

Appreciative Inquiry



© Florian Wenzel, Judith Landes und Dr. Christian Boeser
Sonnendorf, September 2008

INHALT

I. Das Fundament

1. Hintergrund und Entwicklungen
2. Gesellschaftliche Anforderungen
3. Motivationstheoretische Aspekte

II. Wichtige Grundprinzipien

1. Grundhaltung und Weltsicht
2. Relativität
3. Positive Ausrichtung
4. Balance

III. Begleitung und Moderation

1. Intervention
2. Hebammenfunktion
3. Sensibilität

IV. Methodische Schritte

1. Erkunden / Discovery
2. Erträumen / Dream
3. Entwickeln / Design
4. Erfüllen / Destiny

V. Einsatzempfehlungen

VI. Zusammenfassung

VII. Literaturverzeichnis

I. Das Fundament

1. Hintergrund und Entwicklung

Appreciative Inquiry ist eine Methode und Haltung, die gängiges problem- und defizitorientiertes Denken verlässt und die Motivationen, Ressourcen und Talente von Individuen und Gruppen als Grundlage jeglicher Interaktion miteinander nutzt. Der Wille und die Visionen der Einzelnen werden als Ausgangsbasis für eine Weiterentwicklung einer Gruppe, Organisation oder eines Projektes genommen.

Philosophische Ursprünge¹ finden sich in *Positiver Theologie* (Matthew Fox: Betonung eines „Ursegens“ anstelle einer „Ursünde“), *Positiver Psychologie* (in 30 Jahren psychologischer Forschung gab es in den USA 45.000 Studien zu Depression, aber nur 300 Studien über Glück und Freude), *Positiver Abweichung* (z.B. anstelle von Studien über die Gründe von krankhafter Fehlernährung Fokussierung auf Beispiele erfolgreicher und innovativer Abweichung vom Krankheitsmuster) und *Positivem Management* (anstelle von zu erfüllenden Kompetenzkatalogen Stärkung der individuellen Fähigkeiten von Mitarbeitern).

Das systematische Konzept von Appreciative Inquiry entstand in den 1980er Jahren in den USA und wurde hauptsächlich von David Cooperrider² und Diana Whitney entwickelt und versteht sich als Ansatz, um in Organisationen Veränderungsprozesse anzustoßen und tragfähig für alle Beteiligten zu gestalten. Wörtlich übersetzen kann man „Appreciative Inquiry“ mit „wertschätzender Erkundung“. Dabei kann *Inquiry* als „Erkundung“ im Sinne von neugierigem Erforschen mit der Offenheit für neue Potentiale und Möglichkeiten bezeichnet werden, *appreciative* als „wertschätzend“, im Sinne eines wertgebundenen Aktes, der das Potential von Individuen und sozialen Systemen zum Träger von Veränderung nutzbar macht. Der Veränderungsprozess bezieht sich bei Appreciative Inquiry auf den „Organismus“, auf die menschlichen Aspekte und das soziale System der Organisation (im Gegensatz etwa zu betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsveränderungskonzepten). Der Fokus wird dabei nicht auf die Verdeutlichung der Diskrepanz zwischen *Soll* und *Ist* gelegt, vielmehr werden die Potentiale der Menschen und der Organisation freigelegt und gefördert. Statt Veränderung durch die Analyse von Fakten und Daten zu erreichen, werden die „weichen“ Faktoren³ als entscheidend für Veränderung von Wirklichkeit angesehen.

Die die methodische Umsetzung des Ansatzes, der aus der

1 Ausführlicher hierzu Cooperrider 1999

2 Grundlegende Pionierarbeit war die Dissertation von Cooperrider 1986

3 Beispielhaft zeigt zur Bonsen 2000, wie z.B. Geschichten und „Mythen“ einer Organisation deren Wirklichkeit und Zukunftsperspektive weit stärker beeinflussen als „nur“ ökonomische Daten. Im Zuge der Diskussion um den Europäischen Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen (EQR) der Europäischen Union (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006) werden auf individueller Ebene ebenfalls zunehmend non-formale und informelle Qualifikationen als bedeutsam für Zukunftsperspektiven angesehen. Eine methodische Ausarbeitung hat unter anderem das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) 2006 mit dem „Profil-Pass“ vorgelegt.

Organisationsentwicklung stammt, wurde sowohl in großen Unternehmen wie z.B. British Airways, als auch in Nichtregierungs-Organisationen, in Städten und Gemeinden vor allem in den USA, aber auch u.a. in Europa und Afrika eingesetzt. Interessant ist der Einsatz besonders im sozialen und im non-profit-Bereich, da hier weniger wirtschaftliche Prozesse mit bestimmten Produkten als Endergebnis im Vordergrund stehen, sondern Lernprozesse und die Entwicklung von sozialen Beziehungen untereinander als Grundlage dauerhafter Veränderung.

Appreciative Inquiry wird im deutschsprachigen Raum vor allem als Großgruppenverfahren⁴ für Veränderungsprozesse eingesetzt. Bisher fehlt im Gegensatz zum englischsprachigen Raum jedoch eine systematische Aufarbeitung und Bewertung dieses Ansatzes⁵ sowie relevante Praxisleitfäden zum methodischen Einsatz.⁶

Der folgende Artikel stellt Appreciative vor und dient als Diskussionsgrundlage für eine weitere Aufarbeitung dieses Ansatzes in der Erwachsenenbildung in Deutschland. Zunächst werden gesellschaftliche Anforderungen skizziert, auf die Appreciative Inquiry antwortet. Anschließend werden der motivationstheoretische Hintergrund sowie grundlegende Prinzipien von Appreciative Inquiry vorgestellt und in gegenwärtige pädagogische Konzepte von Erwachsenenbildung eingeordnet. Anschließend wird das Verständnis von Begleitung und Moderation sowie das praktische methodische Vorgehen dargelegt und zusammenfassend grundlegende Einsatzmöglichkeiten dargelegt.

4 Eine gute Übersicht über aktuelle Großgruppenverfahren bieten Königwieser/Keil 2000 und sehr umfassend und aktualisiert Holman / Devane 2007

5 Mit Ausnahme der jüngst erschienenen empirischen Studie von Groß 2008

6 Als Grundlegende Publikation siehe das weitgehend aus dem Englischen übertragene Werk von Maleh / zur Bonsen 2001: Appreciative Inquiry. Der Weg zu Spitzenleitungen. Für eine Skizzierung dieses Ansatzes als Methode der Selbstevaluation prozessorientierter politischer Bildung siehe Wenzel 2003

2. Gesellschaftliche Anforderungen

Veränderungen von Erwachsenenbildung

Appreciative Inquiry fügt sich ein in die Konstruktivismus-Debatte⁷ als gegenwärtiger Leitdiskurs von Erwachsenenbildungstheorie in Deutschland und kann auch hier neue Impulse geben. Wenn Erwachsenenbildung nicht mehr als das Belehren von Individuen mit bestimmten Wahrheiten, sondern als systemisches und reflexives Arbeiten mit je einzigartigen Gruppen begriffen wird, so ist dieser Ansatz hilfreich. Er nimmt die positiven Bilder und Perspektiven, die in Teams, Gruppen, Projekten vorhanden sind, zum Ausgangspunkt für produktives Lernen und Umsetzen.

Erwachsenenbildung verändert sich auch strukturell stark⁸. Es wird verstärkt auf Projektarbeit gesetzt und die generelle Öffnung von traditionellen Institutionen führt zur Veränderung von Organisationsstrukturen und -kulturen. Weg vom traditionellen Jahresprogramm inszeniert sich Erwachsenenbildung zunehmend in der Kooperation mit anderen Institutionen, mit Ehrenamtlichen, mit längerfristigen Projekten und eher mit Prozess- denn Inhalts- und Ergebnisfokus. Hier bietet Appreciative Inquiry die Möglichkeit der Begleitung und Reflexion dieser Umbruchssituation und kann diese sinnvoll verankern helfen.

Notwendigkeit von Beteiligungsprozessen

Eine der Hauptaufgaben der neuen Herausforderungen von Erwachsenenbildung ist es somit, umfassend Beteiligung zu inszenieren, um Individuen und Gruppen in Lern- und Veränderungsprozessen mitzunehmen.

Daraus ergeben sich folgende Herausforderungen, die gleichzeitig bereits in Richtung der konzeptuellen und methodischen Anlage von Appreciative Inquiry weisen.⁹

- **Komplexaffinität:** Annahme und Integration komplexer Herausforderungen, damit die Vielfalt vorhandener Potenziale und Lösungswege zum Tragen kommt und für Lösungen genutzt werden kann.
- **Überschaubarkeit:** Zeitliche Überschaubarkeit der Verfahren, um die Bereitschaft des Einzelnen zu fördern, sich für gemeinsame Belange einzusetzen

7 u.a. Luhmann 1982, Luhmann 2002, Siebert 1999 und Siebert 2006

8 Siehe hierzu umfassend Nuissl u.a. 2004

9 Folgende Punkte adaptiert aus Fänderl 2005, S. 29. Im Rahmen des Projektes „Gemeinsinn-Werkstatt“ hat Florian Wenzel Appreciative Inquiry hinsichtlich seiner theoretischen Fundierung in Bezug auf pädagogische Konzepte in Deutschland untersucht

- **Partnerschaftlichkeit:** Kooperation der Beteiligten auf Augenhöhe im Sinne eines Teammodells, auch wenn sie im Alltag verschiedenen Hierarchien entstammen.
- **Verselbstständigung:** Leichte Nachvollziehbarkeit und Übertragbarkeit der einzelnen Arbeitsschritte in den eigenen Alltag, um Abhängigkeiten von Beratungssystemen zu vermeiden.

Querliegend zu diesen zentralen Herausforderungen ist neben der „technischen“ Gestaltung von Veränderungsprozessen vor allem die Frage von Motivation. Wie werden Individuen und Gruppen motiviert, sich auf solche Beteiligungsprozesse einzulassen? Wie gelingt es, individuelle Antriebe und die Notwendigkeit gesellschaftlicher Veränderung so zu vereinbaren, dass hier trotz flacher Hierarchien und Partnerschaftlichkeit keine Brüche entstehen? Welche Grundhaltung ist neben der methodischen Ausgestaltung solcher Prozesse entscheidend? Die Frage des Umgangs mit Motivation erweist sich als zentrales und gleichzeitig sehr sensibles Kriterium als Fundament von Appreciative Inquiry.

3. Motivationstheoretische Aspekte

Erfolg und seine Zuschreibung

Um Aufgaben erledigen zu können, um Neues zu lernen und auch um Veränderungen zu schaffen, ist Motivation nötig.

Jemand, der motiviert ist,

- hat ein Ziel vor Augen,
- ist bereit, sich dafür anzustrengen und
- lässt sich bei der Erreichung dieses Zieles nicht ablenken.

Der humanistische Psychologe Abraham Maslow¹⁰ geht von zwei Motivationsarten aus, der Mangel- und der Wachstumsmotivation. Die Mangelmotivation veranlasst Menschen, ihr physisches / psychisches Gleichgewicht zu erneuern (Spannungsreduktion). Beispielsweise befindet sich

¹⁰ Grundlegend nach wie vor Maslow 1978

ein hungriger Mensch in einem Zustand des Ungleichgewichts und ist zur Nahrungsaufnahme (zur Spannungsreduktion) motiviert.

Die Wachstumsmotivation führt hingegen dazu, bisherige individuelle Grenzen zu überschreiten (gezielte Herstellung von dosierten Spannungserlebnissen). Wenn sich ein Individuum bewusst auf etwas Neues und Unbekanntes einlässt, führt dies zu einer gewissen Spannung (das Neue muss verarbeitet und integriert werden oder kann sogar dazu führen, bisher Vorhandenes in Frage zu stellen). Zentral für die Bereitschaft, sich auf derartige Spannungserlebnisse und Diskrepanzerfahrungen einzulassen, ist die Einschätzung, diese Spannung auch konstruktiv bewältigen zu können; ein gewisses Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl ist entscheidendes Kriterium

Das eigene Selbstvertrauen hängt wiederum auch von favorisierten Attributionsstilen ab. Wenn Erfolg erlebt wird, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, diesen zuzurechnen¹¹. Erfolg kann *internal* zugerechnet werden, d.h. sich selber, oder Bedingungen, die ausserhalb liegen, also *external*. Diese jeweiligen Bedingungen können *stabil* und dauerhaft sein, oder *variabel* und damit veränderlich.

	<i>internal</i>	<i>external</i>
<i>variabel</i>	Anstrengung	Glück
<i>stabil</i>	Fähigkeit	Aufgabe

Abbildung 1: Attributionsstile bei Erfolg

Wenn wir Erfolg extern und variabel zurechnen, so kann das daran liegen, dass wir „Glück“ dafür verantwortlich machen, das in einem gegebenen Falle uns günstig war. Dieser externe Faktor ist in diesem Falle für den Erfolg verantwortlich. (z.B. „die Umstände sind so günstig zusammengekommen, dass es ausser Glück keine logische Erklärung für meinen Erfolg gibt“). Wir können Erfolg aber auch extern stabil zurechnen, etwa wenn die anstehenden Aufgaben als sehr einfach erachtet werden (z.B. „die Dinge, die ich in meinem Beruf tun muss, sind sehr einfach und fast banal“).

Wenn wir Erfolg intern und variabel zurechnen, so bedeutet dies, dass wir eine eigene Anstrengung in einem bestimmten Falle für den Erfolg verantwortlich machen (z.B. „ich habe für diese Prüfung auch so viel gelernt wie nie zuvor“). Rechnen wir den Erfolg intern und stabil zu, so erkennen wir unsere eigene Fähigkeit, die dauerhaft ist und zu unseren eigenen Ressourcen gehört. (z.B. „das war eine Aufgabe, wo ich einfach weiss, dass ich meine Talente einbringen kann und das gut kann“)

¹¹ Zum Folgenden siehe Seligmann 1999

Die letztgenannte Attribution zu den eigenen Fähigkeiten wird tendenziell eher selten vorgenommen. Das eigene Können, die eigenen Ressourcen werden gerade bei Problemen und notwendigen Veränderungen selten in den Blick genommen. Dies gilt in Bezug auf Erwachsenenbildung sowohl für Lernende als auch für Anbieter und Projektverantwortliche. Lernen wird als Bewältigung von Aufgaben (external), als Ausgleich von Defiziten mit Anstrengung (internal) verstanden. Es gilt, Lern- und Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass sie immer wieder an der intrinsischen Motivation von Individuen und Gruppen ansetzen. Nachfolgend wird zur Verdeutlichung pointiert dem *Forderungsdreieck* (*extrinsische Motivation*) das *Motivationsdreieck* (*intrinsische Motivation*) gegenüber gestellt.

Forderungsdreieck

Das Forderungsdreieck geht in Lern- und Veränderungsprozessen von aussen auf Menschen zu und konfrontiert sie mit (vermeintlichen) Gegebenheiten und Notwendigkeiten. Ihr Inneres, das Ich, bleibt jedoch verborgen.

Die Schritte 1 - 3 verdeutlichen die Einpassung extern Gegebenes. Dies gilt für

- Vergangenheit - das was als Probleme entstanden sind, anerkennen
- Gegenwart - jetzt darauf angemessen reagieren durch Lernen
- Zukunft - entsprechend vorgegebene Ziele auch umsetzen

Bildlich gesprochen führt das Forderungsdreieck das Individuum von der Vergangenheit in die Zukunft über die Hürde notwendiger Anpassung, um wieder auf dem selben Niveau anzukommen.

Lernen als Defizitbewältigung heisst, ein bereits (von Anderen) bestimmtes Ziel zu gelangen. Die Zukunft ist bereits vorgedacht und soll zielgerichtet erreicht werden. Wirklich kreatives Lernen und eigenständige und eigenverantwortliche Veränderung ist so nicht möglich, der Mensch passt sich an an externe Zumutungen.

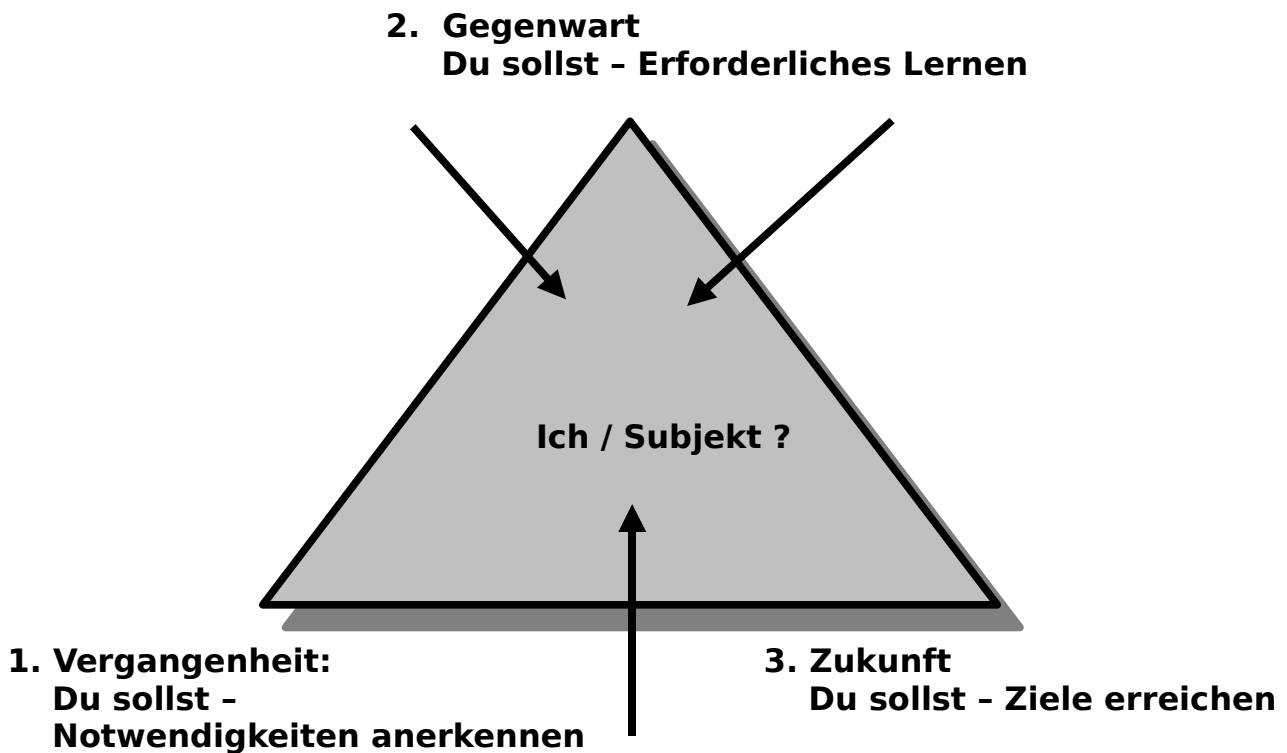


Abbildung 2: Forderungsdreieck

Motivationsdreieck

Das Motivationsdreieck beginnt von innen, setzt am Ich an. Es gibt nichts per se external vorgegebenes und der Lernprozess gliedert sich in die Auseinandersetzung mit

- Vergangenheit - dem was als tragfähige Basis in mir an Ressourcen existiert
- Gegenwart - dem was darauf aufbauend momentan notwendig ist
- Zukunft - dem was daraus werden kann im Sinne eines kreativen Ausweitens von Vergangenheit und Gegenwart

Hier ist der Lernprozess nicht statisch, sondern dynamisch. Es wird Kreativität freigesetzt, aus dem Nutzen eigener Ressourcen sowie der Ergänzung durch eigene Bedürfnisse eine neue Ebene der Veränderung zu erreichen. Dieser Prozess ist kreativ und nicht bereits vorgedacht. Das bedeutet, er kann auch scheitern. Umgekehrt bietet er die Möglichkeit viel größerer Eigenständigkeit und Eigenverantwortung des Individuums in Lernprozessen und ermöglicht die Erreichung bisher ungedachter Veränderungsprozesse in die Zukunft hinein.

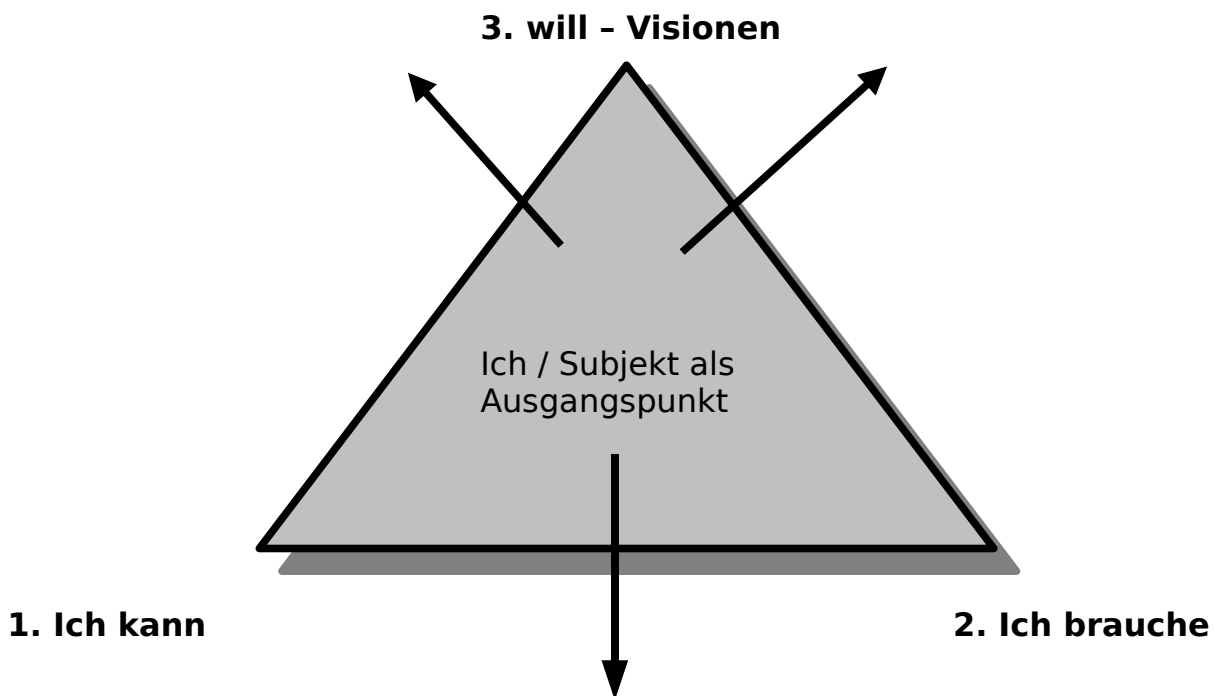


Abbildung 3: Motivationsdreieck

Gemeinschaft

Eine *offene sinnorientierte Gemeinschaft* entsteht immer dann, wenn *intrinsisch* motivierte Menschen zusammenkommen und gemeinsam etwas tun wollen, möchten und können. Eine *geschlossene zweckorientierte Gemeinschaft* entsteht immer dann, wenn *extrinsisch* motivierte Menschen zusammenkommen und etwas tun sollen, dürfen und müssen. Hier verbindet der Gruppendruck. Für die allgemeine gesellschaftliche Orientierung ist die intrinsisch motivierte sinnorientierte Gemeinschaft eine wichtige Komponente zur Gestaltung eines demokratischen Alltags. Nur selbstbestimmte Individuen können die Basis für eine demokratische Gesellschafts- und Regierungsform bilden¹². Die Achtung und Würde des Menschen in seiner Einzigartigkeit ist die zentrale Bedingung jeder echten Intrinsität. Beteiligung wird dann eher angeboten als eingefordert und Veränderungsprozesse sind eher sinnvoller Spaß als sinnentleerte Pflicht.

Appreciative Inquiry als Großgruppenverfahren grenzt sich ab von kollektivistischen Formen von Gemeinschaft, die sich einer (absoluten) Idee oder Ideologie verschreiben, sondern lebt von der Einzigartigkeit der Begegnung innerhalb von komplexen sozialen Systemen. Die Balance zwischen Individualität, direkten Zweierbegegnungen, Gruppenarbeit und

¹² Vgl. Dewey 1993 und Himmelmann 2001

Plenumsphasen erlaubt das Wachstum von Personen und Gruppen, ohne mit Abgrenzung zu operieren: "Entscheidend ist hier die Idee einer inessentiellen Gemeinsamkeit, einer Solidarität, welche auf keinen Fall eine Essenz betrifft. Das Stattfinden, das Versammeln von Einzigartigkeiten im Attribut der Ausdehnung vereinigt sie nicht in Essenz, sondern verstreut sie in Existenz"¹³. Die Anerkennung der *Existenz* der Mitglieder einer Gemeinschaft führt sie in sozialer Dimension zusammen und lässt sie doch je einzigartig in ihrer Individualität, ordnet sie keiner Programmatik unter.

Appreciative Inquiry ist damit die Anerkennung einer anthropologischen Grundlage der Einzigartigkeit des Lebens und anerkennt und befördert diese Grundlage.¹⁴

13 Agamben 1993, S. 17f

14 Weitergehend siehe Nancy 1988, der das den Tod als Faktum der singulären Endlichkeit eines jeden Menschen in das Zentrum von Gemeinschaftserfahrung stellt, die nicht auf Essenz, sondern Existenz "gründet"

II. Wichtige Grundprinzipien

1. Grundhaltung und Weltsicht

Gängige Großgruppenverfahren, insbesondere aus den USA, sind relativ wenig wissenschaftlich fundiert und systematisiert. Sie sind in der Anwendung pragmatisch orientiert und orientieren sich am sichtbaren Erfolg. Diese Herangehensweise hat entlastenden Charakter und vermeidet einerseits unnötige Auseinandersetzungen mit dem Dogmatismus bestimmter Denkschulen. Andererseits bleibt sie einem unhinterfragten naturwissenschaftlichen und ökonomischen Machbarkeitsglauben verhaftet.

Appreciative Inquiry ist eines der wenigen US-amerikanischen Organisationsentwicklungsverfahren, das sich aus universitärer Forschung heraus entwickelt hat und immer wieder theoretische Reflexionen einfließen lässt.¹⁵ Des Weiteren wurden theoretische Untersuchungen der systemischen Organisationsentwicklung¹⁶ berücksichtigt, die sich jenseits betriebswirtschaftlicher Faktoren der sozialen Interaktionsgestaltung in Veränderungsprozessen annehmen. Schließlich sind für das Handwerkszeug des Metaverfahrens Erkenntnisse aus der Systemtheorie relevant geworden, die sich mit der Dialektik von Komplexität, Reduktion und Entscheidung beschäftigen.¹⁷

Nach der Auseinandersetzung mit Entwicklungen und Anforderungen von Erwachsenenbildung sollen deshalb nachfolgend ausführlicher einige Grundprinzipien von Appreciative Inquiry vorgestellt werden. Diese verdeutlichen jenseits der methodischen Anwendung den umfassenden Anspruch einer bestimmten Weltsicht und Haltung bei denjenigen, die mit diesem Ansatz arbeiten.

- **Relativität**

Was gut, was schlecht, was richtig oder falsch ist, kann apriori nicht bestimmt werden. Plus und Minus stehen in einer Spannung, in der ein Pol den anderen bedingt, nicht absolut gesehen werden kann und deswegen immer *relativ* ist. Absolute Wahrheiten und Bewertungen werden zugunsten der Begegnung unterschiedlicher Perspektiven und systemischer Eigenorganisation aufgegeben. (Konstruktivismus, Systemische Theorie)

15 Grundlegend hierzu die Dissertation von Cooperrider 1986, die das Fundament für die Entwicklung des Beratungsansatzes von Appreciative Inquiry bildete.

16 Vgl. König/ Vollmer 2000 und Gairing 1999

17 Für den pädagogischen Bereich siehe Luhmann/ Schorr 1992 und zur Frage der Stellung von Komplexität Luhmann 1990

- **Positive Ausrichtung**

Der Ausgangspunkt liegt auf dem Positiven, weil es Menschen motiviert und weiter gehen lässt. Damit wird eine Basis geschaffen, die integrative Beziehungen ermöglicht, vom gegenseitigen Nutzen ausgeht und erlaubt, Negatives konstruktiv zu sehen und mit ihm zu arbeiten. (Wertschätzende Forschung, sozialpsychologische Ansätze)

- **Balance**

Die Extreme von Individuum und System, von Sache und Person, von Harmonie und Konflikt werden in unterschiedlichen Dimensionen von Zeit, Raum und Beziehung immer wieder in Balance gebracht und miteinander vernetzt. So entsteht ein vielfältiges Spektrum, in dem sich die einzelnen Elemente die Waage halten können. (Holographische und Analoge Sichtweise)

2. Relativität

Konstruktivistische Perspektive

Soziale Systeme und Institutionen müssen bewusst als menschliche erdachte und verfestigte Konstruktionen wahrgenommen werden. Sie sind dann veränderbar, wenn Menschen sich neue Bilder machen, wie Wirklichkeit zu verstehen und zu organisieren ist. Damit wird das Prinzip des *umfassenden* Wandels als entscheidend für Weiterentwicklung angesehen. Diese in biologischen Forschungen¹⁸ verankerte Erkenntnis hat Eingang in neuere Konzeptionen von Organisationsentwicklung und pädagogischen Projekten gefunden. Der *pädagogische Konstruktivismus*¹⁹ verortet Veränderung in Systemen deshalb auf einer reflexiven Ebene, die den Akzent weder auf zu findende Wahrheiten noch objektive Lösungen für konkrete Probleme legt: „Die Erfahrungsabhängigkeit von Wirklichkeit nötigt zur Toleranz gegenüber den Konstrukten Andersdenkender“²⁰. Diese Toleranz dient dem Aufbrechen verfestigter, vermeintlich „richtiger“ Weltansichten und erlaubt eine offene Flexibilität, um für soziale Systeme und Institutionen neue Wege zu beschreiten. Zwanghaftes Festhalten an bestehenden Ordnungen führt immer dann zu Stagnation, wenn versucht wird, „mehr desselben“ zu machen, anstatt das Ganze in Struktur und Organisation zu betrachten.

Ziel der Begleitung von Beteiligungsprozessen ist es nicht, zu regelgeleiteten Lösungen zu kommen, sondern die Notwendigkeit von Selbstreflexivität anzuerkennen. Appreciative Inquiry bietet deshalb als Meta-Verfahren keinen vorgezeichneten „Lösungsweg“ an, sondern erlaubt den Beteiligten, auf

18 Grundlegend, auch für den pädagogischen Konstruktivismus siehe Maturana / Varela 1987

19 Siebert 1999 und Siebert 2006

20 Siebert 1999, S. 37

unterschiedlichsten Ebenen ihre eigenen Perspektiven und biographischen Bezüge in Austausch zu bringen, zu hinterfragen, in der Verdichtung gemeinsam neue, sinnvolle Konstruktionen für ihren eigenen Kontext zu entdecken und so evolutionsfähig zu werden²¹.

Für die Stellung des Beraters oder Initiators eines Veränderungs-Prozesses bedeutet diese Herangehensweise, ein neues Verständnis von Expertenschaft zu gewinnen. Da kein archimedischer Punkt der Wahrheit existiert, sind sämtliche Beteiligten als Experten anzusehen, da sie das soziale System, in dem sie aktiv sind, mit ihren Perspektiven und Wirklichkeitskonstruktionen gebildet haben. Die Expertise eines Begleiters bezieht sich nach konstruktivistischem Verständnis darauf, die Beteiligten einzuladen, ihre Visionen, Fähigkeiten und Bedürfnisse aktiv in den Prozess einzubringen.

Systemisches Menschenbild

Soziale Systeme bestehen nicht aus einer Ansammlung von Menschen, die durch gezielte individuelle Interventionen Veränderungen vornehmen können.

Doch das Individuum ist nicht die einzige Orientierungsgröße dieser Weltsicht, da jeder Mensch Teil unterschiedlicher sozialer Systeme ist. Der Mensch wird jenseits seiner Eigenschaft als Individuum zur Person erst durch die Begegnung mit anderen Menschen. Die eigene Identität hängt geradezu ab vom Anderen.²²

Lineare Modelle von Ursache und Wirkung greifen in sozialen Systemen aufgrund der Wechselwirkung innerhalb eines prinzipiell undurchschaubaren, komplexen Ganzen nicht mehr. Die gegenseitige Beeinflussung von vielen Faktoren der Wahrnehmung und Handlung und Reflexion darüber führt zu einer Eigenwirklichkeit, die nicht mehr aus den Komponenten ableitbar und damit auch prinzipiell unvorhersehbar ist. Soziale Systeme schließen Handlungen an Handlungen an, die innerhalb dieses Systems Sinn machen und Bedeutung erlangt haben und sind damit innerhalb ihres Sinnzusammenhangs geschlossen und selbstreferenziell.

Das Individuum tritt zugunsten der Dynamik von Systemen in den Hintergrund. Interventionen in beraterischer Praxis lenken deshalb den Blick vom Individuum hin zum sozialen System: „Die jeweilige Umwelt wie auch die beteiligten Personen stehen mit der Zeit einem Dritten gegenüber, das sie als – innerhalb gewisser Grenzen – ihnen gegenüber autonom und vor allem als unberechenbar und unvorhersagbar erleben“²³. Diese Unvorhersagbarkeit setzt auch gezielten systemischen Interventionen von aussen klare Grenzen, deshalb sollte der Blick „von individuellen Lernprozessen zu Veränderungsprozessen im System: z.B. von der Beobachtung der individuellen sozialen Kompetenz zur Beobachtung des Reflexionspotentials einer Gruppe als Eigenschaft des Systems“²⁴ gelenkt werden. Es geht darum, die evolutionäre

21 Zur Vertiefung der Bedeutung von Evolution sozialer Systeme im Kontext von Organisationsentwicklung siehe König/Vollmer 2000, S. 222 ff

22 Vgl. hierzu Buber 1983, der den Menschen nicht als isoliertes Einzelwesen, sondern grundsätzlich der Gemeinschaft zugeneigt sieht. Erst die Achse vom „Ich“ zum „Du“ stiftet sinnvolle eigene Identität. Radikaler betrachtet dies Levinas 1993

23 Schattenhofer 1998, S. 22

24 ebd., S. 23

Selbstorganisationsfähigkeit eines sozialen Systems zu ermöglichen. Veränderung liegt nicht (alleine) in der Hand von Individuen, sondern in der Fähigkeit eines selbstorganisierten Systems, sich als System zu verändern und flexibel auf neue Umwelтанforderungen reagieren zu können.

Begleiter von Gemeinsinnprozessen müssen die Unreduzierbarkeit des sozialen Systems annehmen und ihre eigenen Interventionen selbst als relative Möglichkeiten und Entscheidungen begreifen, die in diesem sozialen System prinzipiell unvorhersehbare Konsequenzen haben können. "Die Erfahrung der Unreduzierbarkeit des Sozialen geht in die Konstitution des Sozialen ein. Sie ist nichts anderes als die Erfahrung der Selbstreferenz des Sozialen"²⁵. Diese radikale Formulierung weist wieder auf die fundamentalen Grenzen von Machbarkeit hin, wenn die Eigenwirklichkeit von sozialen Systemen ernst genommen wird.

Die Eigenwirklichkeit von Systemen ist nicht nur in der gegenseitigen Beeinflussung ihrer Elemente zu sehen, sondern auch zeitlich. Ausgehend von Lewin wurde eine Typologie von Gruppenphasen entwickelt²⁶, die beschreibt, welche unterschiedlichen Phasen mit jeweils unterschiedlicher Eigenwirklichkeit soziale Systeme in Veränderungsprozessen durchlaufen. Diese Dynamik muss in ihrer Eigenständigkeit anerkannt werden. Dies kann nicht durch einen hohen Aufwand an Vorbereitung geschehen, sondern durch die Offenheit und Sensibilität für Ereignisse und Zufälle innerhalb der beratenden Praxis²⁷. Veränderung findet in einem sozialen Kontext statt und ist einfacher linearer technischer Machbarkeit entzogen.

3. Positive Ausrichtung

Positiver Fokus

Die Welt ist kein Problem, das gelöst werden muss. Es gibt in sozialen Systemen immer etwas, das bereits funktioniert, das Menschen motivierte, in diesem Kontext aktiv zu sein. Dies in Veränderungsprozessen als Ausgangsbasis zu erfragen, hilft den Beteiligten von Veränderungsprozessen, auf Basis positiver Erfahrungen gemeinsam mit anderen neue Wege zu gehen. Gerade in hierarchischen oder konflikthaften Zusammenhängen wird deshalb bereits am Anfang eines Beteiligungsprozesses versucht, gemeinsame Bedürfnisse und Motivationen zu eruieren. Diese bilden zusammen mit einem positiv formulierten Anliegen den Motor für tatsächliche weitere Veränderung in Organisationen. Eine solche Herangehensweise an Untersuchungen ist ungewohnt und widerspricht der gängigen "Defizitorientierung"²⁸. Im Kontext von Appreciative Inquiry erfüllt das positive Prinzip die Aufgabe der

25 Luhmann 1987, S. 594

26 siehe exemplarisch Gairing 1999, S. 33 ff.

27 Luhmann/Schorr 1982

28 Vgl. Hierzu Sloterdijk 1983, der eindrücklich schildert, wie universitär-wissenschaftliches Denken mit einem "nein" operiert, um sich abzugrenzen und zu profilieren und damit Wissenschaft selbst als ein System etabliert, das grundsätzlich negativ orientiert ist

Verbesserung der sozialen Interaktion und Umsetzungsbereitschaft der Beteiligten: "Es ist umfangreich belegt, dass ein positives Bild eines anderen Menschen wie ein wirkungsvolles kognitives Steuerungsinstrument funktioniert, welches den Wahrnehmenden in eine Richtung steuert, in der er umfangreicher die Erfolge eines anderen Menschen wahrnehmen kann, sich eher an positive denn negative Aspekte erinnert und zweideutige Situationen eher hinsichtlich ihrer positiven denn negativen Möglichkeiten einschätzt"²⁹. Die grundlegende positive gegenseitige Orientierung erlaubt es im weiteren Prozess, auf einer gemeinsamen Basis auch kritische oder negative Aspekte zu erläutern.

Das positive Prinzip erhöht die Selbstorganisationsfähigkeit von sozialen Systemen, die sich - wie Pflanzen dem Licht - "heliotroph" immer dem zuwenden, was sie am Leben erhält, bestätigt und motiviert. Mit dieser Sichtweise werden soziale Systeme und Organisationen als Organismen gesehen, die den grundsätzlichen Willen und die grundsätzliche Fähigkeit haben, sich weiter zu entwickeln und auszudifferenzieren.

29 Cooperrider 1990, S. 102

Wertschätzender Fokus

Appreciative Inquiry ist gekennzeichnet durch eine wertschätzende Herangehensweise. In Ausgangspunkt, Herangehensweise und Weltbild werden unterschiedliche Dimensionen und Ressourcen von sozialen Systemen und Organisationen ernst genommen und in den Veränderungsprozess mit einbezogen. Im Folgenden werden zur Verdeutlichung eine (oft übliche) problemzentrierte Herangehensweise mit einer wertschätzenden Orientierung gegenüber gestellt.

Problemzentrierung

Wertschätzende Orientierung

Ausgangspunkt	
Mangel	Funktionsfähigkeit
Defizit	Ressource
Problem	Motivation
Nachsorgend	Zukunftsorientiert
Herangehensweise	
Ursachen suchen	Motivationen kennen
Lösungen finden	Visionen ausdrücken
Aktionen planen	Verwirklichen
Schwächen abschwächen	Stärken bestärken
Weltbild	
Linear-zerlegend	Systemisch-vernetzt
Wahr vs. Falsch	Hilfreich vs. Nicht hilfreich
Tatsachenorientiert	Personenorientiert
Machbarkeit	Vertrauen

Abbildung 4: Problemzentrierung vs. Wertschätzende Orientierung

Der Ausgangspunkt einer problemzentrierten Sichtweise ist grundsätzlich nachsorgend, indem er den Fokus auf das richtet, was nicht (mehr) funktioniert, was als Mangel oder Defizit erkennbar ist. Mögliche Veränderung wird nur dort gesehen, wo konkret Probleme zu lokalisieren sind, die implizit den Weg weisen in eine Richtung, sie zu beseitigen und einen Zustand ohne Probleme herzustellen.

Problemorientierung bedeutet somit ein vorweggenommenes und implizites Wissen darüber, wie es „eigentlich“ sein sollte – zum Beispiel (im technischen Bereich:) das Auto funktioniert nicht so, wie es im Normalfall sollte, oder (im politischen Bereich:) das Gesundheitssystem ist marode und muss durch Reformen wiederhergestellt werden. Zudem werden in dieser Sichtweise „Probleme“ als objektivierte Tatsachen und zu bearbeitende Zustände vergegenständlicht.

Die wertschätzende Orientierung fokussiert zunächst auf das, was bereits gut funktioniert bzw. gegen Probleme immunisiert. Dies ist oft nicht so deutlich und offen-sichtlich erkennbar wie Defizite oder Mängel.

Deshalb werden zunächst die Ressourcen und Motivationen der Menschen in den Blick genommen, die Veränderungsprozesse tragen sollen. Der Ausgangspunkt ist zukunftsorientiert, indem er auf das fokussiert, welche tragfähigen Bestandteile von Gegenwart in der Zukunft weiter bestehen können. Dies ist ein kreatives Vorgehen in eine offene Zukunft, die noch keine denkbaren Lösungen impliziert.

Die Herangehensweise, die Probleme als Ausgangspunkt von Veränderung nimmt, analysiert deren Ursachen, schlägt Lösungen vor und plant Aktionen, um diese zu erreichen. Probleme werden als bearbeitbare Zustände zerlegt, die Handlungskonsequenzen handhabbar machen. Geplante Aktionen werden als notwendig erachtet, um dem Problem begegnen zu können. Sie werden kausal aus der Analyse der Probleme abgeleitet und sind deshalb unabhängig von individuellen Wünschen und Vorstellungen. Sie sind „notwendig“, indem sie einen angestrebten Normalzustand ohne Probleme wieder herzustellen helfen. Diese Herangehensweise will Schwächen abschwächen und minimieren.

Mit einer wertschätzenden Orientierung wird dagegen auf den individuellen wie vernetzten Visionen eines sozialen Systems aufgebaut. Diese werden nicht in Form einer objektiven Analyse ermittelt, sondern durch Symbole, Metaphern und Geschichten. Aus diesen werden in die Zukunft verlängerte Visionen erstellt, die eine Vorstellung davon vermitteln, wie eine umfassende und vollständige Erfüllung einzelner bestehender Motivationen im Rahmen einer Organisation oder Institution aussehen würde. Damit wird ein Spannungsfeld zwischen Vergangenheit (* Motivation) und Zukunft (* Vision) aufgebaut, das Orientierungsmarken für tatsächliche Verwirklichung und Umsetzung bietet. Die Verwirklichung angestrebter Zukunft ist hier weniger ein technisch geplanter Prozess denn eine konkrete Kanalisierung der Ressourcen eines sozialen Systems. Damit werden bestehende Stärken ausgebaut und in eine

grundsätzlich unvorhersehbare (hier: kreative) Richtung weiter getragen.

Das Weltbild, das sich auf Probleme zentriert, ist linear-zerlegend, indem es von der Kausalität von Ursache und Wirkung und einer Zerlegbarkeit von Einzelaspekten in z.B. Gemeinden ausgeht. Es operiert mit der Grundunterscheidung richtig / falsch und versteht Veränderung als etwas, das sich an Fakten und Tatsachen zu orientieren hat. Deshalb geht dieses Weltbild von einer prinzipiellen Machbarkeit aus, die plan- und umsetzbar ist, wenn die jeweiligen Lösungen auch tatsächlich von den Betroffenen umgesetzt werden. Demgegenüber geht das wertschätzende Weltbild davon aus, dass die Wirklichkeit von Gesellschaft nur systemisch-vernetzt zu begreifen ist. Nur indem der Interaktion und Eigendynamik von sozialen Systemen Rechnung getragen wird, können diese Veränderungen erreichen. Der Fokus richtet sich nicht auf Objektivität und das Finden richtiger Lösungen, sondern auf die Grundunterscheidung hilfreich / nicht hilfreich. Veränderungsprozesse in diesem Sinne sind deshalb von einer prinzipiellen Bescheidenheit und einem Vertrauen geprägt, die sich der eigenen Grenzen bewusst sind und gerade dadurch Eigenverantwortung und Selbstorganisation fordern und fördern.

4. Balance

Holographische Herangehensweise

Untersuchung, Befragung, Analyse und Planung sind nicht trennbar von tatsächlicher Veränderung, sondern geschehen gleichzeitig. Diese "holographische" Herangehensweise bricht mit einem zeitlich-linearen Ursache-Wirkungsmodell und begreift jeden Schritt eines Prozesses als verflochten mit allen anderen. Individuum und Gemeinschaft, Erinnerung und Erwartung, Befürchtung und Hoffnung beeinflussen einander wechselseitig. Das zukünftige Bild, das von Gruppen und Organisationen existiert, beeinflusst deshalb entscheidend, wie Menschen sich im bereits bestehenden Kontext verhalten. Der Erwartungshorizont bringt die Zukunft in die Gegenwart und ist deshalb relevant. Die Aufmerksamkeit von Individuen ist bereits durch den Ausgangspunkt eines konkreten Anliegens in eine bestimmte Richtung gelenkt. Diese Aufmerksamkeit lässt ein soziales System sich in diese Richtung entwickeln. Im Sinne von sich selbst erfüllenden Prophezeiungen kann dies konstruktive oder destruktive Konsequenzen für ein soziales System haben³⁰. Tiefer und umfassender Wandel im Sinne der Gewinnung einer neuen gemeinsamen Perspektive setzt deshalb eine bewusste Veränderung der aktiven Bilder der Zukunft voraus. Appreciative Inquiry achtet deshalb in einem intensiven Prozess auf die Erarbeitung einer herausfordernden, aktivierenden

30 Vgl. Hierzu sehr anschaulich Watzlawick / Kreuzer

und metaphorreichen Formulierung eines Themas oder einer Untersuchungsfrage, die zukunftsweisend ist.

Die holographische Herangehensweise bricht ebenfalls mit der Trennung von Person und Sache. Fakten und Tatsachen sind untrennbar verbunden mit dem sozialen Kontext, in dem diese geschehen. Es ist deshalb nicht möglich, "Fakten zu ändern" und dies unabhängig von den daran beteiligten Personen vorzunehmen, wie am Beispiel der Organisationsentwicklung deutlich wird: "Denn zusätzlich beabsichtigt Organisationsentwicklung auch noch, die Qualität des Arbeitslebens zu steigern, und damit die Entwicklung von mehr Humanität im Arbeitsbereich zu befördern".³¹ Anders als betriebswirtschaftlich orientierte Verfahren bezieht Appreciative Inquiry Personen als in sozialen Systemen vernetzte Träger von Handlungsmöglichkeiten zentral mit ein und geht von ihren Motivationen, Hoffnungen und Befürchtungen aus. Es arbeitet holographisch mit ihnen anstatt sie in linear geplante Prozesse einzufügen. Diese vernetzte Herangehensweise ist eine Herausforderung für Organisationen, die eher auf wirtschaftliche Effizienz denn umfassende Effektivität setzen. Doch die Bezugnahme und gleichzeitige Widerspiegelung von ökonomischen und humanen Faktoren ist entscheidend: "Die monopolistische Determinierung des Organisations-Denkens und -Handelns durch die ökonomische Eigen-Logik birgt (...) die große Gefahr, (über-) lebensnotwendige Systemzusammenhänge, etwa ökologische, kulturelle und soziale Dimensionen nicht nur hartnäckig und quasi programmatisch zu vernachlässigen, sondern diese in einschneidender Art und Weise zu beeinträchtigen und einzuengen, sie existentiell zu bedrohen und letztlich gar zu zerstören"³². Die holographische Herangehensweise ist somit eine Kritik der Machbarkeit, die gerade für unternehmerische Veränderungsprozesse suggeriert wird. Die Vernetzung und Spiegelung verschiedenster Faktoren in sachlicher, sozialer und zeitlicher Dimension achtet deshalb auf die jeweilige Einmaligkeit des Kontextes und versucht, ihn in allen Facetten umfassend ernst zu nehmen.

Analoge Verfahren

Soziale Systeme und Organisationen bieten gleich offenen Büchern unendliche Interpretations- und Auslegungsmöglichkeiten. Zudem wird ihre Geschichte immer weitergeschrieben von den beteiligten Autoren. Es gibt beständige und traditionsreiche Metaphern, Symbole und Geschichten, die als Ankerpunkte und Orientierungsmarken dienen. Diese können einen Gründungsmythos beinhalten oder reduziert auf eine Floskel oder einen Witz sein, um eine grundlegende positive oder negative Einstellung in einem Gesamtkontext zu kommunizieren und weiter zu tragen. Wie in einem Gedicht sind zahlreiche Möglichkeiten der Interpretation und Inspiration vorhanden und sie schillern in ihrer Bedeutung. Sie repräsentieren Energiezentren einer Organisation: "Eine Organisation mag alles mögliche in ihr Leitbild schreiben: das, was tatsächlich wirkt, sind die Geschichten. Sie repräsentieren in unmittelbarer Weise den Spirit - den Geist der Organisation"³³. Da auf der Basis des Konstruktivismus und der

31 Gairing 1999, S. 225

32 Gairing 1999, S. 227

33 zur Bonsen 2000, S. 87

holographischen Herangehensweise bestehende Sicherheiten und Selbstverständlichkeiten im Umgang mit Veränderung erschüttert werden können, sind analoge Verfahren von großer Bedeutung: "Man kann mittels der Sprache z.B. Eine Organisation analysieren (digital). Man kann von derselben Organisation aber auch eine (nichtsprachliche) Vorstellung, ein Bild, irgendwelche Eindrücke haben (analog). Es ist plausibel, dass wir wesentlich mehr Erfahrungen analog (z.B. Anhand von Bildern, verschwommenen Vorstellungen) speichern als wir digital (sprachlich) verarbeiten"³⁴. Die Arbeit mit analogen Verfahren wie Symbolen, räumlichen Aufstellungen, Performances und Bildern sorgt dafür, dass die nicht-linearen, oft unterbewussten Themen, Eindrücke und Ideen ihren Raum bekommen. Was sprachlich nur schwer zu fassen ist, wird in Austausch gebracht und erlaubt so eine umfassendere Neubetrachtung des Gesamtkontextes als nur mit digitalen Verfahren.

Analoge Verfahren im Rahmen von Appreciative Inquiry erfüllen eine weitere Funktion: die Relativierung bestehender und Erarbeitung neuer Perspektiven zur Evolution eines sozialen Systems müssen "geankert" werden, um nicht relativistische Beliebigkeit zu vermitteln. Metaphern und Symbole, Motivations- und Visionsbilder dienen dem Anker von Kontingenz, sie werden zu Magnetfeldern und Orientierungsmarken für daran anschlussfähige Handlungen. Dabei ist es im Sinne der holographischen Herangehensweise entscheidend, zu beachten, dass alte (etwas lähmende) Symbole und Mythen nicht einfach technisch durch neue, konstruktivere ersetzt werden können: "Alte Mythen können nie ganz aus der Welt geschafft werden. Sie können nur überlagert und gewissermaßen "umrahmt" werden. Man braucht also eine neue Geschichte, eine, die attraktiver und umfassender ist als die alte"³⁵. Appreciative Inquiry als umfassender und längerfristiger Prozess bietet viele Möglichkeiten, gemeinsam neue Geschichten zu entwickeln und zu ankern. Zudem wird bewusst dafür gesorgt, dass positive Geschichten, die bisher von negativen Mythen überlagert wurden, ausführlich zu Wort kommen können und sich als Gravitationszentren einer neuen Perspektive etablieren.

Schließlich verdeutlichen analoge Verfahren, die bewusst mit "Verschwommenheit" und "Unschärfe" operieren, dass Organisationen und Institutionen keine Probleme darstellen, die es zu lösen gilt, sondern eine Quelle vieler Auslegungsmöglichkeiten: auch nach Abschluss eines Veränderungsprozesses besteht deshalb keine "Lösung", sondern eine konstruktive Fülle von neuen Möglichkeiten, um auf Wandel flexibel reagieren zu können.

Räume

Appreciative Inquiry eröffnet einen Raum, in dem die Verknüpfung von Personen und Themen unter methodischen Rahmenbedingungen möglich ist. Dieser Raum fehlt in der modernen Massengesellschaft in zweifacher Hinsicht: zum einen durch die Anzahl und Fluktuation von Personen, die in sozialen Systemen und Organisationen vorhanden sind. In der modernen Massengesellschaft fällt es schwer, dauerhafte selektive Verknüpfungen mit

34 König / Vollmer 2000, S. 102

35 zur Bonsen 2000, S. 90

Menschen innerhalb eines sozialen Systems über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten. Zum anderen fehlen physische Räume, in denen sich neue Verknüpfungen in Überschaubarkeit ergeben können. Stadtzentren, Dorfplätze und Märkte erfüllen ihre ursprüngliche Begegnungsfunktion nicht mehr. Statt dessen ist ein Auseinanderdriften der Begegnungsformen zum Massenevent einerseits und zur abgeschlossenen Intimbeziehung andererseits zu konstatieren.³⁶ Einerseits also hohe Vereinheitlichung ohne selektive Verknüpfung und andererseits intensive Bindung an einzelne Personen. Hannah Arendt stellt deshalb fest, dass die moderne Massengesellschaft zu einer Unterdrückung des *dazwischen* beiträgt: „Was die Massengesellschaft so schwer ertragbar macht, ist nicht die Anzahl der beteiligten Menschen, oder zumindest nicht vordergründig, sondern die Tatsache, daß die Welt zwischen ihnen die Macht verloren hat, sie zusammen zu versammeln, sie in Beziehung zu setzen und sie zu trennen“³⁷. Arendt verwendet die Metapher des Tisches als ein Medium das Menschen versammelt und gleichzeitig als ein „dazwischen“ trennt. Der Tisch verknüpft Menschen selektiv und lässt sie wieder auseinander gehen.

Appreciative Inquiry ermöglicht die Wiedergewinnung der Balance zwischen Individuum und Gruppe und erlaubt den Beteiligten, sich in ihrer Einzigartigkeit als Personen wahr zu nehmen, sich zu verknüpfen und auch wieder auseinander zu gehen. Die geschaffenen Räume werden als *Markt*³⁸ verstanden, auf dem Menschen zusammen kommen und ihre Anliegen und Angebote in Austausch bringen. Im Rahmen des Veränderungsprozesses hat der Markt drei grundlegende Funktionen:

- Raum des Gebens und Nehmens – Angebot und Nachfrage werden ausgeglichen in einem vielfältigen Austauschsystem auf sachlicher und sozialer Ebene, das auf gleicher Augenhöhe durch prinzipielle Anerkennung des Anders geschieht
- Raum der Aktivität und Passivität – der Markt eröffnet Inseln der Betriebsamkeit und der Ruhe, formeller Teilstrukturen und informeller Gelegenheiten, sich zu begegnen oder von anderen zu trennen³⁹
- Raum des Suchens und Findens – der Markt hat eine Komm- und Gehstruktur, in dem sich aktive Angebote und die Suche nach neuen Wegen ergänzen und vernetzen können

36 Am Beispiel der Entwicklung von Intimbeziehungen in Massengesellschaften verdeutlicht dies umfassender Luhmann 1982

37 Arendt (1958), S. 53, meine Übers.

38 siehe hierzu Owen 2000, der seine Erfahrungen auf einem afrikanischen Dorfplatz als einen der Ursprünge von Open Space anführt

39 hier wird die ursprüngliche Bedeutung von *Interesse* offensichtlich: dabei und dazwischen sein, und getrennt sein von anderen

III. Begleitung und Moderation

Die methodische und beraterische Umsetzung der konzeptuellen Annahmen von Appreciative Inquiry ist geprägt von einem Verständnis eines Beraters, der sich als Teil eines Veränderungsprozesses begreift und mit diesem im wechselseitigen Austausch steht.

1. Intervention

Aus systemischer Sicht sind soziale Systeme komplex, autonom, steuern sich selber und müssen immer neu aushandeln, was für sie relevant ist und welche Weltsichten sich gerade als *viabel*, d.h. passend für das Bestehen des Systems erweisen.⁴⁰ Somit sind solche Systeme von außen prinzipiell nie ganz verstehbar noch gezielt zu beeinflussen. Welche Art von Interventionen in Richtung eines gewünschten Veränderungsprozesses sind überhaupt machbar, wenn sich Selbstorganisation und Selbststeuerung der planerischen Gestaltung entzieht? Im Hinblick auf pädagogische Prozesse formuliert Siebert es folgendermaßen: „Autopoietische [sich selbst organisierende und reproduzierende] Systeme können von außen nicht ´instruiert´ werden. Das Wissen des Kursleiters ist ein Angebot, eine ´Ressource´ für den Wissenserwerb der Lernenden“⁴¹. Was und wie und ob dieses Angebot vom System der lernenden Gruppe aufgenommen wird, ist also aus konstruktivistischer wie systemtheoretischer Perspektive nicht planbar. Interventionen in systemischen Veränderungsprozessen gehen deshalb von einem Beratermodell aus, das die Expertenschaft des Systems anerkennt: „Der Klient bzw. das Klientensystem ist dabei zu unterstützen, aus seiner Sicht seine Situation zu klären, für sich Ziele zu setzen und für sich passende Lösungswege zu finden (...) Beratung bedeutet, dass die Verantwortung für die Lösung des Problems grundsätzlich nicht beim Berater liegt, sondern beim Klientensystem bleibt“⁴². Der Berater oder Begleiter eines Appreciative-Inquiry-Prozesses ist deshalb vor allem dafür verantwortlich, ein soziales System darin zu unterstützen, seine eigenen Ressourcen zu nutzen, alle denkbaren neuen Wege und Perspektiven erproben zu können und eine Antwort zu finden, die als die eigene angenommen wird. Seine Expertenschaft liegt in einer *Sensibilität*, ein soziales System aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven kennen zu lernen und diese systematisch und konstruktiv zu vernetzen.

Auch die Interventionen, Beratungen und Entscheidungen des Beraters werden selbstverständlich wieder in die Komplexität des Systems mit hinein genommen und stehen zur Disposition, können reflektiert werden. Sie werden im Laufe des Prozesses mit Beteiligten reflektiert und diskutiert. Diese zirkuläre Herangehensweise trägt der Eigendynamik sozialer Systeme Rechnung und ist nicht linear reduzierbar. Es wird erneut deutlich, dass auf Außenreferenz,

40 Vgl. Siebert 1999, S. 202: „Wahrnehmen, Denken, Lernen sind ´lebensdienlich´; sie ermöglichen es, sich in der Welt zu orientieren und ´erfolgreich´ zu handeln. ´Viabel´ heisst gangbar, passend, brauchbar, funktional“.

41 Siebert 1999, S. 36

42 König / Vollmer 2000, S. 49 / 50

sichere Bezugspunkte und vorgefertigte Programmatik verzichtet werden muss, wenn gemeinsinnorientierte Veränderungsprozesse sich wirklich *ereignen* sollen. Entscheidend ist eine über den Veränderungsprozess hinweg zunehmende Selbststeuerungsleistung des sozialen Systems, um am Ende den Prozess in die eigene Hand nehmen zu können.

2. Hebammenfunktion

Beratung und Fortbildung werden als Hilfe zur Selbsthilfe angeboten. Im Vordergrund steht der Anstoß der Eigenleistung und nicht Fremdunterstützung im Sinne der *Hebammenfunktion*, die das zu Tage fördert, was implizit im System schon vorhanden ist. Das nachfolgende Wertequadrat⁴³ verdeutlicht die Bezugswerte einer moderierenden Begleitung eines Appreciative-Inquiry-Prozesses

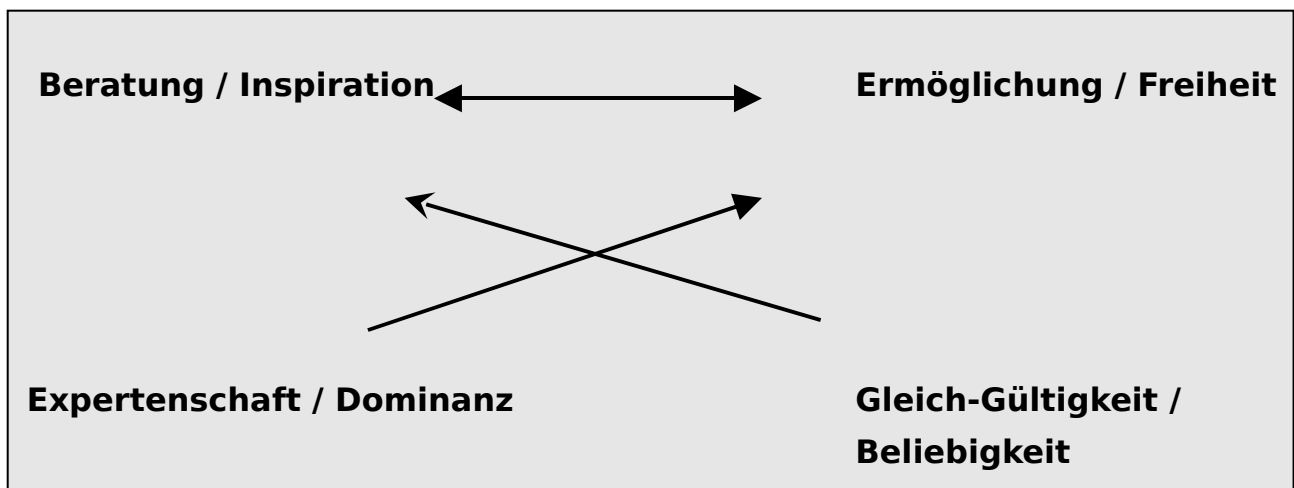


Abbildung 5: Wertequadrat zur Begleitung eines Appreciative-Inquiry-Prozesses

Die Grenzen der Machbarkeit und das zirkuläre Verhältnis mit dem zu begleitenden sozialen System verdeutlichen sich durch das notwendige Spannungsverhältnis der zwei zentralen Werte: auf der einen Seite ist eine klare und systematisierte Beratung und Inspiration derjenigen notwendig, die ein Gemeinsinn-Verfahren anstreben. Der Begleiter muss verdeutlichen, mit welchen Eckpfeilern und Meilensteinen ein solches Verfahren arbeitet und welche grundsätzliche Vorgehensweise dahinter steht. Dies muss in ausgehaltener Spannung zu Ermöglichung Freiheit der zu begleitenden Organisation stehen. Diese muss auf inhaltlicher, aber auch methodischer und prozessualer Ebene in dem Veränderungsprozess aktiv mit einbezogen werden,

⁴³ Zur Bedeutung von Wertequadraten vgl. Friedemann Schulz von Thun (1989): *Miteinander Reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*, S. 30ff

um ihn sich letztlich zueigen zu machen. Die unten dargestellten Begriffe des Wertequadrates stellen Extreme und Übertreibungen der jeweiligen positiven Bezugswerte dar. Wenn Beratung und Inspiration zu dominant werden, drohen sie zu Expertenschaft und Dominanz des Begleiters werden, die es nicht mehr erlauben, eine eigenverantwortliche Balance zu den Bedürfnissen der zu begleitenden Organisation aufzubauen. Resultat wäre eine Abhängigkeit von einseitigen Entscheidungen des Begleiters, die in sozialer Komplexität starke nicht-intendierte Folgen haben würden. Andererseits kann die Ermöglichung von Mitsprache und der Fokus auf die Freiheit der zu begleitenden Organisation zu weit gefasst werden, dass sie nur als Gleich-Gültigkeit und Beliebigkeit wahr genommen werden, die keine eigene Positionierung und Profilierung mehr erlauben. Wenn diese Übertreibungen in Veränderungsprozessen sichtbar werden, schlägt Dominanz häufig in Beliebigkeit um und umgekehrt. Das Wertequadrat verdeutlicht demgegenüber an den diagonalen Entwicklungslinien, wie produktiv eine neue Balance gefunden werden kann, um wieder in ein ausgewogenes Spannungsverhältnis zu gelangen. Das Gemeinsinn-Werkstatt-Verfahren muss immer neu im jeweiligen Veränderungsprozess die Unterforderung des Klienten durch Dominanz und die Überforderung durch Beliebigkeit vermeiden.

3. Sensibilität

Aus dem Werte- und Entwicklungsquadrat lassen sich Grundhaltungen der Sensibilität für die Begleitung eines Appreciative-Inquiry-Prozesses ableiten, die als Orientierungsraster dienen sollen:

- *Achtung und Achtsamkeit* sind entscheidend für die systemische Sicht. Die Eigenwirklichkeit von Systemen sollte geachtet und sie nicht als Objekte behandelt werden, über denen der Begleiter steht und sein Wissen an sie direkt vermitteln kann. Damit ist auch Achtsamkeit wichtig, vor allem den Prozessen und der momentanen sozialen Wirklichkeit einer Gruppe gegenüber.
- *Zuwendung* steht damit in Verbindung. Das Machbarkeitsdenken sollte aufgegeben werden und eine Ruhe und Gelassenheit entwickelt werden, um beobachten zu können, was gerade passiert. Der Begleiter ist hier eher Zuhörer denn Akteur.
- *Bescheidenheit* gegenüber der Komplexität sozialer Wirklichkeit und ihrer Wechselwirkungen ist entscheidend. Hier muss auch die fundamentale Intransparenz sozialer Systeme anerkannt werden, was in der Konsequenz bedeutet, keine Rezeptangebote in Form von Techniken oder Verhaltensweisen zu machen.
- *Vertrauen* ergänzt Bescheidenheit im positiven und aktiven Sinne. Oft

entwickeln sich soziale Systeme „von selbst“, die Veränderungsdynamik nimmt ihren Lauf in unterschiedlicher Ausprägung und die Begleitung sollte diese Art der Selbstorganisation weitestgehend zulassen und im besten Falle dem sozialen System ermöglichen, selbst arbeitsfähig zu werden und differenziert zu reflektieren.

- *Spontaneität* ist immer da nötig, wo Prozesse in ihrer Einmaligkeit wertgeschätzt werden sollen. Spontaneität ist aber keine Technik, sondern eine Bereitschaft, auf das Jetzt zu achten und damit produktiv umzugehen. Mit dieser Perspektive werden die unterschiedlichen und kreativen Weltbezüge von Menschen ernst genommen und in den gemeinsamen Prozess mit eingebracht.
- *Konflikte* und Missverständnisse sind kein zu vermeidendes Übel, sondern können in der realen Situation von Veränderungsprozessen als Lernchance genutzt werden.
- *Reflexion und Selbstreflexion* von unterschiedlichen Deutungen und blinden Flecken sollte immer wieder stattfinden. Scheinbar gesicherte Ergebnisse treten in den Hintergrund gunsten einer reflexiven Ebene des Prozesses

IV. Methodische Schritte

Nachfolgend werden die methodischen Phasen eines Appreciative-Inquiry-Prozesses jeweils dargestellt und kurz hinsichtlich ihrer praktischen Umsetzung kommentiert.⁴⁴ Diese idealtypische Abfolge der einzelnen Schritte ist im Sinne eines Kreislaufs zu verstehen. In der Realität kann der Prozess Verästelungen in andere Beteiligtegruppen enthalten, in Zyklen ablaufen, verdichtet an einem Wochenende oder auch ausgedehnt über Jahre hinweg statt finden. Das Verfahren lässt sich mit Gruppen ab ca. zehn Personen im Seminarsetting bis zu umfassenden Veränderungsprozessen mit mehreren Tausend Personen durchführen.⁴⁵ Der gesamte Prozess wird meist von einer externen Moderation geplant und durchgeführt. Die angestoßenen Veränderungen und die wirkliche Verankerung des Prozesses in der Organisation müssen ebenfalls weiter begleitet und nachgehalten werden. Dies kann entweder von außen oder durch ein Team innerhalb der Organisation geschehen.

Ausgangspunkt ist ein Thema, welches den Prozess konkretisiert und lenkt. Das Thema muss idealerweise in die Zukunft weisen, keine vordefinierte Antwort enthalten und anregend formuliert sein, um eine große Anzahl von Beteiligten einzuladen, einen gemeinsamen Veränderungsprozess zu beginnen und durchzuführen. Die Beteiligten am Prozess müssen wiederum diejenigen sein, die auch die Befähigung wie das Mandat haben, zum jeweiligen Thema Veränderungen herbei zu führen. Deshalb ist es insbesondere in hierarchischen Organisationen entscheidend, die obersten Führungsebenen aktiv in den Prozess mit einzubeziehen oder zumindest das Mandat für einen offenen Veränderungsprozess innerhalb gegebener Rahmenbedingungen zu erhalten. Die Sondierung eines gemeinsamen Themas sowie die Ermittlung von Beteiligten und Betroffenen können selbst mittels eines zunächst sehr offen gestalteten Appreciative-Inquiry-Prozesses sein.

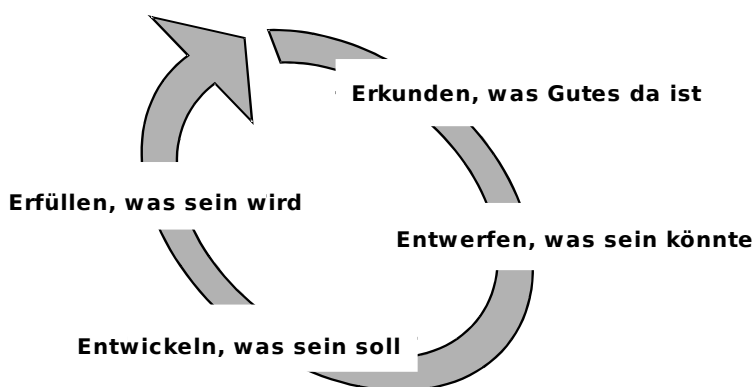


Abbildung 6: Methodische Schritte des Appreciative-Inquiry-Prozesses

44 Ausführlich dargestellt sind diese in Cooperrider / Whitney / Stavros 2004, S. 85 – 206.

45 Dokumentationen von durchgeführten Appreciative-Inquiry-Prozessen in der Erwachsenenbildung in Deutschland sind bei den Autor/inn/en zu erhalten. Auf der Website appreciativeinquiry.case.edu werden u.a. weltweit unterschiedlichste Beispiele für den Einsatz von Appreciative Inquiry gesammelt

1. Erkunden / Discovery

Erkunden, was Gutes da ist (Discovery):

In diesem ersten Schritt wird herausgearbeitet, wann sich die Teilnehmenden in ihrer Organisation großartig und lebendig gefühlt haben, wann ihnen die Arbeit so richtig leicht von der Hand ging, wann sie Energie in ihrer Arbeit gespürt haben. In *wertschätzenden Interviews* werden alle Beteiligten befragt. Diese wertschätzenden Interviews sind die Basis des Appreciative Inquiry-Prozesses. Wechselseitig befragen sich die Beteiligten in Paaren. Der besondere Fokus während dieser Interviews wird dabei auf die Wahrnehmung des Positiven gelegt. Persönliche Erfolge und Stärken kommen zur Sprache, Situationen und Ereignisse in der Organisation werden in einem neuen Licht gesehen.

Das Interview besteht aus einer Einleitung (einladende Formulierung des Themas, positiv formuliert auf der Basis der Annahme „Das Glas ist nicht halbleer sondern halbvoll“), Einleitungsfragen, die eine Verbindung des Interviewten zur jeweiligen Organisation herstellen („Was hat Sie anfänglich an Ihrer Organisation fasziniert? Was schätzen Sie heute in Ihrer Arbeit mit dieser am meisten?“), thematischen Fragen und abschließenden Fragen zu Zukunftsvisionen („Wenn Sie sich vorstellen, in fünf Jahren wieder aufzuwachen und alle Ihre Träume sind wahr, wie sieht die Organisation dann aus?“).

Die Fragen sind nicht-direktiv; sie beinhalten Erfahrungs- und Gefühlswörter und bestehen aus mehreren Sätzen. Sie werden quasi „geschichtet“, um dem Interviewten aus unterschiedlichen Perspektiven Anknüpfungspunkte zu geben und das Erzählen von Geschichten, Erlebnissen und Emotionen zu fördern. Dieses „layering“ (Überlagern) von verschiedenen Fragen macht die eigenen Ressourcen sichtbar und transparent.

Die Interviewpaare stellen sich anschließend in Kleingruppen von 4 - 8 Teilnehmenden die besten Geschichten vor, die sie gehört haben. So entsteht eine besondere Gesprächskultur, in der die Einzelnen nicht selber ihre Meinung einbringen müssen, sondern immer von der Perspektive des Anderen ausgehen: jeder ist „Anwalt des Anderen“. Im Verlauf zeichnen sich rote Fäden ab, die Mitwirkenden sammeln gemeinsam belebende Faktoren und halten sie als Motivationspunkte zum Thema fest.

2. Erträumen / Dream

Entwerfen, was sein könnte (Dream):

In dieser Phase kommt sehr stark das „Visionieren“ zum Einsatz. Auf dem Fundament der Vergangenheit, die sich in den gehörten Geschichten widerspiegelt, werden in Kleingruppen Zukunftsvisionen entworfen. Was könnte sein? Wie soll sich die Organisation und ihre Unterabteilungen entwickeln? Welche Träume und Wünsche haben die Beteiligten für die Zukunft der

Organisation? Diese Träume sind zwar visionär und ver-rückt, gründen aber dennoch in den Geschichten und Motivationen der Vergangenheit und bleiben somit mit der Realität verwurzelt.

Die Visionen, die als Gegenwart formuliert sind, können sich auf sofortige Veränderungen oder auf die nächsten fünf bis 25 Jahre beziehen. Dabei wird die Organisation nicht als unabhängiges System betrachtet sondern Auswirkungen auf ihr direktes und indirektes Umfeld wie Kunden, Konkurrenten, Gesellschaft, etc. mit einbezogen. Das Visionieren geschieht als kreativer Prozess, in dem unterschiedliche Methoden wie z.B. Malen, Collagen, Theater spielen, Zeitungsartikel oder Brief schreiben zum Einsatz kommen. Wichtig ist dabei auch der ästhetische Ansatz, der sich in der Darstellung oder Formulierung zeigt. Während im konventionellen Ansatz Visionen oft durch die Problemorientierung unterdrückt werden bzw. sich im Utopischen verlieren, so wird beim Appreciative Inquiry-Prozess ganz bewusst auf kreative und ästhetische Elemente gesetzt, die Phantasie fördern und dadurch auch neue und manchmal ungewohnte Wege aufzeigen können, die gangbar sein können.

Der Unterschied von Vision und Utopie ist entscheidend, um den Stellenwert dieser Phase richtig einzuschätzen⁴⁶:

Vision	Utopie
Verwurzelt in der Vergangenheit	Unabhängig vom „Geworden-Sein“ der Dinge
Verlängerung der Gegenwart	„Nirgendwo-Land“
In Wertschätzung verhaftet	Von Problemen ausgehend
Möglichkeiten: reformatorisch	Umsturz: revolutionär
> Handlungsrelevanz für die Gegenwart	> Wirklichkeitsverlust der Gegenwart

46 Diese Gegenüberstellung verdeutlicht insbesondere den Unterschied von Appreciative Inquiry zur Zukunftswerkstatt. Die Zukunftswerkstatt kritisiert als „revolutionäres“ Verfahren zunächst die Gegenwart („tabula rasa“), um dann eine ganz neue Utopie für die Zukunft aufzustellen. Appreciative Inquiry ist als „reformatorisches“ Verfahren dagegen bemüht, gute Ansätze der Gegenwart in die Zukunft hinein zu vergrößern. Siehe hierzu auch Boeser 2007

3. Entwickeln / Design

Entwickeln, was sein soll (Design)⁴⁷:

Die entworfenen Zukunftsvisionen werden in diesem Schritt präzisiert, Zukunftsaussagen werden entwickelt und umsetzbare Schritte erarbeitet. Darin wird formuliert, wie die gemeinsame Zukunft aussehen soll, welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung in der Organisation gegeben sind. Dabei kann es sich z.B. um Leitlinien der Organisation oder ihrer Abteilungen ebenso handeln, wie um einen Katalog, wie sich die Organisation versteht. Die Formulierungen fordern dabei das bislang Verwirklichte heraus und sind provokativ; gleichzeitig bleiben sie auf dem Boden der Tatsachen und belegen mit Beispielen aus der Vergangenheit, dass sie möglich sind.

Die Aussagen werden bejahend, ausdrucksstark, konkret, motivierend und in der Gegenwartsform formuliert, damit sie greifbar sind. Durch die provokative Formulierung der Vorschläge wird zum einen der Status Quo der Organisation herausgefordert, zum anderen werden alte Verhaltensweisen und Muster in Frage gestellt und neue, kreative Wege erwogen.

4. Erfüllen / Destiny

Erfüllen, was sein wird (Destiny):

Als Abschluss eines Appreciative Inquiry Zyklus wird im letzten Schritt die Umsetzung der formulierten Zukunftsaussagen geplant. In Arbeitsgruppen werden konkrete Maßnahmen entworfen und vereinbart. Konsequenzen für den Einzelnen werden abgeleitet und diskutiert. Dabei stehen die Fragen im Mittelpunkt, wie die Teilnehmenden umsetzen, lernen, aktualisieren und verändern können. Gleichzeitig wird aber auch diskutiert, wie der positive Ansatz des Appreciative Inquiry im Alltag integriert, Erfolge gewürdigt und gegenseitige Stärkung realisiert werden kann.

Auch hier zeigt sich der Unterschied zum konventionellen Ansatz bei Veränderungsprozessen wieder. Die Vergangenheit wird im Appreciative Inquiry-Prozess als Quelle gesehen, aus der geschöpft wird. Die Beteiligten sehen somit ihre Arbeit in der Vergangenheit nicht als gering geschätzt und defizitär, die Veränderung wird nicht als Angriff auf das Bisherige oder als unvermeidliche Pflichtaufgabe empfunden. Die Vergangenheit wird vielmehr miteinbezogen. Sie wird als positiver Ausgangspunkt für die Veränderung gesehen. Dies führt zu einer höheren Akzeptanz bei der Planung, Einführung und Umsetzung des Veränderungsprozesses.

⁴⁷ Mohr et al. 2003 fokussieren sich speziell auf diese und die letzte Phase des Prozesses, da in vielen Praxisprojekten nur die ersten zwei Phasen des Appreciative-Inquiry-Prozesses durchgeführt werden, was die Gefahr in sich birgt, einen nur kurzfristigen Effekt ohne systemische Veränderung zu erreichen

V. Einsatzempfehlungen

Zusammengefasst ist Appreciative Inquiry dann empfehlenswert,

- wenn ein Anliegen unter den Nägeln brennt, noch keine befriedigende Lösung in Sicht ist und viele etwas tun wollen;
- wenn sich viele unterschiedliche Personen freiwillig an dem Projekt beteiligen möchten und bereit sind, eigene Ressourcen einzubringen;
- wenn Konflikte zwar vorhanden, aber noch konstruktiv vermittelbar sind und sich alle auf das gemeinsame Ziel einigen können.

Appreciative Inquiry kreiert „Beteiligungsräume“ in denen heterogene Bestandteile zusammengebracht werden können.

- verschiedene Menschen (Hierarchien, Generationen und Interessengruppen etc.)
- verschiedene Lebenswelten (soziale, reale, überregionale, virtuelle, zeitliche, innere Räume)
- verschiedene Verfahren (von der Klein- bis zur Großgruppenmethode)

Die Erkenntnisse lassen sich sowohl im privaten wie beruflichen Umfeld nutzen. Sie eignen sich insbesondere, um den methodischen Rahmen zur Selbstorganisation freiwilligen Engagements abzustecken, beispielsweise um

- Anliegen gemeinsam anzugehen und unterschiedliche Menschen dafür zu gewinnen (Beteiligung),
- Prozesse der Zusammenarbeit in Gang zu setzen und partnerschaftlich zu koordinieren (Kooperation), sowie
- Strukturen zu entwickeln, die über eine Veranstaltung oder ein Projekt hinaus tragfähig und nachhaltig sind (Vernetzung).

VI. Zusammenfassung

Die Herangehensweise von Appreciative Inquiry ist...

- **Partizipativ und Perspektiven orientiert**

Das Zusammenwirken der Beteiligten und Betroffenen in unterschiedlichen Angelegenheiten wird gefördert. AI wählt ein Thema, das diejenigen zusammen bringt, die davon betroffen sind und Gestaltungskompetenz haben. Zudem werden die unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema ausgetauscht, so dass ein „Lernen vom Anderen“ im Mittelpunkt steht.

- **Ressourcen orientiert „auf gleicher Augenhöhe“**

Im Austausch werden die unterschiedlichen Ressourcen, Talente und Motivationen der Beteiligten in der Gesamtorganisation sicht- und nutzbar, ohne dass zunächst Hierarchien, Zuständigkeiten oder Entscheidungsstrukturen eine Rolle spielen. Jede/r ist eingeladen, aufgrund eigener Fähigkeiten Gemeindeentwicklung in die Hand zu nehmen.

- **Werte orientiert ohne Moralanspruch**

Die Prinzipien von AI bilden ein Wertefundament, das den Menschen ganzheitlich und als soziales Wesen in den Blick nimmt, als Wesen, das bestrebt ist „Leben gelingen“ zu lassen. Diese Wertebasis eröffnet Kreativität und einen gemeinsamen Blick in die Zukunft, ohne inhaltlich Wertentscheidungen vorzubestimmen. Die Organisation vernetzt sich und erarbeitet sich ihre Werte als gemeinsame „gelebte gute Praxis“.

- **Systemisch und nachhaltig**

AI ist kein individueller Appell oder eine singuläre Sensibilisierung. Es versteht sich als Prozess, der von Anfang bis Ende systemisch angelegt und somit nachhaltig Entwicklung in Organisationsstrukturen anregt. Mit dem permanenten Blick auf Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart ist es ein schleifenartiger Prozess, der Entwicklung immer wieder und immer neu begleiten hilft.

VII. Literaturverzeichnis

- Agamben, Giorgio 1993. *The Coming Community*; übersetzt von Michael Hardt; Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Arendt, Hannah 1958. *The Human Condition*. Chicago, University of Chicago Press
- Boeser, Christian, Thomas Schörner, und Dirk Wolters 2000. *Kinder des Wohlstands*. 2. Aufl. Vas-Verlag für Akademische Schriften
- Boeser, Christian 2007. Zukunftswerkstatt. In: Reinhardt, Sibylle; Richter, Dagmar (Hg.): *Politik Methodik. Handbuch für die Sekundarstufe I und II*. Berlin, S. 88-92
- Boeser, Christian und Florian Wenzel 2008. *Möglichkeiten und Grenzen virtueller Vernetzung*, in: POLIS 1/2008
- Bonsen, Matthias zur 2000. *Eine neue Geschichte erzählen: Spirit, Mythen, Großgruppen-Interventionen und liturgische Systeme*, in: Königswieser / Keil (Hrsg.) 2000.
- Bonsen, Matthias zur/ Maleh, Carole 2001. *Appreciative Inquiry (AI). Der Weg zu Spitzenleistungen*. Weinheim, Beltz.
- Buber, Martin 1983. *Ich und Du*. Stuttgart, Reclam.
- Cooperrider, David L. 1986. *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Unveröffentlichte Dissertation. Cleveland/ Ohio, Case Western Reserve University.
- Cooperrider, David L. 1999. *Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing*. In: Srivastva, Suresh / Cooperrider, David L. (Hrsg.) 1990. *Appreciative Management and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Cooperrider, David L., Diana Whitney, und Jacqueline M. Stavros 2004. *Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change*. McGraw-Hill.
- Cremer, Jörg 2002. *Motivation in Projekten. Eine empirische Erforschung von Motivations- und Erfolgsursachen im Projektmanagement*. Lengerich, Pab Science Publishers.
- Dewey, John 1993. *Demokratie und Erziehung*. Weinheim, Belz.
- DIE (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung) et al. (Hrsg.) 2006. *ProfilPASS. Gelernt ist gelernt. Stärken kennen – Stärken nutzen. Dokumentation eigener Kompetenzen und des persönlichen Bildungswegs*. Bielefeld
- Fänderl, Wolfgang (Hrsg.) 2005. *Beteiligung übers Reden hinaus*. Gemeinsinn-Werstatt: Materialien zur Entwicklung von Netzwerken. Inkl.CD-ROM. Gütersloh, Bertelsmann Stiftung
- Grieger, Gunnar 2001. *Appreciative Inquiry. Wertschätzende Organisationsentwicklung*. E-Book (Internet). www.active-books.de.
- Johanna, Groß. 2008. *Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Großgruppenverfahren: Eine empirische Studie am Beispiel von Appreciative Inquiry und Planungszelle*. Vdm Verlag Dr. Müller.
- Himmelman, Gerhard 2001. *Demokratie lernen*. Schwalbach/Ts., Wochenschau.
- Holman, Peggy und Tom Devane (Hrsg.) 2007. *Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden*. Heidelberg, Carl-Auer-Systeme.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006. *Europäischer*

- Qualifikationsrahmen (EQR) für Lebenslanges Lernen*. KOMM(2006) 479
endgültig
- König, Eckard und Gerda Volmer 2000. *Systemische Organisationsberatung*.
Grundlagen und Methoden. Weinheim, Deutscher Studienverlag.
- Königswieser, Roswitha und Marion Keil 2000. *Das Feuer großer Gruppen*.
Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen.
Beratergruppe Neuwaldegg/ synetz. Stuttgart, Klett-Cotta.
- Levinas, Emmanuel 1993. *Outside the Subject*. London, Athlone.
- Ludema, James D., Diana Whitney und Bernard J. Mohr 2003. *The Appreciative
Inquiry Summit. A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change*.
Mcgraw-Hill Professional.
- Luhmann, Niklas 1987. *Soziale Systeme*. Grundriß einer allgemeinen Theorie.
Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 2002. *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt am
Main, Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas und Karl Eberhard Schorr (Hrsg.) 1982. *Zwischen Technologie
und Selbstreferenz*. Fragen an die Pädagogik. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Maslow, Abraham H. 1978. *Motivation und Persönlichkeit*. Düsseldorf, Walter.
- Maturana, Humberto und Francisco Varela 1987. *Der Baum der Erkenntnis*. Die
biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. München, Scherz.
- Mohr, Bernard J., Tony Silbert und Adrian McLean. 2003. *Beyond Discovery and
Dream: Unleashing Change Through the Design Phase of an AI Intervention*.
In: AI (Appreciative Inquiry) Practitioner. Anne Radford
- Nancy, Jean-Luc 1988. *Die undarstellbare Gemeinschaft*. Stuttgart, Edition
Patricia Schwarz
- Nuissl, Ekkehard und Klaus Pehl 2004. *Porträt Weiterbildung Deutschland*. 3.
Aufl. Bertelsmann, Bielefeld, April.
- Owen, Harrison 2000. *Open Space Technology*. Ein Leitfaden für die Praxis.
Stuttgart, Klett-Cotta.
- Preskill, Hallie und Tessie Tzavaras Catsambas 2006. *Reframing Evaluation
through Appreciative Inquiry*. London, SAGE.
- Reed, Jan 2006. *Appreciative Inquiry: Research for Change*. London, SAGE.
- Schattenhofer, Karl und Wolfgang Weigand 1998. *Die Dynamik der
Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik*. Opladen,
Westdeutscher Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann 1989. *Miteinander Reden 2: Stile, Werte und
Persönlichkeitsentwicklung*. Hamburg, Rowohlt.
- Seligman, Martin E.P. 1999). *Erlernte Hilflosigkeit*. 2. Auflage. Weinheim, Beltz.
- Siebert, Horst 1999. *Pädagogischer Konstruktivismus*. Eine Bilanz der
Konstruktivismusdiskussion für die Bildungsarbeit. Neuwied: Luchterhand.
- Siebert, Horst 2006. *Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung: Didaktik
aus konstruktivistischer Sicht*. 5. Aufl. Ziel
- Sloterdijk, Peter 1983. *Zur Kritik der zynischen Vernunft*. Suhrkamp, Frankfurt
am Main.
- Srivastva, Suresh und Davil L. Cooperrider (Hrsg.) 1999. *Appreciative
Management and Leadership*. Cleveland/ Ohio, Williams Publishing.
- Thatchenkery, Tojo Joseph und Chowdhry Dilpreet 2007. *Appreciative Inquiry
and Knowledge Management: A Social Constructionist Perspective*. Edward
Elgar

Uhl, Katrin, Susanne Ulrich und Florian M. Wenzel (Hrsg.) 2004. *Evaluation politischer Bildung. Ist Wirkung messbar?*. Gütersloh, Bertelsmann Stiftung.

Watzlawick, Paul und Franz Kreuzer 1988. *Die Unsicherheit unserer Wirklichkeit. Ein Gespräch über den Konstruktivismus*. München, Piper.

Weber, Susanne 2002. *Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen*. Wiesbaden, Gabler.

Wenzel, Florian / Klingenberger, Hubert: *Wertschätzende Erkundung. Ein ressourcenorientierter Blick auf l(i)ebenswerte Gemeinden: Ansatz und Prozessdokumentation*. In: KBE (Hg.): "L(i)ebens-wert! Lernort Gemeinde. Anstößiges rund um Werte, Gemeindeentwicklung und die (künftige) Rolle der Erwachsenenbildung". Tagungsdokumentation. Bad Honnef 2007.