

Appreciative Inquiry (AI)

Appreciative Inquiry (zu deutsch: wertschätzende Erkundung) macht angenehme Erfahrungen und Erfolgserlebnisse zur Basis für zukünftiges Handeln.

Während der Fokus von traditionellen Problemlösungsansätzen eher darauf gerichtet ist, Probleme zu analysieren, um sie zukünftig zu vermeiden, heißt das Motto von AI: Analysiere, was funktioniert und baue darauf auf.

Die meisten Menschen haben kein Problem damit, sich mit positiven Ergebnissen zu identifizieren. Wenn sie nun Wege finden, um an ihre bisherigen Erfolge systematisch anzuknüpfen, ist das Fundament für einen Veränderungsprozess geschaffen, der von allen Betroffenen getragen wird.

Mittelpunkt eines AI-Prozesses ist ein meist zwei- bis viertägiger Workshop.

Eine Planungsgruppe aus Führungskräften mit Mitarbeiter/innen bereitet die Themen, die die Richtung des Wandels vorgeben sollen, vor und formuliert positive Fragen. Diese wiederum werden in einem Interviewleitfaden zusammengefasst.

Der eigentliche AI-Workshop startet dann mit einem Interview der einzelnen Teilnehmer/innen. Jede/r Beteiligte soll sich seiner beruflichen Erfolgserlebnisse und Stärken bewusst werden, um Vertrauen in die eigene Person und das Unternehmen aufzubauen.

Typische Fragen können sein:

- An welche Ereignisse im Unternehmen erinnern Sie sich gerne?
- Was zeichnete diese Erfolgsmomente aus?
- Was schätzen Sie an Ihrer Arbeit und Ihrem Unternehmen besonders?

In Kleingruppen von acht Personen setzen sich die Beteiligten zusammen und erzählen (!) sich die Höhepunkte, die sie in ihrem Interview erfahren haben. In Form von Anekdoten werden die besten Erlebnisse anschließend im Plenum präsentiert.

Diese Phase, in der die persönlichen Erfahrungen und Erlebnisse der Teilnehmer/innen die herausragende Rolle spielen und den weiteren Verlauf der Veränderung prägen, wird als '**Discovery**' bezeichnet: Entdecken und Verstehen.

Die Entdeckungen bilden den Boden für die sich anschließende Phase: das '**Dreaming**' (Visionieren). Gemeinsam knüpfen die Teilnehmer/innen an die Wünsche und Ziele an, die die Erzählungen zum Ausdruck gebracht haben, und machen sich Vorstellungen von der Weiterentwicklung der Organisation. Ihre Visionen stehen in deutlicher Verbindung mit den in der Vergangenheit erreichten Situationen. So entstehen realitätsnahe Konstrukte der Zukunft. Der nachfolgenden Präsentation der Zukunftsbilder sind keine Grenzen gesetzt: Die Visionen können den übrigen Teilnehmer/innen z.B. in Form eines Liedes, eines Theaterstücks oder einer Strukturaufstellung nahe gebracht werden.

In der dritten und vierten Phase des Prozesses werden die Vision auf einzelne Unternehmensaspekte heruntergebrochen, in dem Handlungsstrategien und to-do-Listen aufgestellt werden.

In der Phase des '**Design**' (Gestalten) schneiden die Teilnehmer/innen ihre Zukunftsbilder unter anderem auf die Aspekte Organisationsstruktur, Führung, Kommunikation, Kultur, Personal, Strategie und Qualität zu. Für jeden einzelnen Bereich, der für den Veränderungsprozess wichtig ist, formulieren die Beteiligten Zukunftsaussagen, die auf ihre zuvor herausgearbeiteten Vorstellungen aufbauen. Wichtig dabei: Die Aussagen sind positiv formuliert, verständlich, nachvollziehbar, erstrebenswert, konkret und erreichbar.

In der letzten Phase, '**Destiny**' (Verwirklichen), planen die Teilnehmer/innen, wie die vorab formulierten Aussagen umgesetzt werden können:

- Wo genau können wir etwas bewirken und mit welchen Maßnahmen?
- Wer engagiert sich für welches Thema?
- Wie informieren wir unsere Kolleg/innen?

Mit diesen Fragen wird die zuvor entworfene Vision Schritt für Schritt Wirklichkeit.

AI ist ein Ansatz, der mit Gruppen jeder Größe durchführbar ist und vielfältige Variationen in der Durchführung zulässt.

Literaturtipps: Matthias zur Bonsen und Carole Maleh, Appreciative Inquiry (AI): der Weg zu Spitzenleistungen