

Prof. Dr. Helmut Klages/Rolf W. Schmidt

# Messung und Bewertung der Organisationsqualität

Organisationsanalyse in der öffentlichen  
Verwaltung anhand einer Fallstudie

unter Mitarbeit von Rolf W. Schmidt

Nomos Verlagsgesellschaft  
Baden-Baden



# Inhaltsverzeichnis

## A. Vorwort und Einleitung

1. Organisationsanalyse als Praxis organisatorischer Verbesserung 9
2. »Verwaltungsversagen« unter dem Druck politischer Aufgaben 13

## B. Bericht über die Organisationsanalyse bei der Senatsverwaltung XY

1. Konzept und Vorgehensweise der Organisationsanalyse
  - 1.1 Die Logik des Analyseansatzes 17
  - 1.2 Die wichtigsten Arbeitsschritte 20
  - 1.3 Der faktische Verlauf der Organisationsanalyse bei der Senatsverwaltung XY 23
2. Ergebnisse
  - 2.1 Das Konzept der Ergebnisdarstellung 28
  - 2.2 Die verdichtete Problemlandkarte
    - 2.2.1 Methodische Vorbemerkungen 30
    - 2.2.2 Der Aussagegehalt 36
  - 2.3 Problemdiagnose und Ableitung von Folgerungen
    - 2.3.1 Methodische Vorbemerkung 39
    - 2.3.2 Das dominierende Problemfeld: Probleme der organisatorischen Bewältigung politisch bedingten Aufgabenzuwachses
      - 2.3.2.1 Situationsdeutungen und -bilder der Befragten 40
      - 2.3.2.2 Weitere Situationsdeutungen 49
      - 2.3.2.3 Bewertung vorhandener Situationsdeutungen und Problemwahrnehmungen: Die Deutung des Analytikers 51
      - 2.3.2.4 Ableitung von Folgerungen: Maßnahmenempfehlungen
        - 2.3.2.4.1 Grundlegende Gesichtspunkte 59

2.3.2.4.2	Ansatzpunkte für Reorganisationsmaßnahmen	60
2.3.2.4.3	Ergänzendes Organisationsentwicklungsprogramm	
2.3.2.4.3.1	Informelle Problemstrukturierung im erweiterten Rahmen; Anwendung teamorientierter Problemlösungstechniken	63
2.3.2.4.3.2	Fortbildung	64
2.3.2.4.3.3	Belohnungsfähige Führungspraxis	65
2.3.3	Probleme der organisatorischen Gliederung und der Aufgabenzuweisung (Zuständigkeitsregelung) im Bereich der Abteilungen B und D	
2.3.3.1	Einführende Hinweise	66
2.3.3.2	Probleme im Bereich der Abteilung B	
2.3.3.2.1	Konfliktfeld I: Problemanalyse und -diagnose	67
2.3.3.2.2	Konfliktfeld II: Problemanalyse und -diagnose	69
2.3.3.2.3	Ableitung von Folgerungen	70
2.3.3.2.4	Ergänzende Gesichtspunkte	72
2.3.3.3	Probleme im Bereich der Abteilung D	
2.3.3.3.1	Konfliktfeld I: Problemanalyse und -diagnose	73
2.3.3.3.2	Konfliktfeld II: Problemanalyse und -diagnose	75
2.3.3.3.3	Ableitung von Folgerungen	77
3.	Abschließende Bemerkungen zur weiteren Auswertung und zur Umsetzung des vorliegenden Berichts	
3.1	Gesichtspunkte der weiteren Auswertung	78
3.2	Gesichtspunkte der Ergebnisumsetzung	79

## C. Algorithmus zur Organisationsanalyse

Vorbemerkung (einschl. Flußdiagramm)	81
1. Erstellung des Erhebungsinstrumentes	88
2. Erhebung	91
3. Vorbereitung der Auswertung	94
4. Grundauswertung	97
5. Multivariate Auswertung	108

5.1	Minimalauswertung	108
5.2	Vollauswertung	111
6.	Analyse der offenen Fragen	115
D.	Anhang: Fragebogen zur Organisationsanalyse bei der Senatsverwaltung XY (A- und B-Version)	117