

I FRITZEN SAARLOUIS-FRAULAUTERN - BUCHBINDEI FRITZEN SAARLOUIS-FRAULAUTERN - BUCHBINDEI

Arthur Mayer  
(Herausgeber)

# Organisations- psychologie

C.E. Poeschel Verlag Stuttgart 1978

- Schein, E. H. (1976): Process consultation, in: Bennis, W. G./Benne, K. D./Chin, R./Corey, K. E. (Ed.): The planning of change. New York 1976, S. 327–331
- Schluchter, W. (1972): Aspekte bürokratischer Herrschaft. München 1972
- Six, B. (1974): Dimensionen von Organisationen. Diss. Bonn 1974 (unveröffentlicht)
- Staehe, W. (1973): Organisation und Führung soziotechnischer Systeme. Stuttgart 1973
- Stanfield, G. G. (1976): Technology and organisation structure as theoretical categories, in: Administrative Science Quarterly, 1976, 21, 489–493
- Starbuck, W. H. (1976): Organizations and their environments, in: Dunnette, M. D. (Ed.): Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago 1976, S. 1069–1124
- Strutz, H. (1976): Wandel industriebetrieblicher Organisationsformen. Stuttgart 1976

Hermann Brandstätter

## Organisationsdiagnose

*In der psychologischen Organisationsdiagnose, die als Teil einer umfassenden Systemanalyse aufgefaßt werden kann, wird die sozialpsychologische Organisations-  
theorie auf den konkreten Fall angewandt, um die Ursachen von Problemen organi-  
sierter sozialer Interaktion zu erkennen, die Wirkung möglicher Eingriffe zu progno-  
stizieren und den Erfolg von Eingriffen zu überprüfen. Organisationsdiagnostik ist die  
wissenschaftlich-systematische Darstellung der organisationsdiagnostischen Fragen und  
Verfahren.*

*Nach einigen Anmerkungen zu den organisationstheoretischen, meßtheoretischen  
und anthropologischen Voraussetzungen der Organisationsdiagnostik und einem Hin-  
weis auf die verschiedenen Klassen von Verfahren werden einige Bereiche bzw. Aspekte  
organisierter sozialer Interaktion (Organisationsstruktur, Kommunikation, Arbeits-  
gruppe, Konflikte und Humanvermögen) herausgegriffen, um organisationsdiagno-  
stische Fragestellungen und Untersuchungsverfahren zu veranschaulichen. Dabei wird  
jeweils auch die Beziehung zwischen theoretischen Aussagen über den betreffenden  
Phänomenbereich einerseits und diagnostischen Fragen andererseits angedeutet.*

*Abschließend wird auf den Zusammenhang zwischen Diagnose und Entscheidung  
hingewiesen, sowie ein im Rahmen der Evaluationsforschung entwickeltes Verfahren  
der Einschätzung des Nutzens von Entscheidungen dargestellt.*

1. Abgrenzung und Einordnung der psychologischen Organisationsdiagnostik
  - 1.1 Organisationsdiagnose als Teil der Systemanalyse
  - 1.2 Organisationstheoretische Voraussetzungen der Organisationsdiagnostik
  - 1.3 Meßtheoretische Voraussetzungen der Organisationsdiagnostik
  - 1.4 Anthropologische Voraussetzungen der Organisationsdiagnostik
  - 1.5 Organisationsdiagnose als organisatorischer Eingriff
2. Klassifikation organisationsdiagnostischer Verfahren
  - 2.1 Beobachtung
  - 2.2 Persönliche Befragung (Interview)
  - 2.3 Schriftliche Befragung (Fragebogen)
  - 2.4 Feldexperiment
  - 2.5 Dokumentenanalyse
3. Bereiche der Organisationsdiagnostik
  - 3.1 Organisationsstruktur
  - 3.2 Kommunikation
  - 3.3 Arbeitsgruppe
  - 3.4 Konflikte
  - 3.5 Humanvermögen

4. Problemdiagnose, Wirkungsprognose und Entscheidung
    - 4.1 Die Phasen des Entscheidungsprozesses
    - 4.2 Das Verfahren der mehrfachen Nutzenbestimmung
- Fragen  
Literatur

## 1. Abgrenzung und Einordnung der psychologischen Organisationsdiagnostik

### 1.1 Organisationsdiagnose als Teil der Systemanalyse

Der Zweck jeder psychologischen Organisationsdiagnose ist die Förderung organisatorischer Eingriffe zur besseren Erreichung von Zielen der Organisation und der Organisationsmitglieder. Sie umfaßt die Beschreibung und Bedingungsanalyse von Problemen organisierter, d. h. zweckrational gestalteter sozialer Interaktion, die Prognose der Wirkungen der in Erwägung gezogenen organisatorischen Eingriffe und die Erfolgskontrolle von Eingriffen (Evaluation von Maßnahmen). Da wir uns nur mit psychologischer, nicht mit ökonomischer oder technischer Organisationsdiagnose befassen, beziehen sich die diagnostischen Fragen, Meßverfahren und Befunde auch nur auf die verhaltensrelevanten Komponenten des Systems.

*Organisationsdiagnostik* ist die wissenschaftlich-systematische Darstellung der Verfahrensgrundsätze und Verfahrensweisen psychologischer Beschreibung und psychologischer Bedingungsanalyse der sozialen Eigenart und der spezifischen sozialen Probleme einer Organisation, sowie der Prognose und Bewertung individueller und sozialer Wirkungen organisatorischer Eingriffe.

Organisationsdiagnose und Organisationsgestaltung sind die beiden Anwendungsformen der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie. Die wissenschaftliche Verfahrenslehre der psychologischen Organisationsdiagnose und -gestaltung soll psychologische Organisationstechnologie heißen. Psychologische Organisationsdiagnostik ist also ein Zweig der psychologischen Organisationstechnologie. Psychologische Organisationstheorie und psychologische Organisationstechnologie machen zusammen die Organisationspsychologie aus.

Die Bezeichnung „psychologisch“ und „Psychologie“ sollten hier nicht in zu engem Sinne verwendet werden. Man könnte auch „verhaltenswissenschaftlich“ dafür einsetzen, eine Benennung, die weniger mit traditionellen Disziplinabgrenzungen (Psychologie, Sozialpsychologie, Soziologie) belastet ist und dem breiten Spektrum von Forschungsmethoden, Theorien und Technologien eher gerecht würde. Da aber der Verfasser Psychologe ist und besser mit dem psychologischen und sozialpsychologischen als mit dem soziologischen Teil des Spektrums vertraut ist, mag es bei „psychologisch“ und „Psychologie“ bleiben. „Verhaltenswissenschaftliche“ bzw. „psychologische“ Betrachtungsweise meint zum einen Konzentration wissenschaftlicher Analyse auf jene Vorgänge in

der komplexen Realität „Organisation“, die wesentlich von menschlichem Verhalten abhängig sind oder ihrerseits menschliches Verhalten beeinflussen. Zum anderen ist damit eine Abgrenzung spezifischer Theorien und Methoden zur Untersuchung individueller und sozialer Strukturen und Prozesse angedeutet.

Die hier zu skizzierende psychologische Organisationsdiagnose kann als Teil einer umfassenden Systemanalyse aufgefaßt werden, wenn man darunter die Analyse der Wirkungsweise eines individuellen realen Systems mit verschiedensten Methoden und unter vielfältigen Aspekten (psychologischen, soziologischen, historischen, ökonomischen, technischen etc.) versteht.

Dazu gehörten dann die mathematischen Verfahren der Unternehmensforschung (Operations Research) ebenso wie sozialwissenschaftliche Erhebungen, die Sammlung und Auswertung ökonomischer Daten zur Kosten-Nutzen- und Kosten-Effizienz-Analyse, Gutachten durch Sachverständige u. a. m. (vgl. DeGreene 1973, S. 198 f.). Ein spezieller Bereich daraus wäre z. B. auch die (technisch orientierte) arbeitswissenschaftliche und die (personorientierte) psychologische Arbeitsanalyse (= Arbeitsrollenanalyse).

Beziehungen bestehen auch zum betrieblichen Rechnungswesen als der Gesamtheit der Verfahren, mit denen die im Betrieb auftretenden Geld- und Leistungsströme mengen- und wertmäßig erfaßt und überwacht werden (Wöhe 1975, S. 677). Berührungspunkte mit der psychologischen Organisationsdiagnostik ergeben sich dabei vor allem mit der Kosten- und Leistungsrechnung, soweit sie sich auf personalpolitische Maßnahmen beziehen. Zu erwähnen ist hier insbesondere die in den letzten Jahren in verschiedenen Ansätzen entwickelte „Rechnungslegung über das betriebliche Humanvermögen“ (vgl. Schoenfeld, 1974).

### 1.2 Organisationstheoretische Voraussetzungen der Organisationsdiagnostik

Das soziale Gebilde „Organisation“ kann psychologisch unter zwei verschiedenen Perspektiven untersucht werden. Die eine stellt die Person in den Mittelpunkt, deren Handlungen zu einem wesentlichen Teil und in einem wesentlichen Ausmaß auf die Handlungen anderer Personen abgestimmt sind. Es wird untersucht, was eine Person in der sozialen Umwelt der Organisation erlebt, wie sie handelt und warum sie so oder so erlebt und handelt, wobei das Verhalten aus den Umweltbedingungen erklärt wird. Die in bestimmter Weise strukturierten und koordinierten Handlungen der anderen gelten dabei als soziale Umwelt der Person, die neben der physischen (Räumen, Maschinen, Wegen) die Möglichkeiten, Anreize und Konsequenzen des Verhaltens einer Person in beträchtlichem Maße festlegt. Die andere psychologische Betrachtungsweise richtet das Augenmerk auf die soziale Interaktion (zwischenmenschliche Ereignisse) und versucht, Interaktionsmuster aufzufinden und zu erklären. Obwohl bisher wenig entwickelt und nur selten konsequent eingehalten, ist sie eine bedeutsame und erfolgversprechende Alternative zur personorientierten Psychologie der Organisation.

Die psychologische Organisationstheorie, wie wir sie hier verstehen wollen, stellt sich also mindestens eine der folgenden beiden Aufgaben:

1. Erlebens- und Handlungsweisen einer Person daraus zu erklären, daß sie in eine organisierte Interaktionsstruktur bestimmter Art einbezogen sind.

2. Die Entstehung und Veränderung organisierter Interaktionsstrukturen zu analysieren.

Den Unterschied sollen Beispiele verdeutlichen: Die Untersuchung der Frage, wie eine Integration zwischen den Interessen der Person und der Organisation erreicht wird, ist der ersten Aufgabe zuzuordnen. Inhalte, Wege und Häufigkeit der Kommunikation (= Nachrichtenübermittlung) zwischen den Personen, deren Handlungen organisiert sind (= zwischen den Mitgliedern der Organisation) zu untersuchen, wäre eine Aufgabe der zweiten Art.

Die psychologische Organisationsforschung formuliert und überprüft Hypothesen und Hypothesenverbindungen (= Theorien), mit denen die Entstehung, Veränderung und Zieladäquatheit von organisierten Interaktionsstrukturen, sowie die Wirkungen erklärt werden sollen, die die Einbindung eines Großteils der Handlungen eines Menschen in solche organisierte Interaktionsstrukturen auf die Leistung/das Befinden (im Sinne einer kognitiv und emotional erlebten subjektiven Situation) und auf die objektiv bestimmbareren Möglichkeiten der persönlichen Lebensentfaltung (wie z. B. Möglichkeit, Interessantes und Nützliches zu lernen, körperlich und seelisch gesund zu bleiben, Widerstandsfähigkeit gegen unmoralische Anweisungen zu entwickeln) ausübt. Die theoretischen Aussagen in der Grundform von Wenn-Dann-Sätzen beanspruchen allgemeine Gültigkeit.

Die psychologische Organisationsdiagnostik stellt dagegen routinemäßig anwendbare Verfahren zur Beschreibung (Messung) der Interaktionsstrukturen und -prozesse zur Verfügung und gibt Anleitungen zu ihrer Verwendung. Die Verfahren dienen nicht (jedenfalls nicht primär) dazu, eine allgemeine Theorie zu überprüfen, sondern zur Feststellung, welche als gültig vorausgesetzten theoretischen Sätze auf diese konkrete Organisation anwendbar sind, um bestimmte Gegebenheiten zu erklären und Veränderungen vorherzusagen.

Es besteht eine enge Beziehung zwischen Organisationstheorie und Organisationsdiagnostik. Bereits die Auswahl der zu messenden Variablen setzt ein mehr oder weniger klar formulierte allgemeine Theorie der Organisation voraus. Inadäquate Theorien führen zu inadäquaten diagnostischen Fragestellungen und irrelevanten Erhebungen. Für die psychologische Organisationsdiagnose sind vor allem die sogenannten verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorien von Belang. Normative Modelle (z. B. spieltheoretische) sind in diesem Zusammenhang nur insofern von Bedeutung, als es diagnostisch untersuchenswert ist, in welchem Maße und warum das tatsächliche Verhalten von dem als rational definierten und vorgeschriebenen Verhalten abweicht.

Die Beziehung zwischen Theorie und Diagnose soll mit einem Beispiel veranschaulicht werden: Wenn eine Theorie der Führung Gesetzhypothesen über den Zusammenhang von Situationen, Führungsverhalten und Führungserfolg enthält (vgl. Fiedler 1967), so kann die diagnostische Aufgabe in einer bestimmten Organisation darin bestehen, einen zunächst nur vage vermuteten Mißerfolg der Führung genauer zu messen und mit Hilfe der Theorie aufzuklären. Die verschiedenen möglichen Erklärungen können anhand von Informationen über das Verhalten des Führers, sowie über Art und

Schwierigkeit der Führungssituation hinsichtlich ihrer Wahrscheinlichkeit verglichen werden. Sofern für die Diagnose (Erklärung) des betreffenden Problems noch keine hinreichend bewährte Theorie vorhanden ist, ist der Diagnostiker gezwungen, ad hoc eine Art von spezieller Theorie zu entwickeln, meist in Form der Verallgemeinerung eines von der Theorie bisher nicht vorgesehenen, jedoch im konkreten Fall vermuteten Wirkungszusammenhangs. So kann diagnostische Arbeit auch einen Beitrag zur Entwicklung der Theorie leisten.

Die Anwendung theoretischer Sätze in der Diagnose kann sich mitunter als sehr schwierig erweisen, da die meisten Hypothesen in Wenn-Dann- und nicht in Nur-Wenn-Dann-Sätzen formuliert sind, so daß der zu erklärende Zustand jeweils so oder auch anders bedingt sein kann. (Wenn X oder wenn Y, dann Z). Eine Wirkung kann verschiedene, jeweils hinreichende, aber nicht notwendige Ursachen haben. Umgekehrt kann eine Ursache die eine oder die andere Wirkung haben. (Wenn X, dann Y oder Z). Man kann sich mühelos weitere Komplikationen vorstellen, die jede Diagnose zu einem sehr schwierigen Geschäft machen. Wie brauchbar sich Theorien für Problemdiagnosen bzw. Wirkungsprognosen erweisen, hängt auch davon ab, ob sie ihren Kristallisationspunkt in der zu erklärenden Variablen (z. B. Gruppenleistung) oder in der Bedingungsvariablen (z. B. Führungsstil) haben. Diese eignen sich mehr für Wirkungsprognosen (welche Wirkungen hat eine Änderung des Führungsstils?), jene mehr für Problemdiagnosen (worauf ist eine Minderleistung zurückzuführen?).

Mit den hier vorgelegten Grundzügen einer Organisationsdiagnostik ist selbstverständlich nicht beabsichtigt, zugleich in die verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie einzuführen, obwohl diese unerläßliche Voraussetzung der Organisationsdiagnose ist. Der Leser wird daher nur gelegentlich Hinweise auf theoretische Konzepte finden und für genauere Informationen Monografien wie die von Katz und Kahn (1966), Mayer und Herwig (1970), Schein (1970), Rosenstiel u. a. (1972), Hoffmann (1973), ein kürzlich erschienenes Handbuch (Dunnette 1976) und nicht zuletzt die übrigen Beiträge dieses Buches zu Rate ziehen.

### 1.3. Meßtheoretische Voraussetzungen der Organisation

Wer immer in einer Organisation ein Ereignis beobachtet und über seine Ursache und möglichen Folgen nachdenkt, stellt eine Art von Diagnose, auch wenn er sich über seine Begriffe und Annahmen, über Genauigkeit seiner Beobachtung und Gültigkeit seiner Schlüsse kaum Rechenschaft gibt. Es empfiehlt sich aber, die Bezeichnung Diagnose nur dann anzuwenden, wenn ein konkreter Tatbestand mit wissenschaftlichen Mitteln erfaßt und erklärt wird. Dies bedeutet nicht nur Rückgriff auf eine Theorie, sondern auch Verwendung von Meßinstrumenten, die bestimmten Qualitätskriterien genügen.

Von Tests zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen verlangt man, daß die Meßwerte reliabel (= wiederholungsstabil) und für den betreffenden Verwendungszweck valide sind, d. h. hinreichend sichere diagnostische Schlüsse ermöglichen. Dasselbe ist von den Meßverfahren der Organisationsdiagnostik zu fordern.

*Reliabilität* ist die Genauigkeit, mit der ein Merkmal gemessen wird.

*Validität* ist die Sicherheit der Schlüsse, die aus den Meßwerten gezogen werden können.

Die Reliabilität ist weiter kein Problem, wenn die Meßwerte der untersuchten Einheit, z. B. einer Abteilung des Betriebes, nichts anderes als Durchschnittswerte aus vielen Meßwerten von Personen, etwa von Einstellungen der Angehörigen einer Abteilung zur Unternehmensleitung, zur Mitbestimmung oder von Meinungen über die Struktur des sozialen Einflusses in einem Betrieb darstellen. Solche Durchschnittswerte sind gewöhnlich sehr reliabel, beschreiben allerdings die spezifische Interaktionsstruktur, auf die sich die psychologische Organisationsdiagnostik vorrangig richtet, wenn überhaupt, nur sehr indirekt. So weit die Meßwerte für Strukturmerkmale der Interaktion aus relativen Häufigkeiten interpersoneller Ereignisse bestimmter Art (z. B. des Erfragens von Meinungen, des Gebens bzw. Ausführens von Anweisungen) abgeleitet werden, ist die nötige Reliabilität durch möglichst eindeutige Definition der Kategorien, Training der Beobachter und geeignete Wahl der Beobachtungszeitspanne zu sichern.

Die Validität der Messungen muß sich bei recht unterschiedlichen diagnostischen Fragen bewähren. Wegen der Besonderheit vieler diagnostischer Probleme ist es oft nicht möglich, die vermutete Validität des Meßinstruments an einer größeren Stichprobe gleichartiger Fälle empirisch zu überprüfen, bevor es zur Diagnose verwendet wird. Um so wichtiger ist es, sich um eine theoretische Klärung der Validität zu bemühen. In einer derartigen Analyse der Bedingungen von Meßwerten wird man sich umsehen müssen, welche theoretischen und methodischen Arbeiten eine nähere oder entferntere Beziehung zu dem betreffenden Problem haben, die Ergebnisse empirischer Studien sind daraufhin zu untersuchen, wie weit sie zur Beantwortung der jeweiligen diagnostischen Frage beitragen. Die Validität wird sich auf diese Weise, die dem sachverständigen Urteil viel Spielraum läßt, meist nicht zweifelsfrei nachweisen, sondern nur vermuten lassen.

Es wäre unrealistisch, nur solche Verfahren zuzulassen, die hohen Ansprüchen an Reliabilität und Validität genügen, zumal bisher für viele diagnostische Probleme keine erprobten Standardverfahren zur Verfügung stehen. Oft müssen Beobachtungsverfahren und Fragebogen vom Diagnostiker selbst entwickelt werden. Die Beschränkung der Kosten zwingt dann zu Kompromissen. Mitunter wird bereits die Anwendung eines Standardverfahrens, z. B. eine Repräsentativerhebung mit einem Instrument zur Bestimmung der Arbeitszufriedenheit, zu hohe Kosten oder zu große Widerstände hervorrufen. Es ist dann unvermeidlich, auf u. U. weniger zuverlässige und weniger valide Methoden auszuweichen.

So wird man stets Verfahren unterschiedlicher Präzision, von subjektiver Eindrucksbildung durch beiläufige Beobachtungen und Gesprächen bis hin zu ausgefeilten Verfahren der Interaktionsanalyse und Einstellungsmessung, nach- und nebeneinander benutzen. Durch eine Kombination umfassender, ganzheitlich-intuitiver Beobachtung mit sehr speziellen und präzisen Meßverfahren ist am ehesten eine sowohl umsichtige wie sorgfältige Bestandsaufnahme gewährleistet.

Will man sich z. B. über die Kommunikationsstruktur eines Betriebes klar werden, so ist es sicher zweckmäßig, mit informierten Leuten zwanglose Gespräche über diese Frage zu führen und die dabei gewonnenen Eindrücke in freier sprachlicher Form zu beschreiben. Man wird sich in der Regel jedoch nicht damit begnügen, sondern in einem weiteren Stadium der Untersuchung besser geregelte Verfahren, so etwa die Protokollierung aller Zeiten, Partner und Inhalte der geführten Gespräche, verwenden.

In jedem Fall hat die Fragestellung den Vorrang vor der Methode. Eine wichtige Fragestellung darf demnach nicht deshalb vernachlässigt werden, weil die zur Verfügung stehenden Methoden unzulänglich sind.

So erstrebenswert die Verwendung von methodisch akzeptablen Meßinstrumenten ist, so mühsam ist ihre Entwicklung. Es scheint, daß es im Bereich der Organisationsdiagnostik derzeit noch schwieriger als in der Eignungsdiagnostik ist zu messen, d. h. Merkmalsrelationen in Zahlenrelationen abzubilden. Allzu oft begnügt man sich mit irgendwelchen Konglomeratmaßen, die aus heterogenen Komponenten bestehen, nur weil sie mit irgendwelchen anderen Konglomeratmaßen in mehr oder weniger plausibler Weise korrelieren. In vielen Bereichen ist man sich noch zu wenig klar darüber, welche theoretischen Dimensionen in welchen Beobachtungsaspekten zu fassen sind. Die Faktorenanalyse ist wie in der Persönlichkeitsforschung die Hauptmethode der Ermittlung von Grunddimensionen (z. B. Grad der Zentralisierung, Spezialisierung und Formalisierung von Organisationen). Da es aber unvergleichlich aufwendiger ist, Hunderte von Organisationen als Hunderte von Personen zu untersuchen, kommt die Entwicklung eines dimensional Beschreibungssystems von Organisationen nur langsam voran. Dies gilt umso mehr, als es so viele verschiedene Typen von Organisationen und noch innerhalb der Typen eine so große Variationsbreite gibt.

Man weiß meist auch nicht, wie sich die Skalenwerte in einer sinnvoll abgegrenzten Grundgesamtheit von Organisationen verteilen. Die Fluktuationsrate eines Betriebs besagt bekanntlich nur wenig, so lange man nicht die Verteilung der Fluktuationsrate innerhalb einer Branche kennt. Dasselbe gilt für die Messung der Attraktivität der Organisation, der Arbeitszufriedenheit, der sozialen Integration, der Flexibilität gegenüber Änderungen in der Umwelt etc. So vergleicht man meist auch nur verschiedene Abteilungen desselben Betriebs. Auch die Bestimmung des Abstands zwischen Ist- und Sollwerten ist üblich. Diese Art der Messung entspricht den lernzielorientierten Tests in der Pädagogik, bei denen die Leistung eines Schülers auch nicht mit einer Verteilung der Leistungen in der Schülerpopulation, sondern mit dem vorher in Punktwerten festgelegten Lernziel verglichen wird.

Geläufig ist die Interpretation der Zu- oder Abnahme von Meßwerten im Verlaufe der Zeit. Gerade die Veränderungsmessung ist jedoch methodisch voller Tücken. Sehr häufig wird übersehen, daß bei jeder Meßwiederholung, auch ohne jede Einwirkung eines Änderungsfaktors, Abweichungen zwischen der ersten und zweiten Messung auftreten müssen, da jede Messung mit Fehlern belastet ist. Unter den überdurchschnittlichen Werten der ersten Messung befinden sich mehr meßfehlerbedingte Überschätzungen als Unterschätzungen der wahren Werte; entsprechend umgekehrt verhält es sich mit den unterdurchschnittlichen Werten der ersten Messung. Die Folge davon ist, daß die Objekte, die in der ersten Messung deutlich überdurchschnittliche bzw. deutlich unterdurchschnittliche Werte erreichen, in der zweiten Messung weniger extrem liegen, ein Vorgang, der in der Statistik als Regressionseffekt bezeichnet wird. Eine Veränderung, die den durch Meßfehler verursachten Regressionseffekt nicht deutlich übertrifft, ist offensichtlich bedeutungslos. Über diese und andere Schwierigkeiten der Veränderungsmessung informieren u. a. Crano und Brewer (1975, S. 269–289). Dort findet man auch Hinweise über weitere Literatur.

Jede empirische Wissenschaft vom Menschen, jede darauf aufbauende Diagnose- und Gestaltungstechnologie setzt jeweils schon ein bestimmtes philosophisch-anthropologisches Menschenbild voraus, so verborgen und unreflektiert dies auch sein mag. Versucht man, den Aufbau einer psychologischen Organisationsdiagnostik zu skizzieren, so stellt sich mithin auch unausweichlich die Frage, auf welchen Werthintergrund man die Beziehungen zwischen Person und Organisation, zwischen personaler Selbstverwirklichung und organisierter Funktionserfüllung sehen will.

Man kann den Menschen vorrangig als Produktionsfaktor verstehen, der wegen zunehmender Ausstattung mit einklagbaren Rechten, die seine Verwendbarkeit und Austauschbarkeit vermindern, und wegen der durch gewerkschaftliche Kampfmaßnahmen erzwungenen Lohnsteigerungen leider immer kostspieliger wird. Befinden und persönliche Entwicklung der Betriebsangehörigen sind dann nur so weit von Belang, als sie im Kalkulations- und Planungszeitraum die Produktivität beeinflussen. Es liegt mir fern, gegen diese Auffassung zu polemisieren. Sie hat ohne Zweifel ihre betriebs- und vermutlich auch volkswirtschaftlichen Vorteile. Außerdem schafft sie klare Fronten: für den Unternehmer und deren Sachwalter stehen Produktivität und Gewinne obenan, für die Arbeitnehmer und deren Vertreter der Lohn und angenehme oder wenigstens zumutbare Arbeitsbedingungen. Jede Partei ist dann auch allein für die Wahrung und Durchsetzung ihrer Interessen verantwortlich.

Man kann aber die Situation des Menschen im Betrieb auch anders sehen, indem man davon ausgeht, daß organisierte Arbeit (= Arbeit in einer Organisation) im Rahmen wirtschaftlicher Möglichkeiten vor allem personale Selbstverwirklichung fördern müsse. Dies würde bedeuten, die soziale Interaktion der Arbeit und ihre ökonomisch-technischen Bedingungen vorrangig so zu organisieren, daß die Menschen so leben können, wie sie es für sinnvoll halten. So lange die wirtschaftliche Produktivität und der Unternehmergewinn ausreichend sind, dürfte keine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zur Steigerung von Produktivität und Gewinn in Kauf genommen werden.

Manche werden versucht sein, die Menschen nicht einfach so leben zu lassen, wie diese es für sinnvoll halten, sondern danach trachten, die Arbeits- und Lebensbedingungen nach dem eigenen Verständnis von menschlicher Sinnverwirklichung zu gestalten. Ob diese Haltung, die man allenfalls Eltern im Umgang mit ihren unmündigen Kindern zubilligt, gegenüber „mündigen Bürgern“ eines demokratischen Staates angemessen ist, muß man zumindest bezweifeln. Von dieser Skepsis gegen aufgedrängtes Heil unberührt, sollte es jedem, insbesondere den Erziehern, Politikern und Propheten, möglich sein, für ihr Welt- und Lebensverständnis zu werben, um freiwillige Gefolgschaft zu finden.

Mit der Auffassung vom Menschen als Produktionsfaktor oder von der Organisation als Ort personaler Selbstverwirklichung entscheidet sich, welche diagnostische Fragen gestellt werden, und auch, wie diagnostische Untersuchungen durchgeführt und diagnostische Ergebnisse verwendet werden. Unter der ersten Prämisse wird man sich nur für die sozialen Bedingungen hoher Produktivität interessieren, unter der zweiten richtet sich die Aufmerksamkeit stärker darauf, wie sich die moderne Organisation der Arbeit auf das Befinden und die Lebensmöglichkeit der arbeitenden Menschen auswirkt.

Jede diagnostische Untersuchung im Betrieb hat allein dadurch, daß sie angekündigt und durchgeführt wird, Rückwirkungen auf die zu untersuchenden Vorgänge, nicht selten unerwartete, mitunter auch unerwünschte. Man kennt das aus der Geschichte der Betriebspsychologie (Hawthorne-Effekt!). Was da an Hoffnungen oder Befürchtungen geweckt, an besonders normgetreuen oder auf Abwehr eingestellten Verhaltensweisen provoziert wird, kann nicht nur die Validität der erhobenen Daten beeinträchtigen, sondern auch Störungen in der innerbetrieblichen Kooperation hervorrufen. Diese Schwierigkeiten legen die Verwendung von nicht-reaktiven Meßverfahren (Webb et al. 1975, Bungard/Lück 1974) nahe, das sind Verfahren, die das Verhalten der untersuchten Personen gar nicht oder in möglichst unauffälliger und natürlicher Weise beeinflussen, so daß gar nicht erst der Eindruck entsteht, man befinde sich in einer Untersuchungssituation.

Es wäre außerdem naiv zu glauben, eine diagnostische Untersuchung könne vorurteilsfrei und allein nach sachlichen Erwägungen, unberührt von allen Interessenkonflikten, durchgeführt werden. Bestimmte Personen oder Gruppen können bestrebt sein, die Dinge im Dunklen zu lassen. Sie werden offen oder versteckt die Untersuchung boykottieren, wenn es nicht gelingt, bei allen Betroffenen, besser noch: bei allen die sich davon betroffen fühlen oder fühlen könnten, Verständnis und Einwilligung im nötigen Maße zu gewinnen. Diagnostische Untersuchungen bereiten nicht nur organisatorische Eingriffe vor, sie sind selbst bereits ein gewichtiger Eingriff und müssen daher mit Umsicht und dem Bewußtsein der Verantwortung für die Folgen geplant und durchgeführt werden.

*Organisationspsychologie wird als psychologische Theorie und Technologie organisierter, d. h. rational gestalteter und zweckgerichteter sozialer Interaktion aufgefaßt. Es ist ihre Aufgabe, organisierte soziale Interaktion durch Formulierung von Gesetzes-hypothesen und deren Anwendungsbedingungen allgemeingültig zu erklären, sowie Diagnose- und Gestaltungstechnologie zu entwickeln. Sache der Organisationsdiagnose ist es, die allgemeine Theorie auf den konkreten Fall anzuwenden und so die Ursache eines Problems zu erkennen, die Wirkung möglicher Eingriffe zu prognostizieren und den Erfolg von Eingriffen zu überprüfen. Die Psychologische Organisationsdiagnose kann als Teil einer umfassenden Systemanalyse aufgefaßt werden. Organisationsdiagnostik ist die wissenschaftlich-systematische Analyse der Probleme und Methoden von Organisationsdiagnosen.*

*Organisationsdiagnosen sind in ihrer Differenziertheit und Treffsicherheit wesentlich vom jeweiligen Stand der Organisationstheorie abhängig, können aber ihrerseits zur Entwicklung der Theorie beitragen. So wichtig eine solide meßtheoretische Fundierung organisationsdiagnostischer Verfahren ist, so unvermeidlich ist es bei diesem sehr komplexen Untersuchungsgegenstand, auch Verfahren der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zu verwenden, die hohen methodischen Anforderungen noch nicht genügen.*

*Organisationsdiagnostische Untersuchungen dienen der Vorbereitung von Entscheidungen, diese wiederum sollen bestimmte Ziele fördern, die einer Überprüfung an phi-*

losophisch-anthropologischen Leitbildern bedürfen. Ob man den Menschen schlicht als Produktionsfaktor oder die Organisation (auch) als Ort personaler Selbstverwirklichung auffaßt, bestimmt wesentlich die Auswahl der diagnostischen Bedingungs- und Ergebnisvariablen.

Organisationsdiagnosen bereiten nicht nur organisatorische Eingriffe vor, sie stellen in der Regel selbst schon einen organisatorischen Eingriff dar und sind daher mit besonderer Umsicht und mit der nötigen Wachsamkeit gegenüber Veränderungen des Untersuchungsgegenstands durch den Meßvorgang selbst durchzuführen.

## 2. Klassifikation organisationsdiagnostischer Verfahren

Die in der Organisationsdiagnostik verwendeten Typen von Verfahren sind dieselben, die allgemein in der empirischen Sozialforschung üblich sind (Beobachtung, persönliche und schriftliche Befragung, Feldexperiment, Dokumentenanalyse; vgl. Atteslander 1975). Ausführlicher darauf einzugehen, erübrigt sich daher. Verwendet man ein Verfahren nicht für Forschungs-, sondern für Diagnosezwecke, können aber spezifische Probleme auftreten, die kurz angedeutet werden sollen.

Grundsätzlich können alle Forschungsmethoden auch zur Diagnose verwendet werden, sofern sie hinreichend reliabel, valide, ökonomisch vertretbar und für die betroffenen Personen und Gruppen akzeptabel sind. Der ökonomische Aspekt ist hier ohne Zweifel wichtiger als in der Forschungssituation. Ein Vergleich von Kosten und erwartetem Nutzen wird oft zur Wahl eines Verfahrens führen, das an Reliabilität und Validität anderen unterlegen, aber in den Kosten günstiger ist. So wird man sich nicht selten damit begnügen, Meinungen über einen Tatbestand, nicht den Tatbestand selbst zu erheben. Dies ist z. B. der Fall, wenn man die Mitglieder einer Gruppe fragt, wie sich ihrer Meinung nach der soziale Einfluß in der Gruppe verteilt und welcher Art dieser Einfluß ist, anstatt über längere Zeit zu beobachten, wer Vorschläge macht, wessen Vorschläge aufgegriffen werden etc.

Unterscheidet man Tatbestand und Meinung über den Tatbestand, so ist zu beachten, daß auch Meinungen von Personen als Tatbestand aufgefaßt werden können. Wenn der Diagnostiker daran interessiert ist zu erfahren, wer in einem Betrieb für einflußreich gehalten wird, und nicht, wer tatsächlich einflußreich ist, so kann er den Tatbestand, d. h. die Meinungen über die Einflußverteilung durch evtl. anonyme Befragung der betreffenden Personen erheben. Statt auf diese Weise den Tatbestand zu erfassen, kann man sich darauf beschränken, jemanden, den man für informiert hält, danach zu fragen, wen die Angehörigen des Betriebs seiner Meinung nach für einflußreich halten. In diesem Fall werden Meinungen über einen Tatbestand erfaßt, der selbst in Meinungen besteht.

Die diagnostischen Verfahren haben eine unterschiedliche Tatbestandsnähe. Der direkte Zugang zum Tatbestand ist aber nicht immer dem indirekten vorzuziehen, selbst wenn der Kostenunterschied unbedeutend ist. Mitunter ist die Meinung eines „Insiders“, der reichlich Gelegenheit zur spontanen, methodisch nicht geregelten Beobachtung hatte, aufschlußreicher als eine auf kürzere Zeit beschränkte systematische Beobachtung der interessierenden Vorgänge. Die Erhebung des Tatbestands könnte u. U. auch Unruhe

unter den Beobachtern hervorrufen, so daß es ratsam erscheinen kann, den Tatbestand indirekt über Auskünfte von informierten und informationsbereiten Personen zu ermitteln.

Die verschiedenen Untersuchungsverfahren lassen sich einer der folgenden Klassen zuordnen.

1. Systematische Beobachtung
2. Persönliche Befragung (Interview)
3. Schriftliche Befragung (Fragebogen)
4. Experiment
5. Dokumentenanalyse

Im folgenden seien diese Verfahrensarten kurz erläutert.

### 2.1 Beobachtung

Die Beobachtung läßt sich nach dem Grad der Teilnahme am sozialen Geschehen, das es zu beobachten gilt, nach dem Grad der Verfahrensstandardisierung und nach dem Grad des Wissens der Beobachteten um die Beobachtung differenzieren (vgl. Bouchard 1976, Atteslander 1975, Grümer 1974).

Die Vorteile der aktiv teilnehmenden Beobachtung, bei der eine geschulte Person nach einem mehr oder weniger geregelten Verfahren die Vorgänge in einer sozialen Einheit, der sie selbst angehört, beobachtet und registriert, besteht in folgendem (vgl. Bouchard 1976): (1) sie bietet einen relativ direkten Zugang zum Tatbestand, (2) sie ist vielseitig und flexibel, (3) sie eignet sich insbesondere für die erste Erkundung von Zusammenhängen.

Ihre Nachteile: (1) sie ist ziemlich subjektiv, zumal die eigenen Interessen des Beobachters in stärkerem Maße mit betroffen sind, (2) die Standardisierungsmöglichkeiten sind sehr begrenzt, (3) es besteht für den Beobachter die Gefahr eines Rollenkonflikts, (4) die zu beobachtenden Vorgänge sind teilweise von ihm selbst hervorgerufen oder modifiziert, (5) das Verfahren ist ethisch fragwürdig, wenn die Beobachtung verheimlicht wird. Beispiele für aktiv teilnehmende Beobachtung sind Testkäufe in Einzelhandelsgeschäften zur Beobachtung des Verkäuferverhaltens, die systematische Beobachtung eines Sitzungsverlaufs durch ein Mitglied eines Entscheidungsgremiums, die Registrierung von Art und Häufigkeit von Verstößen gegen die Sicherheitsbestimmungen am Arbeitsplatz durch ein Mitglied der Arbeitsgruppe. Die aktiv teilnehmende Beobachtung stellt hohe Anforderungen an Umsicht, soziales Geschick und soziale Urteilsfähigkeit des Beobachters. Sie setzt eine gründliche Übung voraus.

Die passiv teilnehmende Beobachtung erlaubt einen höheren Grad der Differenzierung und Standardisierung des Verfahrens, damit auch mehr Objektivität. Sie ist ethisch weniger problematisch, da die betroffenen Personen im allgemeinen über die Beobachtung informiert sind. Dies kann aber wiederum dazu führen, daß dem Beobachter etwas vorgespielt wird, um einen bestimmten Eindruck zu erwecken. Ein besonderer Fall passiv teilnehmender Beobachtung liegt vor, wenn die sozialen Vorgänge für eine spätere Auswertung gefilmt werden. Es ist zu vermuten, daß sich die beobachteten Personen in einer solchen Situation weniger von einem bestimmten Beobachter abhängig fühlen, dem man vielleicht Voreingenommenheit oder Parteilichkeit unterstellt. Andererseits

dürfte die Versuchung, sich von der besten Seite zu zeigen, besonders groß sein, da jedes Wort, jede Bewegung aufgezeichnet wird. Beispiele für weitgehend geregelte Verfahren passiv teilnehmender Beobachtung sind die Interaktionsprozeßanalyse von Bales (1970, S. 471–491) das Interaktiogramm von Atteslander (1975) und Arbeitsstudien, in denen Art und Dauer der Tätigkeiten und Tätigkeitselemente eines Stelleninhabers durch einen außenstehenden Beobachter registriert werden.

## 2.2 Persönliche Befragung (Interview)

Viel häufiger als die systematische Beobachtung wird die persönliche Befragung als diagnostisches Instrument verwendet (siehe Atteslander 1975). Sie macht sich zunutze, daß die Menschen jederzeit vielfältige Erfahrungen machen, an die sie sich erinnern, die sie ordnen und bewerten, über die sie sprechen können. Während man durch Beobachtung nur erfährt, was eine Person tut und was sie sagt, erfährt man unter günstigen Bedingungen durch Befragung auch, was sie in dieser Situation gedacht, gefühlt oder gewünscht hat. Gegenüber der Beobachtung hat die persönliche Befragung den Vorteil, daß prinzipiell alle Lebensbereiche einer Person, in denen sie bewußte Erfahrungen macht, auf diese Weise zugänglich sind. Außerdem ist sie wesentlich weniger aufwendig. Von Nachteil ist jedoch, daß der interessierende Erfahrungsbereich nur mittelbar, über die Aussagen des Befragten, zugänglich wird. Was mitgeteilt wird, ist weitgehend davon abhängig, wie der Befragte die Befragungssituation, den Fragesteller und die Frage wahrnimmt.

Beim standardisierten Interview wird angenommen, daß alle betroffenen Personen die Fragen in gleicher Weise auffassen, daß die Reihenfolge der Fragen auf jedermann in gleicher Weise wirkt. Voruntersuchungen mit dem Fragebogen sollen dies so weit wie möglich gewährleisten. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, liefert es gut vergleichbare Daten.

Ein freies, nicht standardisiertes Interview erlaubt eine flexiblere Anpassung an die jeweilige Situation, ermöglicht damit auch, eine interessante, unvorhergesehene Wendung des Gesprächs zu verfolgen, und eignet sich so vor allem zur ersten Erkundung eines Bereichs. Die Vergleichbarkeit der auf diese Weise gewonnenen Daten ist eingeschränkt. Es verlangt zudem viel Geschick, das nur durch Training zu erwerben ist. Eine spezielle Form des ungebundenen Interviews ist das nicht direktive Gespräch im Sinne von Rogers (1972).

## 2.3 Schriftliche Befragung (Fragebogen)

Die schriftliche Befragung ist weniger aufwendig als ein Interview. Da sie anonym durchgeführt werden kann, sind die Antworten bei heiklen Fragen im allgemeinen weniger verfälscht. Nachteilig kann sich bemerkbar machen, daß Mißverständnisse von Fragen nicht erkannt und aufgeklärt werden können, und daß die Antworten im allgemeinen weniger spontan gegeben werden. Versendet man die Fragebogen mit der Post, fehlt außerdem die Kontrolle über die Beantwortungssituation, und eine unvollständige Rücklaufquote führt zu unrepräsentativen Ergebnissen.

Für die Konstruktion von Fragebogen, insbesondere für Befragungen zur Erfassung von Einstellungen, wurden verschiedene Methoden entwickelt, die zu möglichst eindeutigen und präzisen Daten führen sollen (vgl. Stosberg 1972, Sixtl 1967). Die Kenntnis der einschlägigen Spezialliteratur ist unerlässlich, will man schwerwiegende Fehler vermeiden.

## 2.4 Feldexperiment

Das Feldexperiment, meist nur als Forschungsmethode verwendet, kommt gleichwohl auch als diagnostisches Instrument in Frage. Es ermöglicht eine Analyse von Effekten einer planmäßigen Einwirkung auf den Untersuchungsgegenstand in natürlicher Umgebung. Im Prinzip geht es dabei stets um die Messung von Veränderungen, die Aufschlüsse über die Wirkungszusammenhänge geben sollen. Zur besseren Kontrolle störender Effekte wird in der Literatur (vgl. Crano/Brewer 1975, S. 46/47) folgender Idealplan mit vier Stichproben vorgeschlagen:

	Vortest	Eingriff	Nachtest
Stichprobe 1:	ja	ja	ja
Stichprobe 2:	ja	nein	ja
Stichprobe 3:	nein	ja	ja
Stichprobe 4:	nein	nein	ja

Ein Feldexperiment eignet sich zur Diagnose der Funktionsweise eines Systems und zur Erprobung geplanter Eingriffe. So kann man etwa die Wege und die Geschwindigkeit der Informationsverbreitung durch experimentell in Gang gesetzte und im Verlauf verfolgte Nachrichten verschiedener Art überprüfen (erste Verwendungsart), oder ein neues Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung in ausgewählten Abteilungen erproben und mit dem in anderen Abteilungen weiter verwendeten alten Verfahren vergleichen (zweite Verwendungsart).

Je weniger solche Versuche einem vorher im Detail ausgearbeiteten Plan folgen, je weniger man sich um die Ausschaltung von Störvariablen bemüht, desto mehr nehmen sie den Charakter von Versuchen und „Probelaufen“ an, wie sie in der Praxis immer schon praktiziert wurden. Hier denkt man an das militärische Manöver, mit dem nicht nur geübt, sondern auch die Funktionsweise der militärischen Organisation überprüft oder an Modellversuche, mit denen etwa die allgemeine Einführung einer neuen Organisationsform vorbereitet werden soll.

## 2.5 Dokumentenanalyse

Wer immer sich in einer Organisation um die Diagnose eines Problems und die Prognose von Wirkungen möglicher Eingriffe bemüht, berücksichtigt dabei auch Statistiken (z. B. über Produktionsdaten, Fehlzeiten, Beschwerden und Reklamationen), schriftliche Protokolle von Sitzungen, Arbeits- und Rechenschaftsberichte, Briefe und

Gesprächsnotizen, um sich ein Bild über den Zustand und die historische Entwicklung einer Organisation oder eines ausgewählten Teilbereichs zu verschaffen. Witte (1973) untersuchte, im wesentlichen auf eine derartige Dokumentenanalyse gestützt, allgemeine Gesetzmäßigkeiten von Innovationsentscheidungen in Unternehmen. Die gleiche Methode kann auch zur Diagnose bei ähnlichen oder beliebigen anderen diagnostischen Fragestellungen in einem bestimmten Unternehmen eingesetzt werden. Wie weit man sich dabei auf den subjektiven Eindruck verläßt, den man sich beim Studium der Dokumente verschafft, oder exaktere und objektivere Techniken der Analyse anwendet, wird sich nach der Art des Problems, nach der Erfahrung des Diagnostikers und nach Kosten-Nutzen-Überlegungen richten.

So aufschlußreich Dokumente als Belege früherer Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen sein können, so schwierig ist es mitunter, ihre Objektivität und Aussagekraft abzuschätzen. Was sich in schriftlicher Form niederschlägt, repräsentiert zudem einseitig die Ansichten und Aktivitäten der Organisationsleitung und ihrer Beauftragten. Wer sich um eine möglichst unparteiische Diagnose bemüht, wird mit besonderer Aufmerksamkeit die im allgemeinen spärlicheren Dokumente des Betriebs- und Personalrats und der Mitarbeiter-Beiträge in Werkszeitschriften etc. studieren.

*Leitung*  
Die Klassifikation organisationsdiagnostischer Verfahren folgt der auch sonst in der empirischen Sozialforschung üblichen Einteilung in systematische Beobachtung, persönliche und schriftliche Befragung, Feldexperiment und Dokumentenanalyse. Die jeweiligen Vor- und Nachteile dieser Verfahren bei organisationsdiagnostischer Verwendung werden angedeutet.

### 3. Bereiche der Organisationsdiagnostik

Wie bereits im Abschnitt 1 dargelegt, richtet sich jede organisationsdiagnostische Maßnahme auf die Beschreibung, Erklärung und Prognose von Interaktionsmustern und ihren Beiträgen zur Erreichung der Organisationsziele. Man könnte versuchen, Gebiete der Organisationsdiagnostik nach Arten von Interaktionsmustern (z. B. Führen, Ausbilden), nach Größe des sozialen Gebildes, in dem die Interaktionsmuster untersucht werden (z. B. Arbeitsgruppe oder Betrieb als Ganzes), nach Ursachen von Interaktionsmustern (z. B. planmäßige Gestaltung oder spontane Entstehung) oder nach ihren Beiträgen zu Organisationszielen abzugrenzen. Keiner dieser Gliederungsgesichtspunkte gewährleistet, daß alle wichtigen diagnostischen Fragenbereiche, die theoretisch und methodisch so weit entwickelt sind, daß eine Diagnose mit wissenschaftlichen Mitteln möglich und sinnvoll erscheint, zwanglos erfaßt werden. Die folgende Einteilung ist daher eher pragmatisch als logisch-systematisch gehalten. Sie bezieht sich auf Aspekte organisierter sozialer Interaktion, die ausreichend theoretisch untersucht und für die zieladäquate Gestaltung der Organisation relevant sind. Fragen der Führungsdiagnose sollen hier nicht behandelt werden. Es sei dazu auf den Beitrag Neuberger in diesem Band verwiesen.

Jede organisationsdiagnostische Bemühung dient letztlich der Lösung eines Problems, in dem sich – ganz allgemein und abstrakt betrachtet – ein Zustand im Hinblick auf bestimmte Ziele als unbefriedigend erweist. Die „Bereiche der Organisationsdiagnostik“ sind so nichts anderes als Klassen von Bedingungen, aus denen Probleme entstehen können. In der Regel wird die Diagnose an einem Problem ansetzen und zu einer Analyse der Problembedingungen (Problemursachen) fortschreiten.

Gleiche Probleme (z. B. zu geringe Produktion, zu hohe Kosten, zu wenig Flexibilität gegenüber wechselnden Anforderungen) können recht unterschiedliche Ursachen haben, in organisationsdiagnostischer Betrachtung also durchaus heterogen sein. Daher erscheint eine Gliederung der organisationsdiagnostischen Fragestellungen nach Problemarten, so handlich und praxisnahe sie auch erscheinen mag, weniger zweckmäßig als die hier gewählte Gliederung nach möglichen Problembedingungen. Es kann außerdem durchaus sinnvoll sein, diagnostische Informationen „auf Vorrat“ zu sammeln, um rascher zu einem Ergebnis zu kommen, wenn ein Problem auftaucht oder wenn die Wirkungen geplanter Maßnahmen zu prognostizieren sind.

Wenn man darüber genau Bescheid weiß, wie die Organisation insgesamt und wie Teilbereiche der organisierten Interaktion strukturiert sind, so erleichtert das nicht nur die Ursachenanalyse akuter Probleme, sondern dient auch der Vorbeugung von Problemen.

Dies ist ein weiterer Grund für die hier gewählte Einteilung.

#### 3.1 Organisationsstruktur

Mit dem Begriff „Organisationsstruktur“ ist die Art und Weise gemeint, in der die zweckrational gestaltete soziale Interaktion strukturiert ist. Diese Struktur ist einerseits aus Satzungen, Betriebsordnungen, Arbeitsvorschriften etc. ablesbar, andererseits aus Beobachtungen der Interaktion über längere Zeit als Regelmäßigkeit der Prozesse erschließbar.

Wenn z. B. eine Person B immer wieder Anordnungen einer Person A entgegennimmt und ausführt, oder wenn bestimmte Entscheidungen immer wieder von einem bestimmten Gremium gefällt werden, so zeigt sich darin ein Ausschnitt der Organisationsstruktur. Die vorgeschriebene und die vorgefundene Struktur können selbstverständlich mehr oder weniger voneinander abweichen, wie aus der Diskussion über die sogenannte formale und informale Organisation geläufig ist. Eine solche Diskrepanz kann bereits von besonderem diagnostischem Interesse sein.

Fragt man nach den Dimensionen der Organisationsstruktur, die bisher in der Theorie und Praxis eine besondere Bedeutung erlangt haben, so ist als erstes das Bürokratiekonzept von Max Weber zu nennen (Weber, 1947). Moderne Großorganisationen sind nach ihm u. a. charakterisiert durch ein hohes Maß an Arbeitsteilung, Zentralisierung der Entscheidungsgewalt, Formalisierung und Standardisierung der Aktivitäten, Unpersönlichkeit der menschlichen Beziehungen, Auswahl von Mitarbeitern nach objektiv festgestellten Fähigkeiten.

Hall (1972) versuchte zunächst, die Weberschen Dimensionen mit Hilfe von Fragebogen zu erfassen, die von einer geschichteten Zufallsstichprobe von Rolleninhabern in zehn Organisationen beantwortet wurden. In einer späteren Arbeit (ebenfalls Hall 1972) setzte er die Fragebogen-Dimensionen mit objektiven Daten in Beziehung und fand eine positive Korrelation der Bürokratieskalenwerte (genauer: der organisationspezifischen Mittelwerte der individuellen Fragebogenantworten) mit der Einförmigkeit der Aufgaben, der Größe der Organisationen und der Art des Produktes.

Die sogenannte Aston-Gruppe, ein englisches Forscherteam, untersuchte an die 50 verschiedenartige Betriebe hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur (vgl. Pugh et al. 1963, Payne/Pugh 1976). Die Interviews mit Führungskräften enthielten u. a. eine Reihe von Fragen nach objektiven Daten mit dem Versuch, die Angaben zu verifizieren (z. B. gibt es schriftliche Anweisungen für die Arbeiter in der Produktion? Wenn ja: Zeigen Sie mir diese Anweisungen!). Außerdem wurden veröffentlichte Dokumente ausgewertet. Erfasst wurden sogenannte Kontextvariable (Gründungs- und Entwicklungsgeschichte des Unternehmens, die Eigentumsverhältnisse, Größe (Anzahl der Beschäftigten, Höhe des Eigenkapitals, Marktanteil), Art und Vielfalt der produzierten Güter und angebotenen Dienstleistungen, Stand der Technologie, Abhängigkeit von Kunden, Zulieferern und Gewerkschaften) und strukturelle Variable im engeren Sinn (Grad der Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung, Zentralisierung der Entscheidungen, Anzahl der hierarchischen Ebenen). Eine Faktorenanalyse der Strukturvariablen ergab folgende Faktoren

- I. Strukturierung der Aktivitäten (mit den Variablen Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung)
- II. Konzentration der Entscheidungsbefugnis in der Unternehmensspitze
- III. Überwachung des Arbeitsablaufs durch den unmittelbaren Vorgesetzten (mit den Variablen „Anzahl der Untergebenen“, „Ausmaß objektiver Leistungsregistrierung“)

Eine amerikanische Untersuchung (Reimann 1975) mit 11 Skalen erbrachte drei Faktoren (Dezentralisierung, Spezialisierung, Formalisierung). Diese Studie und die der Aston-Gruppe sprechen nicht für die Existenz des Weberschen Bürokratietyps; denn dieses Konzept verträgt sich nicht mit der in diesen Studien festgestellten Unabhängigkeit der Dimensionen. Eine einheitliche Dimension „Bürokratisierungsgrad“ scheint es demnach nicht zu geben, zumindest nicht in der hier untersuchten Auswahl von Organisationen. Reimann (1975) weist allerdings auf andere Studien aus England und Indien hin, deren Ergebnisse eher dem Verbund von Merkmalen des Bürokratiekonzepts entspricht. Neuberger (1973) skizziert und vergleicht weitere Versuche der Organisationsbeschreibung, darunter auch eine deutsche Untersuchung (Lukatis 1972), die sich an den Konzepten der Aston-Gruppe orientiert.

Die Versuche, die allgemeinen Grunddimensionen der Organisationsstruktur zu ermitteln, sind diagnostisch dann von Bedeutung, wenn sie zur Erklärung von Problemen, die in Organisationen auftreten, beitragen (vgl. dazu auch Gebert 1974, S. 43–69). So bemüht sich z. B. Türk (1976) um eine theoretische Analyse „pathologischer Grundmuster“ des Organisationssystems (Überkomplizierung, Übersteuerung, Überstabilisierung), die als Übersteigerung der einen oder anderen Grunddimensionen und als Ursache für spezifische Störungen aufgefaßt werden können.

Über den Einfluß der verschiedenen Strukturmerkmale oder -merkmalskonfigurationen auf den Organisationsertrag – eine bisher vergleichsweise wenig untersuchte Frage – lassen sich bisher kaum verallgemeinerungsfähige Aussagen machen. Die gefundenen Korrelationen sind meist nicht eindeutig interpretierbar und variieren zudem von Untersuchung zu Untersuchung beträchtlich. Trotzdem können die Konzepte und Meßverfahren zur Beschreibung der Organisationsstruktur im konkreten Fall diagnostisch nützlich sein. Wenn sich auch die diagnostischen Schlüsse nicht auf gut bestätigte Hypothesen hinsichtlich der Beziehung zwischen Strukturmerkmalen und Ergebnisvariablen (Grade der Zielerreichung in den verschiedenen Zieldimensionen) stützen können, so legen diese Konzepte doch differenziertere, plausible und vielleicht auch treffendere diagnostische Vermutungen nahe. Vor allem müßte sich besser abschätzen lassen, welche Wirkungen von einem bestimmten organisatorischen Eingriff in einer konkreten Organisation zu erwarten sind, wenn man über die wichtigsten Merkmale der Organisationsstruktur genauer Bescheid weiß.

### 3.2 Kommunikation

Versucht man, die Kommunikation als Komponente organisierter sozialer Interaktion herauszulösen, so zeigt sich besonders deutlich, daß es immer nur verschiedene Betrachtungsweisen desselben komplexen Geschehens sind, wenn einmal von der Struktur der Organisation als Ganzes, der Kommunikation, der Führung etc. die Rede ist. Soziale Kommunikation im Sinne von gegenseitiger Verständigung über Fakten, Meinungen und Absichten mittels verbaler und nichtverbaler Zeichen ist mit jedweder sozialer Interaktion (i. S. von wechselseitiger Einwirkung und sozial koordiniertem Handeln) so wesentlich verflochten, daß eine Unterscheidung dieser beiden Begriffe vielen Autoren unnütz erscheint. Aber wie am individuellen menschlichen Verhalten Kognition, Emotion und Motivation unterschieden und gesondert untersucht werden können, so können auch die kognitiven Komponenten der Interaktion, nämlich die Kommunikation, gesondert analysiert werden.

Bezüglich der notwendigen theoretischen Bezugspunkte für eine Diagnose der Kommunikation in Organisationen sei auf Porter und Roberts (1976, S. 1566–1579) und Katz und Kahn (1966, S. 223–258) verwiesen. Die Kommunikation in Organisationen ist wesentlich von den generellen Strukturmerkmalen jedweder Organisation geprägt. Sie ist nicht nur Verständigung zwischen Individuen, sondern auch Verständigung zwischen den Gruppen und Abteilungen, aus denen die Organisation aufgebaut ist. Die dominierende Zielorientierung der Organisation formt das Muster der Kommunikationswege und beeinflusst die Inhalte. Die Arbeitsteilung (Rollendifferenzierung) bedeutet zugleich eine Differenzierung der Kommunikation und verlangt nach einer zweck- und planmäßigen Koordination der Tätigkeiten, die nur durch spezifische Kommunikation zu leisten ist.

Eine Diagnose der Kommunikation in Organisationen enthält (oder sollte enthalten) eine Beschreibung der Kommunikation (z. B. hinsichtlich der klassischen Fragen: wer informiert wen über was mittels welcher Kanäle mit welchem Ziel?), eine Analyse ihrer Bedingungen (z. B. ihrer Abhängigkeit von Strukturmerkmalen der Organisation ins-

gesamt, der Machtverteilung, der Kommunikationstechnologie) und ihrer Wirkungen (z. B. der Effizienz in den Problemlösungen, insbesondere der Flexibilität gegenüber geänderten Anforderungen, der Zufriedenheit und Informiertheit der Organisationsmitglieder).

Der Diagnostiker wird u. a. folgende Fragen zu beantworten versuchen:

- Wie weit gelingt es den auf Kooperation angewiesenen Personen und Gruppen, sich verständlich zu machen und einander zu verstehen?
- Was behindert die Verständigung?
- Wer wird mit zuviel, wer mit zu wenig Information versorgt?
- Wie versucht man mit Informationsüberflutung (information overload) fertig zu werden?
- Ist das Kommunikationsnetz zweckmäßig strukturiert?
- Ist die Reichweite der gegebenen Informationen und der Rückmeldung auf die jeweiligen Ziele abgestimmt?
- Welche Arten von Informationen werden von oben nach unten, von unten nach oben weitergegeben?
- Welche Funktionen hat die Kommunikation unter Gleichgestellten?
- Wie ist die Kommunikation zwischen der Organisation und ihrer sozialen Umwelt beschaffen?

Zu jeder dieser Fragen wären die relevant erscheinenden Merkmale der betreffenden Kommunikationsart zu definieren und die Methode ihrer Erfassung zu bestimmen. Dabei wäre von den zielbezogenen Effekten der Kommunikation auszugehen und zu analysieren, welche Merkmale der Kommunikation und ihrer Bedingungen auf welche Weise der Zielerreichung förderlich oder hinderlich sind. Diese diagnostische Perspektive unterscheidet sich deutlich von der theoretischen Perspektive der Forschung, bei der es, selbst wenn sie anwendbare Erkenntnisse sucht, zum einen nicht um den besonderen Fall, sondern um allgemeine Aussagen, zum anderen nicht um Beschreibung und Erklärung der in der Praxis gerade erwünschten oder unerwünschten, sondern auch der zielneutralen Vorgänge geht. Selbst wenn die verschiedenen Arten von Kommunikationsnetzen gleich effizient, also zielneutral wären, würde sich ein Kommunikationsforscher für die Entstehung und Wirkungsweise dieser unterschiedlichen Kommunikationsnetze interessieren. Für den Diagnostiker, der dazu beitragen soll, Probleme zu erkennen und notwendige Eingriffe zweckmäßiger zu gestalten, wären diese Unterschiede belanglos.

Wie Porter und Roberts (1976, S. 1579–1584) berichten, wurde in den letzten 20 Jahren die Kommunikation in Organisationen mit recht verschiedenen Methoden untersucht, mit Fragebogen, Interviews, Tagebuchaufzeichnungen, Beobachtung, soziometrischen Erhebungen. Dieselben Methoden kommen auch für diagnostische Untersuchungen in Frage. Ein Standardverfahren, das routinemäßig angewendet werden konnte, hat sich noch nicht durchgesetzt.

### 3.3 Arbeitsgruppe

Würde man über eine längere Zeitstrecke alle sozialen Handlungen innerhalb einer Organisation registrieren, klassifizieren und den daran unmittelbar beteiligten Personen zuordnen, entstünde ein sehr komplexes Muster von Beziehungen, aus dem sich die Arbeitsgruppen als Bereiche besonders dichter Verknüpfungen deutlich abheben wür-

den. Allein dadurch würde unsere Aufmerksamkeit auf die Arbeitsgruppe gelenkt. Es würde uns auch auffallen, wie sehr sich das Verhalten von Personen ändert, wenn sie die Gruppe wechseln. Ein derartig souveräner Blick über die Struktur der sozialen Beziehungen und ihrer Wirkungen auf individuelles Verhalten in einer Organisation ist uns leider versagt. Was wir über Aufbau und Funktion der Gruppe über allgemeine Lebenserfahrung hinaus wissen, stammt aus einer großen Anzahl recht heterogener und partieller Untersuchungen, die zumeist im Labor, zum geringeren Teil im Feld durchgeführt wurden, deren Ergebnisse zwar nicht leicht in eine umfassende Theorie zu integrieren sind, die aber doch einen gewissen Bestand von Gesetzmäßigkeiten aufbauen (vgl. Davis 1969, Scharmann 1972, Hackman/Morris 1975, Hackman 1976).

Unter diagnostischem Aspekt sind alle jene Merkmale und Merkmalskombinationen einer Arbeitsgruppe von Interesse, die sich auf die Zielerreichung auswirken. Was den Beitrag der Gruppe zum Organisationszweck fördert bzw. hindert, ist nur die eine Seite; nicht minder wichtig sind jene Bedingungen, die es den Gruppenmitgliedern erleichtern oder erschweren, ihre legitimen persönlichen Ziele zu realisieren.

Eine diagnostische Untersuchung der Arbeitsgruppe beginnt demnach am besten mit der Frage, welche Effekte die Gruppenaktivität haben soll und wie diese gemessen werden können. Dann sind die verschiedenen Gründe für den Erfolg oder Mißerfolg der Gruppe ausfindig zu machen.

Unter den interessierenden Effekten der Kooperation in Gruppen ist an erster Stelle der von der Gruppe geleistete Beitrag zum Organisationszweck zu nennen. Wie gut eine Gruppe die ihr zugedachte Aufgabe erfüllt, ist insbesondere dann schwer abzuschätzen, wenn das Arbeitsergebnis nicht in Stückzahlen und objektiven Qualitätskriterien zu fassen ist. Ist das Arbeitsergebnis nur unzulänglich objektiv greifbar, muß es mit allen Risiken von Urteilsfehlern (vgl. Brandstätter 1970) sachverständig beurteilt werden.

Bei der Beurteilung der individuellen Leistung kann man auf die Beobachtung des Verhaltens zurückgreifen, wenn das Arbeitsergebnis selbst schwer faßbar ist oder stark von der Gunst und Ungunst der Umstände (Materialqualität, Zustand der Maschinen, Abhängigkeit von anderen Personen) beeinflusst ist. Im Prinzip gilt dies auch für Gruppen, nur ist es da noch viel schwieriger, den Ablauf der Interaktion in den für die Leistung entscheidenden Ausschnitten und Aspekten zu überblicken. Bis jetzt mangelt es noch an Verfahren der Beobachtung und Registrierung der Interaktion in Gruppen, die außerhalb des Labors routinemäßig zur Diagnose des Leistungsverhaltens der Gruppe verwendet werden könnten, abgesehen von den recht mühsamen Methoden, die für die Beschreibung der Interaktion in Diskussionsgruppen (z. B. Bales 1970, Hackman/Morris 1975) entwickelt wurden.

Für die Organisation sind nicht nur die Leistungen, sondern auch bestimmte Einstellungen der Gruppenmitglieder (z. B. zu Unternehmensleistung, Produktionsprogramm, Lohnsystem) von Interesse, da sich diese Einstellungen in Verhalten niederschlagen, wenn die Umstände es erlauben. Die Gruppe hat, wie man aus der Konformitätsforschung weiß (vgl. Allen 1965), einen starken Einfluß auf die Formung von Einstellungen. Es ist daher auch eine nicht zu vernachlässigende diagnostische Frage, welche Einstellungen die Gruppe fördert und worauf dies zurückzuführen ist.

Die Arbeit in der Gruppe soll schließlich auch den persönlichen Zielen der Gruppenmitglieder dienen. Als Ziele werden neben Einkommen häufig genannt: Orientierung,

Wertschätzung der eigenen Person, Zuneigung der anderen Steigerung der eigenen Fähigkeiten, Selbstbestimmung. In welchem Maße das eine oder andere dieser Ziele gefördert wird, läßt sich unter günstigen Bedingungen durch Verhaltensbeobachtung nach Art der Bales'schen Interaktionsprozeßanalyse (Bales 1970) oder durch Erfragen der Zufriedenheit mit den verschiedenen Aspekten der Gruppenarbeit bestimmen.

Zur Messung der Arbeitszufriedenheit, für die man sich interessieren kann, weil man vermutet, daß sie sich auf die Leistung auswirkt, oder weil man in ihr ein eigenständiges Ziel der Organisationsgestaltung und -führung sieht, liegt eine umfassende und leicht zugängliche Monographie vor (Neuberger 1974). Es erübrigt sich daher, hier näher darauf einzugehen.

Für die Bedingungsanalyse der Gruppenleistung bietet sich als Orientierung ein Schema von Hackman und Morris (1965, S. 88) an. Darin werden drei besonders wichtig erscheinende Strukturkomponenten der Gruppe, nämlich die individuellen Merkmale (insbesondere Fähigkeiten und Einstellungen) der Gruppenmitglieder, die Gruppennormen und die Art der Gruppenaufgabe zu drei umfassenden (molaren) Interaktionsvariablen (Niveau und Art der Nutzung der individuellen Fähigkeiten, Art des gewählten Verfahrens, Ausmaß und Art der Kombination individueller Bemühungen), und diese zu Indikatoren der Gruppenleistung in Beziehung gesetzt.

Leistungsmängel können in den Strukturkomponenten und/oder in den von diesen nur zum Teil determinierten Interaktionsvariablen begründet sein.

An Verfahren zur Bestimmung der individuellen Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensstile besteht kein Mangel. Zur Messung der Gruppennormen schlagen Hackman und Morris eine Methode von Jackson (1965) vor: es wird beobachtet bzw. von den Gruppenmitgliedern erfragt, in welchem Maße verschiedene Verhaltensweisen in der Gruppe belohnt bzw. bestraft werden. Die Autoren weisen auch auf verschiedene Versuche zur Beschreibung und Klassifikation von Gruppenaufgaben hin, ein Problem, das bisher noch nicht befriedigend gelöst erscheint. Auch zur Erfassung der leistungsrelevanten Variablen der Interaktion bedarf es noch weiterer Bemühungen zur Methodenentwicklung. Die Bales'sche Interaktionsprozeßanalyse ist nur auf Gruppendiskussionen anwendbar und ist zudem vermutlich besser zur Analyse sozial-emotionaler Ereignisse und Beziehungen als zur Erfassung der unmittelbar leistungsrelevanten Verhaltensweisen geeignet.

Als Ergänzung oder anstelle der Interaktionsbeobachtung kann man die Gruppenmitglieder nach ihrem Eindruck von der Interaktion in der Gruppe hinsichtlich verschiedener Aspekte fragen. Diesen Weg beschritten Hemphill und Westie (1950; zit. nach Neuberger 1973) mit ihrem Group Dimensions Description Questionnaire (GDDQ). Dieser Fragebogen erfaßt mit insgesamt 150 Items 13 Dimensionen, die sich faktorenanalytisch auf einige wenige Grunddimensionen reduzieren lassen. Auch wenn zur Charakterisierung der Gruppe die Mittelwerte der Mitglieder-Urteile verwendet werden, ist von diesen Daten jedoch nur sehr beschränkt auf die tatsächlichen Vorgänge in der Gruppe zu schließen. In den Urteilen vermengen sich Beobachtungen und Annahmen in schwer entwirrbarer Weise. Gleichwohl können derlei Daten in mehrfacher Weise diagnostisch nützlich sein: z. B. wenn man vorhersagen will, wie die Gruppe sich mit bestimmten Belastungssituationen (Mißerfolg, Konkurrenz und Konflikte mit anderen Gruppen etc.) auseinandersetzen wird, oder wenn es gilt, den Gruppenerfolg an der

Zufriedenheit der Mitglieder zu messen. Immer noch nützlich ist auch das klassische Verfahren der Soziometrie (vgl. Höhn/Seidel 1969), das sich in der Analyse sozial-emotionaler Beziehungsstrukturen in Gruppen vielfältig bewährt hat.

*Soziometrie* ist eine sozialpsychologische Forschungs- und Diagnosemethode, mit der die zwischen den Mitgliedern einer Gruppe bestehenden sozialemotionalen Beziehungen erfaßt und graphisch oder in Tabellenform (Präferenzmatrix) dargestellt werden.

Behutsam angewendet ist diese Methode auch zur Diagnose der Kohäsion und Integration von Arbeitsgruppen geeignet. Es zeichnen sich auf dem Gebiet der Soziometrie methodische Entwicklungen ab (vgl. Feger 1976), die präzisere und meßtheoretisch befriedigendere Aussagen über die Präferenzbeziehungen in Gruppen ermöglichen. Es bleibt abzuwarten, was davon für die gruppendiagnostische Praxis gewonnen werden kann.

### 3.4 Konflikte

Die Diagnose von Konflikten, das sind „Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewußt sind“ (Rüttinger 1977, S. 22), kann rechtzeitige Erkennung von Konfliktpotential zur Vermeidung schädlicher Konflikte, eine nach Untereinheiten der Organisation differenzierte Bestandsaufnahme manifester Konflikte oder Analyse der Ursachen eines akuten Konflikts und Prognose der Wirkung möglicher Eingriffe zur produktiven Konfliktlösung anstreben.

Standardisierte Diagnoseverfahren könnten sich vor allem bei der Bestimmung des Konfliktpotentials und bei der Bestandsaufnahme manifester Konflikte nützlich erweisen. Bei der Kausalanalyse eines akuten Konflikts bedarf es statt dessen oder zumindest zusätzlich eines auf das konkrete Problem abgestimmten, flexiblen, klinisch-intuitiven Vorgehens unter Beteiligung der Konfliktparteien.

Die Konflikttheorie (vgl. Rüttinger 1977 und Berkels Beitrag in diesem Band) kennt eine Reihe von konfliktfördernden Bedingungen, die in der Organisationsstruktur (Spezialisierung, Formalisierung, Hierarchie); der Motiv- und Kognitionsstruktur potentieller Kontrahenten, im Umfang und in der Verteilung der Ressourcen, in den sozialen Normen und Werten etc. liegen. Es gibt auch mehr oder weniger standardisierte Verfahren zur Beschreibung (Messung) der genannten Merkmale. Eine umfassende und systematische Methode zur Messung des Konfliktpotentials fehlt jedoch meines Wissens bisher. Dazu bedürfte es empirischer Untersuchungen zur Frage, welche Merkmale und Merkmalskonfigurationen einer Organisation zum Zeitpunkt  $t$  mit welcher Wahrscheinlichkeit zu Konflikten bestimmter Art im Zeitpunkt  $t + x$  führen. Danach ließe sich ein Verfahren konstruieren, mit dem genauer als bisher Konflikte prognostiziert werden könnten. Dadurch bekäme der Begriff „Konfliktpotential“ eine präzisere Bedeutung, und Konfliktprophylaxe wäre frühzeitig und besser gezielt möglich.

### 3.5 Humanvermögen

Seit einigen Jahren findet die früher utopisch anmutende Forderung, den Unternehmenserfolg nicht allein nach wirtschaftlichen, sondern auch nach sozialen Kriterien zu bemessen, in der Öffentlichkeit, bei Sozialpolitikern, Gewerkschaftlern und auch Unternehmern immer mehr Aufmerksamkeit. Es bahnt sich auch schon in Theorie und Praxis eine Erweiterung des betrieblichen Rechnungswesens durch Einbeziehung sozialer Indikatoren in die Erfolgsbilanz an. Man empfiehlt, das am Rentabilitätsprinzip orientierte traditionelle Rechnungswesen durch eine externe, auch oder vorwiegend dem Sozialprinzip verpflichtete „gesellschaftsbezogene Rechnungslegung“ (Social Accounting) und eine interne „Humanrechnungslegung“ (Human Resource Accounting) zu ergänzen. Wir lassen hier die verschiedenen Methoden beiseite, nach denen die Kosten und der Wert der Mitarbeiter in Geldbeträgen ausgedrückt werden, um in der Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung des Humanvermögens berücksichtigen zu können (vgl. Schoenfeld 1974, Flamholtz 1974). Wichtiger sind hier Versuche, das Humanvermögen in Form von sozialen Indikatoren zu erfassen.

*Humanvermögen* ist ein Begriff aus dem betrieblichen Rechnungswesen und bedeutet den Wert, den die Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiter sowie deren soziale Koordination für das Unternehmen hat.

Eine umfassende Beschreibung des sozialen Zustandes einer Organisation muß für Rentabilitäts- und Humanitätsüberlegungen gleichermaßen sinnvoll sein. Viele Merkmale werden für beide Zielklassen relevant sein, manche nur unter dem Rentabilitäts-, andere nur unter dem Humanitätsgesichtspunkt. Problematisch in dieser Gegenüberstellung ist allenfalls, daß man sich viel leichter darüber einigen kann, was rentabel als was human ist.

Die Bestandsaufnahme kann mit der Erhebung von Fähigkeiten und Einstellungen der einzelnen Organisationsmitglieder beginnen, dann untersuchen, in welchem Maße diese Fähigkeiten und Einstellungen den Erfordernissen der den Personen zugewiesenen Arbeitsrollen und den eigenen Lebenszielen der betreffenden Personen entsprechen, schließlich in welchem Maße die spezifische Struktur der sozialen Interaktion zur Rentabilität und Humanität beiträgt. Es geht also hier um eine Gesamtbewertung des sozialen Zustands einer Organisation an den Zielkriterien, nicht wie in den vorherigen Abschnitten um eine diagnostische Bedingungsanalyse und Wirkungsprognose in einzelnen Bereichen organisatorischer Gestaltung.

Bei den Fähigkeiten erscheint es zweckmäßig, zwischen Leistungs- und Lernfähigkeiten zu unterscheiden. Mit Leistungsfähigkeit (auch Fertigkeit genannt) ist gemeint, welches Leistungsniveau eine Person derzeit erreicht, wenn sie optimal motiviert ist. Mit dem Begriff Lernfähigkeit wird das derzeitige Leistungsniveau zur Trainingszeit in Beziehung gesetzt, die nötig war, um dieses Leistungsniveau zu erreichen.

Ein wesentlicher Teil der Leistungsfähigkeiten aller Mitglieder einer Organisation zu einer bestimmten Zeit läßt sich aus ihren derzeitigen Bestleistungen am Arbeitsplatz ermitteln, wobei die Gunst oder Ungunst der Arbeitssituation (Arbeitsmittel, Führung

etc.) nach Möglichkeit in Rechnung zu stellen ist. Da aber die Arbeitsrolle die Leistungsfähigkeiten einer Person gewöhnlich nicht ausschöpft, ist mit zu erheben, welche verschiedenen Arbeitsrollen eine Person in der Vergangenheit innegehabt hat. Es kann im allgemeinen angenommen werden, daß der Mitarbeiter zu den früher von ihm geforderten und erbrachten Leistungen – wegen des Mangels an Übung wohl in etwas geringem Maße – auch zu einem späteren Zeitpunkt noch fähig ist. Das Bild wird durch Einbeziehung der Information über den erreichten Schulabschluß, die besuchten Kurse und die Freizeitbetätigungen, eventuell noch durch Ergebnisse psychologischer Tests ergänzt.

So weit man angeben kann, wie günstig die Lernbedingungen und wie lange die Lernzeiten für die verschiedenen Leistungen waren, lassen sich auch die entsprechenden Lernfähigkeiten und damit die künftigen Steigerungsfähigkeiten abschätzen. Der Bestand an aufgabenspezifischen Lern- und Leistungsfähigkeiten kann mit den gegenwärtigen und künftigen Anforderungen der Organisation verglichen werden. Es ist grundsätzlich auch möglich, den Trainingsaufwand abzuschätzen, der nötig ist, um die Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter auf den erwünschten Stand zu bringen. Der Bestand an Leistungsfähigkeiten kann auch damit verglichen werden, welche sachlichen und sozialen Leistungsfähigkeiten die Mitarbeiter erwerben möchten. Der eine Vergleich zeigt, wie weit die institutionellen Ziele, der andere, wie weit die persönlichen Ziele im Bereich der Leistungsfähigkeit erreicht wurden.

Analoge Bestandsaufnahmen und Soll-Ist-Vergleiche kann man bezüglich der Einstellungen durchführen. Der Einstellungsbegriff wird hier in einem weiteren Sinne verstanden und schließt als Einstellungsobjekte alle Personen, Sachen, Verfahren, Zielzustände im Bereich der Organisation ein, die von den Organisationsmitgliedern bewertet werden. Wiederum kann sich eine institutionelle und eine personale Soll-Ist-Diskrepanz ergeben. Im einen Fall werden Objekte, für die die Arbeitsrolle eine positive Bewertung vorschreibt, nicht genügend positiv oder sogar negativ bewertet; im anderen Fall werden Objekte, die die Person selbst positiv bewerten möchte (z. B. den eigenen Arbeitserfolg) von ihr negativ bewertet.

Die von den einzelnen Mitarbeitern gewonnenen Meßwerte für Fähigkeiten und Einstellungen können über Gruppen, Abteilungen, schließlich für die Organisation insgesamt aggregiert werden. Dadurch werden individualdiagnostische Daten zu organisationsdiagnostischen.

Wie sich diese individuellen Fähigkeiten und Einstellungen in Verhalten manifestieren und auf die Erreichung der Organisationsziele auswirken, wird zu einem großen Teil von der Struktur der sozialen Interaktion bestimmt, also von Grundmerkmalen des Organisationsaufbaus, der Art der Führung, Kommunikation, Konfliktregelung etc. Diese wichtigen Teilbereiche organisationsdiagnostischer Untersuchungen wurden bereits kurz beschrieben. Dabei wurden gelegentlich objektive und subjektive Beschreibungsversuche einander gegenübergestellt. Objektive bedienen sich der Registrierung von Fakten, aus denen die Struktur organisierter Interaktion zu erkennen ist, subjektive erfragen Meinungen der Beteiligten über derartige Strukturaspekte.

Das umfassendste Verfahren zur Analyse der Interaktionsmuster in Organisationen ist in diesem Sinne subjektiv. Es wurde am Institute für Social Research der University

of Michigan von Rensis Likert (vgl. Likert (1967) initiiert und von Taylor und Bowers (1972) weiterentwickelt. (Vgl. dazu auch Flamholtz 1974, S. 158–162). Wenn Taylor und Bowers mit ihrem Fragebogen das „Organisationsklima“ (organizational climate) erfassen wollen, so ist damit nicht die emotionale Qualität der Interaktion gemeint, wie die deutsche Bezeichnung nahelegen könnte. Vielmehr geht es dabei darum, wie die Organisationsmitglieder die Organisationsstruktur in ihren verschiedenen Aspekten und Wirkungsformen wahrnehmen und beurteilen.

An Grunddimensionen, durch statistische Datenreduktionsmethoden ermittelt, werden Effizienz der Arbeitsmittel und -methoden (technological readiness), Betonung menschlicher Belange (human resources primacy), Kommunikationsfluß (communication flow), Motivationsbedingungen (motivational conditions), Entscheidungsfindung (decision making processes) erfaßt.

Für jede Dimension sei, in der obigen Reihenfolge, frei übersetzt eine Frage als Beispiel wiedergegeben.

- Wie schnell macht sich diese Organisation neue verbesserte Arbeitsmethoden zunutze?
- Wieviel liegt dieser Organisation an Wohlergehen und Zufriedenheit der Mitarbeiter?
- Wie aufgeschlossen sind die da oben gegenüber Ihren Ideen und Vorschlägen?
- Was veranlaßt die Leute hier, hart zu arbeiten?
- In welchem Maße werden bei Entscheidungen die Betroffenen um ihre Meinung gefragt?

Likert und seine Mitarbeiter haben auch ein Schema des Wirkungsgefüges dieser und anderer Variablen entworfen und teilweise empirisch untersucht. Es soll Vorhersagen darüber ermöglichen, wie und mit welcher zeitlichen Verzögerung sich ein Eingriff in die Verursachungsvariablen (z. B. eine Änderung der Managementstrategien) auf zunächst betroffene vermittelnde Variable (wie Gruppenprozesse und Zufriedenheit der Mitarbeiter) und schließlich auf Ergebnisvariable (wirtschaftliche Effizienz) auswirkt.

Kritisch sei dazu nur angemerkt, daß letztlich in diesem Modell nur das Rentabilitäts-, nicht das Sozialprinzip zählt, da die Sorge um die Zufriedenheit der Mitarbeiter letztlich nur der Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs dient. Zum anderen gewinnt man den Eindruck, die Korrelation von Urteilen würde mitunter allzu optimistisch als Indiz für die Korrelation von Fakten interpretiert. Die Trennung von Beschreibung und Bewertung scheint nicht hinreichend gelungen zu sein und kann wohl auch nicht auf diese Weise befriedigend gelingen. Trotzdem ist dieser Ansatz ein sehr beachtenswerter Versuch der Bestands- und Verlaufsanalyse sozialer Interaktion in Organisationen.

*Organisationsdiagnosen können sich auf bestimmte Ausschnitte oder Aspekte organisierter sozialer Interaktion beziehen. Mehr als Beispiele als in systematischer Absicht werden diagnostische Fragen und Verfahren aus den Bereichen Organisationsstruktur, Kommunikation, Arbeitsgruppe, Konflikte und Humanvermögen erläutert.*

*Die Organisationsstruktur, d. h. die überdauernde Art und Weise der organisierten sozialen Interaktion insgesamt, kann einerseits aus Satzungen und Arbeitsvorschriften abgelesen, andererseits aus Beobachtungen der Interaktion über längere Zeit als Regelmäßigkeit der Prozesse abstrahiert, oder schließlich durch Befragung der Organisations-*

*mitglieder nach ihren Erfahrungen ermittelt werden. Als richtungsweisendes Beispiel werden die am Bürokratiekonzept orientierten Untersuchungen der Aston-Gruppe dargestellt.*

*Soziale Kommunikation im Sinne von gegenseitiger Verständigung über Fakten, Meinungen und Absichten mittels verbaler und nicht-verbaler Zeichen ist eine stets wirksame und wesentliche Komponente sozialer Interaktion. Diagnostisch ist u. a. zu fragen, welchen Einfluß sie auf die Zielerreichung hat, welche Hindernisse einer effizienten Kommunikation im Wege stehen und wie sie verbessert werden könnte.*

*Eine diagnostische Untersuchung der Arbeitsgruppe beginnt mit der Frage, welche Effekte die Gruppenaktivität haben soll und wie diese gemessen werden können. Dann sind die Bedingungen, insbesondere die Zusammensetzung der Gruppe (bezüglich individueller Fähigkeiten und Einstellungen), die Gruppennormen und Art der Gruppenaufgabe zu beschreiben, die sich auf die Art und Weise der Interaktion auswirken (Art der Nutzung der individuellen Fähigkeiten, Wahl des Arbeitsverfahrens, Art der Nutzung der individuellen Bemühungen) und auf diese Weise das Gruppenergebnis beeinflussen.*

*In der Konfliktanalyse geht es neben der Kausalanalyse von akuten Konflikten vor allem um die Bestimmung des Konfliktpotentials. Diese soll erlauben, Konflikte zu prognostizieren und gegebenenfalls zu vermeiden. Ein Verfahren zur Messung des Konfliktpotentials steht bisher noch nicht zur Verfügung.*

*Die insbesondere bei industriellen Organisationen zu stellende Frage nach dem sogenannten Humanvermögen betrifft alle bisher behandelten Bereiche und zielt ursprünglich auf den wirtschaftlichen (monetären) Wert des sozialen Zustandes der Organisation. Im Hinblick auf die Vielfalt von Organisationszielen, die keineswegs alle dem Rentabilitätsprinzip unterzuordnen sind, empfiehlt sich die regelmäßige Erstellung eines Rechenschaftsberichts über den sozialen Zustand der Organisation in psychologischen bzw. sozialpsychologischen Größen. Die vorgefundenen Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiter können mit den von den Arbeitsrollen geforderten Fähigkeiten und Einstellungen verglichen werden. Zudem sind jene Merkmale der sozialen Interaktion zu erfassen, von denen die Effizienz der Organisation abhängt. In dem Maße, als diese Merkmale mit wirtschaftlichen und sozialen Erfolgskriterien korreliert sind, eignen sie sich zur Abschätzung des wirtschaftlichen bzw. sozialen Wertes einer Organisation.*

#### 4. Problemdiagnose, Wirkungsprognose und Entscheidung

Diagnosen und Prognosen dienen der Vorbereitung von Entscheidungen. Darauf wurde in den vorangegangenen Abschnitten bereits wiederholt hingewiesen. Abschließend soll nun die Beziehung zwischen Diagnose und Entscheidung noch etwas genauer erläutert werden (vgl. Edwards et al. 1976).

##### 4.1 Die Phasen des Entscheidungsprozesses

Man unterscheidet gewöhnlich folgende Phasen des Entscheidungsprozesses

1. Erkennung und Beschreibung des Problems, d. h. eines im Hinblick auf vorgegebene Ziele unbefriedigenden Zustandes

2. Aufstellung möglicher Zustände der Realität (darunter der Ursachen des Problems), von denen die Ergebnisse möglicher Eingriffe (Handlungen) abhängen
3. Schätzung der Wahrscheinlichkeit dieser Zustände aufgrund von Vorinformationen und zusätzlich erhobenen Daten
4. Aufstellung von Handlungsalternativen
5. Aufstellung möglicher Handlungsergebnisse
6. Schätzung der Wahrscheinlichkeit der verschiedenen Handlungsergebnisse
7. Bewertung der möglichen Handlungsergebnisse
8. Wahl der Handlungsalternative

Die Schritte 1 bis 3, sowie 5 und 6 der Entscheidungsvorbereitung sind ohne Zweifel diagnostischer Art, da sie auf Erkenntnisse über Zustände und Vorgänge des untersuchten Systems abzielen. Der Schritt 4 (Aufstellung von Handlungsalternativen) ist, obwohl nicht diagnostisch in dem eben genannten Sinne, doch wesentlich von den vorausgehenden diagnostischen Schritten abhängig. Die Bewertung der möglichen Handlungsergebnisse (Schritt 7) nimmt insofern eine Sonderstellung ein, als sie letztlich nicht eine kognitive Leistung darstellt und daher nicht der Diagnose im engeren Sinn zuzuordnen ist. Andererseits kann es als diagnostische Aufgabe betrachtet werden, ausfindig zu machen und zu explizieren, welche Aspekte der möglichen Handlungsergebnisse von den an der Entscheidung beteiligten bzw. von der Entscheidung betroffenen Personen und Gruppen wie bewertet werden.

#### 4.2 Das Verfahren der mehrfachen Nutzensbestimmung

Wir wenden uns nunmehr diesem in der Analyse und Gestaltung des Entscheidungsprozesses meist vernachlässigten Schritt zu und orientieren uns dabei an Edwards et al. (1976) in der Darstellung der zehn Schritte des Verfahrens der mehrfachen Nutzensbestimmung (multi-attribute utility measurement). Das Verfahren ist so allgemein konzipiert, daß es gleichermaßen für Entscheidungen in Organisationen wie für wirtschafts- oder gesellschaftspolitische Entscheidungen anwendbar ist.

1. Die Personen, Gruppen bzw. Organisationen, deren Nutzen maximiert werden soll, werden bestimmt
2. Der Zweck der Nutzensschätzung wird präzisiert
3. Es wird eine Liste der zu bewertenden Handlungsalternativen aufgestellt
4. Die wichtigsten Ziel-Dimensionen, nach denen die Handlungen zu bewerten sind, werden angegeben
5. Die Bewertungsdimensionen (Zieldimensionen) werden nach Wichtigkeit geordnet
6. Die Gewichte der Dimensionen werden auf einer Verhältnisskala angegeben, wobei der unwichtigsten Dimension die Gewichtszahl 10 zugeordnet wird. Die übrigen Gewichte sind dann ein Vielfaches von 10.
7. Die Gewichte werden normiert, indem jedes Gewicht durch die Summe der Gewichte geteilt und mit 100 multipliziert wird
8. Für jede in Betracht gezogene Handlung wird hinsichtlich jeder Zieldimension auf einer Skala von 0 bis 100 der erwartete Nutzen geschätzt

9. Der erwartete Nutzen wird für jede Handlung nach folgender Formel berechnet

$$U_i = \sum_{j=1}^m w_j u_{ij}$$

Dabei ist  $U_i$  der erwartete Gesamtnutzen der  $i$ -ten Handlung,  $w_j$  das normalisierte Gewicht der  $j$ -ten Dimension ( $\sum_{j=1}^m w_j = 100!$ )  $u_{ij}$  die Bewertung der  $i$ -ten Handlung auf der  $j$ -ten Dimension,  $m$  die Anzahl der Dimensionen.

10. Die Handlung mit dem größten erwarteten Nutzen wird gewählt.

Man beachte, daß in Schritt 8 bereits mit dem (noch nicht gewichteten) erwarteten Nutzen operiert wird. Man könnte auch Nutzens- und Wahrscheinlichkeitsschätzung zunächst auseinanderhalten, um daraus dann pro Dimension den erwarteten Nutzen als Summe des Produkts aus Nutzens- und Wahrscheinlichkeitsverteilung berechnen.

Die Autoren erörtern u. a. auch Lösungsvorschläge für den Fall, daß sich die beteiligten Personen oder Gruppen in den Schritten 5, 6 und 8 nicht einigen können. Sie betonen außerdem die Flexibilität des Verfahrens, das auf den Prinzipien der Bayes'schen Statistik aufbaut: es erlaubt, Informationen unterschiedlichster Art und Präzision zu berücksichtigen und ermöglicht eine fortlaufende Korrektur der Schätzungen aufgrund weiterer Erfahrungen und gegebenenfalls auch infolge einer Veränderung der Wertestruktur.

*Ein Problem, d. h. einen im Hinblick auf vorgegebene Ziele unbefriedigenden Zustand, zu erkennen und zu beschreiben, die Wirkungen von in Erwägung gezogenen Eingriffen zur Lösung des Problems zu prognostizieren, sind wesentlich diagnostische Aufgaben und stellen zugleich wichtige Phasen des Entscheidungsprozesses dar. Als diagnostische Aufgabe kann auch aufgefaßt werden, das Wertesystem der an der Entscheidung beteiligten bzw. von der Entscheidung betroffenen Personen und Gruppen ausfindig zu machen und die Ermittlung des von einem Eingriff zu erwartenden bzw. des durch den Eingriff verursachten Nutzens bzw. Schadens zu präzisieren. Dazu wird ein im Rahmen der Evaluationsforschung entwickeltes Verfahren der mehrfachen Nutzensbestimmung vorgestellt.*

#### Fragen

1. In welcher Weise unterscheidet sich Organisationsdiagnose von empirischer Organisationsforschung?
2. Was könnte die Ursache dafür sein, wenn in einer Organisation die horizontale Kommunikation, d. h. die Verständigung zwischen Gruppen und Abteilungen der gleichen Rangebene schlecht funktioniert?
3. Entwerfen Sie einen Untersuchungsplan zur Diagnose Ihrer eigenen Arbeitsgruppe. Was würden Sie mit welchen Verfahren untersuchen?

4. Welchen Einfluß könnten periodische Rechenschaftsberichte über den sozialen Zustand einer Organisation auf die Unternehmensführung haben?
5. Versuchen Sie bei einer der nächsten Gruppenentscheidungen, an der Sie teilnehmen, das Verfahren der mehrfachen Nutzensschätzung anzuwenden!

## Literatur

- Allen, V. L. (1965): Situational factors in conformity. In: L. Berkowitz (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. New York: Academic Press 1965.
- \*Atteslander, P. (1975): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 3. Aufl. Berlin: de Gruyter 1975.
- Bales, R. F. (1970): *Personality and interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston 1970
- Bouchard, T. J. Jr. (1976): Field research methods. In: M. D. Dunnette (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: RandMcNally 1976
- Bungard, W./Lück, H. E. (1974): *Forschungsartefakte und nichtreaktive Meßverfahren*. Stuttgart 1974
- Brandstätter, H. (1970): Die Beurteilung von Mitarbeitern. In: A. Mayer/Herwig, B. (Hrsg.): *Handbuch der Psychologie*, Bd. 9, *Betriebspsychologie*. Göttingen: Hogrefe 1970
- Crano, W. D./Brewer, M. B. (Eds.) (1975): *Principles of research in social psychology*, New York: McGraw-Hill 1975
- Davis, J. H. (1969): *Group performance*. Reading, Mass.: Addison-Wesley 1969
- De Greene, K. G. (1973): *Sociotechnical systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1973
- \*Dunnette, M. D. (Ed.) (1976): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally 1976
- Edwards, W./Guttentag, M./Snapper, D. (1976): A decision theoretic approach to evaluation research. In: Streuning, E. L./Guttentag, M. (Eds.): *Handbook of evaluation research*, Vol. 1, Beverly Hills: Sage 1976
- Feger, H. (1976): Probleme einer quantitativen Soziometrie. In: Brandstätter, H./Schuler, H. (Hrsg.): *Entscheidungsprozesse in Gruppen*. Zeitschrift für Sozialpsychologie, Beiheft 2. Bern: Huber 1976
- Fiedler, E. F. (1967): *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill 1967
- Flamholtz, E. (1974): *Human resource accounting*. Encino, Cal.: Dickenson 1974
- Gebert, D. (1974): *Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer 1974
- Grüner, K. W. (1974): *Beobachtung*. Stuttgart: Teubner 1974
- Hackman, J. R. (1976): Group influence on individuals. In: Dunnette, M. D. (Ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally 1976
- Hackman, J. R./Morris, C. G. (1975): Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In: Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in experimental social psychology*, Vol. IX. New York: Academic Press 1975
- Hall, R. H. (1972): *Organizations: structure and processes*. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1972
- Hemphill, J. K./Westie, C. M. (1950): The measurement of group dimensions. *J. Psychol.* 29, 1950, 325-342
- Hoffmann, F. (1973): *Entwicklung der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Gabler 1973
- Höhn, E./Seidel, G. (1969): Soziometrie. In: Graumann, C. F. (Hrsg.): *Sozialpsychologie*, 1. Halbband. Göttingen: Hogrefe 1969
- Jackson, J. (1965): Structural characteristics of norms. In: Steiner, I. D./Fishbein, M. (Eds.): *Current studies in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston 1965
- Katz, D./Kahn, R. L. (1966): *The social psychology of organizations*. New York: Wiley 1966
- Likert, R. (1967): *The human organization*. New York: Mc Graw 1967
- Lukatis, I. (1972): *Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen*. Frankfurt am Main: Akad. Verlagsanstalt 1972

- Mayer, A./Herwig, B. (Hrsg.) (1970): *Handbuch der Psychologie*, Göttingen: Hogrefe 1970
- Neuberger, O. (1974): *Messung der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer 1974.
- Neuberger, O. (1973): Organisationsstruktur und Organisationsklima. Zur Beschreibung der Situation in Organisationen. *Problem und Entscheidung*, 10, 1973, 26-87
- Payne, R./Pugh, D. S. (1976): Organizational structure and climate. In: Dunnette, M. D. (Ed.): *Handbook of Organizational Psychology*. Chicago: RandMcNally 1976
- Porter, L. W./Roberts, K. H. (1976): Communication in organizations. In: Dunnette, M. D. (Ed.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally 1976
- Pugh, D. S./Hickson, D. J./Hinings, C. R./McDonald, K./Turner, C./Lupton, T. (1963): A conceptual schema for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 8, 1963, 289-315
- Reimann, B. C. (1975): Strukturdimensionen bürokratischer Organisationen. Eine empirisch fundierte Würdigung. In: Türk, K. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Reader. Hamburg: Hoffmann & Campe 1975
- v. Rosenstiel, L./Molt, W./Rüttinger, B. (1972): *Organisationspsychologie*, 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer 1972
- Rogers, C. R. (1972): *Die nicht-direktive Beratung*. 2. Aufl. München 1972
- Rüttinger, B. (1977): *Konflikt und Konfliktlösung*. München: Goldmann 1977
- Scharmann, T. (1972): *Teamarbeit in der Unternehmung*. Theorie und Praxis der Gruppenarbeit. Stuttgart: Haupt 1972
- Schein, E. (1970): *Organizational Psychology*, 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1970
- Schoenfeld, H. M. (1974): Die Rechnungslegung über das betriebliche Humanvermögen. *Betriebswirtsch. Forschung und Praxis*, 26, 1974, 1-32
- Sixtl, F. (1967): *Meßmethoden der Psychologie*. Weinheim: Beltz 1967
- Stosberg, M. (1972): *Analyse der Massenkommunikation: Einstellungsmessung*. Düsseldorf: Bertelsmann (Universitätsverlag) 1972
- Taylor, C./Bowers, D. G. (1972): *Survey of Organizations - Ann Arbor, Mich.: University of Michigan* 1972
- Türk, K. (1976): *Grundlagen einer Pathologie der Organisation*. Stuttgart: Enke 1976
- Webb, E. J./Campbell, D. T./Schwartz, R. D./Sechrest, R. (1975): *Nichtreaktive Meßverfahren*. Weinheim: Beltz 1975
- Weber, M. (1947): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen 1947
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen*. Göttingen 1973
- Wöhe, G. (1975): *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Berlin: Vahlen 1975