

# Change-Management als Wertschätzende Entwicklung in Beziehungen

Dr. Vito Kamphaus

## 1. Anwendung und Nutzen

Wertschätzende Unternehmensentwicklung (Appreciative Inquiry) kann beim Einzelnen, bei Teams und einer ganzen Organisation ansetzen und lässt sich auf mannigfache Art und Weise gestalten. Kennzeichnend für die hohe Wirksamkeit ist die konsequente Ausrichtung an den "Vitalen Kräften" und der Identifizierung des "Besten was ist" - im Sinne der Entwicklung von personen- als auch beziehungsorientierter Autonomie.

## 2. Zielsetzung

Auf der einen Seite steht im Change-Management der geplante und beabsichtigte organisationale Wandel - auf der anderen Seite die unvorhergesehenen und manchmal überraschenden Reaktionen von Einzelnen, von Gruppen und des gesamten betroffenen Human-Systems. Auf den Spielraum dazwischen zielt "Wertschätzende Unternehmensentwicklung" ("AI") als systemischer Veränderungsansatz mit anerkannt hoher Wirksamkeit.

Im Folgenden wird in aller Kürze das Konzept mit seiner Spielbreite beschrieben. Es wird häufig für die Arbeit mit Großgruppen praktiziert, ist keineswegs darauf beschränkt. Und wahrscheinlich wird hier schon spürbar, wie sich das Repertoire der Transaktionsanalyse darin sehr stimmig integrieren und nutzen lässt.

## 3. Bedeutung des Begriffs Appreciative Inquiry

*Appreciative* bedeutet *wertschätzend*. Es geht um die Wertschätzung des Besten der Menschen und der Organisation, um das Bejahen und Bestätigen von Stärken und Erfolgen.

*Inquiry* bedeutet *erkunden* oder *untersuchen*. Die Juwelen - das was in der Organisation bereits gut funktioniert - durch gezielte Fragen zu entdecken und weiter zu entwickeln.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> s. Bonsen / Maleh (2001) S.16

Inzwischen hat sich im deutschsprachigen Raum für *Appreciative Inquiry* der Begriff *Wertschätzende Unternehmensentwicklung* eingebürgert, welcher auch hier verwendet wird.

#### 4. Konzeptioneller Hintergrund von AI

Die Methode wurde erstmals von COOPERRIDER und SRIVASTVA (1987)<sup>2</sup> vorgestellt und bildet einen Kontrast zu den auf der Aktionsforschung aufbauenden üblichen Change-Management-Methoden.

Inzwischen existiert eine unüberschaubare Vielzahl an Veröffentlichungen zu der Thematik mit Hunderten von Artikeln und Fallstudien aus unterschiedlichsten Anwendungsbereichen. HEAD et al.<sup>3</sup> behaupteten bereits 2000 sogar, dass die Methode *der Stein des Weisen* der Organisationsentwicklung sei.

COOPERRIDER stellt heraus, dass soziale Systeme sich in die Richtung bewegen, die von der positiven Vorstellungskraft seiner Mitglieder bestimmt wird. Das größte Hindernis eines nicht optimal funktionierenden sozialen Systems sind die negativen Projektionen, von denen es geleitet wird. Stellt eine Organisation fest, dass die Versuche, Probleme zu beseitigen mehr Probleme schaffen oder, dass die gleichen Probleme immer wiederkehren (SENGE, 1990)<sup>4</sup>, so ist das ein klares Zeichen, dass diese Change-Management-Maßnahmen nur begrenzt nützlich sind.

Appreciative Inquiry bietet den Mitgliedern eines sozialen Systems die Möglichkeit, ihre existierenden positiven Aspekte herauszuarbeiten. Es wird dabei davon abgesehen, Probleme zu identifizieren, diejenigen der Vergangenheit aufzuarbeiten, um letzten Endes immer wieder alte Missstände zu rekonstruieren und Spiele ohne Ende zu spielen. So werden zum Beispiel keine Fragen mehr gestellt die zu beantworten versuchen, was in der Vergangenheit hätte besser gemacht werden können.

Es sind die „*life-giving-forces*“, die bei Einzelnen, Teams oder ganzen Organisationen lokalisiert und verstärkt werden sollen:

AI nutzt das Prinzip der Fokussierung – Energie folgt dem Gesetz der Aufmerksamkeit – das, worauf wir uns konzentrieren, wird in unsere Wirklichkeit integriert.

AI nutzt das Wissen über den Einfluss vorweggenommener Wirklichkeit auf menschliches Verhalten. Was wir uns vorstellen können ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass wir es schaffen.

---

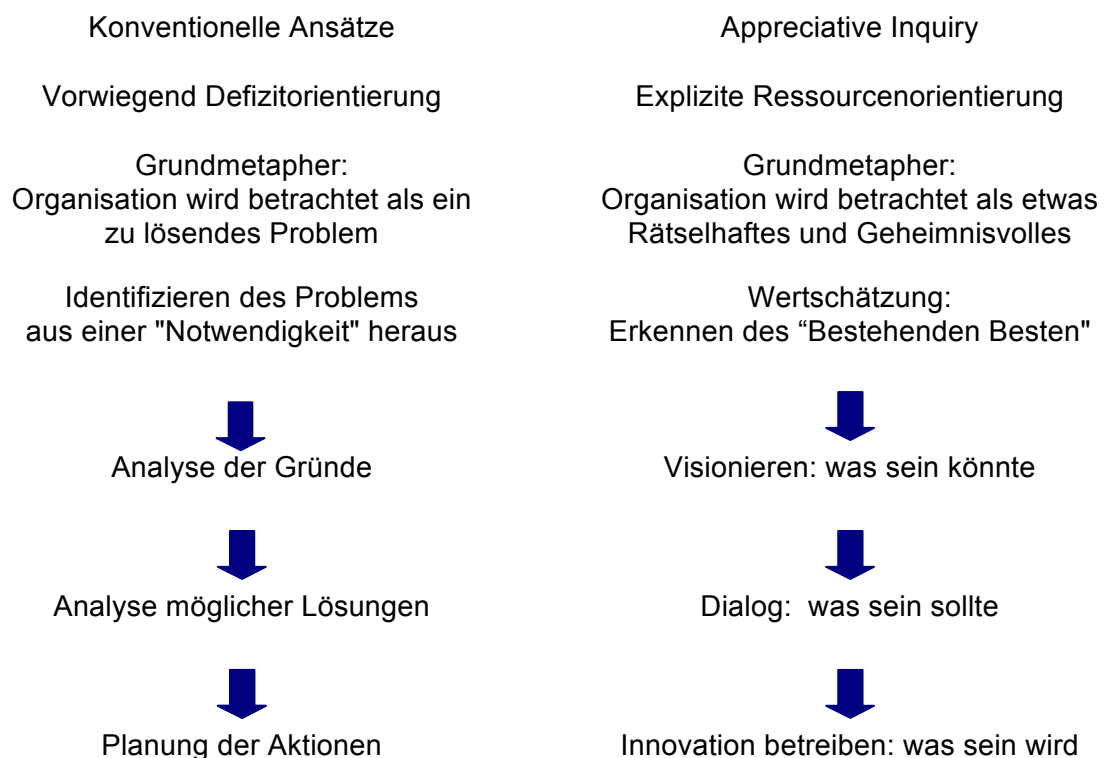
<sup>2</sup> Cooperrider / Srivastva (1987)

<sup>3</sup> Head (2000) S 59

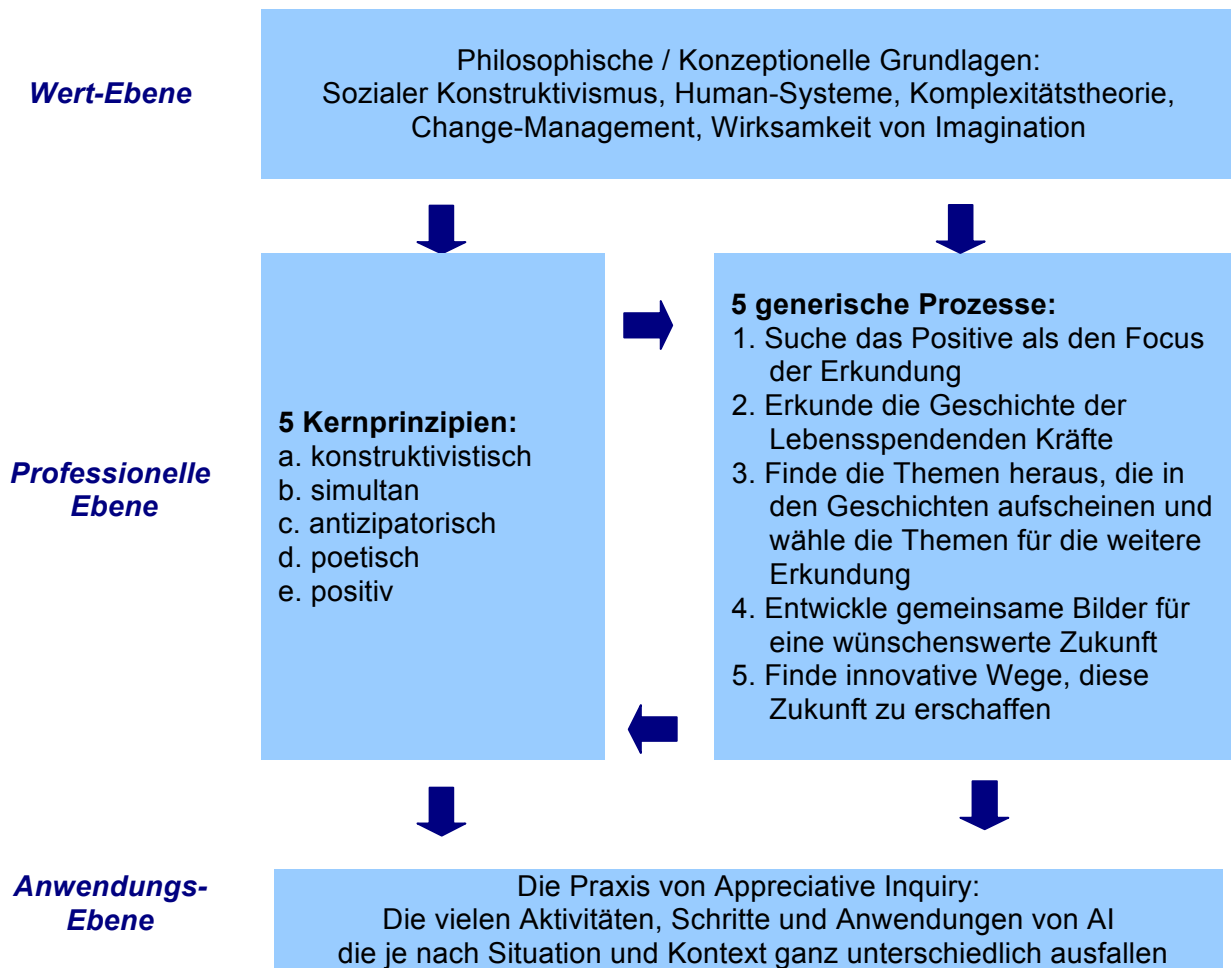
<sup>4</sup> Senge (1990)

AI sucht und stimuliert eine Sprache voller Bilder und Imaginationen, um das „Beste was ist“ beschreiben zu können. Das reichhaltige Repertoire über effektive Lernvorgänge wird im Organisationskontext praktiziert.

Gegenüberstellung zweier unterschiedlicher Paradigmen von Veränderung:

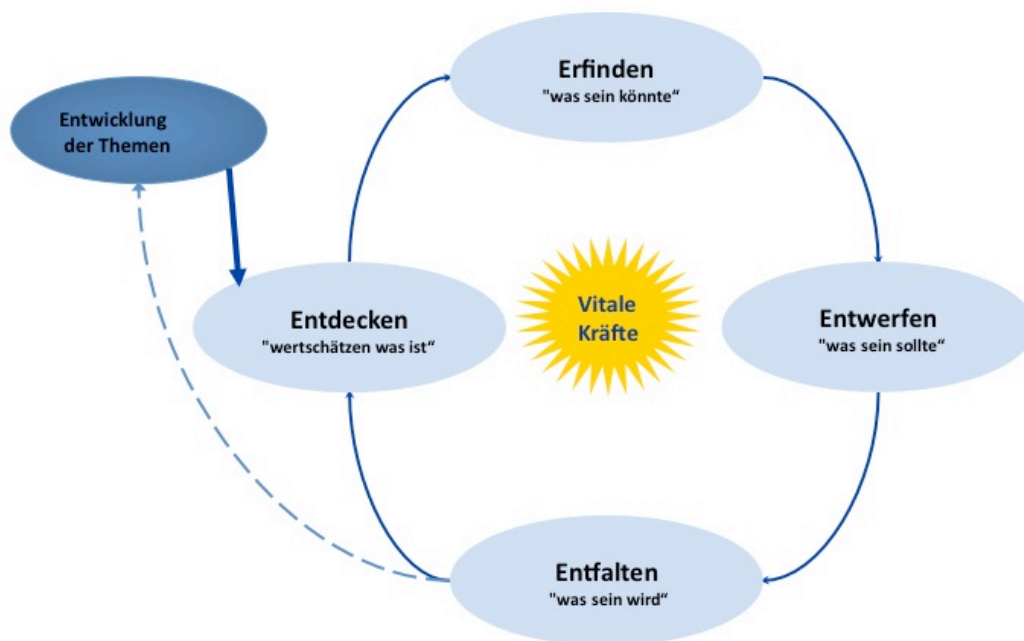


## 5. Prinzipien und Grundsätze von Appreciative Inquiry



© Dr. Kamphaus & Partner

## 6. Das 4-E-Vorgehen



© Dr. Kamphaus & Partner

### Entwicklung der Themen:

#### 3 – 5 Themen von strategischer Bedeutsamkeit für die Organisation generieren

- Überblick über die Vorgehensweise der Erkundung
- erste kleine Interviews
- Themenbereiche diskutieren und auswählen
- zukünftige Themen herausfinden
- Themen-Landschaft darstellen

### Entdecken (Discovery):

#### Ausgeprägte kooperative Suche, um das "Beste was ist" und "wie es geworden ist" zu verstehen

- Wertschätzende Interviews: aus Themen-Bestimmung positiv formulierte Fragen ableiten
- Interview-Leitfaden entwickeln, Interview-Plan entwerfen

- Strategie des Erkundungs-Projekts kommunizieren
- Interviewer anleiten, Erkundungs-Interviews durchführen
- Beschreibung bzw. Landkarte des Positiven Kerns der Organisation
- Organisationsweite Verbreitung über Best Practices und beispielhafte Aktionen
- Bereits erste ungeplante Veränderungen und Bereitschaft zu Weiterem fördern

### **Erfinden (Dream):**

#### **Eine energiegeladene Erkundung dessen "was sein könnte": Strategische Fokussierung**

- Reflexion der Brennpunkt-Fragen
- Engagierter Austausch von Wünschen und Vorstellungen
- Herausarbeiten von (kollektiven) Visionen
- Visionen kreativ inszenieren (mit Bildern, Geschichten, Werbespots, Einaktern usw.)
- Gemeinsamkeiten in Themen aufgreifen und zu einer Landkarte über Organisations-Visionen verarbeiten und dokumentieren

### **Entwerfen (Design):**

#### **Werte und Visionen in Form bringen**

- Erarbeiten einer bedeutsamen Sozialen Architektur (z.B. mit 7-S-Modell: subordinate goal, strategy, structure, systems, staff, style, services)
- Bedeutsame und strategische Design-Elemente auswählen
- Präferenzen für das Organisations-Design festlegen
- Herausfordernde Vorschläge generieren

### **Entfalten (Destiny):**

#### **Inspirierende Aktionen zur Unterstützung von fortlaufendem Lernen und Innovation**

- Kommunizieren und vereinbaren der Durchführung
- Aktionsplan verabschieden
- Selbstorganisierte Aktions-Projekte kreieren, Unterstützung organisieren
- Systemische Anwendung und Überprüfung des gesamten Erkundungs-Prozesses

### **Manchmal wird dann - nach einiger Zeit - eine neue 4-E-Spirale initiiert**

Literatur und Quellen:

Bonsen / Maleh: Appreciative Inquiry: Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim 2001

Cooperrider / Srivastva: Appreciative Inquiry in Organizational Life, Greenwich 1987

Cooperrider / Whitney / Stavros: Appreciative Inquiry Handbook, San Francisco 2008

Head: Appreciative Inquiry as a Team Development Intervention for Newly Formed

Heterogeneous Groups. Organization Development Practitioner, (32), 2000

Lewis / Passmore / Cantore Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development, Philadelphia 2008

Senge: The Fifth Discipline, New York 1990

Stratton-Berkessel: Appreciative Inquiry for Collaborative Solutions: 21 Strength-Based Workshops, San Francisco 2010

Whitney / Trosten-Bloom / Cooperrider The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change, San Francisco 2010