

Die Suche nach den Juwelen der Organisation

In jeder Organisation gibt es Juwelen

In jeder Organisation gibt es etwas, das gut funktioniert. Es gibt sogar vieles, das brillant funktioniert. Vielleicht nicht immer, vielleicht nicht überall und vielleicht nicht konsequent. Doch zumindest punktuell hat jede Organisation Zeiträume, in denen sie exzellent ist und Angelegenheiten bestens erledigt.

In Organisationen mag das alltägliche Geschehen von vielen Personen als grau und unbefriedigend empfunden werden. Doch gleichzeitig erlebt fast jeder Mitarbeiter auch herausragende Momente. Momente der Freude oder Augenblicke, in denen man sich besonders wohl und lebendig fühlt. Situationen, wo man sich einbringen kann und etwas Besonderes bewirkt oder Inspirierendes erlebt. Solche herausragenden Erlebnisse können für den Einzelnen durchaus auch Wochen oder Monate andauern.

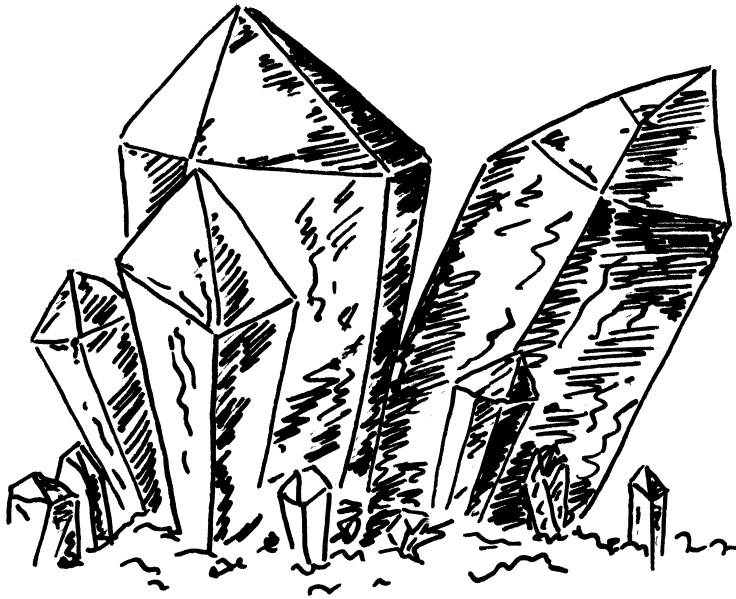
Bedeutung von Appreciative Inquiry

Appreciative lässt sich mit *wertschätzend* übersetzen. Bei AI geht es um die Wertschätzung des Besten der Menschen und der Organisation, um das Bejahen und Bestätigen von Stärken und Erfolgen. AI identifiziert die bereits bestehenden Elemente, die Lebendigkeit und Kraft in eine Organisation bringen, die so genannten *belebenden Faktoren*.

Inquiry kommt von *to inquire*, was man mit *erkunden* oder *untersuchen* übersetzen kann. Es geht darum, die Juwelen – das, was in der Organisation bereits gut funktioniert – durch gezielte Fragen zu entdecken. Das bereits bestehende Potenzial zum Erfolg und die Möglichkeiten, wie man den Erfolg wiederholen kann, werden aufgespürt.

Zur deutschen Übersetzung: Eine mögliche wörtliche Übersetzung von AI ist *Wertschätzende Erkundung*. Sie befriedigt uns jedoch noch nicht so, dass wir sie im ganzen Buch verwenden wollen. Die wirklich ideale – treffende, eingängige und prägnante – Übersetzung haben wir noch nicht gefunden. Auch Gespräche mit vielen Kollegen haben bislang nur ergeben, dass wir bei Appreciative Inquiry oder kurz AI bleiben. Denn keiner der anderen uns bekannten Vorschläge (*Wertschätzende Unternehmensentwicklung*, *Positives Fragen* oder *Expansion des Positiven*) hat allgemeine Zustimmung gefunden. Vielleicht haben Sie eine Idee.

Die Facetten der Brillanz und die außergewöhnlichen Momente sind wichtige Ressourcen der Organisation. Sie zeigen eindrücklich, wozu die Organisation fähig wäre und wohin sie sich aufschwingen könnte. Nennen wir sie die »Juwelen« der Organisation.



AI ist eine Methode, die diese Juwelen erkundet und nutzt. Es geht darum, das Beste der Organisation zu erkennen und weiterzuentwickeln. AI betrachtet die Organisation (oder das Team) nicht als ein *Problem*, das gelöst werden muss, sondern als ein *Potenzial*, das entfaltet werden kann. Mit einer einfachen Interviewmethodik, die in Kapitel 2 ausführlich beschrieben wird, wird nach den Momenten der Freude und nach den Facetten der Brillanz gefragt und werden die Juwelen »ausgegraben« – aus dem Hintergrundbewusstsein der Beteiligten. Auf dieser Basis werden später Visionen des Möglichen entworfen und präzisiert, anschließend Maßnahmen geplant oder weitere Vereinbarungen getroffen.

AI geht davon aus, dass es in jeder Organisation »life giving forces« gibt. Das sind die Schlüsselfaktoren, die einer Organisation Vitalität, Kraft und Stärke geben. Man könnte sie auch »belebende Faktoren« nennen. AI will diese belebenden Faktoren identifizieren, damit sie gezielt verstärkt werden können und der Organisation noch mehr Lebendigkeit verleihen.

Das Beste in der Organisation erkennen und weiterentwickeln

Schlüsselfaktoren, die dem Unternehmen Vitalität, Kraft und Stärke geben: die belebenden Faktoren



In diesem Sinn ist AI eine Form der Organisationsanalyse. Es wird aber nicht nur nach den herausragenden Erlebnissen – den Augenblicken der Freude – gefragt, es wird auch untersucht, was diese Momente eigentlich erst ermöglichte. Welche Bedingungen im Umfeld (Führung, Kollegen, Aufgaben, Regelungen, Traditionen, Schulungen etc.) haben dazu beigetragen? Wenn man diese Rahmenbedingungen kennt, weiß man, was zu tun ist, um den Boden für noch mehr Zeitspannen der Freude und noch mehr Brillanz zu bereiten.

In einem Unternehmen der New Economy, einem der führenden Internet-Jobboards Europas, startete die erweiterte Geschäftsleitung ihre Visionsentwicklung, indem sie durch einen AI-Prozess die *belebenden Faktoren* ihrer jungen AG herausarbeitete:

- ❖ der Freiraum, wirklich etwas beitragen zu können,
- ❖ Tempo der Entscheidungsfindung, des Handelns und des Wachstums,
- ❖ der innovative Geist – die aktiven Gründer,
- ❖ unsere internationale Kultur,
- ❖ Team-Spirit,
- ❖ Faszination von »bizz, people, culture«.

Wenn ein Veränderungsprozess, sei es in einem Team, in einer Organisation oder einer anderen Art von Gemeinschaft (zum Beispiel einer Stadt), dadurch eingeleitet wird, dass man zuerst nach den außergewöhnlichen Momenten und nach den brillanten Facetten forscht, ergeben sich daraus mehrere Vorteile:

*Veränderungsprozesse
mit AI gestartet
bringen Vorteile*

- ❖ Von Beginn an fühlen sich die Beteiligten motiviert. Es macht ihnen Freude, sich an das Beste in ihrem beruflichen Leben und in ihrer Organisation zurückzuerinnern. Sie werden sichtlich lebendig, wenn sie darüber reden.
- ❖ Es entsteht ein positiveres Selbstbild – ein Aha-Erlebnis im Sinne von »Hoppla, wir sind ja gar nicht so schlecht, wie wir dachten«.
- ❖ Es wird deutlich, welches Potenzial für die Zukunft in der Organisation steckt. Es entstehen viele Bilder, was noch aus dieser Organisation werden könnte. Die kollektive Vision wird angereichert.
- ❖ Abwertende Vorurteile und Stereotypen gegenüber Kollegen, Abteilungen, Chefs oder Mitarbeitern werden relativiert oder sogar umgekehrt. Denn jeder hört viele Geschichten darüber, wie die jeweils anderen in positiver Weise gehandelt haben.
- ❖ Es wird viel über vorbildliche Beispiele gelernt, über brillante Facetten in anderen Winkeln der Organisation, die sich nachahmen lassen oder über die man noch hinausgehen kann. Viele gute Ideen werden übertragen. Oft sind diese Ideen dort nicht bekannt, wo sie publik sein sollten (besonders in Organisationen mit vielen ähnlichen Einheiten wie beispielsweise einer Zentrale mit Filialen).
- ❖ Die Zukunftsentwürfe und Ziele, die später entstehen, wurzeln in den Gegebenheiten. Die Beteiligten glauben eher daran, dass sie realisierbar sind, da sie bereits in der Vergangenheit punktuell gelebt wurden.
- ❖ Es wird deutlich, dass nicht nur alles verändert werden muss, sondern dass es vieles gibt, das beibehalten werden kann. Menschen sind eher zu Veränderungen bereit, wenn auch das Gute der Vergangenheit gewürdigt und aktiv beibehalten wird.

*Vielfältige
Anwendungsmöglichkeiten
von AI*

Appreciative Inquiry lässt sich dort einsetzen, wo ein Team, eine Organisation oder eine andere Art von Gemeinschaft sich entwickeln und/oder die Zukunft neu für sich und andere gestalten will. Bei jeder Veränderungsthematik, bei der es hilft, dass die Beteiligten ein größeres Bewusstsein ihrer bereits vorhandenen Fähigkeiten und Stärken und ein damit besseres Selbstbild entwickeln, kann AI sehr hilfreich sein.

Beispielhafte Anwendungsmöglichkeiten sind:

- ❖ Eine Abteilung, die in einem Unternehmen die Schnittstelle zum Kunden darstellt, will einen herausragenden Kundenservice entwickeln.
- ❖ Ein Krankenhaus möchte eine beispielhaft gute Zusammenarbeit zwischen Pflegern und Ärzten erreichen.
- ❖ Ein Team soll weiter zusammenwachsen und die Leistungsfähigkeit steigern.
- ❖ Eine Organisation hat vor, eine Vision ihrer Zukunft zu entwerfen und/oder strategische Ziele zu entwickeln. Für die Umsetzung dieser Vision und Ziele.
- ❖ Eine Organisation will an ihrer Führungskultur arbeiten und ein Führungsleitbild erstellen.
- ❖ Eine Bank möchte erreichen, dass im Privatkundengeschäft flächendeckender als bisher »aktiv verkauft« wird.
- ❖ Eine Versicherung will die Zusammenarbeit und die Abläufe zwischen Außendienst, Geschäftsstellen und Hauptverwaltung optimieren.
- ❖ In einem Fertigungsunternehmen soll ein eingeschlafenes TQM-Projekt revitalisiert werden.
- ❖ Eine Hotelkette will erreichen, dass gute Ideen, die sich an einem Ort bewährt haben, rasch in der ganzen Organisation bekannt werden und eine Kultur der Innovation und des Lernens entsteht.
- ❖ Eine Organisation möchte bestmögliche Chancen für die in ihr arbeitenden Frauen und eine gute Zusammenarbeit zwischen den Geschlechtern realisieren.
- ❖ Die Managementteams zweier fusionierter Unternehmen wollen zusammenwachsen und einen gemeinsamen Weg für die Zukunft erarbeiten.

AI arbeitet immer zu etwas hin, nicht von etwas weg

Diese Liste ließe sich nahezu beliebig verlängern. Immer geht es darum, dass ein menschliches System sich eine bessere Zukunft schafft, »zu etwas hin« statt »von etwas weg«. AI kann beispielsweise nicht eingesetzt werden, um

»sexuelle Belästigung« zu minimieren. Doch wenn mittels AI an »Qualitätsbeziehungen zwischen den Geschlechtern« gearbeitet wird, wird sich das genannte Problem von alleine verringern. Wie schon geschrieben: Es soll nie ein Problem beseitigt, sondern immer ein Potenzial entfaltet werden.

Appreciative Inquiry wurde Mitte der 80er-Jahre in den USA von David Cooperrider, der damals an seiner Doktorarbeit arbeitete, entwickelt. Sein Lehrer Suresh Srivastva an der Case Western Reserve University erkannte rasch die Möglichkeiten des neuen Ansatzes und unterstützte ihn maßgeblich in der Entwicklung dieser Methode. Sie konzipierten die Methode mit der Absicht, über ein Instrument zu verfügen, mit dem Unternehmen und Institutionen wettbewerbsfähiger und somit effektiver gemacht werden können.

Cooperrider forderte die traditionelle Organisationsentwicklung heraus. Statt des problembezogenen Denkens musste es auch einen anderen – effektiveren – Weg geben. Seine Frau, eine Künstlerin, ermutigte ihn, Organisationen als Gebilde von Vollkommenheit und nicht als Systeme voller Mängel zu sehen. Er arbeitete an einer Vielzahl von Studien in den Bereichen Management, Psychologie, Soziologie und Erziehung. Daraus entwickelte er ein Set von Theorien. Aus diesen wiederum, angereichert mit den eigenen praktischen Erfahrungen sowie mit denen seiner Kollegen, entstand schließlich die Methode Appreciative Inquiry.

Ursprünglich wurde AI für die Arbeit mit kleinen Gruppen und für Organisationen konzipiert. Doch bei diesem Anwendungsfeld blieb es nicht. In den letzten Jahren machte AI eine Evolution hin zu großflächigeren Veränderungsprozessen und zur Arbeit mit großen, bis hin zu sehr großen Gruppen durch. Mittlerweile wird AI auch in »losen Systemen« wie in Städten, Regionen, Ländern oder sogar ganzen Kontinenten, wie zum Beispiel in dem Projekt »Imagine Africa«, eingesetzt.

Ursprung der Methode