

Organisationsdiagnose

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Die Organisationsdiagnose, häufig auch als Organisationsdiagnostik bezeichnet, dient dazu Problemfelder, Defizite und Fehlentwicklungen innerhalb der Organisation zu identifizieren und den Veränderungsbedarf zu erkennen, um darauf aufbauend gezielte Maßnahmen entwickeln zu können. Dabei liegt die zentrale Aufgabenstellung darin, Informationen bereitzustellen, die den Mitgliedern der Organisation eine Basis für ihre Entscheidungen liefern. Eine Organisationsdiagnose kann auf Ebene des Individuums, der Abteilung sowie der Organisation durchgeführt werden. Der Prozess der Diagnose gliedert sich in unterschiedliche Phasen und wird mithilfe verschiedener Instrumente durchgeführt.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Begriff
- 2 Einordnung in die Organisationsentwicklungsmaßnahme
- 3 Ziele
- 4 Aufgaben und Anwendungsbereiche
- 5 Diagnoseebenen
- 6 Arten von Organisationsdiagnosen
- 7 Diagnosephasen
- 8 Instrumente zur Organisationsdiagnose
- 9 Kritische Betrachtung
- 10 Literatur
- 11 Einzelnachweise

Begriff

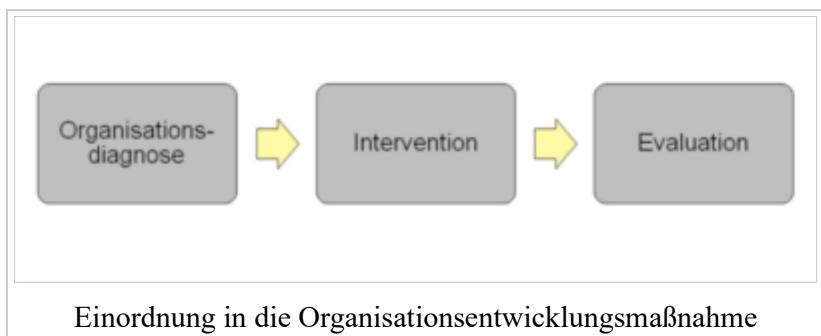
Die Organisationsdiagnose dient dem Ziel, die aktuelle Funktionsweise der Organisation zu verstehen und notwendige Informationen zu liefern, um anschließende Interventionsmaßnahmen zu gestalten.^[1] Die Maßnahmen zielen vor allem auf die Lösung der ermittelten Probleme und die Verbesserung der Effektivität.

Wo im deutschen Sprachraum vor allem die Begriffe Organisationsdiagnose und Organisationsdiagnostik gebräuchlich sind, haben sich im englischen Sprachraum die Begriffe "organizational diagnosis", "organizational assessment" sowie "organizational measurement" etabliert.^[2]

Einordnung in die Organisationsentwicklungsmaßnahme

Der Ablauf einer Organisationsentwicklungsmaßnahme gliedert sich in drei Schritte.^[3] Zu Beginn der

Maßnahme wird die Organisationsdiagnose durchgeführt, auf die die Intervention und die Evaluation folgen. Die Organisationsdiagnose nimmt also als Basis für die folgenden Schritte eine zentrale Rolle ein. Allerdings muss beachtet werden, dass allein die Diagnose bereits als eine Form der Intervention zu sehen ist, da sie die Reflexion über die Organisation anstößt und bestimmte Erwartungen hinsichtlich ihrer Änderungen hervorruft.



Ziele

Eine Organisationsdiagnose erfolgt immer zielbezogen.^[4] Dabei können die Ziele einen wissenschaftlichen Hintergrund haben, sehr viel häufiger geht es aber vor allem um Ziele, die auf die Organisationspraxis zurückgehen. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Feststellung des Ist-Zustands mit den jeweiligen Stärken und Schwächen innerhalb der Unternehmensstruktur. Hierauf aufbauend können dann bereits durchgeführte Änderungsmaßnahmen evaluiert werden oder mithilfe der Organisationsdiagnose durch Ermittlung der Defizite weitere Veränderungen vorbereitet werden.

Die Ziele der Organisationsdiagnose können hierbei folgendermaßen klassifiziert werden:^[5]

- **Diagnose und Prognose:** Analyse aktueller Stärken und Schwächen sowie Identifikation von zukünftigen Chancen und Risiken
- **Benchmarking:** Vergleich mit anderen Organisationen oder Organisationsebenen
- **Verbesserte Kommunikation:** vertikale und horizontale Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern, aber auch zwischen Mitarbeitern auf gleicher Ebene
- **Partizipation:** Beteiligung, Einbindung der Mitarbeiter
- **Vorbereitung organisatorischer Veränderungen:** Erhöhung der Transparenz und Sensibilität für betriebliche Themen
- **Analyse aktueller Probleme:** z.B. schlechtes Klima, Unzufriedenheit
- **Evaluation:** Überprüfung der Wirkung organisationaler Maßnahmen

Aufgaben und Anwendungsbereiche

Eine Organisationsdiagnose kann aus Gründen der Komplexität nicht die gesamte Organisation untersuchen, vielmehr werden bei der Ausführung ein oder mehrere Schwerpunkte gesetzt. Diese können in thematische (zum Beispiel Diagnosen des Betriebsklimas) und aufgabenorientierte Schwerpunkte untergliedert werden. Die Aufgaben, die mit der Organisationsdiagnose verfolgt werden können, umfassen ein breites Spektrum und werden nach den drei Interessengruppen von Organisationsergebnissen, eingeteilt^{[6][7]}:

Organisationsmitglieder (Management und Mitarbeiter)

■ **Unterstützung bei Arbeitsplatzentscheidungen**

Die Organisationsdiagnose bietet sich bei Arbeitsplatzentscheidungen in zweierlei Hinsicht an. Zum einen dient sie als Entscheidungsgrundlage bei der internen Versetzung und zum anderen als Grundlage für den Arbeitsplatzwechsel.

■ **Verbesserung des Personalwesens**

Durch die Ergebnisse der Organisationsdiagnose können neben ökonomischen Erfolgskriterien zusätzliche Aspekte, wie zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit oder -motivation, gemessen werden.

■ **Vorbereitung organisatorischer Veränderungen**

Die Organisationsdiagnose soll organisationale Veränderungen vorbereiten und begleiten. Sie erfüllt für das Management die Aufgabe der Schwachstellenanalyse, zum Beispiel in Form einer Mitarbeiterbefragung, welche Ausgangspunkt für Organisationsentwicklungsmaßnahmen sein kann.

■ **Evaluation spezieller, organisationsbezogener Maßnahmen**

Um die Wirkung bestimmter Programme, zum Beispiel Einführung eines Vorschlagswesens, zu evaluieren, kann die Organisationsdiagnose als begleitendes Rückmeldesystem zur Kontrolle und zur Verbesserung eines Programmes dienen, zum Beispiel mittels eines Qualitätszirkels.

■ **Unterstützung von Entscheidungen über die Verteilung organisationaler Ressourcen**

In Verbindung mit den vorhergenannten Aufgaben, insbesondere mit der Evaluierung von Maßnahmen, kann die Organisationsdiagnose bei längerfristigem Einsatz helfen, die Möglichkeiten und Risiken von früheren Ressourcenverteilungen, wie Personal, Technik oder Zeit, abzuschätzen.

Externe an der Organisation interessierte Parteien (Re)Externe an der Organisation interessierte Parteien (Regierung, Kapitalgeber)

■ **Grundlage von Investitionsentscheidungen**

Obwohl es keinerlei Verpflichtungen für Organisationen gibt, Informationen über ihren arbeits- und organisationspsychologischen Zustand preiszugeben, können diese als wertvolles Äquivalent zu den betriebswirtschaftlichen Analysen bei einer Entscheidungsfindung herangezogen werden. Darüber hinaus können durch organisationsdiagnostische Befunde, etwa Informationen zur Arbeitsqualität, wie Zufriedenheit der Mitarbeiter und Bindung an das Unternehmen, ausschlaggebend für Investitionsentscheidungen sein. Das gilt insbesondere bei Fusionen, Joint Ventures oder Kooperationen.

■ **Grundlage eines Berichtswesens über die Situation im Arbeitsbereich**

Die Organisationsdiagnose kann als Grundlage für die Beurteilung von Kriterien humaner Arbeit (wie zum Beispiel Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Persönlichkeitsförderung) dienen. Weiterhin kann sie in politische Entscheidungen, insbesondere im Rahmen einer fortschreitenden europäischen Integration, über Gesetzesabstimmungen oder Verordnungen eingehen. Darüber hinaus kann sie auch als Informationsgrundlage für Regulierungen und Bestimmungen der öffentlichen Organe dienen.

■ ***Einfluss auf die Organisationsforschung***

Organisationsdiagnosen finden auch Verwendung in der Organisationsforschung, wo sie bei der Entwicklung und Überprüfung von Organisationstheorien helfen sollen.

■ ***Interessenkonflikt mit dem Management***

Aufgrund der Tatsache, dass Organisationsdiagnosen sehr aufwändig und kostenintensiv sind und zudem eine beträchtliche Intervention in das Innere einer Organisation darstellen, ist kaum ein Management bereit, eine Diagnose für rein wissenschaftliche Zwecke zu genehmigen. Jedoch wird bei der Durchführung einer Organisationsdiagnose in einem Unternehmen häufig der wirtschaftliche mit dem wissenschaftlichen Nutzen verbunden und somit eine win-win Situation geschaffen.

Diagnoseebenen

Die Diagnose kann auf drei verschiedenen, hierarchischen Ebenen einer Organisation stattfinden, der Organisationsebene, der Abteilungsebene und der Individuumsebene. Dabei muss die Organisationsdiagnose nicht auf allen drei Ebenen stattfinden, sondern kann sich auch auf eine oder zwei Ebenen fokussieren. Jedoch ist zu beachten, dass die Ebenen einander beeinflussen und die oberen Ebenen einer Organisation die Rahmenbedingungen für die niedrigeren Ebenen setzen. Jede Ebene bietet Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen.^[8]

Organisationsebene

Die oberste Ebene einer Organisation wird Organisationsebene genannt und umfasst die Gestaltung der Organisation als Ganzes. Auf dieser Ebene wird die Strategie, die Struktur und Prozessgestaltung der Organisation festgelegt.

Abteilungsebene

Auf der mittleren Ebene einer Organisation werden die Strukturen und Methoden meist durch das obere Management, gelegentlich auch durch die Mitarbeiter selbst (bottom-up Ansatz) festgelegt, welche den Interaktionsrahmen für die Organisationsmitglieder innerhalb einer Gruppe oder Abteilung bestimmen.

Individuumsebene

Die Individuumsebene ist die niedrigste Ebene einer Organisation und betrifft einzelne Personen oder Arbeitsplätze. Diese Ebene befasst sich mit der Gestaltung von einzelnen Arbeitsplätzen und legt die Anforderungen und Verhaltensweisen der einzelnen Individuen einer Organisation fest, mit denen die Organisationsziele erreicht werden sollen.

Um eine Organisationsdiagnose effektiv durchführen zu können, sind zuerst die kritischen Ebenen, d.h. die Ebenen, welche einen wesentlichen Einfluss auf die zu untersuchenden Merkmale einer Organisationsdiagnose haben können, zu identifizieren.

Danach müssen die relevanten Aspekte der jeweiligen Ebene herausgefunden werden und eventuelle Einflussfaktoren bestimmt werden. Beispiele für relevante Aspekte auf der Abteilungsebene können Variablen sein, welche die Teamleistung beeinflussen, wie die technische Unterstützung (sind genügend Computer mit der

benötigten Software vorhanden) oder das Fachwissen der Mitarbeiter (haben die Abteilungsmitglieder das nötige Know-How um die gestellten Aufgaben lösen zu können).

Dabei ist zu beachten, dass auf Organisationsebene getroffene Entscheidungen (zum Beispiel strategische Ausrichtung, Unternehmensziele) auf allen Ebenen berücksichtigt werden. Außerdem müssen die verschiedenen Ebenen einer Organisation gut aufeinander abgestimmt sein, damit die gegenseitige Beeinflussung der verschiedenen Ebenen die effiziente Arbeitsweise innerhalb einer Organisation nicht verhindert.

Arten von Organisationsdiagnosen

Bei der Organisationsdiagnose muss die grundlegende Entscheidung getroffen werden, ob man sich an vorliegenden theoretischen Modellvorstellungen orientiert oder die Organisation als spezifischen Einzelfall betrachtet. Je nach Ausrichtung kann zwischen model- und fallorientierter Organisationsdiagnose unterschieden werden.^[9]

Modellorientierte Organisationsdiagnose

Bei der modellorientierten Organisationsdiagnose wird aufgrund der theoretischen Vorstellungen bestimmt, welche Variablen für die Untersuchung ausgewählt, wie die Daten erhoben und ausgewertet werden und welche Form für die Interpretation und Darstellung der Ergebnisse gewählt wird.

Geht es zum Beispiel darum, die Leistung der Organisation zu erklären, kann auf das Modell von Porter Lawler und Hackmann (1975) zurückgegriffen werden. In diesem Fall gibt das Modell dem Diagnostiker vor, mindestens folgende Variablen zu erheben: Organisationsziele und -bedürfnisse, Qualität und Quantität der Arbeitsaufträge, Valenz und Erwartungen der Mitarbeiter, Arbeitsverhalten, Leistung und Arbeitszufriedenheit, Kontingenz zwischen "Arbeitsverhalten" und "Leistung und Arbeitszufriedenheit" sowie Art und Ausmaß des Feedbacks zwischen Arbeitsergebnissen, wahrgenommenen und tatsächlichen Kontingenzen sowie neuen Arbeitsaufträgen.^[10]

Fallorientierte Organisationsdiagnose

Die fallorientierte Organisationsdiagnose orientiert sich hingegen an dem speziellen Fall in der jeweiligen Organisation und ist nicht in dem Maße an Modellvorgaben gebunden wie die modellorientierte Organisationsdiagnose. Vielmehr werden hier je nach Unternehmen und Ziel der Diagnose Modelle entwickelt und Variablen gewählt, die für das jeweiligen Diagnoseziel am zielführendsten scheinen. Da jedoch jede Diagnose Annahmen über den zu diagnostizierenden Gegenstand voraussetzt, wird auch hier auf Theorien als Grundlage zur Diagnose zurückgegriffen. Allerdings bleiben die im Rahmen dieser Theorien getroffenen Annahmen häufig lediglich implizit.

Diagnosephasen

Der Prozess der Organisationsdiagnose lässt sich vereinfacht im medizinischen Kontext erklären. Der Arzt stellt dabei den Organisationsdiagnostiker dar, welcher den Patienten, also die Organisation, auf Symptome für eine Erkrankung untersucht. Anhand dieser Symptome ist es dem Arzt möglich, die Ursache sowie die entsprechende Lösung für die Erkrankung zu ermitteln.^[11] Im tatsächlichen organisatorischen Umfeld ist dieser

Prozess jedoch weitaus komplexer. Nerlinger^[12] definiert daher sieben Phasen zur Organisationsdiagnose, welche nicht zwingend komplett durchlaufen werden müssen:

Einführungsphase

In der Einführungsphase geht es zunächst darum, eine gemeinsame Ausgangslage von Organisation und Organisationsdiagnostiker zu schaffen. Dabei werden Fragen bezüglich:

- der Ziele
- des Vorgehens (modell- oder fallorientiert)
- der Ressourcen
- der späteren Nutzer der Ergebnisse
- der Involvierung der Mitglieder der Organisation

besprochen, um diese zwischen den Parteien anzugeleichen sowie mögliche Schwierigkeiten im Diagnoseprozess aufzuzeigen. Für den Organisationsdiagnostiker bietet dieser Schritt eine wichtige Arbeitsgrundlage.

Erkundungsphase

Bevor ein geeignetes Erhebungsinstrument entwickelt werden kann, ist es erforderlich, einen breiten Überblick über das Untersuchungsfeld zu erhalten. Daher werden ausschließlich wenig strukturierte Techniken genutzt, welche die Perspektive wenig einschränken. Beispiele sind offene Gruppendiskussionen, qualitative Interviews oder unstrukturierte Verhaltensbeobachtungen.

Planungsphase

In der Planungsphase wird zum einen das Erhebungsinstrument konkretisiert. Dazu werden die in der Erkundungsphase gewonnenen Erkenntnisse verwendet, um bereits bestehende Instrumente an das Untersuchungsfeld anzupassen. Dies ist ein sehr individueller Prozess, da kaum standardmäßig durchführbare Verfahren existieren. Sollte der Fall eintreten, dass kein Verfahren zu der zu untersuchenden Organisation passt, muss in einigen Fällen ein neues Verfahren entwickelt werden. Dieser Prozess ist besonders zeitaufwändig, da die Messqualität und das Vorgehen bei der Auswertung zunächst überprüft werden müssen. Zum anderen werden in dieser Phase organisatorische Fragen geklärt. Dabei geht es zum Beispiel um Zeit, Ort und Dauer der Erhebung, aber auch um die Information der Betroffenen oder die Klärung von Datenschutzfragen.

Durchführung der Hauptuntersuchung

Im vierten Schritt der Organisationsdiagnose wird die bisherige Planung umgesetzt. Dabei ist es wichtig, dass der Ablaufplan genau eingehalten wird, um äußere Einflüsse, welche zu Verzerrungen des Gesamtbildes führen können, zu vermeiden.

Datenverarbeitung

Nach erfolgreicher Erhebung der Daten werden diese ausgewertet. Dazu werden wissenschaftliche, zumeist statistische, Methoden genutzt. Zu beachten ist dabei, dass die Daten auch für die Mitarbeiter, vor allem wenn sie Teil der Erhebung waren, verständlich ausgewertet und aufbereitet werden. Dies geschieht im nächsten Schritt.

Datenaufbereitung und Interpretation

Zur Aufbereitung von Daten sind Diagramme besonders geeignet. Anhand dieser können dann die erhobenen Daten im Vergleich zu den vorher gesetzten Zielen interpretiert werden. Dies lässt auch Rückschlüsse auf

Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu. Oftmals können allerdings nicht alle eingangs gestellten Fragen beantwortet werden, sondern es entstehen sogar neue Fragen.

Präsentation

Bei der finalen Präsentation der Ergebnisse gibt es einige Dinge zu beachten. Dies sind zum einen formale Aspekte, wie zum Beispiel eine übersichtliche Gliederung, aber auch sprachliche Aspekte, wie zum Beispiel die Verwendung von kurzen, prägnanten Sätzen, ein auf die Zielgruppe angepasster Sprachgebrauch oder die Verwendung von Beispielen oder Zitaten. An diese Phase kann sich zusätzlich noch eine Nachbereitung in kleineren Gruppen anschließen.

Instrumente zur Organisationsdiagnose

Wie sich bei der Betrachtung der Phasen der Organisationsdiagnose bereits erkennen lässt, gibt es kein allgemein anwendbares Instrument. Vielmehr muss das jeweilige Instrument auf die Ziele der Organisationsdiagnose sowie die Organisation selbst angepasst werden.^[13] Um dennoch eine Systematisierung zu ermöglichen, sollte man einen Blick auf die Ebenen der Organisationsdiagnose werfen. Für jede dieser drei Ebenen gibt es grundlegende Verfahren, welche die Basis für die spätere Modifikation bieten können.

Auf Organisationsebene ist die MTO-Analyse ein mögliches Instrument. In sieben Schritten erfasst diese den Zusammenhang zwischen Mensch, Technik und Organisation.^[14]

Zur Diagnose auf der Gruppenebene sind zum Beispiel soziometrische Verfahren hilfreich. Diese zeigen sympathische und affektive Beziehungen zwischen Mitarbeitern. Um diese zu ermitteln, sollen die Mitarbeiter jeweils eine Präferenzliste erstellen, welchen Kollegen sie aufgrund von Tüchtigkeit und welchen Kollegen sie aufgrund von Sympathie im Problemfall kontaktieren würden. Die Ergebnisse werden in einem Soziogramm dargestellt.^[15]

Auf der Ebene des Individuums kann zum Beispiel ein "Position Analysis Questionnaire" verwendet werden. Dies ist ein Arbeitsanalyseverfahren, welches zur Klassifizierung und Vergleich von Arbeitsstellen dient.^[16]

Kritische Betrachtung

Bei richtiger Durchführung kann die Organisationsdiagnose einen erheblichen Beitrag zur Funktionstüchtigkeit und Gesundheit der Organisation leisten.^[17] Dabei ist diese jedoch stets selektiv und kann jeweils nur bestimmte Bereiche der Organisation genauer beleuchten. Dadurch besteht die Gefahr eines verzerrten Eindrucks.^[18] Zusätzliche Verzerrungen können auch durch Fehler bei der Datenerhebung entstehen. Daher müssen die Daten sowohl objektiv als auch vergleichbar sein. Die Ergebnisse sollen stabil und reproduzierbar sein.^[19] Des Weiteren ist die Organisationsdiagnose noch immer nicht sehr weit verbreitet. Ursache dafür sind unter anderem die hohen Kosten dieses Prozesses im Vergleich zum wahrgenommenen Wert der Informationen. Da sich dieser nur schwer messen lässt, ist vielen Organisationen der tatsächliche Wert der Informationen für den Erfolg der Organisation nicht klar. Zusätzlich schrecken viele Organisationen vor dem meist erheblichen Zeitaufwand zurück.^[20] Eine weitere Aufklärung der verantwortlichen Personen in Organisationen scheint daher sinnvoll und kann die Leistungsfähigkeit von Organisationen potentiell stark verbessern.

Literatur

- Bornewasser, M. (2009) Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Büssing, A. (2007) Organisationsdiagnose. In: Schuler, H., Organisationspsychologie. Bern: Huber, 4. Auflage, Seiten 562-565.
- Dunckel, H. (1999) Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf, Hochschulverl. an der ETH Zürich.
- Felfe, J. & Liepmann, D. (2008) Organisationsdiagnostik. Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S., Wesemann, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2011) Organisation. In: S. Kauffeld, Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Heidelberg: Springer, Seiten 29-49.
- Nerdinger, F.W. (2008) Organisationsdiagnose. In: Nerdinger, F. W., Bickle, G. & Schaper, N., Arbeits- und Organisationspsychologie . Heidelberg: Springer, Seiten 125 – 135.
- Prosch, B. (2000) Praktische Organisationsanalyse. Ein Arbeitsbuch für Berater und Führende. Leonberg: Rosenberger.

Einelnachweise

1. ↑ Kauffeld et al. (2011) Seite 45
2. ↑ Felfe & Liepmann (2008) Seite 13
3. ↑ Kauffeld et al. (2011) Seite 48
4. ↑ Nerdinger (2008) Seite 126
5. ↑ Felfe & Liepmann (2008) Seite 21
6. ↑ Nerdinger (2008), Seite 126-128
7. ↑ Büssing (2007), Seite 562-565
8. ↑ Kauffeld et al. (2011) Seite 46-48
9. ↑ Nerdinger (2008) Seite 128
10. ↑ Nerdinger (2008) Seite 129
11. ↑ Kauffeld et al. (2011) Seite 45
12. ↑ Nerdinger (2008) Seite 130 ff.
13. ↑ Nerdinger (2008) Seite 130 ff.
14. ↑ Bornewasser (2009) Seite 83 f.
15. ↑ Bornewasser (2009) Seite 83
16. ↑ Dunckel (1999) Seite 113
17. ↑ Nerdinger (2008) Seite 134
18. ↑ Prosch (2000) Seite 20
19. ↑ Prosch (2000) Seite 90
20. ↑ Nerdinger (2008) Seite 134

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Organisationsdiagnose“

- Diese Seite wurde zuletzt am 19. August 2012 um 11:09 Uhr geändert.