

Appreciative Inquiry

„Mehr von dem was funktioniert!“

Das Beste in der Organisation
erkennen und weiterentwickeln



- ___2 *Appreciative Inquiry –
Mehr von dem was funktioniert!*
- ___2 *Was ist Appreciative Inquiry?*
- ___3 *Die Bedeutung*
- ___3 *Und was ist mit den Problemen?*
- ___4 *Grundannahmen*
- ___5 *Der Katalysator-Effekt*
- ___5 *Wie funktioniert Appreciative Inquiry*
- ___6 *Die 5 Phasen im Appreciative Inquiry-Prozess*
- ___7 *Anwendungsbeispiele und Nutzen*
- ___10 *Bereiche in denen Appreciative Inquiry
angewendet wird*

Appreciative Inquiry – Mehr von dem was funktioniert!

Auf die Frage, wie man es schafft, dass sich Menschen für Entwicklungen oder Veränderungen engagieren, hat Prof. Dr. Gerald Hüther, Neurobiologie an der Universität in Göttingen geantwortet: Aus neurobiologischer Sicht ist die Antwort ganz einfach: Indem man Menschen einlädt, ihnen Mut macht, sie inspiriert und ihnen die Möglichkeit bietet, ihre Vorstellungen gemeinsam umzusetzen.

Und genau das passiert in einem Appreciative Inquiry-Prozess. Menschen werden eingeladen sich an Veränderungen zu beteiligen. Durch die Konzentration auf Stärken und Chancen wird die positive Energie einer Gruppe entfesselt und Mut für Entwicklungen oder Veränderungen entstehen. Durch den gemeinsamen Visionsprozess werden die Menschen inspiriert und es werden Kapazitäten für Zusammenarbeit und Veränderung freigesetzt. Dadurch kommt es zu Ergebnissen, die weit über den Erwartungen liegen.

Wichtige Impulse für diese Methode und Philosophie lieferten die medizinische, sozial-psychologische und pädagogische Forschung und Praxis. Die unbestritten hohe Wirksamkeit von sog. Placebo-Medikamenten, die starke Kraft suggestiver Vorstellungen (Pygmalion-Effekt) sowie die Wirkung von vorgefassten Gedanken und Urteilen auf das spätere Ergebnis führten zu einer verstärkten Abkehr von einem Denken und Handeln, das sich schwerpunktmäßig auf die Beseitigung von Defiziten konzentriert.

Was ist Appreciative Inquiry?

Appreciative Inquiry ist ein werteorientierter Ansatz aus der Team- und Organisationsentwicklung, der eine wertschätzende und affirmative Grundhaltung fördert. Appreciative Inquiry richtet den Fokus der Analyse auf das Beste in Teams, Organisationen¹ sowie Kommunen und erkundet, was bereits an positiven Verfahren, Projekten, Erlebnissen vorhanden ist und zeigt damit den Beteiligten, das Glas ist bereits halb voll. Diese einfache Veränderung der Aufmerksamkeit erlaubt es Menschen, Organisationen und Kommunen in einem gemeinsamen Prozess über Probleme und Grenzen hinauszuwachsen. Durch die positive Sichtweise und die Verstärkung von dem, was bereits gut funktioniert, werden die Menschen über die Maßen motiviert und engagieren sich.

¹ *Der Begriff Organisationen wird hier stellvertretend für Unternehmen, Verbände, Non-Profit-Organisationen verwendet*

Die Bedeutung

Appreciative lässt sich mit anerkennen, würdigen und wertschätzen übersetzen. Bei Appreciative geht es um die Wertschätzung des Besten im Menschen (als Vorgesetzter, Kollege) oder in der Welt, um uns herum. Es geht um das Bejahen und Bestätigen von Stärken, Erfolgen und Potenzialen aus der Vergangenheit und der Gegenwart, sowie um das Aufspüren und Begreifen, welche belebenden Faktoren einem System (Team, Organisation, Kommune oder Netzwerk) Energie, Excellence oder Vitalität geben.

Inquiry kommt von to inquire, was man mit erkunden oder untersuchen übersetzen kann. Es geht darum, gezielt Fragen zu stellen, um die Juwelen – das, was bereits gut funktioniert – zu entdecken. Darüber hinaus geht es darum, offen zu sein für Neues und die Bereitschaft zu lernen.

Appreciative Inquiry setzt einen besonderen Akzent auf die positiven und verbindenden Werte in einer Gruppe, Organisation oder Kommune. Die positiven Erfahrungen von Menschen sind das wichtigste Potenzial bei Veränderungen und Appreciative Inquiry untersucht, wie man Veränderungen gestalten und dabei auf die Werte und Potenziale aufbauen kann.

Und was ist mit den Problemen (AI)?

Eine der am meisten gestellten Fragen bei Appreciative Inquiry lautet: Ist es nicht unrealistisch die Probleme unter den Teppich zu kehren? Appreciative Inquiry fordert aber nicht auf, Probleme zu ignorieren oder zu leugnen. Was Appreciative Inquiry-Prozessbegleiter aber sagen ist, wenn sie eine Situation verändern wollen ist die Fokussierung auf die Stärken viel effektiver, als sich mit Problemen zu beschäftigen. Deshalb beantwortet das Appreciative Inquiry-Kernteam, dass die Funktion einer Steuerungsgruppe hat, in Vorbereitung des Prozesses die Frage: Was wollen wir anstatt der Probleme erreichen, welches Ziel streben wir an? Zudem werden Probleme in der Define- Phase als affirmative Ziele definiert und im weiteren Prozess können Wünsche jederzeit eingebracht werden, insbesondere in der Discovery-Phase. Und last but not least, streben wir mit Appreciative Inquiry ein „positives Ungleichgewicht im inneren Dialog“ an und nicht das Unterdrücken von kritischem Denken.

Grundannahmen von AI

- Die **erste** Grundannahme ist, dass soziale Systeme sich in die Richtung entwickeln, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten und womit sie sich beschäftigen. Mit anderen Worten, in einem Strategieworkshop oder einer Teamentwicklung, wo die erste Frage sich auf Geschichten von best practice, positiven Momenten, größten Lernerfolgen, generative Partnerschaften fokussiert, ermöglicht es dem System, seine Erfolge zu sehen und eine positive Vorstellung von der Zukunft zu entwickeln.
- Die **zweite** Grundannahme ist, dass jedes Team, jede Organisation und Kommune ungeahnte und ungenutzte positive Potenziale hat, die hin und wieder schon zum Vorschein kommen. Die Vergangenheit und Gegenwart des kollektiven Handelns bieten unerschöpfliche Ressourcen für Lernen und Entwicklung. Sie sind reich an positiven Erfahrungen und Erkenntnissen, die häufig brachliegen.

Auf dem Fundament dieser Grundannahmen hat sich das Konzept von Appreciative Inquiry entwickelt, das vom Entwickler dieses Ansatzes David L. Cooperrider, Professor an der Case Western Reserve University in Ohio, USA, wie folgt beschrieben wird: *„Appreciative Inquiry ist die kollektive Suche nach dem Besten im Menschen, in Organisationen und in ihrem Umfeld. Dies schließt eine Suche nach den Faktoren ein, die dem System Vitalität verleihen, wenn es humane, ökonomische und ökologische Bedürfnisse optimal in Einklang bringt. Appreciative Inquiry ist auch die Kunst Fragen so zu stellen, dass die verborgenen Ressourcen eines Systems gestärkt und positive Potenziale aktiviert werden. Die bedingungslos positive fragende Grundhaltung vermag es nicht selten Hunderte oder sogar Tausende von Teilnehmern zu aktivieren. Bei Appreciative Inquiry wird der Blick freigegeben für Visionen und Innovationen anstelle von Negation, Kritik oder Problemversessenheit.“*

Der Katalysator-Effekt

Appreciative Inquiry kommt am Besten zur Entfaltung, wenn der gesamte 5-D-Zyklus kombiniert angewandt wird. Ist dies der Fall, wird ein vitaler und kraftvoller Katalysator-Effekt erzeugt in Richtung Führung und Veränderung. Durch das Aufdecken von guten Beispielen in der Discovery-Phase und durch das Verstehen, welche Schlüsselfaktoren zu Spitzenergebnissen und einer guten Unternehmensperformance beitragen, wird die Grundlage für eine gemeinsame Energie und positive Veränderungen gelegt.

Wie funktioniert Appreciative Inquiry?

Wie funktioniert Appreciative Inquiry? Der Prozess, der die Kraft und Energie von Appreciative Inquiry entfaltet, ist der 5-D²-Zyklus – siehe Abbildung auf Seite 7.

Der 5-D-Zyklus kann genutzt werden als eine Art Leitfaden, entweder für ein (Mentoring-) Gespräch, eine Großgruppen-Konferenz oder für einen großflächigen Veränderungsprozess. Er kann eingesetzt werden in der Personalentwicklung, im Coaching, in der Kooperation zwischen Organisationen, in Netzwerken, sowie in der Gemeinde- oder Regionalentwicklung. Was immer das Anliegen ist, der Appreciative Inquiry 5-D Zyklus dient als Grundlage, auf den Veränderungen aufbauen.

Jeder Prozess mit Appreciative Inquiry wird auf ein oder mehrere **Kernthemen** fokussiert. Dazu wird die eigentliche Herausforderung als positives Ziel herausgearbeitet – anstatt „Reduzierung von Fehlzeiten“, „Herausragende Arbeitsplätze gestalten“. Dieses Kernthema gibt die Richtung an, in die sich die Organisation und ihre Mitarbeiter entwickeln und wachsen wollen. Einmal ausgewählt, führen diese affirmativen Themen durch den weiteren Appreciative Inquiry-Prozess.

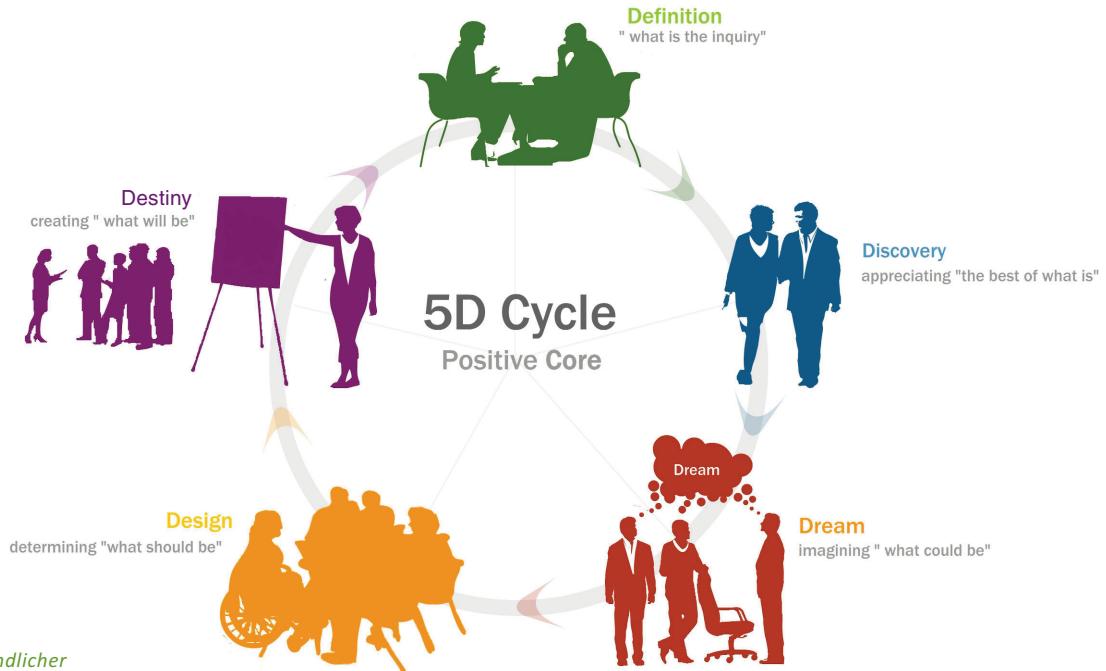
In der Define-Phase legt das **Kernteam** fest, welche weiteren Methoden (u.a. World Café, Open Space, Fish Bowl, Elemente von FutureSearch, etc.) im Prozessverlauf angewandt werden, um die beteiligten Personen noch intensiver in den Erfahrungsaustausch und Dialog zu bringen.

Das Herzstück von Appreciative Inquiry ist das wertschätzende Interview. Ziel dieses Interviews ist es, neue Einsichten zu gewinnen und längst vergessene Erkenntnisse wieder an Tageslicht zu holen und Gemeinschaft zu erzeugen.

Die Durchführung des wertschätzenden **Basis-Interview** ist der Einstieg des Kernteams in die Philosophie und Methodologie von Appreciative Inquiry. Er hat vier Fragenkomplexe und wird in der Define-Phase entsprechend der Zielsetzung des Prozesses modifiziert.

1. Wenn Sie alle Erfahrungen Revue passieren lassen, die Sie mit dieser Organisation gemacht haben – erinnern Sie sich an eine Zeit, in der Sie ganz lebendig, voll und ganz erfüllt und begeistert waren über ihre Zugehörigkeit zu dieser Organisation!
 - Was machte die Begeisterung aus? Wer war sonst noch beteiligt?
 - Beschreiben Sie, wie Sie sich dabei gefühlt haben.
2. Lassen Sie uns einen Augenblick reden über Dinge, die Sie besonders wertschätzen; besonders all das, was Sie an sich selbst wertschätzen, über die Art Ihrer Arbeit, und über diese Organisation, in der Sie arbeiten.
 - Ganz offen, was schätzen Sie am meisten wert an sich selbst als Person und als Mitglied dieser Organisation?
 - Wenn Sie sich bei Ihrer Arbeit am besten fühlen, was schätzen Sie dann an Ihrer Aufgabe? Was schätzen Sie an Ihrer Organisation?
 - Was ist das Wichtigste, was diese Organisation zu Ihrem Leben beigetragen hat, was diese Organisation für die Welt beigetragen hat?
3. Was sind Ihrem Erleben nach Schlüsselfaktoren, die der Organisation Vitalität, Lebendigkeit und Stärke geben? Erzählen Sie einige Beispiele, wie Sie diese Faktoren erleben.
4. Welche Wünsche haben Sie für unsere Organisation, um mehr Lebendigkeit und Erfolg zu erreichen?

Die 5 Phasen im Appreciative Inquiry-Prozess



Grafik: Mit freundlicher
Genehmigung von
AppreciatingPeople,
Liverpool, UK

Anwendungsbeispiele und Nutzen

Die meisten Appreciative Inquiry-Projekte wurden bislang weltweit im Bereich der Organisationsentwicklung in den USA durchgeführt, u.a. bei American Express, BP, British Airways, British Telecom, General Electric; Hewlett Packard, McDonald's, Nokia, Nutrimental Foods, US-Navy, University of Kentucky und World Vision.

In Deutschland wurden sowohl in weltweit operierenden Großunternehmen als auch im NonProfit-Bereich gute Erfahrungen mit folgenden Themen gemacht: Entwicklung einer europäischen Strategie bei einem Global Player, Kundenorientierung in einem Energieunternehmen, Teamarbeit in einer Bank, Leitbildentwicklung für ein neues

Qualitätsbewusstsein in einem Krankenhaus und Verbesserung der Unternehmens- und Führungskultur in einem internationalen Postverteilungszentrum.

Nachfolgend stelle ich Ihnen 6 Anwendungsbeispiele von Appreciative Inquiry vor:
Cleveland Klinik, USA: Ziel dieses allerersten Appreciative Inquiry-Projektes war das Entdecken der positiven Kernthemen, die den Erfolg der Klinik sichern (1980).

Hunter Douglas Windows, USA: Das Unternehmen war zu schnell gewachsen. Kreativität, Unternehmensgeist, Vertrautheit und das Wir-Gefühl waren dabei auf der Strecke geblieben. Im Appreciative Inquiry-Projekt wurden eine neue gemeinsame Vision, die Belebung der Schlüsselfaktoren, die für den bisherigen Unternehmenserfolg relevant waren, und der Aufbau einer neuen Führungskultur für eine nachhaltige Entwicklung entwickelt und umgesetzt.

Weiterbildung Hamburg (WH): Im ersten Teil des Prozess „Unsere Stärken kennen – unsere Potenziale nutzen“ wurden in der Discovery-Phase die Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Arbeitsergebnisse identifiziert und die positiven Kernthemen (Werte) der Organisation herausgearbeitet. Drei Monate später wurden die positiven Kernthemen in einem Visionsprozess verstärkt und zahlreiche neue und innovative Projekte für die Weiterentwicklung des Unternehmens generiert. Die Ergebnisse führten zu einem Quantensprung in der EFQM-Selbstbewertung des Unternehmens. Laut den beiden Geschäftsführern und vielen Mitarbeitern war dieser Prozess ein Highlight ihrer Arbeit bei der Weiterbildung Hamburg.

Leitbildkonferenz in einem Berliner Jugendamt: Zur Verbesserung der internen Kommunikation und Arbeitsstrukturen in einem Jugendamt wurde ein sich seit mehreren Monaten dahin schleppender Leitbildprozess mit wenig Hoffnung auf Erfolg, durch eine zweitägige Leitbildkonferenz ersetzt. Nach einer vierteljährlichen Planungsphase mit einem zehnköpfigen Kernteam durchliefen 300 Mitarbeiter den AI-Zyklus und einigten sich am zweiten Tag auf gemeinsame Leitsätze. In der letzten Phase arbeiteten die Mitarbeiter auf der Grundlage der Leitsätze abteilungsbezogen an der Verbesserung ihrer Kommunikation und Arbeitsstrukturen.

Nutrimental Foods: Zum Zeitpunkt als der Gründer und Aufsichtsratsvorsitzende von Nutrimental Foods den ersten Zukunftsgipfel veranstaltete, war das Unternehmen unterfinanziert und stand vor großen Herausforderungen. Für vier Tage wurde das Lagerhaus zu einem großen Konferenzraum mit Plastikstühlen, Flipcharts, einer Bühne und Mikrofon umfunktioniert.

Eingeladen wurden alle 700 Mitarbeiter, einschließlich Dutzende von Kunden und Lieferanten. Während der vier Tage durchliefen sie den Appreciative Inquiry-Zyklus und als Ergebnis hatte das Unternehmen eine neue gemeinsam entwickelte Vision, Mission und strategische Entscheidungen getroffen.

Diese Konferenz bescherte Nutrimental Foods einen raschen Erfolg. Innerhalb von 6 Monaten steigerte das Unternehmen seinen Gewinn um 400 % und die Mitarbeiterzufriedenheit erreichte Höchstwerte. Seitdem führen der Gründer Loures und seine Führungsmannschaft jedes Jahr einen Zukunftsgipfel mit ca. 1.000 Teilnehmern durch, mit noch mehr Kunden, Lieferanten und Einwohnern der Stadt Curitiba. Seit dem ersten Zukunftsgipfel 1998 bis 2003 steigerte sich der Umsatz um 66 %, der Gewinn um 422 %, die Produktivität um 42 % und die Mitarbeiterzufriedenheit auf 95 %. Nutrimental Foods wurde 2003 als einer der besten Arbeitgeber Brasiliens ausgezeichnet. Seit dieser Zeit hat sich das Ranking in der Top 100-Liste kontinuierlich verbessert.

Global Compact Summit: David Cooperrider moderierte 2004 im Auftrag von Kofi Annan den zweitägigen Global Compact-Leaders-Summit mit 500 Vertretern aus Wirtschaft und NGO's. Auf diesem Zukunftsgipfel vereinbarten Aufsichtsräte und Vorstandsvorsitzende großer Konzerne Selbstverpflichtungserklärungen zu sozialen und ökologischen Standards (Die deutschen Aktivitäten werden weitergeführt von „German Friends of the Global Compact“ – siehe auch <http://www.csrgermany.de>).

Weitere Fallbeispiele, die die ganze Spannweite der Einsatzmöglichkeiten von Appreciative Inquiry dokumentieren, Interviewleitfäden, Dissertationen, etc. finden Sie im Appreciative Inquiry-Webportal unter <http://appreciativeinquiry.case.edu>.

Bereiche in denen Appreciative Inquiry angewendet wird

Change Agenda

1. Organisationsentwicklung

2. Verbesserung der gemeinsamen Sichtweisen und Ressourcen zwischen Organisationen

3. Gemeinde- oder Regionalentwicklung

4. Globale Transformation

5. Team- und Kleingruppenentwicklung

6. Interne Gruppenprozesse

7. Mitarbeiterzufriedenheit/HR

Beispiele

■ Kultureller Wandel

■ Kundenzufriedenheit

■ Visions- und Leitbildentwicklung

■ Führungskräfteentwicklung

■ Integrationsprozesse bei Fusionen

■ Bündnisse und Kooperationen

■ Gewerkschaft und Management

■ Strategische Ressourcennutzung

■ Lokale Wirtschaftsentwicklung

■ Strategische Partnerschaftsprogramme

■ Regionalkonzepte

■ Bewusstsein erhöhen für den Erhalt / Ressourcenschonung von ...

■ Globale Initiativen

■ Geschäftseinheiten entwickeln

■ Klausurtagungen & Retreats

■ Teamentwicklung

■ Von einander lernen / Innovation im Unternehmen verbreitern

■ Konfliktlösung

■ Prozessoptimierung

■ Arbeitgeber Branding

■ Coaching & Mentoring

■ stärkeorientierte Karriereplanung

■ Work Life Balance

Meine Organisationsberatung ...ermöglicht Ihnen den Start in Appreciative Inquiry und gewährleistet zugleich, dass die sich entwickelnde Wertschätzung gespeichert, vervielfältigt und für Ihre Organisation produktiv genutzt werden kann. Gerne stelle ich Ihnen den Beratungsansatz vor Ort in einem Mini-Workshop vor. Nehmen Sie Kontakt mit mir auf unter der Rufnummer **+49-(0)30-21.75.25.90** oder per eMail unter **info@fritzwalter.com**.

Kooperationspartner. Fritz Walter Organisationsberatung, dahinter steht ein starkes Team aus langjährigen und erfahrenen Kolleginnen und Kollegen. Im Bedarfsfall können somit auf weitere Kompetenzen zurückgegriffen werden.

„Willst Du dich deines Wertes freuen, so musst der Welt du Wert verleihen“
Johann Wolfgang Goethe