Globale Organisationsdiagnose

Fragebogen nach Friedrich Glasl, Trigon Entwicklungsberatung

Sie finden zu den Punkten A bis G immer vier verschiedene Beschreibungen. Geben Sie in den entsprechenden Kästchen an:

- Welche Formulierung trifft am besten auf Ihre Ist-Situation zu?
- Welche Formulierung entspricht am meisten Ihrer Soll-Vorstellung?

Zum Beispiel:

Frage	IST	SOLL
	1	2

Zusätzlich können Sie bei der Rubrik „Bemerkungen" einen ergänzenden bzw. erklärenden Text hinzufügen.

A. Ziel/Identität des Unternehmens

Sinn und Zweck unseres Unternehmens leben bei uns auf folgende Art:

1. Die Kernziele des Unternehmens sind aufs Engste mit den Lebensauffassungen unserer Unternehmensleitung verknüpft. Sie sind deren Lebensphilosophie und ihr Lebensstil. Darum richten sich die MitarbeiterInnen oft nach dem persönlichen Lebensmotto der Unternehmensleitung.

2. Die Kernziele des Unternehmens sind in der Hauptsache in Statuten, offiziellen Papieren, usw. schriftlich festgelegt. Diese werden gelegentlich nachgesehen, überprüft und neu interpretiert, sobald sich Fragen und Undeutlichkeiten ergeben. Im Übrigen hat es wenig Sinn, immer wieder Fragen über Sinn und Zweck des Unternehmens aufzuwerfen.

3. Ziele, Sinn und Zweck des Unternehmens sind nicht etwas Starres und Selbstverständliches. Gespräche darüber finden regelmäßig statt, damit sich die Führungskräfte (und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) bis ins unterste Glied damit auseinandersetzen und identifizieren.

4. Die Ziele des Unternehmens sind im Großen und Ganzen klar und werden im Unternehmen deutlich kommuniziert. Sie dienen auch dazu, Partnerbeziehungen zu anderen Unternehmen aufzubauen, die unserer Philosophie nahestehen und uns als Lieferanten, bzw. Kunden unterstützen oder unser Angebot für die Kunden ergänzen und erweitern.

Frage	IST	SOLL
A.		

Bemerkungen:

Falkenstrasse 21
8570 Weinfelden
Corinne Bangerter
079 729 81 57
Marcel Holzer
079 716 87 18
info@impulsB.ch
www.impulsB.ch

B. Unternehmenspolitik und Strategien

Unternehmenspolitik, Leitsätze, lang-und mittelfristige Konzepte, usw. kommen bei uns meistens so zustande:

1. Die Unternehmensleitung hat den richtigen Weitblick und die Intuition und kann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei vielen Gelegenheiten gut inspirieren, auch wenn die Ziele und Pläne nur selten ausformuliert sind. Um zu wissen, was Pläne des Unternehmens sind, muss man mit der Führungsspitze direkte Kontakte haben.

2. In den höchsten Führungsebenen finden (z.B. einmal jährlich) Gespräche über Politik und Strategie des Unternehmens statt. Die Ergebnisse werden dann genau ausformuliert und schriftlich festgelegt. Danach werden sie nach Unten weiter gegeben und nötigenfalls noch erläutert.

3. Politik (Leitsätze) und Strategie werden im "Dialog" zwischen den Führungskräften der verschiedenen Ebenen neu überdacht und angepasst. Es kommt uns sehr darauf an, dass Leitsätze und mittelfristige Pläne in den Menschen leben und nicht bloß Papier sind oder vor den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geheim gehalten werden.

4. Die Führungskräfte beteiligen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Entwicklung und Anpassung der Leitsätze und Unternehmensstrategien. Sie berücksichtigen dabei auch die firmenpolitischen Grundsätze der Unternehmen, mit denen wir engere und dauerhafte Partnerbeziehungen unterhalten und diskutieren diese auch mit ihnen.

Frage	IST	SOLL
B.		

Bemerkungen:

Falkenstrasse 21
8570 Weinfelden
Corinne Bangerter
079 729 81 57
Marcel Holzer
079 716 87 18
info@impulsB.ch
www.impulsB.ch

C. Strukturen (1)

Die Führungsspitze besteht bei uns

1. ... aus einer oder mehreren Personen, die den Betrieb sicher in der Hand haben. Auch wenn mehrere Führungskräfte an der Spitze sind, so ist allen völlig klar, wer eigentlich Kapitän auf dem Schiff, bzw. die Fürstin des Landes ist.

2. ... aus einer Gruppe von Personen, die deutlich abgegrenzte Aufgaben und Kompetenzen haben. Damit ist formell geregelt, wer in welcher Sache entscheiden muss und in welche Dinge man sich nicht einmischen darf.

3. ... aus einem Team, das auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet ist und die Aufgabenverteilung dem Ziel unterordnet. Es gibt klare Verantwortungsschwerpunkte, aber das Team geht damit flexibel und unbürokratisch um.

4. ... aus einem eingespielten Team, dessen Mitglieder sich gegenseitig gut ergänzen und das im Bedarfsfall auch Mitglieder der Geschäftsleitung der Partner-Unternehmen in die Entscheidungsfindung einbindet.

Frage	IST	SOLL
C. (1)		

Bemerkungen:

C. Strukturen (2)

Für die Organisation gelten bei uns die folgenden Grundsätze:

1. Die Organisation soll so wenig wie nur möglich formell festgelegt sein. Die einzelnen Abteilungen oder Gruppen bilden sich locker und zwanglos um die wichtigsten Führungsstellen herum. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen durch ihre direkten Kontakte zu ihren Führungskräften sowieso genau, wo ihr Platz in der Gesamtorganisation ist.

2. Die Führungsebenen sind formell deutlich gegenseitig abgegrenzt. Durch die logische Aufgabengliederung wissen die Inhaberinnen und Inhaber der Stellen, welches Rädchen sie im gesamten Apparat sind. Stabstellen und Linienstellen sind klar voneinander getrennt.

3. Die Organisation besteht aus überschaubaren Einheiten, die sich auf Zielgebiete, bzw. Märkte ausrichten und mit großer Eigenverantwortung funktionieren. Die Führungshierarchie ist recht flach gehalten, so dass die Entscheidungswege möglichst direkt sind. Neben den Dauer-Funktionen erfüllen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Aufgaben in Projekten.

4. Die Organisation vernetzt die verschiedenen, unternehmerisch sehr selbstständig handelnden Bereiche (Business Units, SGF etc.). Diese organisatorischen Einheiten haben auch einen großen Handlungsspielraum zum Gestalten ihrer Beziehungen zu externen Stellen (Lieferanten, Vertriebspartner, Kunden, politische und kulturelle Institutionen). Externe sind immer wieder Teil unserer Managementorgane.

Frage	IST	SOLL
C. (2)		

Bemerkungen:

Falkenstrasse 21
8570 Weinfelden
Corinne Bangerter
079 729 81 57
Marcel Holzer
079 716 87 18
info@impulsB.ch
www.impulsB.ch

D. Menschen, Führung, Zusammenarbeit (1)

Bei uns können MitarbeiterInnen beruflich am besten weiter kommen...

1. wenn sie tüchtig sind. Dann wird das von den Führungskräften gesehen und gefördert. Man kommt dann schon irgendwie auf eine Stelle, in der man sich weiter entfalten kann. Man kann durch Einsatz und Leistung etwas werden, weil formelle Zeugnisse und dergleichen eine untergeordnete Bedeutung haben.

2. MitarbeiterInnen werden befördert, wenn sie sich korrekt und diszipliniert verhalten. Die Leistungen werden nach anerkannten, objektiven Beurteilungskriterien periodisch überprüft. Stababteilungen sorgen dafür, dass die richtigen Leute auf die richtigen Stellen kommen.

3. MitarbeiterInnen können sich beruflich weiter entwickeln, wenn sie gute Leistung und Fähigkeit zur Zusammenarbeit zeigen. Vorgesetzte und Mitarbeiter sprechen regelmäßig miteinander, um so die Fähigkeiten und Entwicklungsabsichten der Individuen und die Erfordernisse des Unternehmens aufeinander abzustimmen. Es ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben, sich um die Entwicklung der Menschen aktiv zu kümmern.

4. Führungskräfte fühlen sich für die weitere Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen verantwortlich und fördern diese aktiv. Dazu wird auch mit den Partner-Unternehmen kooperiert, indem gemeinsame Projekte durchgeführt werden, Personal gegenseitig im Bedarfsfall ausgeliehen wird und Job-Rotation stattfindet.

Frage	IST	SOLL
D. (1)		

Bemerkungen:

D. Menschen, Führung, Zusammenarbeit (2)

Wenn in unserer Organisation tiefere Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte vorkommen, dann geschieht gewöhnlich das Folgende:

1. Letztlich wird sich der behaupten, der in der Organisation die besseren persönlichen Beziehungen zu maßgeblichen Führungskräften hat, die er für sich gewinnen kann.

2. Die Differenzen werden dem gemeinsamen Chef, bzw. der Chefin oder einer anderen offiziellen Stelle vorgelegt, die dann nach anerkannten und formalisierten Regeln die Streitfrage entscheiden.

3. Die Betroffenen bemühen sich in erster Linie, selbstständig Mittel und Wege zu finden, welche den Interessen des Unternehmens und der Betroffenen gerecht werden. Nur wenn alle Stricke reißen, treten die Vorgesetzten oder andere Helferinnen und Helfer auf.

4. Die Betroffenen sind für die meisten Fälle befähigt, die Konflikte selber zu bearbeiten, bzw. sich eine Hilfe zu organisieren. Fähigkeiten des Konfliktmanagements haben nämlich im Unternehmen einen hohen Stellenwert, weil viele Funktionen für das Management der internen und externen Nahtstellen verantwortlich sind.

Frage	IST	SOLL
D. (2)		

Bemerkungen:

Falkenstrasse 21
8570 Weinfelden
Corinne Bangerter
079 729 81 57
Marcel Holzer
079 716 87 18
info@impulsB.ch
www.impulsB.ch

E. Funktionen (1)

Für die einzelnen Stellen, bzw. Funktionen im Unternehmen gilt das Folgende:

1. Erst kommt der Mensch, dann die Stelle. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in ihrer Funktion den Spielraum, der zu ihnen passt. Wir haben "Maßanzüge" für die Menschen, damit sie nicht in ein Standardkorsett gezwängt werden, das ihre Fähigkeiten blockiert. Am liebsten haben wir "Universalfunktionen", in denen man vielfältige Aufgaben erledigt.

2. Alle Stellen sind logisch klar gegliedert und formell abgegrenzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die Logik des Gesamtapparates und verstehen sich als Rädchen im Gesamtgetriebe. Planung, Ausführung und Kontrolle sind grundsätzlich möglichst getrennten Stellen zugewiesen. Spezialisierung hat generell einen hohen Stellenwert.

3. Die Funktionen sind für die Betroffenen klar erkennbar. Die Funktionen sind nach den Hauptaufgaben und den dazu gehörigen Kompetenzen umschrieben, jedoch nicht bis ins letzte Detail fest gelegt. Durch deutliche Rahmenvorgaben, bzw. Zielverein-barungen kann man in seiner Funktion recht viel selber planen, organisieren und kontrollieren. Funktionen sind ein sinnvolles, erkennbares Ganzes.

4. Funktionen sind sowohl für Einzelne wie für die Teams eine wichtige Orientierungs-größe, nicht aber ein Korsett. Planen und Kontrollieren sowie Führungsaufgaben werden von Teams selber wahrgenommen, Teamführungsaufgaben können im Prinzip auch rotieren, bzw. als Sprecherfunktion übertragen werden.

Frage	IST	SOLL
E. (1)		

Bemerkungen:

E. Funktionen (2)

Sonderaufgaben werden gewöhnlich auf die folgende Weise vergeben:

1. Es werden in erster Linie Leute eingesetzt, die deutlich aufgefallen sind. Diese erhalten einen großen Vertrauensvorschuss, der wichtiger ist als formelle Regelungen.

2. Es wird darauf geachtet, dass die Aufgaben korrekt und gemäß dem Dienstweg verteilt werden. Durch eindeutige und detaillierte Anweisungen wird eine reibungslose Abwicklung der Sonderaufgaben möglich.

3. Erst werden Ziel und Zweck der Sonderaufgabe verdeutlicht, sodass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen ihrer Aufgabe und dem übrigen Ganzen gut verstehen. In der Regel wird ein Rahmen gesteckt und großer Spielraum gelassen, damit die Ziele möglichst ungehindert erreicht werden können.

4. Sonderprojekte werden nach Zweck, Ziel, Aufgabenstellung und Termin deutlich vergeben. Die Projektleiterinnen und -leiter werden mit klaren Kompetenzen ausgestattet, wodurch sie nicht immer wieder die Zustimmung ihrer eigenen Vorgesetzten einholen müssen. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Partner-Unternehmen können regulär an solchen Projekten mitwirken.

Frage	IST	SOLL
E. (2)		

Bemerkungen:

Falkenstrasse 21
8570 Weinfelden
Corinne Bangerter
079 729 81 57
Marcel Holzer
079 716 87 18
info@impulsB.ch
www.impulsB.ch

F. Arbeitsabläufe (1)

Für die Ablauforganisation ist bei uns charakteristisch:

1. Es gibt wenig Prozeduren und Vorschriften. Jeder muss viel improvisieren können und in der Situation ein passendes Vorgehen frei wählen können, dann geht die Arbeit am besten.
2. Die Arbeiten werden planmäßig und möglichst nach standardisierten Regeln erledigt. Es wird danach gestrebt, alle Prozesse möglichst automatisch ablaufen zu lassen. Komplexere Abläufe werden von besonderen Koordinationsstellen geplant und gesteuert.
3. Planungsstellen geben für die Abläufe zumeist nur Grobpläne vor. Danach können die Betroffenen viele Details selber regeln. Die Verantwortung für den reibungslosen Ablauf liegt möglichst weit unten bei den ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
4. Die Abläufe sind für alle Personen, die an ihnen mitwirken, recht klar und deutlich. Sie wissen recht gut, was vor und nach ihnen geschieht. Das Management der Nahtstellen zwischen den einzelnen Abschnitten des Ablaufes sowie mit Externen bekommt hohe Aufmerksamkeit, weil es für die durchgängige Wertschöpfung entscheidend ist. Die an den Abläufen Beteiligten sprechen periodisch über Verbesserungsmöglichkeiten und setzen diese möglichst selber um.

Frage	IST	SOLL
F. (1)		

Bemerkungen:

F. Arbeitsabläufe (2)

Bei uns geht man mit delegierten Aufgaben gewöhnlich so um:

1. Die Vorgesetzten vergeben Aufgaben an MitarbeiterInnen und behalten sich selbstverständlich dabei vor, dass sie jederzeit konkret eingreifen können, wenn sie die Arbeit selber anders tun würden als die Mitarbeiter.
2. Vorgesetzte kontrollieren, ob die Aufgabenerledigung gemäß den Regeln, Terminplänen und Anweisungen verläuft. Dabei ist auch zwingend geregelt, ob und wie sie eingreifen können.
3. Vorgesetzte besprechen mit den MitarbeiterInnen regelmäßig, ob sich unerwartete Dinge ereignet haben, für welche sie Hilfe brauchen. Sie werden dabei so auftreten, dass sie die Eigenverantwortung der Mitarbeiter nicht untergraben oder die Sache an sich ziehen.
4. Die Vorgesetzten vertrauen darauf, dass Normalabläufe von den MitarbeiterInnen weitgehend selbstständig gemanagt werden. Eine ihrer wichtigsten Funktionen ist es, an den Nahtstellen zu den vor-und nachgelagerten Einheiten für ein reibungsloses Zusammenspiel zu sorgen.

Frage	IST	SOLL
F. (2)		

Bemerkungen:

Falkenstrasse 21
8570 Weinfelden
Corinne Bangerter
079 729 81 57
Marcel Holzer
079 716 87 18
info@impulsB.ch
www.impulsB.ch

G. Materielle Mittel

Maschinen und technische Hilfsmittel bedeuten bei uns das Folgende:

1. Der Erfolg des Unternehmens hängt nicht wesentlich von der modernsten Technik unserer Maschinen ab, sondern von der Fähigkeit der Menschen, welche die Technik benutzen.
2. Maschinen und technische Anlagen bestimmen das betriebliche Geschehen weit gehend. Die Ablauforganisation muss sich primär den technischen Erfordernissen anpassen, weil man sich nicht über die Sachzwänge hinwegsetzen kann.
3. Maschinen und Apparate unterstützen die menschliche Arbeit und sind auf die ergonomischen und psychologischen Erfordernisse der Menschen abzustimmen, sodass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht Anhängsel der Maschinen sind.
4. Die Maschinen, Transportmittel und Hilfsvorrichtungen sind so ausgelegt, dass sie die Arbeit von Teams nicht behindern, sondern möglichst stimulieren.

Frage	IST	SOLL
G.		

Bemerkungen:

Falkenstrasse 21
8570 Weinfelden
Corinne Bangerter
079 729 81 57
Marcel Holzer
079 716 87 18
info@impulsB.ch
www.impulsB.ch