

3. Diagnostik-Kongress 2002
– Diagnostik und Intervention –
Sektion III

Varianten der Organisationsdiagnose

– Methoden und Effekte –

Claus D. Eck, IAP, Zürich

„Ich bin nicht nur überzeugt, dass das, was ich sage, falsch ist, sondern auch das, was man dagegen sagen wird. Trotzdem muss man anfangen, davon zu reden.

Die Wahrheit liegt bei einem solchen Gegenstand nicht in der Mitte, sondern rundherum wie ein Sack, der mit jeder neuen Meinung, die man hineinstopft, seine Form ändert aber immer fester wird.“

Robert Musil (1922, in der Einleitung zu einem Essay)

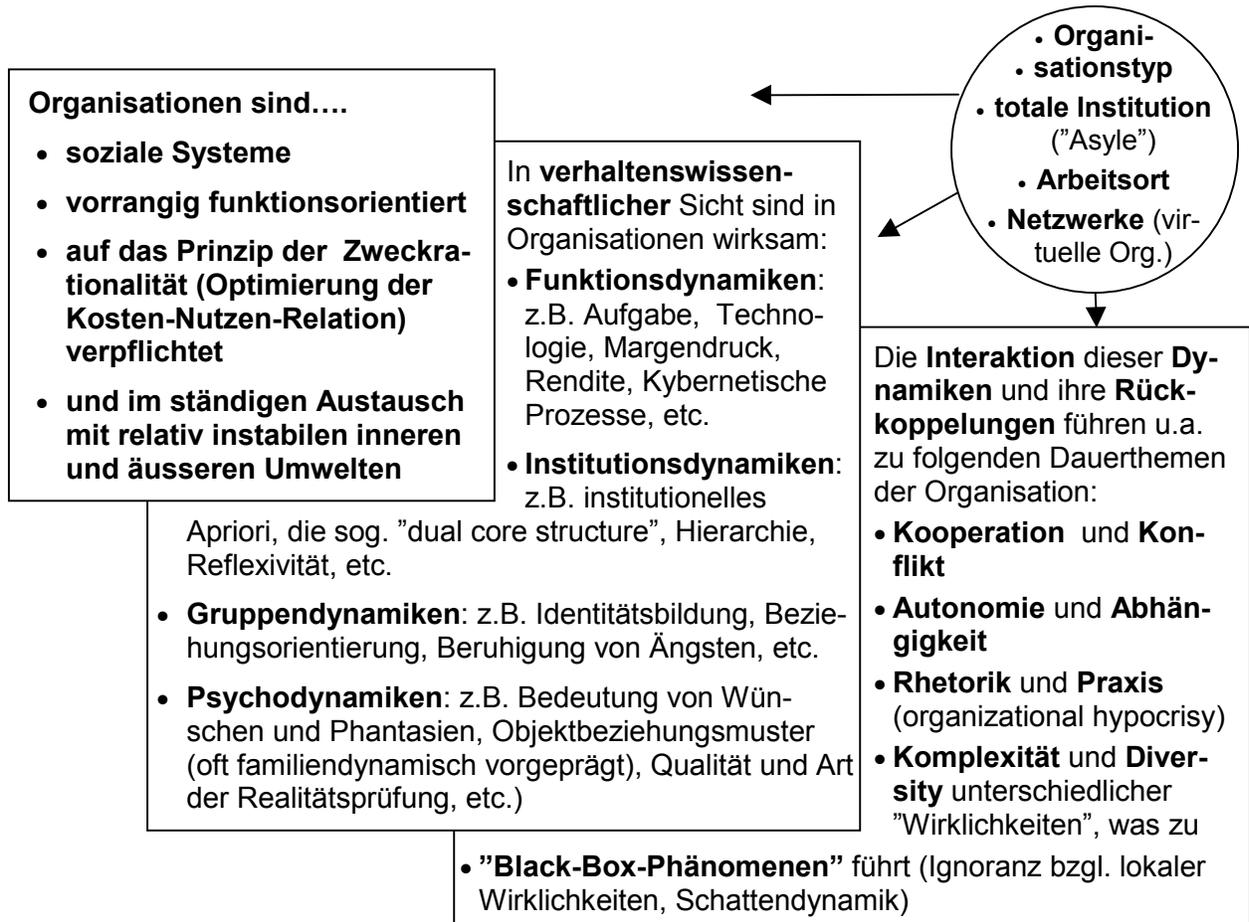
1. Wenn von Organisationsdiagnose im Zusammenhang mit Intervention gesprochen werden soll, ist – gerade wegen zahlreicher Berührungspunkte – eine Unterscheidung notwendig:

Organisationsanalyse	Organisationsdiagnose
<ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnis- und Handlungsperspektive: Betriebswirtschaft – Verwaltungswissenschaft – Soziologie • Zentrale Fragestellung: „Welche Ordnungen (Strukturen) und Regeln entstehen unter welchen Bedingungen und bringen welche Effekte (Ergebnisse, Zustände) hervor?“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnis- und Handlungsperspektive: Psychologie – Ethnoanalyse – Systemische Theorie – Managementandragogik • Zentrale Fragestellung: „Welche a) subjektive kognitive Prozesse führen b) zu welchen Wirklichkeiten und wie sind innerhalb dieser Referenzsysteme c) die Befindlichkeiten von wem und führen d) zu welchen Handlungsmustern?“

Im folgenden wird nur noch von der **Organisationsdiagnose** ausgegangen.

2. So wie eine Individualdiagnostik oder eine klinische Diagnostik – **vor** allen methodologischen Erwägungen – **ohne** ein gegebenes – und hoffentlich reflektiertes – Menschenbild oder eine Nosologie – ebenfalls kritisch zu reflektieren – nicht möglich ist, so gibt es keine Organisationsdiagnostik ohne implizite bzw. explizite Organisationstheorie. Die Reflexion der einer organisationsdiagnostischen Intervention zugrundeliegenden Theorie der Organisation und der Versuch, innerhalb des **BKS** (Berater-Klienten-Systems) eine **Konvergenz** bzgl. der "Bilder der Organisation" (vgl. G. Morgan, 1997) herzustellen, erhöht die Effektivität der organisationsdiagnostischen Intervention.

Ich schlage hier keine Definition vor, was eine Organisation sei, sondern zeige einige wesentliche **Elemente** einer interventionsrelevanten Organisationstheorie auf:



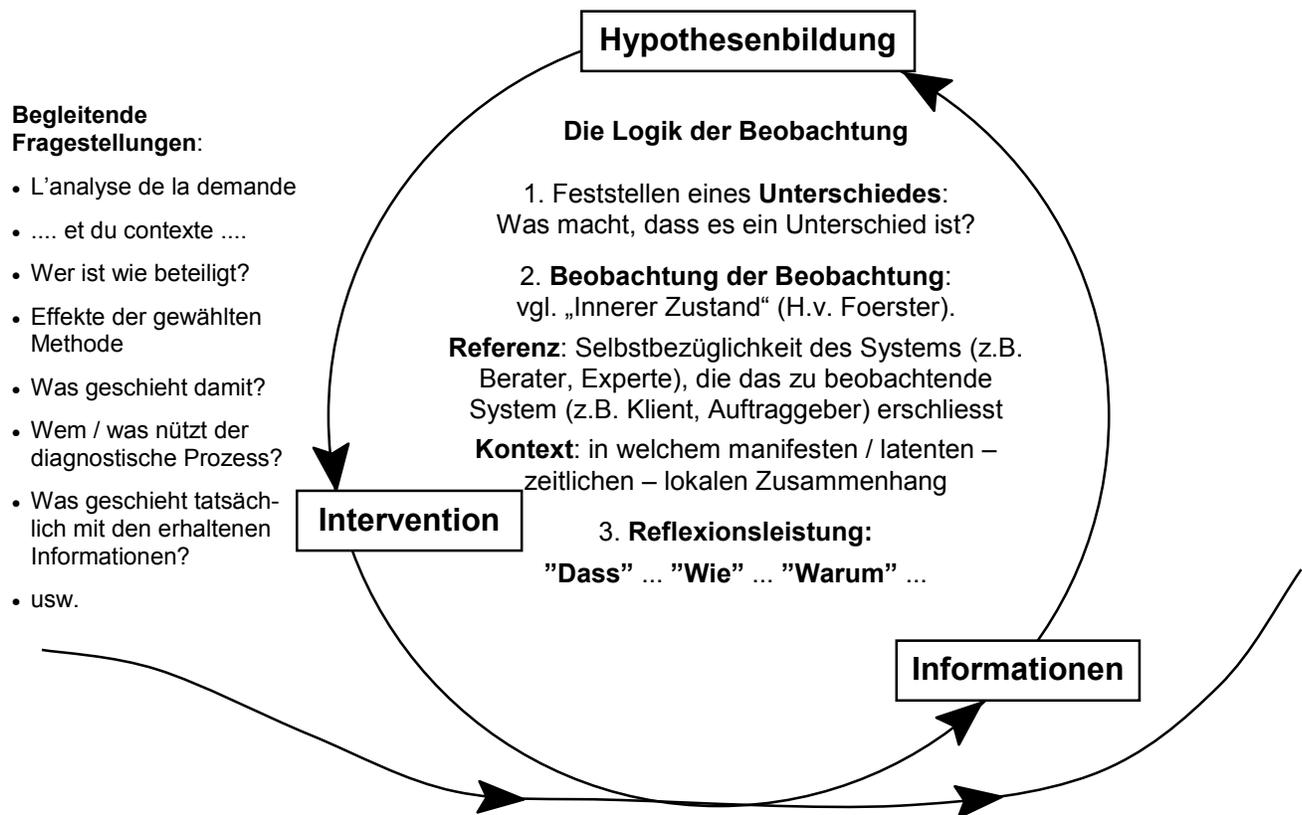
3. Für die Organisationsdiagnostik allgemein sind die Kriterien und Randbedingungen wie sie z.B. R.S. Jäger (1986, 1988) für diagnostische Interventionen vorgelegt hat, ebenfalls von Bedeutung und Nutzen.

Torsten M. Kühlmann und Joachim Franke haben die Organisationsdiagnostik 1989 wie folgt definiert:

„Wir verstehen unter der psychologischen Organisationsdiagnose die systematische und wissenschaftlich fundierte Erfassung, Analyse und Darstellung des in einer Organisation oder einem abgegrenzten Organisationsteil regelhaft auftretenden Verhaltens und Erlebens ihrer Mitglieder einschliesslich ihrer Wirkungszusammenhänge. Es handelt sich also um den Versuch einer Komplexitätsreduktion, die eine zielgerechte Heraushebung organisatorischer Merkmale und ihrer Zusammenhänge gestattet.“

T.M. Kühlmann – J. Franke, S. 631 – 651, dort S. 632 in E. Roth (Hrsg.) Organisationspsychologie Bd. 3 der Enzyklopädie der Psychologie D/III.

Diagnostische Prozesse in Organisationen



5. Bevor wir auf die Methodologie der Organisationsdiagnostik zu sprechen kommen, ist auf die **deontologische** Problematik hinzuweisen.

Deontologische Fragen der Organisationsdiagnostik	
H. Schulers (1982, S. 344) Mängel- bzw. Risikoliste im Zusammenhang organisationsdiagnostischer Interventionen	Monika Kils Kompetenzorientiertes Anforderungsprofil für OrganisationsdiagnostikerInnen (2000, S. 75-76)
<ul style="list-style-type: none"> • „Täuschung oder Missinformation • Beeinträchtigung/Schädigung/Belastung • Manipulation (ungewollte Einflussnahme und Veränderung) • Beschränkung der Teilnehmerfreiwilligkeit • Risiko von Neben- und Nachwirkungen 	<ul style="list-style-type: none"> • „Feldkenntnis zu haben, • umfassende Methodenkenntnis einschliesslich ihrer Wirkungen zu besitzen, • Untersuchungsleitungseffekte wahrzunehmen, • Einführungs-Know-How für den Beginn einer Organisationsdiagnose zu besitzen, dies schliesst den Umgang mit Forschungsreaktanz und schlechten Vorerfahrungen der Betroffenen ein,

<ul style="list-style-type: none"> • Deprivation • Verletzung von Würde und Selbstachtung • Verletzung der Privatsphäre • Verletzung der Vertraulichkeit persönlicher Informationen und Daten • Etablierung unwürdiger sozialer Machtrelationen.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • sich der Vorbild- und Modellfunktion bewusst zu sein, d.h. die Glaubwürdigkeit in Bezug auf den postulierten Offenheitsanspruch gewährleisten zu können und nicht mit einer misstrauisch kontrollierenden Untersuchungsausrichtung ein „restriktives“ Menschenbild zu repräsentieren, • Fähigkeit zur Perspektivenübernahme zu entwickeln, dies bezieht die Fähigkeiten des Zuhörens, Sehens, der Toleranz und Demut mit ein, • ethische Grundsätze einzuhalten (z.B. in Bezug auf die Unversehrtheit der Person, die Verschwiegenheit, die Berücksichtigung des „kategorischen Imperativs“ und die Verpflichtung, dass andere Forschende auch nach der Diagnose noch Zugang zur Organisation bekommen können).“
--	--

6. Bezüglich der **Methodologie** organisationsdiagnostischer Intervention lässt sich folgende Übersicht geben:

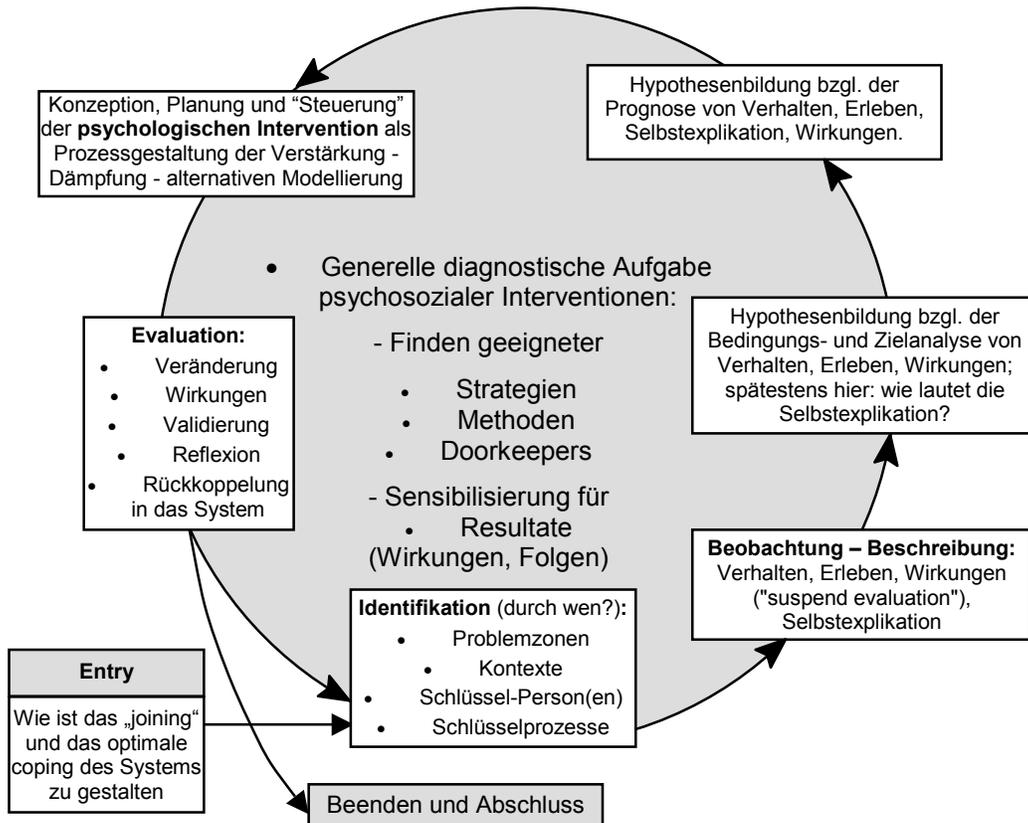
Datenquellen und Methoden der Organisations-Diagnose	
beruhend auf vorwiegend rationaler Logik	beruhend auf vorwiegend nicht-rationalen Logiken
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse von Dokumenten: Organigramme, Protokolle, Dienstweisungen, Vorschriften, Stellenbeschreibungen, Organisationshandbücher, spezielle Handbücher (z.B. für Störungen und besondere Vorkommnisse usw.). 2. Organisations- und betriebswirtschaftliche Statistiken: z.B. allgemeine Personaldaten, Krankenstand, Unfallzahlen, Fluktuation, Produktionsziffern, Investitionsziffern. 3. Befragung von Schlüsselpersonen und Experten: mündliche oder schriftliche Befragung von Personen, von denen angenommen wird, dass sie die geltenden organisationalen Regelungen erlassen haben und/oder kontrollieren – bzw. von Experten, die in spezifischen Teilbereichen bei der Erlassung und/oder Kontrolle von Regelungen mitwirken. 	<p>Hier existieren eine Fülle von Methoden und Techniken. Sie lassen sich einordnen bzw. als heuristisches Schema verwenden nach der Kombination folgender Elemente und Kriterien: Organisationsdiagnostik beruht auf der gelungenen Synthese professioneller, kritischer Reflexion, Kreativität und Intuition.</p> <p>Akteure: wenige, determinierte (z.B. Schlüsselpersonen) bis zu: viele, nicht-determinierte (z.B. Zukunftswerkstatt, Open Space).</p> <p>Fokus: definiert (z.B. Person – Funktion [z.B. 360° Feedback – Situations- bzw. Ursachenanalyse] bis zu: allgemein, unspezifisch [z.B. SOFT-Analyse – Befindlichkeiten – Axiomeanalyse]).</p>

<p>4. Befragung von Mitarbeitern: mündliche, häufig jedoch schriftliche Befragung von Organisationsmitgliedern auf verschiedenen organisationalen Ebenen.</p> <p>5. Beobachtungen am Arbeitsplatz, von Sitzungen usw.</p> <p>6. Gruppengespräche.</p> <p>7. Analyse von Interaktionen: zum Beispiel Soziometrie, Netzwerkanalyse, Interaktions-Prozess-Analyse (S. 460).</p> <p>Quelle: A. Büssing: Organisationsdiagnose, in: H. Schuler (Hrsg.): Organisationspsychologie, 1993, S. 445 – 479</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explizite Diagnostik • Tendenz zur Standisierung. • Die Rollengestaltung von Expertensystem und Klientensystem ist klar getrennt. Tendenz, die Experten emotional nicht involviert sein zu lassen (sog. „Unparteilichkeit“). 	<p>Zeithorizont: Vergangenheit (Geschichte) – Gegenwart (Aktuelles) – Zukunft (Szenario-Methode, Delphi-Methode)</p> <p>Mediale Gestaltung: Beobachtung – Beschreibung – Gespräche narrativ (Geschichten-orientiert), expressiv (z.B. Malen), szenisch (Soziometrie, Aufstellungen [Skulpturieren], Visualisierung) etc.</p> <p>Rollengestaltung: Rollen der Experten und Klienten sind offen: Tendenz zur Selbsterforschung und Fraglichkeit der „Unparteilichkeit“ □ Aktionsforschung.</p> <p>Implizite Diagnostik: generativer Dialog (thought recognition nach David Bohm [1998]) – Renko (Th. Böhm [2001]) – Aktionsforschung (K. Lewin) etc.</p> <p>Methodensammlungen: E. König – G. Volmer (1996), R. Königswieser – A. Exner (1998), K.W. Vogel (1990) – G. Turnheim (1993), M. z. Bosen – C. Falek (2001) u.v.a.</p>
---	--

7. Zusammenfassung

Organisationen sind hoch komplexe und dynamische, d.h. lebendige Organismen. Ihr erfolgreiches Überleben steht im Zusammenhang damit, dass Organisationen "sich selbst und ihre Umwelt interpretierende Organismen" sind (L.R. Pondy – I.I. Mitroff, 1979). **Organisationsdiagnosen** sind demzufolge nie mehr als Interpretationen inmitten anderer Interpretationen (vgl. Zitat R. Musil, 1922). Damit diese intentionalen Interpretationen (Diagnosen) anschlussfähig zu den laufenden Interpretationen (Selbstexplikation) sind, bedarf es subtiler Planung und Vorgehensweisen, veranschaulicht im nachstehenden Modell:

Design und Planung diagnostischer Interventionen



8. Literaturhinweise

- Baitsch, Ch. 1998 Organisationsdiagnosen in komplexen Systemen.
In: U. Imoberdorf et al.: Psychodiagnostik von Individuen, Gruppen und Organisationen.
Stuttgart, Hirzel
- Bohm, D. 1998 Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen.
Stuttgart, Klett-Cotta
- Böhm, T. 2001 Renko – oder: Wie werden wir dialogfähig?
In: Rudolf Attems et al.: Führen zwischen Hierarchie und Komplexität nutzen – Selbstorganisation wagen, S. 21-28
Zürich, Versus
- Bonsen, M. zur – Maleh, C. 2001 Appreciative Inquiry (AI). Der Weg zu Spitzenleistungen
Weinheim, Beltz
- Büssing, A. 1993 Organisationsdiagnose
in H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie
Bern, Huber
- ders. 2002 Psychosoziale Interventionen als Inszenierung
Zürich, IAP
- ders. 1988 Psychologische Diagnostik
München, Psychologie Verlags Union
- Eck, C.D. 1992 Diagnostik und Selektion. Ein Überblick.
in U. Imoberdorf et al.: Psychodiagnostik heute. Beiträge aus Theorie und Praxis
- ders. 2002 Psychosoziale Interventionen als Inszenierung
Zürich, IAP
- Foerster, H.v. 1984 Sicht und Einsicht
Braunschweig, Vieweg
- Hartkemeyer, M.J.F. – Freeman, D.L. 1998 Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs.
Stuttgart, Klett-Cotta
- Jäger, R.S. 1986 Der diagnostische Prozess. Eine Diskussion psychologischer und methodischer Randbedingungen.
Göttingen, Hogrefe
- ders. (Hrsg.) 1988 Psychologische Diagnostik
München, Psychologie Verlag Union
- Kil, M. 2000 Organisationsforschung an Volkshochschulen. Von der Organisationsdiagnose zum Beratungsanlass.
In: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 46, S. 71-80
DIE, Frankfurt am Main

- König, E. – Volmer, G. 1996 Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden.
Weinheim, Deutscher Studien Verlag
- Königswieser, R. – 1998 Systemische Intervention. Architekturen und Designs für
Berater und Veränderungsmanager.
Exner, A. Stuttgart, Klett-Cotta
- Kühlmann, T. – 1989 Organisationsdiagnose.
Franke, M. in: E. Roth (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Serie 3:
Arbeits-Organisations-Wirtschaftspsychologie, Bd. 3:
Organisationspsychologie, S. 631-652
Göttingen, Hogrefe
- Morgan, G. 1997 Bilder der Organisation
Stuttgart, Klett-Cotta
Organizational hipocrisy
- Pondy, L.R. – Mitroff, I.I. 1979 Beyond open systems models of organizations.
In: B.M. Staw (Ed.): Research in organizational behaviour –
Vol. 1, p 3-40
Greenwich, London, JAL-Press
- Schuler, H. 1982 Ethische Probleme der Feldforschung.
In: J.L. Patry (Hrsg.): Feldforschung S. 341-364
Bern, Huber
- Srivastava, S. – 1990 Appreciative Management and Leadership. The power of
Coopersider, D.L. (Ed.) positive thought and action in organizations.
San Francisco, Jossey-Bass
- Turnheim, G. 1993 Chaos und Management
Wien, Manz
- Vogel, K.W. 1990 Mutiges Management.
Arbeitsbücher in 3 Bänden
Hamburg, Iskopress