

Appreciative Inquiry: Aus Erfolgen lernen

Carole Maleh

Die Methode knüpft an Spitzenleistungen an und will Spitzenleistungen hervorbringen, sie ist ein Werkzeug der Organisationsentwicklung und gilt als Motor für Veränderungsprozesse: Die Rede ist von Appreciative Inquiry (AI). Wie der amerikanische Ansatz mit der Intention "Think positive" funktioniert, schildert Organisationsentwicklerin Carole Maleh.

Einer der größten Dienstleister in der europäischen Flugsicherheitsbranche steht nach seiner Umwandlung vom Staatsbetrieb zum Privatunternehmen vor einer großen Herausforderung: der Bewährung im internationalen Wettbewerb. Eine interne Reorganisation steht bevor. Dezentral angelegte Flugüberwachungszentren werden zu einer nationalen Zentrale zusammengelegt.

Die Aufgabe hat es in sich: Während der "Fusion" muss die 100-prozentige Sicherheit des Flugverkehrs jede Sekunde erhalten bleiben. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der bisherigen Standorte sind zu verschmelzen. Und die zukünftige Form des Zusammenarbeitens muss geklärt werden. 20 Entscheider aus verschiedenen Zentralen und Bereichen des Unternehmens sind zu einem zweitägigen Workshop zusammengekommen, um den Vereinigungsprozess einzuleiten. Dabei bedienen sie sich einer Antriebsfeder, die in Deutschland noch relativ unbekannt ist: Appreciative Inquiry (AI).

Appreciative Inquiry, frei übersetzt "wertschätzende Erkundung und Entwicklung", ist nicht nur ein Instrument der Organisationsentwicklung, sondern auch Philosophie. Denn die Methode macht angenehme Erfahrungen und Erfolgserlebnisse zur Basis für zukünftiges Handeln. Entwickelt wurde AI bereits Mitte der 80er Jahre in den USA: David Cooperrider und Suresh Srivastva, zwei Professoren von der Case Western Reserve University, Texas, konzipierten die Technik, um Organisationen einen positiven Ansatz zur Konzeption und Umsetzung neuer Aufgaben an die Hand zu geben. In den USA haben bereits eine Vielzahl von Unternehmen sowie staatliche und private Einrichtungen mit Appreciative Inquiry Change-Prozesse in Gang gebracht. Jetzt entdecken die ersten deutschen Unternehmen das Instrument AI.

Einsatzfelder für AI gibt es viele: Firmen schließen sich zusammen, eine neue Strategieplanung soll erfolgen oder ein neues Projekt entwickelt werden. Es gilt, die Unternehmenskultur zu stabilisieren, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen oder die Teamarbeit zu stärken. In diesen und ähnlichen Fällen kann AI eingesetzt werden, um Veränderungsprozesse mit kleinen und großen Gruppen sowie mit dem gesamten System einzuleiten.

Ansatz für Change-Prozesse: Stärken potenzieren

Das Neue an der Methode besteht vor allem in dem lösungsorientierten, konstruktiven Ansatz: Es geht nicht darum, Situationen und Probleme zu analysieren, sondern darum, Wege für Veränderungen zu erschließen. Während der Fokus des traditionellen Problemlösungsansatzes eher darauf gerichtet ist, weniger von dem zu tun, was nicht gut läuft, heißt das Motto von AI: "mehr von dem, was funktioniert". Der Fokus von AI beruht auf der Annahme, dass jede Organisation bereits Situationen, Abläufe, Prozesse und vieles mehr vorweisen kann, was hervorragend ist. Identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem, was bereits heute gut läuft, und analysieren sie, wie sie mehr von den Erfolgen erreichen können, dann ist das Fundament für ein neu entstehendes Gebäude mit dem Namen Veränderung geschaffen.

Den Grundstein für dieses Bauwerk legt ein meist zwei- bis viertägiger AI-Workshop. In dem Workshop soll sich jeder Teilnehmer seiner beruflichen Gipfelerlebnisse und Stärken bewusst werden. Individuelle Erfolge werden dadurch für jeden Einzelnen fühlbar. Was zu diesen Ereignissen geführt hat, wird wertgeschätzt. Vertrauen in die eigene Person und das Unternehmen entsteht. Die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren herausragender Momente werden gebündelt, um für die Entwicklung des Unternehmens eingesetzt zu werden.

Aus Erfolgen lernen in vier Phasen

Jeder AI-Prozess beginnt mit einem Interview. Im Vorfeld trifft sich der Workshop-Begleiter mit einigen Führungskräften und Mitarbeitern aus dem Unternehmen. Diese Planungsgruppe schreibt zu den Themen, die die Richtung des Wandels vorgeben sollen, positiv formulierte Fragen auf. Diese wiederum werden in einem Interviewleitfaden zusammengefasst. So hält Thomas Huber, Moderator im AI-Workshop des Unternehmens für Flugsicherheit, die 20 versammelten Führungskräfte dazu an, eine klare und starke Idee von der Identität des "neuen" Unternehmens zu entwickeln. Sie sollen Rahmenbedingungen formulieren, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit möglich machen. "Erinnern Sie sich an einen Moment, der ein Höhepunkt war, an dem Sie sich sehr engagiert fühlten. Beschreiben Sie, was diese Situation ermöglichte. Und beschreiben Sie eine Zeit, zu der Sie selbst an einer außergewöhnlich guten Teamarbeit teilgenommen haben. Wodurch wurde diese hervorragende Arbeit möglich?". Auf diese Weise fordert der Organisationsberater von der Neustädter Beratungsfirma Loop die Manager zu positiven und konstruktiven Überlegungen auf.

Discovery: entdecken, verstehen, wertschätzen

Paarweise finden sich die Teilnehmer zusammen und interviewen sich zu den Fragen. Dabei beachten sie methodische Hinweise, die ihnen der AI-Begleiter zuvor auf den Weg gegeben hat: "Den anderen wie eine wertvolles Geschenk betrachten. Ihn wie ein Geheimnis behandeln, das sich gerade lüftet. Als Interviewer sich in den anderen hineinversetzen und ihn erkunden." So unterstützen die Interviewer die befragten Personen darin, sich an ihre Spitzenleistungen zu erinnern und diese nachzuempfinden. Und sie bringen sie dazu, jene Aspekte zu entdecken, die diese Glücksmomente möglich gemacht haben.

Die erkundende und interessierte Haltung der Fragenden sowie das intensive Zuhören legt selbst bei anfänglich kritischen Teilnehmern berufliche Höhepunkte frei. Nach der Interviewrunde gruppieren sich jeweils acht Teilnehmer um einen Tisch: In der kleinen Gruppe erzählt jeder Interviewer, welche High-Lights er beim Befragten zu Tage gebracht hat. In der Form des Geschichtenerzählens werden die besten Erlebnisse der Tischrunden anschließenden im Plenum präsentiert.

Überrascht stellen die verschiedenen Unternehmensvertreter fest, dass sich ihre Antworten sehr ähneln. Sie erkennen Gemeinsamkeiten. Gleichzeitig erhalten sie Informationen, die ihren Wissensstand erweitern und die ihnen gegenseitigen Einblick in andere Denkweisen geben. Diese Erkenntnisse haben die Fremdheit und die anfänglichen Barrieren der Teilnehmer untereinander ersetzt? behutsam und auf anerkennende Art. Die Führungskräfte erkennen jetzt eine gemeinsame beruflichen Identität und empfinden diese deutlich. Unterschiede zu akzeptieren und Gemeinsamkeiten zu erforschen sind klar spürbare Verhaltensmuster.

Was die Führungskräfte des Flugsicherheits-Unternehmens in diesem Abschnitt des AI-Workshops erleben, lässt sich der Phase "Discovery" zuordnen: Entdeckung und Verstehen. Diese Phase, in der die persönlichen Erlebnisse und Emotionen der Teilnehmer die herausragende Rolle spielen und den weiteren Verlauf der Veränderung prägen, erfordert unabdingbar das Vertrauen der Unternehmensführung in ihre Mitarbeiter. Jede Geschichte, jede Emotion ist erlaubt, erwünscht und wird gewürdigt? das ist Bedingung von AI. Die "Erlaubnis", persönliche Geschichten zu erzählen, führt dazu, dass tief liegende Erfolgsfaktoren des Unternehmens zum Vorschein kommen.

Die Betrachtung der Erfolge spornt die Führungskräfte der privatisierten Flugsicherheitsfirma an, ihre Zukunft zu gestalten. Ein Antrieb, der nicht verwundert. Denn der Blick auf das Positive setzt Menschen in Bewegung. Die bereits erlebten, jetzt wiederentdeckten und noch einmal empfundenen Glücksmomente lösen Hoffnung und Vertrauen in die Zukunft aus. Es entsteht Lust auf die Zukunft. Die Zukunft ist nah, greifbar und für viele sichtbar. So entwickeln sich Visionen und die Kraft zur Veränderung.

Das Gegenteil bewirkt die Analyse von Misserfolgen. Natürlich lassen sich immer Fehler finden, wenn danach gesucht wird. Und etliche Unternehmen wählen diesen Ansatz ganz bewusst: Aus Fehlern lernen, so heißt es doch. Aber auf Fehler, Mängel und Schwächen zu schauen verbreitet schlechte Stimmung: Demotivation, Hoffnungslosigkeit und Unlust sind die Folge. Gefühle, die wenig dazu beitragen, engagiert und mutig Veränderungen voranzubringen.

Dreaming: Vergangenheit und Zukunft verbinden

Die positiven Entdeckungen im AI-Prozess dagegen bilden einen fruchtbaren Boden für die sich anschließende Phase: das "Dreaming" (Visionieren). Die Teilnehmer setzen sich in Achtergruppen zusammen ? in den bekannten Teams oder in neuen Konstellationen. Gemeinsam knüpfen sie an die Wünsche und Ziele an, die die Erzählungen zum Ausdruck gebracht haben, und machen sich Vorstellungen von der Weiterentwicklung des Unternehmens. Ihre Visionen stehen in deutlicher Verbindung mit den in der Vergangenheit erreichten Situationen. So entstehen realitätsnahe Konstrukte der Zukunft ? eine Stärke von AI. Der nachfolgenden Präsentation der Zukunftsbilder sind keine Grenzen gesetzt: Die Visionen können den übrigen Teilnehmern z.B. in Form eines Liedes, eines Theaterstücks, oder einer Strukturaufstellung nahe gebracht werden.

Doch wie werden die Wünsche und Ziele der Mitarbeiter für die Organisation kanalisiert und umgesetzt? Und wie werden Motivation und Lust auf die Zukunft gehalten? Indem die Mitarbeiter ihre Visionen auf einzelne Unternehmensaspekte herunterbrechen, indem sie Handlungsstrategien entwerfen und To-Do-Listen aufstellen. All das geschieht in den letzten beiden Abschnitten des AI-Workshops.

Design und Destiny: Konkrete Ziele verwirklichen

In der Phase des "Design" (Gestalten) schneiden die Teilnehmer ihre Zukunftsbilder u.a. auf die Aspekte Unternehmensstruktur, Führung, Kommunikation, Kultur, Personal, Strategie und Qualität zu. Für jeden einzelnen Bereich, der für den Veränderungsprozess wichtig ist, formulieren die Betroffenen Zukunftsaussagen, die auf ihre zuvor herausgearbeiteten Vorstellungen aufbauen. Wichtig dabei: Die Aussagen müssen positiv formuliert, verständlich, nachvollziehbar, erstrebenswert, konkret und erreichbar sein. Für den Kundenservice wäre zum Beispiel eine Aussage denkbar wie: "Der Einkauf als Dienstleister berücksichtigt die Anforderungen aller Kunden, ganz gleich, wie verschieden sie auch sein mögen. Wir fördern den offenen Dialog mit unseren Kunden und werden sie fragen, wie sie unsere Leistung finden."

In der letzten Phase, der des "Destiny" (Verwirklichen), planen die Teilnehmer, wie die vorab formulierten Aussagen umgesetzt werden können: Wo genau können wir etwas bewirken und mit welchen Maßnahmen? Wer engagiert sich für welches Thema? Wie informieren wir unsere Kollegen? Mit diesen Fragen wird die große Vision jetzt Schritt für Schritt Wirklichkeit.

AI ist ein Ansatz, der sowohl mit kleinen als auch mit großen Gruppen durchführbar ist und sich mit anderen Gruppenmethoden verbinden lässt. Im Besonderen seien hier die Methoden Visionieren, Kollagen, Sketche, Open Space, Zukunftskonferenz und Real Time Strategic Change (RTSC) erwähnt. Je nach Gruppengröße, Situation, Dauer des Prozesses und äußeren Umständen lassen sich innerhalb des AI-Prozesses vielfältige Variationen der Durchführung gestalten.

AI kombiniert mit RTSC

Ein Beispiel für die Kombination von AI mit anderen Formen der Gruppenarbeit gab kürzlich das Internationale Postverteilungszentrum (IPZ) in Frankfurt: Unter Leitung von Dr. Matthias zur Bonsen, Organisationsberater aus der Firma all-in-one zur Bonsen & Associates, Oberursel, interviewten sich zunächst 100 Mitarbeiter zu den Themen "Führung", "Zusammenarbeit", "Einarbeitung" und "Qualität". Weitere Interviews folgten in späteren Workshops. Die Mitarbeiter fassten die Gespräche in einem Bericht zusammen. Dieses Kompendium positiver Erfahrungen bildete anschließend die Grundlage für eine Großveranstaltung mit 400 IPZ-Teilnehmern: Das Großgruppen-Event verband Elemente des Appreciative Inquiry mit Merkmalen der Interventionsmethode Real Time Strategic Change.

Dem Beispiel des IPZ werden weitere folgen. Wie in Amerika wird sich die Methode Appreciative Inquiry vermutlich auch im deutschsprachigen Raum schnell durchsetzen. Denn das Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Management wächst. Das deutsche Management zeigt verstärkt die Bereitschaft, sich auf innovative, kraftvolle und positive Veränderungsprozesse und seine Wirkungen einzulassen. Und Appreciative Inquiry ist für dynamische Change-Prozesse ein guter Katalysator, wie Thomas Huber, AI-Begleiter des Flugsicherheitsbetriebs unterstreicht: "Mit inhaltlichem Tiefgang und unter Berücksichtigung der verschiedenen Realitäten können Führungskräfte und Mitarbeiter auf eine wertschätzende und einfache Art an ihren Stärken arbeiten sowie Lösungen für die Zukunft entwickeln. Und das in einer Qualität, Leichtigkeit und Geschwindigkeit, die staunen lässt."

Autorin

Carole Maleh, Jg. 1967, ist Diplomkauffrau und hat sich mit ihrem Unternehmen darauf spezialisiert, Veränderungsprozesse mit Großgruppenverfahren, wie zum Beispiel Open Space, Zukunftskonferenz, Real Time Strategic Change und Appreciative Inquiry einzuleiten und zu steuern. Hierzu hat sie zahlreiche Fachartikel veröffentlicht und bildet regelmäßig Berater-Kollegen weiter. Carole Maleh hat zur Verbreitung der Großgruppenmethoden wichtige Beiträge geleistet mit ihren Büchern: „Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen“, „Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen“ und „Open Space im Einsatz, Praxisbeispiele: Interessante Highlights, problematische Situationen, spannende Ergebnisse“.

cama Institut für Kommunikationsentwicklung
Dipl.-Kff. Carole Maleh,
Brehmstr. 38
D-30173 Hannover
Tel. 0511/ 283 20 55
Fax. 0511/ 811 25 36
E-Mail: info@cama-institut.de
Homepage: www.cama-institut.de