



# Dem Unterwasserteil des Eisbergs näher kommen

Perspektivenwechsel durch Organisationsdiagnose

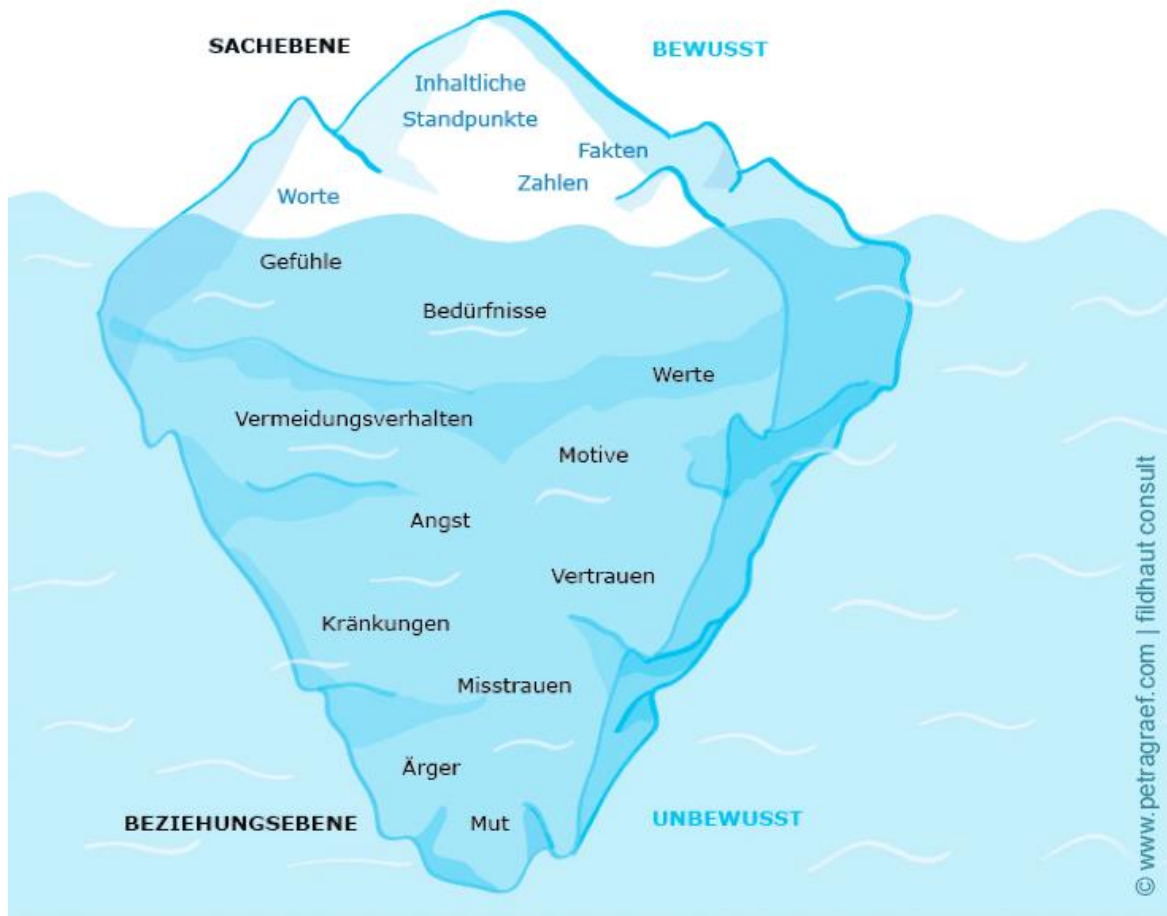
19.11.2019

Veränderungsprozesse in Organisationen sind nicht im Detail planbar oder berechenbar. Sie beginnen oft mit viel Motivation, brechen ab, starten erneut oder versickern einfach. Methoden der Organisationsdiagnostik können im Rahmen von Wandelprozessen neue Perspektiven in den Veränderungsprozess hineinbringen, zur Neuorientierung beitragen und der Organisation helfen, die Entwicklungsrichtungen klarer zu definieren.

## Warum erreichen OE-Prozesse oft nicht die gewünschten Ziele?

- Ziel: Doppelgleisigkeiten abzuschaffen (VerliererInnen?)
- Ziel: Verantwortlichkeiten übernehmen (Rahmenbedingungen, Vorerfahrungen)
- Kulturaspekt wird zu wenig beachtet
- Schwierige Entscheidungen: künftiger Standort, Frage der Führung, Rahmenbedingungen, zukünftiger Name
- Selbstüberschätzung des Managements in der Einschätzung der eigenen Integrations- und Konfliktlösungskompetenz
- Keine klaren Führungsentscheidungen

# Die Unterwasserwelt des Eisbergs



## Zu Kultur (1)

- ein Konzept, um „klimatische“ Phänomene und ihre Manifestation in Organisationen zu beschreiben.
- Konstruktion einer gemeinsamen Realität
- ein Emergenzphänomen, das aus der Gesamtheit der aktualisierten Wahrnehmungs-Verarbeitungs-Handlungsmuster eines Systems hervorgeht (H. Petzold)
- Gesamtheit des Gelebten, geprägt durch Informelles, Tatsächliches und Erlebtes
- Muss nicht schriftlich oder formell festgehalten sein, sondern bildet sich aus dem Umgang der Menschen

## Zu Kultur (2)

- Kultur ist etwas Gemeinsames - man könnte Kultur als ein verborgenes gemeinsames Repertoire an Schemata betrachten, mit denen wir die Realität auslegen, dem Leben Sinn geben und unsere Erfahrungen deuten, was normal in Form stillschweigender Folgerungen geschieht (P. Senge).
- Kultur ist die Ebene, auf der wir unsere Annahmen nicht mehr in Frage stellen (P. Senge)
- Entscheidungen eines Unternehmens über die Form der Beurteilung eigener Tätigkeiten und Leistungen (Kriterien) werden zu zentralen Elementen der Kultur, sobald Konsens in diesen Fragen erreicht wird. (E. Schein)

# Theorie der Kulturberührung



Gregory Bateson zufolge wird Kulturberührung in Vorgänge der gegenseitigen teilkulturellen Vernichtung, der Verschmelzung oder des teilkulturellen Fortbestehens im dynamischen Gleichgewicht unterschieden.

Er beschreibt, dass beim Aufeinandertreffen zweier Kulturen gegenseitig eine Verstörung ausgelöst wird, auf die unterschiedlich und unvorhersehbar reagiert wird.

## Inhalte

- Auseinandersetzung mit Organisationsdiagnose
- Workshop 1
  - Die fünf Säulen der Identität
  - Macht Sculpturing
- Workshop 2
  - Fieberkurve in Organisationen oder Projekten
  - Kommunikations-Chart
- Reflexion der Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Diagnosetools



# Definition Organisationsdiagnose

Torsten M. Kühlmann und Joachim Franke haben die Organisationsdiagnostik 1989 wie folgt definiert:

„Wir verstehen unter der psychologischen Organisationsdiagnose die systematische und wissenschaftlich fundierte Erfassung, Analyse und Darstellung des in einer Organisation oder einem abgegrenzten Organisationsteil regelhaft auftretenden Verhaltens und Erlebens ihrer Mitglieder einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge. Es handelt sich also um den Versuch einer Komplexitätsreduktion, die eine zielgerechte Heraushebung organisatorischer Merkmale und ihrer Zusammenhänge gestattet.“

*Kühlmann – J. Franke, S. 631 – 651, dort S. 632 in E. Roth (Hrsg.) Organisationspsychologie Bd. 3 der Enzyklopädie der Psychologie D/III.*

# Entwicklung der Organisationsdiagnostik

von.....



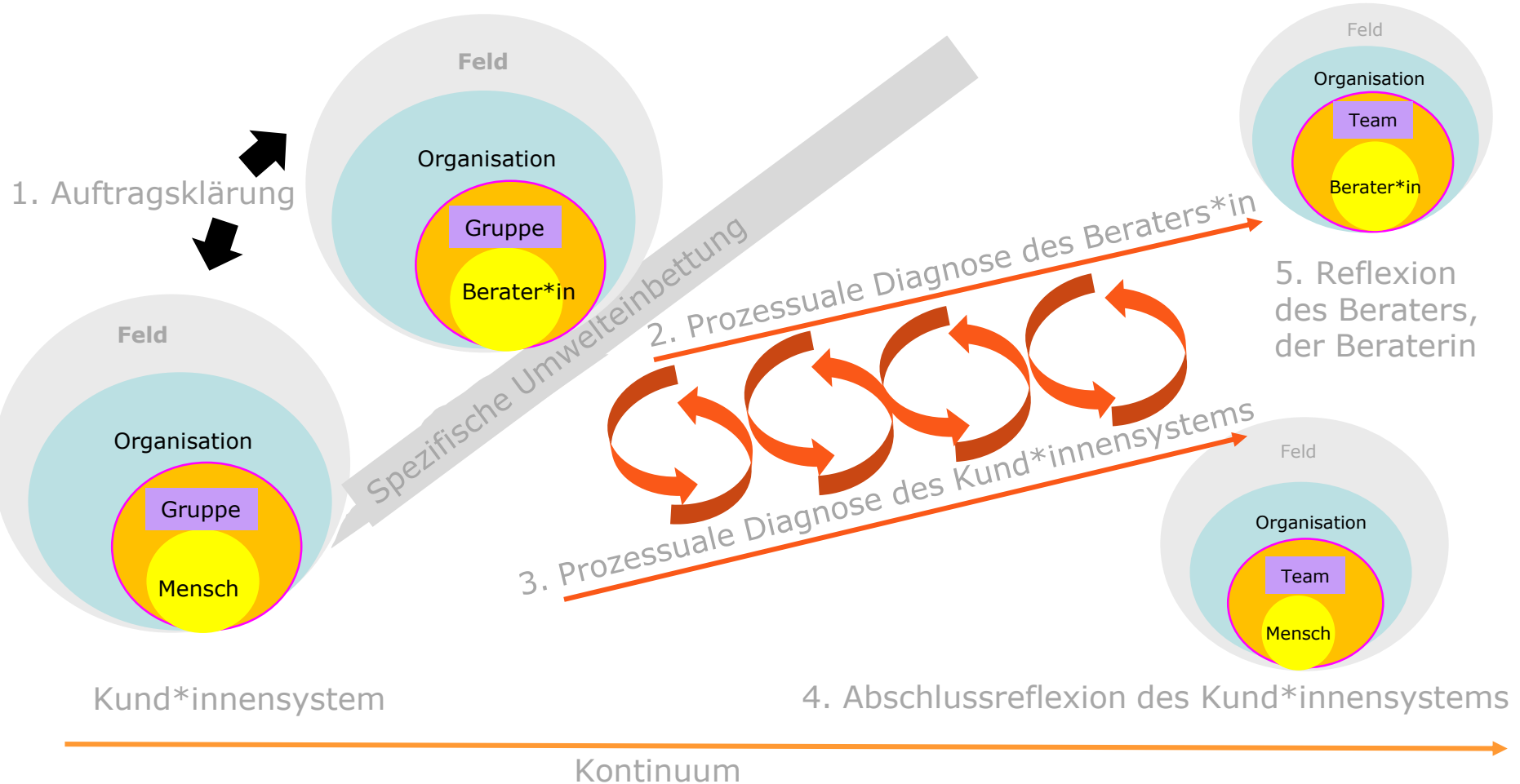
zu mehr ...

- |   |  |
|---|--|
| • <b>Strukturdiagnose</b>   | • <b>Funktionsdiagnose</b>   |
| • <b>Statusdiagnose</b>   | • <b>Prozessdiagnose</b>   |
| • <b>Modellorientiert</b>   | • <b>Ereignisorientiert</b>  |
| • <b>Defizit-, abweichungsorientiert</b>                                      | • <b>"Appreciative inquiry"-Typ</b><br>(ressourcen-, motivationsorientiert)                              |
| • <b>Geschlossener, standardisierter Diagnose</b>                             | • <b>Offener, interaktions-, situationsorientierter Diagnose</b>   |
| • <b>linearem Phasenmodell</b> (z.B. die 7 Phasen von Kühlmann-Franke a.a.O.) | • <b>zirkulärem Phasenmodell</b><br>(Beobachtung – Hypothesenbildung – Intervention – Beobachtung .....) |
| • <b>statistisch-definierter Objektivität</b>                                 | • <b>Introspektion</b> (Selbstexplikation)   |
| • <b>rationalen analytischen Logiken</b>                                      | • <b>nicht-rationalen Logiken</b>  |

## Formen der Organisationsdiagnose

- Quantitative Diagnose (wirtschaftliche Kennzahlen, etc.)
- Beschreibende Diagnostik entlang verschiedener Aspekte (ZB Kulturdiagnose)
- Handlungsleitende Diagnostik (entlang von Hypothesen)
- Intuitive Diagnostik (atmosphärischer Kontakt, persönliches Erfahrungswissen)

# Organisationsdiagnose



© Sabine Pelzmann

# Bedeutung der Organisationsdiagnose

## Ziel:

konkrete Ansatzpunkte für begleitende Maßnahmen hinsichtlich des Organisationsentwicklungsprozesses zu erhalten

- ✓ OE Prozesse sind oft gleichbedeutend mit der Erfahrung: „plötzlich war Chaos“
- ✓ Oft versucht man mit viel Bürokratie, Administration und Steuerungssystemen das „Neue“ unter Kontrolle zu bekommen
- ✓ Es gibt Sorgen um die Zukunft
- ✓ OE Prozesse brauchen klare Führung und intensive Kommunikation

# Prozess der Organisationsdiagnose

- Formulierung des Diagnoseziels
- Formulierung von Risikofeldern und Untersuchungsschwerpunkten
- Formulierung der zukünftigen Kultur
- Festlegung der Art (Beobachtungen, Befragungen, Interviews) sowie der Zielgruppe (alle MitarbeiterInnen, Auswahl an Führungskräften und Mitarbeitern, Fokusgruppen) der Diagnose
- Durchführung der Diagnose
- Auswertung und Diskussion (Hypothesenbildung)
- Ableitung von Handlungsempfehlungen
- Durchführung von (kulturentwickelnden) Maßnahmen.

Zu empfehlen ist - mit zeitlichem Abstand - eine erneute Organisationsdiagnose durchzuführen, um zu evaluieren, ob die ergriffenen Maßnahmen den gewünschten Erfolg erzielen.

# Die fünf Säulen der Identität von Organisationen (1)

## 5 Säulen der Identität (H. Petzold)



**Basis des Unternehmens, Struktur, Infrastruktur, Logo**



**Verbindungen des Unternehmens:  
Firmen, Behörden, Verbände, Kunden, MitarbeiterInnen**



**Produktivität und Qualität**



**Wertschöpfung, Gewinn, Anlagen**



**Werte, Unternehmensphilosophie**

## Wertschöpfung, Gewinn, Anlagen

Geschäftsergebnisse

Anlagenpolitik

Strategie und Zukunftsbild

## Werte

Unternehmensphilosophie und Leitbild

Werte als Identitätsmarkierung in der Imagepflege nach außen

Werte, die das Handeln der Mitarbeiter\*innen nach innen bestimmen

## Basis der Organisation:

Geschäftssitz, Stammhaus, Logo, Marke





## Verbindungen der Organisation:

Die mit der Organisation verbundenen Menschen und sozialen Gebilde wie Firmen, Behörden, Verbände

## Produktivität und Qualität

# Die fünf Säulen der Identität von Organisationen (2)

## 5 Säulen der Identität (H. Petzold)

	Basis des Unternehmens, Struktur, Infrastruktur, Logo
	Verbindungen des Unternehmens: Firmen, Behörden, Verbände, Kunden, MitarbeiterInnen
	Produktivität und Qualität
	Wertschöpfung, Gewinn, Anlagen
	Werte, Unternehmensphilosophie

## Ziel:

Erstellung einer ganzheitlichen Diagnose der Organisation anhand der Identitätsdimensionen

## Wann einsetzen?

Wenn ein fundierter Überblick über alle Aspekte der Organisation erzielt werden soll

## Schritt 1: Theorie zu Identität

**Schritt 2:** Fremd- und Selbstattribution: Wenn Sie oder KundInnen, LieferantInnen, die Gesellschaft eine Bestandsaufnahme Ihrer Organisation machen, wie steht Ihre Organisation in Bezug auf die fünf Säulen der Organisation da? (einzeln oder in Kleingruppen: Kartenabfrage oder quantitativ mit Skalierung: +100% und -100% je Säule)

**Schritt 3:** Vorstellung und Diskussion im Plenum (was fällt auf?, Was verwundert?)

**Schritt 4:** Handlungsempfehlungen ableiten



# Macht Sculpturing

## Ziel der Methode:

Strukturelle Rahmenbedingungen sichtbar und besprechbar zu machen  
Offene und verdeckte Machtstrukturen in beruflichen Kontexten sollen deutlich sichtbar und erfahrbar werden  
Empowerment der Teilnehmer\*innen

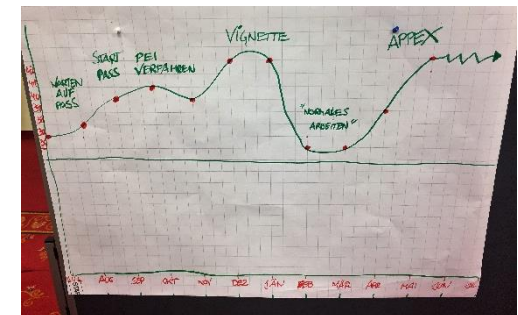
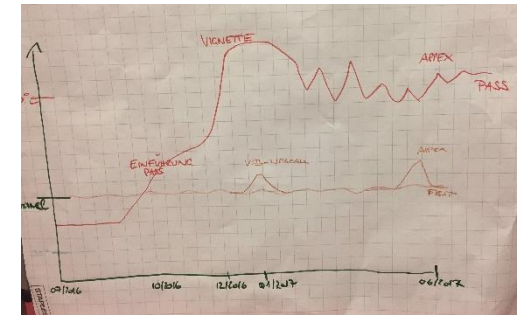
## Literatur:

Hilarion Petzold (Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung (1998, S. 341f), weiterentwickelt von Pelzmann Sabine in „Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose“, Springer Verlag, 2. Auflage, 2018, S.96f■

# Projektfieberkurve

## Ziel: Reflexion einer bestimmten Phase

- Die Teilnehmenden werden gebeten, in mehreren Gruppen, eine bestimmte Phase auf einem Flip Chart als Fieberkurve darzustellen.
- Wichtig ist es, auf der x-Achse einen Zeitraster vorzugeben und nun zu zeichnen, wann in dieser Organisation zu welchem Zeitpunkt Normaltemperatur herrschte, wann es sehr heiß geworden ist (bis 42 Grad Celsius) und wann es in der Organisation kühl und kalt geworden ist (bis ca. 35 Grad Celsius).
- Nachdem die Gruppen mit ihrer Fieberkurve fertig geworden sind, präsentiert jede Gruppe ihre Fieberkurve und erklärt, warum sie zu welchem Zeitpunkt welche Temperatur gewählt hat.
- Reflexion im Plenum: Was haben wir in dieser Phase als Organisation gelernt, was hat es mit uns gemacht? Und worauf müssen wir in Zukunft vermehrt achten?
- Ableiten von konkreten Maßnahmen für die Zukunft



# Kommunikations-Chart

## Ziel der Methode:

Überblick über Kommunikationsprozesse und die emotionale Situation dazu als  
Basis zur Weiterentwicklung des Kommunikationskonzeptes  
Beim Etablieren von Soll-Kommunikationskonzepten  
Sichtbarmachung der emotionalen Dimension von Kommunikation

## Literatur:

Hilarion Petzold (Integrative Supervision, Meta-Consultung & Organisationsentwicklung (1998, S. 248 und S.307), beschrieben in „Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose“, Springer Verlag, 2. Auflage, 2018, S.77

## Dipl.-Ing.in Sabine Pelzmann, MSc MBA

Integrativ-systemische Unternehmensberaterin,  
Lehrsupervisorin und Coach, leitet eine  
Unternehmensberatungsfirma in Graz, entwickelt  
und setzt reflexive Corporate  
Leadershipprogramme um, arbeitet als Lektorin an  
mehreren Hochschulen, Autorin, Bildhauerin  
[www.pelzmann.org](http://www.pelzmann.org)

### **Buch zum Thema:**

Integrative Tools für die Team- und  
Organisationsdiagnose. Wirksam beraten.  
von Sabine Pelzmann und Bettina Strümpf, 2.  
Auflage, 2018, Springer Verlag. ISBN 978-3-531-  
19784-5

