

	<p style="text-align: center;">Organisationsanalyse: Verein ‚X‘: Q: 8,5 - When you care enough to send the best</p>	<p style="text-align: center;">Abschlussarbeit</p>
<p style="text-align: center;">2004</p>	<p style="text-align: center;">Karlheinz Benke, Waltraud Engl, Gabriele Koderhold, Manuela Synek (Team BEKS)</p>	<p style="text-align: center;">unveröffentlicht</p>
<p style="text-align: center;">ARGE BILDUNGSMANAGEMENT, Wien Abschlussarbeit 3 des Lehrgangs Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (SV13)</p>		

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Vorarbeiten

A.1 Theoretischer Input – Organisationsanalyse	4
A.2 Mindmap	5
A.3 Wie es zum Projekt kam – Themenauswahl	6

Teil B: Angebotserstellung

B.1 Vorbereitung Erstgespräch	7
B.2 Gesprächsnotizen des Erstgespräches	9
B.3 Überlegungen zum Angebot	14
B.4 Angebot	15
Anlage zum Angebot – Projektplan	20

Teil C: Projektverlauf

C.1 Präsentation des OE-Verlaufs	22
C.2 Aufstellung der gesichteten Dokumente	23
C.3 Fragebogenerhebung (anonymisiert)	24
C.4 Vorbereitung Einzelgespräch mit PL	30
C.5 Zusammenfassung Einzelgespräch mit dem pädagogischen Leiter	30
C. 6 Gruppeninterview Leitung	33
C. 7 Gruppeninterview MitarbeiterInnen	35
C.8 Zusammenfassung Gruppeninterviews	36
C.9 Dokumentensichtung	47
C.10 Ergebnisse-Organisationsanalyse (Handout)	53
C.10.1 Zusammenfassung-Fragebogen: Handlungsbedarf „Ist/Soll“	53
C.10.2 Fragebogen-Auswertung – Handlungsbedarf: Männlich & Weiblich	55
C.10.3 Zusammenfassung-Interviews	63
C.11 Hypothesenbildung	65
C.12 Workshop 1	68
C.12.1 Planung des Workshops 1	68
C.12.2 Ergebnisse des Workshops 1	70
C.13 Workshop 2	73



C.13.1 Planung Workshop 2	74
• Maßnahmen-Formular	75
• Interview-Fragen für WS 2	76
• Interview mit Gesamtrunde – Blitzumfrage (Äußerungen der TeilnehmerInnen)	76
• Ergebnisse aus WS 2 15.04.2004	77
Teil D: Abschluss	
D.1 Abschließende Hypothesen & Empfehlungen	81
D.2 Reflexion(en)	82
Literaturliste	

Verwendete Abkürzungen:

GF: Geschäftsführung
 PL: Pädagogische Leitung
 MA: MitarbeiterInnen
 PrL: Projektleitung
 TL: Teamleitung
 MAK/BAK: interne Arbeitskreise
 MAG: MitarbeiterInnengespräch
 FK: Führungskräfte
 BR: Betriebsrat
 KL: Kaufmännische Leitung
 BH: Buchhaltung
 Sekr: Sekretariat
 AD-Bericht: Außendienst-Bericht

Org: Organisation
 FB: Fragebogen
 FOB: Fortbildungen
 WS: Workshop
 AG: Arbeitsgruppe
 SV: Supervision
 LB: Leitbild
 CI/CD: Corporate Identity/Corporate Design

MASTA: Abteilung in der MA 13
 LAJU: Landesjugendreferat



A. Vorarbeiten

A.1 Theoretischer Input – Organisationsanalyse^{*)}

Definition und Erläuterungen

Eine Organisationsanalyse ist die Erfassung von wesentlichen Einflüssen, Merkmalen und Auswirkungen von Organisationen und Organisationsstrukturen

Organisationsanalysen werden häufig dann gemacht, wenn spür- oder erkennbar ist, dass es in der Organisation unbefriedigende Entwicklungen gibt. Häufig ist es für die Verantwortlichen schwierig, die Ursachen zu diagnostizieren und einen Weg zur Lösung dieser Entwicklung zu finden. Organisationsanalysen werden häufig auch im Vorfeld notwendiger Entscheidungen in Auftrag gegeben. Die Gründe dafür sind vielfältig. So kann eine OA sinnvoll sein, wenn:

- die Organisation klären will, wo sie steht
- akute Probleme vorhanden sind
- andauernde und ungelöste Problemfelder gegeben sind
- sich das Arbeitsklima verschlechtert
- die Produktivität in einzelnen Bereichen zurückgeht
- die Leistungsqualität nachlässt
- Kunden verloren gehen
- Orientierungs- und Zieldefizite gegeben sind
- wirtschaftliche Verluste vorhanden sind
- schwelende/offene Konflikte innerhalb eines Bereichs gegeben sind
- eine Umorientierung auf neue Tätigkeitsfelder erfolgen soll, etc.

Durch eine tief greifende Recherche soll eine Zusammenschau von Informationen in einer Organisation zusammengetragen werden. Diese Informationen werden danach so vernetzt, analysiert und ausgewertet dass am Ende ein greifbares Ergebnis steht. Ergebnisse aus der Organisationsanalyse können sein:

- eine Prognose, wie sich die Organisation entwickeln wird, wenn alles so bleibt, wie es ist
- ein Maßnahmenplan, der ein Abgleiten der Organisation verhindern soll
- eine langfristig angelegte Konzeption von Einzelschritten die Stufe für Stufe von der Organisation und deren Leitung genommen werden sollten
- Vorschläge, wie die Organisation ohne Einsatz externer Institutionen ihren Weg machen kann
- ein vertraulicher Bericht an den Auftraggeber, der Sachinformationen und Sachergebnisse enthält
- ein klarer Hinweis, welche/r BeraterIn zugezogen werden sollte
- eine Zusammenfassung aller Eindrücke entsprechend den Themenfeldern, die oben genannt sind
- eine Darstellung der gesammelten Informationen für einzelne Organisationsbereiche
- eine kritische Würdigung der Gesamtaufnahme der Informationen und Erkenntnisse, getrennt nach Informationen von Organisationsmitgliedern und den Außenstehenden Informanten, etc.

^{*)} wurde aus der Literatur zusammengefasst und an die Geschäftsführung, d.i. der Auftraggeber, zur Information weitergegeben (vgl. Literatur und Linkliste).



Mind Map-Entwurf: „Q:8,5“ *)

Ziele des Auftraggebers

- * Qualitätsverbesserung MA & Verein
- * Verringerung „I“ & Erhöhung „A“
- * Effizienz(steigerung)
- * Anforderungsprofile für MA
- * Funktionsweise der Organisation mögl. Änderungen
- * Unterstützung
- * mögl. Positionierung/Stärkung von „XXX“ nach Außen

Ziele des Projekt-Teams

- * Qualität anbieten/Professionalität
- * Kompetenz & Erfahrung sammeln
- * Methoden kennen lernen
- * Ziel des Auftraggebers erreichen
- * Folgeprojekt lukrieren

- * Abschluss der Ausbildung
- * „schwer reich werden“

Ressourcen

Projektteam
Auftraggeber

Rollen

- * Steuergruppen-TeilnehmerInnen
- * InterviewpartnerInnen
- * VertreterInnen des Auftraggebers
- * Projektleiter, -team

Soziales Umfeld

- * Kids
- * KundInnen
- * Vorstand
- * Geschäftsführung
- * MA, TL, PL, Sekret., Lohn/Buchh.

?

Organisations-
Analyse
„Q:8,5“

Hauptaufgaben

- * Methoden kennen lernen
- * Zeitstruktur vereinbaren & inhaltliche Schritte festlegen
- * Rahmenbedingungen klären
- * Zielklärung
- * Festlegen der Ergebnisse

- * Präsentation der Meilensteine
- * Analyse
- * InterviewpartnerInnen klären

- * Fragebogen erstellen
- * Form des Interviews klären (strukturiert/qualitativ; Einzel- oder Gruppen-Interv.)
- * Abschluss

Mittel des Projektteams

- * Unterstützung & Begleitung (der OE) von Außen
- * Literatur/Methodensuche (sich einlesen)

*) wurde bereits hypothetisch vor dem Auftrag erstellt.



Literatur & Linkliste

- BAUMGARTNER I., HÄFELE W., SCHWARZ M., SOHM K (2000⁶): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Bern: Paul Haupt.
- BECKER H., LANGOSCH I.: Produktivität und Menschlichkeit (2002⁵): Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- DRUCKER P.F. (1999): Management im 21. Jahrhundert, München: Econ Verlag.
- ENGELHARDT H. D, GRAF P, SCHWARZ G. (2000²): Organisationsentwicklung. Augsburg: Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH (Ziel).
- KRALLMANN H., FRANK H., GRONAU N. (1999): Systemanalyse im Unternehmen. München: Oldenbourg.
- PETER L.J., HULL R (1998): Das Peter-Prinzip. Reinbek bei Hamburg: Rororo.
- PETZOLD H.G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann Verlag.
- PROSCH B. (2000): Praktische Organisationsanalyse. Ein Arbeitsbuch für Berater und Führende. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- RABENSTEIN R., REICHEL R., THANHOFFER M. (1995⁷): Das Methoden-Set. Münster: Ökotopia Verlag.
- ROSENSTIEL L. von (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SATTELBERGER, TH. (1996): Die lernende. Wiesbaden: Gabler.
- SCHEIN E.H. (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Bergisch Gladbach: EHP.
- SENGE P. M. (2001⁸): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett Cotta V.
- SPARRER I. (2002²): Wunder, Lösung und System. Heidelberg: C.Auer Systeme V.
- STRODTHOLZ, I. (2004): Qualitative Methoden der Organisationsforschung - ein Überblick, 9S. URL: <http://www.qualitative-research.net/organizations/or-qm-d.pdf>. [2004-01-22].

