

APPRECIATIVE INQUIRY

BESTEHENDE POTENZIALE FREILEGEN UND FÜR DIE ORGANISATION NUTZBAR MACHEN.



wenige Tage bis mehrere Monate (max. 8 Monate)




Teilnehmende: VARIABEL
50 bis mehrere 1000 Teilnehmende




Kosten: ABHÄNGIG VON DAUER UND ARBEITSAUFWAND
1.000 - 5.000,- Euro



1.  Discovery-Phase
(Erkundung und Verstehen)

2.  Dream-Phase
(Visionieren)

4.  Destiny-Phase
(Umsetzen)

3.  Design-Phase
(Gestalten)

Carole Maleh

Appreciative Inquiry

1. Ziele und Voraussetzungen

Bestehende Potenziale freilegen und für Organisationen nutzbar machen: 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 der beteiligten Menschen. AI ist ein Instrument der Organisationsentwicklung, bei dem es darum geht, das Beste innerhalb einer Organisation (z. B. Gemeinde, Stadtteil, Verwaltung, Verein, Unternehmen) zu erkunden, es wertzuschätzen und weiter zu entwickeln.

David Cooperrider und Suresh Srivastva entwickelten 1987 an der Case Western Reserve University, USA, die Interventionsmethode AI. Seitdem wurde AI in unzähligen Organisationen weltweit erfolgreich eingesetzt, u. a. um kulturellen Wandel in Gemeinden einzuleiten, gemeinsam Visionen für Unternehmen zu entwickeln und die Zusammenarbeit oder Qualität von Prozessen in der Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern.¹

In jeder Kommune (Gemeinde, Stadt oder Landkreis) gibt es Dinge, die gut funktionieren. Jeder Bürger hat im Laufe der Zeit Höhepunkte bei sich und anderen erlebt und für das Gemeinwesen einen wichtigen Beitrag geleistet. Diese Erlebnisse und Erfahrungen bilden die Grundlage für den AI-Prozess. Stets haben die Bürger Ideale von ihrer Zukunft und ihrer Kommune. Jede Organisation kennt Schlüsselfaktoren, die Live Giving Forces, die ihr Vitalität und Kraft geben, um erfolgreich zu sein. AI ist die gemeinschaftliche Suche nach genau dem, was bereits da ist und schon einmal erfolgreich war. AI geht an den Kern der Organisation, nämlich an die Potenziale der Individuen, geht an die Informationen, an die erreichten Höhepunkte, an geschätzte

¹Vgl. Cooperrider, David / Srivastva, Suresh (1987).

Werte, an die Geschichten heran, die im Tagesgeschehen erzählt werden, an die Tradition, die Leidenschaften und Träume der Menschen.

AI ist auch eine Form der Analyse. Die Zusammenhänge zwischen Rahmenbedingungen und erlebten Höhepunkten werden transparent gemacht. Was hat es möglich gemacht, ein Gipfelerlebnis zu erfahren? Welche Bedingungen im Lebensumfeld (Kooperationen, Strukturen, etc.) haben dazu beigetragen? Wenn die Bürger diese Rahmenbedingungen kennen, wissen sie besser, was sie tun müssen, damit sie mehr davon bekommen können. Durch diese Analyse können sie ihre positiven Erfahrungen besser verstehen und gewollt herbeirufen. Sie bauen ihre Zukunft auf ihren Errungenschaften aus der Vergangenheit und Gegenwart auf. So binden sie die Zukunft fest an ihre individuelle Realität. Daraus entwickelt sich ein festes Vertrauen, dass großes Potenzial in ihnen steckt.

AI konzentriert sich darauf, Wege und Lösungen für Veränderungen zu erarbeiten. Von den Dingen mehr tun, die bereits gelingen, ist das entscheidende Motto. Die Aufmerksamkeit wird auf jenes gelenkt, das Realität werden soll. Denn Organisationen bewegen sich dort hin, wo ihre Mitglieder ihre Aufmerksamkeit hinlenken.

Der Fokus des traditionellen Problemlösungsansatzes ist eher darauf gerichtet, das zu beseitigen, was nicht gut läuft. Es wird analysiert, wo Probleme liegen. Ursachen werden gefunden sowie Gegenmaßnahmen entwickelt. Misserfolge lassen sich natürlich immer finden, wenn danach gesucht wird. Aus Fehlern lernen, so heißt es meist. Allerdings nur 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 anzuschieben, gewinnen ggf. die Oberhand.

Hingegen setzt der Blick auf das Positive Menschen in Bewegung. Die bereits gespürten positiven Erlebnisse lösen Motivation, Hoffnung und Vertrauen in die Zukunft aus. Es entsteht Lust und Energie auf das, was kommt.

Konventioneller Ansatz: Probleme lösen	AI-Ansatz: Wege und Lösungen finden
Probleme identifizieren	Verstehen und wertschätzen dessen, »was an Gutem da ist«
Ursachen analysieren	Entwerfen, »was gutes sein könnte«
Mögliche Lösungen erarbeiten	Vereinbaren, »was sein sollte«
Maßnahmen planen	Planen, »was zukünftig sein wird«
Grundannahme: Die Organisation hat Probleme, die gelöst werden müssen.	Grundannahme: Die Organisation hat ungeahntes Potenzial, das genutzt werden muss.

Abbildung 1: Konventioneller Ansatz und AI-Ansatz

Die große Anpassungsfähigkeit der wertschätzenden Erkundung (AI) macht diesen Interventionsansatz für eine Vielzahl kommunaler Anwendungsanlässe attraktiv. So kann AI beispielsweise zur Teamentwicklung in Stadtverwaltungen, zur Entwicklung kommunaler Dienstleistungen, zur Qualitätsverbesserung in Vereinen oder bei der Etablierung interkommunaler Kooperationen eingesetzt werden. AI eignet sich zum Einsatz mit kleinen und großen Gruppen bis hin zu komplexen Systemen. Der AI-Prozess kann über einen Tag oder mehrere Jahre anhalten und bei der Teilnehmerzahl zwischen zehn und 2.500 Personen variieren.

Allerdings ist AI keine Methode ohne Grenzen. Wenn innerhalb einer Organisation schnell unter Mitwirkung aller Betroffenen auf eine Situation reagiert werden muss, wenn in kürzester Zeit Ideen und Maßnahmen entwickelt werden sollen, sind sicherlich andere Interventionsmethoden geeigneter. Natürlich muss es sich bei einem AI-Prozess um einen »echten« Beteiligungsprozess handeln, bei dem das Wissen, die Erfahrungen und die positiven Bilder der Menschen von der Zukunft für eine Veränderung gebraucht werden. Und v. a. müssen diese »Juwelen« allgemein wertgeschätzt werden.

Ferner setzt der Einsatz von AI besonders seitens des Beraters aber auch der Organisation ein gewisses Verständnis über die Philosophie und Anwendung dieser

Methode voraus. AI ist kein schnell erlerntes Instrument. Insbesondere mit Blick auf die Methode »Lernende Organisation« wird dieser potenzialorientierte Ansatz große Resonanz erfahren. Die Erfahrungen zeigen, dass das Vertrauen unter den beteiligten Akteuren wächst. Viele deutsche Kommunen (Politik, Verwaltung und Bürgerschaft) zeigen verstärkt die Bereitschaft, sich auf innovative, kraftvolle und positive Veränderungsprozesse und ihre Wirkungen einzulassen.

2. Organisation und Ablauf

2.1 Vorbereitung des AI-Prozesses

AI kann mit kleinen und großen Gruppen sowie für komplexe Systemen durchgeführt werden. Die Dauer eines AI-Prozesses variiert. Er kann einen Tag oder zwei bis vier Tage in Anspruch nehmen. AI kann auch über mehrere Monate bzw. Jahre den Arbeitsalltag begleiten. Die Teilnehmerzahl ist sehr unterschiedlich. So kann eine kleine Gruppe von zehn Personen bis zu mehreren tausend Menschen in einen AI-Prozess einbezogen werden. Ursprünglich entwickelten Cooperrider und Srivastva diese Methode für einen längeren Zeitraum. Erst später wurde der AI-Summit entwickelt, der einen bis wenige Tage dauert.

Darüber hinaus kann AI in vielen verschiedenen Variationen durchgeführt werden, immer auf den jeweiligen Anwendungsanlass hin zugeschnitten. Ungeachtet des Vorgehens werden immer die vier Phasen von AI (Discovery, Dream, Design und Destiny) durchlaufen. Die Gestaltung der methodischen Herangehensweise in den Phasen kann wiederum sehr unterschiedlich sein.

Im Mittelpunkt des AI-Prozesses stehen Kernthemen. Sie geben die Richtung der Veränderung vor, die Richtung, in die eine Kommune wachsen soll bzw. wovon die Betroffenen mehr haben möchten. Sie zu bestimmen ist daher hochrelevant. Kernthemen können u. a. kommunale Dienstleistungen, Bürgerbeteiligung oder Aspekte der Sport-, Kultur- und Wirtschaftsförderung betreffen. Die Liste der Kernthemen kann also lang sein.

Allerdings wird ein AI-Prozess jeweils nur zu drei bis maximal fünf Kernthemen durchgeführt. Die Betroffenen können so noch die anfallende Flut neuer Erkenntnisse und Geschichten verarbeiten und andere darüber informieren. Ferner lässt sich diese Datenmenge so noch für den weiteren Prozess aufbereiten. Für die Behandlung von noch mehr Themen wäre ein weiterer AI-Prozess einzuleiten. Anhand der Kernthemen werden im späteren Verlauf der Methode zudem die Fragen des Interviewleitfadens entwickelt.

Um Kernthemen finden und schließlich formulieren zu können, kommt im Vorfeld des AI-Prozesses eine Vorbereitungsgruppe für bis zu zwei Tage zusammen. Im Idealfall trifft sich hier ein Querschnitt des betroffenen Personenkreises. Für ein gutes Gelingen des AI-Prozesses ist es wichtig, dass sich diese Personen auch als Multiplikatoren für den gesamten Prozess, den AI-Ansatz und die dahinter stehende Philosophie verstehen. Deshalb wird zu Beginn dieses »Topic Choice-Workshops« eine Einführung in AI gegeben. Der Workshop beginnt mit Interviews zu vier Schlüsselfragen (hier am Bsp. Gemeindeentwicklung):

- (1) Seit Sie in der Gemeinde wohnen: Was waren für Sie Höhepunkte bzw. eine Zeit, in der Sie sich besonders lebendig und engagiert fühlten?
- (2) Ohne bescheiden zu sein: Was schätzen Sie besonders an sich selbst und an Ihrem Ort?
- (3) Wenn Sie jetzt an Ihre Gemeinde denken: Was glauben Sie, sind die Kernfaktoren, die diese Kommune so lebendig machen, ohne die sie nicht die selbe wäre?
- (4) Welche drei Wünsche haben Sie für Ihren Ort, um noch lebendiger und erfolgreicher sein zu können?

Mit dieser Vorabbefragung werden mehrere Ziele verfolgt: Erstens werden die Faktoren, die der Organisation Vitalität und Kraft geben, erstmals sichtbar. Zweitens werden die wichtigsten Wünsche der Organisation an die Zukunft deutlich. Und aus diesen beiden Betrachtungen können so die Kernthemen ausgewählt werden, die

dann durch den AI-Prozess führen.

Die Interviews werden, wie im späteren AI-Prozess auch, wechselseitig zu zweit geführt. Vier Interviewpaare kommen danach gemeinsam an einem Tisch zusammen. Sie informieren sich über die wesentlichen Inhalte aus den Interviews. Im nächsten Schritt werden die grundlegenden Muster der Erzählungen und deren Gemeinsamkeiten herausgearbeitet und im Plenum gesammelt. Aus dieser Sammlung wiederum lassen sich die für alle Anwesenden wichtigsten Themen identifizieren.

Sind die Kernthemen für den AI-Prozess eruiert, werden sie positiv umformuliert. Sie sollen bestärkend wirken, wie z.B. »makellose Qualität« statt »Qualitätsprobleme«. Anspruchsvoll sollen sie sein, wie beispielsweise »exzellente Arbeitsumgebung« statt »gute Arbeitsumgebung«. Zudem können sie manchmal auch paradox erscheinen, wie folgende Beispiele verdeutlichen: »befreiende Strukturen« und »blitzschnelle Konsensfindung«.

Des Weiteren sollen die Kernthemen die Befragten dazu inspirieren, die Geschichte von außergewöhnlichen Momenten zu erzählen sowie Ideen für eine positive Zukunft zu kreieren. Im folgenden Schritt werden zu diesen Kernthemen Fragen für ein umfangreiches Interview für die erste Phase des AI-Prozesses formuliert.

2.2 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. Da AI in einer Organisation nicht nur ein Mal durchgeführt werden kann, sondern wiederholt, werden die Phasen wie in einem Zirkel aneinandergereiht, dem sogenannten 4-D-Zirkel.

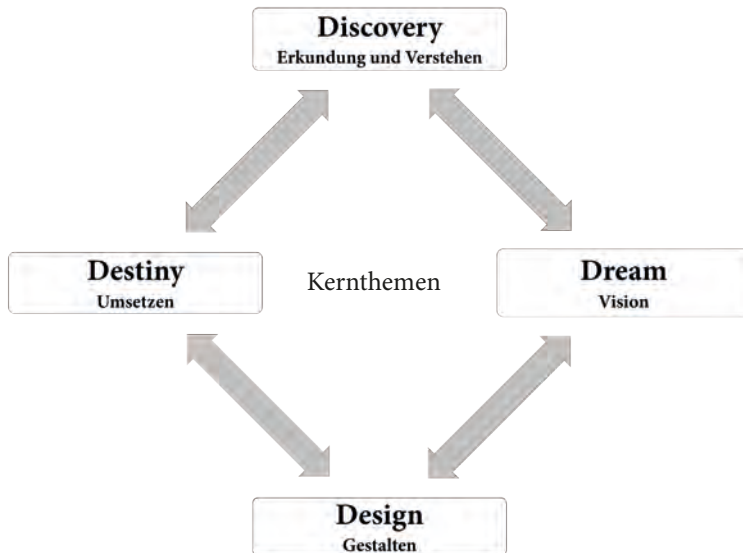


Abbildung 2: Appreciative Inquiry 4-D-Zirkel

2.2.1 Discovery-Phase

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 die 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.

Die Entdeckungsreise führt in die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Organisation. Das Reisegefährte ist ein Interview, das die Beteiligten in der Regel paarweise und in beide Richtungen durchführen. Mal ist es ein Abteilungsleiter aus der Verwaltung, der seinen Mitarbeiter befragt und danach umgekehrt. Mal interviewt ein Kommunalpolitiker einen Bürger oder ein Vereinsvorsitzender einen Mitarbeiter

der Verwaltung. Bis zu 90 Minuten dauert ein Interview und besteht aus drei Frageblöcken:

- (1) Fragen dazu, wie die Organisation generell erlebt wird,
- (2) Fragen zu den sogenannten Kernthemen, die in der Organisation weiterentwickelt werden sollen und
- (3) Fragen zu den energiebringenden Faktoren innerhalb der Organisation und zu deren Zukunft.

Die wesentlichen Ziele des Interviews sind u. a. die Identifizierung der individuell erlebten Höhepunkte und Erfolge und deren Bedingungen, die Entdeckung der Schlüsselfaktoren der Organisation, die ihr Vitalität geben, aus Erfahrungen zu lernen sowie das Erkennen der Stärken, Werte und Qualitäten der Organisation als auch des Einzelnen. Ziel ist es auch, Wünsche und Träume für die Zukunft zu ermitteln und ein Bild für die Zukunft der Organisation zu skizzieren. Möglichkeiten für die Entwicklung werden aufgespürt und wertvolle Aspekte aus der Vergangenheit für die Zukunft nutzbar gemacht.

Die Interviews sind in der Regel ein schönes Erlebnis für die Beteiligten. Vergessene oder verschüttete Ereignisse, geknüpft an bestärkende und lebendige Emotionen werden wieder frei gelegt. Das Interview ist belebend. Die Menschen kommen einander näher. Sie tauschen Informationen aus. Geschichten werden erzählt. Die Kraft der Interviews entsteht v. a. durch den bejahenden und bestätigenden Charakter der Fragen. Denn es wird danach gefragt, welche positiven persönlichen Ergebnisse der Befragte erreicht hat, wo er Anerkennung erfuhr, wo er sich engagierte, sich mutig oder produktiv empfand. Manchmal dauert es einige Momente, bis die befragte Person gelungene Situationen identifizieren kann, besonders wenn sie ihre Arbeitssituation sehr negativ sieht. Hier hilft die erkundende und wertschätzende Haltung des Fragenden, die Gipfelerlebnisse schließlich doch aufzuspüren.

Mit Hilfe der Sprache wird eine neue Realität geschaffen. Ein positives Image von der Organisation entsteht. Der Interviewer schreibt die Erzählungen so detailliert

wie möglich auf, oft in der ersten Erzählperson und im Stil des Erzählers. Das Ergebnis der Interviews ist eine Serie von Geschichten und Zitaten in der Sprache der befragten Personen. Sortiert und reduziert zu einem Bericht fließen sie dann in den weiteren Prozess ein.

2.2.2 Dream-Phase

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 gesamte Organisation? Visionen werden entwickelt. Dies geschieht mit einem Zeithorizont von 5 bis 25 Jahren und in Bezug auf die Kernthemen des Prozesses. Es werden keine abgehobenen Visionen entwickelt, sondern die Wünsche und Ziele der befragten Personen sowie die von ihnen genannten und ausbaufähigen Kernfaktoren einer gut funktionierenden Organisation verarbeitet. 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 20XX. Geführte Traumreisen können die Phantasie anregen und unbewusste Vorstellungen und Wünsche deutlich machen. Durch den Einsatz kreativer Methoden werden die Visionen greifbar und lebendig.

2.2.3 Design-Phase

In der Design-Phase 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 z. B. Führung, Kommunikation, Personal, Strategie oder Struktur herunter gebrochen. Diese Elemente sind je nach Anwendungsanlass unterschiedlich. Raster wie das 7S-Modell von McKinsey können hier einen analytischen

Rahmen bieten, der hilft, alle wichtigen Felder abzudecken. 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 AI-Prozesses wird vereinbart, was sein sollte. Zukunftsaussagen werden bejahend formuliert, sind verständlich, nachvollziehbar, erstrebenswert, konkret und erreichbar. Sie sind ausdrucksstark und oft auch provokativ. Sie sind die Leitbilder des Prozesses. Der Anspruch an solche Aussagen ist hoch und deshalb wird viel Zeit für sie aufgewandt.

Eine Vision kann beispielsweise folgendermaßen formuliert sein: »Die Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen der Stadtverwaltung verläuft reibungslos. Die Mitarbeiter kennen sich alle persönlich sowie auch ihr Arbeitsgebiet. Sie wissen, wie sie sich gegenseitig unterstützen können und wo sie sich ergänzen.« Verschiedene Elemente sind angesprochen, wie u. a. Kommunikation (Findet eine offene Kommunikation zwischen den Abteilungen statt?), Kultur (Ist es üblich, sich zu unterstützen und persönlich zu kennen?) oder Personalentwicklung (Werden die Mitarbeiter z. B. in Projektarbeit fortgebildet?).

Zu dieser Vision und in Bezug auf den Aspekt Kommunikation könnte eine Zukunftsaussage wie folgt lauten: »Wir wissen, dass unsere Abteilungen hervorragend zusammenarbeiten. Unsere Abmachungen halten wir immer ein und können uns voll aufeinander verlassen. Bei Schwierigkeiten in der Ausführung verschiedener Aufgaben verstehen wir es, schnell gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Notwendige Informationen gelangen unmittelbar an die richtigen Personen. Wir haben einen herzlichen Umgang miteinander und sind stolz darauf, uns gegenseitig motivieren zu können.«

2.2.4 Destiny-Phase

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 AI im Alltag fortgesetzt werden? Hier wird geplant, was zukünftig sein wird.

Die Open Space-Methode hat sich an dieser Stelle als ein effektives Instrument erwiesen. Jeder kann sich für ein Thema engagieren, das er oder sie voranbringen möchte und dazu einen Workshop einleiten. Selbstbestimmt und in Eigenregie werden so die ersten Veränderungsinitiativen gebildet.

Phasen	Ziele
Discovery (1) (Erkundung und Verstehen)	<ul style="list-style-type: none"> ‣ Bewusstmachen und würdigen der Highlights ‣ Verbreiten positiver Geschichten ‣ Identifikation der Schlüsselfaktoren, die der Organisation Lebendigkeit und Erfolg bringen ‣ Verändern der Wahrnehmung - weg vom »viele s gelingt nicht gut« hin zu »viele s gelingt schon gut« ‣ Aufbau einer positiven und bejahenden Einstellung zu sich selbst und zur Organisation ‣ Stärkung von Vertrauen und Mut für die Zukunft
Dream (2) (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 schaffen ‣ Lust auf die Zukunft machen
Design (3) (Gestalten)	<ul style="list-style-type: none"> ‣ Präzisieren der Ziele für die Zukunft ‣ Priorisieren dieser Ziele ‣ Vereinbarungen treffen

Destiny (4) (Umsetzen)	<ul style="list-style-type: none"> › Maßnahmen entwickeln › Kommunikation der Ergebnisse in der Organisation sichern › Fortsetzung des wertschätzenden Ansatzes von AI anstoßen
---	--

Abbildung 3: Phasen und Ziele des AI-Prozesses im Überblick

2.3 Beispiele zur Anwendung von AI zur Veränderung komplexer Systeme

Exemplarisch werden hier kurz drei Fälle (Prozessverläufe) beschrieben, wie AI auf komplexe Systeme angewandt werden kann. Die Beispiele unterscheiden sich u. a. in der Teilnehmerzahl, Dauer sowie dem konzeptionellen Zugang. Die Beispiele vermitteln dadurch einen guten Einblick in die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten von AI. Durchführen lassen sich die Prozesse z. B. für größere Stadtverwaltungen mit mehreren 1000 Mitarbeitern, die noch stärker als bisher eine moderne, leistungsfähige und bürgernahe Verwaltung etablieren wollen.

2.3.1 Fall 1: Interviews (Discovery) über zwei bis drei Monate, danach zwei- bis dreitägiger Workshop (Dream, Design, Destiny)

Eine Planungsgruppe hat in einem zweitägigen Workshop die Kernthemen zur Aufgabe »moderne, leistungsfähige und bürgernahe Verwaltung« bestimmt und den Interviewleitfaden entwickelt. Nun beginnt die Discovery-Phase. Die Verwaltungsmitarbeiter werden durch eine Betriebsversammlung oder Rundbrief von dem anstehenden AI-Prozess unterrichtet. Wer sich beteiligen möchte, kann sich melden, um die ersten Vorab-Interviews durchzuführen.

In einem dreistündigen Workshop erhalten diese »Pioniere« des AI-Prozesses (circa 50 Mitarbeiter) eine kurze Einführung in die Methode und Hinweise für die Durchführung der Interviews. Die folgenden Monate beschäftigen sie sich neben ihrer täglich zu verrichtenden Arbeit damit, ihre Kollegen, Vorgesetzten, Politiker und / oder Bürger zu »entdecken«.

Zur Weiterverarbeitung der gesammelten Daten kommen die Interviewer in einem zwei- bis dreitägigen Workshop zusammen. Gemeinsam durchlaufen sie die Phasen Dream, Design und Destiny. An Achtertischen informieren sie sich über die besonderen Geschichten und Zitate, aus den von ihnen geführten Interviews. Was zeichnet die Erzählungen aus? Welche Themen wurden häufig angesprochen? Welche Emotionen kamen zu Tage? Welche Schlüsselfaktoren wurden aufgeführt, die der Stadtverwaltung Energie und Schwung geben? Was wird gebraucht, um noch besser zu sein?

Alles Wichtige wird zusammengetragen, reflektiert und schließlich verdichtet. Danach folgt die Dream-Phase. In dieser Phase kreieren die Teilnehmenden Visionen für die Zukunft ihrer Stadtverwaltung, was sein könnte. Jeder Tisch entwickelt seine eigene Vision. Diese werden später in Form von Kollagen, Texten, Geschichten, Liedern usw. den anderen vorgestellt.

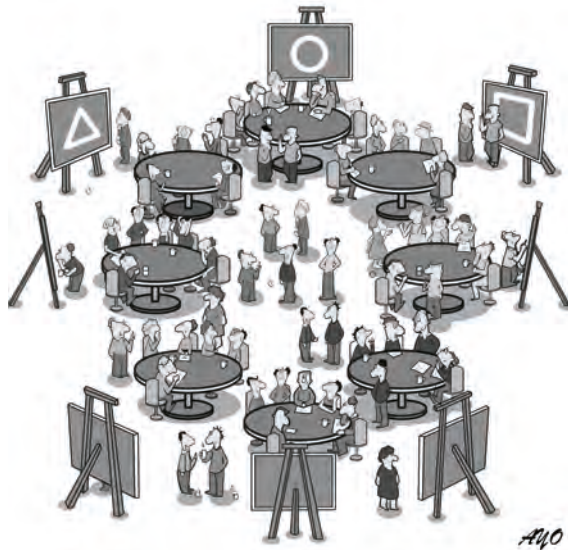


Abbildung 4: Mögliche Bestuhlung eines AI-Summit

Im nächsten Schritt werden die Zukunftsaussagen, das was sein sollte, formuliert. Das praktische Vorgehen in der Design-Phase lässt sich unterschiedlich gestalten.

Jeder Tisch kann sich z. B. einem Kernthema widmen, die Visionen zu diesem Thema betrachten, die Zukunftsaussagen dazu formulieren und diese anschließend im Plenum vorstellen.

Schließlich geht es in der Destiny-Phase darum, die Zukunftsaussagen umzusetzen. Mit der Open Space-Methode werden z. B. konkrete Ideen für die Umsetzung gesammelt, einzelne Schritte für die Realisierung der Ergebnisse geplant, Zuständigkeiten, Zeiten und Ressourcen festgelegt.

Dieser AI-Prozess kann wiederholt werden. Jedoch könnten es dieses Mal sogar 100 Interviewer sein, die insgesamt 1.000 Personen befragen. Es lassen sich die gleichen Kernthemen behandeln oder neue. Netzartig kann so schließlich die gesamte Belegschaft in einen Veränderungsprozess eingebunden werden.

2.3.2 Fall 2: Interviews begleitend, Interviewergebnisse zu einem Bericht zusammenfassen, eintägiger Vision-Workshop (Dream), Datenaufbereitung durch eine Auswertungs-gruppe (Design, Destiny), sechs bis acht Monate

Anstatt die Daten der Interviews in einem Workshop gemeinsam aufzubereiten und in die nächsten Phasen einfließen zu lassen, können sie an eine Sammelstelle geschickt werden, um dort von einer Auswertungsgruppe von acht bis zwölf Personen qualitativ aufbereitet zu werden. Die besten Geschichten werden in einem Bericht zusammengestellt, der an die Belegschaft verteilt wird. Wer interessiert ist, kann dann an einem eintägigen Visionsworkshops teilnehmen.

Idealerweise nehmen bis zu 1.000 Personen an dieser Veranstaltung teil. So spüren sogleich viele, wenn nicht sogar alle von der Veränderung betroffenen Personen die Kraft der Visionen. Die Wünsche und Ziele der zuvor befragten Personen werden auf diesem Workshop zu Visionen verarbeitet. Die Ergebnisse dieser Veranstaltungen erhält abermals die Auswertungsgruppe. Sie wird im nächsten Schritt auf Basis der komprimierten Visionen Zukunftsaussagen formulieren und Maßnahmen für deren Umsetzung entwerfen.

2.3.3 Fall 3: AI-Summit, drei bis vier Tage, alle Phasen werden vollständig durchlaufen

AI-Summits können mit einer großen Gruppe von 50 bis 2.500 Personen durchgeführt werden. Am ersten Tag des Summits werden paarweise die Interviews geführt. Im Anschluss daran tauschen die Teilnehmenden zu acht ihre Geschichten aus. In dieser Phase, wo die persönlichen Erlebnisse und Emotionen der Teilnehmenden die herausragende Rolle für den weiteren Verlauf der Veränderung spielen, ist viel Vertrauen der Verwaltungsführung in die Mitarbeiter unabdingbar.

Jede Geschichte, jede Emotion ist erlaubt, erwünscht und wird gewürdigt. Erst die »Erlaubnis«, persönliche Geschichten erzählen zu dürfen, führt zu einer Offenlegung der tief liegenden Erfolgsfaktoren der Verwaltung. Im weiteren Verlauf entwerfen die Teilnehmenden Visionen, formulieren Zukunftsaussagen und bestimmen Maßnahmen, wie im Fall 1 beschrieben.

3. Referenzen und Literatur

Bushe, Gervase R. (1995): Appreciative Inquiry with Teams, in: *The Organization Development Journal*, Heft 3/1995, S. 14-22.

Bushe, Gervase R. (1998): Advances in Appreciative Inquiry as an Organization Development Intervention, in: *The Organization Development Journal*, Heft 3/1998, S. 41-50.

Cooperrider, David/Sorensen, Peter F. (2000): *Appreciative Inquiry, Rethinking Human Organization Toward a Positiv Theory of Change*, Champaign.

Cooperrider, David/Srivastva, Suresh (1987): Appreciative Inquiry in Organizational Life, in: *Research in Organizational Change and Development*, Vol.1, S. 129-169.

Cooperrider, David L./Whitney, Diana (1999): *Collaborating for Change, Appreciative Inquiry*, San Francisco.

Hammond, Sue (1998): *The Thin Book of Appreciative Inquiry*, Plano.

- Hammond, Sue / Royal, Cathy (1998) (Hrsg.): *Lessons from the Field, Applying Appreciative Inquiry*, Plano.
- Head, Robert L. (2000): *Appreciative Inquiry as a Team Development Intervention for Newly Formed Heterogeneous Groups*, in: *OD Practitioner*, Heft 1/2000.
- Holman, Peggy / Devane, Tom (1999) (Hrsg.), *The Change Handbook, Group Methods for Shaping the Future*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Maleh, Carole (2000): *Aus Erfolgen lernen, Appreciative Inquiry*, in: *Manager Seminare*, Heft 44/2000, S. 90-95.