

## Die Kernthemen – Mittelpunkt des Prozesses

Jeder Appreciative Inquiry-Prozess wird auf ein oder mehrere sogenannte Kernthemen fokussiert. Diese Kernthemen geben die Richtung der Veränderung vor. Sie bezeichnen das, wovon mehr entstehen soll. Sie zu bestimmen ist hochrelevant. Denn Organisationen entwickeln sich – so eine Annahme von Appreciative Inquiry – immer in die Richtung dessen, was sie untersuchen.

Jede Richtung, in die eine Organisation sich entwickeln, lernen und wachsen will, kann als Kernthema gewählt werden. Beispiele sind:

- Innovation
- Flexibilität gegenüber Kunden
- Begeisternde Führung
- Qualität
- Verantwortung und Entscheidungskompetenz auf allen Ebenen
- Optimales Zusammenwirken von Projektleitern und Linie

Diese Liste ließe sich nahezu beliebig verlängern. Wichtig ist, dass die Kernthemen folgende Anforderungen erfüllen:

### **Sie sollen positiv und bestärkend formuliert sein.**

Statt „Qualitätsprobleme“ wählt man als Kernthema „Qualität“ oder gar „Makellose Qualität“. Statt „Kundenbeschwerden“ untersucht man das Thema „Kundenzufriedenheit“ und statt „Schlechter Stimmung“ „Begeisternder Spirit“.

### **Sie sollen einen hohen Anspruch zum Ausdruck bringen. Also so formuliert sein, dass der gewünschte Idealfall deutlich wird.**

Daher würde man als Kernthema vielleicht nicht nur „Positive Arbeitsumgebung“, sondern sogar „Magnetische Arbeitsumgebung“ formulieren. „Blitzschnelle Produkteinführung“, „Anerkennung, die uns aufblühen lässt“ oder „Führung, die das Beste in uns hervorbringt“ können ebenfalls Kernthemen sein, die einen hohen Anspruch in sich tragen. Solche Kernthemen inspirieren die befragte Person eher dazu, Geschichten über außergewöhnliche Momente zu erzählen und Bilder sowie Ideen zu einer

positiven Zukunft zu kreieren, als nüchterne Formulierung wie, zum Beispiel „Führung“.

### **Sie können ein provozierendes Paradox enthalten.**

„Befreiende Strukturen“ ist ein solches Paradox. Denn Strukturen sind immer auch einengend und nie nur befreiend. Man braucht sie. Man will sie auch weiter behalten. Doch sie sollen in Zukunft befreiender wirken als bisher. Ein Unternehmen, das sehr konsensorientiert arbeitet und dadurch in seinen Entscheidungen langsam wurde, wählte als Kernthema „Blitzschnelle Konsensfindung“. Die Konsensorientierung wollte man behalten und zugleich viel schneller werden.

Kleine Appreciative Inquiry-Prozesse sind oft nur auf ein oder zwei Kernthemen fokussiert. Eine Abteilung in einem Unternehmen, die viel mit Kunden zu tun hat, könnte „Herausragende Kundenzufriedenheit“ als einziges Kernthema wählen. In großflächigen Appreciative Inquiry-Prozessen lassen sich auch gut mehrere Kernthemen untersuchen. Fünf Kernthemen werden jedoch als obere Grenze gesehen. Die Betroffenen können dann die anfallende Flut neuer Erkenntnisse und Geschichten noch verarbeiten und andere darüber informieren. Ferner kann diese Datenmenge noch für den weiteren Prozess aufbereitet werden. Für mehr Themen müsste ein weiterer Appreciative Inquiry-Prozess eingeleitet werden.

### **Wie man die Kernthemen findet – Start eines Appreciative Inquiry-Prozesses**

Wie werden die Kernthemen eines Appreciative Inquiry-Prozesses gefunden? Sie können beispielsweise vom Management vorgegeben werden. Das andere, grundsätzlich ebenso machbare Extrem besteht darin, einen sehr großen Kreis von Beteiligten, vielleicht sogar alle Mitarbeiter, in die Auswahl der Kernthemen einzubeziehen. Oder die Gruppe, die den Appreciative Inquiry-Prozess durchführt, bestehend aus Mitarbeitern der Organisation, entwickelt in einem ersten Workshop ihre Kernthemen sowie die dazugehörigen Fragen und befragt dann Kollegen und Mitarbeiter.

Insbesondere dort, wo der Appreciative Inquiry-Prozess größer angelegt ist, kommt typischerweise in dessen Vorfeld eine Planungsgruppe für ein bis

zwei Tage zusammen. Diese Gruppe setzt sich aus einem Querschnitt des später betroffenen Personenkreises zusammen und ist meist 15 bis 25 Mitglieder stark. Für ein gutes Gelingen des Appreciative Inquiry-Prozesses ist es wichtig, dass diese Personen den Appreciative Inquiry-Ansatz und die dahinter stehende Philosophie verstehen, damit sie auch als Multiplikatoren in der Organisation dafür dienen. Deshalb wird zu Beginn des Treffens eine Einführung in Appreciative Inquiry gegeben.

Danach führen die Mitglieder der Planungsgruppe paarweise ein Basisinterview:

#### **Basisinterview**

1. Beschreiben Sie einen Höhepunkt Ihrer unternehmerischen Zugehörigkeit. Eine Zeit, in der Sie sich lebendig und engagiert fühlten.
2. Ohne bescheiden zu sein, was schätzen Sie besonders an sich selbst (als Freundin, Mutter, Kollegin, Chefin, Ehefrau usw.), an Ihrer Arbeit und an Ihrem Unternehmen?
3. Wenn Sie jetzt an Ihre Organisation denken, was glauben sie, sind die Kernfaktoren, die diese Organisation so lebendig machen, ohne die es nicht dasselbe wäre?
4. Welche drei Wünsche hätten Sie für Ihre Organisation, um mehr Lebendigkeit und Erfolg zu erreichen.

Mit dieser Befragung werden zwei Ziele verfolgt: Erstens werden die sogenannten Belebenden Faktoren, die der Organisation Vitalität und Kraft geben sichtbar. Zweitens werden die wichtigsten Wünsche an die Zukunft der Organisation deutlich. Aus diesen beiden Ergebnissen – aus dem, was schon da ist, und dem, was erst noch werden soll – können die Kernthemen ausgewählt werden, die durch den Appreciative Inquiry-Prozess vorangetrieben werden sollen.

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