

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 Organisationsund Personalentwicklung

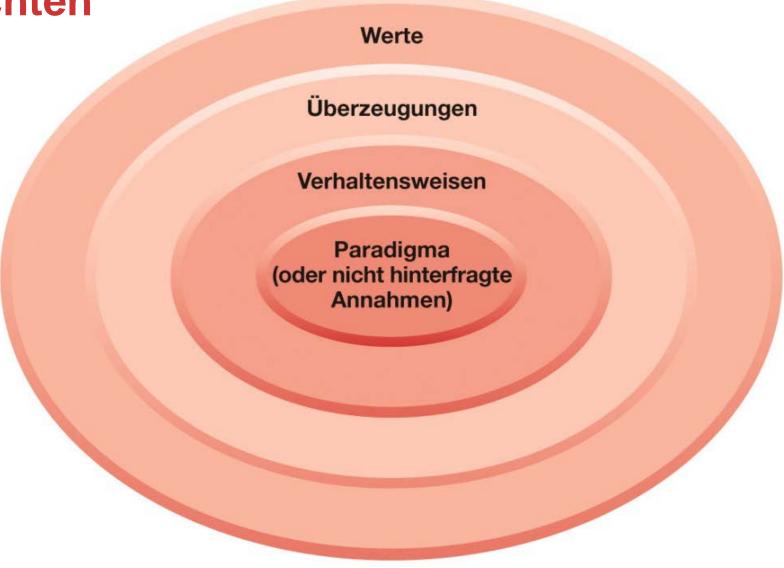
- Mitarbeiterbefragung
- Grossgruppenverfahren
- Workshops
- Teamentwicklung

Kulturelle Rahmenwerke

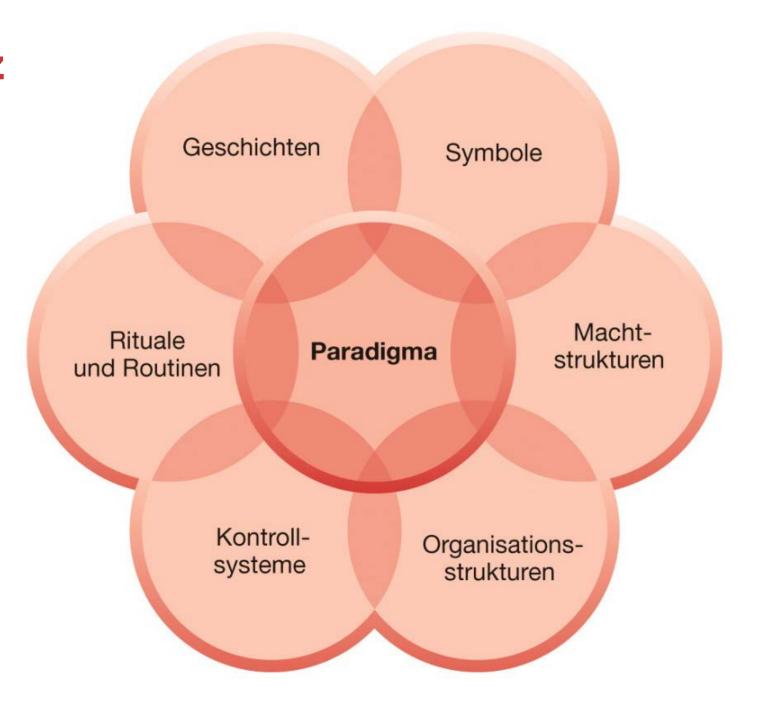


Johnson et al. (2016)

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?

Routinen und Rituale Paradigma Macht-strukturen es? Kontroll-systeme Organisations-strukturen

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?

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?

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?

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

"Wir bewundern starke Einzelpersonen, die etwas schaffen, und doch hält uns die Bürokratie an der kurzen Leine."

Geschichten

- · von Konformität
- Überlisten des Systems Pioniere/Innovatoren/Umstürzler
- nicht hier erfunden
- · Nörgler und "Petzen"
- Loyalität, Wohlergehen und Engagement
- Hervorheben der Überlegenheit der Behörde
- · die gute alte Zeit
- mächtiges Management (oder Mobbing?)

Symbole

- · das Logo mit den zwei Bäumen
- · Kleiderordnung oder Uniform
- utilitaristisches Gebäudedesign (Menschen in Kisten/Status der "obersten Etage")
- Autos und Vans symbolisieren den Rang
- aufwändige Berufsbezeichnungen, Dienstgrad oder Rang sind Statussymbole
- von Männern dominiert/Macho-Gehabe
- · Wälder als Ränge der westlichen Fichte

"Wir sind die Verwalter aller britischen Wälder und möchten gerne die Kontrolle darüber behalten. Wir haben Wälder geschaffen, die unserem eigenen Image entsprechen... homogene, effektive Holzproduzenten. Wir respektieren Autorität und Tradition und halten uns an Regeln."

> "Wir hinterfragen Führungspersönlichkeiten nicht und fordern sie nicht heraus. Wenn man aber zum "Club der Forstmänner" gehört, weiß man, wie man das System umgehen kann, um etwas zu erreichen."

Rituale und Routinen

- lange Arbeitszeiten
- zu allem "ja" sagen
- Gerüchteküche
- Ehrerbietung gegenüber hochrangigeren Mitarbeitern
- · unzählige Meetings
- Konzentration auf Prozesse, nicht auf Ergebnisse
- schnelle Kritik, langsame Umsetzung
- Erfolge werden nicht gefeiert
- Beförderungsausschüsse
- Überbelastung Umgang mit unterschiedlichen Prioritäten und umfangreichem Arbeitspensum

Paradigma

- Forstwirtschaftsexperten
- · Verwaltung des öffentlichen Sektors
- die Aufgabe zählt, nicht die Menschen
- konservativ/risikoscheu
- die Behörde weiß es am besten

Machtstrukturen

- große Machtdistanz
- basieren auf Rang/Status innerhalb der Hierarchie
- Regierung als politischer Meister
- Information/Wissen bedeutet Macht
- professionelle Gruppen
- Einzelpersonen sind in Netzwerke eingebunden
- Wissen um und arbeiten innerhalb des bürokratischen Systems

"Wir sind Macher und arbeiten hart, um unsere Aufgaben innerhalb des formalen Systems erledigen zu können."

.. Wir sind effizient und

(trotz der Bürokratie)."

erzielen Ergebnisse

Kontrollsysteme

- Gesetze und Statuten
 Budgets, Termine, Ziele
- Ligatabellen
- · Betriebshandbücher, Anleitungen
- · leistungsbasiertes Managementsystem
- Betriebsprüfungen
- militaristisch formeller Befehlston und Kontrollstil

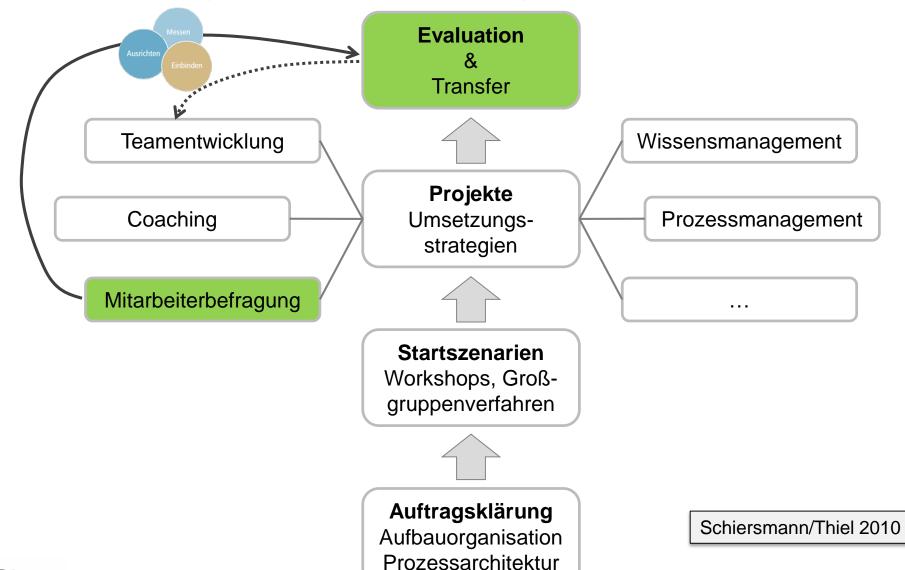
Organisationsstrukturen

- komplexe hierarchische Strukturen
 3 Länder 3 Organisationen
- · mechanistische, starre Strukturen
- isolierte Einzelabteilungen
- Ränge und Gehaltsstreifen
- ausgeprägte Subkulturen
- formale Verwaltungsgremien/ Arbeitsgruppen/Ausschüsse
- Menschen arbeiten im Rahmen ihrer "Kisten"

"Wir sind fähige Mitarbeiter, die gerne die Kontrolle behalten. Wir respektieren Autorität und reagieren auf Anweisungen von oben."

Quelle: Adaptierte Version der Fallstudie über die Behörde für Forstwirtschaft von Anne McCann.

Grundprozess der Organisationsentwicklung



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

Тур	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 Veränderungs- programm
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)

Evaluations funktion:

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

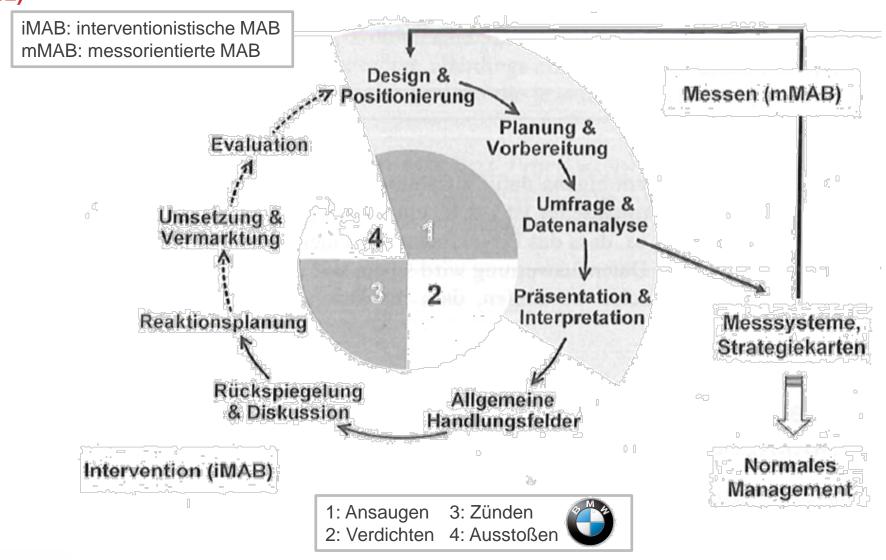
- Unternehmensweit
- top-down
- bottom-up

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)



Was kann eine MAB leisten?

(Weiand 2008, S. 42)



Verbessert Grundlage für Management der "weichen"Erfolgsfaktoren

- Misst Einstellungen, Meinungen,
 Wahrnehmungen zu arbeitsrelevanten Themen
- > zeigt, wo man die Mitarbeiter "abholen" muss
- Misst Voraussetzungen der Zielerreichung
- → Einbringung in Instrumente zur Messung des Zielerreichungsgrades (Kennzahlensyteme) zur Ergänzung harter Fakten

A usrichten

Beschleunigt Umsetzung operativer/strategischer Ziele

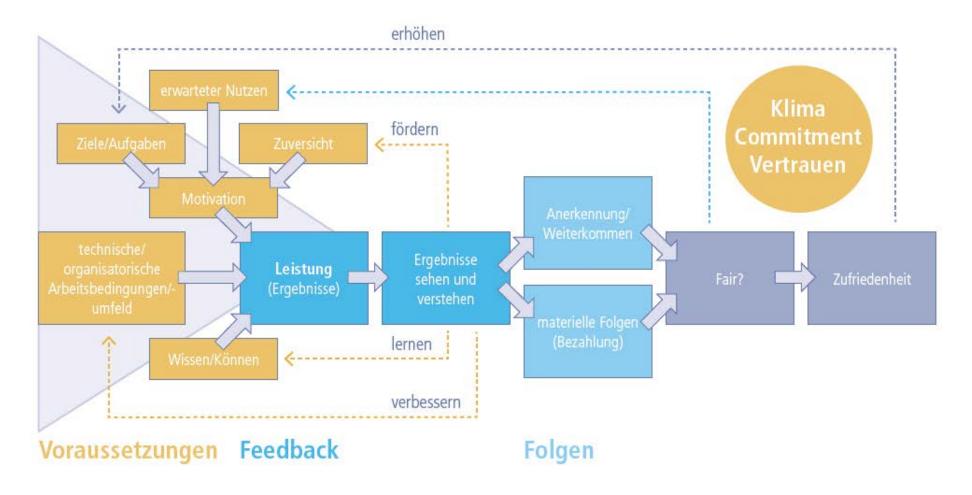
- Erhöht/fokussiert die Aufmerksamkeit aller auf Schlüsselthemen
- Indentifiziert Hindernisse und Chancen für Fortschritte
- Einbindung der Mitarbeiter aller Ebenen in Leistungsthemen

Stärkt Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens

- Erhöht Zusammenhalt und Commitment durch Beteiligung an gemeinsamer Zukunftsgestaltung
- Fördert vertikale und laterale Kommunikation, auch über Teilkonzerngrenzen hinweg

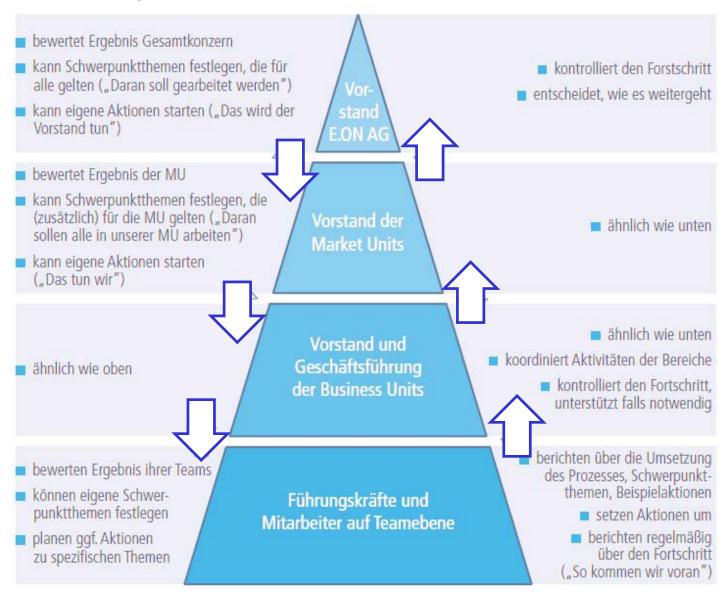
Der LZ-Motor nach Borg (2000) bei E.ON

(Weiand 2008, S. 43)



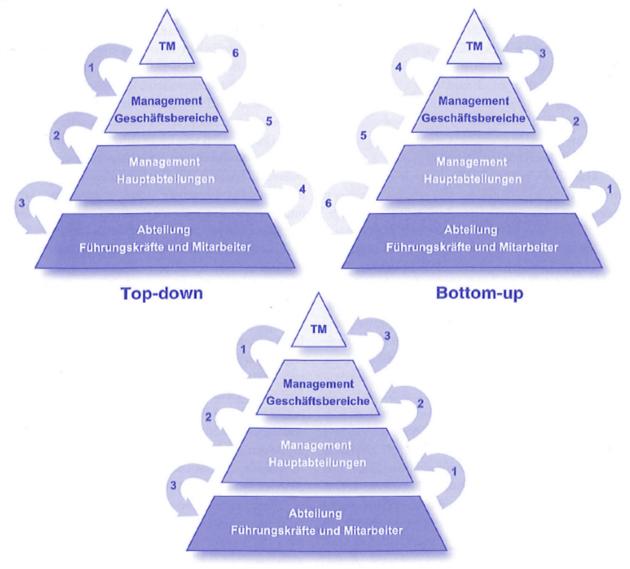
Folgeprozesse der E.ON Mitarbeiterbefragung

(Weiand 2008, S. 45)



Modelle von Folgeprozessen

(Bungard, Müller, Niethammer 2007)



HTW Chur Integrierter Ansatz Seite 18

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

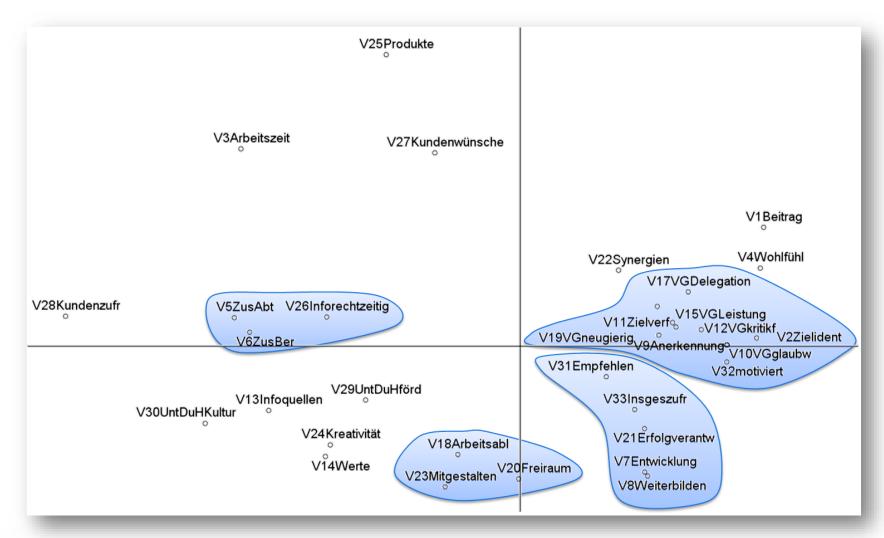
. .



Auswertungsvarianten:

Multidimensionale Skalierung: "Statistische Landkarte"

(Beispiel aus Bau/Wagner 2010)

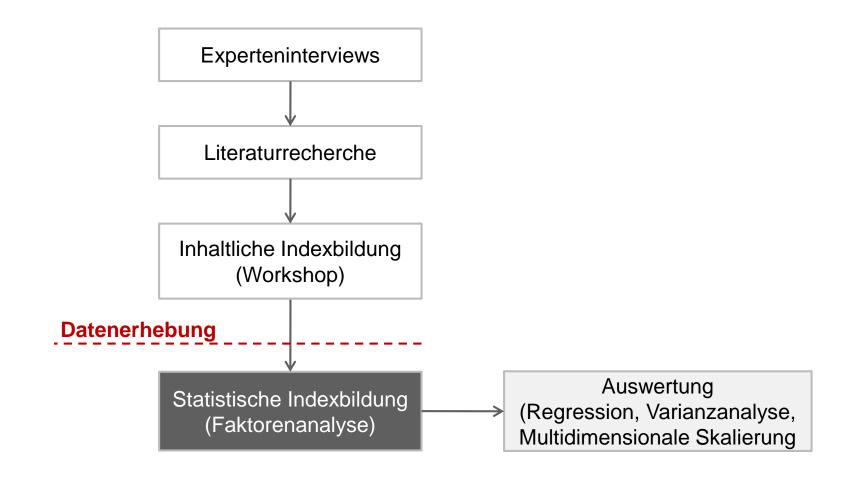


MAB und Indexbildung am Beispiel des CES-i (Bau/Wagner 2010)

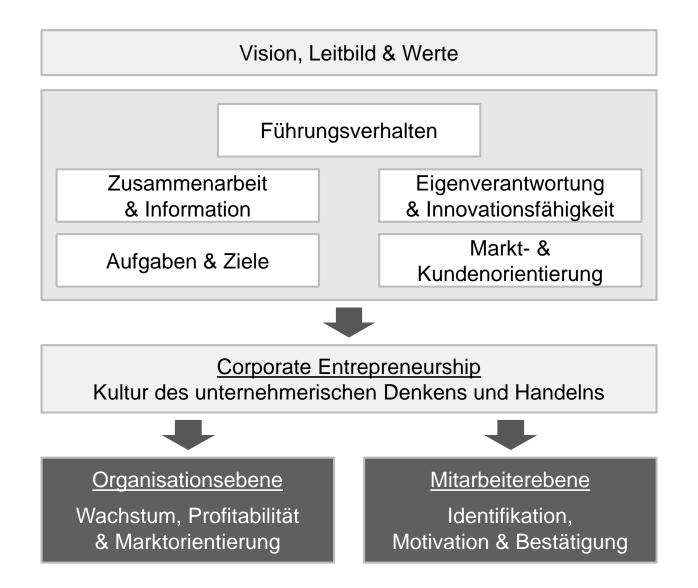
Fragestellung:

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



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.