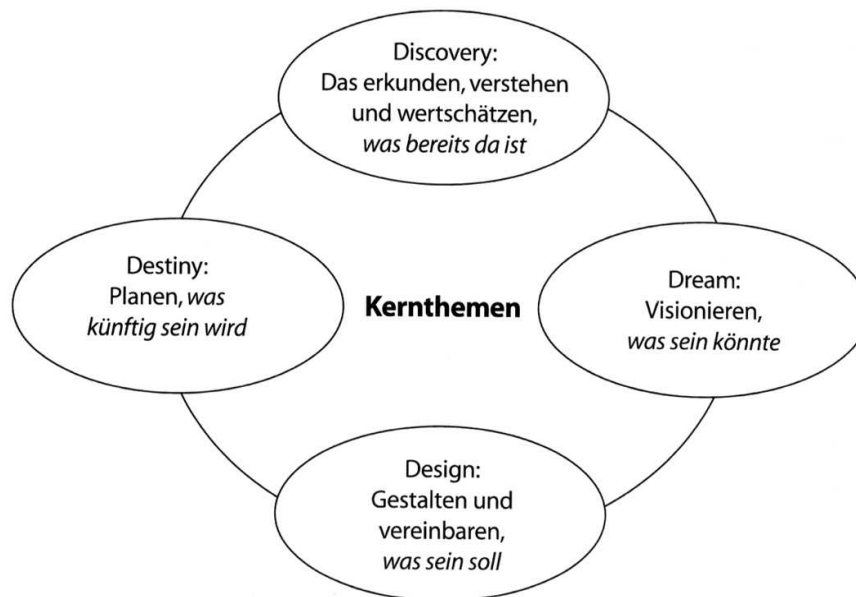


Phasen und Ziele eines Appreciative Inquiry-Prozesses

Phasen	Ziele
Discovery (Erkunden)	<ul style="list-style-type: none"> • Erkunden, verstehen und würdigen der „Juwelen“. • Verbreiten positiver Geschichten. • Identifikation der Schlüsselfaktoren, die der Organisation Lebendigkeit und Kraft bringen (Belebende Faktoren). • Verändern der Wahrnehmung weg von „vielees gelingt nicht gut“ hin zu „vielees gelingt schon gut“. • Aufbau einer positiven und bejahenden Einstellung zu sich selbst, zum Arbeitsplatz und zur Organisation. • Stärkung von Vertrauen und Mut für die Zukunft.
Dream (Visionieren)	<ul style="list-style-type: none"> • Vertiefung der Wünsche und Ziele für sich selbst und die Organisation. • Entwurf dessen, was sein könnte. • Motivation und Inspiration. • Lust auf die Zukunft.
Design (Gestalten)	<ul style="list-style-type: none"> • Präzisieren der Visionen, Ziele und/oder Leitlinien für die Zukunft. • Ggf. Priorisieren dieser Ziele.
Destiny (Umsetzen)	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen erarbeiten und vereinbaren • Konsequenzen für jeden einzelnen ableiten. • Kommunikation der Ergebnisse in der Organisation sichern. • Fortsetzung des wertschätzenden Ansatzes von Appreciative Inquiry in der Organisation anstoßen.

4 – D – Zirkel (in Appreciative Inquiry-Veranstaltungen)



Discovery: entdecken, verstehen, wertschätzen

Die Discovery-Phase dient dem Erkunden 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 den Interviews werden diese im Zweiergespräch gefundenen „Juwelen“ für den Kreis der Beteiligten sichtbar gemacht. Die Rahmenbedingungen, welche sie möglich machten, werden herausgefiltert und deren Zusammenhänge verstanden. Das Beste, was es bislang in der Organisation gibt, und das in der Zukunft ausgebaut werden soll, wird in dieser Phase identifiziert.

Paarweise finden sich die Teilnehmer zusammen und interviewen sich zu vorbereiteten Fragen. Dabei beachten sie methodische Hinweise, die ihnen der Appreciative Inquiry-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 Glücksmomente möglich gemacht haben.

Die erkundende und interessierte Haltung der Fragenden sowie das intensive Zuhören legen 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 Highlights er beim Befragten zu Tage gebracht hat. In der Form des Geschichtenerzählens werden die bemerkenswertesten Erlebnisse der Tischrunden 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 ersetzen die Fremdheit und die anfänglichen Barrieren der Teilnehmer untereinander behutsam und auf anerkennende Art. Die Führungskräfte erkennen jetzt eine gemeinsame berufliche Identität und empfinden diese deutlich. Unterschiede zu akzeptieren und Gemeinsamkeiten zu erforschen sind klar spürbare Verhaltensmuster.

Diese Phase, in der die persönlichen Erlebnisse und Emotionen der Teilnehmer die herausragende Rolle spielen und den weiteren Verlauf der Veränderung prägen, erfordert das Vertrauen der Unternehmensführung in ihre Mitarbeiter. Jede Geschichte, jede Emotion ist erlaubt, erwünscht und wird gewürdigt: Das ist Bedingung für die Anwendung von Appreciative Inquiry. Die "Erlaubnis", persönliche Geschichten zu erzählen, führt dazu, dass tief liegende Erfolgsfaktoren des Unternehmens zum Vorschein kommen können.

Die Betrachtung der Erfolge spornt die Teilnehmer 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 Höhepunkte lösen Hoffnung und Vertrauen für 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 oft die Folge.

Gefühle, die wenig dazu beitragen, engagiert und mutig Veränderungen voranzubringen.

Dreaming: Vergangenheit und Zukunft verbinden

In der Dream-Phase wird auf der positiven Stimmung 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 für die nächsten 5 – 25 Jahre in Bezug auf die Kernthemen des Prozesses werden entwickelt. Motivation und Lust auf die Zukunft werden initiiert.

Methodisch kann dies je nach Größe der Gruppe ganz unterschiedlich geschehen. Doch meistens werden kreative Darstellungsformen gewählt, sei es die Collage oder der „Brief an einen Freund“ aus dem Jahre 201x. Geführte Traumreisen können die Phantasie anregen und unbewusste Vorstellungen und Wünsche deutlich machen. Durch den Einsatz kreativer Methoden werden Visionen greifbar und lebendig.

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. Es werden keine abgehobenen Visionen entwickelt. Ihre Visionen stehen vielmehr in deutlicher Verbindung mit den in der Vergangenheit erreichten Situationen. So entstehen realitätsnahe Konstrukte der Zukunft, eine Stärke von Appreciative Inquiry. 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.

Design und Destiny: Konkrete Ziele verwirklichen

In der Phase des Design werden die kreativen Visionen in klare Aussagen zur gewünschten Zukunft gefasst. Es entstehen Zukunftsaussagen (possibility statements). Dies sind Erklärungen, in denen die Vorstellungen der vorangegangenen Phasen auf das entsprechende Unternehmen hin konkretisiert werden. Die Visionen werden sozusagen auf unternehmerische Elemente, wie zum Beispiel Führung, Kommunikation, Personal, Strategie oder Struktur herunter gebrochen. Diese Elemente sind je Anwendungsanlass unterschiedlich. Zu jedem der definierten Aspekte werden nun

Zukunftsaussagen formuliert. Sie sind wie eine Brücke zwischen dem Status quo und dem, was sein sollte. Sie beschreiben eine Idealvorstellung, stellen bisherige Annahmen und Muster in Frage und regen die Kreativität an. An diesem Punkt des Appreciative Inquiry-Prozesses wird vereinbart, was sein sollte.

In der Destiny-Phase wird schließlich geplant, wie die formulierten Aussagen umgesetzt werden können oder was sie für das Verhalten jedes Beteiligten ganz konkret bedeuten. Wo genau lässt sich etwas bewegen und mit welchen Maßnahmen? Wer engagiert sich für welches Thema? Wie werden die Kollegen informiert? Und wie kann der positive Ansatz von Appreciative Inquiry im Alltag fortgesetzt werden? Hier wird geplant, was zukünftig sein wird und wie es sich nachhaltig sichern lässt.

(vgl. *Maleh, Carole, zur Bonsen, Matthias, Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*, Beltz Verlag, Weinheim 2001)