Wertschätzendes Erkunden

Ein Perspektivwechsel in der Wahrnehmung von Organisationen

Wir konzentrieren uns am Arbeitsplatz normalerweise auf die Lösung von Problemen und Schwierigkeiten. Oft verwenden wir dabei eine Terminologie, die an Krieg und Auseinandersetzung erinnert. Wir sprechen vom Kampf gegen etwas oder jemanden, von Fronten und Koalitionen. Was aber wäre, wenn wir unsere Aufmerksamkeit vollends auf die positiven Erlebnisse und Erfahrungen unseres Alltags lenken würden? Appreciative Inquiry (AI), das Wertschätzende Erkunden, bietet die Möglichkeit unsere Arbeit und Organisationen einmal in einem anderen, positiven Licht zu betrachten.

Geschichtlicher Rückblick

Zwei einschneidende Beobachtungen in der Geschichte der Organisationsentwicklung haben den Weg zur Entdeckung des Wertschätzenden Erkundens geebnet. Erstens, man hat im Laufe der Jahre festgestellt, dass die Konzentration auf Probleme, Schwierigkeiten und Defizite bei Veränderungsvorhaben unter den beteiligten Personen zu einer einschränkenden Sichtweise führt. Diese richtet sich jeweils (nur) auf die Verbesserung des Bestehenden, nicht aber auf die Entdeckung neuer Möglichkeiten. Die Betrachtung von Problemen und Schwierigkeiten erzeugt gleichsam eine Atmosphäre der Ohnmacht und Hilflosigkeit, die nicht die Kreativität und Begeisterung fördert.

Konzentration auf Probleme und Defizite hemmt Kreativität und Begeisterung

Zweitens, wenn Veränderungen in einer Organisationen von einer kleinen Gruppe von Führungskräften hinter verschlossenen Türen in der Chefetage geplant werden, dann sinkt (unabhängig von der Qualität des Plans) die Bereitschaft unter den Betroffenen, diese Pläne zu akzeptieren und umzusetzen. Menschen, die nicht an der Erarbeitung von Lösungen beteiligt sind, suchen nach Argumenten, warum dieser fremde Plan nicht funktionieren kann. Ihnen fehlt der Bezug zu ihm, und sie werden sich nicht oder nur mit viel Aufwand oder Druck zur Umsetzung des fremden Planes bewegen lassen. Dieses Phänomen wird oft als Widerstand verstanden, den es zu brechen gilt.

Ausschluss bei der Erarbeitung von Lösungen führt zu Widerstand

Ausgestattet mit diesem Wissen begaben sich die Forscher und Berater David L. Cooperrider, Suresh Srivastva und ihre Kollegen an der Case Western Reserve University in Cleveland, USA auf die Suche nach neuen Wegen der Organisationsentwicklung. Sie wussten, Entwicklungsprozesse, die auf Probleme oder Defizite fixiert sind, führen nicht zu der gewünschten Innovation. Weiterhin war ihnen klar, dass komplexe Veränderungsprozesse in Organisationen nur gelingen können, wenn sie vom Großteil der betroffenen Mitarbeiter getragen und vorangebracht werden. Fertige Rezepte aus den Schubladen der Vorgesetzten haben wenig Aussicht auf den gewünschten Erfolg.

Neue Wege der Organisationsentwicklung

Damit stellten sie die klassischen Paradigmen zur Problemlösung und des ,,Change Managements'' in Frage und begannen stattdessen, Organisationen als Inbegriff von ,,beauty and spirit'' zu sehen. Sie suchten nach einem Ver-

Wertschätzendes Erkunden – ein neues Verfahren

fahren das a) auf die Zukunft gerichtet ist b) sich an den positiven Werten und Erfahrungen der Organisation orientiert c) die Betroffenen zu Beteiligten macht und d) interne und externe ,,Player'' effektiv vernetzt. Das Ergebnis war Appreciative Inquiry (AI) – das Wertschätzende Erkunden.

Das Wesen des Verfahrens

Positive Werte von Teams, Organisationen und Systemen

Das AI-Verfahren fußt auf mehreren Grundannahmen, die zusammengenommen einen Rahmen für das Wahrnehmen und Erkennen der positiven Werte und Erfahrungen von Teams, Organisationen und Systemen bieten. Die Anerkennung dieser Grundannahmen führt zu einem Perspektivwechsel in der Wahrnehmung der betreffenden Organisation. Die Grundannahmen lenken von dem gewohnten Erkennungsmuster ab und führen den Betrachter zu einer positiven Umdeutung der erlebten Realität. Die Grundannahmen im Einzelnen:

Durch Fokussierung des Positiven Neues schaffen

1. Gruppen, Organisationen und Systeme entwickeln sich in die Richtung, in die sie ihre Aufmerksamkeit lenken. Ist diese Entwicklung an der Beseitigung von Störungen, Defiziten und Problemen orientiert, so ist der Fokus darauf gerichtet, das Bestehende zu verbessern. Mit dieser Haltung kann das Bestehende, vielleicht langsam, zwar verbessert werden – Neues wird damit jedoch nicht erschaffen. Lenkt man die Aufmerksamkeit hingegen auf das, was bereits gut läuft, entwickeln Menschen auch positive Visionen und sind motiviert, Herausforderungen mit Kreativität anzugehen.

Positive Potenziale nutzen

2. Jede Gruppe, Organisation und jedes System hat ungeahnte und ungenutzte positive Potenziale, die hin und wieder zum Vorschein kommen. Die Vergangenheit des kollektiven Handelns bietet fast unerschöpfliche Ressourcen für Lernen und Entwicklung. Sie ist reich an positiven Erfahrungen und Erkenntnissen, die häufig brach liegen. Dieses ,,Gold'' ist im kollektiven Gedächtnis eingeschlossen und wartet darauf, entdeckt und genutzt zu werden.

Erfolg setzt kontinuierichen Wandel voraus

3. Veränderung ist ein Dauerzustand. Gruppen, Organisationen und Systeme passen sich laufend an ein sich veränderndes Umfeld an. Wandel, Veränderung ist kein isoliertes Ereignis der gesamten Organisation oder in Teilen von ihr. Wandel vollzieht sich ständig und ist ein essentielles Wesensmerkmal jeder Organisation. Es gibt keinen idealen Zustand der besten Verfahren (,,best practice''). Organisationen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich kontinuierlich an die Veränderungen in ihrem dynamischen Umfeld anpassen.

Integrität von Person und Organisation

4. Gemäß dem Ausspruch von Ghandi gilt auch in der Wertschätzenden Organisationsentwicklung: ,,Lebe selbst die Veränderung, die Du in der Welt sehen willst.'' Wertschätzendes Erkunden gelingt nur, wenn sich Personen kongruent zu den gewünschten Veränderungen in Organisationen verhalten. Das Verfahren setzt auf die Integrität von Person und Organisation und wirkt gleichzeitig auf der persönlichen Ebene, wie in der Beziehungs- und Organisationsrealität.

Positive Vorstellungen von der Zukunft fördern das Engagement

5. Unser gegenwärtiges Verhalten wird von unseren Zukunftsvorstellungen geleitet. Wenn die Zukunft in einem positiven Kontext gesehen wird, dann ist das persönliche Engagement höher, wodurch sich auch die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation verbessert. Stellt sich die Zukunft hingegen düster dar, so sinkt die Leistungsbereitschaft des Einzelnen und damit die Produktivität des gesamten Systems.

6. Analyse und Intervention sind bei AI untrennbar miteinander verknüpft. Es gibt keine objektive Beobachtung, denn der Betrachter ist immer auch Teil des Systems, dem seine Aufmerksamkeit gilt. Die erste gestellte Frage ist auch der Ausgangspunkt für die Erkenntnis und damit leitend für die Zukunftsvorstellungen, die wir entwickeln.

Analyse und Intervention sind untrennbar

Auf dem Fundament dieser Grundannahmen hat sich das Konzept des Wertschätzenden Erkundens entwickelt, das heute vom Entdecker David L. Cooperrider wie folgt beschrieben wird:

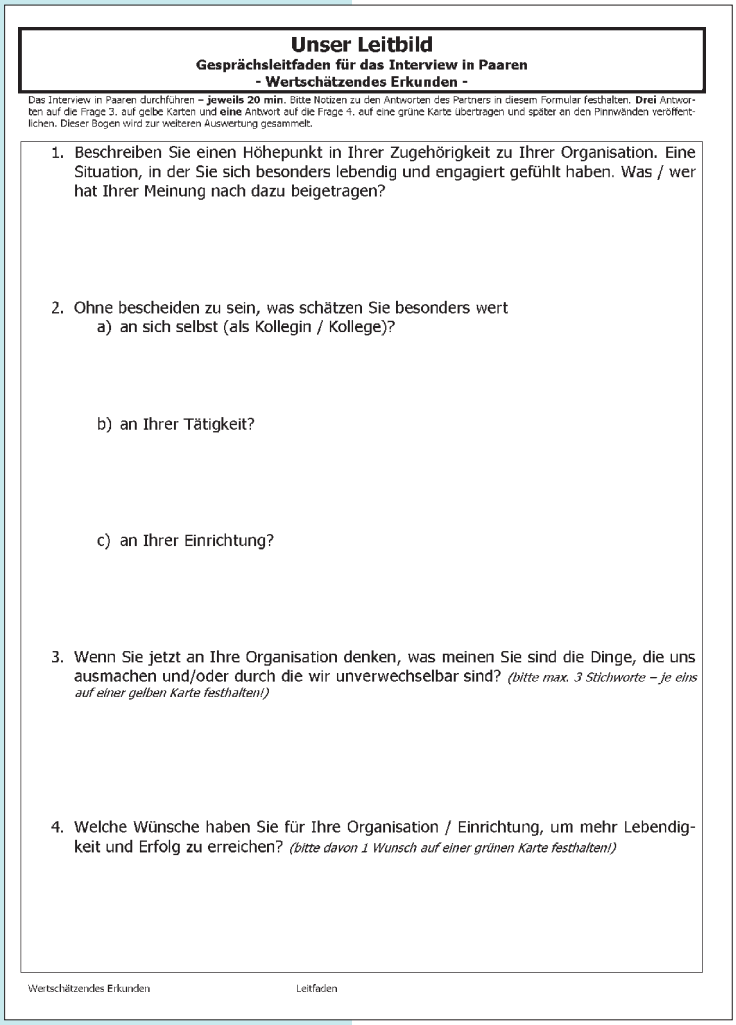
Das Konzept des Wertschätzenden Erkundens

„Das Wertschätzende Erkunden ist eine kollektive Suche nach dem Besten im Menschen, in Organisationen und in ihrem Umfeld. Dies schließt eine Suche nach den Faktoren ein, die dem System Vitalität verleihen, wenn es humane, ökonomische und ökologische Bedürfnisse optimal in Einklang bringt. AI ist auch die Kunst Fragen so zu stellen, dass die verborgenen Ressourcen eines Systems gestärkt und positive Potenziale aktiviert werden. Die bedingungslos positive fragende Grundhaltung vermag nicht selten, Hunderte oder sogar Tausende von Teilnehmern zu aktivieren. Bei AI wird der Blick freigegeben für Visionen und Innovationen anstelle von Negation, Kritik oder Problemversessenheit. AI bedeutet Erkunden, Träumen, Gestalten und Umsetzen. AI geht davon aus, dass in jedem System unentdeckte positive (und manchmal inspirierende) Ressourcen schlummern. Verbindet man diese direkt mit einem Veränderungsprozess, so können ungeahnte Innovationen in kurzer Zeit und auf demokratische Weise umgesetzt werden.“

Das Wertschätzende Erkunden hat Anhänger in sämtlichen gesellschaftlichen Zusammenhängen. Auch bei der Polizei.

Ablauf eines AI-Prozesses

Ein Workshop, der nach der Methode des Wertschätzenden Erkundens mit einer großen heterogenen Teilnehmerschaft gestaltet wird, wird auch als AI-Summit bezeichnet. Dies ist ein in sich geschlossener Ablauf, der vier Phasen umfasst. Da im Englischen die Bezeichnungen aller vier Phasen mit dem Buchstaben „D“ beginnt, wird dies auch als der 4-D-Zyklus bezeichnet: Discovery – Dream – Design – Destiny. Idealerweise wird für jede der vier Phasen ein gesamter Tag aufgewendet, sodass ein kompletter AI-Summit sich über vier Tage erstreckt. Es sind aber auch Abwandlungen davon möglich, etwa für jede Phase einen halben Tag aufzuwenden, so dass der Summit dann zwei ganze Tage in Anspruch nimmt. Mit den vier Phasen wird erreicht, dass die Teilnehmer nicht nur Visionen entwickeln, wie sich ihre Organisation verändern soll. Es werden auch konkrete Projekte geplant und Verabredungen getroffen, wer, wann, welche Arbeitsschritte übernimmt, damit die Visionen Wirklichkeit werden.



Unser Leitbild
Gesprächsleitfaden für das Interview in Paaren
- Wertschätzendes Erkunden -

Das Interview in Paaren durchführen – **jeweils 20 min**. Bitte Notizen zu den Antworten des Partners in diesem Formular festhalten. **Drei** Antworten auf die Frage 3. auf gelbe Karten und **eine** Antwort auf die Frage 4. auf eine grüne Karte übertragen und später an den Pinnwänden veröffentlichen. Dieser Bogen wird zur weiteren Auswertung gesammelt.

1. Beschreiben Sie einen Höhepunkt in Ihrer Zugehörigkeit zu Ihrer Organisation. Eine Situation, in der Sie sich besonders lebendig und engagiert gefühlt haben. Was / wer hat Ihrer Meinung nach dazu beigetragen?

2. Ohne bescheiden zu sein, was schätzen Sie besonders wert
   a) an sich selbst (als Kollegin / Kollege)?
   b) an Ihrer Tätigkeit?
   c) an Ihrer Einrichtung?

3. Wenn Sie jetzt an Ihre Organisation denken, was meinen Sie sind die Dinge, die uns ausmachen und/oder durch die wir unverwechselbar sind? *(bitte max. 3 Stichworte – je eins auf einer gelben Karte festhalten!)*

4. Welche Wünsche haben Sie für Ihre Organisation / Einrichtung, um mehr Lebendigkeit und Erfolg zu erreichen? *(bitte davon 1 Wunsch auf einer grünen Karte festhalten!)*

Wertschätzendes Erkunden Leitfaden

Beispiel eines Gesprächsleitfadens

Phase 1: Discovery – Erkunden

In der ersten Phase des Summits wenden sich die Teilnehmer den positiven Erfahrungen zu, die sie in der Vergangenheit in ihrer Organisation/Abteilung/Team gemacht haben. Es werden Duos gebildet, die sich gegenseitig mit Hilfe eines einfachen Leitfadens interviewen. Ausgangspunkt des Interviews ist die Frage nach einem Spitzenerlebnis (siehe auch Interviewleitfaden). Jedes der Interviews nimmt circa 20 Minuten in Anspruch. Die Ergebnisse der Interviews werden in Stichworten auf Metaplankärtchen festgehalten und dann in Gruppen von jeweils sieben bis acht Personen ausgewertet und verdichtet. So wird der Austausch und das bessere Verstehen der Erkenntnisse gefördert. Die Leitfrage für die Verdichtung lautet: Welche der genannten Aspekte sind für uns als Gruppe von besonderer Bedeutung? Die Ergebnisse der Kleingruppensequenz werden anschließend im Plenum ausgetauscht und besprochen, wobei besonders herausragende Geschichten für alle Teilnehmer wiederholt werden. Aufgrund des Austausches über Spitzenerlebnisse, deren belebende Faktoren und die dahinterliegenden Werte, entsteht in dieser ersten Phase eine positive Atmosphäre, die auch für die folgenden Phasen eine tragende Säule bildet.

Visionsphase zur Modellierung des zukünftigen Status

Phase 2: Dream – Visionieren

Auf der Grundlage der Spitzenerlebnisse und der herausgearbeiteten Werte wird in der Visionsphase der zukünftige Status modelliert. Die Leitfrage für diese Phase lautet: Wie könnte es sein, wenn die belebenden Faktoren und Rahmenbedingungen hinter den positiven Erfahrungen verstärkt würden? In diesem Arbeitsschritt schauen die Teilnehmer in die Zukunft und stellen sich vor, dass ihre Organisation/Abteilung/Team sich so entwickelt hat, wie sie es sich vorgestellt haben. Sie beschreiben, wie ihre Lebens- und Arbeitswelt in drei bis fünf Jahren sein wird. Die Wünsche aus den Interviews sind inzwischen erfolgreich realisiert worden und die belebenden Faktoren sind zur Grundlage des täglichen Handelns geworden. Auf der Grundlage dieser Annahmen wird dann eine Zustandsbeschreibung der Organisation/Abteilung/Team vorgenommen, und die Teilnehmer beschreiben, was in der Zwischenzeit passiert ist, welche Maßnahmen ergriffen wurden und welche Veränderungen eingetreten sind. Dabei orientieren sie sich an den folgenden Arbeitsschritten:

1. Die Gemeinsamkeiten in den Wünschen/Aussagen werden in Worte gefasst und visualisiert

2. Die wichtigsten Bausteine/Kernthemen der künftigen Arbeit werden ausgewählt
3. Zukunftsaussagen werden erarbeitet

Diese Sequenz wird wieder in kleinen Gruppen absolviert. Bei der Darstellung des künftigen Zustands stehen den Teilnehmern vielfältige Medien und Materialien zur Verfügung. Sie können ihre Zukunftsaussagen als Lied, Szene, Modell, Sketch, Vortag und so weiter darstellen. Die Vielfältigkeit der Darstellungsmöglichkeiten regt Kreativität und Phantasie an. Bei der Beschreibung der Zukunft werden unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen zwischen den Teilnehmern zwar nicht ignoriert; sie werden jedoch nicht zum Gegenstand von Verhandlungen gemacht. Die Gruppe spricht so lange über die Unterschiede, bis diese nicht mehr trennend zwischen ihnen stehen, sondern als Facetten der Wirklichkeit bereichernd angenommen werden.

Kreative Darstellung der Zukunftsaussage

Phase 3: Design – Gestalten

Beim Gestalten stehen die Fragen im Mittelpunkt: Welche Leitmotive und Kerngedanken haben in der Zukunft besondere Bedeutung? Welche Projekte müssen wir heute angehen, damit die anvisierte Zukunft zur Wirklichkeit wird? Wie lassen sich all unsere positiven Erfahrungen in die künftige Struktur unserer Organisation/Abteilung/Teams einbetten? Die Konstruktion und die Planung des Neuen stehen im Vordergrund. Die Visionen werden in fassbare Portionen heruntergebrochen und in unternehmerische Kategorien verpackt, beispielsweise Führung, Personalentwicklung, Dienstleistungen. Dieser Schritt bildet die Brücke zwischen den Zukunftsaussagen und dem gegenwärtigen Zustand.

Konstruktion und Planung des Neuen

Phase 4: Destiny – Umsetzen

In der Umsetzungsphase stehen nun die Fragen im Mittelpunkt: Welche Projekte müssen wir jetzt anpacken? Wofür möchte ich Verantwortung übernehmen? Welche Unterstützung brauche ich dafür, von wem? Zentrales Element ist die Verantwortung des Einzelnen und des Teams. Das Ergebnis der vierten Phase ist ein konkreter Handlungsplan, der Aufschluss darüber gibt, wer, was, mit wem und wann unternimmt. Es werden konkrete Maßnahmen und Fristen verabredet und veröffentlicht. Durch die konkrete Zuschreibung von Verantwortung auf freiwilliger Basis erhöht sich die Verbindlichkeit des Handlungsplans. Indem diese durch jeden Teilnehmer überprüft werden kann, werden alle Beteiligten zu Mitverantwortlichen für die Umsetzung der Verabredungen.

Konkreter Handlungsplan

Aus dem hier geschilderten Vorgehen ergibt sich die Frage: Was geschieht mit den Problemen? Verschiedenartige Herausforderungen sind vorhanden und können auch durch die Wertschätzung nicht aufgehoben werden. Die einfache Antwort lautet: die existierenden Probleme kommen in den Interviews in der letzten Frage zu den Wünschen zur Sprache. Dort werden sie in positiv formulierte Wünsche umgewandelt und stehen damit dem Prozess nicht mehr im Wege. Bei näherem Hinsehen stellt man gleichwohl fest, dass Herausforderungen immer ein Bestandteil der erlebten Realität sein werden

Benennung der Probleme

und es auch auf die Sichtweise ankommt, ob man sie als Blockade oder Handlungsanreiz betrachtet. Das Wertschätzende Erkunden integriert diese Seite der Realität in ein ganzheitliches Weltbild, denn die Sprache, die wir verwenden erschafft die Realität, die wir wahrnehmen. Probleme werden damit nicht ignoriert, sie werden jedoch auch nicht zum dominierenden Leitmotiv erklärt, das Ohnmacht und Hilflosigkeit provoziert. So werden endlose Diskussionen darüber vermieden, wer an den Problemen Schuld ist und wessen Problem es eigentlich ist. Der positive Tenor wandelt die Herausforderungen zu Meilensteinen auf dem Weg zur anvisierten Zukunft.

Die Rolle des Begleiters

Ist für die Führung des Prozesses verantwortlich: der Begleiter

Agent der Erkundung

Die Rolle des Begleiters kann am besten als „Agent der Erkundung" umschrieben werden. Wie bei anderen Großgruppenmethoden ist der Begleiter für die Führung des Prozesses durch Zeit und Raum verantwortlich und hat keine eigenen inhaltlichen Ziele und keine eigene Agenda. Dazu ist hilfreich, wenn er:

- die Organisation als einen lebendiges soziales System begreift und nicht als ein rein rationales Gebilde, das eindimensionalen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen folgt,
- gemeinsam mit der Gruppe an der Suche nach den Faktoren arbeitet, die die Vitalität und Lebensqualität der Organisation erhöhen,
- sich selbst als Ermöglicher und Wegbereiter für neue Visionen, Hoffnungen, begeisternde Ideen und Pläne versteht und
- sich ständig auf die Suche nach Gelegenheiten begibt, sich überflüssig zu machen, um die Verantwortung für den Prozess in die Hände der Teilnehmer zu legen.

Die Aufgabe des Begleiters ist es, die Gruppe in ihrer Suche nach Möglichkeiten zu unterstützen und nicht über den Weg zu entscheiden, den die Gruppe einschlägt. Dabei gilt es auch, Ungewissheiten auszuhalten und Äußerungen, die nicht den eigenen Werten und Vorstellungen entsprechen, Raum zu geben. Ebenso wichtig ist es, abweichende Meinungen zu integrieren und nicht ins Abseits zu drängen. Der Begleiter ist dabei nicht verantwortlich dafür, dass alle Teilnehmer sich wohl fühlen und jedes Bedürfnis Berücksichtigung findet.

Begleiter unterstützt die Gruppe

Anwendungsmöglichkeiten

Beispiel A

Leitbildentwicklung

In einer Wohlfahrtsorganisation entstand der Bedarf nach der Formulierung eines Leitbildes. Die schnell gewachsenen Bereiche drohten sich voneinander zu entfremden, die gemeinsamen Grundsätze des Handelns verschwammen zusehends. Die Leitsätze sollten in einem partizipativen Prozess nicht über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg, sondern mit ihnen gemeinsam formuliert werden. Als Auftakt für diesen Prozess wurden in einer eintägigen Veranstaltung mit etwa 100 Mitarbeitern mithilfe des Wertschätzenden Erkundens die gemeinsamen Werte und belebenden Faktoren ermittelt, die dann die Grundlage für die Leitsätze bildeten.

Beispiel B

Vorbereitung Strategietagung

In einer Jugendhilfeorganisation wurde am Vortag einer Strategietagung mithilfe des Wertschätzenden Erkundens die Vergangenheit betrachtet und anerkannt. Getragen von der Überzeugung, dass die Vergangenheit nicht mehr zu verändern ist, aber als wichtige Ressource von Lernen und Entwicklung genutzt werden kann, trugen etwa 120 Mitarbeiter, Klienten und externe Partner der Organisation ihre positiven Erfahrungen und Erlebnisse aus der gemeinsamen Vergangenheit zusammen. Und sie verdichteten ihre Erkenntnisse zu Kernaussagen, die schließlich die emotionale und inhaltliche Grundlage für die Strategieplanung lieferten.

Beispiel C

Neue Jugendhilfekonzeption

Ein Jugendamt war mit der Aufgabe befasst, das neue Konzept der sozialraumorientierten Jugendhilfe einzuführen, das nur funktionieren kann, wenn alle Betroffenen und Beteiligten auf eine neue Art zusammenarbeiten. Das Jugendamt lud Vertreter von allen Interessengruppen aus der Jugendhilfe und angrenzenden Bereichen zu einem zweitägigen Workshop ein. Durch Wertschätzendes Erkunden lernten sich die verschiedenen Gruppen besser kennen, tauschten ihre positiven Erfahrungen aus, erarbeiteten eine Vision und planten neue gemeinsame Projekte.

Beispiel D

Wertschätzendes Erkunden für Paare

Viele Paare wollen die positiven Seiten ihrer Beziehung erhalten und verstärken. Im Beziehungsalltag stellt dies eine sehr hohe Herausforderung dar. Wenn wir in befriedigenden, spannenden und inspirierenden Partnerschaften

leben wollen, dann müssen wir ständig darum bemüht sein. Mit dem Wertschätzenden Erkunden ist es möglich, Kreativität, Anerkennung, gemeinsame Visionen und Lebensfreude (wieder-) zu beleben. Die Voraussetzungen sind

- Lust, sich mit den eigenen positiven Seiten und denen des Partners zu beschäftigen,
- Interesse neue Denkmuster kennen zu lernen und
- Austausch mit anderen Paaren.

Für mehr Vitalität und Lebensqualität in der Partnerschaft werden Workshops unter dem Titel „Wertschätzende Erkundung für Paare“ angeboten.

Gestaltung von Arbeits- und Beziehungskontexten

Diese vier Beispiele zeigen, wie groß das Spektrum der Anlässe ist, bei denen mit Wertschätzenden Erkunden wertvolle Beiträge zur Gestaltung von Arbeits- und Beziehungskontexten geleistet werden können. Durch die Heterogenität der Teilnehmer und die Vielfältigkeit der Ideen können in kurzer Zeit Synergien entstehen und Energie für die Erreichung neuer, gemeinsamer Ziele freigesetzt werden. Das Wertschätzende Erkunden ist also überall dort angebracht, wo es darum geht:

- Positive Veränderungen herbei zu führen
- Kooperation und Kommunikation zwischen Abteilungen zu verbessern
- Teamentwicklungsprozesse effektiv zu gestalten
- Veränderungen der Organisationskultur einzuleiten
- Strategien und Zukunftsprojekte partizipativ zu planen
- Neue Sichtweisen zu erschließen und zu integrieren
- Konflikte zwischen Partnern zu lösen
- Vielfältige Veränderungsinitiativen zusammenzuführen
- Fusionsprozesse zu gestalten
- …

Anlässe, bei denen das Wertschätzende Erkunden nicht geeignet ist

Das Wertschätzende Erkunden sollte nicht angewandt werden, wenn das Ergebnis bereits feststeht, es unter einem Großteil der Beteiligten keinen Willen zu einer positiven Veränderungen gibt oder wenn maßgebliche interne oder externe Interessengruppen/Beteiligte/Betroffene nicht am Prozess teilnehmen können, wollen oder dürfen.

Ausblick

Höchstleistungen und neue Qualität

Was wäre, wenn die wertschätzende Grundhaltung dieses Verfahrens den Arbeitsalltag in unseren Organisationen stärker durchdringen würde? Gäbe es dann plötzlich keine Probleme mehr? Das sicher nicht, aber Probleme würden in einem anderen Licht eher als Herausforderungen wahrgenommen werden. Sie würden Kreativität hervorrufen, statt zu lähmen und Hoffnungslosigkeit zu verbreiten. Die positive Grundhaltung würde zu Höchstleistungen stimulieren. Es ginge mehr um das Miteinander, als um Konkurrenz und Durchsetzungsvermögen. Die Anpassungsfähigkeit von Strukturen an ein sich ständig wandelndes Umfeld würde verstärkt, die Vitalität und Lebensqualität am Arbeitsplatz könnte eine neue Qualität erreichen. Alles nur ein schöner Traum?

Literatur und weiterführende Informationen

Bücher

Appreciative Inquiry, 1999
David L. Cooperrider, Diana K. Whitney
Berrett-Koehler Publishers, Inc.
ISBN: 1-58376-044-X

Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development:
An Emerging Direction for Organization Development, 2001
David L. Cooperrider, Peter F. Sorensen, Therese Yaeger, Diana Whitney
Stipes Publisher Co.
ISBN: 1-58874-121-4

Appreciative Management Leadership:
The Power of Positive Thought and Action in Organization, 1999
Suresh Srivastva, David L. Cooperrider
Williams Custom Publishing
ISBN: 1-89343-505-9

Appreciative Inquiry Handbook:
A Workbook Approach to Organization Development and Change, 2002
David L. Cooperrider, Diana Whitney, Diana L. Whitney, Jacqueline Stavros
Lakeshore Communications
ISBN: 1-89343-517-2

The Appreciative Inquiry Summit:
A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change, 2003
James D. Ludema, Diana Whitney, Bernard J. Mohr
Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
ISBN: 1-57675-248-8

Appreciative Inquiry and Organizational Transformation:
Reports from the Field, 2001
Ronald E. Fry
Quorum Books
ISBN: 1-56720-458-9

The Thinbook of Appreciative Inquiry, 1998
Sue Hammond
Thin Book Publishers Co.
ISBN: 0-96653-731-9

Lessons from the Field: Applying Appreciative Inquiry, 2001
Sue A. Hammond
Thin Book Publishing Company
ISBN: 0-96653-733-5

The Change Handbook
Group Methods for Shaping the Future, 1999
Peggy Holman and Tom Devane
Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco
ISBN 1-57 675-058-2

Change Handbook (deutsche Übersetzung)
Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden, 2002
Peggy Holman/Tom Devane (Hrsg.)
Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
ISBN 3-89670-291-2

Appreciative Inquiry (AI):
Der Weg zu Spitzenleistungen, 2001
Matthias Zur Bonsen, Carole Maleh
Beltz Verlag
ISBN: 3-40736-380-X

Das Feuer großer Gruppen
Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen, 2000
Roswita Königswieser, Marion Keil (Hrsg.)
Klett-Cotta Verlag
ISBN: 3-60891-026-3

Beiträge in Zeitschriften

OD Practitioner Sonderheft Vol 32/No. 1/2000 zum Thema Appreciative Inquiry
Mit Beiträgen von David Cooperrider, Diana Whitney, Jane Watkins, Thomas Head, Bernard Mohr, Elizabeth Smith, Bob Golembieski und Robert Head

Appreciative Inquiry: Aus Erfolgen lernen
Carole Maleh
ManagerSeminare Heft 44/2000

Appreciative Inquiry
Bestehende Potenziale freilegen und für die Organisation nutzbar machen
Carole Maleh
Organisationsentwicklung 1/2001

Das Feuer für den Wandel entfachen: Appreciative Inquiry
Walter Bruck
Trainer-Kontakt-Brief Nr. 30/2000

Wertschätzende Erkundung – Appreciative Inquiry
Konrad Elsässer
Agogik 2/1999

Appreciative Inquiry
Friedrich Glasl
Trigon Thema 3/1999

AI im Internet

http://ai.cwru.edu

Dies ist ein guter Ausgangspunkt für die Entdeckung der AI-Welt im Internet. Zahlreiche Links, Literaturhinweise, Fallstudien, Videofilme und eine Mailingliste. Bestandteil der Seite ist auch ein historischer Abriss zur Entstehung des Verfahrens – alles in englischer Sprache.

www.appreciative-inquiry.org

Präsentiert sich mit Artikeln, Zitaten und einigen Links zum Thema in englischer Sprache.

www.taosinstitute.net

Das TAOS Institute gilt als eine der ,,Wiegen'' des Wertschätzenden Erkundens. Dort arbeitete einer der Entdecker, David Cooperrider.

www.gervasebushe.ca

Die Seite von Dr. Gervase R. Bushe enhält zahlreiche Publikationen und Links zum Thema Appreciative Inquiry in englischer Sprache.

www.aradford.co.uk

Die britische Praktikerin Anne Radford stellt hier ein ,,AI-Rescource eCentre'' mit Artikeln, Veranstaltungshinweisen, Links, eShop und einem Newsletter zur Verfügung.

www.aiconsulting.org

Dahinter verbirgt sich ein Netzwerk von professionellen AI-Praktikern vorwiegend aus dem nordamerikanischen Raum mit Trainingsangeboten und Kundenreferenzen.

www.appreciative-inquiry.de

Hier stellt Walter Bruck zahlreiche Aufsätze und Links in deutscher Sprache zum Thema Wertschätzende Unternehmensentwicklung vor.

www.wertschaetzende-erkundung.de

Jane Saur und Fritz Walter informieren auf dieser Website über das ,,Wertschätzende Erkunden für Paare'' – Beispiel D in diesem Artikel.

Der Autor

Jo Töpfer ist Sozialpädagoge und Berater für Organisationsentwicklung. Er arbeitet als freiberuflicher Berater im In- und Ausland; Arbeitsschwerpunkte: Großgruppenverfahren, Organisationstransformation, Non-Profit-Management und Veränderungsprozesse. Regionaler Schwerpunkt: Osteuropa, Mitglied im Ost-West-Institut für Sozialmana-gement e. V. und Mitbegründer von boscop (berlin open space cooperative).

Jo Töpfer
Proskauer Str. 36
10247 Berlin
Tel.: (030) 42018000
Fax: (030) 69088159
Email: info@joconsult.de
Internet: www.joconsult.de

Materialbedarf für eine AI-Veranstaltung mit 80 Teilnehmern

Menge	Material
1	Großer Raum mit Tageslicht, in dem alle Teilnehmer in einem Stuhlkreis (oder konzentrischen Stuhlkreisen) Platz finden, keine Tische. In dem Raum sollten auch 9 bis 10 Arbeitsgruppen Platz finden, die Arbeitgruppenzonen werden durch Pinnwände abgetrennt, an den Wänden sollten Plakate und Papiere mit Tesakrepp befestigt werden können, also keine empfindlichen Tapeten.
1	Mobile Mikrophone und Lautsprecher
1	Kopiergerät
1	Computer
1	InkJetprinter
1	Verteilerdose
15	Pinnwände
30	Bögen Pinnwandpapier
8	Flip Chart
100	Blatt Flip Chart Papier
30	Marker schwarz
10	Marker blau
10	Marker rot
80	Fine Liner schwarz
8	Sets Wachsmalstifte
40	Schreibunterlagen zum Beispiel Klemmbretter
200	Moderationskarten 99 x 210 mm grün
100	Moderationskarten 99 x 210 mm gelb
100	Moderationskarten 99 x 210 mm rot
100	Moderationskarten Rhombus
100	Moderationskarten Oval
100	Moderationskarten Kreis
2000	Pinnwandnadeln
10	Klebestifte
3	Rollen Tesakrepp 30 mm breit, Art. # 4322
50	Blatt Papier A3 weiß
50	Blatt Papier A3 gelb
100	Blatt Papier A4 weiß
2	Scheren
1	Set Bastelmaterial, zum Beispiel Luftballons, Krepppapier etc.
1	Pausenbüffet bestehend aus Mineralwasser in Literflaschen zum selber einschenken, Kaffee, Tee, frischer Milch (zusätzlich zu Kaffeesahne) einer Sorte Obstsaft (jeden Tag mal was anderes) in Literflaschen, kleingeschnittenem Gemüse (Karotten, Gurken, Staudensellerie, Rettich, Kohlrabi, Tomaten, Chicoree, Zucchini, etc.), einfachen Yoghurtdips und heimisches Obst der Saison (Äpfel, Birnen). Dieses Büffet kann nachmittags mit Blechkuchen (in kleinen Stücken) ergänzt werden.