

# Interviewbasierte systemische Intervention: Appreciative Inquiry

**Hochschule Fresenius**

**Wahlmodul:** Organisationsmanagement

**Teilmodul:** Methoden und Konzepte der Organisationsberatung

Dozenten:

- Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (kibit GmbH)
- Dipl. Psych. Michael Lüdeke (kibit GmbH)



# 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

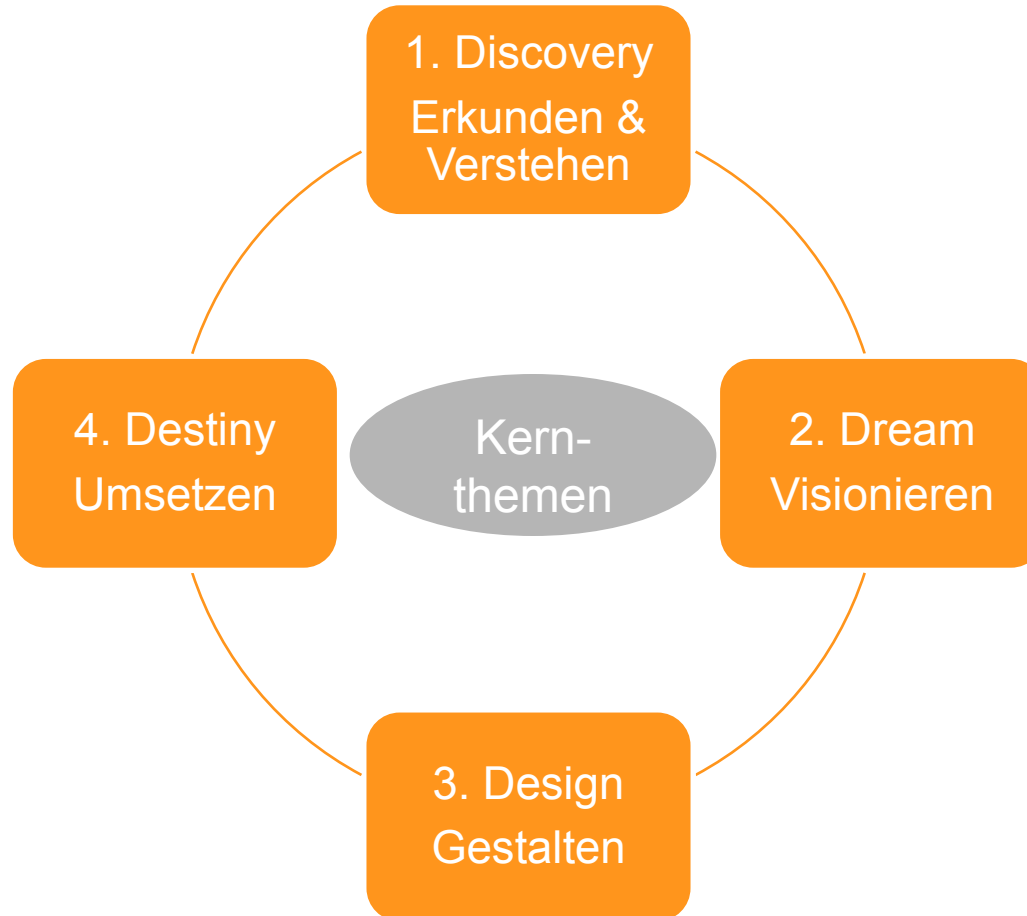
- Erkennung & Wertschätzung des Besten der Menschen und ihres Umfelds
  - Bejahung von Stärken und Erfolgen
  - Identifikation von Kraft gebenden Elementen in der Organisation

## INQUIRY

- Erkundung und Entdeckung der Highlights in der Organisation durch Fragen



# 4 Phasen im Prozess des Appreciative Inquiry



# Gruppeninterviews: Überblick

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



## Discovery: 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 !!**



## THEMA: Die Entwicklung der Hochschule 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: ~ 10 Minuten.

**Schritt 2:** DISCOVERY - Entdecken Sie Schlüsselfaktoren des Erfolgs der Hochschule. Zeitfenster: ~ 15 Minuten.

**Schritt 3:** Fassen Sie Ihre wesentlichen Erkenntnisse für Ihre Kollegen aus der anderen Halbgruppe zusammen. Zeitfenster: ~ 10 Minuten.



- ❖ **Maleh, C.** (2001). Appreciative Inquiry. Bestehende Potenziale freilegen und für die Organisation nutzbar machen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung (01), S. 32-41.



1. **Von Schlippe, A. & Schweitzer** (2003). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen.
2. **Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G. & Schäfer, H.** (2003). Systemische Organisations- und Unternehmensberatung (2. Aufl.). Wiesbaden.
3. **König, E. & Volmer, G.** (2008). Handbuch systemische Organisationsberatung. Weinheim.
4. **Montada, L. & Kals, E.** (2001). Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim.
5. **Kotter, J.P.** (2002). Chaos, Wandel, Führung. Leading Change. Boston.

