

Organisations-Assessment

***Ein Ansatz zur Identifikation und Nutzung
von Erfolgspotentialen im Unternehmen***



Ziele und Nutzen

Eine Einordnung aus dem Privatbereich...

Sie sind kerngesund oder haben kleine Beschwerden, oder liegen bereits mit Fieber im Bett. Sie gehen zu einer/einem guten bzw. sehr guten Ärztin/Arzt um fundierte Hinweise und Massnahmen zu erhalten, mit denen Sie Ihre Gesundheit entweder erhalten oder weiterführend stärken können, Ihre „Wehwechen“ loswerden, nicht krank oder wieder kerngesund werden. Ihr/e sehr gute/r Ärztin/Arzt macht – in Abhängigkeit von der Ausgangslage – eine zielgerichtete Diagnose, die neben der Anamnese, Augendiagnose, Temperaturmessung, einem kleinen oder grossen Blutbild, einem EKG, einem CT, auch eine Überweisung zu einem anderen Fachspezialisten beinhalten kann. In jedem Fall erhalten Sie von Ihrer/Ihrem Ärztin/Arzt eine klare, nachvollziehbare Diagnose mit fundierten Hinweisen bzw. Therapiemassnahmen, wie Sie den angestrebten Gesundheitszustand erreichen können – Dinge, die Sie teilweise erahnt, aber in dieser Präzision nicht gewusst haben. Sie sprechen diese Schritte mit Ihrer/Ihrem Ärztin/Arzt genau ab, halten sich daran und ... es geht Ihnen bald (noch) besser.

... und jetzt?

Das Organisations-Assessment ist ein durch das iafob entwickeltes Verfahren, das den Zustand eines Unternehmens, eines Unternehmensbereichs oder einer Abteilung im Hinblick auf erfolgsrelevante Dimensionen fundiert analysiert und auf dieser Basis zielgerichtete Erfolgspotentiale identifiziert und priorisiert (vgl. Seite 2).

Dies erfolgt durch ausgewiesene Fachexpertinnen und -experten, die eine umsichtige und vernetzte Betrachtung relevanter Unternehmensdimensionen und Erfolgsfaktoren vornehmen.

... grosses Blutbild?

Die Methoden der Diagnose bzw. des Organisations-Assessments können in Abhängigkeit von den konkreten Themen- und Fragestellungen unterschiedliche Zugänge beinhalten (vgl. Seite 2).

Das Vorgehen wird in Abhängigkeit von der Ausgangslage und den Zielen mit der Auftraggeberin/dem Auftraggeber konkretisiert und spezifiziert.

... warum gerade wir?

Das Organisations-Assessment unterstützt eine reflektierte und systematische Unternehmensentwicklung – in Ergänzung zu den vielen täglichen Entscheidungen und den verschiedenen, bereits laufenden Projekten. Das Organisations-Assessment unterstützt die Geschäftsleitung bzw. die Bereichsverantwortlichen im 2. Blick auf Ihre Organisation und ordnet die Muster, die man zum Teil sieht, oder auch nicht sieht, zeitweise nicht mehr sieht bzw. nicht mehr sehen kann. Das Organisations-Assessment ist eine professionelle Form der Managementunterstützung, die z.B. im Abstand von zwei bis drei Jahren zum Einsatz kommt.

... und die Umsetzung?

Das iafob begleitet die Geschäftsleitung bzw. die Bereichsleitung in der Priorisierung und Spezifikation der erfolgsrelevanten Massnahmen. Dies erfordert in der Regel zwei Workshops (vgl. Seite 3). Das iafob forciert eine zielgerichtete und umsichtige Entscheidungsfindung – mit hoher Präzision und erfolgsrelevanter Konsequenz.

... das kennen wir!

Sind sie sicher?

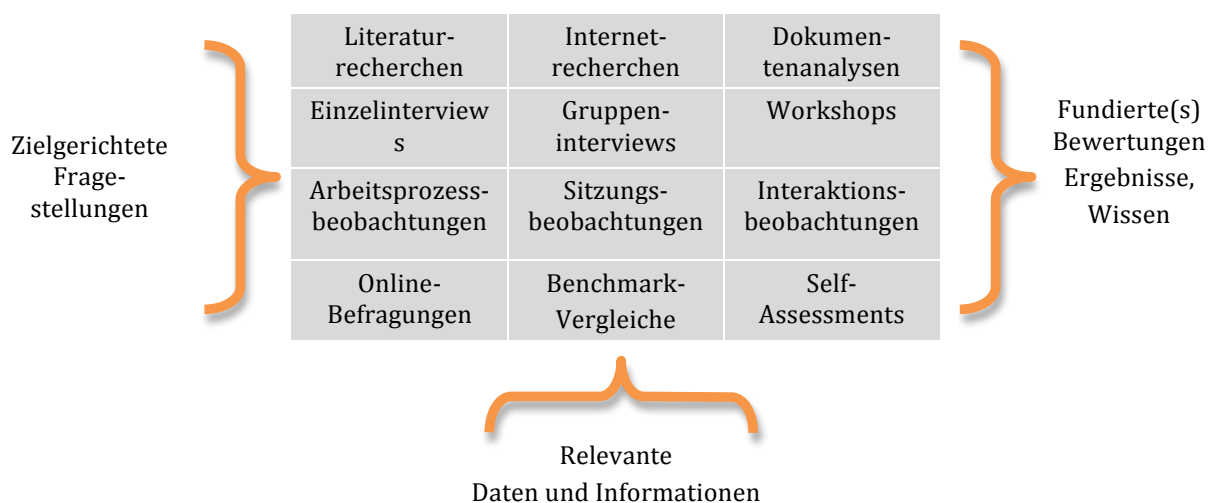
... wer kann das?

Ausgewiesene Organisationspsychologinnen und -psychologen, Betriebswirtschaftlerinnen und Betriebswirtschaftler sowie Praxiskennerinnen und -kenner bzw. das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) in Zürich - www.iafob.ch

Relevante Betrachtungsebenen beim Organisations-Assessment

Ausrichtung Strategie ↓	Selbstverständnis und Identität	Zielgruppen Kunden Klienten	Produkte Angebote Dienstleistungen	Kommunikation und Aussenpräsentation	Kooperationen und Allianzen
Management ↓	Personalmanagement	Finanzmanagement	Qualitätsmanagement	IT- und Infrastrukturmanagement	Innovationsmanagement
Organisation ↓	Organisationsmodell	Ablauf- und Prozessorganisation	Aufgaben-, Rollen-, Verantwortungsteilung	Teamdesign und -strukturen	Funktions- und Stellenprofile
Führung ↓	Führungsgrundsätze und -überzeugungen	Führungsstrukturen	Führungsprozesse und -instrumente	Führungsfunktionen und -rollen	Führungsstil und -verhalten
Kultur ↓	Normen Werte Verhaltensmuster	Kooperationsstil und -formen	Konflikte und Konfliktmanagement	Mikropolitische Prozesse und Verhaltensweisen	Interne(r) Wettbewerb Konkurrenz
Ergebnisse	Geschäftsergebnisse	Kundenzufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit	Systembezogene Indikatoren	Image und Reputation

Potentielle Methoden beim Organisations-Assessment



Ein Fallbeispiel

Ausgangslage

In einer grösseren öffentlichen Institution stand vor dem Hintergrund einer neuen strategischen Ausrichtung die Frage im Raum, ob das bestehende Organisations- und Führungsmodell nach wie vor den richtigen und zielführenden Gestaltungsansatz darstellt. Das Organisations-Assessment sollte der Geschäftsleitung dafür relevante Gestaltungsoptionen und Entscheidungssicherheit liefern.

Gegenstand und Ergebnisse des Organisations-Assessments

Im Rahmen des Organisations-Assessment wurden Dokumentenanalysen, Einzelinterviews im Führungskreis sowie „Self-Assessments“ durch die Führungskräfte durchgeführt. Darüber hinaus wurden leistungsbezogene Benchmark-Vergleiche sowie internetgestützte Strukturvergleiche mit vergleichbaren Institutionen angestellt. Auf dieser Informationsbasis konnte zusammenfassend das folgende Gesamtfazit gezogen werden: Bzgl. verschiedener Gestaltungsdimensionen besteht eine positive Gestaltungsqualität. Dies gilt insbesondere für die Bereiche (1) Ausrichtung und Strategie (2) Organisation der Primär- und Kernaufgaben sowie (3) grundsätzliche Gestaltung des Veränderungs- und Innovationsmanagements. In den Themen (1) Organisation der Sekundäraufgaben (2) Führungsarbeit sowie (3) Kultur bestehen dagegen eindeutige Handlungsfelder. Auf dieser Basis wurden im Organisations-Assessment Vorschläge für einen (1) Teamentwicklungs-Workshop mit dem Führungskreis eines GL-Bereichs (2) Strukturoptionen für ein optimiertes Organisations- und Führungsmodell im Bereich der Supportfunktionen sowie (3) Vorschläge zur Harmonisierung der Führungsprozesse und -instrumente im Sinne einer optimierten Kulturprägung vorgeschlagen.

Entscheidung und Umsetzung

Der ½-tägige Teamentwicklungs-Workshop wurde durch das iafob konzipiert und begleitet. Dabei wurden in einer offenen und direkten Auseinandersetzung vertrauens- und kooperationsbezogene Themen geklärt. Der Workshop konnte mit dem Fazit abgeschlossen werden: „wir sind wieder auf einem gemeinsamen Weg“.

Die Themen Strukturen sowie Führungsprozesse/-instrumente wurden in einem eintägigen Workshop mit der Geschäftsleitung zur Entscheidungsreife geführt. Dieser wurde ebenfalls durch das iafob konzipiert und begleitet. Dabei wurde auf der Basis der Strukturoptionen aus dem Organisations-Assessment ein angepasstes Organisations- und Führungsmodell erarbeitet, das ein strategiekonformes und prozessorientiertes Splitting von zwei GL-Bereichen und die Vergrösserung der Geschäftsleitung von fünf auf sieben Mitglieder mit u.a. einer Stärkung der technisch-organisatorischen Supportbereiche vorsieht. Für die Harmonisierung der Führungsprozesse/-instrumente wurden erste „Eckpfeiler“ vereinbart und ein zielgerichtetes Vorgehen verabschiedet. Nachdem der zuständige Regierungsrat den erarbeiteten Lösungen vollumfänglich zugestimmt hatte, wurde die Implementierung lanciert.

Fazit

Mit dem skizzierten Vorgehen bzw. dem Organisations-Assessment konnten strategie- und erfolgsrelevante Frage- und Themenstellungen in einem systematischen und effizienten Prozess beantwortet und professionelle Lösungen erarbeitet werden.

Die Geschäftsleitung betonte ausdrücklich die Wirksamkeit des Ressourcen- und Zeiteinsatzes, die Qualität der Lösungen und den Sachverhalt, dass die Form des Prozesses und die getroffenen Entscheidungen auch zur weiterführenden Teamqualität in der Geschäftsleitung beigetragen haben.

**Wer die Zusammenhänge besser sieht und versteht, kann
zielgerichteter führen, gestalten und entscheiden.**