

Jörg Felfe · Detlev Liepmann

Organisations- diagnostik

Kompendien

Psychologische Diagnostik

Band 10

HOGREFE



Organisationsdiagnostik

Kompendien Psychologische Diagnostik

Band 10

Organisationsdiagnostik

von Prof. Dr. Jörg Felfe
und Prof. Dr. Detlev Liepmann

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Franz Petermann und Prof. Dr. Heinz Holling

Organisations- diagnostik

von Jörg Felfe
und Detlev Liepmann

HOGREFE  GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN

Prof. Dr. Jörg Felfe, geb. 1963. 1983-1988 Studium der Psychologie in Bochum und Berlin. 1991 Promotion. 2003 Habilitation. Trainer, Berater und Coach. Seit 2006 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Siegen. Arbeitsschwerpunkte: Führung, Commitment, Personalentwicklung, Mitarbeiterbefragungen.

Prof. Dr. Detlev Liepmann, geb. 1942. 1964-1968 Studium der Psychologie und Mathematik in Berlin. 1975 Promotion. 1980 Habilitation. Seit 1983 Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Freien Universität Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Organisations- und Strukturanalysen, Organisationsberatung, Evaluationsstrategien, Eignungsdiagnostik, Marketinganalysen, Meinungsforschung.

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.

© 2008 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag
Toronto · Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gesamtherstellung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten

Printed in Germany

Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN: 978-3-8017-1702-5

Vorwort der Herausgeber

Die Methoden der Psychologischen Diagnostik dienen der Erhebung und Aufbereitung von Informationen, um begründete Entscheidungen zu treffen. Heute bietet die Psychologische Diagnostik ein großes Spektrum an Erhebungsverfahren, das von systematischen Ansätzen zur Befragung und Beobachtung bis zum Einsatz psychometrischer Tests und physiologischer Methoden reicht. Immer schwieriger wird die gezielte Auswahl geeigneter Verfahren und die Kombination verschiedener Ansätze im Rahmen einer ökonomischen Diagnosestrategie.

Unsere Buchreihe möchte aktuelles Wissen über diagnostische Verfahren und Prozeduren zur Weiterentwicklung der Psychologischen Diagnostik zusammenstellen. Wir als Herausgeber der Buchreihe erwarten, dass zukünftig die Kompetenzen der Psychologischen Diagnostik verstärkt nachgefragt werden. Es handelt sich hierbei um Basiskompetenzen psychologischen Handelns, denen in den letzten beiden Jahrzehnten im deutschen Sprachraum relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Zukünftig sollten Problemanalysen und Problemlösungen vermehrt auf dieses gut fundierte Fachwissen der Psychologie zurückgreifen.

Die einzelnen Bände dieser Reihe konzentrieren sich jeweils auf spezifische psychologische Themengebiete wie zum Beispiel Affektive Störungen oder Aufmerksamkeit. Durch diese Spezifikation können diagnostische Fragen im Rahmen der einzelnen Themen intensiver als in der Standardliteratur abgehandelt werden. Zudem kann eine engere Verbindung zwischen theoretischen Grundlagen und den diagnostischen Fragestellungen erfolgen.

Diese Reihe möchte dem Praktiker eine Orientierung und Vorgehensweisen vermitteln, um in der Praxis eine optimale Diagnosestrategie zu entwickeln. Kurzgefasste Übersichten über die aktuellen Trends, praxisnahe Verfahrensbeschreibungen und Fallbeispiele erleichtern auf verschiedenen Ebenen den Zugang zum Thema. Ziel der Reihe ist es somit, die diagnostische Kompetenz im Alltag zu erhöhen. Dies bedeutet vor allem

- diagnostische Entscheidungen zu verbessern,
- Interventionsplänen besser zu begründen und
- in allen Phasen der Informationsgewinnung die Praxiskontrolle zu optimieren.

Unser Anspruch besteht darin, bestehende Routinen der Psychologischen Diagnostik kritisch zu durchleuchten, Bewährtes zu festigen und neue Wege der Diagnostik, zum Beispiel im Rahmen computerunterstützter Vorgehensweisen und neuerer testtheoretischer Ansätze, zu etablieren.

Mit unserer Buchreihe möchten wir in den nächsten Jahren schrittweise und systematisch verschiedene Anwendungsbereiche der Psychologischen Diagnostik bearbeiten. Pro Jahr sollen ein bis zwei Bände publiziert werden, wobei jeder Band zirka 120 bis 150 Druckseiten haben soll. Folgende Bände sind in Vorbereitung:

Forensisch-psychologische Diagnostik
Persönlichkeitsdiagnostik
Sprachdiagnostik

Die Reihe startete mit Fragestellungen der Klinischen Diagnostik und wird sich schrittweise auf andere Gebiete erweitern. Wir wünschen uns hierzu einen intensiven Austausch mit unseren Lesern.

Bremen und Münster, im Juli 2007

*Franz Petermann
und Heinz Holling*

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	9
2	Organisationsdiagnostik: Was ist das?	13
2.1	Definitionen und Gegenstand	13
2.2	Theorien der Organisation	15
2.3	Nutzen der Organisationsdiagnostik	21
3	Ziele von Organisationsdiagnostik	24
4	Anwendungsfelder und Strategien	26
4.1	Organisationsentwicklung, Lernende Organisation	26
4.2	Total Quality Management (TQM)	29
4.3	Frühaufklärungssysteme	30
4.4	Personalentwicklung und Qualifizierung	32
4.5	Gesundheitsförderung	34
5	Methodische Besonderheiten	38
5.1	Ebenen der Analyse	38
5.2	Analysen und Kennziffern	39
5.3	Erhebungsverfahren	40
5.4	Probleme und Grenzen der Interpretation	43
5.4.1	Validität von Ergebnissen	43
5.4.2	Interpretation von Ursachen und Wirkungen	46
6	Inhalte, Dimensionen und Kategorien	47
6.1	Arbeitsplatz	50
6.1.1	Anforderungen und Ressourcen	52
6.1.2	Belastungen und Stressoren	55
6.2	Interaktion	59
6.2.1	Führung	59
6.2.2	Kommunikation	66

6.2.3	Teamdiagnose	68
6.3	Organisation	71
6.3.1	Arbeitsorganisation	71
6.3.2	Psychologischer Kontrakt und organisationale Unterstützung	78
6.3.3	Ethik	79
6.3.4	Kultur	81
6.4	Erleben und Befinden	85
6.4.1	Arbeitszufriedenheit	85
6.4.2	Commitment	89
6.4.3	Gesundheit	92
6.5	Leistung und Verhalten	99
6.5.1	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	100
6.5.2	Persönliche Initiative	102
6.5.3	Kreativität, innovatives Verhalten und Veränderungs- bereitschaft	103
6.6	Kurzscreening	107
6.7	Gütekriterien ausgewählter Instrumente	108
7	Perspektiven und Ausblick	120
7.1	Work-Life-Balance	120
7.2	Qualitätsstandards und Qualitätssicherung	122
	Literatur	126

1 Einleitung

Die psychologische Organisationsdiagnose dient dazu, das regelhafte Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren. Das geschieht mit dem Ziel, organisationale Handlungsfelder aufzudecken und Organisationsentwicklungsmaßnahmen vorzubereiten, zu begleiten und zu evaluieren (Kleinmann & Wallmichrath, 2004, S. 654). Nahezu jede Maßnahme oder Intervention in Betrieben, Unternehmen oder Organisationen ist auf irgendeiner Form von Diagnose begründet, die die Intervention legitimiert und Qualität, Ausmaß und Richtung bestimmt. Eine weitere Bedeutung hat die Diagnose im Rahmen der Evaluation durchgeführter Maßnahmen. Das gilt besonders wenn Veränderungen über die Zeit analysiert werden können. Damit bildet eine „Erstdiagnose“ die Grundlage für den Vergleich mit späteren Diagnosen.

Organisationsdiagnostik kann nicht als ein rein technologisches Wissen im Sinne eines objektiven Messverfahrens verstanden werden, sondern ist immer im Zusammenhang mit den jeweiligen Konzepten der Organisationsentwicklung bzw. des organisationalen Wandels verbunden (Changemanagement), in deren Rahmen die Diagnostik stattfindet. Danach unterscheiden sich zum Beispiel Akteure und Initiative. So lassen sich Modelle der Veränderung und Entwicklung, bei denen die Mitarbeiter selbst als Experten vor Ort, legitimiert durch Erfahrungsvorsprung und realitätsnahe Einschätzung eine zentrale Rolle spielen von Konzepten unterscheiden, bei denen externe oder interne Fachleute, legitimiert durch hohe Fachkompetenz, Spezialistenwissen und ggf. Unabhängigkeit (interessenneutral) als die wesentlichen Kräfte angesehen werden. Damit verbunden sind auch unterschiedliche Veränderungsrichtungen: Die Bottom-up-Strategie, bei der die Initiative und Beteiligung der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht (Betroffene zu Beteiligten machen, bzw. Partizipation) bzw. die Top-down-Strategie, bei der Veränderungen in erster Linie von oben durch die Geschäftsleitung oder das Management initiiert und durchgesetzt werden.

Inwieweit und in welcher Form Mitarbeiter einbezogen werden, hängt auch von den impliziten Theorien zur Rolle und Bedeutung der Mitarbeiter und zur Funktionsweise von Organisationen ab. Wird die Organisation aus einer mechanistischen Perspektive in Analogie zu einer Maschine verstanden, stellt das Personal ebenfalls einen Teil dieser Maschine dar, dessen Zustand diagnostiziert und ggf. zu verändern ist oder als Indikator im Sinne eines

Messfühlers für den Zustand des Systems interpretiert wird. Effizienz und störungsfreies Funktionieren sind aus dieser technischen Perspektive wesentliche Kriterien. Werden die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen und Motiven in den Mittelpunkt gerückt, steht die Sichtweise der Organisation als soziales System im Vordergrund.

Den „human factors“ wird zentrale Bedeutung für den Erfolg der Organisation beigemessen. Informationen der Mitarbeiter haben hier nicht wie im technischen Modell nur die Funktion, als ein Indikator neben anderen Auskunft über Systemzustände zu geben, sondern bilden den wesentlichen Teil der Organisation ab. Stattdessen sind Kommunikation und Feedback zentrale Funktionen, die zum Funktionieren des sozialen Systems beitragen, indem sie auch wichtige soziale Bedürfnisse der Organisationsmitglieder befriedigen. Organisationsdiagnose wird hier als zentrales Instrument betrachtet, mit dem Kommunikation und Feedback gefördert werden.

Werden die Mitarbeiter eher als Partner der Geschäftsleitung betrachtet, steht die Überlegung im Vordergrund, die Kompetenz und die Erfahrung der Mitarbeiter zu nutzen und Verantwortung zu übertragen. Die Mitarbeiter sind damit in der Rolle von Experten und Ratgebern, die aktiv bei der Lösung von Problemen und Durchführung von Maßnahmen beteiligt werden. Damit wird die Diagnostik zu einem Einbindungs- und Partizipationsinstrument. Borg (2000) spricht in diesem Zusammenhang von Auftau- und Einbindungsmanagement Programmen (AEMP).

Damit handelt es sich beim Thema Organisationsdiagnose um ein Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie mit hoher praktischer Relevanz. Umso auffälliger ist es, dass die Organisationsdiagnose im Themenspektrum und Fächerkanon der Arbeits- und Organisationspsychologie nur eine Randposition einnimmt. Diese Einschätzung teilen auch Kleinmann und Wallmichrath (2004): „In aktuellen Lehrbüchern der Arbeits- und Organisationspsychologie wird das Thema Organisationsdiagnose eher am Rande behandelt“ (S. 653).

Die Gründe hierfür dürften unterschiedlicher Art sein. Eine Erklärung ist sicherlich darin zu suchen, dass die Arbeits- und Organisationspsychologie das Individuum als Ausgangspunkt nimmt und darauf ihr Hauptaugenmerk legt. Während sich personenbezogene Diagnostik mit Fähigkeiten und Fertigkeiten einzelner Mitarbeiter bzw. Bewerber beschäftigt, interessieren individuelle Unterschiede bei der Organisationsdiagnostik nur insofern als sie Zusammenhänge zu organisationalen Gegebenheiten aufweisen. In der Arbeits- und Organisationspsychologie sind es zunächst die individuellen Leistungsvoraussetzungen der einzelnen Mitarbeiter, die im Mittelpunkt stehen. Hierzu zählen Einstellungen wie Zufriedenheit und Commitment, aber auch individuelle Motive, Bedürfnisse und Ziele. Individuelle

Kompetenzen und Qualifikationen spielen ebenfalls eine zentrale Rolle für die Erklärung von unterschiedlicher Leistung. Entsprechend kann die Berufseignungsdiagnostik als Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie auf eine hundertjährige Geschichte zurückblicken. Diese Tradition hat zahlreiche Verfahren, theoretische Modelle und methodisches Wissen zur Personalauswahl hervorgebracht. Das mag ein Grund dafür sein, dass „... der empirisch begründete Erkenntnisstand in der Organisationsdiagnose weit hinter dem personenbezogener Diagnostik liegt ...“ (Kleinmann & Wallmichrath, 2004, S. 653).

Ein weiterer Grund mag in der Komplexität des Gegenstands zu finden sein. Porter, Lawler und Hackmann (1975) definieren Organisationen als zeitlich stabile, aus Individuen und Gruppen zusammengesetzte, zielgerichtet zweckrationale und gegenüber der Umwelt offene strukturierte Systeme. Die Diagnose eines solch komplexen Gegenstands umfasst individuelle (Motive, Zufriedenheit, Leistung), und gruppenbezogene Merkmale (Führung, Zusammenhalt, Klima) sowie Aspekte, die die Organisation als Ganzes (Kultur, Struktur) ausmachen. Daraus resultiert die Schwierigkeit, einen einheitlichen theoretischen Rahmen zu entwickeln, der die unterschiedlichen Aspekte gleichermaßen berücksichtigt und aufeinander bezieht. Stattdessen werden Theorien und Konzepte unterschiedlicher Disziplinen oder Teilwissenschaften herangezogen, um dem Gegenstand gerecht zu werden. Im Rahmen der jeweiligen Hauptdisziplinen bleibt die Organisationsdiagnose dann jedoch ein spezieller Anwendungsfall und damit randständig.

Nicht zuletzt wird das Thema von Praktikern eher pragmatisch angegangen. Das bedeutet, dass innerbetriebliche Entscheidungs- und Verantwortungsträger sowie externe Unternehmensberater Konzepte und Instrumente entwickelt haben, mit denen sich die anstehenden Fragestellungen und Probleme vor Ort bearbeiten lassen. Allerdings werden dieses Wissen und die so entwickelte technologische Praxis nicht offen kommuniziert und publiziert. Sie bleiben damit weitgehend unreflektiert und unüberprüft. Der Mangel an „Wissenschaftlichkeit“ kann kaum den Praktikern vorgeworfen werden. Stattdessen ist die Wissenschaft gefordert, bestehendes theoretisches, wie auch praktisches Wissen zu systematisieren, und damit die Voraussetzung für eine Weiterentwicklung des Gebiets zu schaffen.

In diesem Sinn gibt dieses Buch einen überblicksartigen Einstieg zum Thema Organisationsdiagnostik. Es wendet sich gleichermaßen an Praktiker, Studierende und Fachkollegen, die sich einen raschen Überblick über die wichtigsten Theorien, Konzepte und Instrumente der Organisationsdiagnostik verschaffen wollen. Es versteht sich von selbst, dass ein Überblick immer auswählen bedeutet und damit unvollständig bleiben muss. Interessierten Praktikern mit konkreten Anwendungsproblemen bietet dieser Band möglicherweise eine Entscheidungs- und Orientierungshilfe bei der Aus-

wahl konkreter Ansätze und Instrumente. Für weitere Details und die konkrete Umsetzung wird dann auf die jeweilige Literatur verwiesen.

Das Buch gliedert sich in zwei Teile, einen eher theoretischen ersten Teil mit den Kapiteln 2 bis 5 und einen zweiten Teil (Kap. 6), in dem konkrete Instrumente und Skalen, die für die Organisationsdiagnose genutzt werden können, vorgestellt werden. In Kapitel 2 werden als theoretische Grundlage zunächst Definitionen vorgestellt und eine Gegenstandsbestimmung vorgenommen (Kap. 2.1). Den Hintergrund hierfür liefern unterschiedliche Theorien der Organisation, die anschließend kurz vorgestellt werden (Kap. 2.2), bevor Ziele und Gebiete (u. a. Gesundheitsförderung, Qualitätsmanagement) sowie Nutzen und Bedeutung der Organisationsdiagnostik diskutiert werden (Kap. 2.3). Die wesentlichen Ziele der Organisationsdiagnostik wie z. B. Partizipation oder die Evaluation von Maßnahmen sind im Kapitel 3 zusammengefasst. Das folgende Kapitel 4 gibt einen Überblick über die wichtigsten Anwendungsfelder und Strategien, in deren Zusammenhang Organisationsdiagnostik von Bedeutung ist. Hierzu gehören u. a. Qualitätsmanagement, betriebliche Gesundheitsförderung sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Anschließend werden methodische Fragen und Probleme diskutiert (Kap. 5). Dabei geht es um unterschiedliche methodische Zugänge, die Validität von Erhebungsinstrumenten und die Interpretation von Ergebnissen.

In Kapitel 6 werden konkrete Erhebungsverfahren, die zur Diagnose einzelner Merkmalsbereiche genutzt werden können, vorgestellt. Diese umfangreichere Übersicht ist nach Merkmalsbereichen gegliedert. Wir beginnen mit Merkmalen des Arbeitsplatzes, anschließend werden Instrumente zum Bereich Interaktion und Organisation vorgestellt. Es folgen Instrumente zur Erfassung von Erleben und Verhalten. Die einzelnen Unterabschnitte sind so aufgebaut, dass zunächst die zentralen Konstrukte theoretisch erläutert werden, dann Diagnoseinstrumente mit Beispieltitems präsentiert werden und abschließend wichtige empirische Ergebnisse berichtet werden. Zuletzt werden die Gütekriterien für die meisten der vorgestellten Instrumente und Skalen berichtet. Im Ausblick (Kap. 7) werden zukünftige Entwicklungslinien aufgezeigt.

2 Organisationsdiagnostik: Was ist das?

2.1 Definitionen und Gegenstand

Organisationen sind zweckgerichtete soziale Gebilde mit einer formalen Struktur. Diese Struktur wiederum ist durch ein System von Regeln, welches die arbeitsteiligen Beziehungen zwischen Mitgliedern der Organisation festlegt und die Aktivitäten auf die Erreichung des verfolgten Zieles ausrichtet, gekennzeichnet. Kieser und Kubicek (1992) bieten vor diesem Hintergrund folgende Definition an, die Ausgangspunkt für eine Organisationsdiagnose sein kann. Organisationen sind demzufolge soziale Gebilde,

- a) die *dauerhaft*
- b) ein *Ziel* verfolgen
- c) und eine *formale Struktur* aufweisen, mit deren Hilfe
- d) *Aktivitäten der Mitglieder*
- e) auf das verfolgte *Ziel ausgerichtet* werden.

Weitgehende Einigkeit besteht darin, Organisationsdiagnostik als einen zielgerichteten Prozess zu definieren, der durch mehrere Abschnitte gekennzeichnet ist, durch den relevante Merkmale und Prozesse der Organisation, die für ihr Funktionieren und ihre Effektivität von Bedeutung sind, abgebildet werden sollen. Lawler, Nadler und Camman (1980) weisen darauf hin, dass eine effektive Organisation erst dann aufgebaut werden kann, wenn man versteht, wie die Organisation funktioniert. Dieses Verstehen setzt ein Sammeln valider Informationen über die Organisation und ihre Mitarbeiter voraus. Die zugrunde gelegten Modelle unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Komplexität und so besteht leicht die Gefahr, dass dieses Gebiet zu eng oder zu weit definiert wird. Das wesentliche Merkmal psychologischer Organisationsdiagnostik besteht darin, dass sie vor allem das *Erleben und Verhalten* der Organisationsmitglieder zum Gegenstand hat.

Organisationsdiagnostik ist ein komplexer Gegenstand

Psychologische Organisationsdiagnostik analysiert Erleben und Verhalten der Mitglieder

Im englischen Sprachraum finden sich für diesen Untersuchungsgegenstand der Organisationspsychologie die Begriffe *organizational diagnosis* (Weisbord, 1976; Harrison & Shirom, 1999), *organization assessment* bzw. *organizational assessment* (Lawler, Nadler & Cammann, 1980; Thierry, Koopman & de Gilder, 1998; Seashore, Lawler, Mirvis & Cammann, 1983) und *organizational measurement* (Price, 1972). Im deutschen Sprachraum hat sich vornehmlich der Begriff *Organisationsdiagnose* (Alderfer, 1977;

Unterschiedliche Begriffe