

Appreciative Inquiry Summit

Diana Whitney

Ziel

Appreciative Inquiry (AI) Summits ermöglichen es den TeilnehmerInnen, Veränderungen in einem sehr wertschätzenden und ressourcenorientierten Prozess zu planen. Es geht hier vor allem darum, in Organisationen eine wertschätzende und fragende Haltung zu kultivieren, die es ermöglicht, zukünftigen Herausforderungen in einer sehr positiven Art und Weise begegnen.

Kontext

- Veränderungsmanagement
- Großgruppen

Theorie

(basierend auf Ruth Seliger (2011): Einführung in die Großgruppen-Methoden. S. 82 – 93 und Diana Whitney (2010) Power of Appreciative Inquiry)

Bei Appreciative Inquiry (AI) geht es einerseits um Wertschätzung (appreciation) andererseits um das Erkunden und Untersuchen (inquiry). Wie also bereits im Abschnitt ‚Ziel‘ beschrieben, will man eine wertschätzende und (hinter-)fragende Kultur verankern. Es unterscheidet sich von anderen Methoden des Veränderungsmanagements dadurch, dass nicht Probleme gelöst sondern vielmehr neue Entwicklungen eingeleitet werden sollen. Die Methode ist also dann sinnvoll, wenn man weiß, wo man hin will, aber noch nicht so genau weiß, wie man da hinkommt und wie man zukünftig auf Herausforderungen reagieren will.

Die Methode ist sehr flexibel und eignet sich ab 50 bis 2000 TeilnehmerInnen und üblicherweise zwischen einem und drei Tage. Allerdings geht es um eine durchdringende Veränderung der Unternehmenskultur – das heißt, dass man sich in diesen ein bis drei Tagen einen Zyklus durchführen kann, was nur der Startschuss für die weiteren Veränderungen ist.

Whitney definierte den folgenden Prozesszyklus für Appreciative Inquiry, von ihr 4-D Zyklus benannt.

Discovery

In der ersten Phase werden die positiven Aspekte der Organisation herausgearbeitet und Erfolgsgeschichten Einzelner mit allen geteilt. Vorhandene Ressourcen, über welche die Organisation verfügt, werden identifiziert.

Dream

Ein Zukunftsbild wird erschaffen, indem die TeilnehmerInnen ihre Wünsche und Träume in Bezug auf ihre Arbeit, ihre Beziehungen innerhalb der Organisation und die Organisation selbst erforschen. In dieser Phase soll bewusst jenseits der bisherigen Grenzen gedacht werden.

Design

Die TeilnehmerInnen nennen in dieser Phase positiv formulierte, provokative Aussagen, welche die ideale Organisation beschreiben. Diese basieren auf den Erkenntnissen aus den beiden vorangegangenen Phasen. Es entsteht dadurch ein gemeinsames Bild der zukünftigen Organisation.

Destiny

Dies ist die Phase des Handelns und des Lernens. Einzelpersonen und (Teil-)Organisationen gehen klare Verpflichtungen ein und es werden Handlungen festgelegt, welche einen kontinuierlichen Lern- und Innovationsprozess unterstützen und damit die Organisation auf den richtigen Weg bringen.

AI wurde ursprünglich von David Cooperrider und Diana Whitney entwickelt. Sie stellten die folgenden **acht Prinzipien** auf, die für den gesamten Prozess gelten:

- *Das konstruktivistische Prinzip - Words create worlds*
Die Realität, in der wir leben, hat einen subjektiven und keinen objektiven Zustand. Dieser Zustand wird von uns durch Sprache und Gespräche hergestellt.
- *Das Prinzip der Simultaneität - Inquiry creates change*
Wenn ich etwas untersuche (inquiry) ist dies eine Intervention. Sobald wir eine Frage stellen, starten wir einen Veränderungsprozess.
- *Das poetische Prinzip – We can choose what we study*
Bei Organisationen kann man unendlich viele Aspekte studieren. Was davon wir untersuchen, macht einen Unterschied. Es beschreibt und kreiert die Welt wie wir sie kennen.
- *Das Prinzip der Antizipation der Zukunft – Image inspires action*
Menschliche Systeme streben in die Richtung ihrer Zukunftsbilder. Je positiver und erwartungsvoller diese Bilder sind, desto positiver sind die Handlungen in der Gegenwart.
- *Das positive Prinzip – Positive questions lead to positive change*
Impulse für große Veränderungsprozesse benötigen viel positiven Einfluss und sozialen Zusammenhalt. Dies erreicht man am besten durch positive Fragen die den positiven Kern verstärken.
- *Das Ganzheitsprinzip – Wholeness brings out the best*

Ganzheitlichkeit bringt das Beste in Menschen und Organisationen hervor. Wenn man alle Stakeholder zusammenbringt, stimuliert dies die Kreativität und baut gemeinschaftliche Leistungsfähigkeit auf.

- *Das Darstellungsprinzip – Acting „As if“ is self-fulfilling*
Um wirklich etwas verändern zu können, müssen wir selbst die Veränderung sein, die wir sehen wollen. Positive Veränderung passiert, wenn der Veränderungsprozess ein lebendiges Beispiel für die ideale Zukunft ist.
- *Das Prinzip der freien Wahl – Free choice liberates power*
Menschen sind leistungsfähiger und engagierter wenn sie die Freiheit haben, zu entscheiden, wie und was sie beitragen. Freie Wahl stimuliert Exzellenz innerhalb der Organisation und veranlasst positive Veränderung.

(aus dem Englischen, Whitney 2010)

Praktische Umsetzung eines AI-Summits

Discovery-Phase

Zweiergruppen: Ein AI-Summit beginnt mit paarweisen Interviews. Dazu erhalten die TeilnehmerInnen Fragebögen, nach denen Sie ihren Partner / ihre Partnerin 30 Minuten lang interviewen sollen. Die Fragebögen müssen jeweils auf die aktuelle Situation angepasst werden, folgen aber einem bestimmten Muster:

Der Bauplan eines AI-Interviews ist nach Seliger:

- "Vergangenheit – Sich erinnern an eine persönliche positive Erfahrung bzw. Geschichte zum Thema der Konferenz
- Gegenwart – Wertschätzung der eigenen Person, der Arbeit, der Organisation
- Zukunft – bestes Zukunftsbild, eigene Beiträge“

[Seliger 2011, S. 87]

Achtergruppen: Nach den Interviews gehen jeweils vier Zweiergruppen zu einer Achtergruppe zusammen, tauschen sich aus und fassen die Ergebnisse zusammen.

Anschließend werden die Ergebnisse aller Gruppen zusammengeführt. Dies passiert, je nach Gruppengröße, in Gesprächen oder auch in einer Form der rein visuellen Präsentation.

Dream-Phase

Whitney beschreibt 7 konkrete Schritte [Whitney 2010]:

1. Einzelreflexion zu einer vorgegebenen Frage, welche den Fokus schärfen soll (die Frage soll klar darlegen, worum es überhaupt geht – z.B. wo könnten zukünftige Ziele liegen?)
2. Sich in Kleingruppen über die Reflexion austauschen

3. Im Plenum einen gemeinsamen Traum finden – dies kann wieder durch moderierte Diskussionen oder andere geeignete Methoden passieren
4. In Kleingruppen den gemeinsamen Traum möglichst kreativ vor dem Plenum darstellen lassen
5. In Kleingruppen über vorgestellte Gemeinsamkeiten nachdenken
6. Die Kleingruppen teilen ihre Erkenntnisse. Basierend darauf wird eine „Traumkarte“ erstellt, auf der die Gemeinsamkeiten visualisiert werden.
7. (optional) den Traum dokumentieren

Design-Phase

Es gibt nicht den einen richtigen Weg, diese Phase zu beschreiten. Hier sollte ein, an die jeweilige Organisation angepasster Plan verfolgt werden, um zunächst die provokativen oder überspitzten Aussagen zu finden, welche das Neue gut definieren. Eine derartige Aussage könnte beispielsweise lauten: ‚Wir wollen mit unseren Produkten den gesamten Markt revolutionieren.‘

Destiny-Phase

Auch hier ist es wichtig, einen Plan zu entwerfen, der zur jeweiligen Organisation passt, um konkrete Maßnahmen, Zuständigkeiten und den Transfer in die Organisation zu planen: Wie genau setzen wir die Ideen um? Wen/Was benötigen wir dafür? Wer ist wofür zuständig? Wie sieht der Zeitplan aus? Wie überprüfen wir das Erreichte? etc.

Diese Phase auch der erneute Anfangspunkt des Zyklus sein. Sobald die Ideen umgesetzt werden, wird wieder begonnen (wertschätzend) zu hinterfragen: Was läuft besonders gut? Stimmen die Arbeit und die Visionen noch überein? etc.

Kommentar

AI kann sowohl für kleine als auch große Veränderungsprozesse verwendet werden. Sie kann für einen Tag oder über Monate hinweg angelegt werden.

Laut Seliger eignet es sich besonders gut für Non-Profit-Organisationen, Grassroot-Bewegungen und in öffentlichen Bereichen. Dies vor allem deshalb, weil eine bereits bestehende offene und wertschätzende Haltung von Vorteil ist.

Je nach Einsatz kann ein Mix mit anderen Methoden (zum Beispiel mit der Open Space Methode) Sinn machen.

Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

AI-Summits eignen sich nicht für Unternehmen, in denen harte Einschnitte bevorstehen oder zur Konfliktbewältigung. Die Methode macht vor allem dann Sinn, wenn man bereit ist, die bisherige Vorgehensweise zu überdenken und die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern.

Querverweise

- Real-Time-Strategic-Change-Konferenzen (RTSC)
- Zukunftskonferenz
- Open Space
- World Café
- 8 Stufen der Veränderung

Weiterführende Literatur

- Diana Whitney (2010): „Power of Appreciative Inquiry“ Berrett-Koehler. 2. Auflage. – <http://www.amazon.de/dp/1605093289/>
- Ruth Seliger (2011): „Einführung in die Großgruppen-Methoden“ Carl Auer. 2. Auflage. – <http://www.amazon.de/dp/3896706187/> [Seliger 2011]

Hier eine sehr tiefgehende Ressourcen-Seite zum Thema AI (auf Englisch):

- <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Beispiel-AI-Summit (2 Tage)

Zeit	Beschreibung	Material
1. Halbttag	Begrüßung und Discoveryphase	Moderationsmaterial
2. Halbttag	Dreamphase	Moderationsmaterial
3. Halbttag	Designphase	Moderationsmaterial
4. Halbttag	Destinyphase	Moderationsmaterial