



# Arbeit mit Großgruppen Appreciative Inquiry (AI) Carole Maleh

**Appreciative Inquiry (AI) - frei übersetzt - „wertschätzende Erkundung und Entwicklung“ richtet den Fokus auf das Positive in Organisationen - auf jenes, was bereits gut funktioniert. Dadurch verändert es das Denken und Handeln der Mitarbeiter und des Managements. Appreciative Inquiry, eine Methode, welche die belebenden Faktoren einer Organisation zum Vorschein bringt. Die Schlüsselfaktoren, die der Organisation Vitalität, Kraft und Erfolg bringen.**

### 1. Beispiel: Fusion zweier Unternehmen

Zwei Fluggesellschaften fusionieren. Die eine ist kleiner und eher national tätig, die andere größer und international im Einsatz. Zwei Kulturen treffen aufeinander. Auf wertschätzende Weise sollen auf zehn Appreciative Inquiry-Veranstaltungen mit je 500 Personen die Stärken und Potenziale der beiden Kulturen erkundet werden, um sie in das neue Unternehmen einfließen zu lassen.

### 2. Beispiel: Neue Unternehmensausrichtung

Eine bundesweit agierende Organisation erarbeitet auf einer Konferenz mit 750 Personen eine neue Ausrichtung. 34 Standorte mit insgesamt 21.000 Mitgliedern sind von der Entwicklung betroffen. Der Prozess dauert ein Jahr. Lange vor der Konferenz arbeiten die Betroffenen an ihren Stärken und Visionen und tragen bereits vor der Veranstaltung den positiven Appreciative Inquiry-Ansatz in die verschiedenen Standorte.

### 3. Beispiel: Teamentwicklung

Ein zehn köpfiges Team möchte seine Zusammenarbeit verbessern. Sie wählen den wertschätzenden Ansatz, da sie auf ihre Stärken und auf das, was gut zwischen ihnen ist schauen wollen und nicht darauf, was nicht klappt. In einer zweistündigen Sitzung starten sie einen Appreciative Inquiry-Prozess, den sie bei monatlichen Treffen fortführen.

### Wertschätzende Erkundung des Besten

AI ist ein Instrument der Organisations- und Personalentwicklung, bei dem es darum geht, das Beste innerhalb einer Organisation zu erkunden, es wertzuschätzen und weiter zu entwickeln. In jeder Organisation gibt es Dinge, die gut funktionieren. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat im Laufe seiner Unternehmenszugehörigkeit erfolgreich gearbeitet, hat Höhepunkte bei sich und anderen erlebt und für das Unternehmen einen wichtigen Beitrag geleistet. Diese Erlebnisse und Erfahrungen bilden die Grundlage für einen AI-Prozess. Stets haben die Mitarbeiter Ideale von ihrer Zukunft und ihrer Organisation. Jede Organi-

sation hat Schlüsselfaktoren, die belebenden Faktoren, die ihr Vitalität und Kraft geben, um erfolgreich zu sein. AI ist die gemeinschaftliche Suche nach genau dem, was bereits da ist und schon ein Mal erfolgreich machte.

### Vier Phasen im AI-Prozess

Ein AI-Prozess besteht aus vier Phasen: der Discovery-Phase (Erkundung und Verstehen), der Dream-Phase (Visionieren), der Design-Phase (Gestalten) und der Destiny-Phase (Umsetzen). Nacheinander werden die einzelnen Phasen durchschritten.

Die **Discovery-Phase** dient der Erkundung dessen, was die Menschen in der Organisation erreicht haben, die Highlights der Vergangenheit und Gegenwart. Das Positive, die „Juwelen“ der Organisation werden identifiziert, das was bereits da ist. Nach gegenseitigem Interviewen von jeweils zwei Beteiligten werden die so gefundenen „Juwelen“ für den Kreis der Beteiligten sichtbar gemacht.

In der **Dream-Phase** wird darauf aufbauend entworfen, was sein könnte. Wie soll sich die Organisation entfalten? Welche Schätze sollen in die Zukunft getragen werden? Was sind die Wünsche des Einzelnen für sich selbst, für die Zusammenarbeit mit anderen und für die Organisation? Visionen werden entwickelt. Motivation und Lust auf die Zukunft werden initiiert.

In der nächsten Phase, der des **Design**, werden die kreativen Visionen in klare Aussagen zur gewünschten Zukunft gefasst. Es entstehen Zukunftsaussagen. Dies sind Erklärungen, in denen die Vorstellungen der vorangegangenen Phasen auf das entsprechende Unternehmen hin konkretisiert werden. Sie sind wie eine Brücke zwischen dem Status quo und dem, was sein sollte.

In der **Destiny-Phase** wird schließlich geplant, wie die formulierten Aussagen umgesetzt werden können oder was sie für das Verhalten eines jeden Beteiligten ganz konkret bedeuten. Hier wird geplant, was zukünftig sein wird.

### Der Einsatz von Appreciative Inquiry

AI kann mit kleinen und großen Gruppen oder sogar mit gesamten Systemen durchgeführt werden. Die Dauer eines Prozesses variiert. Er kann über

einen Tag oder über zwei bis vier Tage auf einer Veranstaltung, dem sogenannten AI-Summit, durchgeführt werden. AI kann auch über mehrere Monate bzw. Jahre den Arbeitsalltag begleitend angewandt werden. Die Teilnehmerzahl ist sehr unterschiedlich. So kann eine kleine Gruppe von sechs Personen bis hin zu mehreren tausend Menschen in einen Prozess einbezogen werden. Ungeachtet des Vorgehens werden die vier Phasen Discovery, Dream, Design und Destiny durchlaufen. Die Gestaltung der methodischen Herangehensweise in den Phasen kann sehr unterschiedlich sein.

### Was für den Einsatz notwendig ist

Als erstes braucht es eine grundsätzliche Bereitschaft der Führung und der Teilnehmerschaft, sich auf einen positiven Ansatz einzulassen. Um das zu erreichen, werden u.a. alle Betroffenen auf AI vorbereitet. Die von der Veränderung betroffenen Personen sollten sich ferner nicht in einer akuten Krisensituation befinden, die es womöglich dringlicher für sie macht, über das Negative als über Positives zu sprechen.

Für eine Appreciative Inquiry-Anwendung ist die Formulierung von Kernthemen notwendig. Dabei handelt es sich um jene Aspekte, von denen die Organisation *mehr haben möchte*. Sie geben die Richtung des Prozesses vor und werden gemeinsam mit den Betroffenen erarbeitet.

### Veröffentlichungen zum Thema:

zur Bonsel, M, Maleh, C., Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Beltz Verlag 2001

Maleh, C., Appreciative Inquiry, Bestehende Potenziale freilegen und für die Organisation nutzbar machen, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung Heft 1/2001, S. 32 - 41

Maleh, C., Aus Erfolgen lernen, Appreciative Inquiry, in: managerSeminare, Heft 44/2000, S.90-95

**Carole Maleh**, Jg. 1967, Diplomkauffrau, Unternehmerin und Beraterin, hat sich mit ihrem Unternehmen **cama** Institut für Kommunikationsentwicklung in Hannover darauf spezialisiert, Veränderungsprozesse mit Großgruppenverfahren, wie zum Beispiel Real Time Strategic Change, Open Space, Zukunftskonferenz und Appreciative Inquiry, einzuleiten und zu steuern. Hierzu hat sie zahlreiche Fachbeiträge und Bücher veröffentlicht und bildet regelmäßig Beraterkollegen weiter.

**cama Institut für  
Kommunikationsentwicklung  
Dipl.-Kff. Carole Maleh  
Brehmstr. 38, D-30173 Hannover  
Tel. 0511-2832055, Fax 0511-8112536  
info@cama-institut.de, www.cama-institut.de**

Trainings- und Seminarangebote finden Sie unter [www.cama-institut.de](http://www.cama-institut.de)