
Organisationsdiagnose

Simone Kauffeld, Sören Wesemann, Nale Lehmann-Willenbrock

Eine Organisationsdiagnose liefert ein systematisches Verständnis von Organisationen. Auf dieser Grundlage können geeignete Maßnahmen zur Organisationsentwicklung abgeleitet werden, um Probleme zu lösen und die Effektivität zu verbessern. Zudem dient sie dem Ziel, die aktuelle Funktionsweise einer Organisation zu verbessern, denn sie liefert die notwendigen Informationen, um anschließende Interventionsmaßnahmen zu gestalten.

Eine Organisationsdiagnose kann z. B. Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- In welchem Umfang werden Aufgaben auf unterschiedliche Stellen verteilt?
- Auf welcher Basis werden Aufgaben gruppiert?
- Wem legen Individuen und Gruppen Rechenschaft ab?
- Wo liegt die Entscheidungsgewalt?
- In welchem Umfang gibt es Regeln zur Lenkung von Mitarbeitenden und Management?
- Wie ist das Klima im Unternehmen?
- Welcher Zugang zu Veränderungen passt zur Unternehmenskultur?

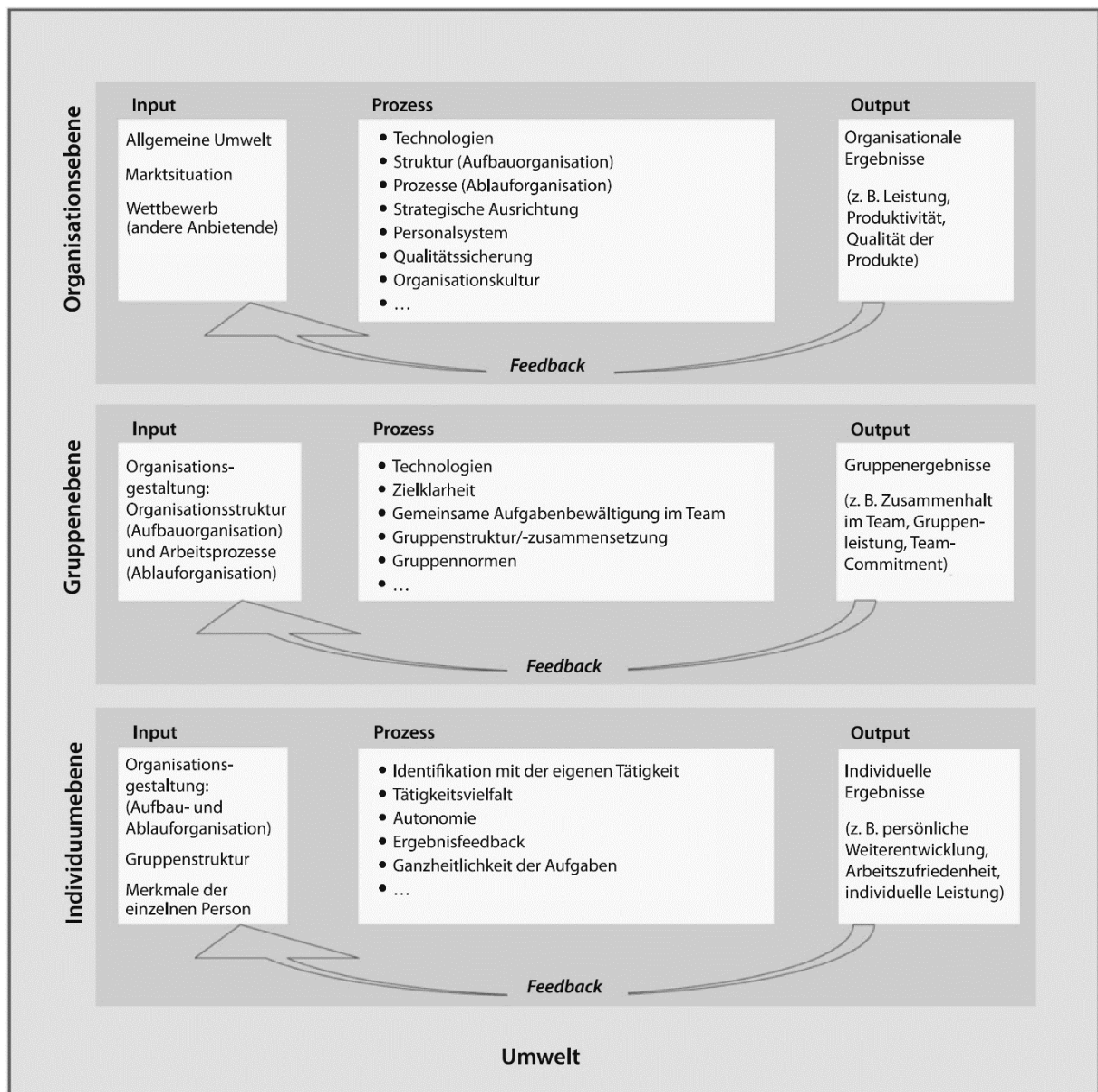
Ebenen der Organisationsdiagnose

Eine Organisationsdiagnose kann auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden:

- **Organisationsebene:** Dies ist die oberste Ebene, auf der die Organisation als Ganzes steht. Hier findet die Gestaltung der Unternehmensstrategie, der Unternehmensstruktur und der Prozesse statt.
- **Abteilungs- oder Gruppenebene:** Auf dieser Ebene werden die Strukturen und Methoden für die Gruppeninteraktion (z. B. auch Normen oder Dienstpläne) gestaltet.
- **Individuumebene:** Auf dieser niedrigsten Ebene befinden sich einzelne Personen oder Arbeitsplätze. Gestaltungsaspekte auf der Individuumebene betreffen die Art, wie der einzelne Arbeitsplatz gestaltet wird, um bestimmten Anforderungen und Verhaltensweisen zur Aufgabenbewältigung gerecht zu werden.

Eine Organisationsdiagnose kann alle drei Ebenen umfassen oder sich auf spezifische Aspekte einer einzelnen Ebene beschränken. Der Schlüssel zu einer effektiven Organisationsdiagnose liegt darin, zu wissen, welche Aspekte auf den unterschiedlichen Ebenen relevant sind und wie sich die Ebenen ggf. gegenseitig beeinflussen (Cummings u. Worley, 2015). Für eine Teamdiagnose (Gruppenebene) kann es z. B. wichtig sein zu wissen, welche Variablen die Teamleistung beeinflussen und wie die übergeordnete Organisation auf das Verhalten der Teammitglieder einwirkt.

Die folgende Abbildung zeigt ein globales Modell für die Diagnose organisationaler Systeme. Auf jeder der drei Ebenen werden die Inputs, mit denen das jeweilige (Sub-)System arbeitet, die wichtigsten Gestaltungsfaktoren in der Prozesskomponente und die jeweiligen Outputs benannt. Auf jeder Ebene gibt es eine Feedback-Schleife: Jeder Output wirkt als Rückmeldung für den Input. Auf der Organisationsebene wird beispielsweise die Produktqualität (Output) durch Qualitätstests und durch den Grad der Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden zurückgemeldet, was sich auf die Inputs auswirkt (z. B. entspannt sich der Preiswettbewerb mit anderen Anbietenden, wenn die Qualität der eigenen Produkte sehr hoch ist).



VA Abb. 3.10: Globales Modell für die Diagnose von Organisationssystemen

Dabei ist zu beachten, dass die Systeme sich gegenseitig beeinflussen. Die äußere Umgebung der Organisation (allgemeine Umwelt) ist der wichtigste Input-Faktor für Entscheidungen auf der Organisationsebene. Die Merkmale des Systems auf Organisationsebene (Organisationsgestaltung) sind wiederum ein wichtiger Input-Faktor für die Gruppenebene. Die Gruppengestaltung ist ihrerseits ein wichtiger Input-Faktor für die Gestaltung der einzelnen Arbeitsplätze auf der Individuenebene. Die gegenseitige Beeinflussung zwischen den Ebenen verdeutlicht, dass die verschiedenen Ebenen einer Organisation gut aufeinander abgestimmt sein müssen, damit die Organisation effizient arbeiten kann. Daher muss die Organisationsstruktur zur Gestaltung der Aufgaben für verschiedene Arbeitsgruppen passen; diese wiederum müssen auf den individuellen Arbeitsplatz zugeschnitten sein (► Kap. 10).

Ablauf einer Organisationsdiagnose

Im Rahmen einer Organisationsdiagnose können insgesamt **sieben Schritte** unterschieden werden. Zu Beginn steht eine Einführungsphase (Kontaktaufnahme, erste Gespräche). Es folgt eine Erkundungs- und eine Planungsphase, in der Inhalt und Art der Datenerhebung konkretisiert werden. Hier wird festgelegt, welche Gestaltungsmerkmale in der Diagnose unter die Lupe genommen werden sollen. Auf der Organisationsebene könnte z. B. die Unternehmensstrategie betrachtet werden, auf der Gruppenebene z. B. die Funktionsweise der Arbeitsteams und auf der Individuenebene könnte beispielsweise die Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeitenden untersucht werden. In der

Planungsphase wird also der Fokus der Organisationsdiagnose festgelegt (Welche Ebene[n] des organisationalen Systems werden betrachtet? Welche konkreten Input-Faktoren, Gestaltungsmerkmale und Outputs sollen analysiert werden?).

Nachdem dies feststeht, erfolgt die Operationalisierung der zu betrachtenden Variablen. Dabei muss entschieden werden, welche Datenquellen analysiert werden sollen (z. B. durch Analyse von Dokumenten wie Handbücher, Protokolle, schriftliche Anweisungen, Organigramme, durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Fehlzeiten oder Produktivität, durch Befragung von Sachverständigen und Schlüsselpersonen, durch Befragung von Mitarbeitenden sowie durch Verhaltensbeobachtung am Arbeitsplatz oder bei Sitzungen) und mittels welcher Messinstrumente und Verfahren die Daten erhoben werden können (Wie kann z. B. die derzeitige Unternehmensstrategie erfasst werden? Wie kann das Teamklima abgebildet werden? Wie kann die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden reliabel und ökonomisch gemessen werden?).

Nach der Auswahl der Datenquellen und Messinstrumente (z. B. Fragebogen mit quantitativer Auswertung oder Interviews mit qualitativer Auswertung) findet die eigentliche Datenerhebung statt (Durchführung der Hauptuntersuchung). Darauf folgt die Datenverarbeitung, deren Ergebnisse anschließend interpretiert werden müssen: Wo zeichnen sich Stärken und Schwächen ab? Wo können Handlungsempfehlungen abgeleitet werden und welche konkreten Maßnahmen bieten sich an? ▶ Exkurs "Unterschiedliche Ebenen in der OE"). Diese Überlegungen werden abschließend zu einem Ergebnisbericht zusammengefasst, der den Auftraggebenden präsentiert und idealerweise auch den beteiligten Mitarbeitenden in der Organisation zugänglich gemacht wird.