

POA – Ein Verfahren für die Partizipative Organisations-Analyse

Was ist POA?

In der Praxis der Organisationsberatung stehen wir oft vor der Aufgabe, eine Organisation mit ihren Aussenbeziehungen zu charakterisieren und zu bewerten. Dies ist beispielsweise im Vorfeld einer vertiefenden Betriebsanalyse der Fall, um die wichtigsten Aspekte für eine detaillierte Diagnose zu identifizieren. Oder die Analyse dient dazu, mit wenig Aufwand ein Bild über die Leistungsfähigkeit und Eigenschaften einer Organisation zu erhalten. Das Verfahren hat zwei zentrale Funktionen:

- Erstellen einer Grobdiagnose einer Organisation und ihres Kooperationssystems
- Aufbauen der Bereitschaft zur Veränderung, der Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und der Problemlösungsfähigkeit bei den Akteuren

Das POA-Verfahren geht von einer Organisation mit ihren Aussenbeziehungen aus. Es ist aber auch auf Kooperationsysteme anwendbar. Das Verfahren kann zur Lösung einer konkreten Problemsituation oder zur regelmässigen Überprüfung verwendet werden. Sind die Notwendigkeit für Veränderungen und die Bereitschaft zu Anpassungen vorhanden oder geschaffen, kann die Diagnose Grundlagen für Organisationsentwicklungsprojekte oder Hinweise zu Ansatzstellen und Strategien einer Reorganisation liefern. POA ermöglicht eine Grobdiagnose, ersetzt also nicht andere, detailliertere Analysemethoden zur Erschliessung der Organisationskultur und von Machtaspekten. POA lässt sich in drei Schritte unterteilen, welche die Grundlage für anschliessende Analysen oder Umsetzungsschritte bilden.

1 Planung, Vorbereitung und Bildung der Projektgruppen

2 Anwendung der Instrumente innerhalb der Projektgruppen

3 Workshop zur Analyse und Synthese

4 Organisationsentwicklungsprojekte oder weitere Analysen

Was ist eine Organisation?

- Organisationen sind zweckgerichtet
- Organisationen sind intern ausdifferenziert in soziale und technische Teilsysteme
- Organisationen sind auf Überleben ausgelegt.

Mit dieser Definition erfassen wir sowohl Organisationen im umgangssprachlichen Sinn mit eigener Rechtspersönlichkeit (Nonprofit-Organisationen, Betriebe, Mitgliederorganisationen), einzelne Betriebs- oder Verwaltungseinheiten als auch Projektorganisationen.

POA zeichnet sich aus durch:

Partizipation

POA ist ein beteiligungsorientierter Prozess. Sowohl die Mitglieder der auftraggebenden Organisation als auch Nutzniesser sowie weitere Anspruchsgruppen oder Kooperationspartner sind an einer POA beteiligt.

Umfassende Betrachtung

POA stützt sich sowohl auf objektive Daten wie auf subjektive Organisationserfahrungen und Interpretationen der Akteure als auch auf quantitative und qualitative Merkmale.

Flexibilität

POA ist ein Werkzeugkasten. Jede Fragestellung bedient sich der für sie geeigneten methodischen Instrumente. Die im Folgenden präsentierten Analyse-Instrumente lassen sich durch weitere ergänzen.

Schritt 1: Planung, Vorbereitung und Bildung von Projektgruppen

Planung und Vorbereitung

Die gründliche Vorbereitung und die Gestaltung geeigneter Analysebedingungen sind von grosser Bedeutung für die Aussagekraft der POA. Die für das POA-Verfahren verantwortlichen Personen führen die Analyse-Instrumente ein und unterstützen den Prozess als Moderatorin oder Moderator. Ein standardisiertes Verfahren gibt es nicht. Die Anpassung der Analyse-Instrumente und Methoden sowie die Anforderungen an die Moderation unterscheiden sich von einer Organisation zur anderen und je nach Fragestellung. Die folgenden Empfehlungen sind zu berücksichtigen.

- Der Gegenstand – eine Organisation – muss zum Voraus präzise bestimmt und abgegrenzt werden. Soll die POA von der gesamten Organisation oder nur von einer Teilorganisation durchgeführt werden? Wo sind ihre Grenzen? Wer und was gehört dazu?
- Die Beteiligten müssen über den Zweck der Analyse informiert sein und diesen verstehen.
- Die Leitung der Organisation muss von der Nützlichkeit des POA-Instruments überzeugt sein: sie informiert die Mitarbeitenden und unterstützt die Bildung von Projektgruppen.
- Die interne Moderation muss auf ihre Aufgabe gründlich vorbereitet sein. Um die Moderation mit dem POA-Verfahren und den Moderationstechniken vertraut zu machen, ist in der Regel ein vorgängiger Workshop notwendig.
- Bei grossen Organisationen und Kooperationssystemen ist die Erarbeitung eines detaillierten Ablaufs eine Schlüsselaufgabe der Planung, Einführung, Koordination und Begleitung des Prozesses.
- Die Dauer einer Partizipativen Organisations-Analyse sollte, die Vorbereitung und den abschliessenden Workshop nicht eingeschlossen, drei bis fünf Tage nicht überschreiten. Ergebnisse werden so rasch sichtbar, es entsteht keine Ungeduld und Unzufriedenheit mit dem Prozess. In grösseren Organisationen ist es deshalb notwendig, mehrere POA in Teilorganisationen parallel durchzuführen.
- Zeitaufwand und Kosten sollten von den Verantwortlichen zum Voraus realistisch eingeschätzt werden. Kommt das Verfahren unter Zeitdruck, kommen erfahrungsgemäss zuerst die *Soft Issues*, z.B. die persönlichen Organisationserfahrungen, zu kurz. Die Aussagekraft der Grobdiagnose wird dadurch stark limitiert.

Bildung von Projektgruppen

Die einzelnen Analyse-Instrumente im POA-Ablauf sollten in mindestens drei getrennten Projektgruppen von vier bis sechs Teilnehmenden angewendet werden. Die Erfahrungen verschiedener Akteursgruppen werden getrennt aufgearbeitet und später verglichen. Die unterschiedlichen Perspektiven werden dadurch sichtbar gemacht und werden verhandelbar. Gleichzeitig wird die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel aufgebaut.

Es sind vor allem zwei Dimensionen, welche die Diskussionen bestimmen: innen versus aussen und oben versus unten. Rituale und Organisationsmythen, Machtverhältnisse und fachtechnisches Denken beeinflussen die Kommunikation und die Handlungsstrategien in Organisationen stark. Die Grobdiagnose soll diese aufnehmen und für die Analyse fruchtbar machen. Das ist beispielsweise durch die Bildung zweier hierarchisch homogen zusammengesetzter und einer gemischten Gruppe möglich. Beispiel: Eine Gruppe setzt sich nur aus Teilnehmenden der Leitung der Organisation zusammen; eine zweite Gruppe besteht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ausführenden, untergeordneten Aufgaben; die dritte Gruppe besteht aus einem Mix der beiden ersten Gruppen, ergänzt durch aussenstehende Vertreter. Weitere Gruppen können aus Spezialisten oder aus externen Personen (z.B. Nutznennenden, Mitgliedern eines Verbandes) zusammengestellt werden.

Schritt 2: Anwendung der Analyse-Instrumente innerhalb der Projektgruppen

Ein Vorteil des POA-Verfahrens ist die flexible Anpassung an unterschiedliche Kontexte und Fragestellungen. Das im Folgenden präsentierte Set von fünf Analyse-Instrumenten erlaubt eine rasche und doch schlüssige Betrachtung von Organisationen. Für den Einstieg wird ein Besuch bei einer anderen, ähnlichen Organisation empfohlen. Dieser Besuch kann die Vorstellungen der Akteure über Organisationsformen relativieren. Dieser fördert auch die Einsicht, dass dieselbe Aufgabe unterschiedlich gelöst werden kann. Der Besuch muss sorgfältig vorbereitet sein, damit direkte Begegnungen und Gespräche zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ähnlichen Aufgaben stattfinden können. Die fünf Analyse-Instrumente sind:

1 Faktensammlung

Das Sammeln von Fakten zur Organisation ermöglicht eine erste Charakterisierung. Zu bedenken ist dabei, dass die vermeintlich harten Fakten von verschiedenen Beteiligten durchaus unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. Die Projektgruppen beantworten die folgenden zehn Fragen. Sie können dafür Berichte und Unterlagen der Organisation beziehen.

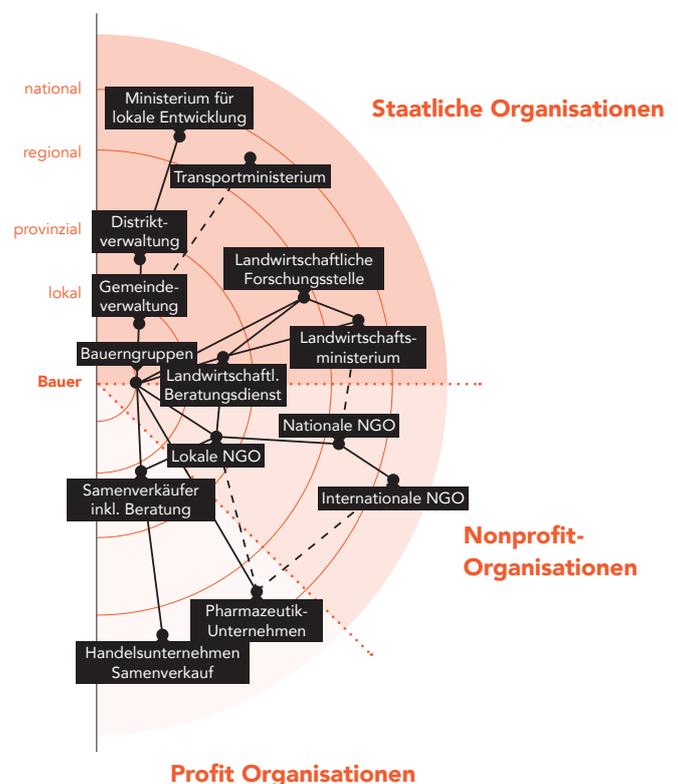
- **Rechtsform:** Welche rechtliche Form hat die Organisation? (Aktiengesellschaft, Verein, Genossenschaft, öffentlich-rechtliche Institution mit gesetzlichem Auftrag, etc.)
- **Gründung:** Wann wurde die Organisation gegründet? Wer hat sie gegründet?
- **Mitglieder:** Wie viele Personen gehören zur Organisation?
 - Beteiligte (z.B. von sozialen Bewegungen, Basisgruppen, Verbänden, etc.)
 - ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - permanentes Personal (in leitender Funktion, in ausführender Funktion sowie Hilfspersonal)
- **Produkte sowie Kundinnen und Kunden:** Was produziert die Organisation an Gütern und Dienstleistungen? (In staatlichen Verwaltungen gehören dazu auch Normensetzung, Gesetzesformulierung und -durchsetzung, Aufsichts- und Koordinationsleistungen; in sozialen Bewegungen und Verbänden gehören dazu *Empowerment*, Interessenwahrnehmung, etc.). Für wen? Was kann sie am besten? Welche Produkte werden am stärksten nachgefragt? Von welchen Kundengruppen?
- **Aufgaben:** Welche Hauptaufgaben nimmt die Organisation wahr?
 - Kernaufgaben (in Verwaltungen zwischen Aufgaben der Gewährleistung (*ensuring/enabling*) und des Vollzuges (*execution*) unterscheiden)
 - Unterstützende interne Aufgaben
- **Organigramm:** Wie viele Hierarchie-Ebenen hat die Organisation? Wie werden sie bezeichnet? Wie ist das Personal auf die Ebenen verteilt? Über welche Schlüsselqualifikationen verfügen diese Personengruppen?
- **Reichweite:** Welche räumliche Ausdehnung (lokal, regional, national, international) hat die Organisation bezüglich ihrer eigenen Infrastruktur (z.B. mit Aussenstellen), ihrer Kundengruppen sowie ihrer Kooperationspartner und Lieferanten?
- **Finanzmittel:** Woher kommen die finanziellen Mittel? (Verkauf/Aufträge, Eigenmittel, kommerzielle Kredite, Zuwendungen/Beiträge von aussen, Mitgliederbeiträge)
- **Infrastruktur:** Über welche Infrastruktur und Sachmittel verfügt die Organisation? (Gebäude, Produktionsanlagen und Fahrzeuge, Kommunikationsmittel, etc.)
- **Planung:** Wann und wie plant die Organisation ihre Tätigkeit? Wer ist federführend?

2 Kooperationsbeziehungen

Mit diesem Analyse-Instrument lässt sich die Organisation in ihrem Umfeld betrachten, indem relevante Partnerinnen und Partner identifiziert und die Beziehungen zu ihnen qualifiziert werden. Leitfragen für die Projektgruppen:

- **Positionierung:** Wo befindet sich die Organisation in Relation zu andern Organisationen? Organisationslandschaft: Welche anderen Organisationen bilden die Systemumwelt?
- **Beziehungen:** Welche Beziehungen hat die Organisation zu den anderen Organisationen?
- **Leerstellen/Lücken:** Wo sind leere Räume in der Organisationslandschaft?
- **Kooperationspotentiale:** Welche Beziehungen fehlen und könnten aufgebaut werden?

Die Projektgruppen situieren anschliessend die Organisation mit ihren Beziehungen zu anderen Organisationen in einer Organisationslandschaft. Im Zentrum dieses «Regenbogens» stehen die Kundinnen und Kunden oder die Zielgruppe eines Projektes. Die folgende Grafik zeigt ein Beispiel eines Projektes, das marginale Bäuerinnen und Bauern unterstützt um Medizinallpflanzen an die Industrie zu verkaufen.



Für die Bewertung der Kooperationsbeziehungen treffen die Projektgruppen eine Auswahl von zwei bis drei für sie besonders wichtigen Kooperationspartnern und charakterisieren die Schnittstellen der Kooperationsbeziehungen in Bezug auf folgende Aspekte:

- **Ziele:** Wir legen periodisch gemeinsam Ziele fest.
- **Vertrag:** Wir treffen unmissverständliche, klare Abmachungen über Rechte und Pflichten.
- **Vertragstreue:** Wir halten uns an die getroffenen Vereinbarungen.
- **Vorteile:** Wir ziehen Vorteile aus der Zusammenarbeit.
- **Vertrauen:** Wir informieren aktiv über unsere Absichten.
- **Kommunikation:** Wir bieten Ansprechpartnerinnen und -partner und stellen geeignete Kommunikationsmittel zur Verfügung.

Die anderen Organisationen geben ihrerseits eine Bewertung der Beziehung anhand des gleichen Rasters ab. Die Diskussion der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den gegenseitigen Bewertungen sind meist sehr aufschlussreich. Die folgende Grafik zeigt eine Übersicht zur Bewertung der Kooperationsbeziehungen aufgrund der sechs Fragestellungen.

ORGANISATION A				ORGANISATION B				
++	+	-	--	++	+	-	--	
.				.				Ziele
	.				.			Vertrag
		.				.		Vertragstreue
			.			.		Vorteile
.				.				Vertrauen
	.				.			Kommunikation

3 Vogelperspektive

Dieses Instrument eignet sich dazu, ausgewählte Merkmale der Organisation in einer Momentaufnahme darzustellen. Weil jede Person bzw. Gruppe die Organisation aus der eigenen Perspektive und vor dem Hintergrund individueller Normen und Werte sieht, werden hier unterschiedliche Organisationserfahrungen der Akteure sichtbar.

Die Projektgruppen sammeln typische Merkmale der Organisation und wählen acht hervorstechende Charakteristika aus: vier quantifizierbare Größen oder Relationen (z.B. Anzahl beschäftigte Personen, Umsatz, Eigen-/Fremdmittel, Anzahl Kooperationsbeziehungen, Personalrotation, etc.) und vier qualitative Merkmale (z.B. langjährige Kundenkontakte, Füh-

rungsqualität, Image, etc.). Diese Beschränkung zwingt die Projektgruppen darüber zu diskutieren, welches die wichtigsten Merkmale sind. Dies können auch vermeintlich banale Merkmale sein, deren Bedeutung für Aussenstehende erst durch die Erklärungen der Gruppe ersichtlich wird. Die Projektgruppen entwerfen ein Logo, Wappen oder Bild, welches für die Momentaufnahme der Organisation typisch ist.



4 Organisationsprofil

Dieses Instrument dient dazu, wichtige Stärken und Schwächen der Organisation darzustellen. Die Analyse dieses Profils ermöglicht es, Symptome, Potenziale und Vertiefungsfragen für die Organisation zu identifizieren. Kriterien:

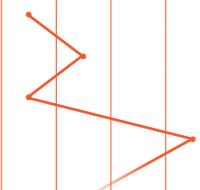
- **Strategie:** Die Organisation hat ausformulierte Ziele und eine mittelfristige Planung, welche den Organisationszweck, Kundinnen und Kunden, Produkte und Dienstleistungen, sowie Kooperationspartner beschreiben.
- **Zielkohärenz:** Die Mitglieder der Organisation (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zeigen durch ihr Verhalten, dass sie mit den deklarierten Zielen einverstanden sind.
- **Aufgabenportfolio:** Die Organisation konzentriert sich auf Aufgaben, die sie kompetent lösen kann.
- **Marktstellung und Kundenorientierung:** Die Leistungen der Organisation werden auf dem Markt nachgefragt und die Organisation nimmt komparative Vorteile wahr und achtet auf die Kundenzufriedenheit.
- **Aufgabenstruktur:** Die Gliederung der Aufgaben umfasst möglichst vollständige Aufgabenzyklen, von der Arbeitsvorbereitung (Planung) über die Ausführung (Monitoring) bis zur Qualitätskontrolle (Controlling).
- **Personalmanagement:** Die Organisation setzt fachlich qualifiziertes Personal zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ein, weist es mit einem klaren Mandat in die Aufgabe ein, befähigt und unterstützt es in seinen Funktionen und bei der Übernahme von Verantwortung, sowie bei der Entwicklung der für die Aufgaben notwendigen Schlüsselqualifikationen.

- **Zielvereinbarung:** Die Leistungsanforderungen sind den Mitgliedern bekannt; ihre Leistungen werden periodisch bewertet und belohnt.
- **Konfliktmanagement:** Störungen und Konflikte werden sofort, direkt mit den Beteiligten und offen ausgesprochen.
- **Delegation:** Die Entscheidungskompetenz liegt dort, wo die für die Entscheidung notwendige Erfahrung und die Information vorhanden sind.
- **Entscheidungen:** In der Organisation wird zeitgerecht und unmissverständlich entschieden und kommuniziert.
- **Leitung:** Die Führung der Organisation interessiert sich für die Erwartungen der Untergebenen an ihre Führungsrolle, für die Kundenzufriedenheit mit den Produkten und Dienstleistungen, für interne Engpässe und für zukünftige Entwicklungstrends.
- **Kostenbewusstsein:** Die Organisation weiss, was ihre Leistungen intern kosten und setzt ihre Ressourcen entsprechend kostenbewusst ein.
- **Administration und technische Dienste:** Die Organisation verfügt intern über effiziente technisch-administrative Dienste.
- **Kooperation:** Die Organisation pflegt die Beziehungen zu anderen Organisationen und ist fähig, die Zusammenarbeit mit ihnen abzustimmen und zu fördern.
- **Information und Selbstbeobachtung:** Die Organisation produziert zeitgerecht entscheidungsrelevante und adressatenspezifische Information, verfügt über Verfahren der Selbstbeobachtung, wertet ihre Erfahrungen regelmässig aus und betreibt ein Qualitätsmanagementsystem.
- **Anpassungsfähigkeit und Innovation:** Die Organisation passt sich in kurzer Zeit an neue Aufgaben an und investiert in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Die Projektgruppen erstellen das Organisationsprofil. Können sich die Mitglieder einer Gruppe nicht auf eine Bewertung einigen, werden unterschiedliche Einschätzungen festgehalten. Die Auswahl der Kriterien und ihre präzise Formulierung sind an die jeweilige Organisation und an die Fragestellung anzupassen. Damit nicht der Eindruck entsteht, es handle sich um einen objektiven Tatbestand oder es gehe darum, Defizite zu sammeln, sind die Kriterien positiv zu formulieren.

Die Projektgruppen verfeinern das Profil: Die einzelnen Kriterien können ergänzt werden oder z.B. mit einem Faktor unterschiedlich gewichtet und mit Kommentaren versehen werden.

KRITERIEN		++	+	-	--
1	Strategie				
2	Zielkohärenz				
3	Aufgabenportfolio				
4	Marktstellung u. Kundenorientierung				
5	...				



5 Veränderungserfahrungen und -bedarf

Dieses Instrument stellt Fragen zur bisherigen Erfahrung mit Veränderungen und lenkt das Interesse auf die zukünftige Entwicklung. Hinter den Fragen steht die Vorstellung, dass Organisationsveränderungen ihren Ausgangspunkt bei der Verschiebung des Gleichgewichts zwischen fördernden und hemmenden Kräften haben.

Die Projektgruppen beantworten in einem Gruppengespräch die folgenden vier Leitfragen:

- 1 Welche Veränderungen haben sich in jüngster Zeit in unserer Organisation ereignet? (Auswahl von 1-2 wichtigen Veränderungen)
- 2 Welche Wirkung hatten die Veränderungen? Auf die Struktur der Organisation? Auf die Abläufe? Auf das Personal? Auf die Kunden?
- 3 Welche Akteure haben sich an den Veränderungen beteiligt? Wer hat darüber entschieden? Wer hat die Veränderung unterstützt? Wer war dagegen?
- 4 Mit welchen Ergebnissen sind wir zufrieden/unzufrieden?

Darauf aufbauend definieren die Projektgruppen die folgende Frage: Welches sind die drei wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen, auf welche die Organisation sich in naher Zukunft einstellen sollte?

Sämtliche Ergebnisse der diversen Projektgruppen werden dokumentiert (eventuell mit Foto-Protokollen) und dienen als Grundlage für den abschliessenden Workshop und die Synthese. Die Analyse-Instrumente können auch parallel oder in Kombination mit weiteren Instrumenten und Methoden eingesetzt werden, beispielsweise mit:

- Portfolio-Analysen
- Kosten-Wirksamkeits-Analysen
- Analyse von Struktur- und Prozessanteilen für ausgewählte Aufgaben
- *Transect Walk*: ein «diagonaler» Gang durch die Organisation mit systematischer Beobachtung ausgewählter Merkmale oder Kriterien
- Rollenklärungen zwischen Kooperationspartnern
- Systemische Kooperationsanalyse.

Schritt 3: Workshop zur Analyse und Synthese

Die bisherige Arbeit der Projektgruppen wird im abschliessenden POA-Workshop zu einer Diagnose zusammengefügt. Der Workshop dient der Darstellung, dem Austausch und der Diskussion der Ergebnisse. Dabei ist wichtig, dass den Projektgruppen für die Vorbereitung der Darstellung genügend Zeit zur Verfügung steht. Um eine bessere Vergleichbarkeit der Resultate aus den Projektgruppen zu erreichen, kann die Moderation die Darstellungsform vorgeben und die Projektgruppen aktiv unterstützen. Mit einem guten Zeitmanagement stellt die Moderation im Workshop sicher, dass alle Projektgruppen gleich viel Raum zur Verfügung haben für ihre Darstellungen.

Dauer: Der Workshop dauert bei einer kleinen Organisation mind. einen Tag, in grösseren Organisationen auch 2-3 Tage.

Ergebnis: Der Workshop dient der Erarbeitung eines Gesamtbildes der Symptome und Potenziale und erlaubt, präzise Vertiefungsfragen zu formulieren. Auf dieser Grundlage können später die Veränderungsziele skizziert werden. Die Beschreibung der Aufgaben und Rollen einer allfälligen Organisationsberatung kann daran nahtlos anschliessen. Für externe Organisationsberaterinnen und -berater liefert die POA einen Fundus von Informationen, z.B. über den Umgang mit Arbeitstechniken in Gruppen, über Motivation und Kontrollbewusstsein, über Führungsstile und Veränderungsbereitschaft, über Kundenorientierung oder über Qualitätsbewusstsein.

Programmpunkte für den Workshop

- Die gesammelten Fakten werden verglichen und geklärt. Unterschiedliche Gewichtungen werden dargestellt und begründet. ▶ Schlussfolgerungen über die Grenzen der Organisation und über die Verbreitung von Organisationswissen.
- Eine Organisationslandschaft mit Kooperationsbeziehungen entsteht. Die wichtigsten Beziehungen sind gewichtet und charakterisiert. ▶ Schlussfolgerungen über Kundenorientierung, Kooperationschwierigkeiten und Kooperationspotenziale.

- Die subjektiven Organisationserfahrungen werden tabellarisch zusammengestellt. Bilder von der Organisation werden sichtbar. ▶ Schlussfolgerungen über die unterschiedlichen Erfahrungen, Wahrnehmungen, Gewichtungen und Bilder und ihre möglichen Folgen.
- Profile werden in Bezug auf Übereinstimmungen und auffallende Abweichungen überprüft. ▶ Schlussfolgerungen über Stärken und Schwächen, Potenziale sowie über die Kundenorientierung.
- Die Antworten auf die Fragen zu Veränderungserfahrungen in den Projektgruppen (gemäss den Ergebnissen des früher beschriebenen Analyse-Instrumentes in Schritt 2) werden sortiert und auf Gemeinsamkeiten hin überprüft. Sie dienen als Einstieg in die Schlussdiskussion. Welche Veränderungen halten wir für wichtig und dringlich? Als Schlussfolgerungen werden die Veränderungsziele definiert.

Synthese nach dem Workshop: Die Ergebnisse des Workshops sollen knapp und konzis in einem Bericht zusammengefasst werden. Damit dieser als Entscheidungsgrundlage aussagekräftig ist, muss er auch abweichende, nur von Minderheiten vertretene Ansichten zur Darstellung bringen und eine Einschätzung über die Notwendigkeit und die Bereitschaft zur Veränderung enthalten. Um Veränderungsprozesse in Umrissen erkennbar zu machen, sollten die Veränderungsziele möglichst präzise definiert werden. Diese sollten beispielsweise deutlich unterscheidbar sein, zum Beispiel zwischen Veränderungszielen zwecks Steigerung der Leistung, Qualität oder Kundenorientierung, besserer externer Kooperation, Schlüsselqualifikationen des Personals, verbesserter Aufbau- und Ablauforganisation oder verbesserter Nachhaltigkeit. Die Synthese erlaubt dadurch die Abgrenzung von einzelnen Organisationsentwicklungsaufgaben, das Formulieren einzelner Organisationsentwicklungsprojekte und das Ermitteln des internen oder externen Beratungs- und Coachingbedarfs.



KEK-CDC Consultants

Die Beratungsfirma KEK-CDC wurde 1983 gegründet; 8 bis 10 Partner und Partnerinnen, unterstützt von wissenschaftlichen Mitarbeitenden, bieten Beratungen, Konzeptentwicklung, Evaluationen, Moderationen und Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung und bei Nonprofit-Organisationen in den Bereichen:

- Organisationsentwicklung
- Internationale Zusammenarbeit
- Bildung
- Soziales
- Integration

KEK-CDC Consultants | Universitätstrasse 69 | CH-8006 Zürich
Tel. +41 44 368 58 58 | info@kek.ch

KEK-CDC Consultants | Rue Hugi 3, CH-2502 Biel-Bienne
Tel. +41 32 325 19 25 | info@kek.ch

www.kek.ch

Ausgabe: Januar 2015