

Systemische Organisationsanalyse

in Verbindung mit Performance Improvement

Warum eine strukturierte Organisationsanalyse?

Eine Organisationsanalyse ist – vergleichbar mit der individuellen medizinischen Gesundheitsvorsorge – ein systemischer und systematischer "Check-up" einer Organisation oder Organisationseinheit (Bereich, Abteilung, Arbeitsgruppe). Dabei werden die spezifischen Rahmenbedingungen, Ziele, Strategie, Strukturen und Prozesse der Organisation untersucht. Jede Organisation oder Organisationseinheit ist gut beraten, sich unter Hinzuziehung unabhängigen und neutralen externer Begleitung einer solchen Organisationsanalyse, also einem Audit oder einer Evaluation, zu unterziehen. Das Ziel dieser Maßnahme besteht darin, Strategie, Strukturen und Prozesse, aber auch die Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation sowie die Personalplanung und -entwicklung kontinuierlich zu hinterfragen, zu verbessern und an die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen des Arbeitsumfelds anzupassen. Letztlich geht es darum, die langfristige Performance und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen oder einzelner Organisationseinheiten nachhaltig sicherzustellen.

Elemente und Methoden

1. **Situationsanalyse** auf Basis des Status Quo der Ziele, Aufgaben, Struktur, Prozesse sowie des Personaltableaus und deren Entwicklung.
2. **360°-Feedback** durch Interviews mit der oberen Führungsebene, operativ zuständigen Führungskräften, Mitarbeitenden, Kooperationspartner:innen sowie den Leistungsempfänger:innen ("Kund:innen") auf Basis einer SWOT-Analyse.
3. **Performance-Improvement-Workshop** (z.B. als "Zukunftswerkstatt") mit den Mitarbeitenden und deren Leitung auf Basis der Ergebnisse der vorgenannten Elemente.
4. **Identifizierung von Optimierungspotenzialen** und -bedarfen in den Bereichen Strategie, Rahmenbedingungen, Strukturen, Prozesse, Führung, Zusammenarbeit, Information und Kommunikation sowie der Personalplanung und -entwicklung.
5. **Maßnahmenplanung** ("Roadmap") zur Hebung der Optimierungspotenziale in den o.g. Handlungsfeldern.
6. **Evaluation der Maßnahmen** nach drei bis sechs Monaten und ggf. Nachjustierung.

Auswahl der Parameter und Aspekte der Analyse

- Spezifische Rahmenbedingungen, Sektor und Organisationsform der zu untersuchenden Einrichtung oder Organisationseinheit, etwa Unternehmen, Forschungsinstitution, Behörde, NGO etc.
- administrative und rechtliche Rahmenbedingungen
- Entwicklung und Status Quo der Organisation(-seinheit)
- strategische Ausrichtung (Vision / Mission, Ziele)
- Führungs-, Feedback- und Kommunikationskultur
- vorhandene Führungs- und Steuerungsinstrumente
- dezentrale vs. zentrale Organisation und Administration
- Prozess und Projektmanagement
- qualitative und quantitative Personalstruktur
- Effizienz- und SWOT-Analyse
- Benchmarking mit Best-Practice- und/oder vergleichbaren Organisationen oder Organisationseinheiten
- Feedback durch Leitungsebene, Kooperationspartner, Führungskräfte sowie den Leistungsempfänger:innen
- Konflikt-, Fehler- und Risiko-Management.

Vertiefende Literatur

- Haller R. (2025): Führung in Wissenschaft und Forschung - Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, 4. aktualisierte und erweiterte Auflage, Berliner Wissenschaftsverlag, Stuttgart.
- Wenger, A. und Ritz, A. (2014): Organisationsanalyse - Konzept und Vorgehensweise. In A. Bergmann, D. et al. (Hrsg.): Managementleitfaden öffentliche Verwaltung, Weka Verlag, Zürich.