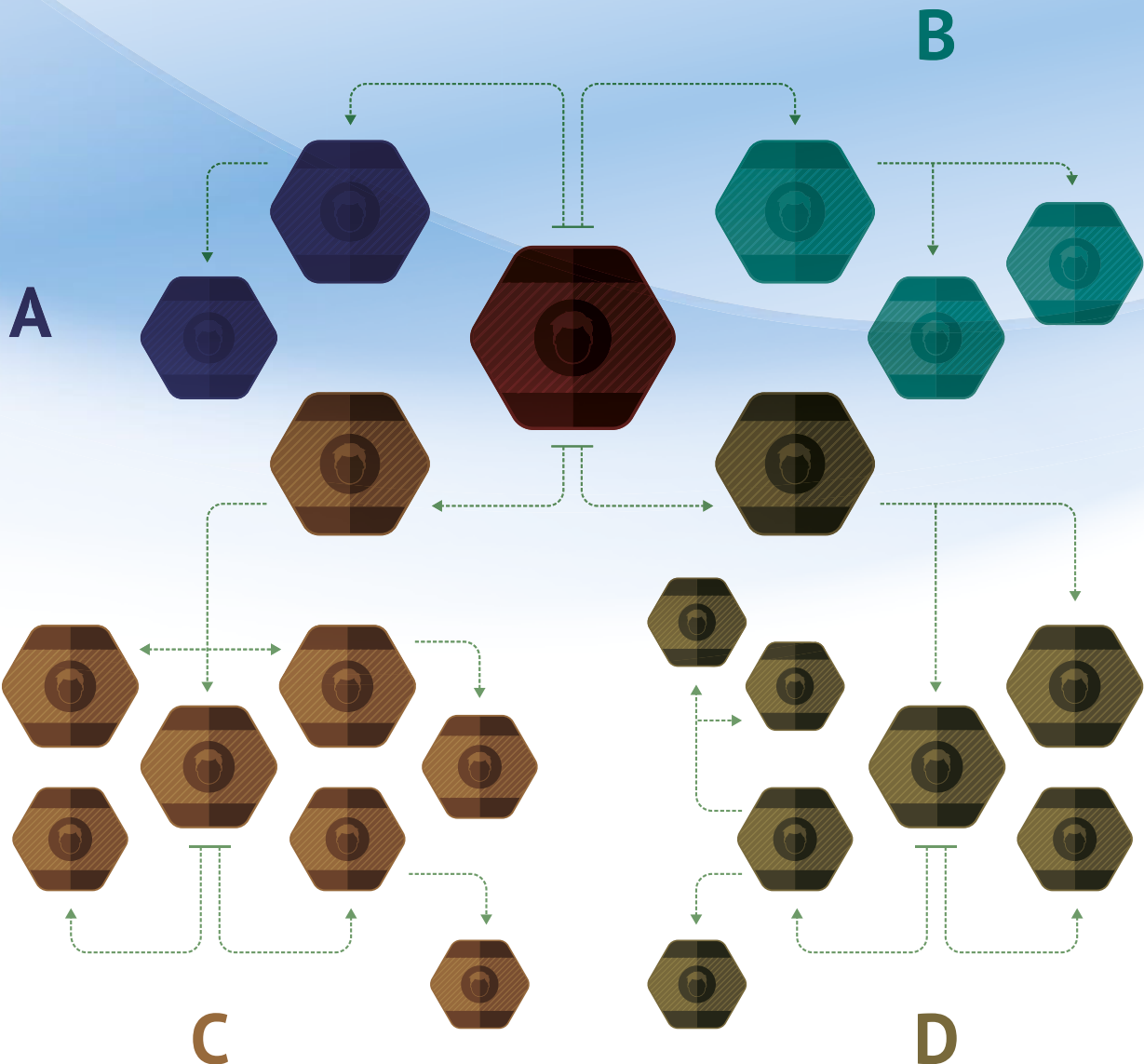


Herzstück jeder Mitarbeiterbefragung:

# Die Organisationsstruktur



**A**m Anfang jeder Mitarbeiterbefragung steht der Aufbau der Organisationsstruktur – in den seltensten Fällen kommt eine Mitarbeiterbefragung ohne Organisationsstruktur aus (selbst ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern bildet in der Regel mindestens eine Hierarchiestufe ab). Diese dient der Abbildung einer „Reporting-Struktur“ und bildet damit die Grundlage für spätere Ergebnisanalysen. Eine stabile und valide aufgebaute Organisations- und

somit Reportingstruktur ist daher entscheidend für den Erfolg der Mitarbeiterbefragung. Was aber sollte man beachten, wenn man vor der Aufgabe steht, die Organisationsstruktur des Unternehmens zur Vorbereitung auf eine Mitarbeiterbefragung aufzubauen? Bietet sich ein zentraler, z.B. durch HR, oder dezentraler Aufbau, z.B. durch Standortkoordinatoren, an? Knifflig beim Aufbau der Struktur ist z.B. die Regel zur Einordnung von Führungskräften. Oder das Abbilden einer Matrixorganisation.

## Zentraler versus dezentraler Aufbau der Organisationsstruktur

Die Entscheidung für einen zentralen oder einen dezentralen Aufbau der Organisationsstruktur fällt meist nicht leicht. Einige, die Entscheidung erleichternde Faktoren können sein:

### Zentraler Aufbau

**Vorteile:** Ein zentraler Aufbau bietet sich bei Vorhandensein eines zentralen HR/IT-Systems (Bsp. SAP) an. Es müssen daher keine Daten mit unterschiedlichen Datenformaten konsolidiert werden.

**Nachteile:** Die Daten sind meist älter als die „gelebte“ OrgStruktur, daher nicht aktuell. Die Prüfung der OrgStruktur obliegt beim zentralen Aufbau oftmals nur einer Person – diese kann weniger gründlich prüfen als dies Standortkoordinatoren mit ihrem jeweiligen Expertenwissen zu lokalen Gegebenheiten leisten könnten. Daher ein Praxistipp: Wird die Organisationsstruktur zentral aufgebaut, lohnt es sich dennoch, vor Befragungsstart z.B. Niederlassungsleiter einen validierenden Blick auf ihren Teil der Struktur werfen zu lassen, um Enttäuschungen in der Auswertungsphase entgegenzuwirken („hätte ich gewusst, dass der Bereich zu klein für eine eigene Auswertung ist, hätte ich ihn mit einer anderen Einheit zusammengefasst“).

### Dezentraler Aufbau

**Vorteile:** Im dezentralen Aufbau arbeiten mehrere Koordinatoren jeweils an ihrem Teil der Struktur, was meist dazu führt, dass sehr gut geprüfte und wohldurchdachte Strukturen abgebildet werden. Damit steigt die Akzeptanz der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung und somit auch die Qualität des Nachfolgeprozesses.

**Nachteile:** Größeres Zeitkontingent und Schulungen nötig, meist trotz Vorgabe von Regeln relativ uneinheitlicher Aufbau der Struktur.

Im Falle eines dezentralen Aufbaus von Organisationsstrukturen sollte ein Kernteam aus Hauptkoordinatoren gebildet werden, das wiederum die untergeordneten Koordinatoren, die die Strukturen aufbauen, unterstützt und kontrolliert. Sinnvoll ist die Definition von im Vorfeld festgelegten **Regeln** zum Aufbau der OrgStrukturen, um für alle Bereiche eine einheitliche Berichtslogik zu erhalten.

## Handwerkliche Raffinessen beim Aufbau der Unternehmensstruktur

Die zwei häufigsten handwerklichen Problemfelder beim Aufbau der Organisationsstruktur beziehungsweise der Teilnehmerdatei(en) sollen an dieser Stelle angesprochen werden: Die Einordnung von Führungskräften innerhalb der Hierarchie der OrgStruktur und der Umgang mit kleinen Einheiten.

### Führungskräfte innerhalb der Organisationsstruktur

In fast jedem Fragebogen zur Mitarbeiterzufriedenheit oder zum Mitarbeiterengagement werden Fragen zum Führungsverhalten von Vorgesetzten

gestellt. Wird die entsprechende Führungskraft innerhalb der Teilnehmerdatei in der gleichen Organisationsgruppe wie die eigenen Mitarbeiter eingeordnet, bewertet diese sich selbst und verfälscht somit das Ergebnis. Vor Beginn des Aufbaus der OrgStruktur und der Teilnehmerlisten sollte daher eine einheitliche Regel gefunden werden, wie mit Führungskräften umgegangen wird.

Ein praktikabler Weg ist der folgende: Pro Level und Zweig werden Führungskräftekategorien (oft werden diese Kategorien „direct reports“ genannt) eingerichtet. Dort werden die Führungskräfte einsortiert.

Diese Logik wird pro Level und pro Zweig stringent durchgezogen. Problematisch können solche Kategorien jedoch werden, wenn z.B. die OrgStruktur sehr groß ist (> 1.000 OrgEinheiten) und diese zentral aufgebaut wird (es müssten dann manuell die jeweiligen Führungskräftekategorien angelegt werden).

Das Vorgehen, gesonderte Führungskräftekategorien pro Level und Zweig einzurichten, bietet sich daher vor allem dann, wenn eine Organisationsstruktur dezentral und manuell aufgebaut wird und in den im HR-System gespeicherten Daten keine Führungskräftecodierung vorliegt.

Eine mögliche Alternative dazu wäre es, die Führungskräfte auf das nächst höhere Level „hochzucodieren“ und einen eigenen Bericht für diese Gruppe an Führungskräften zu erstellen. Diese Methode ist eine sehr saubere und praktische Lösung, denn in der Regel liegt eine Codierung als Führungskraft in Teilnehmerlisten vor, und intelligente Umfragesysteme können das „Hochziehen“ der Führungskräfte automatisiert erledigen.

Vorsicht ist jedoch mit der Anonymität der Teilnehmer geboten: Führungskräfte sollten vom System so lange automatisiert hochgezogen werden, bis sie einen eigenen direct-reports-Bereich bilden, der die gesetzte Anonymitätsgrenze überschreitet.

### Was tun mit kleinen Einheiten: anlegen oder zusammenfassen?

Beim Aufbau von fast jeder Organisationsstruktur kommt man irgendwann zu dem Punkt, an dem man mit sehr kleinen Organisationseinheiten konfrontiert wird. Diese können bereits per se unter der Anonymitätsgrenze liegen. Nun hat man zwei Möglichkeiten:

Man fasst die Einheit mit einer anderen Einheit zusammen.

**Vorteil:** Man erhält einen Bericht, der aussagekräftiger ist als der Bericht der nächsthöheren Organisationseinheit, der als Aggregationsbericht die Ergebnisse auch weiterer untergeordneter Einheiten beinhaltet.

Die zweite Möglichkeit ist, die Einheit unter oder nahe der Anonymitätsgrenze nichtsdestotrotz als eigenständige Einheit anzulegen und bewusst keinen Bericht zu erhalten/zu riskieren.

**Vorteil:** Man erhält zwar keinen eigenen Bericht, verwässert aber auch nicht die Ergebnisse einer zweiten Einheit, der man diese Personen noch „draufschlagen“ würde.

## Der Freeze-Zeitpunkt der OrgStruktur

Als Unternehmen möchte man am liebsten keinen Freeze-Zeitpunkt vorgeben, um die Organisationsstruktur so aktuell wie möglich abzubilden. Ein Freeze-Zeitpunkt ist jedoch sinnvoll, um Probleme zu vermeiden. Wenn sehr kulant mit den Deadlines umgegangen wird, passiert es häufig, dass sogar nach Feldende, d.h. nach Konsolidierung der Daten, noch OrgStrukturen geändert oder neu angeordnet werden. Hier ist äußerste Vorsicht geboten, denn erstens lässt sich auf diese Weise kaum ein valides Reportingsystem aufsetzen und zweitens verliert sich so gerne die Erkenntnis darüber, dass der Befragungsteilnehmer seine Antworten in der Regel gemäß der ihm bekannten Organisationsstruktur gegeben hat.

## Abschlussprüfungen der Organisationsstruktur

Um Enttäuschungen zur Reportingphase zu vermeiden, sollte jede Struktur mindestens auf die folgenden Sachverhalte geprüft werden:

- 1 Wurden die vereinbarten Regeln zum Aufbau (Beispiel Führungskräfte) konsistent und einheitlich angewandt?
- 2 Gibt es Einheiten, die „ins Leere laufen“/redundant sind?
- 3 Können an irgendeiner Stelle Teams sinnvoll zusammengefasst werden, wenn diese selbst so klein sind, dass sie mit Sicherheit unter die Anonymitätsgrenze fallen?
- 4 Ist die Benennung der Einheiten verständlich und einigermaßen einheitlich?
- 5 Entspricht die Levelaufteilung der verschiedenen Zweige in etwa dem Gesamtbild der Struktur oder gibt es große Unterschiede? (beispielsweise ist ein Standort aufgeteilt auf 12 Level dargestellt und ein anderer Standort mit vergleichbarer Größe teilt sich auf nur drei Level auf)
- 6 Entsprechen die hinterlegten Sollzahlen (Teilnehmerzahlen) dem erwarteten Zielwert (am besten pro Zweig prüfen)?
- 7 Ist das Verhältnis der Kennzahlen wie erwartet, oder gibt es große Abweichungen zum Erwartungswert (=> ein Codierfehler könnte

vorliegen, wenn z.B. die Anzahl an Führungskräften größer ist als die Anzahl an hinterlegten Mitarbeitern)?

## Möglichkeiten des Umgangs mit Matrix-Organisationsstrukturen

Besteht die Anforderung einer Auswertung nicht nur in der Linien- (oder „Primär“-)Struktur, sondern auch in weiteren Strukturen, so ist von einer Matrixstruktur die Rede. Generell gibt es zwei Möglichkeiten im Umgang mit Matrixstrukturen:

- 1 Abbilden einer Matrix **teilnehmerbasiert**
- 2 Abbilden einer Matrix **einheitenbasiert**

Zum teilnehmerbasierten Abbilden von OrgStrukturen werden eine oder mehrere Parallel-OrgStrukturen aufgebaut. Die Primärstruktur bildet meist die Linien-Struktur des Unternehmens ab, d.h. die klassische hierarchische Führungsstruktur.

Ein häufig gewähltes Beispiel ist das Einfügen einer Funktionsstruktur als Sekundärstruktur. Dabei werden Teilnehmer jeweils doppelt codiert, d.h., sie werden in der Primärstruktur einer Organisationseinheit in der Linie und zusätzlich in der Sekundärstruktur einer Funktion zugeordnet.

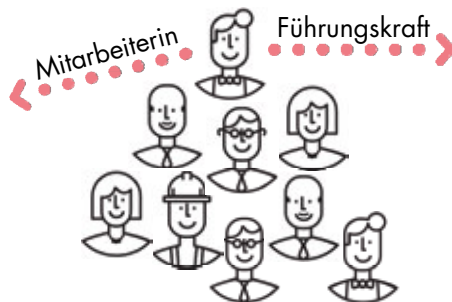
Nachteil des teilnehmerbasierten Abbildens von OrgStrukturen ist, dass der Aufwand einer Doppel- oder Mehrfachcodierung pro Teilnehmer meist groß ist. Im Idealfall kann diese Information direkt aus einem bestehenden HR-System gezogen werden. Manuelle und dezentral gepflegte Doppelzuordnungen sind jedoch oft aufwendig und zeitintensiv.

Dabei kann zusätzlich zwischen der fachlichen und der disziplinarischen Zuordnung unterschieden werden. So kann z.B. eine Person in der Primärstruktur (so wie im Beispiel oben) als Mitarbeiter einem Team aus der Linie

### Linienstruktur

Abteilung A  
- Team A 1  
- Team A 2  
- Team A 3

Abteilung B  
- Team B 1  
- Team B 2



### Funktionsstruktur

Human Resources  
- Recruiting  
- Personalentwicklung  
- Personaladministration

Sales  
- Innendienst  
- Außendienst

### Teilnehmerbasierte Abbildung einer Matrix-Organisationsstruktur



zugeordnet sein, in der Sekundärstruktur hingegen als Führungskraft für die Einheit Human Resources fungieren.

## Einheitenbasierte Abbildung von Matrixstrukturen

Eine einfachere Methode ist die einheitenbasierte Abbildung von Matrixstrukturen. Hierbei werden keine Parallelstrukturen gepflegt, sondern lediglich Zusatzinformationen zur Primärstruktur. Jeder in der Primärstruktur vorkommenden OrgEinheit können demnach weitere Zusatzeigenschaften zugeordnet werden. Z.B. wird eine OrgEinheit in der Primärstruktur komplett der Funktion „HR“ oder „Sales“ zugeordnet. Die Pflege einer solchen Matrix ist meist weniger aufwendig als das teilnehmerbasierte Verfahren. Allerdings ist die Pflege einer teilnehmerbasierten Matrix genauer, da sie pro individuellem Teilnehmer vorgenommen wird.

Eine Matrixstruktur muss nur gepflegt werden, wo es nötig ist, um innerhalb von mehreren Strukturen jeweils eine hierarchische Auswertung über mehrere Ebenen zu erhalten. Die meisten Unternehmen kommen mit einer einzigen Linienstruktur aus, hinterlegen aber innerhalb der Teilnehmerliste nicht nur die OrgHierarchie der Linienstruktur pro Teilnehmer, sondern auch noch Zusatzfelder ohne eine organisationale Hierarchie, die zu statistischen Auswertungen herangezogen werden können, z.B. Funktionsstufen, den Standort oder die Anzahl an Dienstjahren pro Teilnehmer.

Folgende Grafik verdeutlicht den Unterschied zwischen einer echten Matrix (linke Seite) und einer Linienstruktur mit Zusatzfeldern (keine Matrix, rechte Seite):

Unternehmen „Matrix“		Unternehmen „Linie mit Zusatzauswertung“	
Primärstruktur: Linie	Sekundärstruktur: Funktionen	Primärstruktur: Linie	Zusatzauswertung nach Funktionen
Segment X Abteilung XA Team XA 1 Team XA 2 Abteilung XB	Land A Sales A IT A Marketing A Land B Sales B HR B Marketing B Land C	Segment X Abteilung XA Team XA 1 Team XA 2 Abteilung XB Segment Y Abteilung YA Abteilung YB	Sales IT Marketing HR
<b>Reporting:</b> Jede Einheit erhält einen eigenen Bericht in der Linie sowie in der Sekundärstruktur		<b>Reporting:</b> Jede Einheit erhält einen eigenen Bericht in der Linie; zusätzlich ein Gesamtbericht über alle Funktionen	

## Die kreative Seite von OrgStrukturen

Parallelstrukturen können auch für Sonderfälle herangezogen werden, die nicht im HR-IT-System gespeichert sind, sondern „künstlich“ geschaffen werden. Ein Beispiel könnte sein, eine besondere Art der Vorgesetztenbeurteilung über eine Parallelstruktur abzubilden, z.B. wenn mehrere Führungsebenen hierarchisch ausgewertet werden sollen. In Spezialfällen kann man mit dem Aufbau der OrgStrukturen ein wenig „spielen“ und so auch Ergebnisberichte erhalten, die auf den ersten Blick nicht möglich gewesen wären. Der Aufbau der OrgStruktur kann daher eine recht kreative Angelegenheit werden und zu außergewöhnlichen Reportings führen.

## Zusammenfassung

### Praxistipps:

Planen Sie ausreichend Zeit für den Aufbau Ihrer Struktur ein. Zeitintensiv sind große OrgStrukturen, komplexe Strukturen (z.B. Matrix-Strukturen) und ein dezentraler Aufbau von Strukturen.

Entscheiden Sie sich für einen zentralen oder dezentralen Aufbau der Organisationsstruktur und legen Sie Regeln für den Aufbau der Struktur fest (z.B. Ebene 2 = Region, Ebene 3 = Länder, Ebene 4 = strategische Geschäftsfelder, ...).

Definieren Sie eine Regel für den Umgang mit Führungskräften, z.B. ordnen Sie diese ihren jeweiligen Teams zu und lassen Sie diese vom Umfragesystem automatisiert hochziehen, damit ihre Angaben nicht in das eigene Teamergebnis einfließen (und sie sich somit selbst bewerten).

Definieren Sie eine Regel für den Umgang mit kleinen Teams (unter und nahe der Anonymitätsgrenze): zusammenfassen oder anlegen?

Lösen Sie sich vom Gedanken, dass die Organisationsstruktur der realen IT-Struktur aus Ihrem HR-System entsprechen muss. Eine OrgStruktur für eine Mitarbeiterbefragung sollte für das Reporting der Mitarbeiterbefragung optimiert sein und damit der gelebten Struktur entsprechen, um zielführende Follow-up Prozesse führen zu können. Erlauben Sie daher einen flexiblen Umbau zugunsten einer optimalen Reporting-Struktur.

Kommunizieren Sie klare Deadlines, bis wann der Aufbau der Organisationsstruktur abgeschlossen sein muss. Ein strikter Freeze-Zeitpunkt hat nicht nur organisatorische Gründe, sondern kann auch inhaltlich gut begründet werden.

Ist Ihre Organisationsstruktur speziell aufgebaut? Nutzen Sie ggf. Matrix-Strukturen ganz aktiv, um kreative, aber zielführende Reportings zu erhalten. ◀

Autorin

**Dr. Melanie Knijff**

ist Beraterin bei Information Factory und beschäftigt sich seit vielen Jahren intensiv mit Mitarbeiterbefragungen und dem Aufbau von Organisationsstrukturen.

