

## APPRECIATIVE INQUIRY

Ein neues Vokabel reichert die Berater-Sprache an: "Appreciative Inquiry" oder kurz auch "AI" genannt - "Wertschätzende Befragung" in holpriger deutscher Übersetzung.

### 1. Was ist AI?

AI ist ein Zugang zu Change-Management. In den 90er Jahren entwickelte David Cooperrider diesen Ansatz für Veränderungsprojekte und skizzierte ein Prozedere für BeraterInnen und ManagerInnen. AI ist Philosophie und Instrumentarium zugleich und eignet sich für Veränderungsprojekte in Unternehmen und im Rahmen gesellschaftspolitischer Entwicklungen.

1.1. Als *Philosophie* steht AI auf dem Boden des systemisch-konstruktivistischen Paradigmas und geht von folgenden theoretischen Konzeptionen aus:

- **Konstruktivismus:**

Das konstruktivistische Paradigma geht von der Annahme aus, dass Wirklichkeit ein individuelles Konstrukt ist. Zugleich aber unterstellt es eine zirkuläre Wechselwirkung zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit: Die Art und Weise, wie wir Wirklichkeit betrachten und konzipieren, prägt unser Handeln und damit die Entwicklung und Veränderung der Wirklichkeit.

AI unterstellt daher einen direkten Zusammenhang zwischen der gedanklichen Konstruktion - den Bildern und Geschichten einer Organisation durch Beobachter und der Richtung der Veränderung der Organisation.

Wer professionell mit Organisationen und ihren Veränderungsprozessen zu tun hat, trägt Verantwortung für die eigenen Bilder über die Organisation. Insbesondere die emotionalen Bewertungen haben große Bedeutung für das Handeln in der Organisationen: Sie können als permanentes "Problem" betrachtet werden, das es zu lösen gilt, oder aber auch als "Schatz" von ungeheuren Ressourcen und Möglichkeiten, die es zu entdecken und zu nützen gilt. Als ProfessionistInnen können und müssen wir uns für eine Perspektive entscheiden:

Die "Problem-Perspektive" unterstellt, dass Organisationen einen Zustand des perfekten Funktionierens, ähnlich einer Maschine, erreichen könnten. Als "Problem" erscheint daher jede Abweichung von diesem gedachten Zustand. Aus der "Problem-Perspektive" betrachtet erscheinen Veränderung als "Reparatur" der Organisation. Wenn Organisationen aber repariert werden, dann entwickeln sie sich

nicht weiter, sie "funktionieren" bestenfalls. Dieses Bild von Organisationen stammt aus dem maschinell-mechanistischen Ideenkreis und

entspricht keinesfalls der Theorie und der Erfahrung von Organisation als lebendem System, das sich permanent mit sich verändernden Umwelten auseinandersetzen muss.

Der "Ressourcen-Blick" fokussiert auf Möglichkeiten für Entwicklungen. Anders als die Idee von Veränderung als Problemlösung und Reparatur unterstellt diese Perspektive, dass Organisationen in ihren Auseinandersetzungen mit inneren und äußeren Veränderungen sich immer wieder neu und ungeahnt verändern können. Daher steht dem Konzept des "problemfreien Zustands" die Idee der immer wieder neu zu entwerfenden Vision der Zukunft gegenüber.

AI fokussiert daher einerseits auf die Ressourcen der Vergangenheit - die Erfolge, die Höhepunkte, die Potentiale - als auch auf die positiven Visionen einer Zukunft. Aus diesem Spannungsbogen wird geerdete Energie für den gesamten Prozess geschöpft.

## ▪ Systemtheorie

Organisationen werden in der modernen Systemtheorie (Luhmann, Willke) als soziale Systeme definiert, die durch organisierte Kommunikation immer wieder neu gebildet und gestaltet werden.

Inhalt der Kommunikation sind unter anderem alle jene Geschichten, die in und über die Organisation permanent erzählt werden. AI betrachtet Organisationen als ein "offenes Buch" voller Geschichten und gebündelter Erfahrung, die in der Folge als Strukturen, Spielregeln und Entscheidungen Gestalt annehmen und der Organisation Gestalt geben.

Im Sinne des zirkulären konstruktivistischen Paradigmas wird deutlich, dass der Kommunikation in Organisationen im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten eine zentrale Bedeutung zukommt: Wenn Organisationen anders wahrgenommen werden, werden andere Geschichten erzählt, wird anders gehandelt und damit der Organisationen neue Gestalt gegeben.

Der narrative Ansatz von AI besteht in der Idee, Change-Projekte dadurch anzuregen und zu steuern, dass Kommunikation in der Organisation unter ein neues Paradigma gestellt wird: indem neue positive Geschichten über die gemeinsame Vergangenheit erzählt werden und eine gemeinsame Zukunft konstruiert wird, verändert sich die Konstruktion der gesamten Organisation.

## ▪ Theorie der Veränderung

In der Literatur finden sich zahlreiche Konzeptionen von Veränderung in Organisationen. Hier einige Beispiele:

"Veränderung als Reifung" geht von einem inneren Wachstum von Organisationen aus, die gleichsam "genetisch" und daher automatisch und in "Lebens-Phasen" geschieht (Lievegoed);

"Veränderung als Reparatur" , wie es etwa Reengineering-Konzepte vertreten, sind klassisch mechanistische Konzepte;

Die klassische Organisationsentwicklung (OE) betrachtete Veränderungen mit der Logik der Gruppendynamik und der humanistischer Psychologie: als die Summe individueller Entwicklungen der Menschen, die in der Organisation tätig sind.

Die systemische Sicht von Veränderung von Organisationen entspringt der Konzeption von Organisation als einem lebenden System, das sich permanent verändert und dessen Veränderungsimpulse aus der Auseinandersetzung mit sich veränderten Umweltbedingungen stammen.

Im systemischen Verständnis sind Veränderungen zirkuläre und simultane Prozesse: die Veränderung beginnt in dem Moment, in dem das System sich selbst aus neuen Perspektiven beobachtet und sich selbst erforscht.

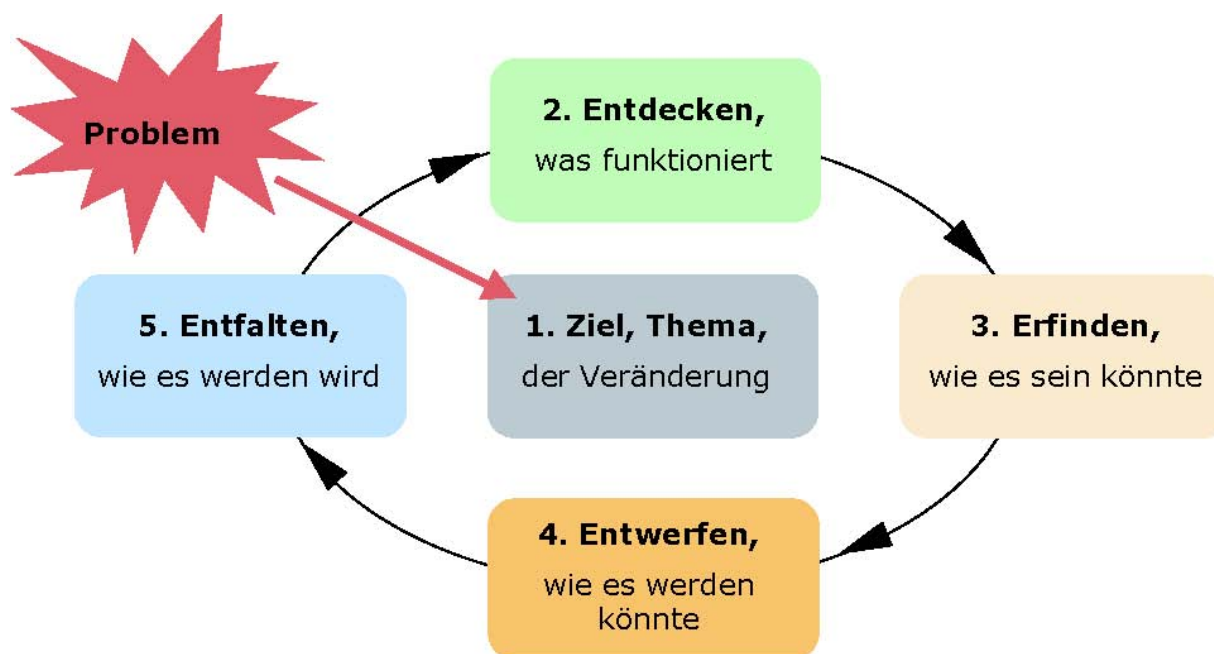
Technisch-mechanistische Annahmen über Veränderung fassen solche Prozesse als ein zeitliches Hintereinander der Schritte: Diagnose, Analyse, Lösung, Plan und Umsetzung. Auch das klassische Projektmanagement hat Veränderungsprojekte in dieser linearen Logik beeinflusst: Ziele setzen, planen, entscheiden, durchführen, kontrollieren.

*AI geht von der Annahme der Gleichzeitigkeit von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft aus: indem Zukunft visioniert wird, ist sie Teil der gegenwärtigen Konstruktionen; indem die Ressourcen der Vergangenheit und Gegenwart erforscht und erfragt werden, können sie für die Zukunft nutzbar gemacht werden.*

Die Frage ist daher zentrales Element der Veränderung: sie steuert die Richtung der Veränderung: wir finden, wonach wir fragen. Veränderung beginnt mit der ersten Frage.

1.2. Als **Instrument** bietet AI BeraterInnen und Change-ManagerInnen ein Modell des Prozesses bzw. Zugangs für Veränderungsprojekte an, das aus 5 Schritten besteht und dessen zentrales Element die Befragung, im Kern das Partner-Interview ist:

1. **Vom Problem zum Ziel der Veränderung: Was wollen Sie wirklich?:** Ausgangspunkt für Veränderungen sind aus der Sicht der Kunden in der Regel Probleme. Die konstruktivistische Annahme, dass hinter jeder Beschreibung zugleich auch die Beschreibung des Gegensatzes liegt, führt zu der Empfehlung, von der Problembeschreibung direkt auf die dahinter liegende Ziel- bzw. Wunschbeschreibung zu führen. Die Definition des Ziels oder Themas der Veränderung ist die Drehscheibe des weiteren Prozesses.
2. **Entdecken, was funktioniert und wo die Schätze liegen** Auf der Grundlage des Themas erfolgt eine Forschungsreise zu den Ressourcen, den Erfolgen und Höhepunkten in der Vergangenheit sowohl der einzelnen Personen, die im Prozess der Veränderung beteiligt sind, als auch der Organisation. Die Wieder-Entdeckung der Erfolgsgeschichten bringt die Energie, die der gesamte Prozess braucht.
3. **Erfinden, wie es sein könnte** Für einen gelungenen Veränderungsprozess braucht die Organisation eine positive, herausfordernde und attraktive Vision für die Zukunft. Dieses Zukunftsbild gibt die Richtung an, in die man sich bewegen will. Hier sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt.
4. **Entwerfen, wie es werden könnte** Aufbauend auf das Zukunftsbild werden Entwürfe gemacht, die einen kühnen und herausfordernden Schritt in die Richtung der Vision darstellen. Hier wird die Zukunft als konkrete Vision antizipiert.
5. **Entfalten, wie es sein wird** Schließlich geht es darum, die Kraft zu entfalten, um in einer gemeinsamen Anstrengung des gesamten Systems die neuen Ideen und Visionen zu verwirklichen. Dazu gehören unter Umständen Veränderungen in den Strukturen, Lernprozesse oder auch Orientierung auf neuen Märkte und Produkte.



Diese Schritte werden in einer jeweils neu zu schaffenden Prozess-Architektur gesetzt, deren Kern immer dein Partner-Interview ist, das nach einem sehr fein ausgeklügelten und wertschätzenden Frage-Schema gestaltet wird. Die Ergebnisse der Befragungen können bei größeren Systemen im Rahmen von Großveranstaltungen - AI-Summits - bearbeitet werden.

## 2. AI: Amerikanische rosarote Brille?

Wer AI zum ersten Mal begegnet - besonders als systemische/r BeraterIn, spürt neben einer anfänglichen Begeisterung auch Widerstand in sich entstehen. Im Kopf formulieren sich Gegenargumente, wie etwa:

"Das ist doch nichts Neues. Wir (systemischen BeraterInnen) haben doch immer schon ressourcenorientiert gearbeitet."

- "Das ist doch typisch amerikanisches think pink, die schlichte rosarote Brille, die Schönrederei von Problemen. Wir (systemischen BeraterInnen) sind gewohnt, die Dinge differenzierter, balancierter zu betrachten. Schließlich sind wir dem Prinzip der Allparteilichkeit verpflichtet: was ist der Nutzen des Problems und der Preis der Lösung?"
- "Das Konzept und vor allem die Sprache ist in Europa nicht anschlussfähig: Formulierungen, wie ‚What gives life to the organisation‘ sind bei uns absolut ungewohnt und wirken abstoßend und übertrieben."
- "Der Blick auf das ‚Positive‘ ist langweilig. Wo bleibt die Lust am Jammern und Nörgeln? Werden die Sorgen und Probleme der Kunden überhaupt ernst genommen, wenn sie sofort weggeschönt werden? Ist das eine neue beraterische political correctness?"

Solche und ähnliche Einwände habe ich selbst gehabt, als ich AI kennen lernte und ich höre sie immer wieder, wenn ich KollegInnen über AI erzähle. Was mich persönlich zunächst überzeugt hat, war die eigene Erfahrung der Kraft dieser Fragetechnik. Das AI-Interview entfaltet das eigene Potential, weckt Kräfte, richtet den Blick auf die Zukunft und auf neue Möglichkeiten. Das AI-Interview schafft neue Perspektiven und gibt Energie. Es aktiviert und mobilisiert.

Das allein hätte mich aber nicht überzeugt. Es waren vielmehr einige theoretische Überlegungen, gleichsam eine Einwandargumentation:

- **Nichts Neues?**

Das Neue an AI ist nicht die Ressourcenorientierung, sondern die Radikalität und Konsequenz, mit der der Fokus auf Ressourcen und die Zukunft gesetzt und gehalten wird. In dieser Hinsicht ist AI mit Steve de Shazers Ansatz vergleichbar und vermutlich auch davon beeinflusst. Zwar sind Problembeschreibungen der Kunden meistens der Anfang der Zusammenarbeit mit den BeraterInnen, doch schon die erste Intervention führt sofort vom Problem zu den Zielen und Themen der Veränderung. Im AI-Prozess gibt es keine Erklärungen und Analysen des

Problems. Von Interesse ist nur die andere Seite der Unterscheidung: das Nicht-Problem, der Wunsch, das Ziel der Veränderung. Das gilt auch für den Umgang mit Zeit: die Vergangenheit ist nicht deshalb bedeutsam, weil sie die Entwicklungszusammenhänge des Problems erhellt, sondern nur im Hinblick auf jene Erfahrungen, die Kraft geben, die an positive

Erlebnisse anknüpfen und damit die "Erdung" der eigenen Energien ermöglichen. Der Blick in die Vergangenheit ist daher im Gegensatz zu problem-analytischen Zugängen bewusst ein Blick auf Erfolge.

- **Amerikanisches Think pink?**

Zunächst wirkt der Ansatz tatsächlich ein wenig träumerisch, undifferenziert, süßlich oder sogar verlogen. Allerdings steckt hinter der konsequenten Hinwendung zu den positiven Aspekten einer Organisation ein nüchternes pragmatisches Kalkül systemischen Denkens: die Annahme der Zirkularität kognitiver Prozesse und die Idee der Selbstverstärkung von Wahrnehmungsprozessen. Einfacher gesagt: der Blick auf die Seite der Probleme verstärkt Probleme ebenso, wie der Blick auf Ressourcen und Energie eben diese verstärkt. Zahlreiche Experimente belegen diese Annahme. Wenn BeraterInnen also Energien für Veränderungen in Organisationen stärken wollen, dann ist die konsequente Suche nach Energie zielführender als die Suche nach den Ursachen von Problemen.

- **In Europa nicht anschlussfähig?**

Die Sprache von AI ist in sehr kräftig, voll Pathos und Radikalität. Es geht immer ums ganze Leben. Schon der Name des Zugangs - "Appreciative Inquiry" - wehrt sich gegen eine Übersetzung, die klar macht, was gemeint ist. "Wertschätzende Befragung" kann auf Dauer kein Label in Europa, zumindest im deutschsprachigen Raum, sein. Hier liegt tatsächlich noch eine Aufgabe vor uns, eine eigenen Sprache zu finden, die Kraft und Lebendigkeit gibt und dennoch unserer Alltagssprache nahe kommt.

- **Neue political correctness der Beratung?**

Als systemische BeraterInnen sind wir gewohnt, selbst eine professionelle Haltung einzunehmen, mit der wir unseren Kunden begegnen, die wir als ressourcen- und lösungsorientiert bezeichnen. Für uns selbst ist das beinahe selbstverständlich geworden. AI mutet das nun auch den Kunden zu.

Das Konzept von AI ist das Konzept einer Lernenden Organisation:

Als Lernende Organisation verstehen wir jene Konzeption von Veränderung, in der nicht nur ein Problem der Organisation gelöst wird, sondern die Organisation zugleich über sich selbst lernt, wie sie Probleme löst und wo ihr Potential dafür liegt. So kann sie Lern- und Veränderungsprozesse nachhaltig gestalten.

AI geht davon aus, dass in Organisationen permanent Geschichten erzählt werden, die dazu beitragen, dass Organisationen sich dabei immer neu definieren und erfinden. Indem Organisationen nicht nur nach anderen - positiven - Geschichten der eigenen Vergangenheit suchen und austauschen, sondern auch neue Zukunftsgeschichten erzählen, können sie sich neu definieren und verändern. Zugleich lernen sie aus ihrer eigenen Geschichte die Ressourcen kennen und nützen, die sie in Zukunft brauchen.

AI "importiert" damit die bisher den Beratern vorbehaltene ressourcenorientierte Haltung in die Kundensysteme hinein. Durch das spezielle Konzept von AI entwickeln Organisationen das Handwerkszeug für ihre permanente Selbsterfindung und Entwicklung. Das unterscheidet AI von anderen Konzepten.

### **3. AI verändert die Veränderung: Die Wende zum Besten**

Im Zusammenhang mit den neuen Formen der Großgruppe-Arbeit, wie Zukunftskonferenzen nach M.Weisbord, Strategiekonferenzen nach Dannemiller oder H. Owens' Open Space Konferenzen, ist Appreciative Inquiry ein Veränderungs-Ansatz, der der Organisationsberatung neue und wertvolle Impuls gibt. Gestützt auf eine theoretische Grundlauge im Rahmen des systemischen Paradigmas und mit dem methodischen Werkzeug von systemischer Fragetechnik und Großkonferenz-Techniken können neue und Formen einer Prozess-Architektur auch für große und komplexe Veränderungsvorhaben gestaltet werden, die der Organisation zugleich Nachhaltigkeit und Tiefe des Wandels bieten.

Im doppelten Sinne ist AI die Wende zum Besten.