

Appreciative Inquiry in der Praxis

von [Thomas Huber](#), 2001

Einleitung

Die folgenden Szenen geben Ihnen einen Einblick. Es sind Geschichten über Veränderungen von Menschen und Unternehmen. Geschichten über Menschen auf ihrem gemeinsamen Weg durch Transformationen. Gute Geschichten.

Die aufgeführten Szenen folgen eine nach der anderen den ersten drei D's. Sie beschreiben Ausschnitte aus Beratungsprojekten mit deutschen und schweizer Unternehmen. Um die Beschreibung zu illustrieren, wird dabei die Metapher des "Theaters" und des "Bühnenstücks" verwendet.

Das erste "Bühnenstück" beschreibt die Intensivierung, welche die Beteiligten eines Workshops als Effekt eines AI-Interviews in ihrer Beziehung zueinander erlebt haben und wie die Verbesserung der Beziehung den Veränderungsprozess unterstützt. Im zweiten "Bühnenstück" geht es um die kraftvolle Wirkung von positiven Bildern aus der Vergangenheit. Ermutigend ist hier, wie sich die Einstellung von Menschen zu ihrer Vergangenheit und Gegenwart positiv verändern kann und die Formulierung einer erstrebenswerten Zukunft des Unternehmens überhaupt erst ermöglicht. Im dritten Stück geht es um die sorgsame und gleichzeitig rasante Gestaltung konkreter Umsetzungs-Ideen. Der High Point dieser Szene ist, wie fundamental sich in der Design-Phase eines Mergers die Einstellung der Beteiligten ändert von: "es wäre schön" zu: "es ist möglich, es ist konkret und wir schaffen es".

Sie werden die "Bühnenstücke" überwiegend aus der Perspektive des Beraters sehen. Oft können Sie vielleicht erahnen, wie das Erleben und die Perspektive der Handelnden aus den Unternehmen sein könnte. Aber Sie sehen sie durch die Augen des Beraters.

Discovery in SWISS COMPANY

Das Interview: aus der Kälte in die Gemeinschaft (Connectednes)

Die Bühne und das Stück

In einem großen Finanzdienstleistungs-Unternehmen (mehrere 1000 Mitarbeiter) in der Schweiz werden große Projekte zur fundamentalen Umstrukturierung des gesamten Unternehmens durchgeführt. Weitere Umstrukturierungen sind geplant. Eine hausintern durchgeführte Analyse hat ergeben, dass mehr als 70% aller bisher durchgeführten Projekte die gewünschten Ergebnisse nur zu einem geringen Teil erzielen oder sogar ganz fehlschlagen.

Die Verantwortlichen auf der Bühne unsichtbar, aber mit viel Einfluss sind beunruhigt. Ein Projekt wird lanciert. Mit Hilfe einer Gruppe erfahrener interner Projektleiter soll die Situation verbessert werden, ein externer Berater soll Unterstützung bieten. Nach zwei klärenden Vorgesprächen lautet der Auftrag für den ersten Workshop (und damit der Titel des Bühnenstücks): "Formulieren von neuen Leitbildern für das Projektmanagement".

Die Akteure (im Workshop)

Die beiden Leiter des Projektes zur Revision des Projektmanagements, 15 erfahrene Projektleiterinnen und Projektleiter (die meisten kennen einander nicht), der externe Berater. Die Stimmung aller Projektleiter ist beim Ankommen gespannt: am Tag zuvor sind von der

Geschäftsleitung wichtige organisatorische Umstrukturierungen (ohne Entlassungen) bekannt gemacht worden. Die meisten der Teilnehmer sind sich über ihre zukünftige Positionierung innerhalb des Unternehmens nicht klar. Jedes der von ihnen betreuten Projekte ist mehr oder weniger stark von der Restrukturierung betroffen.

Szene 1: Kälte mit Abstand

In der kurzen Eröffnungsrunde zeigten sich die Teilnehmer über die Situation in einer sehr distanzierten Weise beunruhigt. Niemand zeigte seine emotionale Betroffenheit, alle waren sehr um "coole Professionalität" bemüht.

Ein ganz starker Beiklang bei fast allen Statements war eine beißende Ironie, viele Beiträge über gescheiterte Projekte klangen desillusioniert und waren zynisch im Ton. Zum Thema des Workshops wurde viel Skepsis gezeigt und kaum Aussicht auf Erfolg gesehen. Die meisten Teilnehmer wären lieber woanders gewesen.

Viel Distanz bestand zwischen den Teilnehmern, während der eigenen Aussagen wurde in keiner Weise auf die anderen eingegangen, es gab kaum Blickkontakt zwischen den Zuhörern zu den jeweiligen Sprechern. Es gab keine Anzeichen von gegenseitigem Verstehen oder gar Verständnis. Jeder der Anwesenden wirkte in der Eröffnungsphase von den anderen isoliert. Es gab keinerlei Anzeichen von gegenseitiger Unterstützung. Die Stimmung war sehr kühl, distanziert, ironisch, zynisch.

Eine gute Geschichte ? Noch nicht, aber es beginnt.

Szene 2: Die Einführung

Zur Einführung erläutert der Berater das Vorgehen im Workshop und einige wichtige Grundannahmen und Perspektiven des weiteren Vorgehens. (Hier bewähren sich zum Beispiel die "Assumptions of Appreciative Inquiry", Sue Annis Hammond, *The thin Book of AI*, S. 20/21) Auch während dieses Inputs und der anschließenden Klärung der entstandenen Fragen (ca. 30 Minuten) beziehen sich die Teilnehmer noch wenig aufeinander.

Es gibt jedoch schon eine wahrnehmbare Veränderung: Die durch die Einführung verständlich und nachvollziehbar gewordene positive Grundausrichtung von AI entspannt die Anwesenden spürbar. Die Gesichter wenden sich schon einander zu, es gibt deutlich mehr fragende als abwertende Meldungen. Es liegt (neben der vollautomatisch repetierten Skepsis) vor allem die Bereitschaft in der Luft, etwas Unerwartetes auszuprobieren.

Die Ankündigung des Beraters, den Prozess mit einem Interview fortzusetzen, in welchem wichtige Daten gesammelt und dabei die genannten Prinzipien angewendet werden, weckt bei den Teilnehmern sichtlich Interesse und Neugier. Der Hinweis, sich auf eine "Forschungsexpedition zum Gesprächspartner" zu begeben und sich dabei "ruhig auf eine neugierige Entdeckerhaltung" einzulassen, fördert bei den Interviewpartnern eine hilfreiche innere Haltung für das Gespräch.

Eine gute Geschichte ? Sie wird gerade besser.

Szene 3: Die Interviews

Die Zweier-Gespräche dauern länger als geplant. Durch die geplante Pause hindurch brauchen die Teilnehmer mehr als eine dreiviertel Stunde länger. (Insgesamt 1h und 45 Minuten).

Schon während der Interviews kann man sehen, dass die Gespräche an Tiefe zunehmen. Die Partner bauen mehr und mehr Rapport zueinander auf, vor allem im körpersprachlichen Ausdruck gut zu beobachten. Die Interviewer hören teilnehmend und aufmerksam zu, nehmen Stichworte und Notizen auf.

Nach Ende der beiden Interviews gehen die zurückkehrenden Interviewpartner enger nebeneinander, lachen und sprechen noch intensiv miteinander, sind fröhlich, während sie den Raum betreten. Sie setzen sich nebeneinander und schauen sich mit veränderten, offenen Gesichtern in der Runde um, um herauszufinden, wie es wohl den anderen

ergangen ist.

Die anschließende kurze Zurufabfrage "welche guten Erfahrungen habt ihr im Interview gemacht?" bringt folgende Stichworte auf das Chart: - spannend, - offen, - es geht in erster Linie um Menschen, nicht um Sachprobleme, - man merkt die eigene Eingliederung, -sehr positiv, - Wertschätzung der eigenen Person, - zukunftsorientiert, - umdenken, - Bewusstseinssteigerung gegenüber positiven Punkten, - Positives überträgt sich schnell, - das Gefühl zu haben, zu wissen was man zur Verbesserung tun müsste, - Bestätigung, so falsch liege ich nicht, - important, - motivierend.

Mit jedem neuen Stichwort, welches noch kurz erläutert wird, steigt bei den Teilnehmern das freudige Überraschen. Zuerst ungläubig und dann mit immer mehr Freude und am Ende sogar Ausgelassenheit bemerken die Frauen und Männer die Ähnlichkeit in ihren positiven Erfahrungen und die Bereicherung dort, wo Unterschiedlichkeit erkannt wird.

Bei den sehr kurzen Beiträgen gibt es intensive Blickkontakte zwischen den Sprechern und den Zuhörern in der Runde. Die Teilnehmer beginnen mit einem ersten Nachfragen, sich noch mehr Klarheit über die Erfahrungen zu holen, die die anderen Interviewpaare gemacht haben. Das Nachfragen scheint leicht zu gehen, ebenso das Berichten von den gemeinsamen, zum Teil auch sehr persönlichen Erfahrungen.

Ein grosser Schritt zu einer guten Geschichte.

Szene 4: Der Austausch der Interviewergebnisse

Die nächste Aufgabe war, in Kleingruppen den anderen Gruppenmitgliedern den eigenen Interviewpartner anhand der Interviewergebnisse vorzustellen. Dabei wurden von der Kleingruppe aus den "wichtigsten Einzelbeiträgen" Zusammenfassungen zu den einzelnen Punkten des Interviews erstellt: "High Points", "Valuing", "Life-giving factors" and "Positive Images of the Future".

Wichtig hierbei war zunächst, dass die Sprecher wirklich die wichtigsten Punkte "ihrer Partner" vorstellten und dabei die Person ihres Partners in den Vordergrund stellten. Auf diese Weise wurde jedes Individuum in der Gruppe als solches erkannt und die positiven Beispiele und guten Erfahrungen waren ganz eindeutig mit einer bestimmten Person verknüpft.

Erst in der anschließenden Zusammenfassung wurden die einzelnen Beispiele auf ein Gruppenresultat kondensiert. Zu diesem Zeitpunkt war aber das Grounding zwischen dem Gruppenresultat und dem Erfahrungs-Beispiel des einzelnen Menschen/Teilnehmers schon vollzogen und im Bewusstsein der Gruppe verankert.

Die inhaltlichen, vor allem aber die emotionalen Effekte dieses Prozesses werden durch die anschliessende kurze Vorstellung der Gruppenzusammenfassung im Plenum noch unterstützt: die Frauen und Männer hören sich aufmerksam und interessiert zu. Vom bitteren Zynismus bleibt noch ein kleiner Rest von sanfter Ironie. Die Distanz zu sich selbst, den Anderen und zum Thema weicht innerhalb dieser ersten drei Stunden zugunsten einer grossen Aufgeschlossenheit und offenen Haltung. Die professionelle Kälte macht einer annehmenden und wertschätzenden Stimmung gegenüber dem Anderen und seinen guten Erfahrungen Platz. Isoliertheit und Mutlosigkeit werden ersetzt durch das deutliche Gefühl der gegenseitigen Verbundenheit und der Gemeinsamkeit in begründeter Hoffnung. Offen und engagiert wird die Lust gezeigt, es dieses Mal zusammen anzugehen und eine wichtige Veränderung für die gesamte SWISS COMPANY anzustoßen.

Diese Stimmung hält sich im weiteren Verlauf des Workshops. Es werden Leitbilder erarbeitet. Gute Leitbilder. Und deren Umsetzung wird geplant.

Szene 5: Der Vorhang?

Eine gute Geschichte. Die weitergeht.

Die Gruppe hat sich anschließend zu Nachbearbeitung getroffen. Alle sind da.

Keiner hatte das erwartet. Die Gruppe schlägt dem Entscheider vor, den gleichen Prozess der Leitbildentwicklung noch einmal durchzuführen. Das nächste Mal aber mit 300 Mitarbeitern. Der Prozess sei es wert.
Der Ball liegt jetzt beim Entscheider. Trust the process.

Nach dem Stück aus der Sicht des Beraters

Die dramatischste Entwicklung in diesem Stück war die enorme Verbesserung der Beziehung zwischen den Teilnehmern. Diese Verbesserung hat den Arbeitsprozess in der beobachteten Qualität überhaupt erst möglich gemacht und danach dafür gesorgt, dass die Idee der Ausweitung und Beteiligung vieler Mitarbeiter bei der Leitbildentwicklung von der ganzen Gruppe getragen und unterstützt wurde.

Wie ist eine so wesentliche Veränderung in der Beziehung der Teilnehmer durch den Einsatz von AI erklärbar? In der 2. Szene wird scheinbar durch die Vorstellung der theoretisch fundierten Grundgedanken von AI auch für eine wissenschaftlich gebildete und fast berufsmäßig skeptische Zielgruppe die "sozial akzeptable Erlaubnis" vermittelt, sich auch einmal positiv mit ihrer ganzen Situation auseinander zu setzen. Dies löst zweifellos die angespannte Erwartungshaltung auf und schafft konstruktive Neugier.

Der Turning Point in Szene 3 wird durch das Interview erreicht. Dessen enorme positive Wirkung ist überwiegend durch den positiven zwischenmenschlichen Prozess zu erklären, der in dieser konkreten Situation zwischen den beiden Partnern entsteht.

Wie kommt es zu dieser Wirkung? Durch die Einleitung des Interviews selbst kann eine neugierige Grundhaltung vermittelt werden. Diese erwartende und annehmende Haltung des appreciative Interviews fördert (im Gegensatz zu den oft insistierenden und negativen Interviews herkömmlicher Mitarbeiterbefragungen) die Auskunftsbereitschaft des Befragten. Durch die Fragerichtung der AI-Interviews wird dann der Befragte gezielt zu konkreten positiven, energiereichen und angenehme Erfahrungen in seinem Leben oder seiner Karriere befragt. Dadurch wird seine Introspektion und die Erinnerung an die guten und sogar besseren Erlebnisse geweckt. Diese "positiven Erlebnisse" sind in gleicher Weise "wahr", wie die "Probleme" "wahr" sind, die durch die herkömmliche Problemanalyse betrachtet werden. Sie sind jedoch die andere Seite der Medaille, welche sich für den Befragten allerdings viel leichter erzählen lässt.

Durch die Leichtigkeit und den Spass des Befragten verstärkt sich beim Interviewer die wertschätzende, annehmende Haltung fasst von selbst. Der Interviewer sieht sich nicht mehr gezwungen, kritisch nach Problemen bohren zu müssen. Im Gegenteil "darf" er nach den Dingen fragen, die funktionieren, die Erfolg haben, die Spass vermitteln, die Freude machen. Der Befragte spürt dadurch das Interesse des Interviewers an seiner Person, er sieht die erwartungsvolle Haltung und fühlt sich in seiner eigenen Offenheit bestärkt. Die Erfahrungen, die er mitteilt, sieht er von seinem Interviewer wertgeschätzt und gewürdigt. Er sieht sich durch die annehmende Haltung des Interviewers eingeladen (und nicht genötigt), diese Erfahrungen mitzuteilen.

Die anschließende kurze Abfrage im Plenum und das wertschätzende Aufnehmen der Interview-Erfahrungen schafft bei den Teilnehmern zum ersten Mal das Erlebnis einer positiven Verbundenheit zu allen anderen Teilnehmern des Workshops. Dieser Effekt ist äußerst wichtig dafür, dass die Teilnehmer langsam immer mehr Vertrauen in die Gesamtgruppe gewinnen und sich im weiteren Verlauf der Veranstaltung immer öfter trauen, sich auch in der großen Gruppe ohne Angst zu Wort zu melden.

Der Austausch der Interviewergebnisse in der kleineren Gruppe schafft drei Dinge:

1. die wertschätzende Vorstellung der Ergebnisse durch den Partner schafft eine noch bessere Verbindung zwischen diesen beiden
2. die Präsentation konkreter guter Erfahrungen von eines in der Gruppen anwesenden Menschen erhöht wesentlich die Validität, die Glaubwürdigkeit und damit die Bedeutung der gesammelten Daten. Es sind "echte", glaubhafte Daten, gegründet auf die Erfahrungen "echter" Menschen!
3. die wertschätzende Aufnahme und Weiterverarbeitung der persönlichen Erfahrungen sowie die Entdeckung von Gemeinsamkeit oder dem wertschätzenden Umgang mit

Unterschieden schafft eine gute Verbindung und Beziehung zwischen den Mitgliedern der Kleingruppen. Das Gleiche geschieht bei der gesamten Gruppe, wenn die Zusammenfassungen dort präsentiert werden.

In ihrer Kombination erreichen die Prozesse der wertschätzenden Befragung und Weiterverarbeitung von Informationen, dass sich in diesem Beispiel in kurzer Zeit die Arbeitsbeziehung der gesamten Gruppe in gravierender Weise verbessert. Dies setzt sowohl für die Zeit des Workshops als auch darüber hinaus enorme konstruktive Energie frei für die Revision des Projektmanagements der SWISS COMPANY.

Dream, gemalt in Öl

Die Bühne und das Stück

In der nordafrikanischen Wüste bohrt die Tochtergesellschaft im Auftrag der deutschen Mutter OIL-CO nach Erdöl. Das Unternehmen in der Wüste prosperiert und expandiert (in drei Jahren von 20 auf aktuell ca. 250 Mitarbeiter). Die Mutter in Deutschland dagegen muss die Produktion wegen Unwirtschaftlichkeit fast auf Null herunterfahren und Arbeitsplätze abbauen.

Die deutsche Mutter entscheidet sich dafür, eine internationale Strategie einzuschlagen. Eine Auswirkung ist, dass für die Produktionsstätte in der Wüste international erfahrenes Topmanagement aus Canada, Schottland und Amerika eingekauft wird. Die Deutschen, die bisher vor Ort die Leitung hatten, kommen in die 2. Führungslinie.

Die Business language war bis jetzt Deutsch, sie wird offiziell Englisch.

Die Mutter kann den Ingenieuren und Meistern in Deutschland keine Perspektive, keinen Arbeitsplatz bieten. Aber sie kann ihnen ein finanziell lukratives Angebot in der Wüste anbieten. Sie sollen die steigende Fördermenge ermöglichen. Außerdem sollen sie die vermehrt eingestellten einheimischen Arbeitskräfte integrieren und für verantwortungsvolle Aufgaben entwickeln. Die meisten der Deutschen nehmen das Angebot an. Unwillig. Der erste Auftrag für den Berater war, ein Mentorship Programm für die deutschen Ingenieure und Meister durchzuführen. Diese 5 Workshops wurden noch ohne AI-Instrumente durchgeführt. Die Teilnehmer äusserten sich in außergewöhnlich scharfer Form und waren mit ihrer Arbeits- und oft auch persönlichen Lebenssituation extrem unzufrieden. Sie sahen in der großen Mehrzahl für sich keinerlei Einflussmöglichkeit, die Situation selbst in die Hand zu nehmen und zu verbessern. Dazu erzählten sie hunderte (!) von Misserfolgsgeschichten, die sie erlebt oder beobachtet hatten und die sie in ihrer frustrierten und resignativen Haltung bestärkten.

Schnell wurde klar, dass der Mentorship-Auftrag nur einen Teil der Situation abdeckte. Der Auftrag wurde erweitert und das Stück lautet nun: "Einführung eines Management Development Systems für die Förderanlage in Nordafrika".

Die folgende Beschreibung bezieht sich auf einen 2tägigen Workshop mit dem Top Management der Anlage, in welchem die Situation geklärt und die Rahmenbedingungen für und Anforderungen an das Management Development Program formuliert werden sollten.

Die Akteure ...

Akteure sind die 9 Mitglieder des Top Managements, bestehend aus Canadianern, US-Amerikanern und einem Deutschen, Briten, der externe Berater.

... und ihre Wahrnehmung. Szene 1

Der Workshop startet mit einer kurzen Einführung in den Verlauf des Workshops. Erwähnenswert ist, dass es hier noch keine Einführung und Erläuterung zu AI gegeben

wurde. Vielmehr machen die Teilnehmer zu Beginn eine Analyse der zukünftigen Herausforderungen an das "Gesamtunternehmen", "wichtige Teams" und "einzelne Mitarbeiter". Diese Analyse macht zum ersten Mal gemeinsam für alle deutlich, wie gravierend die kommenden Veränderungen jeden Bereich des Unternehmens berühren werden.

Es herrscht bei den Teilnehmern jedoch eine sehr ähnliche Stimmung vor, wie sie ihre Mitarbeiter gezeigt hatten. Sie fühlen sich in überlebens-wichtigen Belangen durch die Konzernzentrale OIL-CO in Deutschland gegängelt und in ihrem Handlungsspielraum extrem eingeschränkt. So ist z.B. die Entscheidungskompetenz des General Managers auf 50000.- USD limitiert, ein lächerlich kleiner Betrag, wenn man bedenkt, was z.B. ein einziger Bohrkopf kostet.

In wichtigen Fragen muss entweder eine anstehende Entscheidung mit der Konzern-zentrale abgesprochen werden oder die Entscheidung wird von der Zentrale direkt getroffen. Es werden zum Beispiel sämtliche Personalentscheidungen mit Ausnahme der Auswahl des einheimischen Wachpersonals in Deutschland getroffen.

Einem extern durchgeführten Workshop, wo sich die Gruppe des Top Managements einmal außerhalb des Büros treffen konnte, um über die Situation des Unternehmens und die Gestaltung der Zukunft zu unterhalten, wurde bisher von der Zentrale die finanziellen Mittel verweigert. Der jetzt durchgeführte Workshop ist deshalb die erste Sitzung der Teilnehmer in dieser Besetzung (!) und wird ohne Kenntnis der Zentrale durchgeführt (!).

Die Teilnehmer erzählen zu Beginn unzählige Geschichten dieser Art. Deutlich wird auch bei ihnen die resignierte, frustrierte Haltung und die "gelernte Hilflosigkeit": Fast jede aufkeimende Idee zum Umgang mit den Herausforderungen wird einer extrem detaillierten Schilderung mehrerer vergangener Misserfolgsbeispiele "beantwortet".

Es entsteht das Bild einer Gruppe von Männern, die gefangen sind in der Abhängigkeit "von oben" und dem Eindruck ihrer eigenen, durch den Blick in die Vergangenheit genährten Ohnmacht, die Zukunft nicht positiv beeinflussen zu können. Ergänzt wird das Bild jedoch durch das Engagement, welches die Männer für OIL-CO bringen und welches sie dazu geführt hat, den Workshop zur Verbesserung der Situation trotz der schwierigen Rahmenbedingungen durchzuführen. In der Gruppe ist noch eine Menge Energie zu spüren. Gerade der richtige Anfang für eine gute Story.

Szene 2: Discovery of the good and the better

Nach dieser ersten Betrachtung der zukünftigen Herausforderungen (und vergangener Hindernisse) führen die Teilnehmer die AI-Interviews durch. In der Einführung der Interviews weist der Berater deutlich darauf hin, dass es bei der Beantwortung der Fragen völlig in Ordnung und sogar hilfreich sein kann, sich auf ausführliches und genaues Beschreiben von Beispielen einzulassen. Es sei nur wichtig, dass der Befragte und der Interviewer darauf achten, dass es ab jetzt konsequent um die Suche nach guten Beispielen ginge. Die Interviews werden gegenseitig durchgeführt. Jedes Interview dauert eine Stunde und 30 Minuten.

Die Männer kommen aus den Interviews zurück in einer überraschten und aufgeregten Stimmung. Die kurze Zusammenfassung von den Erlebnissen während des Interviews machte deutlich, dass es eine hohe Ähnlichkeit dazu gibt, wie positiv die Inquiry erlebt wurde.

Weil einige Teilnehmer Fragen stellen zum Ablauf und der eindeutig positiven Fragerichtung des Interviews, gibt der Berater im Anschluss eine kurze Einführung in die Grundlagen von AI. Die Informationen kommen genau zum richtigen Zeitpunkt, denn sie macht für die Teilnehmer plötzlich verständlich, weshalb sie (verglichen mit der vorangegangenen Analysephase) in den Interviews eine so deutlich andere Stimmung erlebten. Diese Stimmung kontrastiert vor allem deutlich die Gesprächsmuster, welche die Teilnehmer schon selbst als nicht hilfreich und extrem energie-raubend erkannt hatten.

Für die folgende Vorstellung der Interviewergebnisse und Zusammenfassung der wichtigsten

Inhalte im Plenum kommt die Erkenntnis bisheriger Verhaltensmuster gerade recht. Die Diskussion verändert sich sehr stark. Die Beiträge gewinnen an Leichtigkeit und Humor, von dem "Drama" der ersten Stunden ist bei der Zusammenfassung der Interviews nichts zu spüren. Obwohl es in den High Points (zu personal development) eine deutliche Unterschiedlichkeit zwischen den Teilnehmern gibt, wird nicht in nutzlosen Details gestochert. Die Beiträge werden hinterfragt, verstanden und angenommen. Besonders wichtig ist in dieser Phase, dass der einzige deutsche Teilnehmer, der auch am längsten in der OIL-CO arbeitet, plötzlich eine Vielzahl konkreter Erfahrungen über gute Entwicklungsprozesse und unabhängiges Handeln in der Vergangenheit beisteuern kann. Beim "Valuing", in welchem auch die wertvollen Punkte zu OIL-CO genannt werden, gibt es eine bemerkenswert hohe Übereinstimmung sowohl in der Qualität als auch der großen Anzahl positiver Sichtweisen. Die Teilnehmer sind überrascht und nachdenklich so sehen wir unsere Firma also auch?? Diese Tendenz nimmt noch zu bei den Zusammenfassungen von "Core Factors" und "Macro Trends":

Speziell beim letzten Punkt gibt es wieder eine hohe Übereinstimmung der positiven Einschätzungen von gegenwärtigen Trends. Die meisten Teilnehmer haben eine ähnliche Wahrnehmung von bestimmten Entwicklungen und verschiedene oder sogar die gleichen konkreten Erfahrungen, die ihre Einschätzung untermauern. In dieser Phase war wichtig, die Gruppe von jedem Zeitdruck zu entlasten. Sie brauchte und nutzte die Zeit, um die Erfahrungen und Einschätzungen auszutauschen und sich klare Bilder davon zu machen. Die guten Geschichten bekommen richtig Kraft.

Szene 3: Der Traum. Vom Möglichen.

Der nächste Schritt ist spannend: welche positiven Bilder hat die Gruppe von der Zukunft der OIL-CO? Gelingt der Switch, heraus aus der Misserfolgsfocussierung hinein in starke, positive Images of the Future?

Bei der Zusammenfassung der positive Images of the Future kommt es zu intensiven Diskussionen. Und es ist, als ob sich auf der Theaterbühne ein verändertes Stück in Szene setzt, dessen Titel nun lautet: "Streit der Hoffnung gegen die Resignation". Allein das wäre schon ein Riesenerfolg, hätte das Stück am Morgen doch noch "Hoffnungslosigkeit - Monolog in 9 Stimmen" genannt werden können. Eine Transformation hat es in jedem Fall gegeben. Ganz deutlich hat eine neue Figur die Hoffnung vom Möglichen - die Bühne betreten: Jeder der Anwesenden präsentiert eine hoffnungsvolle Idee von der Zukunft von OIL-CO, der Text, der jetzt gesprochen wird, ist ein ganz anderer als noch heute Morgen. Am Morgen stand jede konstruktive Idee sofort in einem eisigen Ring aus "Killer-Beispielen" und resignativer Vergangenheitswahrnehmung, in dem jede Idee sofort zu Eis erstarrt war und durch eine beiläufige Geste in ihre Einzelteile pulverisiert wurde. Das Verhältnis "Hoffnung" und "Resignation" war 1 zu 10. Und jetzt ist es, als ob die Hoffnung auf das Mögliche nicht allein auf die Bühne getreten ist, als ob sie noch Begleiter und Helfer dabei hätte, die Beispiele von den wahren und guten Erfahrungen aus der Discovery- Phase.

Und ohne jetzt im theatralischen Modus zu ersaufen allein auf der sprachlichen Ebene war eine deutliche Veränderung rein quantitativ zu erkennen zwar gab es noch immer bedenkliche Beiträge, die auf die negativen Erfahrungen verwiesen, aber jedem dieser Beiträge wurden von mehreren Seiten sofort eine oder meist mehrere positive Erfahrungen und Erfolgsbeispiele entgegnet. Und das nicht mit lautem Theaterdonner, sondern eher ruhig, sicher und souverän daherkommend ein faszinierendes Schauspiel. Das Verhältnis hatte sich komplett umgekehrt, einer negativen Erfahrung standen eine gute Erfahrung aus der Vergangenheit und eine Hoffnung für die Zukunft gegenüber. Dabei war es gerade nicht in eine euphorisch-rosarote Illusion umgekippt, sondern zu einer hoffnungsvoll-nüchternen, um Realismus bemühten Klärung in der Gruppe geworden. Es ging um den Traum vom Möglichen.

Inhaltlich wurden im "Dream" vor allem folgende Punkte thematisiert:

- neues Selbstverständnis der Nordafrika Anlage
- deutliche Klärung von Verantwortung, Kompetenzen und Aufgabe in Bezug zum Hauptquartier in Deutschland
- neue Informations-, Koordinations- und Abstimmungsverfahren zwischen Tochter und Hauptquartier
- Verbesserung der Entwicklungsmöglichkeiten und der Qualifikation der Mitarbeiter
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Verbesserung der Koordination zu den local authorities des Gastgeberlandes

Szene 4: Das Design

Im Design ging es vor allem um die Operationalisierung der oben genannten Punkte, eine sorgsame und umfangreiche Arbeit. Zwei Schwerpunkte wurden hier gesetzt: 1. die konkrete Gestaltung des Feedback- und Abstimmungsprozesses mit der Konzern-zentrale, in dessen Verlauf die größere Eigenständigkeit und Unabhängigkeit von der Zentrale erreicht werden soll, 2. die Entwicklung eines speziell zugeschnittenen Management Development Systems (für welches noch im Workshop die relevanten Funktionen und deren Anforderungen formuliert wurden). In beiden Themengebieten setzen die Teilnehmer auch nach dem Workshop ihre Arbeit fort.

Es gibt sicher viele Faktoren, die den Erfolg des Prozesses beeinflussen, der Name "Destiny" charakterisiert in diesem Fall die nächste Phase besonders passend. Was aber wirklich Anlass zur Hoffnung gibt, ist nicht nur, dass hoffnungsvolle Bilder des Möglichen vorgestellt wurden, sondern dass diese Bilder von Menschen vorgestellt wurden, die selbst wieder hoffnungsvoll waren. Es wirkte, als ob jeder Einzelne der Interpreten ein neues Repertoire zu seiner üblichen Rollenausstattung hinzu bekommen hätte. Und gerade hier scheint zu stimmen "Es sind nicht die Dinge, die uns entmutigen, es ist unsere Sicht der Dinge".

Eine Geschichte wachsender Hoffnung eine gute Geschichte.

Nach dem Stück aus der Sicht des Beraters

Die Analyse aus Szene 1 ergibt normalerweise inhaltliche Information zur aktuellen Lage und der wahrscheinlichen Zukunft eines Unternehmens. Im vorliegenden Beispiel setzte sie jedoch schon allein bei der Schilderung der möglichen zukünftigen Einflüsse und Herausforderungen eine solche negative Energie frei, dass dem Berater wieder sehr deutlich vor Augen geführt wurde, dass es keine "neutralen Fragen" gibt.

Immerhin hatte die Analyse hier doch noch einen guten Effekt: sie ermöglichte einen hervorragenden Einblick in die Wirklichkeitswahrnehmung der Gruppe. Im vorliegenden Fall wurden dem außenstehenden Berater, mit der Zeit aber vor allem der Gruppe selbst, ihre bisher dominierenden Sprachmuster und Interpretationsmuster deutlich. Die ausführliche und im Diskussionsverlauf zunächst zeitraubende Schilderung von Misserfolgsbeispielen und die starke negative Interpretation der Vergangenheit wurde der Gruppe bald selbst klar. Ein Teilnehmer nach dem anderen erkannte auf einer Metaebene das Muster und die damit verbundene Energieverschwendung. Diese Mustererkennung war für den weiteren Verlauf des Workshops wichtig und in mancher Situation hilfreich, vor allem um die Wirkung alternativer

Diskussions- und Interpretationsmuster besser zu kontrastieren. Die Frage bleibt in diesem Fall offen, wie eine Mustererkennung möglich ist, ohne ein solches Maß an negativer Stimmung in Kauf zu nehmen.

Szene 2 und Szene 3

Zu Beginn des Workshops war die Diskussion eindeutig negativ dominiert, die Misserfolgsbeispiele, negative Erfahrungen und die resignierte Stimmung haben klar überwogen. Ab der Dream-Phase waren sowohl die "Inneren Dialoge" des jeweiligen

Teilnehmers (zumindest die geäußerten) und die Diskussion im Plenum im Schwergewicht eindeutig positiv.

Der Dialog zwischen den Teilnehmern scheint ab diesem Zeitpunkt meistens zugunsten der positiven Argumentationskette auszugehen. Aus der Betrachtung des Prozesses heraus ist mein Eindruck, dass hierfür vor allem die sorgsame und ausführliche Discovery Phase verantwortlich war. Es entstanden in dieser Phase langsam, aber umso klarer konkrete Bilder von Ereignissen und guten Erfahrungen, welche das bisherige Bild vom Unternehmen eindeutig relativierten und einen neuen und starken Kontrast hinzu setzten. Dieses fast greifbare "Gegen-Modell" hat in der Dream Phase enorm geholfen, in einem "konstruktiven Modus" zu bleiben, statt in die gewohnheitsmässige Resignation zu verfallen.

In den meisten Fällen reichte es dabei aus, die verwendeten Sprachmuster (Erfolgsbeispiele/Misserfolgs-beispiele) auf einer Metaebene anzusprechen und nach ihrer aktuellen Wirkung im "Hier und Jetzt" der laufenden Diskussion zu fragen. Die Teilnehmer merkten dann schnell, ob die Form der Diskussion funktional oder dysfunktional war.

Die Dauer eines Workshops mit dieser Zielsetzung sollte in jedem Fall mindestens 2,5 Tage betragen, um diese gravierenden Veränderungen von Einstellungen, Verhaltens- und Interpretationsmustern durch behutsame Prozesse zu ermöglichen und anschließend in einem Mindestmass zu stabilisieren.

Design, Klarheit nach dem Nebel

Die Bühne ...

Einem der grössten Dienstleister in der europäischen Flugsicherheitsbranche steht nach der Umwandlung vom Staatsbetrieb zum Privatunternehmen eine weitere Herausforderung bevor: Die Bewahrung im internationalen Wettbewerb, in der zunehmend die Fluglinien als Käufer die Märkte bestimmen, alte Monopolstrukturen sich auflösen.

Der Veränderung äusserer Strukturen führt innerhalb des Unternehmens zu einer grossen Reorganisation. In deren Zuge werden auch zwei grosse regionale Flugüberwachungscentren zu einer grossen nationalen Zentrale zusammengelegt. Die "Fusion" der beiden Zentren mit ihren ca. 1700 hochspezialisierten Mitarbeitern wird auch im Hinblick auf die unterschiedliche Unternehmenskultur sorgsam vorbereitet, die Verschmelzung der beiden Einheiten soll reibungslos verlaufen. Höchste Priorität hat die Sicherheit, die 100prozentige Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter muss auch während der Übergangsphase gewährleistet sein. Formaler Beginn des Prozesses ist in einem halben Jahr, 2 Jahre später soll sie physisch beendet sein.

... das Stück und die Akteure

Die 20 obersten Führungskräfte beider Unternehmensteile sollen in einem zweitägigen Workshop den Vereinigungsprozess starten, die beiden unterschiedlichen Kulturen füreinander reif machen. Es soll eine klare und starke Idee darüber entstehen, welche Identität (mehr im Sinne Mission als schon konkrete Aufgabe) das neue System hat; es sollen Rahmenbedingungen formuliert werden, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit während und nach der Integration erforderlich sind.

Die Akteure sind nach Einschätzung des Beraters eine höchst interessante Gruppe. Technisch hoch spezialisiert, haben sie eine extrem schnelle Auffassungsgabe für Situationen und leiten aus der jeweiligen Qualität der Situation in einer von mir noch nie gesehenen Geschwindigkeit die Anforderungen und erforderlichen Reaktionen ab. Dabei scheinen Gefühle in genau dem Maß zugelassen zu werden, als sie erforderlich sind, um

sich über die Qualität der Situation ein hinreichendes Bild zu machen. Hat die dadurch ausgelöste Reaktion den gewünschten Effekt, steuern sich die Teilnehmer sofort aus der Emotion heraus, um sich der nächsten Situation zuzuwenden.

Diese Selbststeuerungskompetenz der Teilnehmer hatte für die Interventionen des Beraters die Konsequenz, dass nicht viele Worte gemacht werden mussten, um Sachverhalte oder nächste Schritte zu erklären. Es genügte vielmehr, in ganz reduzierter Weise sparsame "Fährten" zu legen, Denkanstöße zu geben und die Gruppe ansonsten ganz ihrer ausgeprägten Selbststeuerung zu überlassen.

Szene 1, Einstieg und Interview

Der Einstieg erfolgte in drei Phasen

- Begrüssung durch den Auftraggeber mit Betonung des Anlasses und der Ziele der Veranstaltung
- Übergabe an den externen Berater zur kurzen inhaltlichen Hinführung unter Verwendung bildhafter Sprache und einer zielgruppennahen Metapher
- AI-Interview, durchgeführt zwischen den Teilnehmern

Eine Wirkung des Interviews war, dass selbst Teilnehmer, die schon bei der Einführung sagten, "in 14 Jahren Zugehörigkeit zum Unternehmen habe ich noch keinen Moment erlebt, in dem mich besonders engagiert und lebendig gefühlt habe", sich durch die engagierte und einführende Fragehaltung ihrer Kollegen z.B. an berufliche Höhepunkte erinnern konnten. Spürbar war ausserdem eine deutliche Annäherung der Interviewpartner aneinander, die Distanz zwischen den Menschen, die sich bisher nur vom Telefon her kannten, nahm deutlich ab.

Die Vorstellung des interviewten Partners in einer 8er Gruppe und die gemeinsame Erarbeitung von Antwortmustern in der Gruppe brachte bei der anschließenden Vorstellung im Plenum eine für alle Beteiligten überraschend hohe Ähnlichkeit der Antworten über alle gestellten Fragen hinweg zu tage:

So gehörten z.B. die erlebte "reibungslose Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen", "uneingeschränkt positives Feedback nach kritischen gemeisterten Situationen" und die "Wahrnehmung von eigener Handlungs- und Einflussmöglichkeit" zu den bereichsübergreifenden Highpoint-Erfahrungen (Frage 1). Bei der Frage nach erfolgreich umgesetzten Veränderungen war die vor mehreren Jahren erfolgte Privatisierung bei allen Teilnehmern in uneingeschränkt guter Erinnerung, ermöglicht durch die damals "gemeinsame Aufbruchstimmung" und die "von allen getragene Veränderung" (Frage 3). Starke bleibende Eindrücke hatten bei den Teilnehmern auch die "hervorragende erfolgreiche Zusammenarbeit in Notsituationen" hinterlassen (Frage 4). Die Betrachtung dieser positiven Elemente der gemeinsamen Wirklichkeit wird in der AI der ersten Phase des Vorgehens, dem DISCOVERY zugeordnet und dient der Entdeckung "of the true, the good and the better". Bei den Teilnehmer bewirkte die Entdeckung dieser nicht erwarteten und unvermutet entdeckten Gemeinsamkeiten, dass schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Workshop (nach ca. 3 Stunden) die Fremdheit und anfänglichen Barrieren behutsam und auf anerkennende Art durch das Erkennen einer gemeinsamen beruflichen Identität (über regionale Unterschiedlichkeiten hinweg) ersetzt wurden.

Szene 2 Dream the sky without limits

Der Ausbau der ebenfalls schon im Interview angelegten 2. Phase des "Dreaming" erfolgte anschliessend: Aus den gemeinsamen Antwortmustern zu den "Wünschen und Zielen zum Unternehmen" wurde wieder in 8er Gruppen erarbeitet, welche Topics, Elemente, und Ziele in Zukunft die Weiterentwicklung des Unternehmens leiten sollten. Im vorliegende Fall entwickelten sich an der Frage intensive, gehaltvolle Diskussionen, die geprägt war von intensivem Zuhören, neugierigem

Hinterfragen, akzeptierendem Erforschen von Unterschieden und Gemeinsamkeiten,

herausfiltern von Essenz.

Der erste Tag endete inhaltlich mit der Formulierung von drei Topics (auf Wunsch der Teilnehmer im Plenum, ohne Moderation durch Berater) die, rational erkennbar und emotional fühlbar, für die Teilnehmer deutlichen Gehalt haben: Unter den Stichworten "Gewährleistung 100prozentige Sicherheit", "Unternehmenskultur" und "neues Selbstbewusstsein" sollte am nächsten Tag weitergearbeitet werden.

Szene 3- Design - Stairway to earth

In einem 2,5 stündigen Spaziergang, bei dem alle 20 Minuten die Partner gewechselt wurden, diskutierten die Teilnehmer jedes der am Vortag erarbeiteten Topics. Die über die Nacht gelegte "Fährte" des weiteren Vorgehens im Sinne der Verdichtung des Dreams auf konkrete Aktionen zur Umsetzung hatte offenbar ihre Wirkung getan. Die zweier Gespräche waren höchst intensiv und gehaltvoll. Auch wurden durch die Partnerwechsel die Ideen ausgetauscht und mehrfach gecheckt, gefiltert, kondensiert. Ideen, Einschätzungen, Vorschläge, Aktionen und Massnahmen wurden erörtert.

All diese Punkte sind in einer anschliessenden 30 minütigen (!) Kleingruppenarbeit konkret nieder-gelegt und in einer gleich langen Plenumssequenz diskutiert, gebündelt und für die Gesamtgruppe als verbindlich akzeptiert worden. Inhaltlich wurden das weitere Vorgehen besprochen zu folgenden Punkten

- der weitere Koordinations- und Informationsprozess zwischen den Bereichen,
- Austauschprogramme für das gegenseitige Kennenlernen der 1400 Mitarbeiter
- Qualifikationsprogramme für die unterschiedlichen EDV-Systeme
- zukünftiges Vorgehen zur Klärung von Verantwortungen, Kompetenzen, Rollen und Aufgaben im Zusammenhang mit der Fusion

Auf der Basis der entdeckten gemeinsamen Professionalität und der schnell gewachsenen überregionalen Identität wurden Verantwortungen und Zuständigkeiten für die Umsetzung der Massnahmen im Plenum verteilt und übernommen.

Diese einstündige Zusammenfassung lief hochkonzentriert und wertschätzend ab, die Aufgabenverteilung wurde unter gutmütigem Spott und wohlwollendem Humor vorgenommen.

Szene 4 die Zeremonie

Den Abschluss des Workshops bildete eine durch die Gruppe selbst entworfene und gestaltete "Vereinigungszeremonie", die authentisch und in schöner, lässiger Weise alle Energien der beiden Tage auf den Punkt brachte.

Nach dem Stück aus der Sicht des Beraters

Vor einem Jahr wäre ich als Berater in bestem Wissen noch mit der Frage in den Workshop gestartet "Welche Chancen bringt die Fusion für ihr Unternehmen, welche Risiken/Probleme sehen Sie in Zusammenhang mit der Fusion?". Allein diese "neutrale" Fragestellung hätte dermassen viel negative Energie generiert, dass im Anschluss viel Zeit damit zugebracht worden wäre, sie wieder "abzubauen" und positive Energie zu entwickeln.

In dieser Beratung ist für mich in besonderer Weise deutlich geworden, wie die von Appreciative Inquiry von Anfang an eingeschlagene wertschätzende und konstruktive Richtung ihre Wirkung tut. Von Beginn an richten sich die Kräfte auf das Entwickeln von Lösungen, dabei kommt es zu positiven Wechselwirkung und einem sich verstärkenden "Engelskreis" gegenseitiger Wertschätzung.

Für mich als Berater war dabei wichtig zu verstehen, dass es sich dabei nicht um glückseligen, naiven "Happytalk" handelt, sondern um einen wichtigen Perspektivenwechsel. Es geht um die Betrachtung einer gegebenen Situation aus der anderen, konstruktiven und positiven Sicht.

Und dabei werden die gleichen rationalen und kognitiven Fähigkeiten wie bei der herkömmlichen Problemanalyse genutzt, nur dass die freigesetzte emotionale Energie eine

vollkommen andere ist.

In einer Tradition der Problemfindung und Analyse wissenschaftlich ausgebildet und geprägt durch die Erfahrungen langer Jahre in der willig bemühten, aber leider problem-orientierten Beratung sind die ersten Begegnungen mit dem wertschätzenden Ansatz der AI eine wirklich ermutigende Überraschung. Mit inhaltlichem Tiefgang und unter Berücksichtigung der verschiedenen Realitäten kann das Klientensystem hier auf eine wertschätzende und unangestrenzte Art an seinem Besten in der Vergangenheit, der Gegenwart und seiner Zukunft arbeiten. Und das in einer Qualität, Leichtigkeit und Geschwindigkeit, die den Berater staunen lässt.

Zurück bleibt beim Betrachter die (noch ein bisschen) ungläubige, aber hoffnungsvolle Frage: Das kann ja wohl nicht so einfach sein??!!