

Magdalena Broich / Julia Eppler

Appreciative Inquiry (AI) als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung

Analyse des AI-Konzeptes im „horse assisted“ Change
Management der G&K HorseDream GmbH und des Cama
Instituts für Kommunikationsentwicklung

Diplomarbeit

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 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 © 2009 GRIN Verlag
ISBN: 9783640718375

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/158827>

Magdalena Broich, Julia Eppler

Appreciative Inquiry (AI) als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung

Analyse des AI-Konzeptes im „horse assisted“ Change Management der G&K HorseDream GmbH und des Cama Instituts für Kommunikationsentwicklung

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 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

Pädagogische Hochschule Freiburg
Diplomstudiengang Erziehungswissenschaft

Magdalena Broich

Julia Eppler

**Appreciative Inquiry (AI) als Instrument der
Organisations- und Personalentwicklung**

**Analyse des AI-Konzeptes
im „horse assisted“ Change Management
der G&K HorseDream GmbH und des Cama
Instituts für Kommunikationsentwicklung**

Fach: Erwachsenenbildung

Freiburg i. Br., Juli 2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis.....	5
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis.....	7
Danksagung	9
Einleitung (Broich)	10
Zugang zum Thema (Eppler).....	14
I ORGANISATIONSENTWICKLUNG (Eppler bis auf 1.2 und 1.3).....	20
1.1 Gründe für Organisationsentwicklung	20
1.2 Was ist Organisationsentwicklung (Broich)?	22
1.3 Ursprünge und Geschichte der Organisationsentwicklung (Broich)	26
1.4 Theoretische Hintergründe	29
1.5 Voraussetzungen für Organisationsentwicklung	32
1.6 Formen und Ansatzpunkte von Organisationsveränderungen.....	33
1.7 Komponenten der Organisationsentwicklung.....	41
1.8 Der Organisationsentwicklungsprozess	56
1.9 Das Konzept der systemischen OE	62
1.10 Möglichkeiten und Grenzen der OE	64
1.11 Organisationsentwicklung und Appreciative Inquiry	66
II PERSONALENTWICKLUNG (Broich).....	68
2.1 Zusammenhang von Organisations- und Personalentwicklung	68
2.2 Was ist Personalentwicklung?	71
2.1.1 Berufliche Handlungskompetenz und Schlüsselqualifikationen	72
2.1.2 Strategieorientierte Personalentwicklung	75
2.1.3 Personalentwicklung – Persönlichkeitsentwicklung.....	75
2.1.4 Ziele der Personalentwicklung.....	76
2.3 Historische Entwicklung der Personalentwicklung.....	77
2.3.1 Historische Entwicklung der wissenschaftlichen Teildisziplin Personalentwicklung.....	77
2.3.2 Historische Entwicklung der Personalentwicklung in Unternehmen	79
2.3.3 Aktuelle Entwicklungen	80

2.4 Methoden und Strategien personaler Förderung im Anwendungsfeld.....	82
2.4.1 Analyse des Personalentwicklungsbedarfs.....	82
2.4.1.1 Organisationsanalyse: Analyse der strategischen Unternehmensziele und PE-Rahmenbedingungen	84
2.4.1.2 Aufgabenanalyse: Analyse der Leistungsanforderungen	84
2.4.1.3 Personenanalyse: Beurteilung der Leistungen und Potenziale von Mitarbeitern	87
2.4.2 Maßnahmen der Personalentwicklung.....	89
2.4.2 Instrumente der Personalentwicklung	93
2.4.2.1 Überblick über Instrumente und Techniken der PE.....	93
2.4.2.2 Teamentwicklung	98
2.4.2.3 Outdoortraining.....	100
2.4.3 Transfer und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen.....	103
2.4.3.1 Förderung des Lerntransfers.....	104
2.4.3.2 Evaluation.....	104
2.5 Personalentwicklung und Appreciative Inquiry	106
III DER ANSATZ APPRECIATIVE INQUIRY (Eppler).....	108
3.1 Motive für die Auseinandersetzung mit dem AI-Konzept	108
3.2 Forschungsstand.....	110
3.3 Entstehungshintergrund, Grundannahmen und Philosophie des	119
AI-Konzeptes.....	119
3.3.1 Zur Entstehung	119
3.3.2 Grundannahmen, Philosophie und theoretischer Hintergrund	121
3.4 Anwendungsbereiche und Grenzen des AI-Konzeptes.....	125
3.4.1 Anwendung.....	125
3.4.2 Grenzen von AI	127
3.5 Die Methode des Appreciative Inquiry	130
3.6 Vorteile des AI-Konzeptes	131
3.7 Der AI-Prozess	132
3.8 Einordnung des AI-Konzeptes und kurze Darstellung anderer Großgruppenverfahren	138
3.8.1 Vorstellung der einzelnen Methoden.....	139
3.8.2 Entstehung und theoretischer Hintergrund.....	150
3.8.3 Nutzen.....	153

3.8.4 Gemeinsamkeiten.....	154
3.8.5 Unterschiede	154
3.8.6 Schlussfolgerung.....	157
IV ANALYSE.....	160
4.1 <i>Darstellung des Cama Institut für Kommunikationsentwicklung (Eppler)....</i>	160
4.1.1 Beschreibung und Unternehmensphilosophie	160
4.1.2 Leistungen des Cama Instituts für Kunden.....	163
4.1.3 Methodenauswahl	163
4.2 <i>Darstellung der G&K HorseDream GmbH, Private Akademie für Pferde, Führung und Kommunikation (Eppler)</i>	168
4.2.1 Beschreibung und Unternehmensphilosophie	168
4.2.2 Seminarangebot der HorseDream GmbH	169
4.2.3 Methodenauswahl	170
4.3 <i>Methodisches Vorgehen bei der Fragebogenkonstruktion (Broich).....</i>	172
4.3.1 Planung	173
4.3.2 Die Konstruktion des Fragebogens: Fragen, Fragearten und Fragestrategien.....	174
4.3.3 Durchführung.....	174
4.6.4 Verschriftlichung	178
4.4 <i>Interviewfragen und Antworten von Carole Maleh (Broich).....</i>	182
4.5 <i>Interviewfragen und Antworten von Herrn Krebs (Broich).....</i>	188
4.6 <i>Interpretation und Auswertung der Interviews</i>	196
4.6.1 Vergleich der Interviewantworten (Eppler).....	196
4.6.2 Allgemeiner Eindruck und Vergleich der Phasen im AI-Prozess (Broich)	205
4.7 <i>Exkurs: Pferdegestütztes Managementtraining (Eppler).....</i>	210
4.7.1 Das Pferd als Medium.....	210
4.7.2 Geschichte und theoretischer Hintergrund des Managementtrainings mit Pferden	214
4.7.3 Formen und Zielsetzungen des pferdegestützten Managementtrainings	217
4.7.4 Pferdegestütztes Managementtraining und Appreciative Inquiry	220
Schluss (Eppler)	226
Literaturverzeichnis	232
Anhang.....	241

<i>Interviewfragen</i>	241
------------------------------	-----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung	18
Abbildung 2: Studienanfänger 1994 bis 2004 nach Geschlecht, Quelle: Statistisches Bundesamt, Hochschulstandort Deutschland (2005), S.20.....	28
Abbildung 3: Geplante Organisationsveränderungen, Quelle: Gairing (2008), S.4634	
Abbildung 4: Darstellung der OE-Ansätze nach Friedländer und Brown, Quelle: Becker/ Langosch (1995), S. 79.....	37
Abbildung 5: Systematik aller Komponenten der OE, Quelle: Becker/Langosch (1995), S. 116.....	42
Abbildung 6: Der idealtypische Ablauf eines OE-Prozesses, Quelle: Schiersmann/Thiel (2009), S. 16	61
Abbildung 7: Vorteile von OE für die Beteiligten, Quelle: Gairing (2008), S. 78....	65
Abbildung 8: Maßnahmen der Personalentwicklung, Quelle: www.bis-handwerk.de/Standardmodule/Download/GetDocument_neu.asp?document=910	92
Abbildung 9: PE-Instrumente und Techniken, Quelle: Ryschka/Solga/Mattenklott (2008).....	94
Abbildung 10: Ablauf des Teamentwicklungs-Prozesses, Quelle: Van Dick/West (2005), angelehnt an Stumpf&Thomas (2003) in: Ryschka/Solga/Mattenklott, S.129	99
Abbildung 11: Grundannahmen von Appreciative Inquiry, Quelle: Bonsen/Maleh (2001), S. 25.....	122
Abbildung 12: Eigene Darstellung, Quelle: Bonsen/Maleh (2001), S.34	126
Abbildung 14: Voraussetzungen für den Einsatz von AI, Quelle: Bonsen/Maleh (2001), S.57.....	127
Abbildung 15: Der Vier-D-Zirkel, Quelle: Bonsen/Maleh (2001), S.32.....	135
Abbildung 16: Basisinterview, Quelle: Bonsen/Maleh (2001), S.39	136

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigene Darstellung, Quelle: Becker/Langosch (1995), S.67.....	30
Tabelle 2: Vor- und Nachteile in- und externer Berater, Quelle: Becker (2005), S.448	40
Tabelle 3: Phasen und Instrumente des OE-Prozesses, Quelle: Becker/Langosch (1995), S. 59	51
Tabelle 4: Klassifikation von Organisationsentwicklungsmaßnahmen, Quelle: Becker/Langosch (1995), S. 81	56
Tabelle 4: Die drei Schritte bzw. Säulen der PE-Bedarfsanalyse.....	83
Tabelle 5: Unterscheidung zwischen Team und Arbeitsgruppe, Quelle: Van Dick/West (2005), S. 67 und Weinert (1998), S. 189	97
Tabelle 7: Konventioneller Ansatz und AI-Ansatz, Quelle: Bensen/Maleh (2001), S.29	120
Tabelle 8: Zwei Aspekte von Organisationen, Quelle: Bensen/Maleh (2001), S.84	129
Tabelle 9: Phasen und Ziele eines Appreciative Inquiry Prozesses, Quelle: Bensen/Maleh (2001), S.37	138
Tabelle 10: Ablauf und Teilnehmerzahl der Großgruppen, Quelle: Schiersmann/Thiel (2009), S. 115 ff.....	157
Tabelle 11: Leitlinien und Unternehmensphilosophie des Cama Instituts für Kommunikationsentwicklung, Quelle: http://www.cama-institut.de/Stichwort: Philosophie [28.4.2009].....	162
Tabelle 12: Überblick über die Großgruppenverfahren, Quelle: http://www.cama- institut.de/Stichwort: Methodenvergleich [28.4.2009].....	167
Tabelle 13: Eigene Darstellung, Quelle: Interviewfragen und Antworten von Frau Maleh und Herr Krebs	201
Tabelle 13: Eigene Darstellung	209
Tabelle 15: Eigene Darstellung	225

Abkürzungsverzeichnis

AI.....	Appreciative Inquiry
BSC.....	Balanced Scorecard
BIBB.....	Bundesinstitut für Berufsbildung
BLK.....	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
Bzw.....	beispielsweise
Ca.....	circa
CBT.....	computer based training
CM.....	Change Management
EAHAE.....	European Association for Horse Assisted Education
Ebd.....	ebenda
Ect.....	et cetera
EDV-System.....	Elektronische-Daten-Verarbeitung
EGEA	Equine Guided Education Association
ESF.....	Europäischer Sozialfonds
Ff.....	und folgende
Ggf.....	gegebenenfalls
GGV.....	Großgruppenverfahren
GSA.....	German Speakers Association
HR.....	Human Resource
Hrsg.....	Herausgeber
IFFPS.....	The International Federation for Professional Speakers
IT.....	Informationstechnik
LLL.....	Lebenslanges Lernen
LQW.....	Lernerorientierte Qualität in der Weiterbildung
M.A.....	Magister Artium
MBO.....	Managmement by Objectives
Mbo.....	Management by objectives
MIT.....	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.....	Milliarden
OD.....	Organizational Development

Abkürzungsverzeichnis

OE.....	Organisationsentwicklung
OST.....	Open Space Technology
OSTO-Ansatz.....	Offener-Sozio-Techno-Oekonomischer-Ansatz
PE.....	Personalentwicklung
RTSC.....	Real Time Strategic Change
Sog.....	sogenannten
TE.....	Teamentwicklung
TRW.....	Thompson Ramo Wooldridge
u.a.....	unter anderem
US.....	United States
Usw.....	und so weiter
uvm.....	und vieles mehr
Vgl.....	vergleiche
WBT.....	web based training
z.B.....	zum Beispiel
zit.n.....	zitiert nach

Danksagung

Unser herzlicher Dank gilt der G&K HorseDream GmbH, Private Akademie für Pferde, Führung und Kommunikation in Kröpelin, die uns die Möglichkeit einräumte, uns mit diesem interessanten Thema auseinanderzusetzen und selbst an einem Seminar teilzunehmen. Insbesondere Gerhard Krebs, Geschäftsführer der G&K HorseDream GmbH, unterstützte uns tatkräftig und stand uns als Ansprechpartner jederzeit zur Verfügung.

Des Weiteren möchten wir uns ausdrücklich bei Frau Carole Maleh und Frau Karin Göppels vom Cama Institut für Kommunikationsentwicklung in Hannover für die informativen Gespräche und das Telefoninterview bedanken.

Ein herzliches Dankeschön auch an unsere Betreuer, Diplom-Pädagoge Ulrich Kirchgäßner und Prof. Dr. Thomas Fuhr für ihre kritisch-konstruktiven Anmerkungen und ihre Hilfe.

Unser ganz besonderer Dank gilt außerdem unseren Familien und Freunden, die uns durch ihr Verständnis und ihre Unterstützung immer wieder motiviert und ermutigt haben, unser Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Für die Erfahrung, sich einem gemeinsamen Projekt zu widmen und eine Diplomarbeit zu zweit zu verfassen, sind wir dankbar und fühlen uns in vielerlei Hinsicht bereichert.

Einleitung (Broich)

„Erst spät hat Eckhard Cordes für sich die Rolle des Retters entdeckt: Lange hatte sich der Chef der Düsseldorfer Metro Group (Kaufhof, Real, Media-Saturn) jedes klare Wort zur drohenden Pleite des Konkurrenten Arcandor (Karstadt, Quelle, Thomas Cook) verkneipen. Doch jetzt kämpft der 58-jährige Manager vor und hinter den Kulissen für seine (nicht ganz neue) Idee: Er will seine Kaufhof-Häuser mit den Karstadt-Filialen des Wettbewerbers Arcandor verschmelzen.

Auf diese Weise, so der Ex-Mercedes-Boss Cordes, würden die von dem strauchelnden Essener Konzern beantragten Bundesbürgschaften und Kredite über insgesamt 850 Millionen Euro nicht mehr benötigt. Die Arbeitsplätze seien gesichert, eine privatwirtschaftliche Lösung gefunden – und vor allem die einseitigen Staatshilfen für einen der ärgsten Wettbewerber vom Tisch.

Die Begeisterung der Gegenseite hielt sich jedoch – freundlich formuliert – in Grenzen: „Herr Cordes will uns daran hindern, die Bürgschaft zu erhalten, er will uns in der Insolvenz sehen“, wettete Arcandor-Chef Karl-Gerhard Eick. „Dann würde er zum Nulltarif die Teile übernehmen, die interessant sind.“ Schon machte bei Karstadt das böse Wort „Leichenfledderei“ die Runde. Gespräche, gar Verhandlungen mit den Metro-Verantwortlichen fanden nicht statt.“¹

Die oben dargestellte Problematik der oftmals unerwünschten Übernahmen und Fusionen als Folge der Wirtschaftskrise betrifft derzeit sehr viele Unternehmen und ist aktueller denn je. Dies betrifft sowohl die Mitarbeiter als auch die Konzernleitungen. Allein die Entscheidung für eine Fusion oder Übernahme garantiert noch lange nicht den erhofften Erfolg. Eine Fusion ist sehr viel komplexer und geht über den Horizont einer einzelnen Führungskraft hinaus. Bei der Veränderung eines Unternehmens im Umfang einer Übernahme müssen nicht nur sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen zusammengeführt werden, sondern auch die komplette Aufbau- und Ablaufstruktur zweier Organisationen aufeinander abgestimmt werden. Ein häufig beobachtetes Phänomen, das laut vieler

¹ Frank/Schuster. Zeitschrift Focus. Heft Nr. 24, 2009, S.140

Wirtschaftsexperten der Grund für das Scheitern solcher Vorhaben ist, ist die eindimensionale Sichtweise der Manager und Entscheidungsträger, aus der die Unterschätzung der Reichweite ihrer Beschlüsse für die Anpassungsleistungen der Belegschaft resultiert.

Eine Fusion oder Übernahme umfasst alle Bereiche und Ebenen eines Unternehmens und kann nur dann für alle erfolgreich und gewinnbringend sein, wenn sich (im Idealfall) jeder einzelne Mitarbeiter mit der geplanten Veränderung identifizieren kann und die Möglichkeit hat, den Veränderungsprozess ein Stück weit aktiv mitzugestalten beziehungsweise zu verstehen. Um dies zu gewährleisten, muss das Management die nötige Transparenz schaffen.

Nach dieser kurzen Darstellung der Probleme und Schwierigkeiten, die sich derzeit für eine Vielzahl von Unternehmen aufgrund finanzieller Schwierigkeiten ergeben, stellt sich die Frage: Welche Möglichkeiten oder Konzepte gibt es für den erfolgreichen Umgang mit Veränderungen, sowie für die Gestaltung und Durchführung des eigentlichen Prozesses?

Ein solches Konzept sollte also nicht nur alle Bereiche und jeden Mitarbeiter einbeziehen, sondern auch ausreichend über die anstehenden Veränderungen informieren und Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung aller von der Veränderung Betroffenen schaffen. Zugleich geht es hier nicht darum, ein einmaliges und zeitlich begrenztes Projekt durchzuführen. Projekte leisten zwar einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Bewältigung von Organisationsentwicklung und helfen bei der Entwicklung sowie Umsetzung der Maßnahmen. Deren alleiniger Einsatz würde jedoch bei den vielfältigen zu bewältigenden Aufgaben/Probleme/Anforderungen einer Fusion zu kurz greifen. Daher werden Maßnahmen und Konzepte gebraucht, die auf Nachhaltigkeit abzielen und Lernprozesse sowie Kommunikationsstrukturen implementieren, die nach Abschluss der Durchführung des Konzeptes weiterentwickelt werden und den Grundstein für kommende Verbesserungen legen.

In diesem Zusammenhang gibt es verschiedene Methoden und Vorgehensweisen. Die meisten Konzepte beginnen mit einer Stärken-Schwächen-Analyse, wobei hier häufig der Fokus auf die Schwächen gelegt wird und die daraus folgenden Maßnahmen zu deren Vermeidung? dominieren. In dieser Art des Vorgehens und dem fast ausschließlichen Blick auf Schwächen und Fehler sehen Psychologen und

Verhaltensforscher schon seit langem die Probleme und Stigmatisierungen, die sich aufgrund einer solchen Diagnose und Schwächenfokussierung beim Mitarbeiter ergeben. Da jedoch jedes Unternehmen, abgesehen von seinem monetären Erfolg, auch ein soziales Gefüge oder System darstellt, dessen Elemente aufgrund ständiger Wechselwirkungen aufeinander bezogen und voneinander abhängig sind und sich dementsprechend entwickeln, haben sich Wirtschaftswissenschaftler mit den Auswirkungen dieses Negativ-Kreislaufes von Schwächendiagnose und dadurch sinkendem Selbstwertgefühl der Mitarbeiter beschäftigt und fordern zunehmend solche Ansätze, die von einer reinen Schwächenfokussierung absehen.

Auf der Suche nach einem solchen Konzept fällt der von *David Cooperrider* und *Suresh Srivatsa* entwickelte Ansatz Appreciative Inquiry auf, bei dem die Stärken einer Organisation fokussiert und diese als Basis des unternehmerischen Erfolgs und der Mitarbeiterzufriedenheit gesehen werden. Bei diesem Mitte der achtziger Jahre in den USA entwickelten populären Konzept handelt es sich um ein Großgruppenverfahren, bei dem, vereinfacht formuliert, versucht wird, den Manager mit dem Schichtarbeiter an einen Tisch zu bekommen, damit diese gemeinsam zukunftssträchtige Lösungen erarbeiten können. Das folgende Beispiel des Unternehmens Google beschreibt den Erfolg dieses Konzeptes.

„Die Erfolgsgeschichte von Google ist beispiellos. Innerhalb weniger Jahre schoss das Unternehmen an die Spitze seiner Branche, verbuchte schwarze Zahlen und eroberte weltweit die Ranglisten der beliebtesten Arbeitgeber. Dabei geben Bewerber auf die Frage, warum sie ausgerechnet einen Job bei dem Suchmaschinen-Giganten wollen, kein hohes Gehalt als Begründung an. Vielmehr fühlen sie sich von der Unternehmenskultur angezogen. Google vermittelt seinen Mitarbeitern die Botschaft: 'Euer Potenzial und eure Stärken machen euch einzigartig'!“²

Wann und auf welche Art und Weise Appreciative Inquiry (Inquiry) angewendet wird, welche Bedingungen für den Einsatz der Methode vorausgesetzt werden und welchen Nutzen sie bringt,

² http://www.focus.de/karriere/perspektiven/informationszeitalter/tid-12725/gruppenarbeit-Appreciative-Inquiry-probleme-gibt-es-nicht_aid_352459.html [6.7.2009]

was die grundsätzlichen Vor- und Nachteile dieses Konzeptes sind und wie dessen praktische Umsetzung aussehen kann, soll in der folgenden Arbeit geklärt werden.

Um die Analyse dieses Ansatzes in einen Gesamtkontext einzubetten, werden wir im Folgenden mit der Darstellung von Organisations- und Personalentwicklung sowie Change Management beginnen.

Zugang zum Thema (Eppler)

„Wo man heute in der Wirtschaft, zum Teil auch in öffentlichen Institutionen und Verwaltungen hinkommt, sind die Führungskräfte aller Stufen zunehmend stärker gefordert und belastet, oft bis an die Grenze des Zumutbaren.

Zwölf Stunden Präsenz im Geschäft sind vielerorts schon guter Durchschnitt.

Den ganzen Tag über jagt eine Sitzung die andere.

Über Mittag Besprechungen, abends Essen mit Kunden.

Aktenstudium und Vorlagen erarbeiten: am Wochenende.

Mitarbeitergespräche: selten.

In Ruhe nachdenken: In den Ferien – oder gar nicht.

Fusionen, Pleiten, Neugründungen und Entlassungen sind an der Tagesordnung.

Überall wird umorganisiert.

Pläne sind überholt, bevor man sie realisiert hat. Und wenn irgendwo ein Manager sein Budget einhält, wird womöglich ein Prüfverfahren eingeleitet, weil alle denken, da sei wohl nicht alles mit rechten Dingen zugegangen.

Angst vor der Zukunft zeigt bei Führungskräften steigende Tendenz....“³

So beschreiben *Klaus Doppler* und *Christoph Lauterburg* die derzeitige Situation in deutschen Unternehmen aus Sicht der Führungskräfte. Diese fühlen sich mit dem oben beschriebenen rasanten Wandel und seinen Anforderungen in Form von Fusionen, Neugründungen und vielem anderen überfordert. Das Burnout-Syndrom ist nur eine von vielen gesundheitlichen Folgen, die der immer größer werdende Stress und das Gefühl der Überforderung bei den Managern und Chefs größer wie auch mittlerer und kleiner Unternehmen verursachen.

Doch wie sieht das Ganze aus Mitarbeitersicht aus?

³ Doppler/Lauterburg (2002), S.21

„Fast die Hälfte der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen hat sich von Veränderungsanforderungen zurückgezogen und wird tendenziell zu Bremsern... Diese Gruppe ist doppelt so groß wie der Kreis derer, die den Veränderungsprozess aktiv vorantreiben.“⁴

Die Führungskräfte treiben Veränderungen zwar voran, haben jedoch Angst vor der Zukunft und fühlen sich mit der Organisation von Veränderungsprozessen überfordert; die Mitarbeiter hingegen ziehen sich nicht nur zurück und verhalten sich passiv, sie bremsen Prozesse unter Umständen sogar noch. Auch bei ihnen stellt sich das Gefühl der Überforderung und der Unsicherheit ein. Sie erfahren nur sehr spät oder gar nicht was die Unternehmensleitung für die Zukunft geplant hat und reagieren mit Misstrauen und Zurückhaltung gegenüber Neuem. Es stellt sich also die Frage, was getan werden kann, um Veränderungsprozesse in Zukunft erfolgreicher zu gestalten, so dass für beide Seiten eine „Win-Win-Situation“ entsteht.

Schlüsselfaktoren für das erfolgreiche Vorgehen in Veränderungsprozessen sind laut *Doppler* und *Lauterburg* zum einen „Energie wecken“, beispielsweise in Form von Motivation und Belohnung besonderer Leistungen, und zum anderen „Vertrauen schaffen“, durch ausreichende Information und Meinungsberücksichtigung der Mitarbeiter. Dafür eignet sich die Arbeit mit Großgruppenverfahren (GGV) wie beispielsweise Appreciative Inquiry. Sie sorgen für emotionale Höhepunkte und bringen das gesamte System, also alle Personen eines Unternehmens, in einen Raum.

„Nur durch solche Orte der Begegnung gelingt es, im Rahmen eines Change-Management-Prozesses das notwendige Gemeinschaftsgefühl und die Verantwortung für den Prozess zu entwickeln.“⁵ Der Schwerpunkt liegt also auf der Zusammenführung von Firmenleitung und Belegschaft.

Doch was kennzeichnet eigentlich einen sogenannten Changeprozess beziehungsweise was bedeutet das in diesem Zusammenhang viel gebrauchte Wort Change Management (CM)? Und auf welche Art und Weise hängt es mit Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) sowie dem Konzept Appreciative Inquiry (AI) zusammen?

⁴ <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,563634,00.html> [6.5.2009]

⁵ Doppler/Lauterburg (2002), S.22

Als erstes soll der Begriff Change Management erklärt werden. Aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit von Veränderungsprozessen gibt es eine Vielzahl von Definitionen und Ansätzen sowie Philosophien im Change Management, auf die jedoch innerhalb dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden kann. Change Management wird hier mithilfe der prozessorientierten und der systemorientierten Definition erklärt, da sich Appreciative Inquiry auf diese beiden Perspektiven bezieht.⁶

Die prozessorientierte Definition beschreibt Change Management als „einen kontinuierlichen Prozess zur Sicherstellung von Veränderungsergebnissen (Planung-Realisierung-Stabilisierung-Controlling) und mehr als eine einmalige Aktivität“.⁷

Die systemorientierte Definition beschreibt Change Management als „die Zusammenfassung von Prozessen, Instrumenten und Techniken mit der Absicht, intendierte Veränderungsergebnisse sicherzustellen“.⁸

In beiden Definitionen wird deutlich, dass sich Change Management mit Veränderungsprozessen und deren Ergebnissen sowie deren Nachhaltigkeit befasst. Es geht also um die Stabilisierung von Veränderungsprozessen durch die Implementierung von Strukturen oder Phasen (siehe prozessorientierte Dimension), die zur Sicherung der Ergebnisse des jeweiligen Veränderungsprozesses beitragen und dabei helfen, vom Wandel nicht unvorbereitet „überrollt“ zu werden.

Sowohl bei der Organisations- und der Personalentwicklung als auch bei Appreciative Inquiry geht es um Veränderungsprozesse und deren Gestaltung mit je unterschiedlichem Schwerpunkt. Somit befassen sich alle oben genannten Bereiche mit Change Management.

Ballreich, Fröse und Piber beschreiben in ihrer Analyse „Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement“ (2007) den Unterschied beziehungsweise die Entwicklung von OE zum Change Management anhand einer ausführlichen Tabelle, welche diejenigen Aspekte, die sich im Laufe der Zeit verändert haben, einander gegenüberstellt.⁹ Sie sind der Ansicht, dass sich das heutige Change Management aus

⁶ Vgl. Claßen (2008), S.54

⁷ Ebd.

⁸ Ebd.

⁹ Vgl. Ballreich/Fröse/Piber (2007), S.123

dem Konzept der OE ableitet, welches unter anderem auf Kurt Lewin und dessen Phasenmodell zurückgeht. Während sich OE hauptsächlich auf die Veränderungen aus der Perspektive des Menschen konzentriert und die Veränderungen im System hinsichtlich der Erhöhung seiner Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit betrachtet, setzt das Change Management den Schwerpunkt auf die „Antwortfähigkeit der Organisation im Verhältnis zu ihrem Umfeld“¹⁰ und konzentriert sich auf die Handlungen des Unternehmens, jedoch unter Berücksichtigung der in ihm tätigen Menschen. Change Management stellt also aufgrund der notwendigen Anpassung an eine sich wandelnde Umwelt eine Weiterentwicklung des OE-Konzeptes dar. Somit wird deutlich, warum sowohl Organisations- als auch Personalentwicklung von einigen Autoren unter den Instrumenten des Change Managements zusammengefasst werden, während Appreciative Inquiry den Instrumenten der Organisations- und Personalentwicklung zugeordnet wird und der Initiierung von Organisationsentwicklungsprozessen dient.

Change Management bedient sich also bei der Strukturierung von Veränderungsprozessen der Organisations- sowie der Personalentwicklung, je nach Fokus des Veränderungsprozesses (auf die Mitarbeiter oder das gesamte System), während Appreciative Inquiry ein Verfahren darstellt, welches dann zum Einsatz kommt, wenn es darum geht, Organisationsentwicklungsprozesse zu starten sowie Mitarbeiter zu beteiligen und einzubeziehen.

Die folgende Grafik (eigene Darstellung) soll den Zusammenhang sowie den Aufbau dieser Arbeit verdeutlichen:

¹⁰ Ballreich/Fröse/Piber (2007), S.123

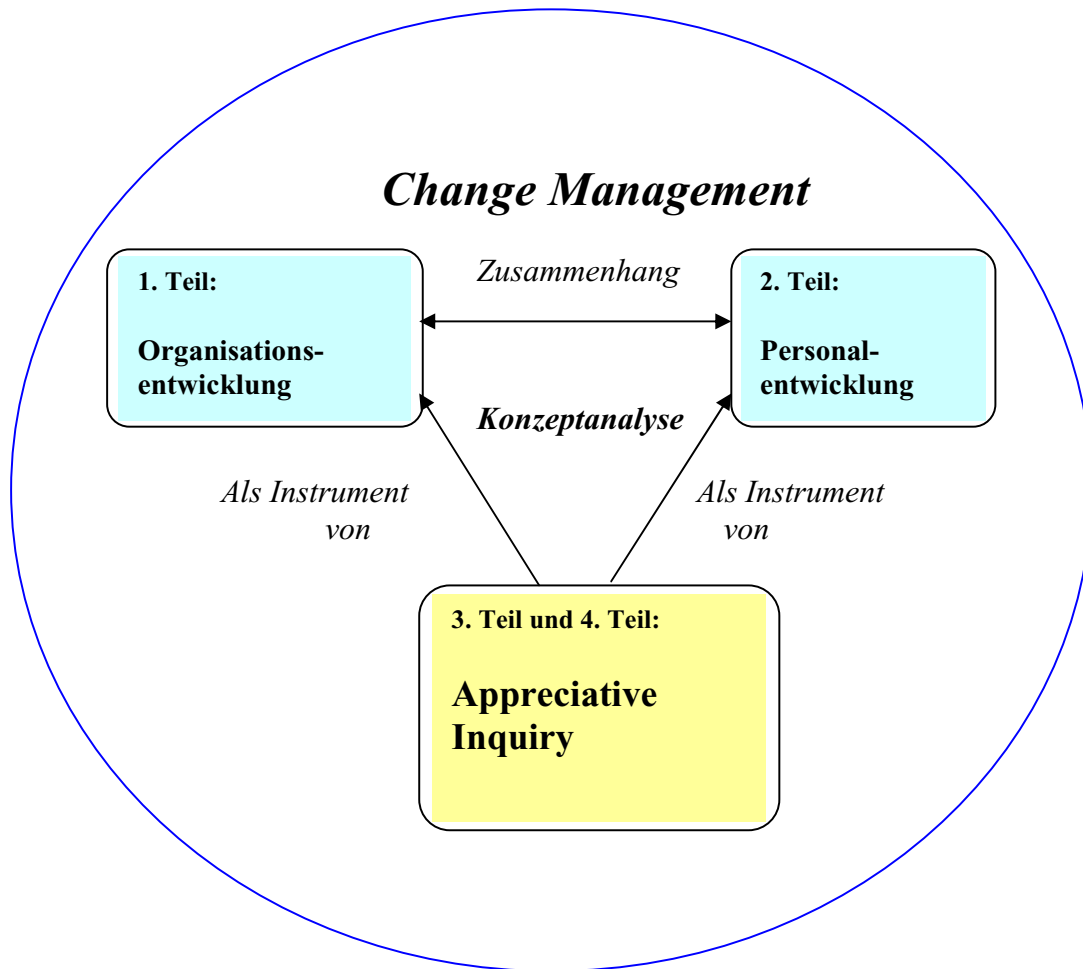


Abbildung 1: Eigene Darstellung

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf dem Konzept Appreciative Inquiry und seiner Bedeutung für Organisations- und Personalentwicklung. Diese drei Instrumente oder Konzepte sind Teil und Basis (Organisationsentwicklung) des Change Managements.

Im Folgenden soll nun die Vorgehensweise und der Aufbau der Arbeit knapp beschrieben werden (siehe Grafik).

Da die Anwendung sowie die Anwendungsbereiche von Appreciative Inquiry nicht ohne ihre Einbettung in den organisatorischen Kontext erklärt werden können, soll im ersten Teil auf die Organisationsentwicklung und die Einordnung des Konzeptes in den Organisationsentwicklungsprozess eingegangen werden.