

# Lust auf Veränderung? Appreciative Inquiry (AI) als innovatives Format zur Gestaltung von Beratungs- und Veränderungsprozessen

Karin Schmalriede, Karin Robben

**Zitiervorschlag:** Karin Schmalriede, Karin Robben (2019): Lust auf Veränderung? Appreciative Inquiry (AI) als innovatives Format zur Gestaltung von Beratungs- und Veränderungsprozessen. In: sozialraum.de (11) Ausgabe 1/2019.

URL: <https://www.sozialraum.de/lust-auf-veraenderung.php>, Datum des Zugriffs: 28.01.2020

In diesem Beitrag wird das Format der Appreciative Inquiry (AI) vor dem Hintergrund unserer eigenen langjährigen Praxis vorgestellt. Dafür beschreiben wir nach einer kurzen Einleitung die Entwicklung und erste Anwendungen des Ansatzes, überwiegend in den USA, und gehen dann auf die für uns besonders inspirierende Arbeit der New Yorker „Banana Kelly Community Improvement Association“ ein. Die charakteristischen Elemente des AI-Ansatzes – die Prozessphasen und zentralen Wirkungsprinzipien – erläutern wir in den darauffolgenden Abschnitten. Ein kurzes Resümee hebt noch einmal die typischen Unterschiede gegenüber konventionellen Beratungen hervor.

Wir setzen die Methode der AI – im Wortsinn etwa „wertschätzende Erkundung“ – vor allem für die Begleitung von Prozessen der Quartiers- und Organisationsentwicklung und Beratung von sozio-kulturellen und Bau-Projekten im Rahmen unserer Arbeit in der Lawaetz-Stiftung [\[1\]](#) in Hamburg ein. Die Lawaetz-Stiftung ist eine gemeinnützige Stiftung, die nach dem Leitmotiv der „Hilfe zur-Selbsthilfe“ in den 1980er Jahren gegründet wurde. Der Selbsthilfegedanke wurde zunächst anhand von Bauprojekten im Altbau und in der Beratung von Existenzgründungen umgesetzt. Darüber hinaus waren wir von Anfang auf der Suche nach einer Methode, die – auch ohne konkrete Selbsthilfeanlässe – das Selbstorganisationspotenzial von Menschen wirksam ansprechen kann. Angeregt von den Aktivitäten der Organisation „Banana Kelly Community Improvement Association“ aus der South Bronx (New York) arbeiten wir seit mehr als 20 Jahren in der eigenen Organisationsentwicklung und in der Beratung von Menschen und Organisationen mit dem Veranstaltungsformat [\[2\]](#) AI.

David Cooperrider und Diana Whitney (2005, VII) definieren diesen methodischen Ansatz folgendermaßen: „Appreciative Inquiry is a new model of change management, uniquely suited to the values, beliefs, and business challenges facing managers and leaders today. It is a process for largescale change management that can enable you to engage and inspire your highly diverse and dispersed workforce; to involve customers and other stakeholders in the future of your business; to discover and extend your business strengths and strategic advantages; and to balance outstanding financial returns with heightened societal contributions.“

Jeannie Cockell und Joan McArthur-Blair (2012, 13) beschreiben: „Appreciative Inquiry (AI) is an energizing approach for sparking positive change in people, groups, and organizations. It

focuses on what is working well (appreciative) by engaging people in asking questions and telling stories (inquiry). The shift in focus to the positive and what is working well generates energy within the group [3] or organization, allowing it to move more effectively toward its goals.“

Warum ist dies auch heute noch für uns aktuell? In Zeiten zunehmender, Individualisierung und digitaler Vernetzung werden von uns nahezu permanent Eigenständigkeit und Veränderungsbereitschaft zugleich erwartet. Es geht mehr als je zuvor darum, die persönlichen Ziele und die des Umfeldes bzw. der Organisation, in der man tätig ist, zu kennen und zu wissen, wie diese zu erreichen sind. Die Zielerreichung ist in der Regel ohne vielfältige Kooperationen nicht zu realisieren. Das Veranstaltungsformat AI kann beides verbinden: Einerseits versetzt es Menschen in die Lage, herausfordernde Ziele zu formulieren und dann die Umsetzung der Zielerreichung einschließlich der notwendigen Kooperationen zu gestalten. Andererseits nimmt es den meisten Menschen nicht nur die Angst vor Veränderungen, sondern es fördert – in der Regel – geradezu die Lust an der Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und der Organisation. Die Methode vermag dies, weil ihr Ansatz nicht dem vielfach Beratungssituation prägenden Expert\*innen/Klient\*innen-Schema folgt, bei dem Expert\*innen dank ihres professionellen Wissens den Klient\*innen in der Problemlösung als überlegen erscheinen.

## **1. Wie bzw. wodurch erzeugt AI das Interesse an Veränderung und Entwicklung?**

AI schaut konsequent und ausschließlich auf die positiven Vorerfahrungen der Personen und Organisationen [4]: Typische Einstiegfragen sind: „Erinnere dich an eine Zeit als du/ihr besonders erfolgreich wart! Was genau ist passiert? Was habt ihr/hast du gemacht? Wodurch wurde es so besonders?“ Durch diese Art der Fragestellungen begibt sich die Person bzw. Organisation jenseits der üblichen Problemorientierung in eine Suchbewegung hin zu den – immer mindestens latent vorhandenen – Ressourcen. Durch die Erinnerung werden nicht nur Ressourcen mobilisiert, sondern es entsteht zusätzlich eine außergewöhnlich positive Energie – für den Einzelnen und die Gruppe insgesamt. Mit Hilfe dieser Energie geht es in die zweite Phase, in die Phase der Vision mit Fragen wie: „Mal angenommen, alles in deinem/euren jetzigen Themen hat sich in 5/10/15 Jahren auf Beste entwickelt. Wie ist es dann? Was genau macht ihr? Über welche Möglichkeiten verfügt ihr? Welche Unterstützung erfahrt ihr? Malt ein Bild dieser positiven Zukunft und gebt eurer/deiner Vision einen Namen/Titel!“

Mit einer bildhaften Vision ausgestattet, gehen die Beteiligten in die dritte Phase: „Was müsste von euch getan werden, damit eure Vision Wirklichkeit wird“, um anschließend in der vierten Phase gemeinsam oder für sich alleine verbindlich zu verabreden, was genau sie tun – jetzt, gleich, später- damit diese Vision Wirklichkeit wird. Am Ende steht ein Maßnahmenplan, der sowohl die eigenen Handlungen definiert als auch die notwendigen Kooperationspartner bzw. andere Ebenen in der Organisation einbindet.

Dieser ganze Prozess dauert optimaler Weise ein bis zwei Tage, aus Gründen der Praktikabilität -und in der Gemein- bzw. Stadtteilarbeit herrscht oft Zeitnot – müssen oft auch vier bis fünf Stunden reichen.

Bevor die Phasen des gesamten AI-Prozesses im Einzelnen dargestellt werden, möchten wir noch kurz auf den historischen Hintergrund der AI-Entwicklung eingehen.

## 2. Die Anfänge von Appreciative Inquiry

Die Entwicklung der Methode AI fällt in die 1980 Jahre. Zugerechnet wird sie [Prof. Dr. David Cooperrider](#) – heute Professor an der [Case Western Reserve University](#) in Cleveland, Ohio – damals noch Promotionsstudent.

Ihre erstmalige Anwendung fand die Methode in einem Hotel, das von der Cleveland Clinic [\[5\]](#) gekauft wurde, um Angehörige ihrer Patienten zu beherbergen. Leider – so die Klinikleitung – war die Servicementalität des Hotelpersonals nicht sehr ausgeprägt. Der junge David Cooperrider bekam den Auftrag, das Leitungspersonal des Hotels zu schulen, um einen guten Service zu gewährleisten. Anders als zu dieser Zeit noch üblich, begann nun nicht die Fehlersuche mit den entsprechenden Verbesserungsvorschlägen, sondern Cooperrider und sein Team schickten das Leitungspersonal für eine Woche in ein 5-Sterne-Hotel mit einem Beobachtungsauftrag: „Bitte schildern Sie genau, was Ihnen an diesem Hotel besonders gut gefällt!“ Die Beobachtung wurde dem besuchten Hotel ausführlich geschildert. Nach dieser Erfahrung fuhr das Leitungspersonal zurück in sein Hotel und veränderte den eigenen Service umfassend und zur Zufriedenheit der Auftraggeber. Was war vermutlich passiert? Die eigene Erfahrung eines exzellenten Service forcierte die notwendige und auch mögliche Veränderung. Nur das, was erfahren und konkret vorgestellt werden konnte, wurde in die eigene Realität als Vision übernommen. Es gibt zu diesem Erlebnis ein sehr anschauliches Video [\[6\]](#), das einen sehr guten Einblick in die Anfänge von AI gibt (vgl. dazu auch Lewis et al. 2011, 33f.)

## 3. Wegweisende praktische Anwendungen der Methode Appreciative Inquiry

### 3.1 Erprobungen in Unternehmen

Die ersten praktischen Erfahrungen mit AI fanden im Business-Bereich bei umfangreichen Veränderungsprozessen hauptsächlich in den USA statt, dazu zählten u.a. folgende Unternehmen (Cooperrider/Whitney 2008, 70; 207; 229):

- First American National Bank
- North American Steel
- Hunter Douglas
- GTE
- British Airways

Im deutschsprachigen Raum ist AI eher zögerlich eingesetzt worden. So hat der Deutsche Paketdienst wertschätzende Interviews als Auftaktmethode bei einer RTSC-Konferenz [\[7\]](#) verwendet. Möglicherweise fehlt es AI an dem ansprechenden Vermarktungsvokabular, um hier im Business-Kontext größere Verbreitung finden zu können oder die betont positive Herangehensweise entspricht vielleicht eher einer amerikanischen Mentalität (vgl. Stellnberger 2013, 58).

### **3.2 Einsatz der Methode im gemeinwohlorientierten Community Bereich bei Imagine Chicago**

Neben dem Einsatz in Business-Bereich gab es auch bereits größer angelegte – mehr oder weniger selbstorganisierte – Prozesse mit Hilfe von AI auf der Community Ebene. Der bekannteste – nach unserer Kenntnis – stadtweite Prozess fand als „Imagine Chicago“ in Chicago statt und dauerte mindestens 10 Jahre (vgl. Brown/Jain 2002). Imagine Chicago war eine non-profit Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hatte, neues Engagement von überwiegend jungen Menschen in sozial benachteiligten Stadtteilen zu mobilisieren und ziviles Engagement zu fördern. Dazu wurde kultur- und generationsübergreifend in Projekten und Programmen gearbeitet, um Menschen und Stadtteilen mit geringen Zukunftschancen an der Entwicklung von Chicago zu beteiligen. Unter anderem befragten Jugendliche Politiker\*innen, was diese für ihren Stadtteil bzw. ihre Gruppe Gutes getan hätten und welche Vision sie für ihre Zukunft hätten. Neben diesen aktivierenden Interventionen wurde in lokalen Organisationen – Schulen, Kirchen, Gemeindegruppen, Kulturinstitutionen – zusammengearbeitet, um Menschen zu ermutigen, sich selbst als kreative Impulsgeber für eine städtische Zukunft zu sehen. Wir haben in den 1990er Jahren sehr viel über die Aktionen von Imagine Chicago gehört. Unter anderem gab es auch eine intensive Zusammenarbeit mit British Airways. Leider ist uns nichts bekannt über nachhaltige Ergebnisse. Der Prozess scheint u.a. auch deshalb beendet worden zu sein, weil die Hauptinitiatorin Bliss Brown ihre sehr starken Aktivitäten – bedingt durch den Wegzug aus Chicago – nicht mehr fortgeführt hat. Allerdings hat es weitere Imagine Prozesse in allen Erdteilen gegeben (vgl. Brown/Jain 2002)

### **3.3 Die Arbeit von Banana Kelly in der South Bronx**

Neben Imagine Chicago wurde uns die Community Organisation Banana Kelly aus der South Bronx von New York vom Hörensagen (u.a. bei einer Vortragsveranstaltung von Prof. Dr. Erich Kern an der HAW Hamburg in den 1990er Jahren) bekannt für die Anwendung von Appreciative Inquiry. Danach luden wir einen Mitarbeiter von Banana Kelly [\[8\]](#) nach Hamburg ein und ließen uns ausführlich über die Organisation und Arbeitsweise berichten. Banana Kelly wurde gegründet in 1977/78 nachdem der Stadtteil durch jahrzehntelanges fehlendes Investment heruntergewirtschaftet worden war und die Bewohner\*innen in ständiger Angst davor lebten, dass ihre Häuser einer rabiaten Sanierung zum Opfer fielen. Banana Kelly hat sich von Anfang stark gemacht für den Erhalt der South Bronx [\[9\]](#) als lebenswertes Wohnquartier mit bezahlbaren Wohnungen und einer starken Nachbarschaft. Ihren Ursprung hatte die Initiative in der Kelly Street, die die Form einer Banane hatte. Der Leitspruch der Initiative lautete: „Don't move, improve". Die Banana Kelly Community Improvement Association kann zu Recht als Selbsthilfe-Pionier bezeichnet werden. Der Ansatz der „Hilfe zur Selbsthilfe“ und Appreciative Inquiry haben einen gemeinsamen Nenner: „Finde deine Ressourcen und nutze diese für die Zukunft“. Bei unserem Besuch in der South Bronx haben wir erfahren, dass Banana Kelly ihre gesamte Mitarbeiter\*innenschaft und die lokalen Gruppen mit Hilfe von AI entwickelt und fördert.

## 4. Die Entwicklung und Erprobung der Methode in der Lawaetz-Stiftung

Unsere erste interne Schulung bei der Lawaetz-Stiftung im Rahmen einer Organisationsentwicklung erfolgte 1998 durch Anne Radford, eine Trainerin aus London und durch Walter Bruck. Es folgten Trainings in 2000 bei David Cooperrider und Diane Whitney [\[10\]](#) und später bei Matthias zur Bonsen, Carol Maleh und anderen.

Die Stiftung hat die Methode erst intensiv selbst trainiert, im eigenen Unternehmen erprobt und dann hinsichtlich der Anforderungen der eigenen Beratungs- und Entwicklungspraxis angewendet und weiterentwickelt.

In der Stiftung wurden verschiedene Varianten entwickelt, die vom zweitägigen Vollformat bis hin zu einer drei- bis vierstündigen Speed-Version reichen und in die in verschiedenen Bereichen, etwa den Entwicklungsgebieten der Sozialen Stadt, auf Veranstaltungen wie dem Engagement-Forum 2017 und in Kombination mit anderen Beteiligungsmethoden (Planning for Real, Word Café) fortlaufen weiter entwickelt wurden.

Wenn wir gemäß AI arbeiten, dann müssen wir – wie David Cooperrider einmal gesagt haben soll – „eher die Wurzeln unseres Erfolges entdecken als die Gründe für unseres Misserfolges bzw. unserer Fehler“. Dies möchten wir im Folgenden mit einer kleinen Übung verdeutlichen:

„Schließen Sie bitte einmal Ihre Augen und erinnern Sie sich an eine Zeit, in der es Ihnen so richtig gut ging und Sie sich besonders erfolgreich gefühlt haben. Vielleicht gibt es in Ihrem Leben eine solche so besondere Situation? Das kann in der Kindheit, Jugend oder heute im Beruf oder ehrenamtlichem Engagement gewesen sein. Erinnern Sie sich bitte genauer daran, wie Sie sich gefühlt haben? Was genau haben Sie gemacht, damit es so gut wurde? Welche Ihrer Talente konnten Sie in dieser Situation besonders einbringen? Wer war noch dabei und hat vielleicht unterstützt? Welche besonderen Gerüche und/oder Geräusche gab es? Wenn Sie der ganzen Situation einen metaphorischen Namen geben sollten – wie zum Beispiel einem Film- oder Buchtitel, wie würde der lauten?“

In der Regel haben Menschen nach dieser Übung einen sehr positiven Kontakt zu sich selbst und ihrer Umgebung. Damit sie mit dieser Erfahrung nicht allein bleiben, übernimmt das „Wertschätzende Interview“ in der ersten Phase beim AI diese Rolle. In der Regel interviewen sich zwei Personen gegenseitig oder in einer Dreiergruppe wird reihum interviewt und jeweils eine Person beobachtet das Interview und gibt hinterher ein zusätzliches Feedback über das, was beobachtet wurde. Falls erforderlich, können in der Organisationsentwicklung die Interviews zur Themenfindung auch vorgeschaltet werden und schaffen damit eine größere Akzeptanz im Unternehmen für das bevorstehende Großgruppenereignis – genannt AI-Summit.



## 5. Ablauf und Phasen des AI-Prozesses

Kern der Methode ist das sogenannte AI-Interview, das die Potenziale der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wecken soll. Es sollen die „Schätze“ der eigenen Vergangenheit bezogen auf das zu bearbeitende Thema zu Tage gefördert werden. Der gesamte AI-Prozess umfasst – ohne Vor- und Nachbereitung – folgende vier Phasen (vgl. Cooperrider/Whitney 2008; Bonsen/Maleh 2012, 33ff.; Heinrich Böll Stiftung 2013):

### **I. Phase: Discovery – Erkunden und Verstehen**

Durch Paarinterviews mit mindestens je zwei Personen werden besondere Momente und Höhepunkte des eigenen Lebens bzw. der Organisation identifiziert und die Kernelemente und Bezüge, die diese möglich gemacht haben, werden gemeinsam in Kleingruppen oder im Plenum auf eine kurze Formel gebracht. Je nach Gruppengröße nutzen wir unterschiedliche Methoden, um die Energie und die entstandene Vertrautheit in der Gruppe weiter zu entwickeln.



Abbildung 1: Paarinterview, Quelle: Autor\*innen  
*Bild anklicken zum Vergrößern*

## II. Phase: Dream – Visionieren

Bei der Visionsarbeit wird ein klareres Ziel-Bild vom dem entwickelt, was sein soll und wie und wohin sich die Organisation in der Vorstellung und den Wünschen der Beteiligten als Vision weiterentwickelt hat.



Abbildung 2: Visionsgruppe, Quelle: Autor\*innen  
*Bild anklicken zum Vergrößern*

### III. Phase: Design – Gestalten

In dieser Phase werden aus den Zukunftsbildern heraus konkretere Zukunftsaussagen formuliert, die beschreiben, welche Zukunft gemeinsam geschaffen werden soll. Hier wird formuliert, was gemeinsam getan werden müsste. In unserer eigenen Praxis sammeln wir hier alle relevanten Maßnahmen, die notwendig wären, um diese Vision umzusetzen. Diese Phase abschließend kommt es zur Auswahl bzw. Verdichtung der Zukunftsaussagen.



Abbildung 3: Designgruppe, Quelle: Autor\*innen  
*Bild anklicken zum Vergrößern*

### IV. Phase: Destiny/Delivery – Umsetzen

Hier wird dann konkreter geplant, wie die Zukunftsaussagen nun umgesetzt werden können. Dabei kann ein Raster mit den klassischen W-Fragen: wer, was, mit wem, wann, wo, womit etc. genutzt werden und mit den Methoden des Projektmanagements (z. B. Arbeitspakete, Zeitpläne, Meilensteine etc.) gearbeitet werden. In Großgruppen arbeiten wir häufig mit Bepunktungen und die zehn bis 20 Maßnahmen mit den höchsten Punktwerten werden genauer besprochen: Wer macht was bis wann? Alle Ideen für Maßnahmen in einem Zeit- und Maßnahmenplan zu „verarbeiten“ ist gerade in größeren Gruppen meist nicht möglich.



In der Vorbereitungsphase des AI-Prozesses ist es wichtig, ein gemeinsames Thema zu definieren, das sogenannte „Affirmative Topic“. Es muss sich um ein Thema handeln, was alle Teilnehmenden gleichermaßen betrifft und das sie von daher interessant finden. In der Stadtteilarbeit geht es meist um die Zukunft des Stadtteils in den nächsten 5 bis 10 Jahren. Bei Workshops mit Organisationen sind es oft Qualitätsthemen wie die inhaltliche Weiterentwicklung eines Konzeptes, die Entwicklung neuer Angebote oder die bessere Erreichung von Zielgruppen. In der Einzelarbeit ist es meist die persönliche Zukunft in den nächsten drei bis fünf Jahren, wie zum Beispiel eine erfolgreiche berufliche Umorientierung. In der Einzelarbeit kann AI sehr gut mit anderen Methoden aus dem Coaching kombiniert werden.

## **6. Welche Prinzipien wirken bei Appreciative Inquiry?**

David Cooperrider, Diana Whitney und Jacqueline Stavros arbeiten fünf Prinzipien von AI heraus. (vgl. Cooperrider et al. 2008, 8f.). Diese sind nicht völlig trennscharf zu beschreiben, sie ergänzen und überlappen sich in ihrer Wirkung. Auf der Basis unserer Praxis würden wir diese fünf Prinzipien wie folgt fassen.

### **1. Prinzip: Wirklichkeit wird konstruiert**

Beim konstruktivistischen Prinzip wird davon ausgegangen, dass wir es nicht mit einer objektiven, unabhängig von unserem Handeln und Erleben bestehenden Wirklichkeit zu tun haben. Die soziale Wirklichkeit ist vielmehr das Ergebnis von Konstruktionen, die immer auch anders ausfallen könnten. Diese Sichtweise ermöglicht, den Prozess der Wirklichkeitskonstruktion proaktiv durch entsprechende Fragestellungen anzusteuern. Je positiver wir über die eigenen Erfahrungen nachdenken, desto eher bestimmt die so konstruierte Wirklichkeit auch unser Handeln und Fühlen für den Moment und für die Zukunft.

### **2. Prinzip: Das positive Prinzip**

Mit diesem Prinzip ist ein Perspektivwechsel verbunden. Die Menschen, Organisationen oder Stadtteile, mit denen wir arbeiten, sind nicht an sich problematisch oder haben etwa ein Problem, das gelöst werden muss, sondern sie verfügen über ein – oft großes und unbeachtetes – Potenzial. Indem wir konsequent auf das Positive schauen, entsteht der positive Antrieb, etwas gemeinsam zu gestalten. Dieser Antrieb ist das stärkste Motiv für dauerhafte Veränderungen. In den Stadtteilen, Netzwerken und Projekten ist die positive Art des Fragens entscheidend für die tatsächliche weitere Veränderung von Menschen. Das Positive wird Teil der Wirklichkeitskonstruktion: Wir konstruieren uns unsere Welt durch die Art, wie wir auf sie blicken. Die Fragen, die wir stellen, rufen die Bilder in den Menschen hervor, die die Motivation für die Zukunftsgestaltung darstellt. Und im Übrigen beschäftigen sich Menschen oft viel lieber mit positiven Themen und Dingen, die funktionieren, als mit Defiziten.

### **3. Prinzip: Das Prinzip der Gleichzeitigkeit**

Alles kann gleichzeitig passieren! Wir gehen nicht von für alle überschaubaren Ursache-Wirkungszusammenhängen aus, sondern nehmen an, dass wir durch eine derart positive Wirklichkeitskonstruktion Menschen in Kontakt mit ihren Potenzialen bringen und damit ihre Sichtweisen auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gleichzeitig neu betrachten und verändern. Während wir unsere Aufmerksamkeit auf ein Thema unserer aktuellen Situation richten, uns an positive Erfahrungen erinnern oder unsere Zukunft planen, beeinflusst dies die Art und Weise wie wir jetzt denken, handeln und fühlen. Und das wiederum verändert unsere aktuelle Situation und unsere Zukunft. Während Fragen nach Defiziten uns an unsere Mängel

binden und damit meist in die Frustration führen, richten positive Fragen unser Augenmerk auf jene Konstruktionen, die uns unterstützen und oft dann auch motivieren. Mit der Fokussierung auf das Positive beginnt die Veränderung des Fühlens und Handelns.

#### **4. Prinzip: Das vorwegnehmende Prinzip**

Das zukünftige Bild, das Menschen von ihren Projekten und Organisationen haben, beeinflusst entscheidend, wie sie sich bereits in der Gegenwart in dieser Umgebung verhalten. Fühlen sie sich fähig für Veränderungen? Können und wollen sie diese Veränderungen aktiv mitgestalten? Durch die Visionierung einer attraktiven Zukunft wird ein Erwartungshorizont geschaffen und dieser Erwartungshorizont holt die Zukunft schon jetzt in die Gegenwart. Herausforderungen werden vom Ende hergedacht, von ihrer Lösung her betrachtet. Dadurch werden auch sehr komplexe Themen schon jetzt in der Gegenwart Schritt für Schritt bearbeitbar.

#### **5. Prinzip: Das poetische Prinzip**

Das persönliche Leben und die Arbeitswelt bieten zahlreiche Interpretationsmöglichkeiten. Wie Menschen bestimmte Situationen wahrnehmen und erleben, wird erst in den Geschichten, die sie darüber erzählen, deutlich. Deshalb wird in der wertschätzenden Befragung (AI – erste Phase) auch so viel Wert daraufgelegt, diese Geschichten, Bilder und Metaphern zu erfahren. Doch nicht nur das, die Geschichten sind in der Regel bereits verbunden mit Gefühlen und es entstehen Gefühle beim Konstruieren der Geschichten. Über die Geschichte entstehen Bilder und Bilder sind mit Emotionen verbunden. Es geht also weniger um das „Wann genau“ oder „Wie genau“ als vielmehr um das „Wie hast du dich gefühlt als ...“.

Wenn wir die Arbeit der Lawaetz-Stiftung beschreiben, erzählen wir oft zwei Geschichten. Eine über die Hilfe-zur-Selbsthilfe-Herausforderung und eine über schwierige Kommunikation. Wenn wir diese Geschichten erzählen, wissen wir, dass die Menschen die erzählten Geschichten sehr unterschiedlich interpretieren, aber wir sind uns auch sicher, dass sie mit den Geschichten eine emotionale Erfahrung machen, die sie die Stiftung leichter verstehen und erinnern lassen, als wenn wir nur über Zahlen, Daten und Fakten gesprochen hätten.

## 7. Ein kurzes Resümee

Wenn wir das AI-Format in einer vereinfachenden Weise in seinem Ablauf und seinen Grundannahmen von konventionellen, auf einer Expert\*innenrolle basierenden Beratungsansätzen unterscheiden wollen, dann erscheinen uns folgende Aspekte wichtig (vgl. auch Copperrider/Whitney 2005, 13 sowie zur Bonsen/Maleh 2012, 30):

### **Konventionelle Beratungsansätze**

Konventionelles Beratungsmodell:

1. Probleme identifizieren
2. Ursachen analysieren
3. Mögliche Lösungen erarbeiten
4. Maßnahmen planen

### **Der AI-Ansatz**

AI-Ansatz in 4 PHASEN:

1. Das erkunden, verstehen und wertschätzen, was an Gutem (bereits) da ist.
2. Entwerfen, was im besten Fall sein könnte.
3. Gestalten und vereinbaren, was sein soll.
4. Planen, was zukünftig sein wird.

### **Leitende Grundannahme:**

Organisationen/Menschen haben Mängel, die beseitigt werden müssen.

### **Leitende Grundannahme:**

Organisationen (/Stadtteile/Menschen) haben ein ungeahntes Potenzial, welches teilweise verschüttet ist und zur Nutzung geborgen werden muss.

In der Literatur wird üblicherweise davon ausgegangen, dass sich AI immer dann eignet, wenn es um menschliche Aspekte einer Organisation, oder besser ausgedrückt um das Soziale in Organisationen wie Kultur, Fähigkeiten, Beziehungen, Mission, Leitbild etc. geht bzw. wenn es darum geht, die bereits vorhandene Leistungsfähigkeit zu identifizieren und darauf aufbauend Zukünfte zu gestalten (vgl. dazu auch: zur Bonsen/Maleh 2012, 87).

Nicht angezeigt ist der Einsatz von AI, wenn so genannte „harte Fakten“, also strukturelle Parameter einer Organisation (wie zum Beispiel Finanzen, Strukturen, Technik, Produkte und Märkte) im Zentrum stehen (vgl. ebd). Vor diesem Hintergrund scheint auch die Anwendung bei starken Konflikten in einer Organisation eher nicht angezeigt. Dies können wir zwar theoretisch gut nachvollziehen, aber aus unserer Praxis haben wir auch Beispiele, dass AI auch bei der Lösung bzw. Bearbeitung von Konflikten funktionieren kann, da die Menschen eine andere Perspektive zu den Konflikten einnehmen, was dann sehr hilfreich sein kann.

Die Lawaetz-Stiftung hat seit den 1990er Jahren ca. 40 bis 50 dieser AI-Prozesse konzeptionell entwickelt und moderiert. Neben der Anwendung in Großgruppen (bis zu 150 Personen) haben wir in der Quartiersentwicklung Konzepte in Kleingruppen-Workshops (20 bis 30 Personen) in Kontexten der Stadtteil- und Kulturarbeit durchgeführt und die Methode auch bei der Entwicklung von Organisationen und in der Einzelarbeit erprobt.

Die Herausforderung liegt im Wesentlichen in einer alle Teilnehmer\*innen ansprechenden Themenfindung (beim AI spricht man vom Affirmative Topic) und in der Planung der tatsächlichen Umsetzung in der vierten Phase. In Organisationen ist für diese Phase vorab zu klären, wer die Federführung für deren Umsetzung übernimmt. Die Stiftung entwickelt auch für Dritte Konzepte für die Durchführung von AI bzw. berät Organisationen beim Einsatz von Appreciative Inquiry und trainiert Menschen, die diese Methode lernen wollen.

# Literatur

Browne, Bliss W./Jain, Shilpa (2002): Imagine Chicago – Ten Years of Imagination in Action. URL: <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/wp-content/uploads/2016/01/Imagine-Chicago-Book.pdf> Zugriff 19.08.2019

zur Bonsen, Matthias/Bauer, Peter (2000): „Die Großgruppen-Moderation, Strategischer Wandel in Echtzeit, IPZ-Wir gestalten Zukunft“, Neuland Verlag für lebendiges Lernen, Künzell.

zur Bonsen, Matthias/Maleh, Carole (2012): Appreciative Inquiry: Der Weg zu Spitzenleistungen, 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz-Verlag.

Cockell, Jeannie/McArthur-Blair, Joan (2012): Appreciative Inquiry in Higher Education, a transformative Force. San Francisco: Jossey-Bass.

Cooperrider, David L./Whitney, Diana (2005): Appreciative Inquiry, a positive Revolution in Change. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cooperrider, David L./Whitney, Diana/Stavros, Jacqueline M. (2008): Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change, 2. Auflage. San Francisco: Berrett-Koehler.

Hammond, Sue Annis (1998): The Thin Book of Appreciative Inquiry, 2. Auflage. Thin Book Publishing Company.

Heinrich Böll Stiftung (2013): Appreciative Inquiry URL: [http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Appreciative\\_Inquiry](http://kommunalwiki.boell.de/index.php/Appreciative_Inquiry) Zugriff: 15.08.2019

Lewis, Sarah/Passmore, Jonathan/Cantore, Stefan (2016): Appreciative Inquiry for Change Management, 2. Auflage. London: Kogan Page.

Stellnberger, Martin (2013): Appreciative Inquiry im deutschsprachigen Raum – eine Anwenderperspektive. Saarbrücken: Akademiker Verlag.

Mehr zur Johann Daniel Lawaetz-Stiftung: [www.lawaetz.de](http://www.lawaetz.de)

---

[1] Die Hamburger Johann Daniel Lawaetz Stiftung ist gemeinnützig und arbeitet nach dem Prinzip der Hilfe-zur-Selbsthilfe. Neben der praktischen Arbeit in den Quartieren, Existenzgründungsberatung und bei der Entwicklung und Umsetzung von gemeinschaftlichen Bauprojekten ist die Stiftung in der Verwaltung und Politikberatung tätig. Für die Stiftung hat die Förderung der Selbstorganisation von Menschen und Organisationen eine herausragende Bedeutung. Dies umso mehr, je mehr wir es mit einer sozial gespaltenen Gesellschaft zu tun haben, in der dem Selbsthilfedanken wieder eine größere Bedeutung zukommt.

[2] Unabhängig vom Veranstaltungsformat AI handelt es sich um eine grundsätzliche Haltung den Menschen und dem Leben gegenüber. Wer diese Haltung nicht verinnerlicht hat, kann



vermutlich auch nicht das Veranstaltungsformat durchführen. An dieser Stelle wollen wir aber das Veranstaltungsformat beschreiben.

[3] Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass der AI-Ansatz auch bei Einzelpersonen wirkt.

[4] Je nach Kontext wird das persönliche DU oder das formelle SIE eingesetzt. In der Regel formulieren wir immer alles doppelt im persönlichen und formellen Stil, damit jede(r) sich angesprochen fühlt.

[5] Dem vorangegangen war eine Untersuchung der Führungskompetenzen des ärztlichen Personals der Cleveland Clinic. In diesem Zusammenhang scheint David Cooperrider den wertschätzenden Ansatz erstmalig systematisiert zu haben (vgl. dazu auch Cooperrider et al. 2008, XXVII).

[6] Jacqueline Kelm auf Youtube: What is Appreciative Inquiry? URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZwGNZ63hj5k> Zugriff 23.08.2019  
Jacqueline Kelm hat auch mehrere Bücher für die einfache Anwendung von AI geschrieben.

[7] RTSC-Konferenz: Real Time Strategic Change

[8] Joe Hall, Sozialarbeiter und Künstler, Banana Kelly

[9] Die Häuser in der South Bronx sollten in den 70er Jahren für Ausfallstraßen aus Manhattan komplett abgerissen werden.

[10] Die Bedeutung dieser Weiterbildungsveranstaltung in Riccione wird von David Cooperrider und Diana Whitney in einem Geleitwort in Bonsen/Maleh 2012 ausführlich beschrieben.

## **Zitiervorschlag**

Karin Schmalriede, Karin Robben (2019): Lust auf Veränderung? Appreciative Inquiry (AI) als innovatives Format zur Gestaltung von Beratungs- und Veränderungsprozessen. In: sozialraum.de (11) Ausgabe 1/2019. URL: <https://www.sozialraum.de/lust-auf-veraenderung.php>, Datum des Zugriffs: 28.01.2020