

**Cornelia Ehmayer**

**Die „Aktivierende Stadtdiagnose“ als eine besondere Form der Organisationsdiagnose.**

Ein umwelt- und gemeindepsychologischer Beitrag für eine nachhaltige Stadt- und Gemeindeentwicklung.

**Doktorarbeit / Dissertation**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2012 GRIN Verlag  
ISBN: 9783656546085

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/264918>

**Cornelia Ehmayer**

**Die „Aktivierende Stadtdiagnose“ als eine besondere Form der Organisationsdiagnose.**

**Ein umwelt- und gemeindepsychologischer Beitrag für eine nachhaltige Stadt- und Gemeindeentwicklung.**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)



universität  
wien

# DISSERTATION

Titel der Dissertation

Die „Aktivierende Stadtdiagnose“ als eine  
besondere Form der Organisationsdiagnose.  
Ein umwelt- und gemeindepsychologischer Beitrag für eine  
nachhaltige Stadt- und Gemeindeentwicklung.

Verfasserin

Mag. Phil. Cornelia Ehmayer

angestrebter akademischer Grad

Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)

Wien, im Dezember 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 092 298

Dissertationsgebiet lt. Studienblatt: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Rainer Maderthaner



## **Danksagung**

Danke an Rainer Maderthaner, dass er mich ermuntert und ermutigt hat, die Methode „Aktivierende Stadtdiagnose“ in Form einer Dissertation festzuhalten. Danke auch für seine aktive Unterstützung über die gesamte Dissertationszeit.

Danke an Renate Cervinka, für ihren fachlichen Beistand über die vielen Jahre und auch dafür, dass sie mir immer zur Seite stand wenn ich Unterstützung dringend nötig hatte.

Danke an alle Personen in den Städten und Gemeinden, die an den unterschiedlichsten Stadtdiagnosen mitgewirkt haben.

Danke an meine Familie und Freunde, die an mich geglaubt haben.

Danke an Werner Rosinak, der mir Sicherheit und den nötigen Freiraum gegeben hat, damit ich diese Arbeit fertig stellen konnte.

## **Kurzfassung**

Das Ziel dieser Arbeit ist, das organisationsdiagnostische Verfahren „Aktivierende Stadtdiagnose“ theoretisch und empirisch zu belegen. Das Verfahren wurde von der Autorin während des letzten Jahrzehnts praktisch angewendet, theoretisch fundiert und kontinuierlich weiterentwickelt. Im theoretischen Teil werden jene Theorien, Konzepte und Methoden beschrieben, die der „Aktivierenden Stadtdiagnose“ zugrunde liegen. Besonders wird auf umwelt- und gemeindepsychologische Konzepte und die Methodik qualitativer Sozialforschung eingegangen. Im empirischen Teil wird die „Aktivierende Stadtdiagnose“ vorgestellt und ausführlich beschrieben. Der systematische Ablauf der sieben Arbeitsschritte wird nachvollziehbar dargelegt. Als Besonderheit der qualitativen Vorgehensweise wird das Aktivieren von jenen Bewohnerinnen und Bewohnern genannt, die üblicherweise nicht an Stadtentwicklungsprozessen teilhaben. Als ein zentrales Ergebnis wird das Kommunegramm vorgestellt: Das Kommunegramm zeigt bildhaft das soziale Gefüge einer diagnostizierten kommunalen Einheit. Es stellt die Basis für nachfolgende und dauerhaft nachhaltige Veränderungsprozesse dar. In der Diskussion wird der wissenschaftliche Qualitätsanspruch an qualitative Verfahren erörtert. Darauf Bezug nehmend wird die „Aktivierende Stadtdiagnose“ als ein valides und transparentes Verfahren angesehen. Eine mögliche Anwendung des Verfahrens auf Städte mit über einer Million Einwohnern wird argumentiert. Für weiterführende Forschung wird empfohlen, Erkenntnisse der neueren Netzwerkforschung einzubeziehen.

Schlüsselbegriffe: Organisationsdiagnostik, Organisationsentwicklung, Gemeindediagnose, Umweltpsychologie, Gemeindepsychologie, Netzwerkforschung, qualitative Sozialforschung, Aktionsforschung, Nachhaltigkeit, Stadtentwicklung, Partizipation, Resilienz.

## **Abstract**

The aim of this thesis is to demonstrate theoretically and empirically the organizational diagnostic method "Activating City Diagnosis". The method has been continuously used during the last decade. It is theoretically sound and continually improved by the author. The theoretical part describes theories, concepts and methods that represent the background of the "Activating City Diagnosis". Special attention is given to environmental and community psychology concepts and the methodology of qualitative research. The empirical part of the "Activating City Diagnosis" is presented and described in detail. The systematic procedure of the seven methodological steps is comprehensively explained. A special feature of the qualitative approach is the activation of those citizens who are usually not involved in urban development processes. One key result is the "Kommunegramm" (Communegramm). The Communegramm is the pictorially representation of the social fabric of the city or community and the basis for subsequent processes of change. It is discussed that qualitative Diagnostic must meet the quality standards of transparency and validity. Coherently "Activating City Diagnosis" is a valid and transparent method for the diagnosis of cities and towns. Transferring the method on cities with over one million inhabitants is possible. Integrating the latest findings of network-research it is recommended in further research.

**Key Words:** Organizational diagnosis, organizational development, community diagnosis, environmental psychology, community psychology, network research, qualitative research, action research, sustainability, urban development, participation, resilience.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ZIELSETZUNG UND THESEN.....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>THEORIEN, KONZEPTE UND METHODEN.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>DIAGNOSTIK UND ORGANISATION.....</b>	<b>15</b>
3.1.1	Definition und Herkunft.....	15
3.1.2	Psychologische Diagnostik.....	17
3.1.3	Organisationsdiagnostik.....	18
3.1.4	Organisationspsychologie.....	21
3.1.5	Organisationstheorien.....	22
3.1.6	Organisationsmethapern.....	23
3.1.7	Organisation.....	24
3.1.8	Lernende Organisation.....	26
3.1.9	Organisationsentwicklung & Organisationsberatung.....	27
<b>3.2</b>	<b>ORGANISATIONSDIAGNOSE.....</b>	<b>29</b>
3.2.1	Diagnostizieren als theoriegeleiteter Prozess des Verstehens.....	29
3.2.2	Ziel und Zweck einer Organisationsdiagnose.....	30
3.2.3	Ablaufschritte einer Organisationsdiagnose.....	31
3.2.4	Methoden und Instrumente.....	32
3.2.5	Partizipation.....	35
3.2.6	Organisationales Commitment.....	37
3.2.7	Diagnostik – Gutachten.....	39
3.2.8	Qualitätssicherung.....	41
3.2.9	Exkurs: Qualitative Organisationsdiagnose nach Froschauer & Lueger (2009)	42
<b>3.3</b>	<b>NACHHALTIGKEIT UND RESILIENZ.....</b>	<b>46</b>
3.3.1	Definition.....	46
3.3.2	Geschichte der Nachhaltigkeit.....	46
3.3.3	Lokale Agenda 21 und Wien.....	49
3.3.4	Resilienz.....	50
3.3.5	Resilienz und Nachhaltige Entwicklung.....	52

<b>3.4</b>	<b>NACHHALTIGE VERHALTENSÄNDERUNG .....</b>	<b>55</b>
3.4.1	Handlungsanreize .....	57
3.4.2	Intrinsische Motivation .....	58
3.4.3	Handeln als Ausgangspunkt für Verhaltensänderung .....	59
3.4.4	Motive und Lebensstile .....	61
<b>4</b>	<b>KURT LEWIN ALS ZENTRALE FIGUR ZWISCHEN UMWELTPSYCHOLOGIE, ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND AKTIONSFORSCHUNG .....</b>	<b>63</b>
4.1.1	Die Wechselwirkung zwischen Psychologie und Umwelt vor Lewin .....	63
4.1.2	Kurt Lewin's ganzheitliche Betrachtung menschlichen Verhaltens .....	65
4.1.3	Von Lewin über Barker zur Umweltpsychologie .....	68
<b>4.2</b>	<b>UMWELT &amp; LEBENSRAUM.....</b>	<b>74</b>
4.2.1	Umweltwahrnehmung und Umweltbewertung .....	74
4.2.2	Lebensraumbezogene Bedürfnisse .....	76
4.2.3	Raumbeanspruchung .....	84
4.2.4	Umweltaneignung .....	87
4.2.5	Identifikation mit der Umwelt.....	89
4.2.6	Ortsbindung.....	91
4.2.7	Ortsidentität.....	91
4.2.8	Gefallenseindruck.....	94
4.2.9	Nachbarschaft.....	95
<b>4.3</b>	<b>SOZIALE NETZWERKE UND GEMEINWESEN.....</b>	<b>98</b>
4.3.1	Das Netzwerkkonzept in den Sozialwissenschaften .....	98
4.3.2	Historische Vorläufer des Netzwerkkonzepts .....	99
4.3.3	Netzwerkanalyse .....	100
4.3.4	Beziehungen und Verhalten in sozialen Netzwerken.....	101
4.3.5	Besonderheiten von sozialen Netzwerken.....	103
4.3.6	Soziale Netzwerke im Gemeinwesen.....	104
4.3.7	Das Netzwerkkonzept in der Gemeindepsychologie .....	105
<b>4.4</b>	<b>QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG.....</b>	<b>109</b>
4.4.1	Geschichte .....	109
4.4.2	Theoretische Positionen .....	111
4.4.3	Die Grounded Theory.....	115
4.4.4	Verfahren und Methoden zur Datenerhebung .....	120
4.4.5	Partizipative Aktionsforschung.....	124

4.4.6	Organisationsentwicklung und Aktionsforschung .....	126
4.4.7	Gütekriterien qualitativer Forschung .....	128
<b>5</b>	<b>VON DER ORGANISATIONS-DIAGNOSE ZUR STADTDIAGNOSE.....</b>	<b>132</b>
<b>6</b>	<b>BESCHREIBUNG DER „AKTIVIERENDEN STADTDIAGNOSE“ .....</b>	<b>135</b>
<b>6.1</b>	<b>AUFTRAGSVERGABE .....</b>	<b>136</b>
<b>6.2</b>	<b>DATENERHEBUNG IN DER GEMEINDE.....</b>	<b>137</b>
6.2.1	Auswahl der Stichprobe .....	139
6.2.2	Zeitlich-methodisches Ablaufschema .....	140
6.2.3	Methodeninventar.....	142
6.2.4	Checklisten und Datencheck .....	149
<b>6.3</b>	<b>DATENVERARBEITUNG UND DATENANALYSE .....</b>	<b>151</b>
6.3.1	Transkription und Dokumentation der Daten.....	151
6.3.2	Kodieren der Daten und Bilden von Kategorien.....	151
6.3.3	Die Analyse des Ist-Zustandes .....	156
<b>6.4</b>	<b>DIAGNOSE DER ZUKUNFTSPOTENZIALE .....</b>	<b>163</b>
6.4.1	Themenanalyse mit Zukunftspotenzialen.....	164
6.4.2	Kommunegramm mit Zukunftspotenzialen .....	164
6.4.3	Zukunftspotenziale als Fragen formuliert .....	166
6.4.4	Zukunftspotenziale mit Aktionsfeldern kombiniert .....	167
6.4.5	Ergänzende spezielle Gemeindethemen.....	169
<b>6.5</b>	<b>ÖFFENTLICHE PRÄSENTATION DER ERGEBNISSE.....</b>	<b>171</b>
6.5.1	Reflexionsgespräch mit dem Bürgermeister/der Bürgermeisterin .....	171
6.5.2	Der Zukunftsworkshop.....	171
<b>6.6</b>	<b>ERSTELLEN DES GEMEINDEBEFUNDS .....</b>	<b>173</b>
6.6.1	Obligatorische Inhalte .....	174
6.6.2	Optionale Inhalte .....	175
<b>6.7</b>	<b>ÜBERGABE DES BEFUNDES AN DEN GEMEINDERAT.....</b>	<b>175</b>
<b>7</b>	<b>ENTWICKLUNGSPHASEN UND VERBESSERUNGEN (EVALUIERUNG) .....</b>	<b>176</b>
<b>7.1</b>	<b>ERSTE ENTWICKLUNGSPHASE: AKTIONSFORSCHUNG.....</b>	<b>176</b>
<b>7.2</b>	<b>ZWEITE ENTWICKLUNGSPHASE: ANWENDUNG .....</b>	<b>178</b>
<b>7.3</b>	<b>DRITTE ENTWICKLUNGSPHASE: EVALUIERUNG .....</b>	<b>180</b>
<b>7.4</b>	<b>STATUS QUO .....</b>	<b>181</b>
<b>8</b>	<b>DISKUSSION.....</b>	<b>185</b>
<b>8.1</b>	<b>BEZUGNAHME ZU DEN THESEN .....</b>	<b>185</b>

<b>8.2 BEURTEILUNG DER METHODE “AKTIVIERENDE STADTDIAGNOSE” NACH SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN QUALITÄTSSTANDARDS.....</b>	<b>191</b>
8.2.1 Anwendung von organisationsdiagnostischen Qualitätskriterien .....	191
8.2.2 Anwendung von Qualitätskriterien qualitativer Sozialforschung .....	193
<b>8.3 STÄRKEN, MÄNGEL UND KRITIKPUNKTE DER EIGENEN ARBEIT .....</b>	<b>196</b>
<b>8.4 WISSENSCHAFTLICHER MEHRWERT UND WEITERER FORSCHUNGSBEDARF.</b>	<b>197</b>
<b>9 ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>199</b>
<b>10 LITERATUR .....</b>	<b>201</b>
<b>11 ANHANG .....</b>	<b>219</b>
<b>11.1 ORIGINALINTERVIEWS BAUMGARTEN .....</b>	<b>219</b>
11.1.1 Experteninterview einzeln.....	219
11.1.2 Gruppeninterview mit Jugendlichen .....	220
11.1.3 Straßeninterview.....	222
<b>11.2 LEBENS LAUF.....</b>	<b>224</b>

# 1 Einleitung

Die Diagnostik kann als ein erfolgreiches Paradigma in der Psychologie, der Medizin und der Technologie angesehen werden. Der Bereich der Organisationsdiagnostik hat sich in den letzten Jahren nicht nur etabliert, sondern auch beständig weiterentwickelt. Was auf wissenschaftlicher Ebene fehlt, ist das Übertragen der Erkenntnisse der Organisationsdiagnostik auf das Feld der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung. Wobei mit Gemeinde weder etwas Bauliches, noch die Bürokratie oder die Gebietskörperschaft als solches gemeint sind, sondern im Sinne der Gemeindepsychologie „das soziale Gemeinwesen“, also alle in einer Gemeinde wohnenden und arbeitenden Personen.

Die Organisationsdiagnose ist ein wissenschaftlich etabliertes, methodisch wirksames Vorgehen, mit dem Veränderungsprozesse vorbereitet und geplant werden können. Im Verständnis der Organisationsdiagnostik sollte keine Veränderungsmaßnahme ohne Diagnose erfolgen. Diagnostiziert werden vor allem Personen sowie institutionelle Abläufe und Strukturen. Für Organisationen als Gesamtheit werden nach wie vor kaum Diagnoseverfahren entwickelt. Ebenso gab es in der Entstehungszeit der „Aktivierenden Stadtdiagnose“ für Städte und Gemeinden keine geeignete organisationsdiagnostische Methode, mit der ein Veränderungsprozess vorbereitet und geplant werden konnte.

Die Entwicklung der "Aktivierenden Stadtdiagnose" begann 1998 im Forschungsschwerpunkt Kulturlandschaftsforschung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur mit dem Projekt „Kulturlandschaftsforschung und Agenda 21“. Als Ausgangsmethode diente die „Community Diagnosis – Profile Analysis“ der Gemeindepsychologin Donata Francescato (1996). Da das zu entwickelnde Diagnoseverfahren in einem beraterischen Kontext – für das Implementieren von Lokalen-Agenda-21-Prozessen in Städten und Gemeinden –

angewendet werden sollte, war der Einsatz von qualitativen Methoden naheliegen. In der Organisationspsychologie gab und gibt es jedoch wenig Erfahrung mit qualitativen Zugängen, so dass auf bewährte Methoden der qualitativen Sozialforschung zurückgegriffen wurde. Diese haben sich von Anfang an bewährt und wurden im Laufe der Zeit weiterentwickelt und verfeinert.

Den theoretischen Hintergrund bildeten von Beginn an Konzepte und Methoden der jüngeren Umwelt- und Gemeindepsychologie ebenso wie Konzepte und Methoden der älteren Sozialpsychologie – insbesondere jene, die vom interdisziplinär arbeitenden und denkenden Theoretiker, Forscher und Praktiker Kurt Lewin ausgegangen sind. Die gesellschaftliche Anbindung erfolgte an das Konzept der nachhaltigen Entwicklung, wie sie in der Agenda 21 formuliert wurde.

Dass die Methode in der Praxis funktioniert hat sie in den letzten 15 Jahren bewiesen.

*Zielsetzung* dieser Arbeit ist nun, das organisationsdiagnostische Verfahren „Aktivierende Stadtdiagnose“, das auf umwelt- und gemeindepsychologischen Konzepten und der Methodik qualitativer Sozialforschung beruht, theoretisch und empirisch zu belegen.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit finden sich alle relevanten Theorien, Konzepte und Methoden, die der „Aktivierenden Stadtdiagnose“ zugrunde liegen. Dazu gehören Konzepte und Theorien der Umwelt-, Gesundheits- und Gemeindepsychologie ebenso wie neuere Erkenntnisse der Netzwerkforschung und vor allem der Organisationsdiagnostik. Die qualitative Sozialforschung mit ihren Konzepten und Methoden, mit einem Schwerpunkt auf der Grounded Theory und der Aktionsforschung, rundet den theoretischen Teil ab.

Im empirischen Teil wird die Methode „Aktivierende Stadtdiagnose“ in ihrem Ablauf detailliert vorgestellt. Da die „Aktivierende Stadtdiagnose“ als anwendungsorientierte Methode mit dem Anspruch entstanden ist, für nachhaltige Stadt- oder Gemeindeentwicklungsprozesse zu dienen, entwickelte sie sich in intensiver

Zusammenarbeit mit den Gemeinden. So sind die unterschiedlichen Entwicklungsphasen gekennzeichnet von einem abwechselnden Rhythmus zwischen praktischer Anwendung und theoretischer Reflexion, wie es der Aktionsforschung eigen ist. Wesentliche Erkenntnisse, Veränderungen und Verbesserungen die sich aus den unterschiedlichen Entwicklungsphasen ergeben haben, werden im Anschluss an den empirischen Teil dargelegt.

In der abschließenden Diskussion wird auf die eingangs formulierten Thesen eingegangen, werden Stärken und Schwächen der Methode besprochen; schließlich wird eine Beurteilung der Methode nach wissenschaftlichen Qualitätskriterien vorgenommen.

Mit dieser Arbeit verbinde ich die Hoffnung, dass die Methode "Aktivierende Stadtdiagnose" bei der Vorbereitung und Planung von zukunftsfähigen Prozessen in Städten und Gemeinden, vermehrt zur Anwendung kommt.

## 2 Zielsetzung und Thesen

*Zielsetzung dieser Arbeit ist, das organisationsdiagnostische Verfahren „Aktivierende Stadtdiagnose“, das auf umwelt- und gemeindepsychologischen Konzepten und der Methodik qualitativer Sozialforschung beruht, theoretisch und empirisch zu belegen.*

Die Methode „Aktivierende Stadtdiagnose“ wurde entwickelt, weil entsprechende Verfahren fehlten, mit denen sich Gemeinden und Städte als Gesamtorganisationen diagnostizieren lassen. Die Diagnose sollte dazu dienen, eine nachhaltige Entwicklung, wie sie in der UN-Agenda 21 für Kommunen empfohlen wird, für einen Wiener Gemeindebezirk vorzubereiten und zu planen. Eine wesentliche Aufgabe war, möglichst viele Bewohnerinnen und Bewohner in diesen Prozess einzubinden. Zusätzlich mangelte es an geeigneten Instrumenten, mit denen das im Bezirk vorhandene, aber nicht sichtbare, Netzwerk an Beziehungen erhoben und dargestellt werden konnte.

Der Entwicklung der Methode lagen folgende Thesen zugrunde:

*These 1:* Es gibt einen Mangel an qualitativer Organisationsdiagnostik von Gesamtorganisationen (ganzheitliche Diagnostik).

*These 2:* Es gibt einen Mangel an qualitativen Diagnoseverfahren, die für eine nachhaltige Stadt- und Gemeindeentwicklung herangezogen werden können.

*These 3:* Es gibt einen Mangel an nachvollziehbaren qualitativen methodischen Vorgehensweisen für urbane Einheiten mit Gemeindegrößen bis zu 50.000 Personen.

*These 4:* Es gibt einen Mangel an Methoden, die das kommunale Beziehungsnetzwerk sichtbar machen können.

### 3 Theorien, Konzepte und Methoden

Der theoretische Teil behandelt jene Theorien, Konzepte und Methoden, die der „Aktivierenden Stadtdiagnose“ zugrunde liegen.

#### 3.1 Diagnostik und Organisation

*In diesem Kapitel wird eine Verbindung zwischen psychologischer Diagnostik und Organisation hergestellt. Mit der Diagnose von Organisationen beschäftigt sich die Organisationsdiagnostik, welche Organisationen als lernfähige, soziale Gebilde versteht, die als solche auch diagnostiziert werden können.*

*Es zeigt sich, dass Organisationen als Gesamtheit bislang kaum im Zentrum wissenschaftlicher und organisationspsychologischer Betrachtungen stehen und Ansätze zur Diagnostik von Gesamtorganisationen nach wie vor defizitär sind. Bei den Diagnosemethoden wird ein Mangel an qualitativen Verfahren erkennbar, die sich nach wissenschaftlichen Qualitätsstandards beurteilen lassen.*

##### 3.1.1 Definition und Herkunft

Diagnostik wird als Erkenntnisgewinn, um Handeln zu optimieren beschrieben (Hossiep & Wottawa, 1993). Zugleich wird unter Diagnostik eine Methodenlehre ohne Erkenntnisgewinn (Krohne & Hock, 2007) verstanden. Der pragmatische Zugang bezeichnet damit einfach das Durchführen einer Diagnose (Fisseni, 1997).

*Die historischen Wurzeln der Diagnostik gehen bis nach China, in die Zeit 300 v. Chr. zurück. Für die Aufnahme in den öffentlichen Dienst wie auch für regelmäßige Leistungskontrollen wurde ein Testprogramm entwickelt, dessen Vorläufer jedoch vor etwa 3000 bis 4000 Jahren entwickelt wurden. Dieses wurde im Laufe der Jahrhunderte modifiziert aber es blieb in China jedoch in seiner Grundstruktur bis zum Anfang des*

20. Jahrhunderts in Gebrauch. Das chinesische Testsystem wurde von den Engländern für die Auswahl von Mitarbeitern für die East India Company übernommen, modifiziert, ins Heimatland gebracht und führte 1855 zur Einführung eines „kompetitiven Prüfungssystems für den öffentlichen Dienst in Großbritannien“ (Krohne & Hock, 2007, S. 11).

Am Anfang der Entwicklung der modernen Diagnostik stand das Bemühen um die generelle Messung psychischer Merkmale. Es wurde also nicht nach interindividuellen Unterschieden gesucht, sondern nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten. Als zentral gilt das Werk Fechners „Elemente der Psychophysik“ aus dem Jahre 1860. Die Erforschung von systematischen Unterschieden zwischen Menschen beginnt mit den Arbeiten Francis Galtons (1822–1922) in seinem anthropometrischen Laboratorium. Galton, der ein Verwandter Darwins war, war von der Evolutionstheorie stark beeinflusst und interessierte sich in diesem Zusammenhang besonders für das Erfassen der menschlichen Fähigkeiten (Krohne & Hock, 2007; Lück ,1991; DuBois, 1970).

*Das Wort Diagnostik* geht nach Fisseni (1997) auf das griechische Verb „diagignoskein“ zurück, welches unterschiedliche Aspekte eines kognitiven Vorgangs vom Erkennen bis zum Beschließen, bezeichnet. Die Begriffe Diagnose und Diagnostik im Laufe der Geschichte eine Veränderung erfahren und bezeichnen nun etwas im medizinischen Sinne die Lehre und die Fertigkeit „Krankheiten zu erkennen und sie Ursachen oder Ursachensyndromen zuzuordnen“ (S. 3).

Für Bornewasser (2009) stellt die Diagnostik ein „sehr erfolgreiches Paradigma der wissenschaftlichen Forschung im Bereich von Medizin und Psychologie dar. Dabei geht es vornehmlich darum, die einzusetzenden Messinstrumente für die individuelle Diagnostik zu verfeinern und dadurch Sensitivität, Spezifität und Prädiktivität zu verbessern“ (S. 74). Das Besondere an der Diagnostik ist nach Bornewasser die Erkenntnis von unter einer undurchsichtigen Oberfläche gegebenen Zuständen. Nach Hossiep & Wottawa (1993) ist Diagnostik Erkenntnisgewinnung mit dem Ziel, Handeln zu optimieren.

Der Einsatz diagnostischer Verfahren hat in der Psychologie Tradition, wobei es lange Zeit um die Beurteilung individueller Merkmale und um die Beantwortung der Frage ging, wie und in welchem Ausmaß sich ein Mensch von anderen unterscheidet. Mittlerweile ist die Diagnose von Gruppen, sozialen Systemen und Situationen eine wichtige Aufgabe der Diagnostik geworden (Krohne & Hock, 2007).

### 3.1.2 Psychologische Diagnostik

Mit *psychologischer Diagnostik*, auch Psychodiagnostik genannt, wird nach Pawlik (2006) ein vornehmlich anwendungsbezogenes Methodenfach bezeichnet, das interindividuelle und intraindividuelle Unterschiede im Verhalten und Erleben erfasst – mit dem Ziel, möglichst präzise Vorhersagen künftigen Verhaltens und Erlebens zu treffen.

Fisseni (1997) definiert die psychologische Diagnostik als das „systematische Sammeln und Aufbereiten von Informationen mit dem Ziel, Entscheidungen und daraus resultierende Handlungen zu begründen, zu kontrollieren und zu optimieren“ (S. 4). Für ihn bedeutet Diagnostik in der Psychologie „die Lehre von den Methoden und Verfahren der sachgemäßen Durchführung einer Diagnose“ (S. 4). Es werden dabei relevante Charakteristika von Merkmalsträgern, das sind Einzelpersonen genauso wie Institutionen, zu einem Urteil integriert. Dieses Urteil soll dazu beitragen, praktische Probleme zu lösen.

Nach Hossiep & Wottawa (1993) wird von psychologischer Diagnostik gesprochen, wenn „für die diagnostische Informationsgewinnung Methoden eingesetzt werden, die dem Bereich der wissenschaftlichen Psychologie zuzuordnen sind“ (S. 131). Die psychologische Diagnostik liefert Entscheidungshilfen, die dazu beitragen sollen, eine möglichst optimale Verbesserung einer Situation zu erreichen. Hossiep & Wottawa sehen die psychologische Diagnostik nicht als eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin, sondern eher als eine Technologie. Wichtig ist demnach die Unterscheidung zwischen „wissenschaftlicher Teildisziplin“ und „Methodologie“ hinsichtlich der Bewertungskriterien. Wird die Diagnostik als Wissenschaft betrachtet, werden ihre Aussagen im Hinblick auf Erkenntnisgewinn und „Wahrheit“ bewertet; ist sie eine Technologie, dann ist das entscheidende Bewertungskriterium „die Brauchbarkeit, also

der Nutzen, der mit der jeweiligen Aussage bzw. dem angewandten Instrument der psychologischen Diagnostik erzielt werden kann“ (S. 133). Der Nutzenaspekt wäre in diesem Fall zu erheben. Generell ist die Diagnostik in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, technischen Möglichkeiten, wirtschaftlichen Aspekten und Werthaltungen zu betrachten.

Für (Krohne & Hock, 2007) ist die psychologische Diagnostik eine Methodenlehre innerhalb der Psychologie und stellt primär ein System von Verfahrensweisen im Dienste der Angewandten Psychologie dar. Es geht um das Erfüllen eines praktischen Auftrags. Diagnostizieren ist kein Erkenntnisvorgang, sondern ein „Handlungs- und Entscheidungsprozess“ (vgl. S. 1).

Gemeinsam ist allen diesen Ansätzen, dass sie die Aufgabenstellung der Diagnostik bei der Optimierung von praktischen Problemlösungen sehen.

### **3.1.3 Organisationsdiagnostik**

Die Unterscheidung zwischen den beiden Begriffen Organisationsdiagnostik und Organisationsdiagnose ist in der Literatur nicht immer ganz eindeutig zu erkennen. Tendenziell lässt sich unter Organisationsdiagnostik die systematische Herangehensweise, also der Einsatz bestimmter Methoden in einer speziellen Abfolge verstehen. Die Diagnose ist das Ergebnis der jeweiligen gewählten Herangehensweise. Beiden, sowohl Organisationsdiagnostik als auch Organisationsdiagnose, kann jedoch ein prozessualer Charakter innewohnen (Borg, 2003; Froschauer & Lueger, 2009; Rotering-Steinberg, 1993; Waclawski & Church, 2002).

Lange Zeit stand die Einzelperson und ihr Verhältnis zur jeweiligen Organisation im Zentrum organisationsdiagnostischer Betrachtungen. Erst in den letzten 20 Jahren, seit Beginn der 1990er Jahre, ist eine deutliche Erweiterung der organisationspsychologischen Diagnostik zu beachten. Wobei nach Krohne & Hock (2007) die Ansätze zur Diagnostik bei Gruppen und Gesamtorganisationen nach wie vor defizitär sind. Dies hängt mit dem subjektiven Zugang bei der Erhebung entsprechender Daten zusammen. Es gibt, so scheint es, nach wie vor zu wenig Erfahrung mit

qualitativen Zugängen, die für das Erheben von subjektiven Daten geeignet sind, was wiederum eine zu starke Konzentration auf quantitative Erhebungsmethoden, vor allem im Forschungskontext, zur Folge hat (Bornewasser, 2009; Felfe & Liepmann, 2008).

Die Bandbreite der Organisationsdiagnostik liegt zwischen einer Vorgehensweise mit dem Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen und dem Ziel Informationen zu gewinnen, um Organisationen effektiv beraten zu können. Kleinmann & Wallmichrath (2004) verstehen die Organisationsdiagnostik als ein Kontinuum von Ansätzen, die in einem Extrem strikt forschungs- und im anderen Extrem strikt anwendungsorientiert sind. In diesem Zusammenhang sei auf Kurt Lewin (siehe dazu auch Kapitel „Kurt Lewin als zentrale Figur zwischen Umweltpsychologie, Organisationsentwicklung und Aktionsforschung“) verwiesen, der es mit seinem Ansatz der Action Research – einer Kombination aus wissenschaftlicher und praktischer Tätigkeit – geschafft hat, die beiden Extreme miteinander zu verbinden. Wie bereits erwähnt, war er für die Umweltpsychologie ebenso wie für die Organisationsentwicklung von großer Bedeutung, da von ihm spezielle Methoden für die Diagnose von Organisationen, wie die Survey-Feedback-Methode entwickelt wurden. (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005)

Während über die Bandbreite der Organisationsdiagnostik gewisse Unsicherheiten bestehen und die Trennschärfe zwischen Diagnose und Diagnostik nicht immer gegeben ist, besteht nach Felfe & Liepmann (2008) weitgehende Einigkeit darin, Organisationsdiagnostik als einen zielgerichteten Prozess zu definieren. Dieser Prozess ist durch mehrere Abschnitte gekennzeichnet, bei dem relevante Merkmale und Prozesse der Organisation, die für ihr Funktionieren und ihre Effektivität von Bedeutung sind, abgebildet werden. Lawler, Nadler und Camman (1980) weisen darauf hin, „dass eine effektive Organisation erst dann aufgebaut werden kann, wenn man versteht, wie die Organisation funktioniert“ (zit. nach Felfe & Liepmann, 2008, S. 13). Damit ist Organisationsdiagnostik jene Herangehensweise, die durch einen ausgewählten Zugang und dem Einsatz bestimmter Methoden, das Verstehen einer Organisation ermöglichen soll.