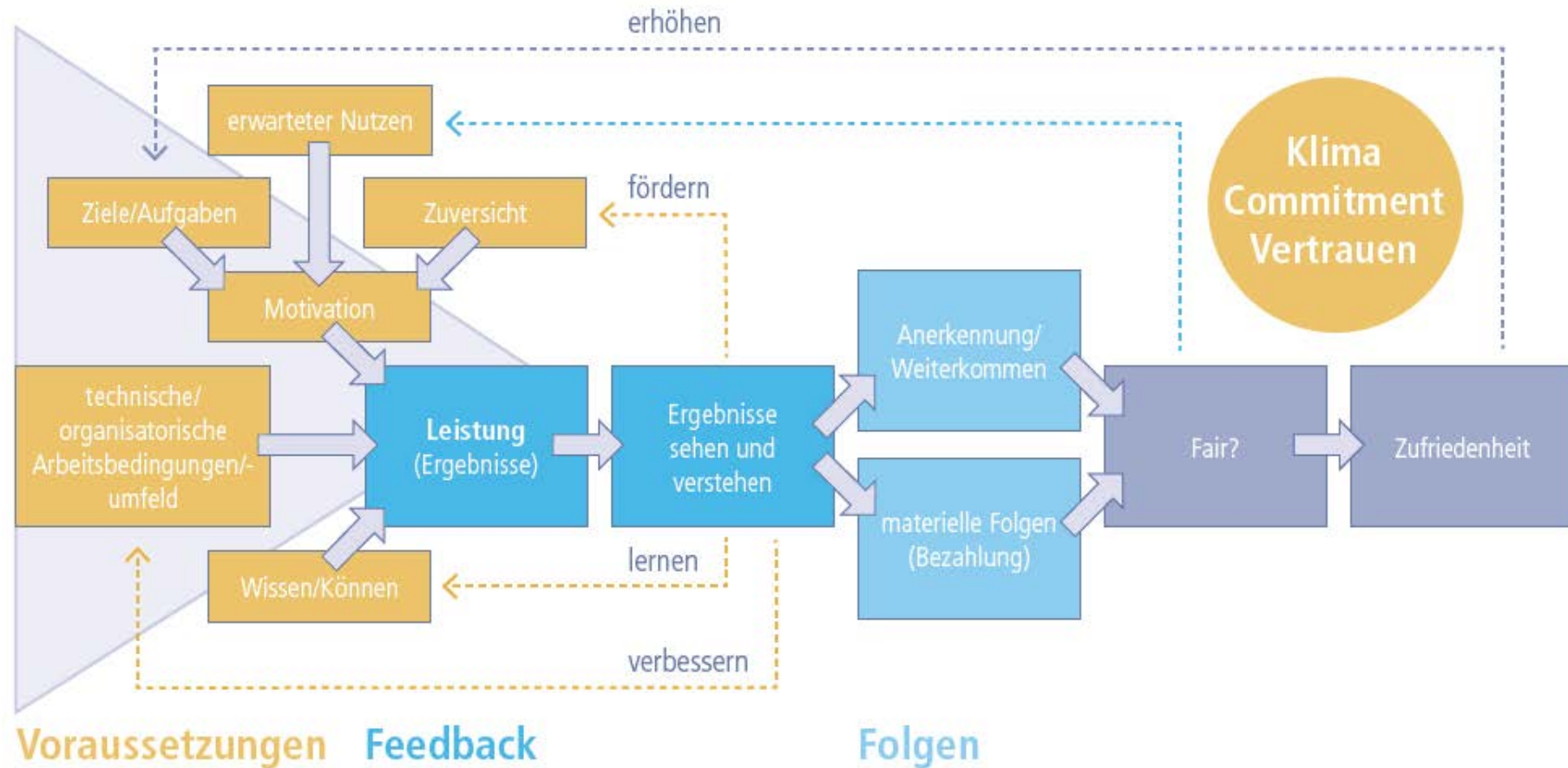
# Was kann eine MAB leisten?

(Weiland 2008, S. 42)

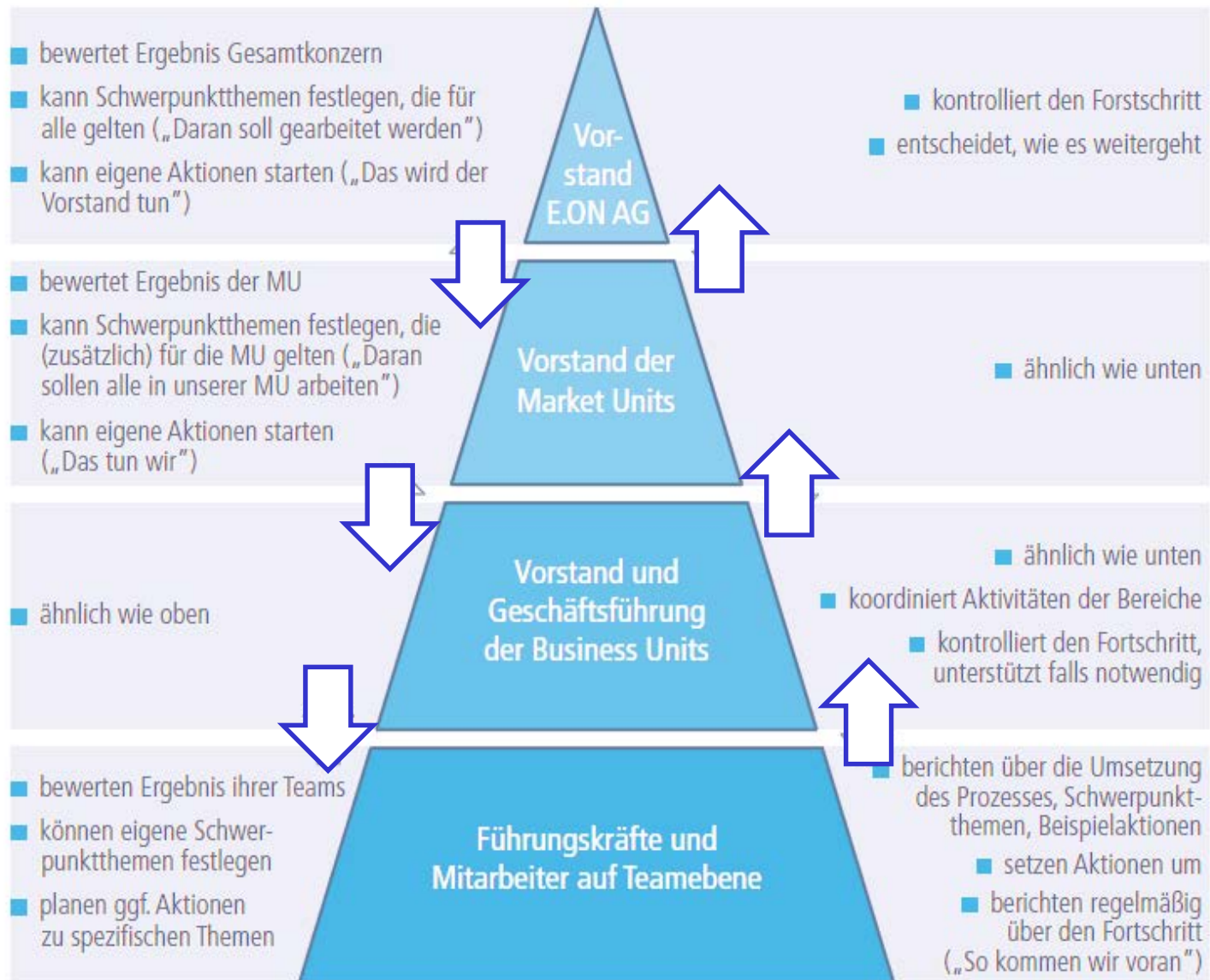


# Der LZ-Motor nach Borg (2000) bei E.ON

(Weiland 2008, S. 43)

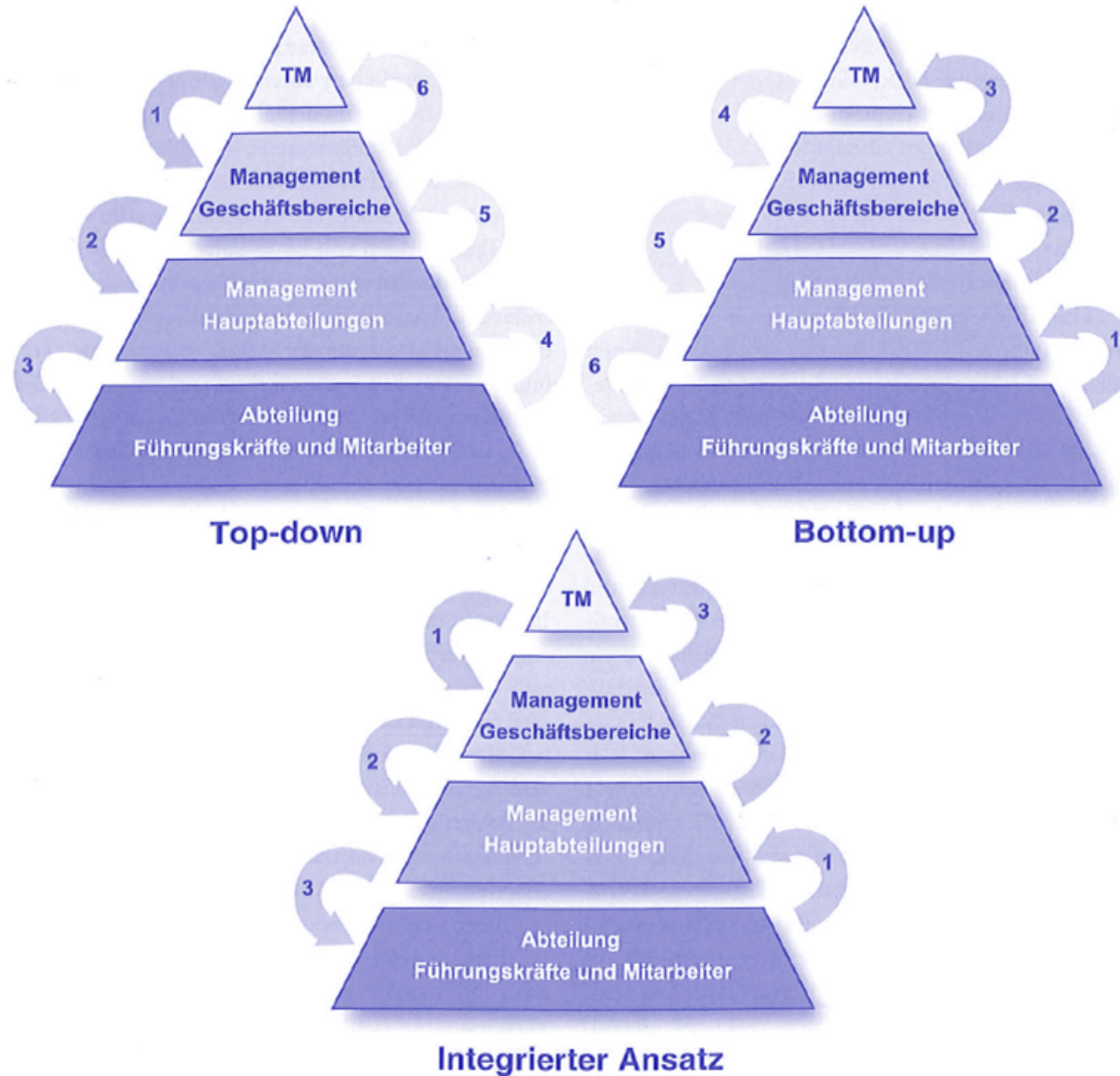


# Folgeprozesse der E.ON Mitarbeiterbefragung (Weiland 2008, S. 45)



# Modelle von Folgeprozessen

(Bungard, Müller, Niethammer 2007)



## Fallstricke bei der Durchführung einer MAB

(Stieger/Zepke 2006)

1. Unklare Zielsetzung
2. Geringe Beteiligung
3. Fehlende Beteiligung und commitment der Führungskräfte und des Topmanagements
4. Zu viel Aufmerksamkeit auf das Instrument zu Lasten des Prozesses
5. Datenflut
6. Zu viel oder zu wenig externe Unterstützung
7. Mobilisierung von Ängsten
8. Keine Konsequenzen und Umsetzungen



# Datenanalyse

Standard-Auswertungen (Mittelwerte, Ja-%)

Fokusberichte (Standard-Auswertungen mit Aufwärtsvergleichen, Mittelwerte und Perzentile)

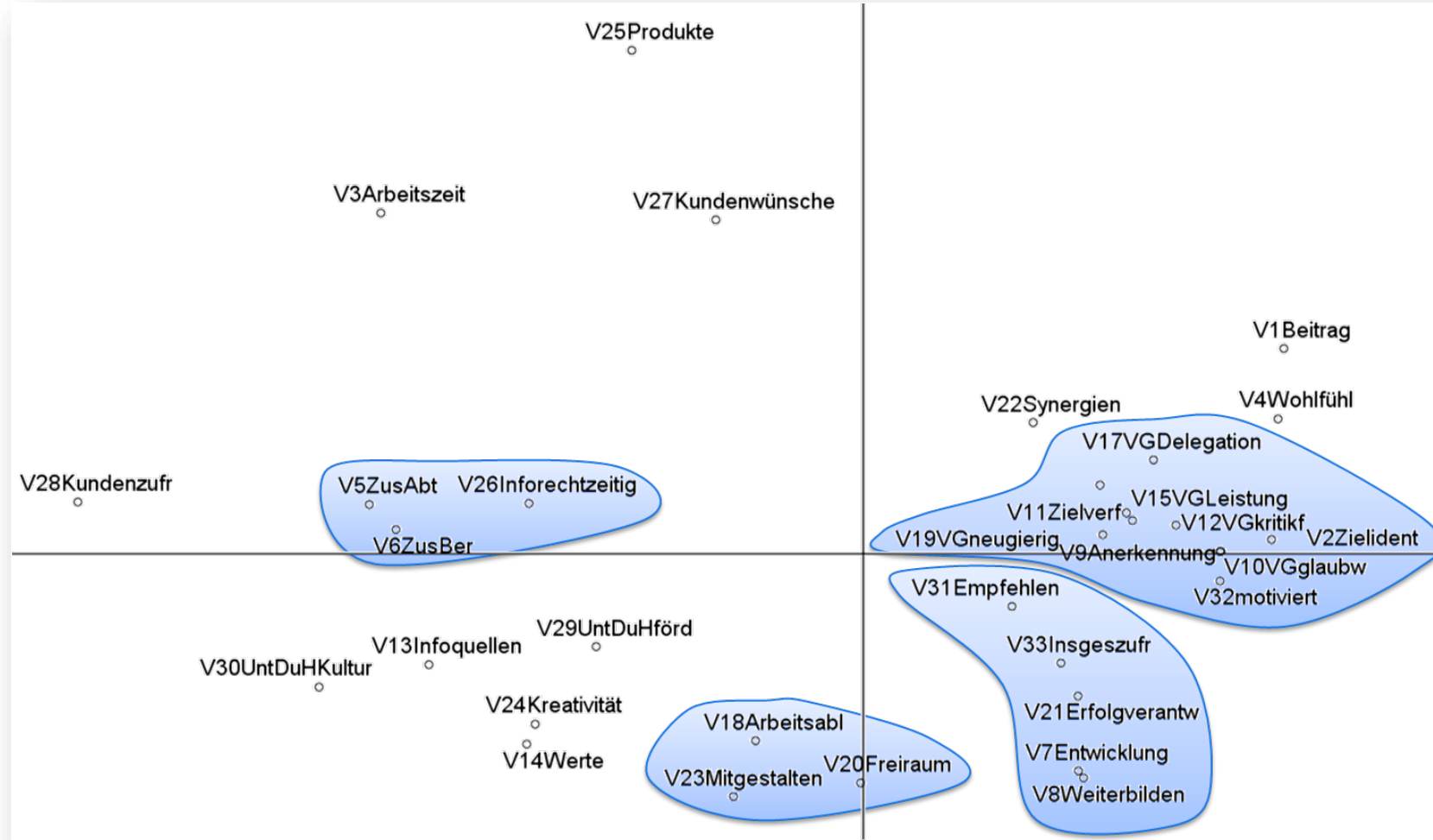
Quervergleichsberichte

Portfolioauswertungen (Relevanz/Zufriedenheit, Verbesserungsbedarf/Zufriedenheit)

...



# Auswertungsvarianten: Multidimensionale Skalierung: „Statistische Landkarte“ (Beispiel aus Bau/Wagner 2010)



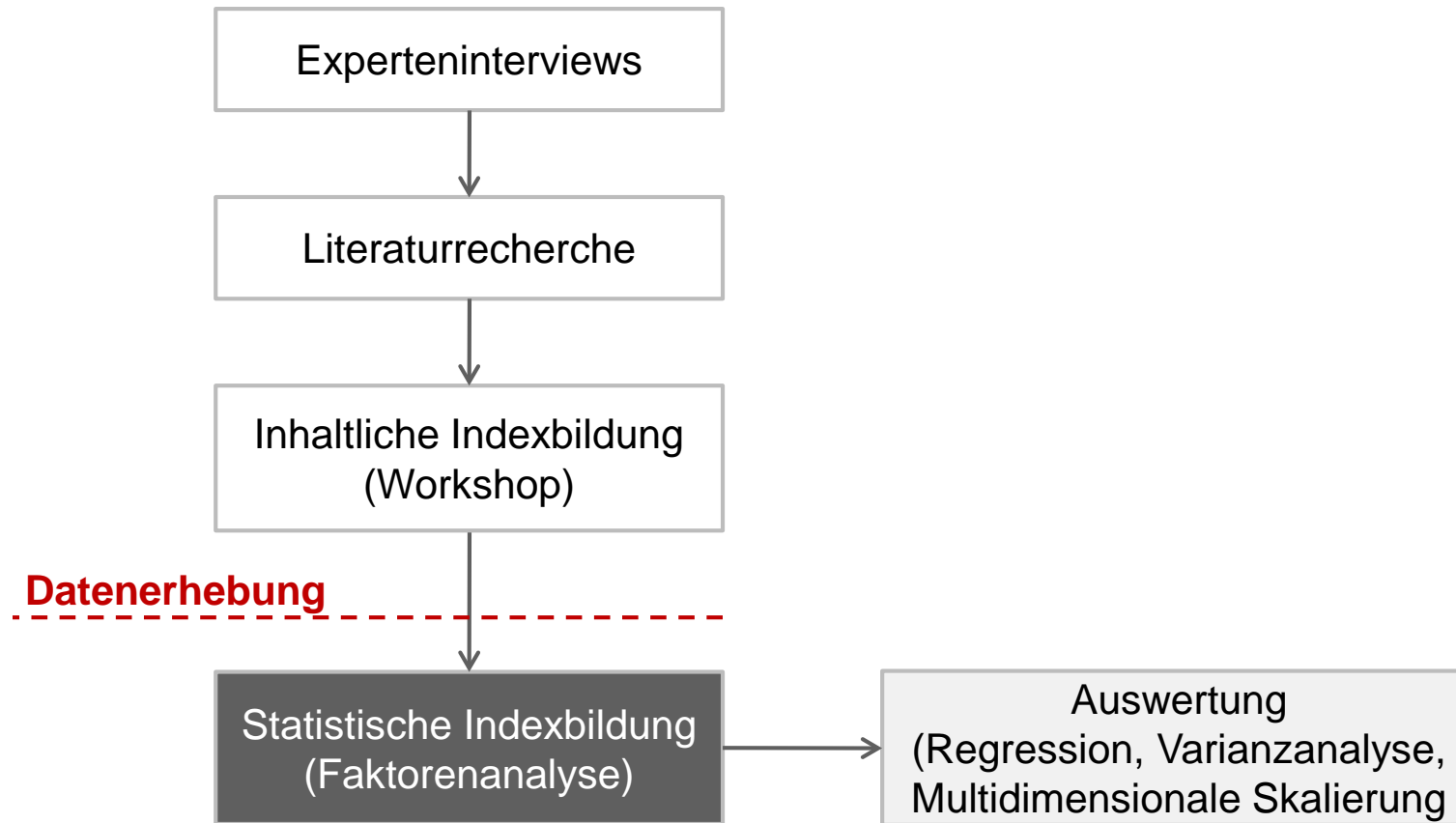
## **MAB und Indexbildung am Beispiel des CES-i**

**(Bau/Wagner 2010)**

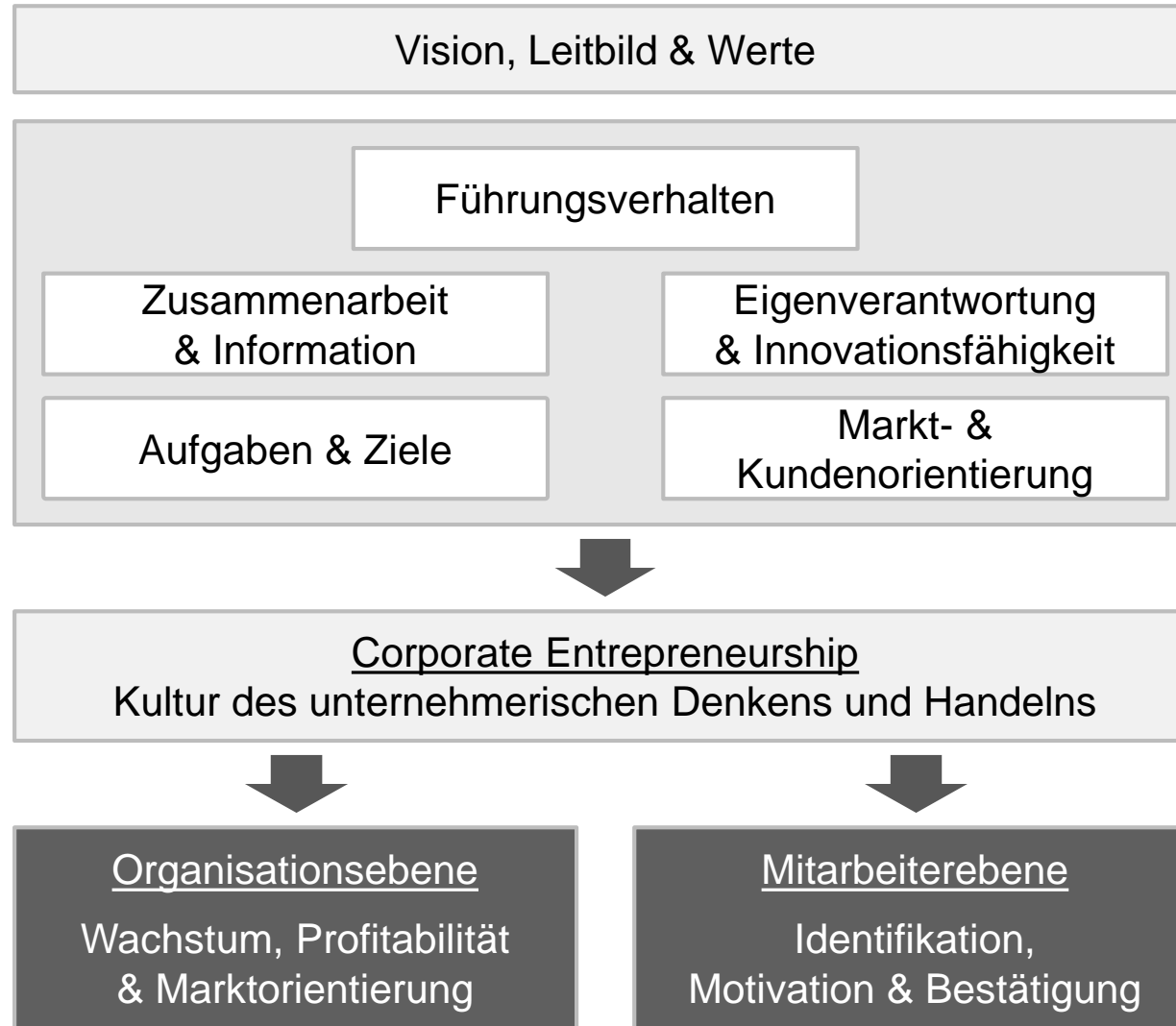
### **Fragestellung:**

Wie lässt sich ein Messinstrument entwickeln, mit dem unternehmerisches Denken und Handeln als kulturelles Phänomen auf Mitarbeiterebene beurteilt werden kann.

# Vorgehensweise bei der Indexentwicklung



# Wirkungsprinzip und Bezugsrahmen des CES-i





## **MAB und Indexbildung am Beispiel des CES-*i*** (Bau/Wagner 2010)

### **Fragestellung:**

Wie lässt sich ein Messinstrument entwickeln, mit dem unternehmerisches Denken und Handeln als kulturelles Phänomen auf Mitarbeiterebene beurteilt werden kann.

### **Lösung: der CES-*i* (Corporate Entrepreneurship Index)**

Fünf Faktoren beschreiben unternehmerisches Denken und Handeln:

1. Führungsverhalten
2. Eigenverantwortung & Innovationsfähigkeit
3. Zusammenarbeit & Information
4. Markt- und Kundenorientierung
5. Aufgaben und Ziele



**HTW** Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**