

Bürokratietest

Teil I:

Bitte tragen sie zu jeder Frage den entsprechenden Punktwert ein:

trifft voll/weitgehend zu: 3

trifft eher zu: 2

trifft eher nicht zu: 1

trifft überhaupt nicht/kaum zu: 0

Bei uns:

1. Sind die operativen und strategischen Ziele und der Grad der Zielerreichung klar?	—
2. Sind die Qualität der Leistungen und die Zufriedenheit unserer Kunden/Anspruchsgruppen regelmäßig Thema?	—
3. Sehen sich Führungskräfte auch als Teil des Problems und sind bereit, sich infrage zu stellen (lassen)?	—
4. Fragen die Führungskräfte von sich aus nach Problemen und Fehlern und ermutigen, offen darüber zu reden?	—
5. Gibt es klare Vorgaben und Rahmenbedingungen, innerhalb derer man sich relativ frei bewegen kann?	—
6. Haben die Erfahrungen derer, die die Dienstleistungen unmittelbar vor Ort erbringen, einen hohen Stellenwert?	—
7. Haben die Entwicklungen in unseren Umwelten und wie man darauf reagieren sollte hohe Aufmerksamkeit?	—
8. Herrscht zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern grundsätzlich Vertrauen?	—
9. Braucht man keine Angst zu haben, wenn man in angemessener Weise sagt, was man sich denkt?	—
10. Wird so kommuniziert, dass jeder seine Arbeit in einem größeren Zusammenhang sehen kann?	—
11. Benutzen Vorgesetzte ihre Autorität vornehmlich, damit Mitarbeiter die erforderlichen Ressourcen haben?	—
12. Ist die Lerngeschwindigkeit zumindest gleich der Veränderungsgeschwindigkeit in den Umwelten?	—
13. Gilt der Grundsatz: Zahlen sind der Anfang, nicht das Ende der Diskussion?	—
14. Sind die Kompetenzen, mit anderen Organisationen erfolgreich zu kooperieren, gut ausgeprägt?	—
15. Stehen Sachfragen und nicht Machtspiele im Vordergrund?	—
Summe	—

Teil II:

Bitte tragen sie zu jeder Frage den entsprechenden Punktwert ein:

trifft voll/weitgehend zu: 0

trifft eher zu: 1

trifft eher nicht zu: 2

trifft überhaupt nicht/kaum zu: 3

Bei uns:

1. Stehen die Regeln im Mittelpunkt des Interesses?	—
2. Ist man ein guter Mitarbeiter, wenn man Vorgesetzte nicht überrascht oder verwirrt?	—
3. Macht man sich unbeliebt, wenn man Entscheidungen, Anordnungen und Regelungen hinterfragt?	—
4. Ist die formale Aufteilung von Verantwortlichkeiten die Basis für die Aufgabenübertragung?	—
5. Dient der interne Wettbewerb vor allem der Erlangung einer hohen Position?	—
6. Wird Organisation primär als Maschine verstanden, die exakt und vorhersehbar zu funktionieren hat?	—
7. Sind Gehorsamkeit und Disziplin die zentralen und wichtigsten Werte?	—
8. Erfordert die Dokumentation der Prozesse und Ergebnisse mehr Aufwand als funktional sinnvoll ist?	—
9. Gibt es eine Menge an Wut und Ärger, die nicht offen zum Ausdruck gebracht werden (können)?	—
10. Wissen die oben nur sehr wenig, was die unten wirklich tun und unter welchen Umständen sie arbeiten?	—
11. Braucht man Gefälligkeiten zur Erledigung komplexer Aufgaben, da es sonst nicht gut geht?	—
12. Werden Anregungen und Beschwerden eher als Störungen denn als wertvolle Hinweise erlebt?	—
13. Gilt der Grundsatz: Bestimme jedes Detail, damit sich jeder über seine Aufgaben im Klaren ist?	—
14. Wären wir auch ohne Kunden/Anspruchsgruppen sehr beschäftigt?	—
15. Gibt es, wenn etwas passiert, welche, die das kommen gesehen haben, aber nicht darüber (offiziell) geredet haben?	—
Summe	—

Bitte zählen sie den Gesamt Punktwert von I und II zusammen: _____

Erklärungen zum Ergebnis:

0 – 24 Punkte:

Wahrscheinlich haben Sie es bereits gewusst: Sie arbeiten in einer Organisation, die bürokratischen Idealen in hohem Ausmaß entspricht. Es ist zu wünschen, dass ihre Organisation

- standardisierte Leistungen,
- in gleich bleibender Qualität,
- die kein Eingehen auf Bedürfnisse von bzw. keine prozesshafte Interaktion mit Leistungsbeziehern im Einzelfall erfordern,
- die kein besonderes Ausmaß an Identifizierung der Mitarbeiter mit der Mission der Organisation benötigen,
- auch für Anspruchsgruppen, die eine genaue Nachvollziehbarkeit der Prozesse und Ergebnisse verlangen, erbringt;
- dass das Umfeld stabil und vorhersehbar ist,
- Mitarbeiter gefunden und gehalten werden können, die die gegebenen Rahmenbedingungen akzeptieren,
- etwaige Leistungsdefizite die Existenz der Organisation nicht ernsthaft gefährden.

Je mehr diese Bedingungen erfüllt sind, desto besser passt ihre Organisation zu dem situativen Rahmenbedingungen.

25 – 46 Punkte:

Ihre Organisation ist eher bürokratisch orientiert, verfügt jedoch auch über "unbürokratische" *) Ansätze, Vorgehensweisen und Muster. Es ist zu wünschen, dass die situativen Rahmenbedingungen einer solchen eher bürokratielastigen Ausrichtung entsprechen.

47 – 68 Punkte:

Ihre Organisation ist eher „unbürokratisch“ orientiert, verfügt jedoch auch über bürokratische Ansätze, Vorgehensweisen und Muster. Es ist zu wünschen, dass die situativen Rahmenbedingungen einer solchen eher „unbürokratischen"*) Ausrichtung entsprechen.

69 – 90 Punkte:

Die ausgeprägte „unbürokratische“ *) Orientierung Ihrer Organisation ist dann in hohem Ausmaß funktional, wenn

- Ihre Organisation vor allem auf den einzelnen konkreten Geschäftsvorfall zugeschnittene Leistungen erbringt,
- die Eingehen auf Bedürfnisse von bzw. prozesshafte Interaktion mit Leistungsbeziehern im Einzelfall erfordern,
- die ein hohes Ausmaß an Identifizierung der Mitarbeiter mit der Mission der Organisation benötigen, um Qualität zu gewährleisten.
- keine Anspruchsgruppe vorhanden ist, die eine genaue Nachvollziehbarkeit der Prozesse und Ergebnisse verlangt,
- das Umfeld stabil und vorhersehbar ist,
- Mitarbeiter gefunden und gehalten werden können, die unter den dynamischen Arbeitsbedingungen kreative Leistungen erbringen,
- Leistungsdefizite, sollten sie auftreten, die Existenz der Organisation massiv gefährden, da dann rasch die notwendigen Ressourcen nicht mehr zur Verfügung gestellt werden.

Weiterführende Fragen:

Wie passt die Verfasstheit ihrer Organisation zu Ihnen?

Wo gibt es Übereinstimmungen, wo Differenzen?

Welche Beiträge leisten Sie, um den derzeitigen Zustand aufrechtzuerhalten, zu stabilisieren?

Welche Beiträge leisten Sie, um Veränderungen des Status quo zu begünstigen, zu erleichtern?

*) Unbürokratisch wurde mit Führungszeichen versehen, da unbürokratisch im allgemeinen Sprachgebrauch mit unkompliziert, weniger an Regeln gebunden und kundenorientiert konnotiert ist. Dies greift aber zur Kategorisierung von Organisationen zu kurz.

Es gibt in der Organisationslehre keine allgemein gebräuchliche positive Bezeichnung für nicht-bürokratische Organisationen. Es finden sich Begriffe wie lernende, holistische oder holographische, projektorientierte, ökologische, exzellente Organisation.

In der Praxis muss jede Organisation die auf ihre Situation zugeschnittenen spezifischen mentalen Modelle, Abläufe und Strukturen finden.

Beispielsweise funktioniert die Polizei anders als eine Schule, müssen im Strafvollzug hoheitliche Zwangsausübung und die Erbringung von Betreuungsleistungen kombiniert werden oder muss Personalmanagement bürokratische und entwicklungsorientierte Kalküle integrieren.

Es geht also um eine angemessene Form der Organisation im Inneren wie der Gestaltung der Austauschbeziehungen zu den relevanten Umwelten.

Die „richtige“ Organisation gibt es nicht, wohl aber Organisationen, die angemessene Antworten auf die aktuellen und absehbaren künftigen Herausforderungen gefunden haben.