

OE-Interventionen

- Definition von OE-Interventionen
- Merkmale von Interventionen
- Interventionsarten
 - Fragetechnik
 - Kräftefeldanalyse
 - Survey-Feedback-Analyse
 - Rollenanalyse
- Überblick Interventionen

Definition von OE- Interventionen

Interventionen sind strukturierte Aktivitäten, Methoden und Techniken der Praxis der Organisationsentwicklung mit denen die Grundannahmen, Ziele und die Gestaltung der OE wirksam werden

Merkmale von Interventionen

- Beteiligung der entscheidenden Personen
- Problemorientierung
- Zielorientierung
- Realistische Planung/Erwartungen
- Erfahrungsorientiertes und gleichzeitig theoretisches Lernen
- Motivierend und aktivierend
- Zeit für Analyse und Reflexion
- Die Betroffenen als Persönlichkeit beteiligen

Interventionsarten

- Diagnostische Aktivitäten
- Teamentwicklungs-Aktivitäten
- Intergruppen-Aktivitäten
- Survey-Feedback-Aktivitäten
- Edukative- und Trainings-Aktivitäten
- Strukturelle-technologische Aktivitäten
- Prozessberatungsaktivitäten
- Grid-Organisationsentwicklungs-Aktivitäten
- „Neutraler Dritter“-Aktivitäten
- Individuenzentrierte Aktivitäten
- Lebensgestaltungs- und Karriereplanungs-Aktivitäten
- Planungs- und Zielsetzungs-Aktivitäten

Interventionsarten: Fragetechnik

Aktives Fragen und Zuhören:

Berater hat unterstützende, zuhörende Haltung, ist dabei aktiv und gibt die Fäden nicht aus der Hand

Formen des aktiven Fragens und Zuhörens:

- Reine Tatsachenfragen
- Explorative diagnostische Fragen
- Konfrontative Fragen

Quelle: Schein (2003)

Kräftefeldanalyse

Systeme...

die leben, sind immer in einem Zustand der Veränderung
sind homöostatisch, d. h. sie streben nach einem Gleichgewicht

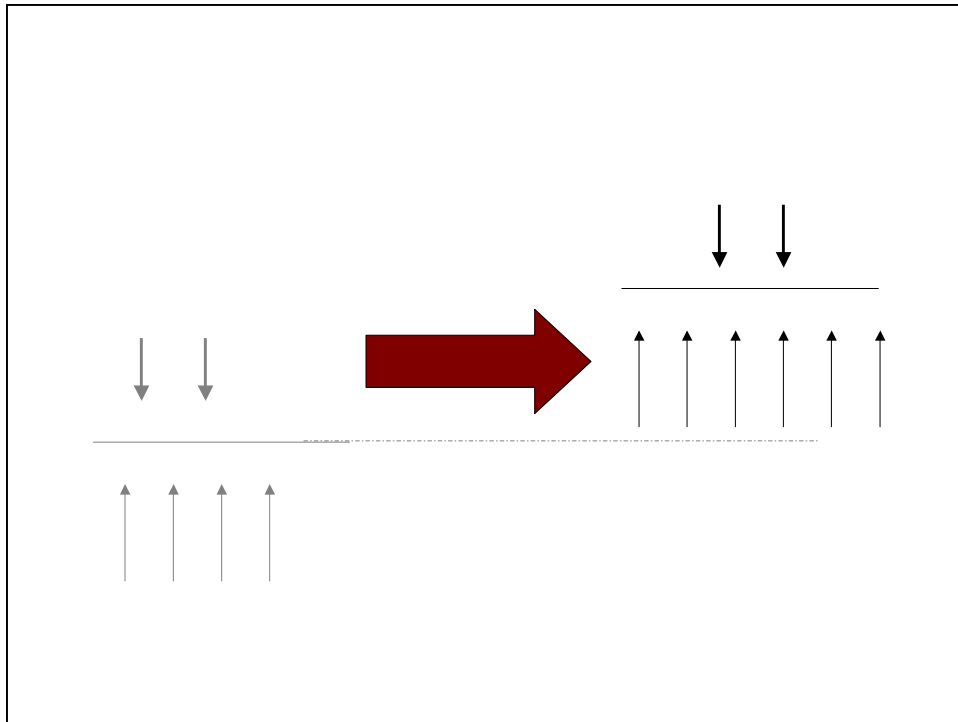
bestehen aus Subsystemen, die sich langsamer verändern
(das langsamste ist die „Struktur des Systems“)

Homöostatische Kräfte wirken in verschiedene Richtungen (Kräftegleichgewicht → quasi-stationär
„auftauen“ → Kräftefeldverschiebung → „einfrieren“)

Lokalisieren:

- Welche Kräfte schaffen Veränderung? Welche wirken auf das Zielsystem?
- Sind die Subsysteme zusammenhängend? → Ja: Analyse des Einzelnen (unterschiedliche Kräftewirkungen in den Subsystemen)

Quelle: Trebesch (2005)



Interventionsarten: Rollenanalyse

Rollenerwartungen und Rollenverpflichtungen sollen nacheinander in der Gruppe geklärt werden

1. Schritt: Eine Brennpunktrolle wird untersucht, indem der betreffende Mitarbeiter seine besonderen Aufgaben notiert. Diese werden von der ganzen Gruppe diskutiert, geändert oder ergänzt bis alle (einschließlich des Rolleninhabers) damit einverstanden sind
2. Schritt: Die Erwartungen desselben Mitarbeiters anderen gegenüber werden untersucht und notiert. Seine Erwartungen werden von der gesamten Gruppe diskutiert, geändert, ergänzt und von allen akzeptiert.
3. Schritt: Die Erwartungen der anderen an den Rolleninhaber werden untersucht. Diese Erwartungen werden diskutiert, geändert und allgemein akzeptiert.
4. Der Rolleninhaber fasst seine Rollendefinition zusammen à Rollenprofil

Quelle: French/Bell (1994)

Interventionsarten: Survey- Feedback-Analyse I

„Die Originalität des Ansatzes besteht darin, die Ergebnisse aus der Befragung der Organisationsmitglieder in einem gut durchdachten Feedbackprozess als Anlasspunkt für eine kollektive Selbstreflexion und als wesentlichen Impuls für die Entwicklung von Veränderungsstrategien zu nutzen“

Quelle: Stieger/Zepke (2006)

Interventionsarten: Survey- Feedback-Analyse II

Inhaltliche Planung der Befragung:

1. Was soll mit der Befragung erreicht werden?
2. Wie detailliert sollen die Ergebnisse analysiert werden?
3. Welche Themen soll die Befragung abdecken?

Methodische Planung der Befragung:

1. Quantitative oder qualitative Instrumente?
2. Standardisierte oder maßgeschneiderte Instrumente?

Interventionsarten: Survey- Feedback-Analyse III

Nächste Schritte:

- à Informations- und Marketingstrategie
- à Instrumentenkonstruktion
- à Durchführung der Befragung
- à Auswertung der Ergebnisse

Interventionsarten: Survey- Feedback-Analyse IV

Rückkoppelung der Ergebnisse

- à Wird in der Praxis häufig vernachlässigt, indem nur „offizielle“, einseitige Informationskanäle genutzt werden (bspw. Mitarbeiterzeitung)
- à Interaktions- und Diskussionsspielraum sollte gewährleistet sein, um die Selbstreflexionsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.
- à Feedback-Veranstaltungen, in denen die Ergebnisse verdaut und Konsequenzen diskutiert wird, sind in verschiedenen Varianten möglich:
Großgruppenveranstaltungen, Workshops in realen Arbeitskonstellationen oder bereichsübergreifende Workshops, Dialogrunden etc.

Interventionsarten: Survey- Feedback-Analyse V

Nächste Schritte

à Ableitung von Konsequenzen

à Entwicklung von Aktionsplänen

à Evaluierung der Umsetzungsergebnisse

Interventionsarten: Survey- Feedback-Analyse VI

Welche Probleme könne auftreten?

1. Unklare Zielsetzung
2. Geringe Beteiligung
3. Fehlende Akzeptanz der Führungskräfte/des Topmanagements
4. Überbetonung des Instrumentariums, vernachlässigung der Prozesssteuerung
5. Datenflut
6. Zu viel oder zu wenig externe Unterstützung

Überblick Interventionen

Planungsphase	Arbeitsstufe	Ausgewählte Instrumente
Analysephase	1. Soll-Ist-Vergleich	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationstechniken ← - Problemlösungstechniken - Ist-Aufnahme und Analysetechniken - Organisationstechniken - Gruppendynamische Trainingsmethoden - Teamentwicklung - Gruppenarbeit - Survey-Feedback-Methode ← - Konfrontationstreffen - Rollenanalysetechnik ←
	2. Diagnose	<ul style="list-style-type: none"> - Problemlösungstechniken - Analysetechniken - Kommunikationstechniken ← - Organisationstechniken - Prognoseverfahren - Teamentwicklung - Gruppenarbeit - Survey-Feedback-Methode ← - Konfrontationstreffen - Rollenanalysetechnik ←

Überblick Interventionen

Konzeptionsphase	3. Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationstechniken ← - Problemlösungstechniken - Zielfindungsmethoden - Gruppenarbeit
	4. Strategie- und Maßnahme-Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationstechniken ← - Problemlösungstechniken - Systems Engineering - Entscheidungs- und Bewertungstechniken - Operations Research Methoden - Wirtschaftlichkeitsrechnung - Teamentwicklung - Gruppenarbeit - Rollenanalysetechnik ← - Lebens- und Laufbahnplanung - Arbeitsstrukturierung

Überblick Interventionen

Durchführungsphase	5. Realisierung	<ul style="list-style-type: none">- Kommunikationstechniken- Problemlösungstechniken- Organisationstechniken- Operations Research Methoden- Gruppendynamische Trainingsmethoden- Teamentwicklung- Gruppenarbeit- Rollenanalysetechnik- Lebens- und Laufbahnplanung- Arbeitsstrukturierung
Kontrollphase	6. Überwachung	<ul style="list-style-type: none">- Kontrolltechniken- Gruppenarbeit- Survey-Feedback-Methode- Konfrontationstreffen- Rollenanalysetechnik
