

# Wünsche können Wirklichkeiten verändern



VON JOCHEN LOMBACHER

Jochen Lombacher ist Dipl.-Betriebswirt (FH) und Master of Arts in Erwachsenenbildung. Er leitet das Projekt »rückenwind – Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft« beim Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands e. V. und hat Lehraufträge an der Fachhochschule Würzburg. Internet <http://www.cjd-akademie.de>

**Wir bewegen uns in die Richtung, in die wir schauen, und was wir suchen, entscheidet darüber, was wir finden. Das ist die Grundidee von Appreciative Inquiry, einer Change-Management-Methode in der Unternehmensentwicklung, in der die wertschätzende Befragung ein zentrales Element bildet.**

Problembasiertes Management ist in den meisten Führungsebenen gängige Praxis. Doch wie ist es, wenn diese Problemorientierung nicht mehr im Mittelpunkt von Veränderungsprozessen steht?

Appreciative Inquiry (AI), frei übersetzt: »wertschätzende Erkundung«, ist eine Methode, die in einem Unternehmen gezielt das Positive identifiziert und weiterentwickelt. Sie ist »die gemeinsame Suche nach dem Besten in den Menschen, ihrer Organisation und der sie umgebenden Welt. Die Methode beinhaltet die systematische Entdeckung, was einem System Leben gibt, wenn es in ökonomischer, ökologischer und menschlicher Hinsicht am effektivsten und fähigsten ist.« (Cooperrider, D. L., Whitney, D.)

Das Design von Appreciative Inquiry zielt darauf ab, aufeinander aufbauende Gespräche für eine angestrebte Veränderung zu führen, um gleichzeitig ein Netzwerk des Dialogs aufzubauen. Die Intensität der Gespräche wird durch die unterschiedlichen Sichtweisen der Teilnehmer bereichert und der dadurch hervorgerufene Wissensaustausch, das kollektive Wissen der Teilnehmer, ermöglicht neue innovative Handlungsmöglichkeiten. Appreciative Inquiry setzt bewusst auf die gegenseitige Befruchtung durch Erfahrungen und Ideen im Partnerinterview, im anschließenden Gruppengespräch und in der Plenumsdiskussion.

Der Prozess von Appreciative Inquiry lässt sich in vier Phasen unterteilen. Diese sind gekennzeichnet von Wertschätzung, Wünschen und Träumen sowie von der Entwicklung von konkreten Maßnahmen, frei nach dem Motto »Aus Wunsch wird Wirklichkeit«:

- Phase 1: Wertschätzung des Vorhandenen – Was macht uns erfolgreich?
- Phase 2: Unsere Wünsche – Wovon träumen wir?
- Phase 3: Aus Träumen wird Vision – Wie sollte es sein?
- Phase 4: Aus Wunsch wird Wirklichkeit – Wie und wann setzen wir es um?

Wie könnte ein Interview-Leitfaden aussehen? Die nachfolgenden Fragestellungen können beliebig modifiziert werden. Auch hier gilt: experimentieren Sie!

- Discover – Ihr Start in Ihrem Unternehmen. Bitte erzählen Sie über Ihre erste Erfahrung im Unternehmen: Warum haben Sie sich für dieses Unternehmen entschieden? Welche ersten Eindrücke hatten Sie von Ihrem Arbeitgeber? Was fanden Sie spannend bei Ihrem Start in Ihre neue Tätigkeit?
- Dream – Ihre positiven Erfahrungen in Ihrem Unternehmen. Bitte erinnern Sie sich an ein für Sie einmaliges

Erlebnis zurück: Was ist da passiert, was war so besonders an diesem Erlebnis für Sie? Welche Gesichtspunkte machten dieses unvergessliche Erlebnis möglich? Was nahmen Sie persönlich mit aus dieser Erfahrung?

■ Design – Angenommen ein Wunder passiert, Ihr Unternehmen ist mittlerweile Innovationsführer in der Sozialwirtschaft. Es macht jeden Tag aufs Neue Freude und enormen Spaß in diesem Unternehmen zu arbeiten: Welche drei Veränderungen haben dieses Wunder bewirkt? Was kann Ihr Unternehmen tun, damit diese Innovationsführerschaft erreicht wird? Was würden Sie persönlich als Unternehmensleitung tun, um die Vision Innovationsführerschaft zu erreichen?

■ Wünsche und Visionen illustrieren. Die Interviews, die darin anschließenden Gruppengespräche und die Plenumsrunde können von Illustratoren festgehalten werden. Diese nutzen Flipcharts oder Metaplanpapier, um die Wünsche und Visionen in Text oder Bilder zu illustrieren. Die wichtigsten Erkenntnisse können auch auf großen Post-Its an der Wand oder Metaplan geheftet werden. Die Gestaltung einer Zeitung oder eines Geschichtenbuches mit den Ergebnissen eröffnet den Zugang zu weiteren Stakeholdern. Die festgehaltenen Fotos können als Grundlage für ein Bilderbuch mit Texten dienen und sind zugleich eine gute Dokumentation der Veranstaltung.

Die Methode Appreciative Inquiry möchte also gleich zu Beginn des Prozesses mit dem innovativen Element eines Interviews positive Energie bei möglichst allen Gruppen von Stakeholdern erzeugen. Kaum ein Workshop, bei dem gleich zum Start eine ähnliche Dynamik beobachtet werden kann. Die Workshop-Teilnehmer sitzen in Paaren zusammen und sind vertieft in Gesprächen, um Ihre positiven Erfahrungen auszutauschen. Es geht um die Freisetzung von Gemeinsamkeiten, aber auch um die Feststellung: Wo stehe ich, wo steht mein Unternehmen, welche Ziele möchte ich für unsere Organisation verfolgen?

Die Grundstruktur liegt in den Partnerinterviews, einer anschließenden

Gruppendiskussion (6 bis 8 Teilnehmer) und schließlich in der Gesamtplenumsrunde. In den meisten Fachbüchern wird das Instrument Appreciative Inquiry als »Großgruppenmethode« beschrieben. Doch was ist eine Großgruppe? Meine Erfahrung hat gezeigt, dass die Methode schon ab 14 Teilnehmern einsetzbar ist. Tipp: Experimentieren Sie! Nur wer ausprobiert, lernt auch etwas dazu!

Für die Dauer der Interviews und eines ganzen Treffens gibt es keine Faustregel. Dies ist abhängig von der Teilnehmerzahl und der vom Management zur Verfügung gestellten Zeit. Die Interviewdauer kann zwischen 30 Minuten und drei Stunden betragen.

Das Partnerinterview und der darauf folgende Prozess der Organisationsentwicklung dienen dazu, um ein lebendiges Netzwerk kooperativen Dialogs zu kreieren, neue Wege zur erkennen, um in unserem Leben und in unserer Arbeit einen Unterschied zu machen. Appreciative Inquiry ist dabei vielfältig einsetzbar: als Einstiegsmethode in Workshops oder als Instrument des Projektmanagements in der Organisationsentwicklung. Mögliche Themenfelder können sein:

- Der Einsatz von Appreciative Inquiry ist am besten geeignet bei Themen des Kulturwandels in einer Organisation: bisherige Probleme konnten nicht ausreichend gelöst werden.
- Die eigene Organisation wird wie bei einem Medizincheck mittels Appreciative Inquiry untersucht, um neue oder verdeckte Informationen über das System herauszufinden. Diese Erkenntnisse sind nicht nur Inhalt, sondern auch bereits Interventionen für eine Unternehmensentwicklung.
- Mitarbeiter(beurteilungs)gespräche, Audits, Kundengespräche oder Nutzerbefragungen können mit Appreciative Inquiry neu gestaltet werden.
- Appreciative Inquiry kann eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie ermöglichen.

Auch bei dieser Methode können Schwierigkeiten und Herausforderungen wie bei anderen Gruppenmethoden auftreten. Es reicht heute nicht mehr aus, Appreciative Inquiry auszuwählen und standardisiert anzuwenden. Über-

greifende Sichtweisen mit speziellen Zielsetzungen, und damit ein individuelles didaktisches Design, sind für eine effektive Veranstaltung unabdingbar.

Das Lernen Erwachsener und damit die lernende Organisation sind nicht vollkommen kalkulierbar, da die Voraussetzungen für den Lehr- und Lernprozess nicht ausreichend bekannt sind und diese sich in dem Prozess noch verändern. Die Organisationsentwicklung arbeitet mit Individuen, die ihre eigenen Zielvorstellungen in sich tragen und im Sinne einer Teilnehmerorientierung bei der didaktischen Gestaltung einbezogen werden müssen. ■



## Literatur

**Rolf Arnold**, Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung, 2. überarbeitete Auflage, Kaiserslautern 2004, Studienbrief Nr. 9501 des Master-Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript, S. 18 f.

**Matthias zur Bonsen, Carole Maleh**, Appreciative Inquiry, Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim, Beltz-Verlag, 2001.

**David L. Cooperrider, Diana Whitney**, Appreciative Inquiry (AI), Eine positive Revolution in der Veränderung, in Peggy Holmann, Change Handbook, Heidelberg, 2. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, 2006.

**Jochen Lombacher**, World Café als Workshop-Methode in einer lernenden Organisation. In: Zeitschrift LO Lernende Organisation, No. 49 Mai/Juni 2009, S. 32–39.