



Whitepaper

Organisationsuntersuchung – mit System

Strukturen, Prozesse, Aufgaben und Ressourceneinsatz systematisch analysieren und die Organisation gezielt ausrichten das leistet die Organisationsuntersuchung

IMAP

Inhaltsverzeichnis

Organisationsuntersuchung: Orientierung schaffen, Handlungsfähigkeit stärken	2
Was eine Organisationsuntersuchung leistet – und wo klassische Ansätze an Grenzen stoßen	3
Der IMAP-Ansatz: Fachlich fundiert, systemisch informiert, auf Umsetzung ausgerichtet	4
Was wir analysieren und gestalten	5
Vorgehensmodell: Von der Analyse zur umsetzbaren Diagnose	8
Fazit	10
Ihre Ansprechpartnerin	11

1 Organisationsuntersuchung: Orientierung schaffen, Handlungsfähigkeit stärken

Kommunen, Landkreise, öffentliche Unternehmen und Behörden stehen heute unter einem Druck, der selten nur von einer Seite kommt: steigende Aufgabenlast, struktureller Personalmangel, neue gesetzliche Pflichten, politische Prioritätenwechsel – und das alles bei begrenzten Ressourcen und laufendem Betrieb. Häufig ist klar, dass etwas verändert werden muss. Unklar bleibt, wo die eigentlichen Hebel liegen.

Eine Organisationsuntersuchung schafft hier die notwendige Grundlage: Sie analysiert Strukturen, Prozesse, Aufgaben und Ressourcen systematisch – und übersetzt Befunde in belastbare Entscheidungsgrundlagen. Richtig durchgeführt, schafft sie nicht nur Transparenz über die Ist-Situation, sondern eröffnet konkrete Wege, wie die Organisation handlungsfähiger, entlasteter und zukunftsfester wird.



2 Was eine Organisationsuntersuchung leistet – und wo klassische Ansätze an Grenzen stoßen

Eine klassische Organisationsuntersuchung folgt einer klaren Schrittfolge: Ist-Erhebung, Analyse, Soll-Konzeption, Umsetzungsbegleitung. Dieses Modell hat seinen Wert – es strukturiert, es schafft Nachvollziehbarkeit, es liefert Ergebnisse.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass dieses Modell in komplexen Verwaltungsorganisationen regelmäßig an Grenzen stößt.

Formal stimmt es – im Alltag greift es nicht.

In nahezu jeder Organisation besteht eine Lücke zwischen dem, wie Abläufe und Zuständigkeiten beschrieben sind, und dem, wie sie tatsächlich gelebt werden. Diese Abweichungen sind keine Defizite – sie haben sich meist aus guten Gründen herausgebildet: als Reaktion auf Zeitdruck, knappe Ressourcen oder widersprüchliche Anforderungen. Wer sie ignoriert, konzipiert Lösungen, die im Alltag umgangen werden.

Analyse ist keine neutrale Beobachtung.

Jede Untersuchung verändert das System, das sie untersucht. Schon die Ankündigung einer Organisationsuntersuchung erzeugt Erwartungen, Unsicherheiten und Reaktionen. Interviews lenken Aufmerksamkeit. Workshops machen Differenzen sichtbar, die vorher unausgesprochen blieben. Wer das nicht berücksichtigt, verliert Steuerung über einen Prozess, den er selbst angestoßen hat.

Umsetzung scheitert selten an fehlenden Konzepten.

Sie scheitert daran, dass Veränderungen nicht verstanden, nicht mitgetragen oder nicht mit dem nötigen Rückhalt in den Alltag gebracht werden. Ein reines Phasenmodell – erst analysieren, dann umsetzen – übersieht, dass Akzeptanz nicht am Ende entsteht, sondern von Anfang an gestaltet werden muss.



3 Der IMAP-Ansatz: Fachlich fundiert, systemisch informiert, auf Umsetzung

IMAP verbindet, was in klassischen Organisationsuntersuchungen häufig getrennt behandelt wird: fachliche Tiefe, systemisches Verständnis und konsequente Umsetzungsorientierung.

Was das konkret bedeutet:

Wir betrachten Organisationen als Zusammenspiel von fünf Ebenen – Strategie, Strukturen, Prozesse, Ressourcen und Organisationskultur. Alle fünf sind relevant; keine kann isoliert betrachtet werden. Die ersten vier sind meist sichtbar: Strategiepapiere, Organigramme, Prozessbeschreibungen, Stellen- und Raumpläne. Die Organisationskultur wirkt dagegen häufig unsichtbar – in geteilten Überzeugungen, unausgesprochenen Erwartungen, Konflikten und in dem, was als „normal“ gilt. Und sie entscheidet oft darüber, ob strukturelle und prozessuale Verbesserungen im Alltag tatsächlich greifen.



Wir beginnen, bevor wir anfangen.

Die Vorbereitung ist für uns keine formale Auftragsklärung, sondern der erste reale Schritt in den Veränderungsprozess. Wir klären Anlass, Zielbild, Zielsetzung und Fragestellungen – aber wir gestalten dabei auch schon die Kommunikation, die Erwartungen einordnet und Führungskräfte handlungsfähig hält. Denn: Die Organisation beobachtet sich selbst, sobald eine Untersuchung angekündigt wird.



Wir unterscheiden formale Ordnung und gelebte Praxis.

Abweichungen zwischen dem, was im Organigramm steht, und dem, was im Alltag passiert, werden bei uns nicht als Defizite gelesen, sondern als Hinweise: Was wird damit gelöst? Was würde fehlen, wenn man es einfach abstellt? Erst wer das versteht, kann Veränderungen konzipieren, die nicht im nächsten Schritt informal umgangen werden.



Wir erheben multiperspektivisch.

Mitarbeitende sind nicht Betroffene, sondern Expert:innen ihrer eigenen Organisation. Ihre Perspektive ist die des gelebten Alltags – und damit unverzichtbar, wenn Lösungen entstehen sollen, die tragen. Wir integrieren diese Perspektiven früh: in Workshops, Interviews, teilnehmender Beobachtung. Das ist kein Beteiligungsritual am Ende – es ist der Kern einer belastbaren Analyse.



Wir nutzen frühe Wirkimpulse.

Nicht alles wartet auf das Abschlussdokument. Wo während der Analyse offensichtliche Reibungsverluste sichtbar werden – unklare Zuständigkeiten, unnötige Doppelarbeit, vermeidbare Eskalationswege – setzen wir Quick Wins, die unmittelbar entlasten. Das schafft Vertrauen in den Prozess und Energie für die größeren Veränderungen.



Wir arbeiten verwaltungskonform.

Empfehlungen, die an Gremienlogiken, Mitbestimmungsrechten oder Haushaltsprozessen vorbeigedacht sind, bleiben Papier. Unsere Ergebnisse sind in der Prozesssprache der Verwaltung formuliert, auf reale Umsetzungsbedingungen zugeschnitten und in der politisch-administrativen Steuerungslogik anschlussfähig.

4 Was wir analysieren und gestalten

Organisationen sind kein Uhrwerk, das man auseinandernehmen und neu zusammensetzen kann. Sie sind soziale Systeme – mit formalen Strukturen und informellen Mustern, mit Regeln und den Wegen, auf denen diese Regeln täglich umgangen oder neu interpretiert werden. Eine Organisationsuntersuchung, die das ignoriert, analysiert nur die Oberfläche.

IMAP betrachtet Organisationen deshalb als Zusammenspiel von fünf Ebenen. Alle fünf sind relevant – keine kann isoliert verändert werden, ohne die anderen zu berühren.



Strategie

Auftrag und Zielbild

Im Baustein Strategie steht die gemeinsame Klärung im Mittelpunkt, wofür die Organisation da ist und welchen Beitrag sie für Bürger:innen, Wirtschaft und Gesellschaft leisten soll. Dazu gehören ein klarer Auftrag (inkl. Pflichtaufgaben und Gestaltungsanspruch) und ein tragfähiges strategisches Zielsystem, das im politisch-administrativen Alltag tatsächlich Orientierung gibt und Zielkonflikte explizit macht, statt sie zu verschweigen.

Aus diesem Zielbild wird ein schlüssiges Leistungsportfolio abgeleitet: Was muss verlässlich erbracht werden? Was kann – abhängig von Ressourcen – ergänzt werden? Was sollte entfallen oder anders organisiert werden? Der Nutzen entsteht, wenn diese Prioritäten in der Steuerungslogik tatsächlich wirksam werden: in Planung und Haushalt, in Controlling und Kennzahlen, in Entscheidungswegen und Führungsroutinen – so dass Überlastungssituationen nicht länger stillschweigend absorbiert, sondern transparent und steuerbar werden.



Strukturen

Aufbauorganisation

Im Baustein Strukturen (Aufbauorganisation) geht es um die Frage, wie Verantwortlichkeiten so verteilt sind, dass damit die Organisation ihre Aufgaben verlässlich und effizient erfüllen kann. Im öffentlichen Sektor heißt das konkret: Wie sind Ämter, Fachbereiche und Dezernate zugeschnitten? Welche Themen gehören sinnvoll zusammen – und wo entstehen unnötige Schnittstellen, Doppelzuständigkeiten oder Grauzonen?

Zentral ist ein klares Rollen- und Verantwortlichkeitsmodell – inklusive Vertretungs- und Eskalationslogik – damit Entscheidungen auch unter Zeitdruck und bei Personalausfällen möglich bleiben. Ergänzend betrachten wir die Governance: Gremien- und Entscheidungswege, Delegation, Steuerungs- und Berichtslinien müssen zur politisch-administrativen Steuerung passen, Transparenz schaffen – und gleichzeitig so schlank sein, dass sie Umsetzung nicht ausbremsen.



Prozesse

Ablauforganisation

Im Baustein Prozesse (Ablauforganisation / End-to-End) steht die Frage im Vordergrund, wie Leistungen tatsächlich erbracht werden – von der ersten Anfrage bis zum Abschluss. Und wir fragen, wo die Organisation dabei Zeit, Qualität oder Verbindlichkeit verliert. Im öffentlichen Kontext entstehen Reibungsverluste besonders häufig an Übergaben zwischen Bereichen, bei unklaren Verantwortlichkeiten oder durch parallele Varianten desselben Vorgangs. Ziel ist eine Ablauforganisation, die Servicequalität und Rechts-/Terminsicherheit erhöht und gleichzeitig Mitarbeitende spürbar entlastet.

Typische Hebel sind klare Schnittstellen- und Übergabelogiken (inkl. Rollen, Verantwortlichkeiten und Eskalationen), der Abbau von Medienbrüchen sowie pragmatische Standardisierung – ergänzt um sinnvolle Digitalisierung und Automatisierung dort, wo sie den Vollzug unterstützt. Dabei gilt: Prozessdokumentation nützt nur, wenn sie in der Prozesssprache der Verwaltung formuliert ist – anschlussfähig für Organisation, Führung und Gremien, nicht nur für Berater:innen.



Organisationskultur

Zusammenarbeit, Führung, Veränderungsfähigkeit

Strategie, Strukturen, Prozesse und Ressourcen sind sichtbar – sie zeigen sich in Strategiepapieren, Organigrammen, Prozessbeschreibungen, Stellen- und Raumplänen sowie Kennzahlen. Organisationskultur wirkt dagegen unsichtbar: in geteilten Überzeugungen, unausgesprochenen Erwartungen und in den Grundannahmen darüber, was „gute Arbeit“ bedeutet, wie Entscheidungen entstehen oder wie mit Fehlern umgegangen wird. Genau deshalb wird sie in klassischen Organisationsuntersuchungen häufig ausgeblendet – und genau deshalb haben Veränderungen oft nicht die gewünschte Wirkung, obwohl Strukturen und Prozesse auf dem Papier stimmen.



Ressourcen

Personal, Kompetenzen, Technologie, Infrastruktur

Der Baustein Ressourcen macht die Leistungsfähigkeit der Organisation in ihrer gesamten Breite greifbar – und zwar nicht nur als „Stellenfrage“, sondern als Zusammenspiel von Personal, Kompetenzen, Technologie und Infrastruktur. Im Mittelpunkt steht, ob die vorhandenen Kapazitäten zur Aufgabenlage passen: Wo entstehen Engpässe? Wie wirken Ausfälle und Spitzenbelastungen? Wie kann Priorisierung so gestaltet werden, dass die Organisation handlungsfähig bleibt?

Gleichzeitig umfasst dieser Baustein die Frage, womit Mitarbeitende ihre Arbeit wirksam erledigen können: Welche Kompetenzprofile werden gebraucht? Wo sind Qualifizierung, Wissenstransfer und Nachfolge kritisch? Und welche Hebel schaffen Entlastung (z. B. Standardisierung, Bündelung, Automatisierung)? Dazu gehört ebenso die Technologie- und Systemlandschaft: Gibt es Systembrüche? Welche Tools sind in Nutzung, welche Integrationsmöglichkeiten und sinnvolle Workflow-/RPA- (Robotic Process Automation)/ KI-Unterstützung – etwa um die Daten- und Reportingfähigkeit für Steuerung und Priorisierung zu erhöhen. Ergänzend betrachten wir die Infrastruktur als Voraussetzung stabiler Leistungserbringung – von Arbeitsmitteln und der Ausstattung der Arbeitsplätze bis zu Standort- und Betriebsservices.

Eine vorausschauende Personal- und Kapazitätsperspektive macht Entscheidungen zu Personalbedarf, Aufgabenverlagerungen oder Leistungsportfolio nachvollziehbar begründbar – auch gegenüber Politik und Aufsicht.

Warum Kultur über Erfolg oder Misserfolg entscheidet?

Kulturelle Muster zeigen sich zwar in Artefakten (z.B. Routinen, Meetings, Kommunikationsformen), ihre eigentliche Steuerungswirkung liegt jedoch darin, dass sie Verhalten automatisieren: Sie definieren, was als normal gilt und was nicht – und damit, wie Menschen täglich entscheiden, kommunizieren und zusammenarbeiten.

Gerade im öffentlichen Bereich prägt Kultur damit unmittelbar die Leistungsfähigkeit. Sie entscheidet darüber, ob Schnittstellen partnerschaftlich oder defensiv gestaltet werden, ob Verantwortung übernommen oder weitergereicht wird, und ob wichtige Fragen offen adressiert oder in Nebenwegen bearbeitet werden. Ebenso beeinflusst Kultur, wie Organisationen mit Unsicherheit umgehen – etwa bei neuen gesetzlichen Vorgaben, politischen Prioritätenwechseln oder hoher Arbeitslast: Wird priorisiert und transparent gemacht, was nicht leistbar ist, oder entsteht ein Modus des „trotzdem irgendwie“ mit steigenden Risiken für Qualität, Rechts- und Terminsicherheit? In der Praxis zeigt sich hier oft der Unterschied zwischen formaler Zuständigkeit und gelebter Verantwortung.

Die Organisationskultur prägt damit auch die Veränderungsfähigkeit – also die Fähigkeit der Organisation, Veränderungen aufzunehmen, zu priorisieren und im Alltag umzusetzen, ohne die laufende Leistungserbringung zu gefährden. Systemisch zeigt sich Veränderungsfähigkeit weniger in einzelnen Maßnahmen als in wiederkehrenden Mustern: Wie werden Entscheidungen getroffen und nachgehalten? Wie wird mit Unsicherheit, Widerstand und Zielkonflikten umgegangen? Gibt es Räume für Reflexion und Lernen – oder wird Veränderung „nebenbei“ erledigt, bis sie an Überlastung, fehlender Klarheit oder widersprüchlichen Signalen scheitert?

Ein zentraler Teil und zugleich Hebel von Kultur ist das Führungssystem. Kultur wird nicht verordnet, aber sie wird durch Führung täglich mit erzeugt: durch Entscheidungsroutinen, Feedbackpraktiken, durch Klarheit in Rollen und Erwartungen und durch den Umgang mit Zielkonflikten. Widersprüchliche Signale oder fehlende Eskalationswege führen zu Schattenprozessen und Reibungsverlusten – selbst wenn alles andere stimmt.



Wie IMAP die Kulturebene adressiert

Wir behandeln Organisationskultur nicht als Appendix, sondern als integralen Bestandteil der Organisationsuntersuchung – von der Analyse bis zur Umsetzungsbegleitung.

In der Analyse machen wir kulturelle Muster sichtbar: durch multiperspektivische Erhebung, teilnehmende Beobachtung und die gezielte Untersuchung der Differenz zwischen formaler Ordnung und gelebter Praxis. Dabei interessiert uns nicht nur, was abweicht – sondern warum, und welche Funktion diese Muster erfüllen.

In der Umsetzung adressieren wir die kulturellen Voraussetzungen für Veränderung direkt: durch Coaching von Führungskräften, durch gezielte Teamentwicklung an kritischen Schnittstellen, Moderation von Klärungsformaten sowie flankierende Trainings und Befähigungsmaßnahmen. Veränderungsfähigkeit – die Fähigkeit der Organisation, Neues aufzunehmen und im laufenden Betrieb zu verankern – ist dabei kein Nebenprodukt, sondern ein explizites Ziel unserer Arbeit. Zu einer „Kultur der Umsetzung“ gehört z.B. die Befähigung zu klarer Priorisierung, Beteiligung an den richtigen Stellen, verbindliche Umsetzungsroutinen sowie Feedback- und Lernschleifen. So entsteht die notwendige Umsetzungsenergie, damit Veränderungen im öffentlichen Kontext (mit Gremienwegen, Mitbestimmung und begrenzten Kapazitäten) realistisch geplant, akzeptiert und dauerhaft getragen werden.

Das Ergebnis: eine Organisation, die nicht nur neu aufgestellt ist, sondern die Fähigkeit gewonnen hat, sich selbst weiterzuentwickeln.

5 Vorgehensmodell: Von der Analyse zur umsetzbaren Diagnose

Eine Organisationsuntersuchung folgt bei IMAP fünf Schritten – aber nicht als starres Phasenmodell. Erkenntnisse fließen zurück, frühe Wirkimpulse werden genutzt, und Beteiligung ist kein Abschlussritual, sondern von Anfang an Teil des Vorgehens.



Auftragsklärung und Scope

Gemeinsam klären wir Zielsetzung, Leitfragen, relevante Stakeholder und Rahmenbedingungen – von der Gremienlogik über die Datenlage bis zu zeitlichen Verfügbarkeiten. Mitarbeitende und Führungskräfte werden dabei von Anfang an mitgedacht: Ihre Perspektive ist die des Arbeitsalltags – und damit unverzichtbar für einen Projektzuschnitt, der zur Organisation passt.

Gleichzeitig beginnt hier bereits die begleitende Change-Kommunikation. Die Ankündigung einer Organisationsuntersuchung erzeugt Erwartungen und Reaktionen – wir gestalten das bewusst: mit klaren Botschaften, die Orientierung geben, Unsicherheiten einordnen und Führungskräfte in die Lage versetzen, konsistent zu kommunizieren.

Ergebnis: klarer Projektzuschnitt, Vorgehensplan, abgestimmte Erwartung an Tiefe, Beteiligung und Nutzen.



Analyse entlang der fünf Ebenen

Wir erheben und verdichten Perspektiven aus Führung, Mitarbeitenden und relevanten Schnittstellen – entlang der fünf Ebenen Strategie, Strukturen, Prozesse, Ressourcen und Organisationskultur. Dabei nutzen wir qualitative wie quantitative Methoden und arbeiten konsequent multiperspektivisch: Mitarbeitende sind nicht Befragte, sondern Mitbeobachtende.

Ein besonderes Augenmerk gilt der Differenz zwischen formaler Ordnung und gelebter Praxis. Abweichungen werden nicht als Defizite gelesen, sondern als Hinweise – auf Lösungen, die sich im Alltag bewährt haben, auf Unsicherheiten, die gepuffert werden, auf Schnittstellen, die informell funktionieren. Wer das übersieht, konzipiert Veränderungen, die formal eingeführt, aber im Alltag umgangen werden.

Die Organisation beginnt in dieser Phase bereits, eigene Muster zu erkennen – was die spätere Umsetzung deutlich erleichtert.

Ergebnis: nachvollziehbare Befunde je Ebene, inkl. Transparenz über Engpässe, Schnittstellen und Zielkonflikte.



Diagnose und Handlungsfelder

Befunde werden in Ursachenlogiken übersetzt und zu priorisierbaren Handlungsfeldern zusammengefügt. Im Fokus steht dabei nicht die isolierte Problembeschreibung, sondern das Verstehen von Mustern und Zusammenhängen: Warum ist etwas so, wie es ist – und unter welchen Bedingungen lässt es sich verändern?

Die Ergebnisse sind konkret und praxisnah, weil sie aus realen Erfahrungen resultieren. Und sie unterscheiden konsequent zwischen dem, was kurzfristig entlastet, und dem, was strukturell dauerhaft wirksam ist.

Ergebnis: Diagnosebild inkl. Quick Wins sowie klarer Ansatzpunkte für Struktur-, Prozess-, Ressourcen- und Kulturmaßnahmen.



Umsetzungsbegleitung

Gute Konzepte scheitern selten an fehlenden Ideen – sie scheitern an mangelnder Umsetzungsenergie, unklaren Verantwortlichkeiten oder fehlender Führung im Veränderungsprozess. Deshalb begleiten wir die Umsetzung aktiv: durch Stakeholder-Management und Kommunikationsdesign, durch Arbeit am Führungssystem (Routinen, Steuerungslogik, Rollenklärung) und durch gezielte Befähigung – Coaching, Trainings, Moderation von Umsetzungsworkshops.

Dabei geht es nicht nur darum, Maßnahmen durchzubringen. Wir fördern die Fähigkeit der Organisation, eigene Muster zu erkennen, Wirkungen von Veränderungen einzuschätzen und Entscheidungen reflektiert mitzutragen. Auf Wunsch qualifizieren wir Mitarbeitende gezielt zu internen Change-Agents, die das im Prozess entwickelte Organisationsverständnis langfristig verankern.

Veränderung, die von innen getragen wird, braucht keine externe Dauerpflege.

Ergebnis: höhere Umsetzungsgeschwindigkeit, breitere Akzeptanz, nachhaltige Verankerung im Arbeitsalltag.



Roadmap und Priorisierung

Handlungsfelder werden nach Wirkung, Aufwand, Abhängigkeiten und Risiken bewertet. Verantwortlichkeiten werden festgelegt. Das Ergebnis ist keine Wunschliste, sondern eine umsetzbare Roadmap – mit Meilensteinen und einem Sofortmaßnahmen-Katalog, der unter realen Bedingungen (Ressourcen, IT, Vergabe, Mitbestimmung) funktioniert.

Ergebnis: priorisierte Roadmap inkl. Zielbild für Prozesse, Rollen und Governance sowie Quick-Win-Liste bzw. Sofortmaßnahmen-Katalog.



Fazit

Organisationen im öffentlichen Sektor müssen heute gleichzeitig mehr leisten und mit weniger Ressourcen auskommen. Eine Organisationsuntersuchung schafft in dieser Situation Orientierung und Handlungsfähigkeit – aber nur, wenn sie die Organisation in ihrer vollen Komplexität erfasst: sichtbare Stellhebel wie Strategie, Strukturen, Prozesse und Ressourcen ebenso wie die kulturellen Muster, die darüber entscheiden, ob Veränderungen im Alltag tatsächlich greifen.

IMAP verbindet dafür fachliche Tiefe – aus über 20 Jahren Projekterfahrung im öffentlichen Sektor – mit einem systemisch informierten Arbeitsansatz und konsequenter Umsetzungsorientierung. Befunde werden in eine klare Diagnose, priorisierte Handlungsfelder und eine umsetzbare Roadmap übersetzt. Erste Entlastung entsteht bereits während der Analyse. Und die Umsetzung wird so begleitet, dass Veränderungen nicht nur eingeführt, sondern dauerhaft verankert werden – von innen getragen, nicht von außen implementiert.

Das Ergebnis ist keine Bestandsaufnahme. Es ist eine Organisation, die gestärkt aus dem Prozess hervorgeht.

Ihre Ansprechpartnerin



Marita Gasteiger
Senior Consultant
gasteiger@imap-institut.de
+49 211 513 69 73 0

IMAP GmbH
Cantadorstr. 3
40211 Düsseldorf