



# modulares Inventar zur Organisationsdiagnose

Muster-Reader



- Der Ansatz des Inventars
- Bestandteile des Inventars
- Ergebnisse zur Organisationskultur
- Ergebnisse zur Führungskultur
- Ergebnisse zum Teamklima
- Ergebnisse zur Mitarbeitermotivation
- Ergebnisse zum Unternehmenserfolg
- Empfehlungen
- Anhang

# Der Ansatz des Inventars

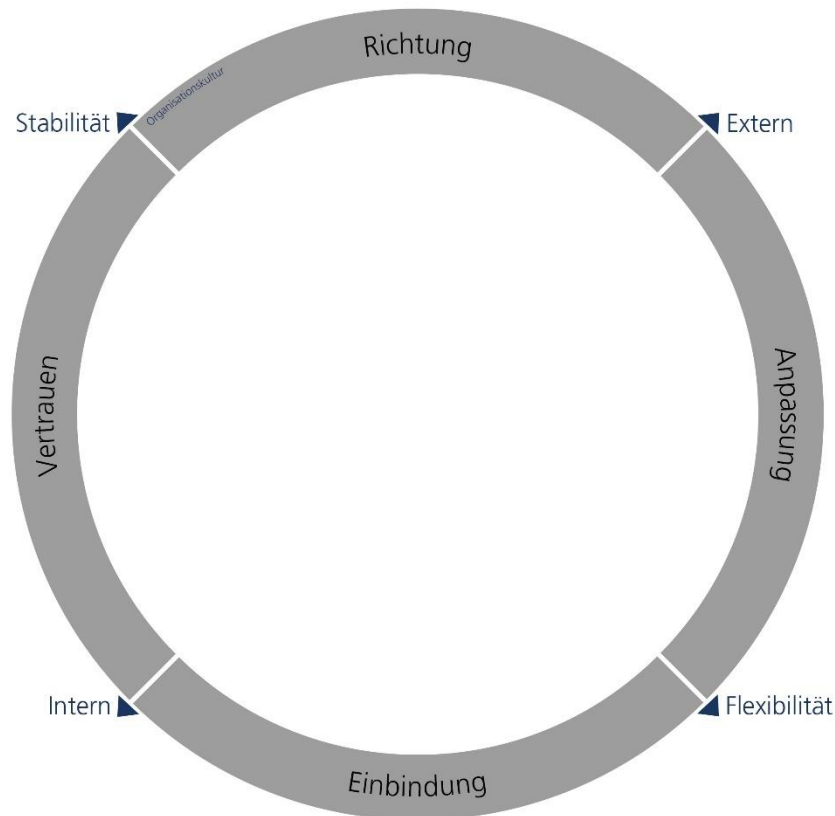
Der Architekt und Maler Le Corbusier verfolgte 1948 die Idee, der Architektur ein menschliches Maß und zugleich eine objektive Ordnung geben. Er entwarf ein Proportionssystem, das auf einer durchschnittlichen Körpergröße basiert und nannte es Modulor. Das modulare Inventar zur Organisationsdiagnose (modul-or)<sup>1</sup> folgt der selben Idee: Der Mensch ist in einer Organisation der entscheidende Faktor. Erfolg und Scheitern eines gewinnorientierten Unternehmens, einer öffentlichen Einrichtung oder eines gemeinnützigen Vereins hängen davon ab, wie gut die Mitglieder in das System integriert sind, sich mitverantwortlich fühlen und leistungsbereit sind.

Das Inventar ist nach einem modularen Prinzip aufgebaut. Es erhebt die subjektive Bewertung der Mitarbeiter bezüglich der eigenen Arbeitsumgebung auf mehreren Ebenen einer Organisation. Diese werden jeweils nach dem selben Muster abgefragt:

- mit Blick auf sich selbst (*intern*) vs. auf die Umgebung (*extern*).
- bzgl. Veränderungsdrang (*Flexibilität*) vs. Beharrungsvermögen (*Stabilität*).

<sup>1</sup> Kunert, S. (2016). Kultur fördert Innovationen - Organisationsdiagnostik im Zeiten des New Work. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), S. 55 - 57.

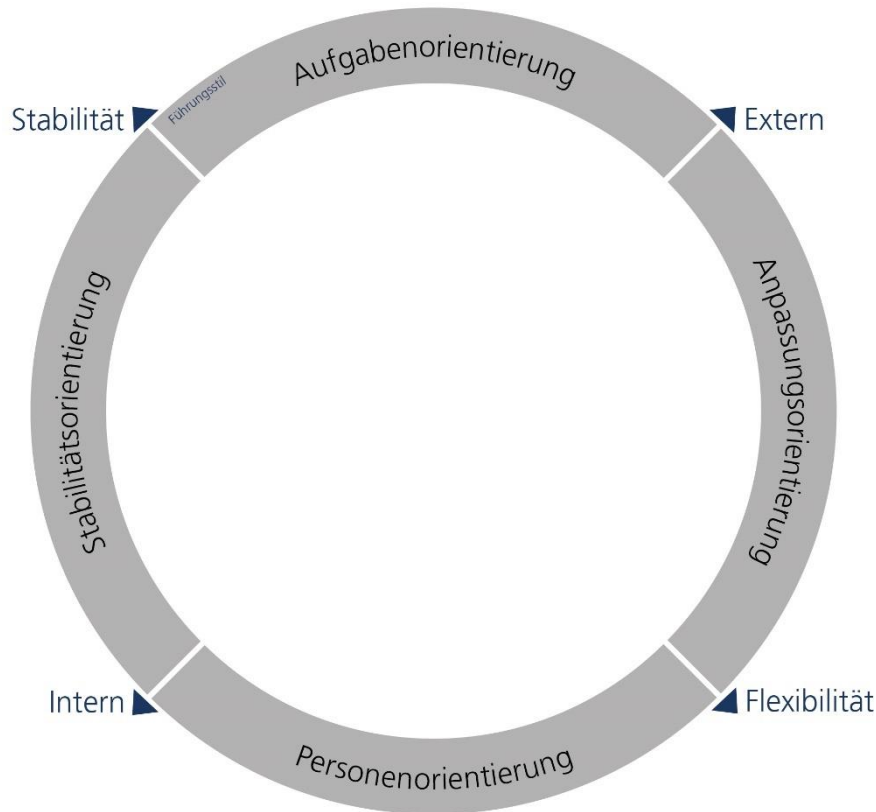
# Bestandteile des Inventars



In der Organisationskultur spiegelt sich das Spannungsfeld zwischen Flexibilität vs. Stabilität wider, sowohl in einer nach intern gerichteten Perspektive als auch nach extern: Zum Einen müssen Organisationen sich an verändernde Rahmenbedingungen *anpassen* können. Zugleich braucht es Mechanismen der *Einbindung*, um das kreative Potential der gesamten Belegschaft nutzbar zu machen.

Zum Anderen benötigen Mitarbeiter eine klare *Richtung*, um zu wissen, welchem höheren Zweck eine Organisation dienen soll. Die Zuversicht, etwas Neues erfolgreich in bestehende Routinen integrieren zu können, schöpft eine Organisation aus dem *Vertrauen* innerhalb ihrer Mitglieder<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Scholl, W. (2014). *Innovationskultur, Innovationsprozesse und Innovationserfolge*. In: W. Scholl, F. Schmelzer, S. Kunert, S. Bedenk, J. Hüttner, J. Pullen & S. Tirre. *Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung*. Berlin: Springer, S. 77-100.

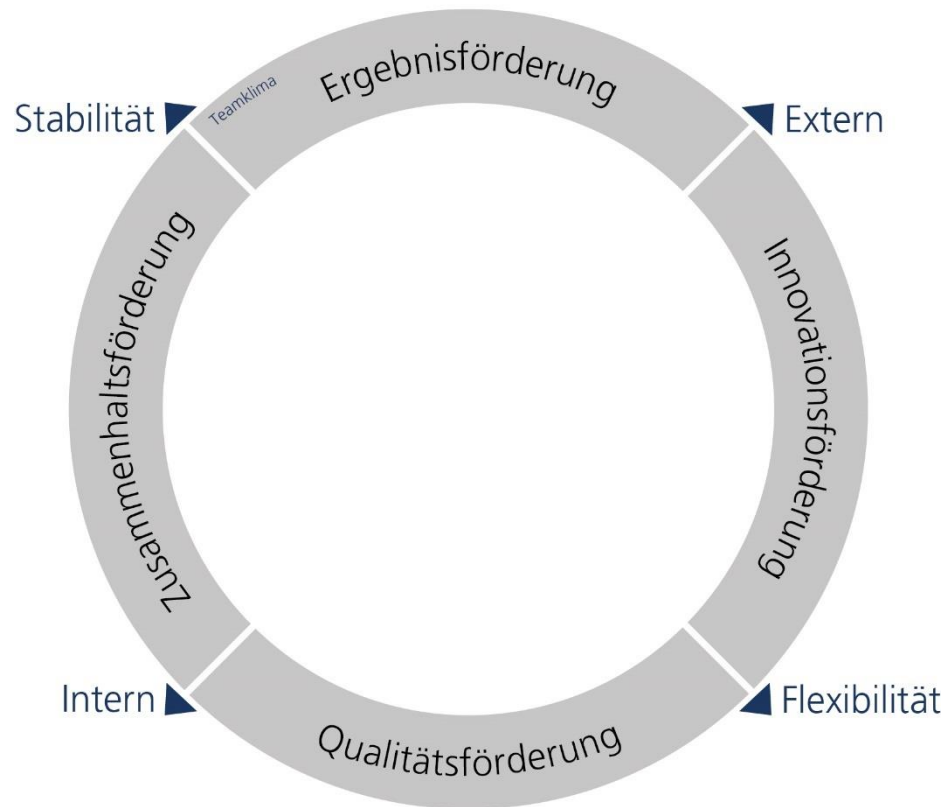


Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, sowohl *aufgabenorientiert* die Ziele des Unternehmens zu fokussieren, als auch *mitarbeiterorientiert* den Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft zu fördern.

Zugleich sind sie aufgefordert, *Anpassungsleistungen* zu unterstützen und ausreichend *Stabilität* zu gewährleisten.

Erfolgreiche Führung zeichnet die Fähigkeit aus, situationsadäquat den Fokus auf eine der vier Handlungsarten legen zu können<sup>3</sup>. Das dafür nötige Repertoire steht im Mittelpunkt der Analyse.

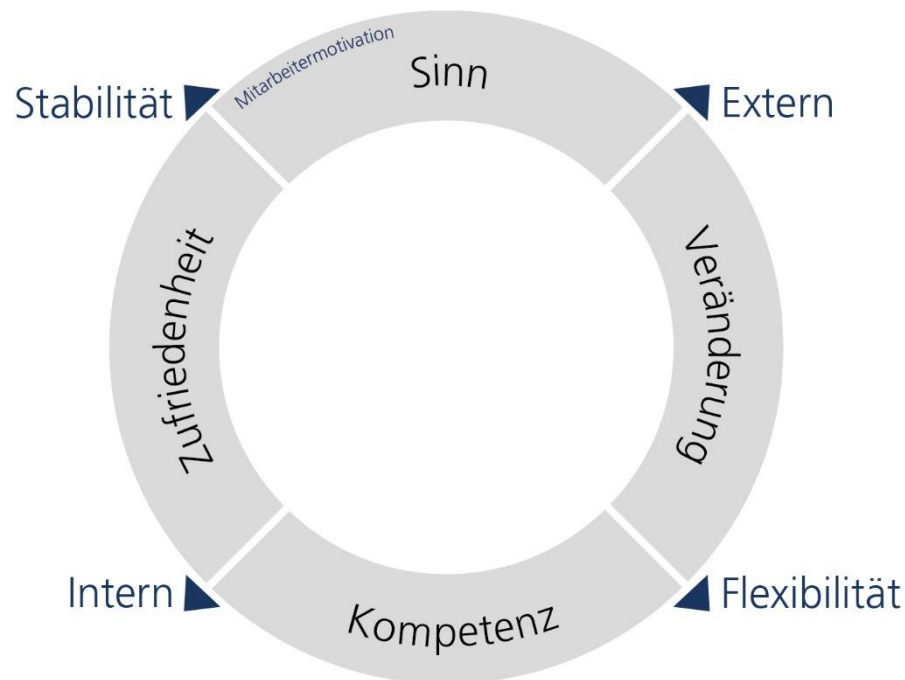
<sup>3</sup> Hooijberg, R. (1996). A Multidirectional Approach Toward Leadership: An Extension of the Concept of Behavioral Complexity. *Human Relations*, 49 (7), S. 917-946.



Das Teamklima nimmt das direkte Umfeld eines Mitarbeiters in den Fokus. Im Wesen einer Organisation steckt das Prinzip der Arbeitsteilung: Mehrere Menschen erreichen durch Kooperation gemeinsame Ziele. Dies gelingt desto besser, je vertrauter man sich ist, je mehr man von einander weiß und je ähnlicher die Ansprüche an die Zusammenarbeit sind.

In gut funktionierenden Teams zeigt sich dies in einem Klima, das ausreichend Bindungskraft erzeugt (*Zusammenhaltförderung*), damit die Mitglieder sich trauen, sich Neuem zu öffnen (*Innovationsförderung*). Zugleich wird im Tagesgeschäft sowohl Verbindlichkeit nach außen verlangt (*Ergebnisförderung*) als auch ein hohes Maß an die Güte der gemeinsamen Arbeit gesetzt (*Qualitätsförderung*).





Die Mitarbeitermotivation eröffnet eine Innansicht der Mitarbeiter. Die Bereitschaft, sich für die Organisation zu engagieren hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit die eigene Arbeit als *sinnhaft* empfunden wird und wie gut die individuellen *Kompetenzen* zu den Anforderungen der Stelle passen. Bei optimaler Ausprägung entsteht ein Gefühl der *Zufriedenheit* mit der gegenwärtigen Situation und erzeugt die Bereitschaft, sich *Veränderungen* gegenüber nicht zu verschließen.

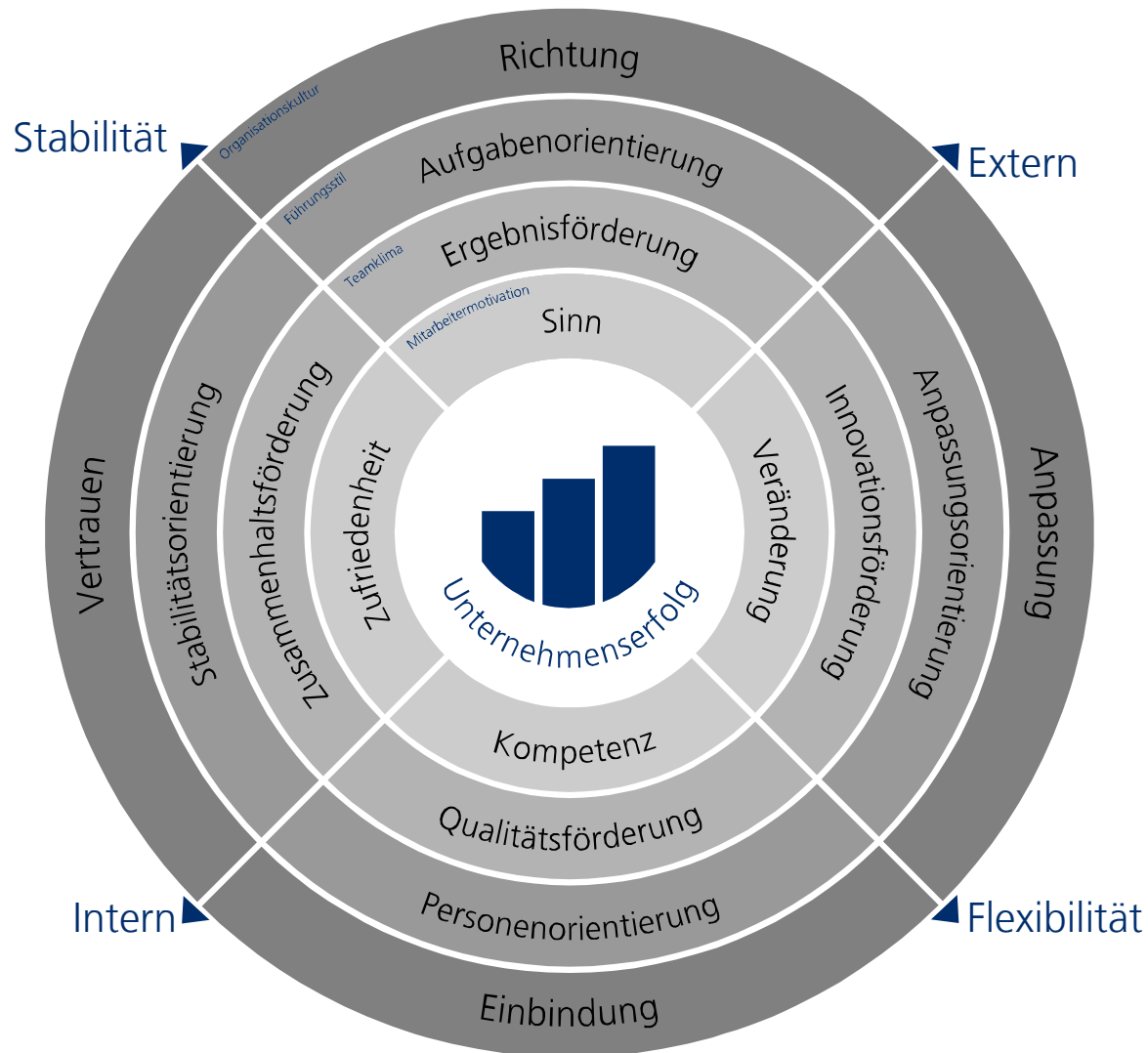


Eine optimale Ausprägung der vorangegangenen Facetten spiegelt sich in einer als gesund und stabil empfundenem Organisation wider. In der persönlichen Einschätzung des *Unternehmenserfolgs* trägt sich die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter ab, unabhängig von objektiven Kennzahlen. Auf diese Weise fließen bisherige Anstrengungen wie auch verborgene Potentiale mit in die Bewertung ein.

In verschiedenen Studien ließ sich nachweisen, dass die erhobenen Facetten neben dem Unternehmenserfolg zugleich die Innovationskraft einer Organisation stärken. Die Unterstützung und Akzeptanz neuer Produkte, Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozesse fußt auf den selben Voraussetzungen innerhalb der Belegschaft<sup>4</sup>. So wird die Nachhaltigkeit des Erfolgs in der Zukunft sichergestellt.

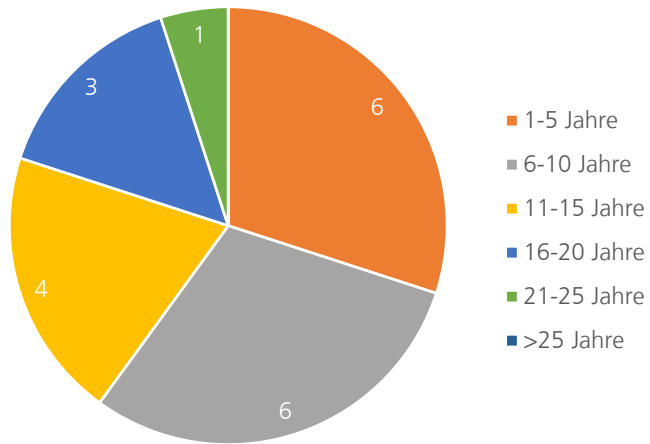
<sup>4</sup> Scholl, W. & Rauterberg, H. (2014). Making the difference: Benchmarks der Innovation in deutschen KMU. In: W. Scholl, F. Schmelzer, S. Kunert, S. Bedenk, J. Hüttner, J. Pullen & S. Tirre. Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin: Springer, S. 59-76.

# Gesamter Aufbau des Fragebogens

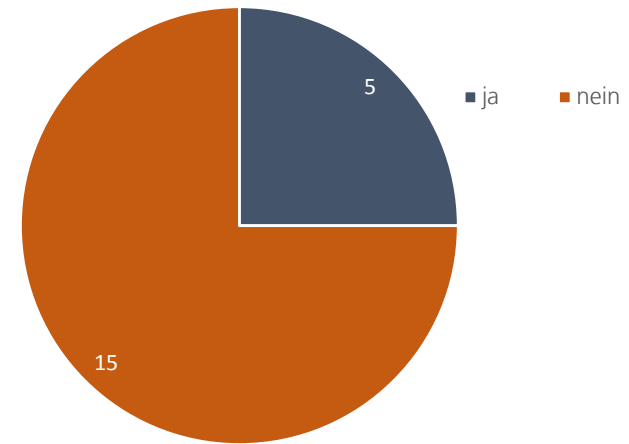


# Beispielhafte Ergebnisse einer Befragung

## Betriebszugehörigkeit



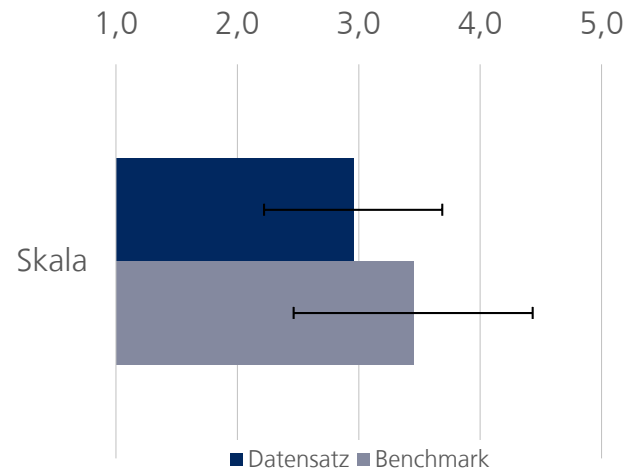
## Personalverantwortung



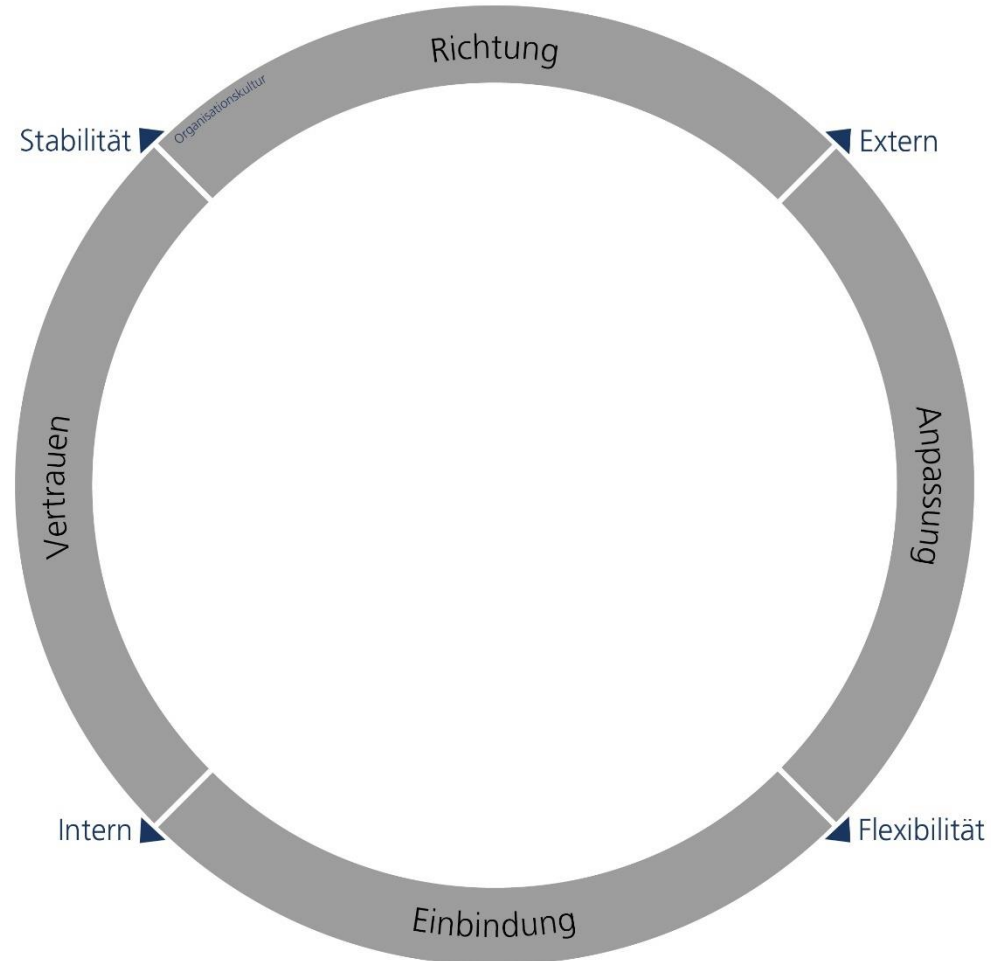
# Ergebnisdarstellung

Die nachfolgenden Ergebnisse basieren auf den Mittelwerten der verfügbaren Antworten Ihrer Organisation (blauer Balken). Als Vergleichsmaßstab sind zudem die Mittelwerte aller anderen Organisationen aufgeführt (grauer Balken), die das Instrument in zurückliegenden Befragungen nutzten.

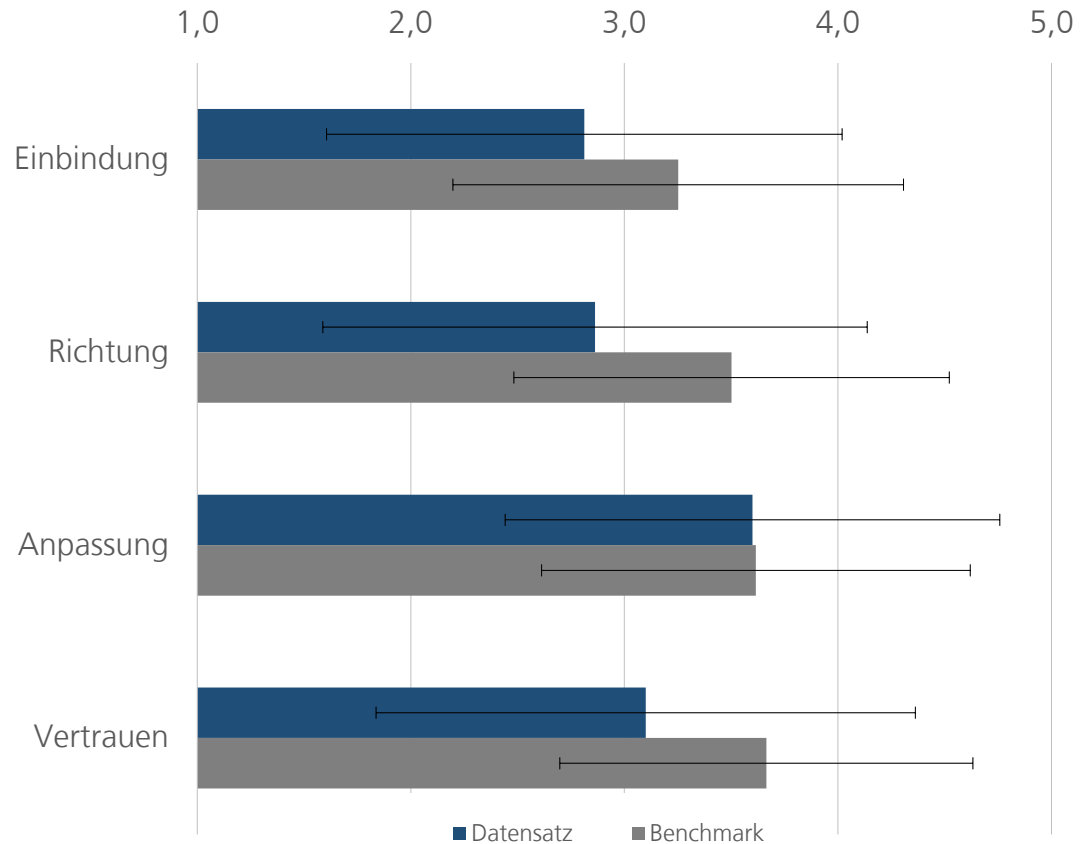
Ergänzend ist die Streuung der Werte mit angegeben (schwarze Linie). Sie symbolisiert den Antwortbereich, in dem sich 2/3 aller Befragten verorten. Dies entspricht statistisch einer Standardabweichung oberhalb und unterhalb des Mittelwerts.



# Organisationskultur

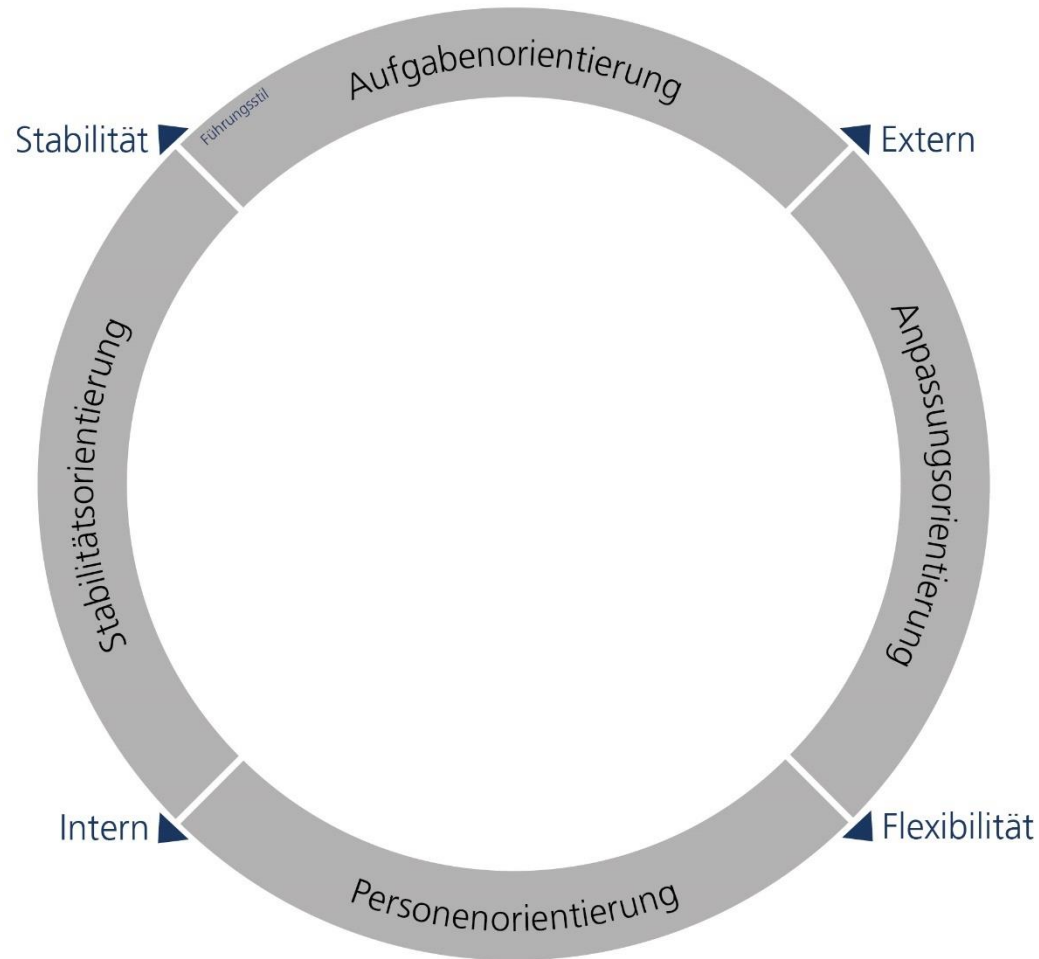


# Ergebnisse für die Unternehmenskultur

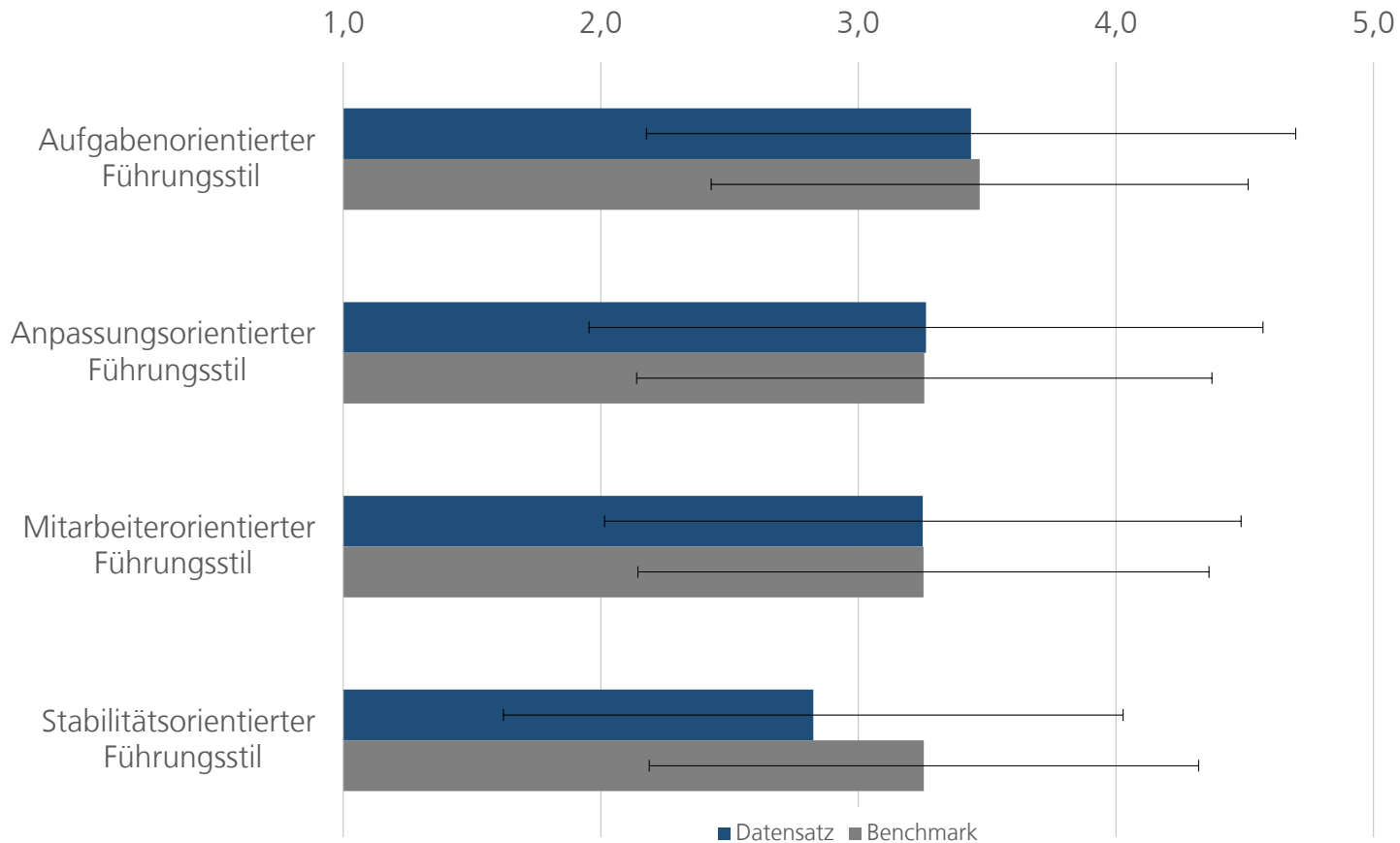




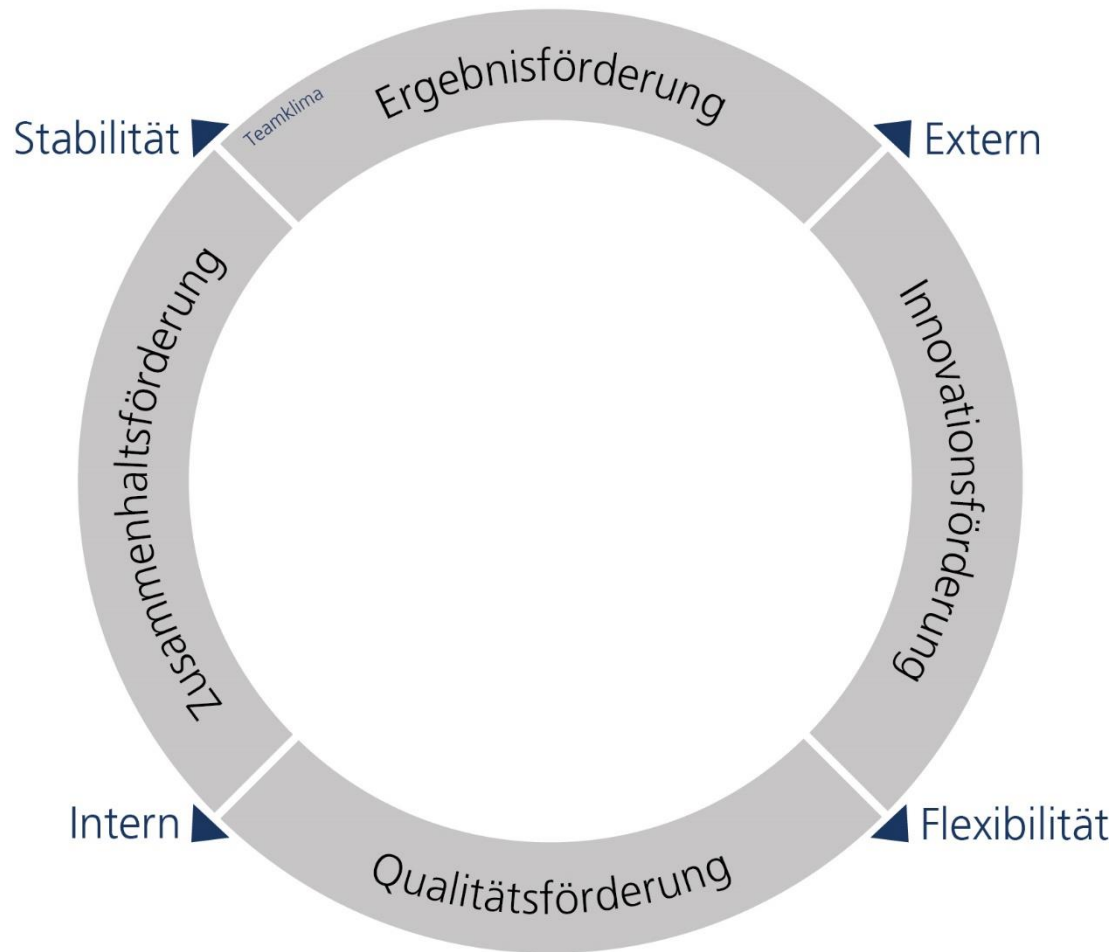
# Führungskultur



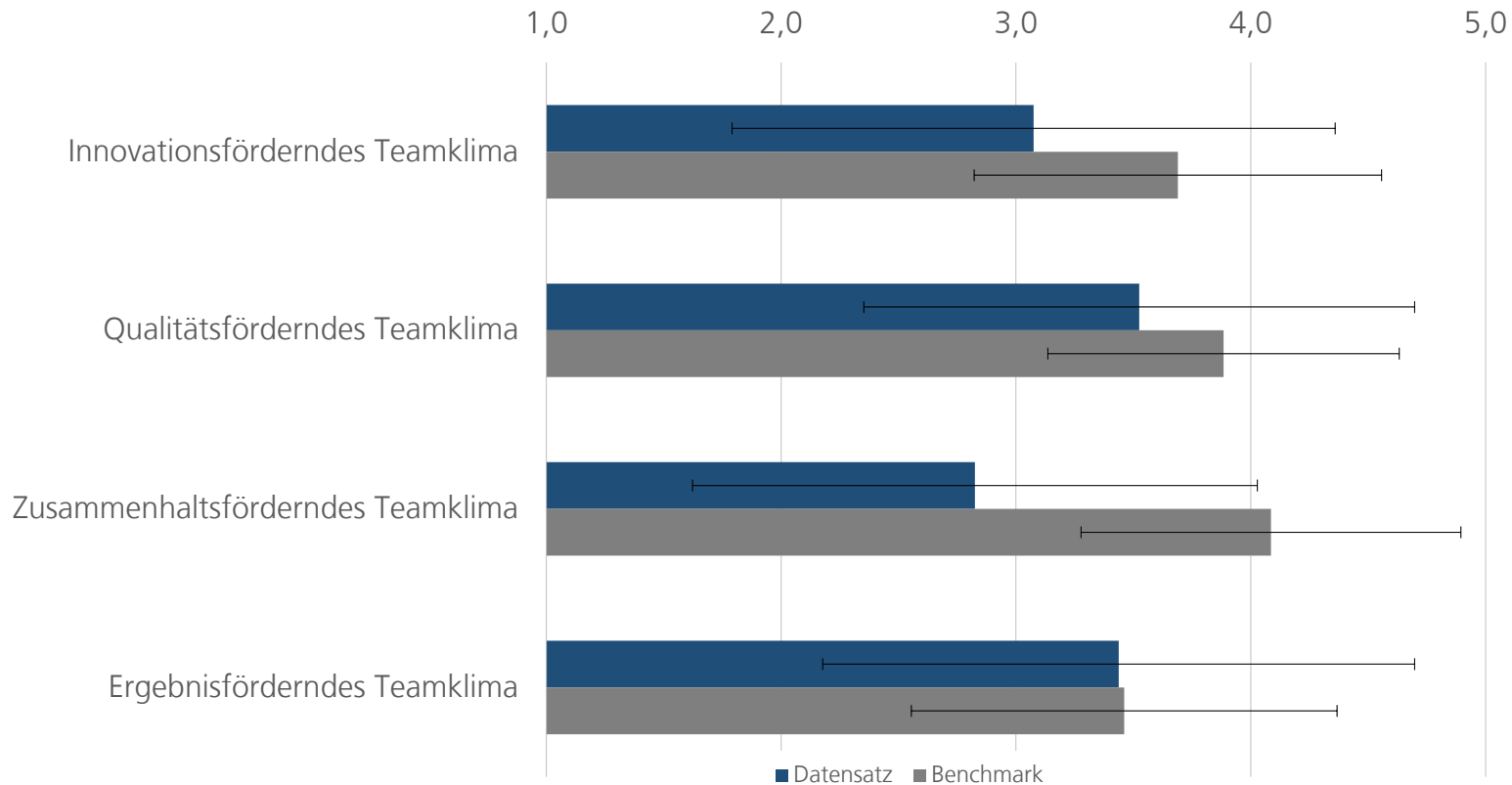
# Ergebnisse für die Führungskultur



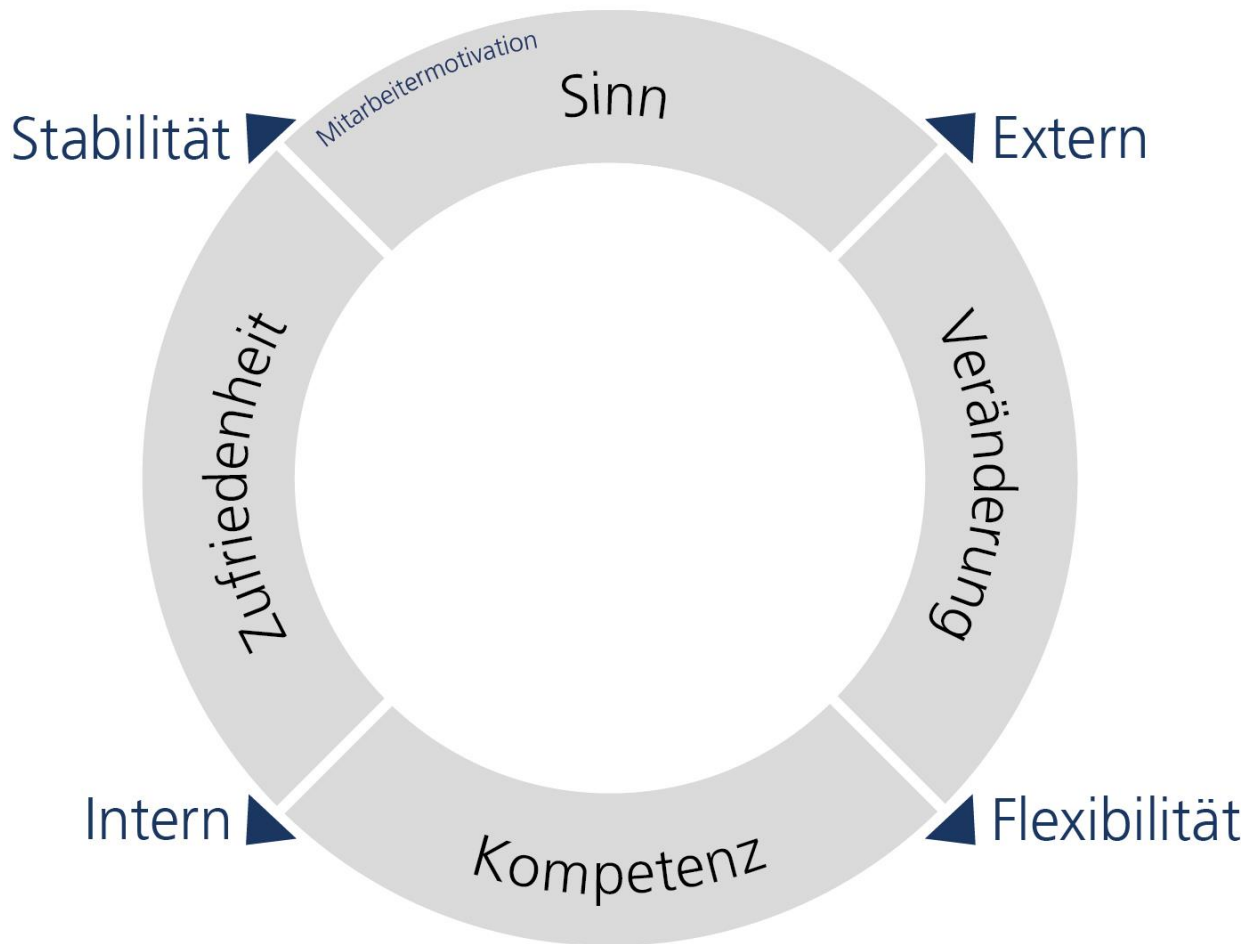
# Teamklima



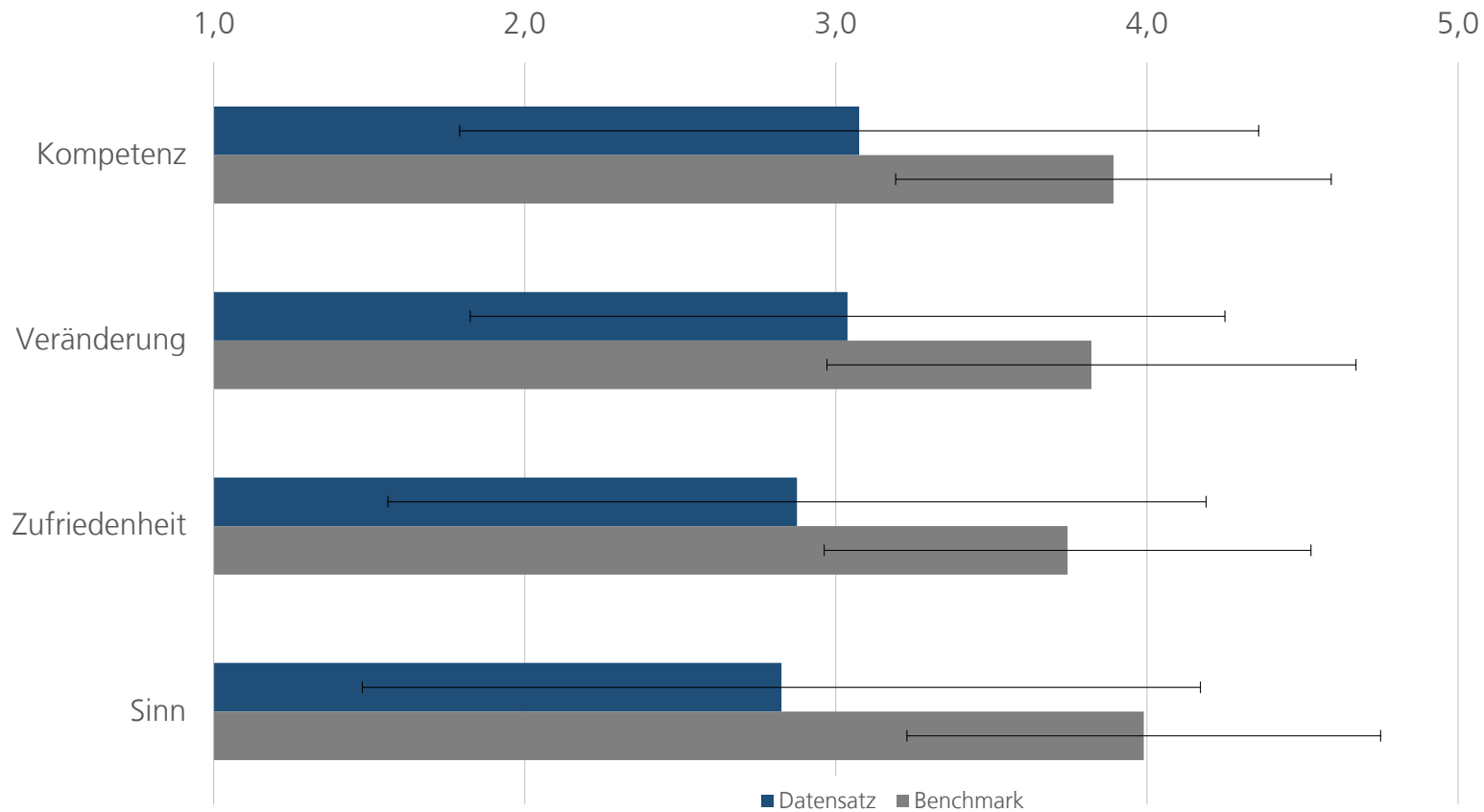
# Ergebnisse für das Teamklima



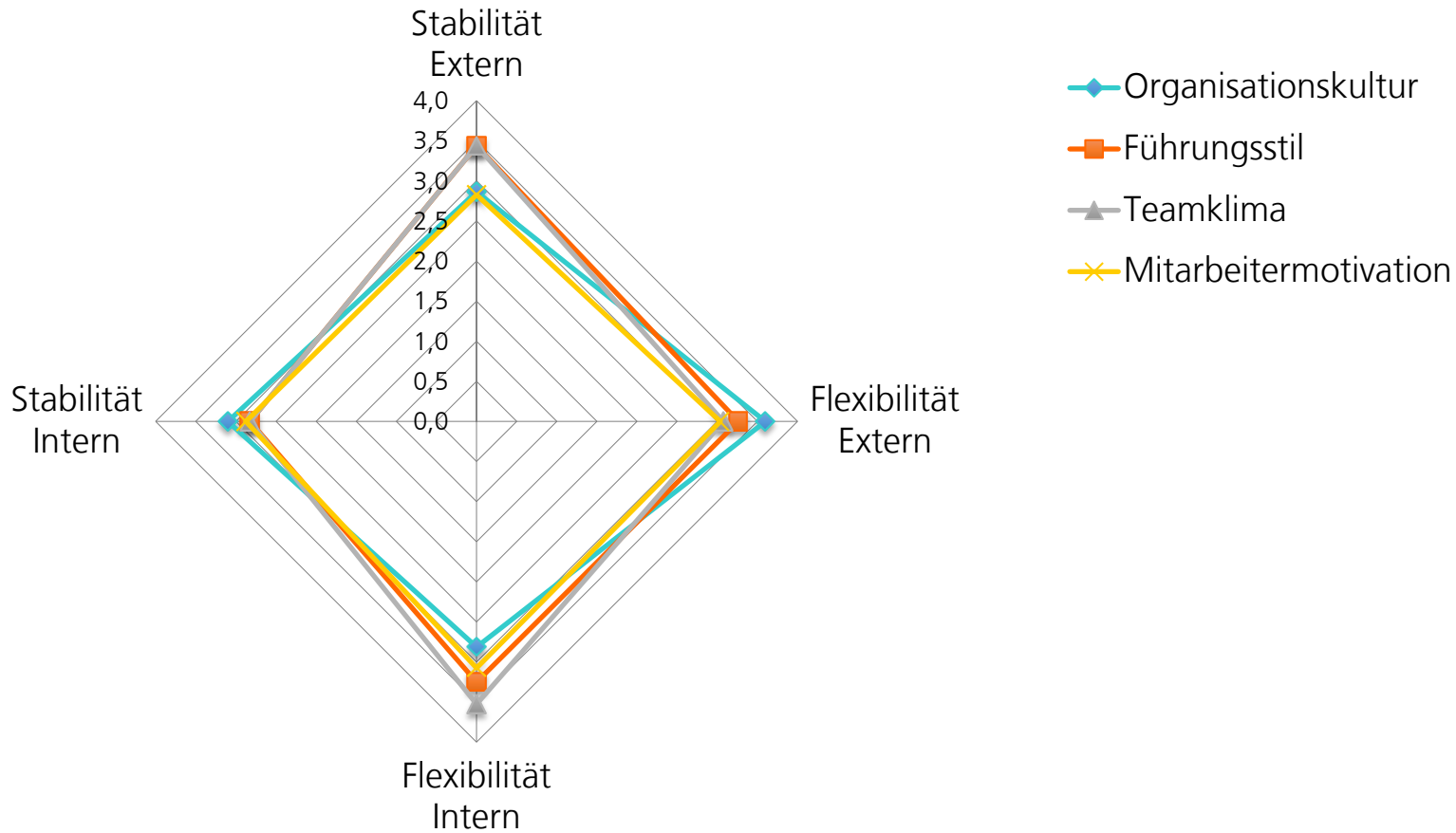
# Mitarbeitermotivation



# Ergebnisse für die Mitarbeitermotivation



# Übereinstimmung der Facetten

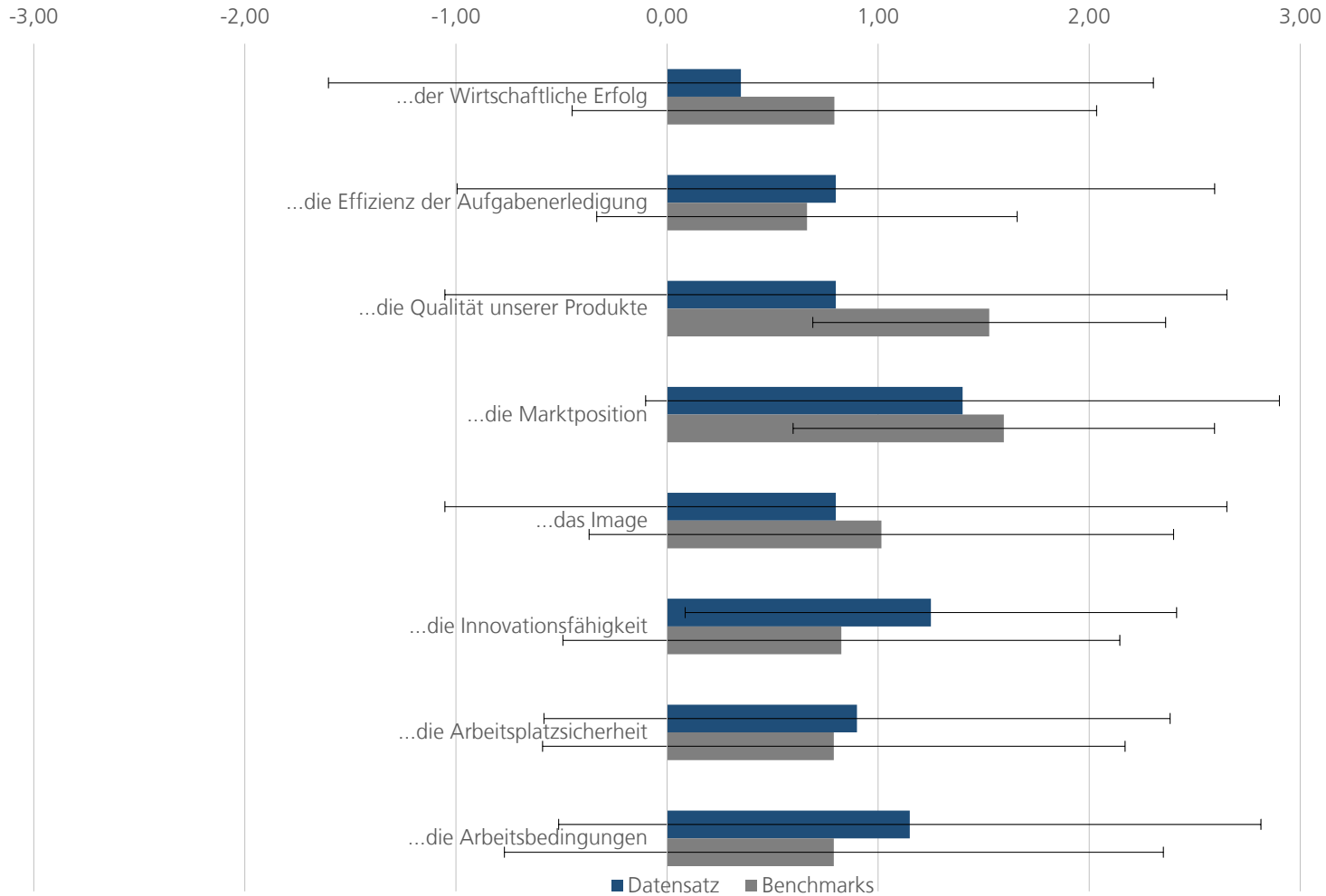


# Unternehmenserfolg





# Ergebnisse für den Unternehmenserfolg



Empfehlungen

Wer Informationen preisgibt, darf zu Recht erwarten, eine Rückmeldung zu erhalten. Die Möglichkeiten reichen von einer einfachen E-Mail mit dieser Präsentation im Anhang bis hin zu moderierten Workshops, in denen die Ergebnisse kommentiert und diskutiert werden. Empfehlenswert ist in jedem Falle eine interaktive Form der Datenrückspiegelung. So können sowohl Missverständnisse beseitigt als auch Anregungen eingesammelt werden<sup>5</sup>.

Keine Erhebung geht spurlos an einer Belegschaft vorbei! Wir möchten dazu raten, den einmal erzeugten Schwung zu nutzen und jetzt Veränderungen anzustoßen. Als erste Schritte empfehlen sich, die Ergebnisse gemeinsam zu reflektieren (bspw. in einer Gruppe mit 2 Führungskräften und 2 Mitarbeitervertretern). Im Anschluss kann ein Projektteam gegründet werden, welches sich mit der Thematik tiefer befasst, weitere Anregungen von außen einsammelt und Maßnahmen erarbeitet, um die aufgedeckten Potenziale zu heben.

Berater der artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin können bei der Gestaltung des Feedbackprozesses, der Erarbeitung von Maßnahmen sowie deren Umsetzung und Evaluation unterstützen.

<sup>5</sup> Bedenk, S., Kunert, S., Scholl, W. & Tirre, S. (2013). GI:VE and take zwischen Wissenschaft und Praxis - Survey-Feedback-Prozesse als Maßnahmen einer wissenschaftlich gestützten Organisationsberatung. *Wissenschaftsmanagement*, 19 (4), S. 34-37.

artop - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin bietet Beratung, Forschung und Ausbildung in den Feldern Organisation, Personal und Usability/User Experience. Zu unseren Kernkompetenzen zählen die Beratung von Unternehmen und Organisationen, die Durchführung von Organisations- und Personalentwicklungsprojekten, eine anwendungsorientierte Grundlagenforschung sowie die berufliche Aus- und Weiterbildung.

artop wurde 1995 als „Arbeits- und Technikgestaltung, Organisations- und Personalentwicklung e.V.“ von Mitarbeitern der Institute für Psychologie und Informatik der Humboldt-Universität zu Berlin gegründet. Zwei Jahre später wurde ein Kooperationsvertrag mit der Universität geschlossen. Seitdem ist artop ohne Unterbrechung als An-Institut anerkannt. 2006 erfolgte die Umwandlung in eine GmbH. 2015 feierte das Unternehmen sein 20jähriges Bestehen. Heute arbeiten 15 Berater, 10 angestellte Mitarbeiter sowie mehrere Kooperationspartner für artop. Nähere Informationen findet man auf der Website unter [www.artop.de](http://www.artop.de) sowie im youtube-Channel unter [www.youtube.com/user/artopgmbh](http://www.youtube.com/user/artopgmbh)



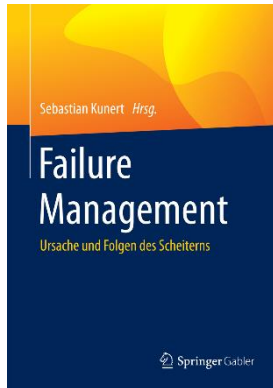
Der Sammelband *Mut zu Innovationen* fasst die Ergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprojektes zum Thema Innovationsförderung in KMUs zusammen. Darin enthalten sind die ermittelten Erkenntnisse zu den Themenfeldern Innovationskultur, Projektgestaltung, Organisationsberatung und Ideenmanagement.

ISBN 978-3-642-40226-5 | [www.springer.com](http://www.springer.com)



Die *Toolbox Schrittmacher für Innovationen* stellt 27 erprobte Ansätze vor, um das Innovationspotential eines Unternehmens besser zur Entfaltung zu bringen. Jede Methode wird detailliert beschrieben und versetzt den Leser in die Lage, unmittelbar selbst zur Anwendung überzugehen.

ISBN 978-3-00-042192-1 | [www.artop.de/über-uns/shop](http://www.artop.de/über-uns/shop)



Der Herausgeberband *Failure Management – Ursachen und Folgen des Scheiterns* gibt einen umfassenden Überblick zum Umgang mit Niederlagen, Fehlschlägen und Misserfolgen. Namhafte Autoren aus Wirtschaft, Bildung, Wissenschaft und Sport nähern sich dem Phänomen aus ihrer individuellen Perspektive. Sie fassen jeweils die aktuelle Forschung zusammen, erläutern Ursachen und geben Handlungsempfehlungen anhand von Praxisbeispielen.

ISBN 978-3-662-47356-6 | [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de)



Das Englisch-sprachige Buch *Failure-driven Innovation* thematisiert das Scheitern im Kontext von Innovation. Es nähert sich dem Thema aus einer Strategie-, Netzwerk-, Prozess-, Lern- und Technologieperspektive. Jeder der 5 internationalen Autoren gibt einen Literaturüberblick, gefolgt von 2 Fallbeispielen. Letztere stammen aus der Produktion, dem Bauwesen, der Gesundheitsversorgung und der öffentlichen Hand.

ISBN 978-3-98-1662313 | [www.artop.de/über-uns/shop](http://www.artop.de/über-uns/shop)

## Dr. Sebastian Kunert

Partner der artop GmbH  
Professor für Personal & Organisation



## Artop

### Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin

Christburger Str. 4, 10405 Berlin

Tel.: 030 44 01 29 9-0

Fax: 030 44 01 29 9-21

Mobil: 0179 668 68 92

Email: [kunert@artop.de](mailto:kunert@artop.de)

Web: [www.artop.de](http://www.artop.de)