

## Appreciative Inquiry (AI) – Wertschätzende Erkundung

Die Methode „Appreciative Inquiry“ (AI) – Wertschätzende Erkundung wurde Mitte der 80-er Jahre von Dr. David Cooperrider und Suresh Srivastva an der Case Western University, USA, entwickelt und ist in Deutschland noch wenig bekannt.

### *Das Wesen von Appreciative Inquiry*

AI ist Methode und innere Haltung zugleich und bewirkt eine Veränderung des Blickwinkels. In unserer Kultur wird in der Regel das beachtet, was schlecht läuft. Wir sind es gewohnt, Fehler oder Mängel „anzumahnen“. Veränderung wird in der Regel durch Verbesserung von „Fehlern“ und Lösung von „Problemen“ bewirkt. Dies geschieht im privaten und beruflichen zwischenmenschlichen Bereich genauso wie auf gesellschaftlicher Ebene, wo „Märkte erobert“, „Konkurrenten ausgeschaltet“ oder „übernommen“, „Wahlkampf geführt“ oder „Fronten geklärt“ werden.

„Wertschätzende Erkundung“ dreht diese Dynamik um. Sie lenkt den Fokus konsequent auf positive Erlebnisse und Erfahrungen. Wir schauen hier auf Stärken und auf das, was bereits funktioniert. Wir analysieren nicht Probleme sondern Erfolgsfaktoren und aktivieren diese damit. Wir beschäftigen uns mit Schlüsselfaktoren, die Vitalität, Kraft und Stärke geben, damit diese gezielt gefördert werden können. Wir orientieren uns nicht „weg von“ sondern „hin zu“ etwas. Dabei geht es nicht darum, eine „rosa Brille“ aufzusetzen. Konflikte oder Defizite werden jedoch in einem anderen Licht wahrgenommen. Die Ausrichtung ist Wertschätzung. Überall da, wo Lösungen und Verständigung in einer Haltung von Wertschätzung gefunden werden, werden überraschende Ressourcen frei. Wertschätzung aktiviert verborgene und brachliegende Potentiale in Menschen und Organisationen. Fähigkeiten und Stärken werden freigelegt und zum Wohle der Beteiligten und der Organisation nutzbar gemacht.

Im Rahmen von AI gehen wir von folgenden Grundannahmen aus:

- Jeder Mensch, jede Beziehung und jedes System hat ein ungeahnt großes Potential, das nur zum Teil gelebt wird und ggf. manchmal zu Tage tritt.
- Menschen und Beziehungen entwickeln sich immer in die Richtung, in die sie ihre Aufmerksamkeit richten.
- Menschen gehen mit mehr Vertrauen und Wohlbehagen in die Zukunft (in das Unbekannte), wenn sie Vergangenes (Bekanntes) fortsetzen können.
- Wenn Vergangenes fortgesetzt wird, sollte es das Beste aus der Vergangenheit sein.

Hier ein Vergleich zwischen den verbreiteten Ansätzen und Appreciative Inquiry:

Konventioneller Ansatz: Probleme identifizieren und lösen	Appreciative Inquiry Ansatz: Vorhandenes Potential entfalten
Probleme definieren	Das erkunden, verstehen und nutzbar machen, was an Stärken und Potenzialen da ist
Ursachen der Mängel analysieren	Entwerfen, was im besten Fall sein könnte
Mögliche Lösungen erarbeiten	Gestalten und vereinbaren, was sein soll
Maßnahmen planen	Planen, wie mit den Potenzialen und Möglichkeiten das Gewünschte erreicht werden kann
Grundannahme: Menschen und Organisationen haben Mängel, die beseitigt werden müssen. Dazu brauchen sie häufig Profis und Fachwissen von außen.	Grundannahme: Menschen und Organisationen haben alles benötigte Potenzial für die gewünschte Zukunft. Es muss nur erkundet, aktiviert und nutzbar gemacht werden. Sie lernen, es selbst zu tun.
Energie: Die Aufmerksamkeit ist auf die Mängel und oft auf „Schuldige“ gerichtet. Die Haltung eher gegeneinander. Motivation und Engagement für die Umsetzung der Veränderung meist mittelmäßig.	Energie: Die Aufmerksamkeit ist auf die Erfolgsfaktoren und auf das Verbindende gerichtet, die Grundhaltung ist Wertschätzung. Bewährtes wird einbezogen. Die Umsetzungsphase geschieht aus einer positiven Energie heraus, die Einsatz- und Verantwortungsbereitschaft mit sich bringt

#### Die 4 Phasen eines AI-Prozesse:

Diesen 4 Phasen stellen wir eine Vorbereitungsphase voran, die entscheidend für das Gelingen des eigentlichen Prozesses ist. In dieser Phase werden mit ausgewählten Schlüsselpersonen Basis-Interviews geführt. Dies dient vor allem dazu, mehrere persönliche Statements zu den Qualitäten und Stärken der Organisation und den Entwicklungs- und Änderungspotentialen zu erhalten.

In die weiteren Phasen werden idealerweise alle Beteiligten einer Organisation, einer Abteilung, eines Teams etc. mit einbezogen:

1. Erforschen und Verstehen der eigenen Stärken – Discovery
2. Visionieren und Erträumen einer optimalen Zukunft – Dream
3. Konkretes Gestalten und knackiges Formulieren dieser Zukunft – Design
4. Umsetzungsplanung, wie diese mögliche Zukunft erreicht wird – Destiny

### *Einsatz von Appreciative Inquiry*

AI kann überall da eingesetzt werden, wo Veränderungen gestaltet werden sollen, wo Zukunft entworfen wird oder wo Verhaltensweisen, Einstellungen, Fähigkeiten oder Leistungen weiterentwickelt bzw. gewandelt werden sollen.

AI ist sowohl für Einzel-, Partner- und Teamarbeit sowie für große Gruppen und Unternehmen hervorragend geeignet. AI kann in vielen Bereichen eingesetzt werden, wie in der Personalentwicklung, in der Führungskräfteentwicklung, in Teambildungsprozessen, im Coaching, in Konfliktsituationen, in der Werte- und Leitbildentwicklung, in Change-, Merger- & Akquisitions-Prozessen, zur Förderung der Kooperation zwischen Organisationen oder Unternehmensbereichen, in Netzwerken sowie in der Gemeinde- oder Regionalentwicklung etc. ...

### *Voraussetzungen und Wesentliches*

Wertschätzende Erkundung ist ein „ehrlicher Beteiligungsprozess“. Das setzt voraus, dass die Führung in Systemen die Methode verstanden hat und offen ist für den Prozess und für die Umsetzung der Ergebnisse. Ideal ist es, wenn möglichst alle am System Beteiligten dabei sind, z.B. in Unternehmen Führung und Mitarbeiter ...

Ein vollständiger „Appreciative Inquiry- Prozess“ braucht ausreichend Zeit - Zeit die sich im wahrsten Sinne des Wortes „bezahlt“ macht und im weiteren Prozess Zeit und Energie spart. Gute Ergebnisse werden nicht „mal nebenbei“ erzielt.

Das Wesentliche liegt in einer sorgfältigen Vorbereitung. Ist diese gelungen, bekommt der Prozess eine kraftvolle Eigendynamik aus dem Engagement aller Beteiligten.

Das Kernstück des AI ist das „Wertschätzende Interview“ in Phase 1, das jeweils zwischen zwei Personen geführt wird. Das Augenmerk liegt auf Stärken und Potentialen und auf positiven und herausragenden Ereignissen und Erlebnissen. Bereits während des Interviews und in der Auswertung dessen geschieht oft in Wandel in der Haltung zu

den Ausgangsthemen. Schlüsselfaktoren für die Zukunft und Lösungen liegen schon offenbar und können genutzt werden.

Besonderes Augenmerk benötigt der Abschluss, die konkrete Umsetzungsplanung mit messbaren Ergebnissen. Wenn zusätzlich Nachhaltigkeit und „Dranbleiben“ sichergestellt wird, bekommt die Umsetzung eine besondere Kraft.

### *Wirkung und Gewinn für Unternehmen*

„Wertschätzende Erkundung“ führt dazu, dass Menschen sich lebendig und motiviert fühlen und sich einbringen wollen. Die Beteiligten lernen aus vorbildlichen Beispielen. Zukunftsentwürfe sind glaubhafter und nachhaltiger, weil sie schon mit entsprechenden Erfahrungen und Erlebnissen unterlegt sind. Gutes und Bewährtes aus der Vergangenheit wird mitgenommen.

Die Energie und Inspiration, diese Zukunftsentwürfe umzusetzen, ist im Moment der wertschätzenden Planung bereits spürbar aktiviert und vorhanden. Mehr Engagement und Leichtigkeit in der Realisierung sind die positive Folge.

Im AI-Prozess entwickeln die Beteiligten ein positives Selbstbild und entdecken ihre Potentiale. Häufig werden dabei abwertende Vorurteile über das Gegenüber und destruktive Haltungen neutralisiert oder sogar umgekehrt. Wenn Mitarbeiter ein positives Bild von sich selbst und den Anderen haben, entfalten sie leichter ihr volles Potential und sind zu größeren Leistungen fähig.

Die oft enormen verborgenen Potentiale des gesamten Unternehmens können so aktiviert und gewinnbringend eingesetzt werden.

*Für Fragen wenden Sie sich bitte gerne an:*

[interesse@wertschaetzer.com](mailto:interesse@wertschaetzer.com)