

13. Termin
16.05.2008

Diagnoseverfahren im Rahmen systemischer Organisationsberatung: Interviews, Diskussionen, Befragungen & die Methode des Appreciative Inquiry

Europa Fachhochschule Fresenius

Wahlmodul: Organisationsmanagement

Teilmodul: Methoden und Konzepte der Organisationsberatung

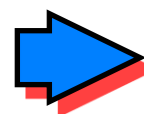
Dozenten:

Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (k.i.m & kubit)

Dipl. Psych. Christina Bovi (k.i.m)

Semesterübersicht: Update

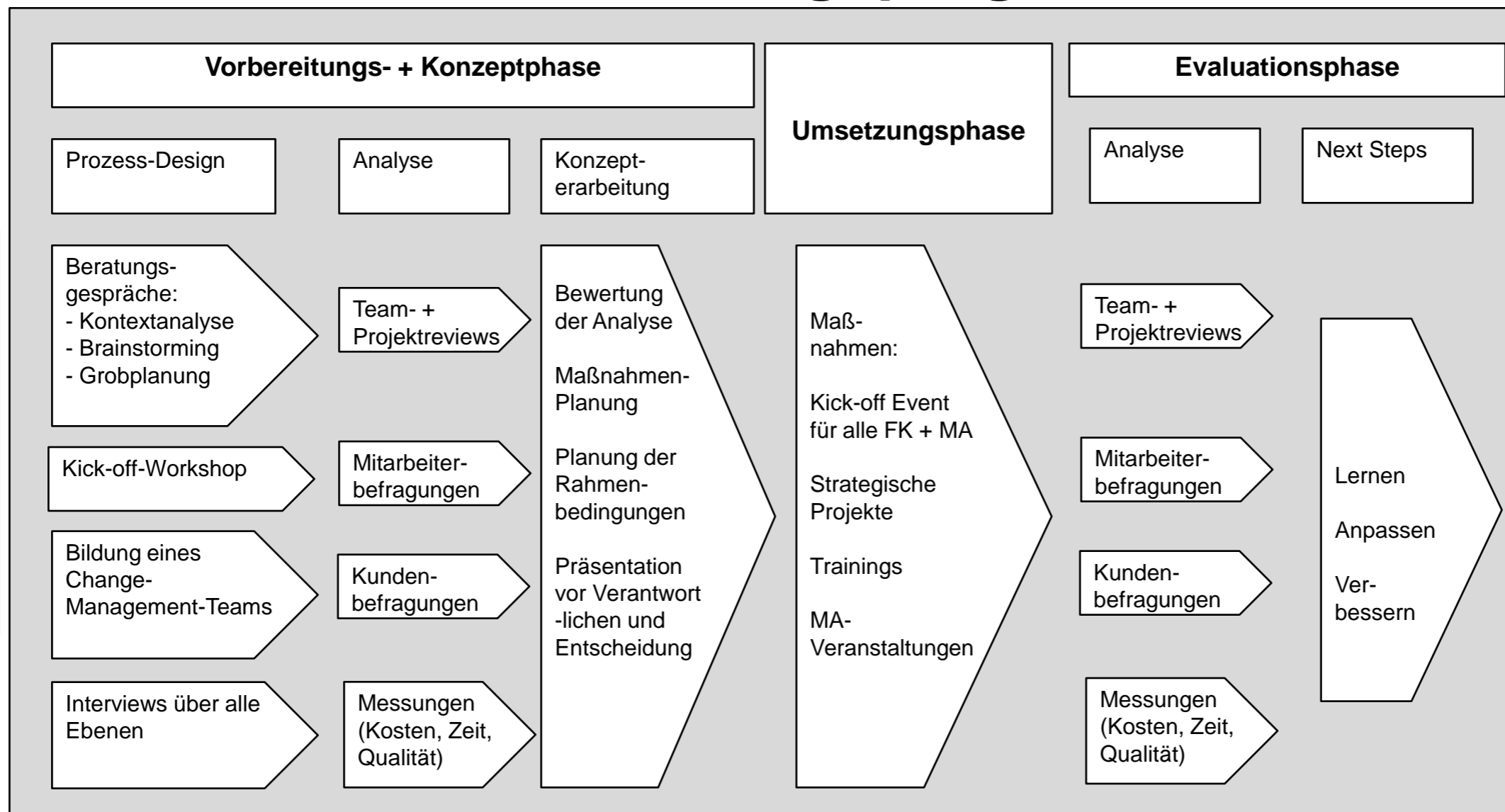
Datum	Thema	Dozent(in)
04. Apr. 2008 (Doppeltermin)	Change Management und Organisationsentwicklung	Bovi
18. Apr. 2008 (Doppeltermin)	entfällt → eingebaut in Blocktermin vom 31.05.08	
2. Mai 2008	entfällt (Nachklausurwoche)	
16. Mai 2008	Diagnoseverfahren im Rahmen systemischer Organisationsberatung: Interviews, Appreciative Inquiry...	Bovi
30. Mai 2008 (Doppeltermin)	Strategie- und Prozessmanagement	Holtmeier
31. Mai 2008	BLOCKTERMIN GANZTÄGIG: 10:00h – 19:00h Krisen- und Konfliktmanagement Ort: Kölner Institut für Managementberatung	Bovi/Holtmeier
13. Jun. 2008 (Doppeltermin)	Neuere Organisationsmethoden, Fokus: Großgruppenveranstaltungen	tbd



Reminder Termin 12: Phasen eines Veränderungsprogramms

A
U
F
T
R
A
G

Z
I
E
L



Meilensteine: 1. Entschluss, Verabschiedung des Konzepts
2. Kick-off mit allen Beteiligten
3. Mitarbeiterversammlung
4. Entscheidung für weiteres Vorgehen

Diagnosemethoden in der Organisationsberatung: Überblick

DIAGNOSEFORM	VARIANTEN
Test	Standardisiert vs. nicht standardisiert Individualtest vs. Gruppentest Intelligenztest, Leistungstest, Persönlichkeitstest
Experiment	Labor vs. Feld
Im Organisationskontext häufig angewandte Methoden:	
Befragung	Mündlich (= INTERVIEW) vs. schriftlich (= FRAGEBOGEN) Varianten bei der mündlichen Befragung: a) Standardisiert b) Teilstandardisiert c) Nicht standardisiert
Gruppendiskussion	
Beobachtung	Teilnehmend vs. nicht teilnehmend

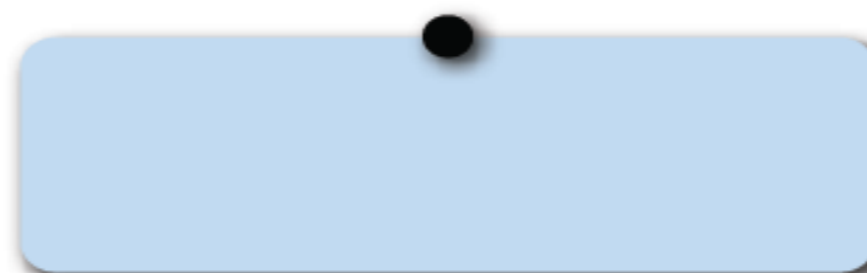
Die Befragung

- ❖ Schätzungsweise 90% aller Daten in sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungen werden mittels der Befragungsmethodik gewonnen !

	INTERVIEW	FRAGEBOGEN
Vorbereitungsaufwand	Geringer	Höher
Auswertungsaufwand	<ul style="list-style-type: none"> • Höher, da Datenmaterial wenig standardisiert • Methode: z.B. qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1993) 	geringer
Standardisierungsgrad	Niedrig	hoch
Einsatzfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung von Informationen zu noch wenig beforschten/bekanntem Sachverhalten • Geringe Anzahl von Befragten 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggregation einer Vielzahl von Daten aus großen Stichproben • Quantitative Vergleiche zwischen Gruppen
Einsatzzeitpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Beginn bzw. Anfangsphase von Untersuchungen → Ziel: Spezifikation der Fragestellung, Ziele und Zielkriterien 	<ul style="list-style-type: none"> • nötige Sach- und Kontextinformationen bereits gegeben

Übung:

Sammeln Sie Vor- und Nachteile des Interviews im Vergleich zum Fragebogen! Zeit: 10 Minuten



Mündliche Befragung (= Interview): Vor- und Nachteile

VORTEILE	NACHTEILE
Universell einsetzbar	Anonymität teilweise aufgehoben
Nahezu voraussetzungslos	Gefahr sozial erwünschter Antworten
Kaum suggestive Vorgaben durch vorformulierte Items	Lange Dauer
Persönlicher und motivierender	Einfluss von Interviewer-Erfahrungseffekten
Rückfragen durch Befragten & Interviewer sind möglich	Verfälschungsmöglichkeit durch Interviewer
Flexible Variation von Fragen ist möglich	Hohe Kosten
Weglassen von Fragen möglich	Vorbereitungsphase für Training und Instruktion von Interviewern erforderlich
Spontanes Aufnehmen von nicht vorgesehenen Themen möglich	Vergleich der Interviews durch eingeschränkte Standardisierung schwierig
Registrierung von Eindrücken des Interviewers möglich	

Variante des Interviews: Gruppenbefragung

- ❖ Untersuchungseinheit bei der Gruppenbefragung ist eine Gruppe, nicht das Individuum
- ❖ Breiter Anwendungsbereich: Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Marketing
- ❖ Varianten:
 - ❖ **Gruppeninterviews** → METHODE: entlang eines Leitfadens werden Gruppen durch einen Interviewer befragt; Aufzeichnung der kollektiven Gruppenmeinung
 - ❖ **Gruppendiskussion** → METHODE: Gruppe diskutiert frei vorgegebene oder selbstgewählte Fragen; Moderation durch einen Diskussionsleiter; Ergebnis: Diskussionprotokoll
 - ❖ **Gruppenexperimente** → METHODE: Gruppe reagiert auf vorgegebene Stimuli; Beobachtung von Reaktionen + Aufzeichnung

Gruppeninterviews: Vor- und Nachteile

VORTEILE	NACHTEILE
Kostengünstig	Höherer organisatorischer Aufwand (alle „unter einen Hut“ kriegen)
Kein Zwang zur Meinungsäußerung	Ausfallquote in der Regel höher
Gegenseitige Anregung der Teilnehmer möglich	Aufzeichnung der Interviewprotokolle schwieriger
Größerer Informationsgewinn	Aufwendige und schwierige Auswertung
Gruppensetting ermöglicht bessere Erinnerung von Sachverhalten aus der Vergangenheit	Anforderung an die Interviewer-Kompetenz höher
Gruppensetting hilft beim Abbau von Hemmschwellen	Mögliche Beeinflussung des Diskursverlaufs durch Meinungsführer
Gruppensetting ermöglicht Lernprozesse	Standardisierung kaum möglich

Schriftliche Befragung (= Fragebogen)

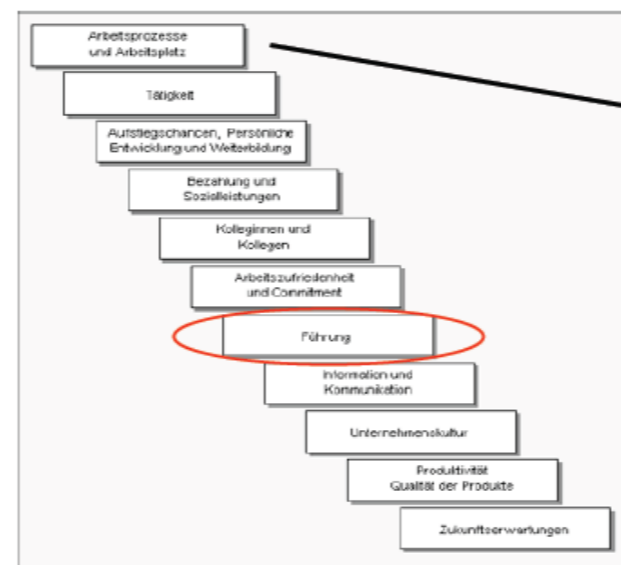
„... der Königsweg der a.o.-psychologischen Forschung“
(Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996).

- ❖ Komplementarität zu Interviews: Nachteile von Interviews sind i.d.R. Vorteile des Fragebogen u.u.
- ❖ Was macht die schriftliche Befragung „attraktiv“?
 - ❖ Schnelle und billige Datenerhebung
 - ❖ Störende Interviewer-Einflüsse entfallen
- ❖ Mögliche Probleme:
 - ❖ Für die Befragten weniger motivierend
 - ❖ Rücklaufprobleme

Anwendungsfall: Mitarbeiterbefragung

Begriffsbestimmung Mitarbeiterbefragung

- ★ Ein Instrument der zeitgemäßen Unternehmensführung
- ★ Im Auftrag der Unternehmensführung
- ★ In Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung
- ★ Mit Hilfe von standardisierten Fragebögen
- ★ Anonym, auf freiwilliger Basis
- ★ Bei allen Mitarbeiter/innen oder repräsentativen Stichproben
- ★ Unter Beachtung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen
- ★ Informationen über die Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen
- ★ Zur Ableitung Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen, als Grundlage konkreter gestalterischer Maßnahmen zur Einleitung eines Änderungsprozesses



Beobachtung

- ❖ Verhaltenswissenschaftliches Verfahren mit großer Nähe zum alltäglichen Verhalten: wollen wir ein Ereignis oder einen Prozess verstehen, so beobachten wir ihn.
- ❖ Beachte: eindeutige Abbildung der beobachteten Realität ist nicht möglich! → Einfluss und Wirkung subjektiver Deutungen, Interpretationen und Bewertungen

**DIE SYSTEMIK WIRD WIRKSAM:
DIE BEOBACHTUNG WIRD IMMER VON
DER POSITION DES BEOBACHTERS
BEEINFLUSST!**

Was sehen Sie?



Schritte im Rahmen des diagnostischen Vorgehens am Beispiel des Interviews

Vorbereitung

- Festlegung von Untersuchungsziel & Verwendungszweck
- Festlegung der Grundgesamtheit
- Festlegung der Stichprobe
- Festlegung des Leitfadens

Durchführung

- Orientierungsphase
- Erarbeitungsphase
- Abschlussphase

Auswertung

- Inhaltsanalyse

Appreciative Inquiry: Methode der systemischen Organisationsdiagnose und -entwicklung

❖ WAS ES IST:

- ❖ Form der Unternehmensanalyse
- ❖ Instrument der Organisationsentwicklung

❖ WORUM ES GEHT:

- ❖ Gemeinschaftliche Suche nach dem Guten, was in der Organisation bereits da ist und sie bereits in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat

❖ DIE BEGRÜNDER:

- ❖ David Cooperrider & Suresh Srivastva, USA, 1987; auch in Deutschland findet die Methode mittlerweile zunehmend Einsatzmöglichkeiten

Appreciative Inquiry: Begriffsbestimmung

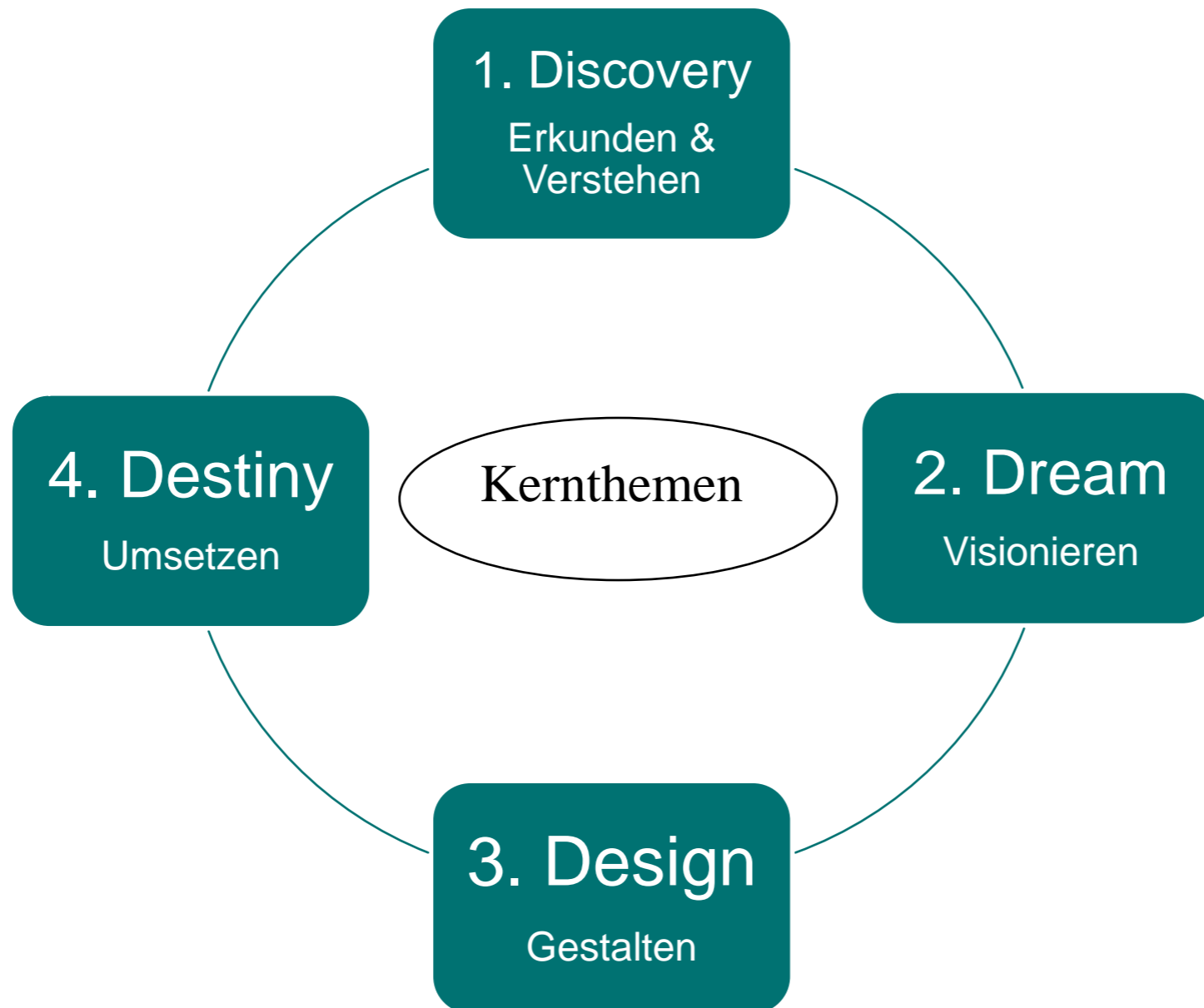
APPRECIATIVE

- Erkennung & Wertschätzung des Besten der Menschen und ihres Umfelds
 - Bejahung von Stärken und Erfolgen
 - Identifikation von Kraft gebenden Elementen in der Organisation

INQUIRY

- Erkundung und Entdeckung der Highlights in der Organisation durch Fragen

4 Phasen im Prozess des Appreciative Inquiry



Appreciative Inquiry: Phasen und Ziele

PHASE	KERNFRAGE	ZIELSETZUNG
DISCOVERY	WAS IST BEREITS DA?	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstmachung & Würdigung der Highlights • Verbreitung positiver Geschichten • Identifikation von energetisierenden Schlüsselfaktoren • Veränderung der Wahrnehmung: weg von „nix gelingt“ hin zu „viele gelingen schon gut“ <p>→ Aufbau einer bejahenden Einstellung</p>
DREAM	WAS KÖNNTE SEIN?	<ul style="list-style-type: none"> • Visionieren (Reminder: Phasen der Veränderung nach Kotter!) • Wünsche und Ziele entwerfen • Lust auf die Zukunft wecken <p>→ „APPETIZING“</p>
DESIGN	WAS SOLLTE SEIN?	<ul style="list-style-type: none"> • Präzisierung von Zukunftszielen • Priorisierung der Ziele • Treffen von Vereinbarungen
DESTINY	WAS WIRD SEIN?	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Maßnahmen • Kommunikation der Ergebnisse in die Organisation (= Rückspiegelung an das soziale System) • Verankerung des Ansatzes in der Organisation (Reminder: Nachhaltigkeit sichern nach Kotter!)

DISCOVERY: Das Interview als Basis des Appreciative Inquiry

❖ 3 FRAGENBLÖCKE:

1. ORGANISATION = Fragen dazu, wie die Organisation generell erlebt wird
2. KERNTHEMEN = Fragen zu Themen, die in der Organisation weiter entwickelt werden sollen
3. ZUKUNFT = Fragen zu energiebringenden Faktoren innerhalb der Organisation und zu ihrer Zukunft

❖ WIRKPRINZIPIEN:

- ❖ Belebung
- ❖ Erzählen von positiven Geschichten verstärken die Aufmerksamkeit auf Positives
- ❖ Die Weitergabe von positiven Geschichten bewirkt Veränderung der Gespräche in der Organisation

!! SPRACHE ERZEUGT REALITÄT !!

Übung in 2 Halbgruppen (60 Minuten)

THEMA: Die Entwicklung der EFH Fresenius

Aufgabe:

Bilden Sie 2 Teams innerhalb der Halbgruppen, 1. Interviewer (= 2), 2. Befragte (= max. 4). Nutzen Sie als Grundlage für Ihr Vorgehen den Ihnen zur Verfügung stehenden Artikel (Fokus: S. 5ff).

Vorgehen:

Schritt 1: Definieren Sie 1 Kernthema für den weiteren Prozess. Methode: Fragen stellen. Zeitfenster: ~ 15 Minuten.

Schritt 2: DISCOVERY - Entdecken Sie Schlüsselfaktoren des Erfolgs der EFH. Zeitfenster: ~ 30 Minuten.

Schritt 3: Fassen Sie Ihre wesentlichen Erkenntnisse für Ihre Kollegen aus der anderen Halbgruppe zusammen. Zeitfenster: ~ 15 Minuten.

Literaturempfehlungen

- ❖ Bungard, W., Holling, H. & Schultz-Gambard, J. (1996). Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Beltz.
- ❖ König, E. & Volmer, G. (2000). Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- ❖ Maleh, C. (2001). Appreciative Inquiry. Bestehende Potenziale freilegen und für die Organisation nutzbar machen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung (01), S. 32-41.