

Handbuch Organisationsdiagnose

von
Christian Werner, Martin Elbe

1. Auflage

[Handbuch Organisationsdiagnose – Werner / Elbe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

Utz, Herbert 2013

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 8316 4184 0

Christian Werner, Martin Elbe (Hrsg.)

Handbuch Organisationsdiagnose



Herbert Utz Verlag · München

Schriftenreihe für angewandtes Management

herausgegeben von Prof. Dr. Dr. Christian Werner

Band 4

Umschlagabbildung: © corepics – Fotolia.com



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2013

ISBN 978-3-8316-4184-0

Printed in EC
Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

Inhaltsverzeichnis

A – Einführung	7
Therapie ohne Diagnose? (<i>Christian Werner & Martin Elbe</i>)	9
B – Theorie der Organisationsdiagnose	19
Gegenstand der Organisationsdiagnose (<i>Claus Hunert</i>).....	21
Erkenntnistheoretische Grundlagen der Organisationsdiagnose (<i>Martin Elbe</i>)	31
Perspektiven der Organisationsdiagnose (<i>Bernhard Hauser</i>)	43
Erleben und Verhalten: Ich und die Organisation (<i>Lutz von Rosenstiel</i>)	55
C – Individuum und Gruppe.....	71
Individualdiagnostik (<i>Miriam Landes und Dieter Jäckel</i>)	73
Eignung und Motivation (<i>Luzi Beyer, Matthias Spörrle, Daniel Werth</i>)	89
Gruppendiagnostik (<i>Simone Kauffeld, Sven Grote & Laurens Lauer</i>).....	105
Führungsdiagnose (<i>Andanik Tumasjan, Jürgen Kaschube & Matthias Spörrle</i>).....	125
D – Die Organisation.....	141
Managementdiagnose (<i>Christian Werner & Ute Nitschke</i>)	143
Organisationskultur (<i>Christian Werner, Tobias Haupt & Florian Kainz</i>)	159
Arbeitsbeziehungen (<i>Siegfried Augustin & Elisabeth von Hornstein</i>)	175
Arbeitssicherheit und Gesundheit (<i>Martin Elbe & Sabine Gerstmayr</i>).....	191

Organisationsdiagnose im Rahmen des Business Excellence-Prozesses <i>(Andre M. Schmutte)</i>	205
Wandel und Innovation <i>(Sven Grote, Simone Kauffeld, Felix Berghöfer)</i>	219
Umweltdiagnostik <i>(Eberhard Steiner)</i>	239
E – Vorgehen und Anwendung der Organisationsdiagnose	257
Prozess der Organisationsdiagnose <i>(Roland Hormel)</i>	259
Methoden der Organisationsdiagnostik <i>(Matthias Spörrle)</i>	271
Integrative Organisationsdiagnose <i>(Tatjana Seibt & Christian Werner)</i>	285
Fallstudie: Management Buy-Out <i>(Bernhard Hauser)</i>	299
F – Zum Schluss	311
Von der Diagnose zur Aktion <i>(Martin Elbe & Christian Werner)</i>	313
Autoren.....	317

A – Einführung

Therapie ohne Diagnose?

(Christian Werner & Martin Elbe)

1. Die Reorganisation der Reorganisation

Sowohl Menschen als auch Organisationen sind Akteure in unserer differenzierteren Gesellschaft. Beide bedienen sich fremder Hilfe, wenn sie Unterstützung hinsichtlich ihrer inneren Befindlichkeit, der eigenen Leistungsfähigkeit oder bezüglich der Wahrnehmung ihrer Stellung in der Umwelt brauchen. Sie suchen sich Berater oder Therapeuten, die ihnen dabei helfen sollen, sich wieder besser zu fühlen. Es gibt hierbei aber einen zentralen Unterschied zwischen kollektiven und individuellen Akteuren: Das Therapieren von individuellen Akteuren ist streng geregelt, das Therapieren von kollektiven Akteuren hingegen nicht. Wobei das zentrale Problem des Change Managements, von Organisationsentwicklung und Reorganisation noch nicht mal das ungeregelte therapeutische Vorgehen wäre – Therapievorschläge gibt es genug.

So erklärt Kieser (1996) das ‚Erfinden‘ immer neuer Managementkonzepte mit Modezyklen, da sich aus der Abnutzung der jeweiligen Konzepte als Fortschrittsindikatoren der Unternehmen ergeben. Die alte Therapie hilft dann nicht mehr, eine neue Therapie muss her. Dies lässt sich anhand der Anzahl an Publikationen zu den jeweiligen Therapievorschlägen (z.B. Lean Management, Business Process Reengineering, Qualitätsmanagement) zeigen, die einen zyklischen Verlauf aufweisen (Elbe, 2007). Es entstehen Therapie-Moden, wobei insbesondere Unternehmensberater für die Vermarktung und Umsetzung der Therapiekonzepte zuständig sind. Der von Kieser (1996) festgestellte Mechanismus der Verbreitung lässt sich in 10 Prinzipien zusammenfassen (Elbe, 2007, S. 45): ,....

1. Ein Schlüsselfaktor, der bisher sträflich vernachlässigt wurde, wird in den Vordergrund gestellt und als radikaler Bruch mit bisherigen Managementprinzipien bezeichnet.
2. Die Anwendung der neuen Managementprinzipien wird als unausweichlich dargestellt.
3. Die neuen Prinzipien werden mit zentralen Werten der Kunden in Verbindung gebracht.
4. Der Autor macht auf seine eigenen Spitzenleistungen aufmerksam, Erfolge werden personifiziert.
5. Es ist nicht so, dass der Kunde bisher alles falsch gemacht hat, veränderte Umstände bedürfen aber jetzt neuer Prinzipien.
6. Ein erfolgreiches Managementkonzept ist eine Mischung von Einfachheit, die an Praxisbeispielen verdeutlicht werden und mehrdeutigen Metaphern, die unterschiedliche Lösungen zulassen.
7. Betont wird, dass die Umsetzung des Konzeptes mit großen Schwierigkeiten verbunden ist, dass aber nur durch die Umsetzung enorme Verbesserungen erzielt werden können.
8. Es wird auf empirische Untersuchungen verwiesen, die den Erfolg des Systems untermauern sollen (wissenschaftlichen Überprüfungen in der Regel aber kaum standhalten).

9. Das Managementkonzept muss leicht konsumierbar präsentiert werden (Schaubilder, kein akademischer Jargon etc.).
10. Das Timing stimmt: Es werden Lösungen propagiert, die aktuellen Leitbildern von Managern entsprechen und deshalb von ihnen akzeptiert werden.“

Mit der an Moden orientierten Verbreitung von Managementkonzepten wird ein Mechanismus in Gang gesetzt, der innerhalb von Organisationen dazu führt, dass ein beständiger Veränderungsmodus eingenommen wird: Immer wieder neue Managementansätze führen zu instabilen Verhaltensabstimmung. Dies fördert einerseits mikropolitisches Handeln in Organisationen und behindert andererseits stabile Organisationslösungen. Organisationen erscheinen somit dauerhaft therapiebedürftig, da trotz ständiger Eingriffe keine dauerhafte Besserung eintritt.

Das Problem könnte dabei der Modus der Behandlung sein: Letztlich werden hier Therapien angesetzt, ohne dass vorher ernsthafte Diagnosen vorgenommen wurden. Im besten Fall werden Checklisten zur Erhebung der Ist-Situation sowie Analysen von Daten des internen Rechnungswesens bemüht, um ineffiziente Prozesse, Stellen oder Akteure zu identifizieren, die dann im Sinne des jeweiligen Ansatzes entweder zu optimieren oder zu eliminieren sind. Auf alle Fälle ist der Patient der Therapie anzupassen und nicht umgekehrt – denn das würde zu Problem- und Lösungsoffenheit führen, die tatsächlich nachhaltige Veränderungen bewirken könnten und dies liegt nicht im Interesse der Veränderungsmanager.

Für individuelle, wie für kollektive Akteure gilt: Keine Therapie ohne Diagnose. Und eben hieran mangelt es sowohl in der Praxis – und leider auch in der Theorie.

2. Das Spannungsfeld der Organisationsdiagnose

Organisationsdiagnose wird häufig entweder als „...ein interessantes, aber ange- sichts des Handlungsbedarfs bei praktischen Problemlösungen entbehrliches methodisches Unterfangen ...“ (Büssing, 1993, S. 477) angesehen, oder aber es wird in der Praxis ein Ansatz bevorzugt, der auch schon bei der Datenerhebungen in Organisationen für den Auftraggeber leichter kontrollierbar erscheint. Den modischen Zyklen der verkaufbaren Managementkonzepte verschließt sich die Organisationsdiagnose damit weitgehend (eine Ausnahme hierzu bilden Business Excellence-Prozesse, vgl. Schmutte, 2012, in diesem Band). In der Praxis werden „gefügigere“, leichter instrumentalisierbare Ansätze bevorzugt und dies hat Konsequenzen in der Wissenschaft.

Die Organisationsdiagnose als grundständig psychologischer Ansatz zur Datenerhebung in Organisationen hat zwar in Sammelbänden (z.B. Sackmann, 1990) und Lehrbüchern zur Organisationspsychologie (z.B. Rosenstiel, 2007)

und Organisationsentwicklung (z.B. Alderfer, 1977) durchaus einen Platz, eigenständige wissenschaftliche Werke zur Organisationsdiagnose finden sich im deutschsprachigen Raum allerdings kaum. Die wenigen Ausnahmen sind rasch benennbar: Mitte der 1980er Jahre erschien mit der Übersetzung eines praxisorientierten Arbeitsbuches von Marvin Weisbord (1984) eine erste deutschsprachige Monographie zur Organisationsdiagnose. Und dann kam lange nichts. Erst gut 20 Jahre später wurde ein weiteres Überblickswerk zur „Organisationsdiagnostik“ von Felfe & Liepmann (2008) veröffentlicht. Das Buch von Bornewasser (2009) zu „Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung“ stellt bereits wieder die Diagnostik in den Kontext der Veränderung von Organisationen, ähnlich wie dies Doppler & Lauterburg (2002) seit 1994 in ihrem Klassiker zum „Change Management“ tun. Darüber hinaus gibt es Fallstudien (z.B. Ulber, 2006; Müller, 2009), die unter Einsatz von Instrumenten der Organisationsdiagnose spezifische Praxisfelder erkunden. Zusammenfassend ist festzustellen: Bis-her gibt es in Deutschland lediglich zwei grundlegende Monographien zur Organisationsdiagnose (Weisbord, 1984 sowie Felfe & Liepmann, 2008).

In Übereinstimmung mit Büssing (1993), Franke & Kühlmann (1995) und anderen Autoren aus der Organisationspsychologie soll *Organisationsdiagnose hier verstanden werden als Erfassung, Analyse und Interpretation des Erlebens und Verhaltens von Menschen in Bezug auf Organisationen*. Damit wird eine dezidiert psychologische Perspektive auf Organisationen eingenommen und dies ist den unterschiedlichen Ansätzen und Konzepten der Organisationsdiagnose gemeinsam. Es bleiben aber auch grundlegende Differenzen und unterschiedliche Beurteilungen bezüglich des Stellenwerts einzelner Faktoren für die Organisationsdiagnose. Dies sei am Beispiel des Stellenwerts der Persönlichkeit demonstriert. Während Landes & Jäckel (2012, in diesem Band) Persönlichkeit als starke Determinante für den individuellen Erfolg eines Menschen sehen, argumentiert Rosenstiel (2012, in diesem Band) in Anschluss an Kurt Lewin dahingehend, dass Verhalten nur als Funktion aus personalen Einflüssen und Umwelteinflüssen ($V=f(P,U)$; vgl. Lewin, 1982) erklärbar und für die Organisationsdiagnose nutzbar zu machen sei. Dies führt aber spätestens bei der Konzeption umfassender Ansätze der Organisationsdiagnose zu Entwürfen (vgl. Seibt & Werner 2012, in diesem Band), die voneinander abweichen, da der individuellen Persönlichkeit jeweils unterschiedliche Bedeutung zukommt.

Das Spannungsfeld der Organisationsdiagnose zeigt sich also zum einen in der Vernachlässigung der Notwendigkeit einer methodisch kontrollierten Daten-erhebung und -interpretation in der Praxis, zum anderen aber auch in der nach wie vor ergänzungsbedürftigen wissenschaftlichen Darstellung einer psychologisch begründeten Organisationsdiagnose. Dies umfasst auch die Notwendigkeit Differenzen offen zu legen und als Ergebnis spezifischer Entscheidungen im diagnostischen Prozess zu verstehen. Die unterschiedlichen Facetten der Organisationsdiagnose sichtbar zu machen, die unterschiedlichen Ansatzpunkte, Ebe-

nen, Gegenstände der Organisationsdiagnose in ihrer Breite darzustellen und damit eben einen umfassenden Überblick zur Organisationsdiagnose zu geben ist Anspruch dieses Handbuchs. Angesprochen werden damit sowohl Praktiker, die sich über die Ansätze und Leistungsfähigkeit der Organisationsdiagnose informieren wollen, als auch Wissenschaftler und Studierenden, die sich vertieft mit der psychologischen Organisationdiagnose beschäftigen möchten, denen ein Nachschlage- und Lesebuch an die Hand gegeben werden soll.

Dem Charakter eines Handbuchs entsprechend sind einzelne Abschnitte des vorliegenden Buchs ergänzend zueinander zu lesen und geben insgesamt ein konsistentes, facettenreiches Bild der Organisationsdiagnose ab. Es finden sich auch perspektivische Differenzen, die einerseits im jeweils spezifischen Blickwinkel der Texte liegen, andererseits aber auch in der wissenschaftstheoretischen Position der Autoren begründet sein können. Generell folgt das vorliegende Handbuch in seinem Aufbau der Idee einer Verknüpfung von Theorie und Praxis

3. Theorie der Organisationsdiagnose

Das erste Hauptkapitel (Teil B) beschäftigt sich mit der *Theorie der Organisationsdiagnose*. Claus Hunert startet mit seinen Überlegungen zum *Gegenstand der Organisationsdiagnose*. Organisation wird als spezifische Lösung zum grundlegenden Problem der Knaptheit eingeführt, die aber Folgeprobleme (Koordinationsbedarf, Motivationsproblem) nach sich zieht. Vor diesem Hintergrund kommt Hunert zu einem dezidiert organisationspsychologischen Organisationsbegriff. Im zweiten Teil wird der theoretische Bezugsrahmen für die Organisationsdiagnose erläutert und die praktische Anwendung in Bezug auf Menschen, Strukturen, Prozesse und Systeme diskutiert.

Speziell der Diagnostik als Disziplin zur Erstellung von Befunden ist eng mit den wissenschaftstheoretischen Annahmen zu den Möglichkeiten der Erlangung von Wissen verbunden. Dem widmet sich Martin Elbe mit den *Erkenntnistheoretischen Grundlagen der Organisationsdiagnose*. Ausgangspunkt seiner Be trachtungen ist die Feststellung, dass Diagnose stets interessengebunden ist, ein bestimmter Befund soll erstellt werden und hierzu bedarf es einer Erwartung hinsichtlich einer (genauer zu bestimmenden) guten organisationalen Praxis. Organisationsdiagnose ist damit zum einen von einer Verwertungsabsicht geprägt, zum anderen aber auch von den spezifischen Annahmen der Aktionsforschung. Elbe diskutiert dies vor dem Hintergrund der Polarität zwischen verste henden und szientistischen Grundposition der Wissenschaftstheorie, um Organisationsdiagnose schließlich als prinzipiell verstehenden Ansatz der Erkenntnis erlangung zu kennzeichnen. Vor dem Hintergrund des diagnostischen Zirkels

werden abschließend subjektive und objektive Verfahren als mögliche Orientierungen für das praktische Vorgehen in der Organisationsdiagnose vorgestellt.

Die unterschiedlichen *Perspektiven der Organisationsdiagnose* stellt Bernhard Hauser in den Mittelpunkt seiner Abhandlung. Gemeint sind damit die fachdisziplinären Sichtweisen auf Organisation, die zu unterschiedlichen Ansätzen der Datenerhebung, -auswertung und -interpretation führt. Während sich in der Psychologie die Organisationsdiagnose als spezifisches Vorgehen zur Erhebung des Erlebens und Verhaltens von Menschen in Organisationen etabliert hat, beschäftigt sich die Soziologie vordergründig mit empirischer Organisationsforschung (und nutzt den verwertungsgebundenen Diagnosebegriff deshalb nicht). Praxisbezug stellt dann die Organisationsanalyse als rational orientierter Ansatz, der letztlich Ziel-Mittel-Relationen in das Zentrum seiner Betrachtung stellt, her. Die Betriebswirtschaftslehre, als dritte Disziplin, die eine eigenständige Organisationsanalyse herausgebildet hat, orientiert sich an Effizienzkriterien, die zu erheben und anschließend zu optimieren sind. Das Vorgehen ist dabei eklektizistisch und schwankt zwischen an Heuristiken orientierten Leitfäden zur Datenerhebung und mikroökonomisch orientierten Analysen. Hauser hält fest, dass sich die verschiedenen Perspektiven letztlich in der Berücksichtigung von ökonomischer und sozialer Effizienz treffen – dem kann sich auch die Organisationsdiagnose nicht entziehen.

Lutz von Rosenstiel verbindet in seinem Artikel zu *Erleben und Verhalten: Ich und die Organisation* die Grundthemen der Organisationspsychologie mit dem Problem der Methoden und der Messung von organisationalen Phänomenen. Vor dem Hintergrund einer konflikttheoretischen Fundierung analysiert er Wege zum ‚Job fit‘ durch Selektionsmechanismen, Sozialisation und Personalentwicklung. Das Verhalten wird dabei von individuellem Wollen, persönlichem Können, sozialen Dürfen und Sollen sowie situativer Ermöglichung des Handelns bestimmt. Diese Faktoren beeinflussen die Wahl der Instrumentarien zur Analyse des Erlebens und Verhaltens von Organisationsmitgliedern im Rahmen der Organisationsdiagnose. Mit dieser abschließenden Bestimmung der Relation zwischen Organisationsdiagnose und Organisationspsychologie endet der erste Hauptteil zur Theorie der Organisationsdiagnose.

4. Individuum und Gruppe

Das zweite Hauptkapitel (Teil C) ist *Individuum und Gruppe* gewidmet. Das Individuum in seinem Erleben und Verhalten sowie in seinen sozialen Bezügen steht in diesem Teil des Handbuchs im Zentrum des organisationsdiagnostischen Interesses. Hierfür geben Miriam Landes und Dieter Jäckel einen Überblick über die *Individualdiagnostik*. Ausgehend von der Persönlichkeit des Individiums und deren Bedeutung für Leistung und Erfolg werden verschiedene Instrumente

und Ansätze zur Messung der Persönlichkeit vorgestellt. Besondere Schwerpunkte legen die Autoren dabei auf den Unternehmererfolg und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Luzi Beyer, Matthias Spörrle und Daniel Werth beschäftigen sich mit *Eignung und Motivation*, also der Frage nach der beruflichen Eignung von Menschen für bestimmte berufliche Anforderungen. Ausgehend von der DIN 33430 zeigen sie die Determinanten der Eignungsdiagnostik und deren Arbeitsfelder auf, wobei sie insbesondere auf Motivation und Leistung als zentrale Einflussfaktoren eingehen. Über die Diskussion verschiedener Messinstrumente hinaus, zeigen die Autoren generell Kritik und Grenzen (auch aus rechtlicher Sicht) der Eignungsdiagnostik auf.

Die Gruppe als unmittelbares soziales Umfeld des Einzelnen in der Organisation tritt bei Simone Kauffeld, Sven Grote und Laurens Lauer in den Fokus der Betrachtung. Die *Gruppendiagnostik* beschäftigt sich dabei insbesondere mit Teamarbeit als eines der zentralen Felder, die geeignet sind Lernpotenziale der Organisation fördern. Zur Teamdiagnose gibt es zahlreiche Instrumente, die sich grundsätzlich prozessanalytischen oder strukturanalytischen Verfahren zuordnen lassen. Die konkrete Anwendung der Teamdiagnose wird anhand des Fragebogens zur Arbeit im Team (FAT) aufgezeigt.

Mit einem spezifischen, zielgerichteten Gruppenphänomen befassen sich Anani Tumasjan, Jürgen Kaschube und Matthias Spörrle in ihrem Artikel zu *Führungsdiagnose*. Führung als zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung ist eines der zentralen organisationspsychologischen Themen und hat zahlreiche Erklärungs- und Erhebungsansätze hervorgebracht. Die Autoren geben einen Überblick über die theoretischen Ansätze und stellen anschließend spezifische Instrumente zur Erhebung von Führungsverhalten und -prozessen (z.B. zur transformationalen, charismatischen und transaktionalen Führung) vor.

Mit den Grundlagen der Individualdiagnostik, von Eignung und Motivation, der Gruppendiagnostik und der Führungsdiagnose werden im Kapitel C die zentralen Aspekte des individuellen Erlebens und Verhaltens sowie des Interagierens von Menschen in Gruppen, einschließlich erbrachter Führungsleistung als Gegenstände der Organisationsdiagnose erschlossen.

5. Die Organisation

Nachdem die theoretischen Grundlagen sowie die individuellen und gruppenspezifischen Aspekte der Organisationsdiagnose aufgezeigt wurden, widmet sich Teil D des Handbuchs der *Organisation* als Rahmen menschlichen Erlebens und Verhaltens. Christian Werner und Ute Nitschke zeigen in ihrem Artikel zur *Managementdiagnostik*, dass das Erbringen von Führungsleistungen in ein umfassendes Managementsystem eingebettet ist und dies selbst wiederum Gegenstand

von Organisationsdiagnose im Rahmen von Einzel-Assessments, Assessment-Centern, Management-Audits sowie Verfahren des 360-Grad-Feedbacks wird. Mit der Managementdiagnostik wird die Analyse individuellen Führungshandlungs an strategische und kulturelle Einflüsse der Organisation gebunden.

Die kulturellen Aspekte der Organisation stehen im Beitrag von Christian Werner, Tobias Haupt und Florian Kainz zur *Organisationskultur* im Zentrum der Betrachtung. Der Unternehmenskultur-Ansatz wird dabei in seiner theoretischen Grundlegung und aktuellen Fragestellungen zu Wandel, Innovation und Nachhaltigkeit dargestellt und darauf aufbauend werden Ergebnisse und Instrumente der empirischen Kulturdagnostik erörtert.

Die *Arbeitsbeziehungen* als Gegenstand der Aufbau- und Ablauforganisation sind Thema des Artikels von Siegfried Augstein und Elisabeth von Hornstein. Aufgrund spezifischer Qualitätskriterien für Arbeitsbeziehung leiten die Autoren Vorgehensweisen und Instrumente (Kommunikationsmatrix und Aufwärts-Feedback) zu deren Messung ab und reflektieren diese kritisch.

Zunehmende Bedeutung für die Organisationen erlangen die Themenfelder *Arbeitssicherheit und Gesundheit*, mit denen sich Martin Elbe und Sabine Gerstmayr in ihrem Artikel auseinander setzen. Durch die Veränderung der Arbeitsbedingungen treten physische und psychische Belastungen immer mehr in das Bewusstsein sowohl des Managements, als auch der Mitarbeiter und der Gesellschaft. Insbesondere psycho-soziale Gefährdungspotenziale (z.B. Suchtverhalten, Mobbing und sexuelle Belästigung, aber auch Burn Out und innere Kündigung) erfordern zunehmend Aufmerksamkeit. Organisationsdiagnostische Instrumente werden dabei in Ansätze zur Prävention (speziell der Salutogenese) eingebettet.

Die Bedeutung von *Organisationsdiagnose im Rahmen des Business Excellence-Prozesses* diskutiert Andre Schmutte. Hierbei werden Assessmentverfahren als diagnostische Instrumente (speziell mit Hilfe von Fragebögen, z.B. im EFQM-Modell) dargestellt und diskutiert, welche Faktoren im Diagnoseprozess die Entwicklung der Leistungsfähigkeit der Organisation zentral beeinflussen.

Wandel und Innovation sind die zentralen Themen des folgenden Artikels von Sven Grote, Simone Kauffeld, und Felix Berghöfer. Der Artikel gibt einen Überblick über erprobte empirische Instrumente zu Wandel, Veränderung und Innovation und diskutiert deren Beitrag und Nutzen in Veränderungsprojekten. Es werden Instrumente auf Organisations-, Gruppen- und Individualebene dargestellt, wobei der Fokus stets auf den gesamtorganisationalen Wandel gerichtet bleibt.

In einem abschließenden Artikel zur organisationalen Ebene widmet sich Eberhard Steiner der *Umweltdiagnostik*. Hierbei wird der psychologische Blick geweitet in Richtung wirtschaftswissenschaftlicher Analyse, wobei der Autor eine vertragstheoretische Perspektive einnimmt. Der Autor geht der Frage nach, welche Einflussfaktoren die Beziehungen zu unterschiedlichen Akteuren aus der

Umwelt (Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Gläubigern) prägen, welche weiteren Umweltfaktoren (Standort, Produktionsfaktoren, Institutionensystem, Wirtschaft, Infrastruktur) Organisationen beeinflussen und wie diese Faktoren in Bezug auf das eigenen Unternehmensleitbild, die eigene Handlungsplanung (z.B. bei Mergers & Acquisitions) zurückwirken.

Auf der organisationalen Ebene (Teil D dieses Handbuchs) treten das Management, die Unternehmenskultur, die Arbeitsbeziehungen sowie Arbeitssicherheit und Gesundheit in den Fokus der Betrachtung. In den Abschnitten zu Business Excellence, Wandel und Innovation sowie zur Umweltdiagnostik weitet sich die organisationsdiagnostische Perspektive zunehmend in Richtung wirtschaftswissenschaftlicher Analyse. Dies gilt es in der praktischen Anwendung zu berücksichtigen.

6. Vorgehen und Anwendung der Organisationsdiagnose

Der letzte inhaltliche Abschnitt des Buches (Teil E) ist *Vorgehen und Anwendung der Organisationsdiagnose* gewidmet. Roland Hormel zeigt in seinem Artikel zum *Prozess der Organisationsdiagnose* die grundlegenden Entscheidungen, die beim Einsatz der Organisationsdiagnose in der Praxis zu beachten sind, auf. Unterschiedliche Phasenmodelle weisen darauf hin, dass es hier kein einheitliches „Rezept“ gibt, es lassen sich aber doch grundlegende Standards hinsichtlich der Vorbereitung, der Datenerhebung sowie der Auswertung und des Feedbacks formulieren.

Auf der Grundlage der so getroffenen Entscheidungen kommen dann spezifische *Methoden der Organisationsdiagnose* zum Einsatz. Einen Überblick hierzu gibt Matthias Spörrle in seinem Artikel. Ausgehend von den Determinanten der Methodenwahl (theoretisches Modell, diagnostische Perspektive und Zielsetzung sowie Analyseeinheit) stellt er die verschiedenen Informationsquellen und deren Erschließung durch Befragung, Beobachtung und Analyse sozialer Interaktionsdaten vor.

Die Gesamtschau, die in der Organisationsdiagnose vorgenommen werden kann, zeigen Tatjana Seibt und Christian Werner in ihrem Artikel zur *Integrativen Organisationsdiagnose*. Hierbei geht es um Ansätze, die alle drei Ebenen (Individuum, Gruppe und Organisation) der Diagnostik umfassen und in einem geschlossenen Ansatz zu erheben versuchen. Es werden hierzu sowohl faktorenorientiert Modelle, als auch systemorientierte Modelle und Mehr-Ebenen-Modelle vorgestellt sowie Strategien und Instrumente im Rahmen der integrativen Organisationsdiagnose diskutiert.

Ein konkretes Anwendungsbeispiel für den Einsatz organisationsdiagnostischer Verfahren und Instrumente stellt Bernhard Hauser in seiner *Fallstudie: Management Buy-Out* vor. Hier wird ein komplexer Veränderungsprozess in einem Unternehmen analysiert und diskutiert, welche Aspekte der ökonomi-

schen und sozialen Effizienz in Veränderungsprozess betroffen waren und wie hierbei Ansätze der Organisationsdiagnose optimal einzusetzen gewesen wären.

7. Zum Schluss

Wie eingangs bereits festgestellt und in der abschließenden Fallstudie nochmal deutlich vor Augen geführt wurde, muss eine zentrale Forderung (nicht nur für die psychologisch orientierte) Veränderung von Organisationen lauten: Keine Therapie ohne Diagnose. Dies wird in den Hauptteilen dieses Handbuchs mit Leben gefüllt. Es werden Instrumente und Anwendungshinweise auf der individuellen Ebene, für Gruppen und auf der gesamtorganisatorischen Ebene vorgestellt, die theoretischen Grundlagen werden erörtert und die Anwendung aus prozessualer Sicht (für die Praxis) wird diskutiert. Hiermit soll ein Beitrag dazu geleistet werden das Spannungsfeld der Organisationsdiagnose in Theorie und Praxis zu reduzieren und die einzelnen Aspekte in einem Handbuch kompakt zugänglich zu machen. In einem abschließenden Artikel ist nochmal eine Meta-Perspektive zur Organisationsdiagnose selbst einzunehmen. In Teil F stellen Martin Elbe und Christian Werner abschließende Überlegungen zur Organisationsdiagnose als reflexive Praxis an und fordern (ganz im Sinne der Aktionsforschung) von der Reflexion zur Aktion zu kommen. Es heißt also: *Von der Diagnose zur Aktion.*

An dieser Stelle möchten sich die Herausgeber bei den Betroffenen bedanken, die an dem Projekt der Erarbeitung dieses „Handbuchs Organisationsdiagnose“ beteiligt waren: Dies sind insbesondere die Autoren und der Verlag, die viel Engagement (und Geduld mit den Herausgebern) bewiesen haben.

Literatur

- Alderfer, C. (1977): Grenzrelation und Organisationsdiagnose. In: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 43-67
- Bornewasser, M. (2009): Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Büssing, A. (1993): Organisationsdiagnose. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Hans Huber, S. 445-479.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Aufl. Frankfurt, A. M.: Campus.
- Elbe, M. (2007): Werte verwerten? Zum Spannungsverhältnis zwischen Führung und Ökonomisierung am Beispiel der Balanced Scorecard. In: Richter, G. (Hrsg.): Die ökonomische Modernisierung der Bundeswehr. Sachstand, Konzeptionen und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33-50.
- Felfe, J. & Liepmann, D. (2008): Organisationsdiagnostik. Göttingen: Hogrefe.

- Franke, J. & Kühlmann, T. (1995): Organisationsdiagnostik. In: Greiff, S., Holling, H. & Nischolson, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie: internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim: Beltz PVU, S. 350-353.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: DBW 1/1996, S. 21-39.
- Lewin, K. (1982): Feldtheorie. Kurt-Lewin-Werkausgabe. Band 4. Frankfurt: Klett Cotta.
- Müller, H.-J. (2009): Organisationsdiagnostik im Non Profit-Sektor: Eine empirische Studie zu organisationaler Identifikation, Leistung, Accountability und Spiritualität in christlichen Organisationen. Saarbrücken: VDM-Verlag.
- Rosenstiel, L. v. (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sackmann, S. (1990). Diagnose von sozialen Systemen. In: Fatzer, G. & Eck, C. (Hrsg.): Supervision und Beratung. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 341-361.
- Ulber, D. (2006): Organisationsdiagnose an Schulen. Entwicklung eines Survey-Feedback-Instruments zur Bestandsaufnahme im Schulentwicklungsprozess. Münster: Waxmann.
- Weisbord, M. (1984): Organisationsdiagnose: Ein Handbuch mit Theorie und Praxis. Karlsruhe: Bratt Institut für Neues Lernen.

Schriftenreihe für angewandtes Management

herausgegeben von Prof. Dr. Christian Werner

Band 4: Christian Werner, Martin Elbe (Hrsg.): **Handbuch Organisationsdiagnose**

2013 · 324 Seiten · ISBN 978-3-8316-4184-0

Band 3: Stefan Ebner: **Familienexterne Nachfolgeregelung** · Typenspezifische Handlungsempfehlungen für selbständige Unternehmer in Familienunternehmen

2011 · 304 Seiten · ISBN 978-3-8316-4111-6

Band 2: Andreas Beyer, Claudius Schikora, Alexander Dibelius (Vorwort): **Regulation light – Germany's Entry Standard**

2010 · 200 Seiten · ISBN 978-3-8316-0980-2

Band 1: Erich R. Utz: **Modelling and Measurement Methods of Operational Risk in Banking**

2008 · 292 Seiten · ISBN 978-3-8316-0796-9

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:

Herbert Utz Verlag GmbH, München

089-277791-00 · info@utzverlag.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 3000 lieferbaren Titeln: www.utzverlag.de