

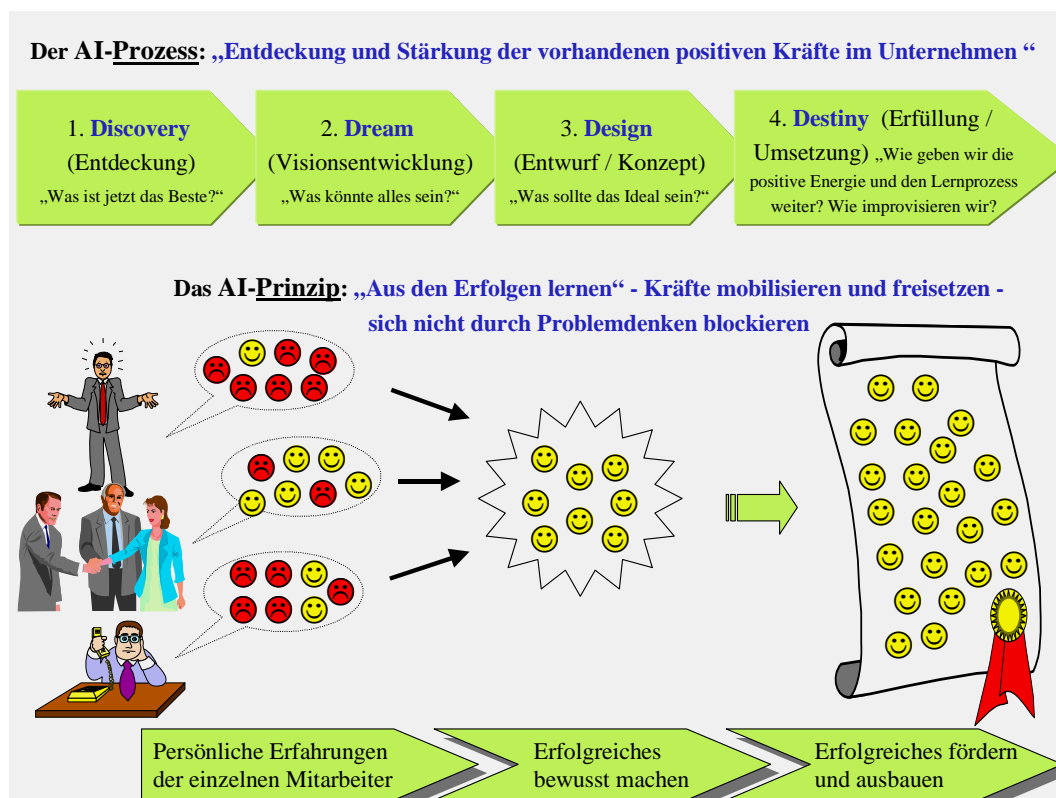
CMP AG · Hünenbergerstrasse 49c · CH-6330 Cham

„Appreciative Inquiry“ - aus Erfolgen lernen

nach der Methodik von David L. Cooperrider (USA)

Appreciative Inquiry ist ein sehr erfolgreicher Change Management Ansatz aus den USA: Die Mitarbeiter werden angeleitet, aus ihren eigenen **positiven** Erfahrungen zu lernen und die **Erfolgsfaktoren** zu erkennen, um sie dann im Unternehmen zu multiplizieren.

Appreciative Inquiry Prozesse können sowohl mit kleineren Teams als auch mit großen Gruppen (von 15 bis 500, aber auch mit 2000 und mehr Teilnehmern) durchgeführt werden. Appreciative Inquiry kann gut mit bewährten Methoden wie Strategieentwicklung, Kundenbefragung, Zukunftskonferenz oder Business Process Reengineering kombiniert werden.



Appreciative Inquiry – aus Erfolgen lernen

*Die vorhandenen positiven Kräfte
entdecken und multiplizieren*

Wieviel Zeit verbringen die Mitarbeiter in Unternehmen und Organisationen mit dem Diskutieren von Problemen – oft mit beschränktem Erfolg?

Appreciative Inquiry ist eine Change Management Methode, mit der sich die Mitarbeiter ganz auf ihre positiven Erfahrungen konzentrieren. Die Mitarbeiter lernen damit gezielt aus ihren Erfolgen und können sie dann im Unternehmen multiplizieren. Damit stellt Appreciative Inquiry einen bewussten Kontrast zu den bisher üblichen Problemlösungs-Ansätzen dar. Appreciative Inquiry Prozesse in einer Organisation können mit kleineren Teams (ein Team nach dem anderen) oder auch mit dem ganzen Unternehmen auf einmal, d.h. mit großen Gruppen (bis 500, aber auch mit 2000 und mehr Teilnehmern), durchgeführt werden.

Appreciative Inquiry (kurz „AI“) bedeutet auf Deutsch so viel wie „die anerkennende, systematische Erkundung des Besten“ und wird in der Fachliteratur mit „**Wertschätzende Unternehmensentwicklung**“ übersetzt.

Wie läuft ein Appreciative Inquiry Prozess ab?

*Das „appreciative“ Interview
ist das Kernstück jedes AI-Prozesses*

Je nach Aufgabenstellung werden die Mitarbeiter eines oder mehrerer Teams eingeladen, die entweder innerhalb einer Funktion (z.B. Vertrieb/Marketing) oder funktionsübergreifend miteinander arbeiten. Es gibt auch Appreciative Inquiry „Gipfelkonferenzen“, an denen bis zu 2000 und mehr Mitarbeiter teilnehmen und die zum Beispiel als jährliche Firmentagung stattfinden. Der Appreciative Inquiry Prozess läuft in 4 Phasen ab und dauert zwischen 2 bis 4 Tage.

Das **umfassende „appreciative“ (wertschätzende) Interview** stellt den Ausgangspunkt und Kern jedes Appreciative Inquiry Prozesses dar. Mit seiner Hilfe werden die bisherigen persönlichen Erfolge jedes einzelnen erfragt und ausgeleuchtet. Diese Interviews führen die Mitarbeiter meist paarweise anhand eines detaillierten Leitfadens gegenseitig durch. Die sich aus den Interviews ergebenden Geschichten und Themen, in welchen Situationen sich die Mitarbeiter besonders erfolgreich und effektiv gefühlt haben, **setzen viel positive Energie frei** und sind die Grundlage für die weiteren Arbeitsschritte bis hin zur Visionsentwicklung und Maßnahmenplanung.

	Phase	Focus	Teilnehmer
1	Discovery / Entdeckung	Systemübergreifender Entdeckungsprozess der bisherigen positiven Erfahrungen/ von Beispielen erfolgreichen Arbeitens „Was ist jetzt das Beste?“	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Führen die umfassenden „appreciative“ Interviews durch ✓ Sammeln die herausragenden Geschichten, Themen und Erfolgsfaktoren aus den Interviews
2	Dream / Traum	Visionsentwicklung einer idealen Organisation, die ihr volles Potenzial ausschöpft und die Welt positiv beeinflusst „Was könnte alles sein?“	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sprechen über die „Träume“ aus den Interviews ✓ Entwickeln Zukunftsvisionen
3	Design / Entwurf	Entwurf einer Organisation, in der die positiven Kräfte in allen Unternehmensstrategien, Prozessen, Systemen, Entscheidungen und in der Zusammenarbeit lebendig sind „Was sollte das Ideal sein ?“	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bestimmen die wichtigsten Faktoren/Elemente der Vision und ihrer Zusammenhänge ✓ Fassen die Vision in Worte als provokative Aussage/Vorschlag
4	Destiny / Erfüllung	Motivationserhaltung und Maßnahmenplanung basierend auf den ersten drei Phasen „Wie geben wir die positive Energie und den Lernprozess weiter, wie improvisieren wir?“	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planen Maßnahmen zur Fortführung des AI-Prozesses ✓ Bilden Arbeitsgruppen und planen nächste Schritte

Was ist das Besondere an Appreciative Inquiry?

In jedem Unternehmen gibt es Ansätze für eine erfolgreiche Unternehmenskultur

Das Besondere an Appreciative Inquiry ist die **starke Ausrichtung auf die positiven Beispiele und Momente**, die der Mitarbeiter in seinem Unternehmen z.B. zum Thema „Teamarbeit“ oder „Kundenorientierung“ erfahren hat. Das Interview mit Fragen wie *„Erinnern Sie sich an eine herausragende positive Erfahrung in Ihrem Unternehmen. Erzählen Sie mir bitte genau diese Geschichte. Was ist konkret geschehen? Welche Rahmenbedingungen machten diese großartige Phase möglich?“* setzt viele positive Kräfte frei. Das Interview macht bewusst, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter bereits heute viele Stärken haben, die sie weiterentwickeln können. So kann die anschließende Visionsentwicklung (Phasen 2 und 3) auf positiven Beispielen aus der Vergangenheit aufbauen und hat damit ein sehr gutes Fundament – auch dies ist eine Besonderheit von AI.

Im Gegensatz zum klassischen Problemlösungs-Ansatz wirkt der erfolgsbezogene Focus von AI schneller, da er zukunftsgerichtet ist und sich auf die **Aktion und Vision** statt auf die Reaktion, d.h. die Problemlösung, konzentriert.

Unternehmen entwickeln sich in die Richtung, mit der sie sich beschäftigen

Traditioneller, problemorientierter Focus auf	Appreciative Inquiry Focus auf
7% Kundenbeschwerden	93% Kundenzufriedenheit
5 Regionen haben Verkaufsziel nicht erreicht	15 Regionen haben Ziel erreicht, 5 haben Ziel um mehr als 10% überschritten
4% Ausschussrate in der Produktion	Verbesserung der Ausschussrate um 50% im letzten Jahr
<i>Appreciative Inquiry konzentriert sich auf die positive Seite von Ergebnissen</i>	

Appreciative Inquiry ist ein **fortwährender Prozess**: nach dem Start setzt er sich immer weiter im Unternehmen fort („Schneeballeffekt“). In der Phase 4 („Destiny / Erfüllung“) werden dann Maßnahmen geplant, um die Idee von AI lebendig zu halten. Jede wichtige Besprechung kann zum Beispiel mit dem Verkünden von Erfolgsmeldungen beginnen oder gute Nachrichten werden den Mitarbeitern über das Intranet kommuniziert.

Appreciative Inquiry hat viele Anwendungsbereiche

*Eine positive Revolution
auslösen*

Sie wollen eine positive Revolution auslösen oder die Kultur eines gesamten Systems umfassend und schnell verändern? Oder Sie haben das Ziel, die strategische Zusammenarbeit zu fördern und dabei Konflikte und Konkurrenzdenken zu überwinden? Der Appreciative Inquiry Prozess ist immer dann ideal, wenn es um die Stärkung der Effizienz oder aber um eine weitreichende Veränderung in den Bereichen Teamarbeit, Kundenorientierung, Unternehmenskultur, Lernende Organisation, Innovation, „Time to Market“, Marktbearbeitung oder Übernahme von Verantwortung geht. Appreciative Inquiry ist leicht kombinierbar mit bewährten Methoden wie Strategieentwicklung, Kundenbefragung, Zukunftskonferenz oder Business Process Reengineering.

Ergebnisse und Erfahrungen eines Appreciative Inquiry Prozesses

Veränderung der Unternehmenskultur

Das amerikanische Unternehmen GTE Telops (Telekommunikation) mit 55.000 Mitarbeitern gewann 1997 den Preis der „American Society for Training and Development“ für das beste Organisations-Veränderungs-Programm in den USA. Der breitangelegte Appreciative Inquiry Prozess resultierte in signifikanten und messbaren Verbesserungen der Aktienkurse, Qualitäts- und Kundenstandards, Mitarbeitermotivation, Gewerkschaftsbeziehungen, etc.

Der Präsident von GTE, Tom White, sagte über Appreciative Inquiry:

„Appreciative Inquiry bringt viel bessere Ergebnisse als das Suchen und Lösen von Problemen. Das ist ein interessantes Konzept für mich – und ich denke, für die meisten von uns – weil Telefon-Unternehmen zu den weltbesten Problemlösern gehören. Wir konzentrieren riesige Ressourcen auf das Korrigieren von Problemen - und wenn wir dies über lange Zeit tun, führt dieser Ansatz zu einer negativen Kultur. Wenn wir diese negative Kultur mit den heutigen, vielfältigen Herausforderungen kombinieren, dann können wir nur zu der Überzeugung kommen, dass wir zu viele Probleme zu lösen haben – und wir fallen in eine ansteckende Stimmung von Hoffnungslosigkeit...

Verstehen Sie mich nicht falsch. Ich vertrete hier nicht sinnlose „happy talks“. Appreciative Inquiry ist eine komplexe Wissenschaft, die entwickelt wurde, um Dinge zu verbessern. Wir können Probleme nicht ignorieren – wir können uns ihnen aber von der anderen Seite nähern.“

*Eine Unternehmenskultur lebt
von seinen vielen positiven Geschichten*

Um die Unternehmenskultur von GTE weitreichend und erfolgreich zu verändern, stellte Appreciative Inquiry die Frage: **„Wie können wir das positive Potenzial aller Mitarbeiter für die Transformation des Unternehmens mobilisieren?“** Die Mitarbeiter sollten zur Eigenverantwortlichkeit angeleitet werden. GTE hatte es sich zum Ziel gesetzt, eine Geschichtenreiche Kultur zu schaffen, die sich 5 mal mehr positive als negative Geschichten erzählt. Dieses Ziel wurde mit verschiedenen Maßnahmen angepeilt:

- Im ersten Jahr erhielten 800 GTE-Mitarbeiter ein AI-Training
- GTE förderte den Austausch guter Nachrichten aus dem Unternehmen, z.B. über die Mitarbeiter-Zeitschrift
- Das „Geschichten erzählen“ wurde in verschiedene Prozesse eingebettet. Zum Beispiel konzentrierte sich das „President’s Leadership Awards Program“ auf die Verbreitung von Erfolgsgeschichten der Mitarbeiter, ihrer Teams, des Kundenservice, etc.
- An das Ende von Mitarbeiterbefragungen wurden zusätzliche offene Fragen gestellt und GTE ermittelte das Verhältnis von positiven zu negativen Kommentaren
- GTE entwickelte ein „Appreciative Inquiry Storybook“ als eine Lehrgrundlage für alle Mitarbeiter Mit diesen und vielen anderen Aktivitäten wurde die Mitarbeiter von GTE angeleitet, ihre Selbsteinschätzung, ihre Identität und ihren Erfolg selbst positiv zu beeinflussen – durch die Qualität ihrer Unterhaltungen und durch die miteinander ausgetauschten Geschichten.

Typische Fragen für Appreciative Inquiry

Der Appreciative Inquiry Prozess beginnt mit „appreciative“ (d.h. wertschätzenden) Fragen wie:

1. Beschreiben Sie eine bestimmte Zeit, eine bestimmte Situation in Ihrem Arbeitsbereich, in der Sie sich höchst lebendig, kreativ und engagiert gefühlt haben.
2. Ohne zu bescheiden zu sein – was schätzen Sie am meisten an sich selbst, bei Ihrer Arbeit, bei Ihrem Unternehmen?
3. Welches sind die wichtigsten Faktoren, die Ihrem Unternehmen Energie und Kraft geben, ohne die Ihr Unternehmen nicht dasselbe wäre?
4. Welche drei Wünsche haben Sie, um die Durchschlagkraft und Vitalität Ihres Unternehmens zu stärken?

AI nutzt dann die Geschichten, die aus diesen Fragen herrühren, um neue, noch unwiderstehliche Bilder der Organisation und ihrer Zukunft zu erschaffen.

Der Begriff „Appreciative Inquiry“ ist nicht so leicht ins Deutsche zu übersetzen. Er steht für:

<p>Appreciate:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Schätzen/würdigen: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anerkennen des Besten in den Menschen oder in der Welt um uns herum ✓ Bestätigen der früheren und heutigen Stärken, Erfolge, und Potenziale ✓ Wahrnehmen der Dinge, die lebenden Systemen Energie geben (Gesundheit, Vitalität, Exzellenz) 2. Im Wert steigen, z.B. im Preis 3. Synonyme: wertschätzen, achten, ehren 	<p>Inquire:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Tat der Erkundung und der Entdeckung 2. Fragen stellen, offen sein, um neue Potenziale und Möglichkeiten zu sehen 3. Synonyme: Entdeckung, Suche, systematische Erkundung, Studie
--	---

In der Hauptsache ist Appreciative Inquiry also die Kunst und die Übung, solche Fragen zu stellen, mit denen die Fähigkeit einer Organisation gestärkt wird, positive Potenziale zu verstehen, zu antizipieren und zu erhöhen. Dieser Prozeß kann 100 oder manchmal tausende Mitarbeiter involvieren.