

## Die acht Prinzipien des Appreciative Inquiry (AI)



### Lotsenpaper

#### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
www.kommunikationslotsen.de

Autor: Holger Scholz

Datum: Februar 2015

Link zu diesem Artikel:

[www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/](http://www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/)

Seite 1 von 5

**Das Besondere an den AI-Prinzipien für Facilitator und Facilitative Leader: Diese Prinzipien entstammen dem Kontext von Appreciative Inquiry und Appreciative Leadership. Wir Lotsen betrachten diese Prinzipien als Führungs-Prinzipien – auch über den AI-Kontext hinaus. Sie sind generell einsetzbar und hilfreich, wenn es um Zusammenarbeit, Beteiligung und Entwicklung in Organisationen geht.**

### 1. Das konstruktivistische Prinzipien

Realität ist ein Produkt unserer Sprache und unserer Gespräche, denn Bedeutung entsteht vor allem im Rahmen persönlicher Konversation. Wir beschreiben, unterscheiden, untersuchen und erklären. Nichts von Menschenhand geschaffenes existiert, was nicht irgendwann einmal ausgesprochen und beschrieben wurde. Wörter kreieren somit Welten.

Aus diesem Grund erinnert uns das konstruktivistische Prinzip daran, wie bewusst wir mit Sprache und mit Dialogformaten – zum Beispiel im Rahmen von Veränderungsprozessen - umgehen müssen. In Gruppen, Organisationen und Gemeinschaften, die sich in Veränderungsprozessen befinden ist die Art und Weise wie wir sprechen und zuhören, welche Worte wir nutzen und welche Art von Fragen wir uns stellen entscheidend – und zwar unabhängig von der Methodenwahl. Achten Sie darauf, wer mit wem über was auf welche Art und Weise spricht. Und wer, welche Fragen stellt.

Die richtige Frage zur passenden Zeit, kann einem Projekt, einem Meetings oder Gespräch unter vier Augen eine gute Wendung geben. Das Gegenteil stimmt aber auch. Oftmals scheitern Projekte und strategische Initiativen bereits in den frühen Anfängen: bei der Formulierung von Anlass und Zweck. Wer frühzeitig darauf achtet, wie formuliert wird und welche Grundannahmen diesen Formulierungen zugrunde liegen, erlebt später weniger selbst verursachte Überraschungen.

Machen Sie sich beispielsweise klar, ob Sie bzw. Ihr Kunde im Problemlösungsmodus unterwegs ist („Organisationen selbst sind ein Problem, das es zu managen gilt.“) oder im visions- oder potential-orientierten Modus („Organisationen sind ein kleines Wunder, das es zu untersuchen lohnt.“). Je nachdem wie Führungskräfte und Initiatoren von Veränderungsvorhaben auf die Welt bzw. auf ihre Organisation blicken, kreieren sie bereits ihre Realität.

Erfolgskritisch sind daher die Grundannahmen, die einem Projekt bzw. einer Initiative zugrunde liegen. Aus diesen entspringt die verwendete Sprache und aus dieser folgen

die Handlungen. Das konstruktivistische Prinzip ist – gerade für Situationen, in denen man Menschen für eine gemeinsame Sache gewinnen möchte – ein bedeutender Aspekt.

## 2. Das Simultaneitäts-Prinzip

Das Simultaneitäts-Prinzip besagt, dass in dem Moment, in dem eine Frage gestellt wird, sich simultan Wandel ereignet. Anders ausgedrückt: eine Frage zu stellen ist bereits eine Intervention bzw. ein Akt der Führung. Wenn Sie daher in einem System eine Untersuchung starten, z. B. eine Befragung, bewirkt dieser Akt, dass Sie eine Befragung durchführen sofort eine Veränderung. Die Befragung ist daher eine Führungs-Intervention an sich. Sobald wir eine Frage stellen, beginnt die Veränderung.

Es ist wichtig, dass wir uns als Facilitative Leader darüber bewusst sind, dass alles was wir tun oder unterlassen, eine Botschaft an das System, in der Regel sind das alle an einem Projekt bzw. einer Initiative beteiligten Interessensgruppen, sendet. Diese Botschaften wirken unmittelbar und sie sind, sollten sie nicht intendiert gewesen sein, nur mit allergrößtem Aufwand und in den meisten Fällen gar nicht revidierbar.

## 3. Das poetische Prinzip

Organisationen sind voller Geschichten und Anekdoten. Das poetische Prinzip besagt, dass Organisationen wie ein offenes Buch sind; voller Geschichten – eine sprudelnde Quelle zum Studieren und Lernen. Der Lebenszyklus einer Organisation wird beispielsweise bewusst oder unbewusst als Geschichte erzählt, interpretiert und reflektiert. Dabei sind faktisch alle Stakeholder der Organisation Co-Autoren. Es ist entscheidend für eine Organisation, mit welchen Geschichten und Metaphern sie beschrieben wird – ihre Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Wird die Geschichte einer Organisation als geplante Expedition oder als Zufall beschrieben? Die Gegenwart als Familie oder Schlachtfeld? Die Zukunft als Feld der Möglichkeiten oder als Sackgasse?

Wir können diese Metaphern frei wählen. Und es macht einen Unterschied, welche inneren Bilder, Metaphern und Geschichten wir wählen. Was auch immer wir erzählen oder näher erkunden, löst bereits – ähnliche des Simultaneitäts-Prinzips – unmittelbar etwas aus. Oder anders gesagt: Was wir zum Studieren auswählen, macht einen Unterschied. Man kann auch noch zugespitzter formulieren: Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, wird mehr.

Der Facilitative Leader weiß, dass es einen eklatanten Unterscheid macht, was im Fokus steht: Sind es die zufriedenen Kunden oder sind es die Reklamationen? Ist es das aktuelle Problem oder die strategische Vision? Das poetische Prinzip erinnert uns daran, dass alles gleichzeitig in der Organisation zu finden ist und dass wir unsere eigene Welt in dem Moment konstruieren, in dem wir unsere Aufmerksamkeit auf das eine oder das andere richten.

## 4. Das antizipatorische Prinzip

Innere Bilder leiten unser Handeln. Menschen entwickeln sich erfahrungsgemäß in die Richtung ihrer inneren Bilder von der Zukunft („Images of Potential“ oder „Images of a Desired Future“). Das Antizipatorische in diesem Prinzip liegt in der vorausschauenden Kraft dieser inneren Bilder. Sie wirken im Sinne einer Prophezeiung. Sie haben Einfluss auf unser gegenwärtiges Handeln.

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autor: Holger Scholz

Datum: Februar 2015

Link zu diesem Artikel:

[www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/](http://www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/)

Seite 2 von 5

Führungssituationen, die auf Partizipation und Dialog bauen, sind immer dann erfolgreich, wenn es gelingt, das innere Wissen einer Organisation rund um eine wünschenswerte Zukunft hervor zu holen und allen bewusst zu machen. In Konversationen erzählen sich die Menschen, wer sie sind (z.B. als Organisation) und wer sie sein könnten. In einem Zukunftsdialog entwickeln Gruppen ein Bewusstsein oder inneres Gewahrsein für eine mögliche, wünschenswerte Zukunft.

Das antizipatorische Prinzip hilft dem Facilitative Leader, die Intuition einer Gruppe von Menschen oder einer ganzen Organisation zu nutzen und innere Bilder des Gelungenen aktiv und bewusst für die Gestaltung von Dialogen, Zukunftsentwürfen und Entscheidungen bewusst zu machen.

## 5. Das positive Prinzip

In jeder Gruppe und Organisation gibt es immer etwas, das funktioniert. Es gibt einen positiven Kern. Das kann das Fachwissen, die Expertise oder die wirtschaftliche Stärke einer Organisation sein. Oder eine positive Führungskultur, gelebte Traditionen und eine vitale Vision. Der positive Kern einer Organisation wächst und entwickelt sich, wenn man diesen Werten Beachtung schenkt und sie näher untersucht. Das ist die Kernidee von Appreciative Inquiry. Sie besagt, dass allein unsere Aufmerksamkeit auf Dinge, die gut funktionieren, diese Dinge vermehrt. Das heißt: Wir werden ständig besser, wenn wir uns mit dem, was funktioniert, mehr als üblich auseinandersetzen.

Eine Möglichkeit, dies zu tun sind positive Fragen. Positive Fragen führen zu positiver Veränderung. Ein Beispiel: Es macht einen Unterschied ob wir fragen „Wie können wir Abteilungsbarrieren und Vorbehalte überwinden, um noch besser zusammenzuarbeiten?“ oder ob wir fragen „Was ist das Beste an unserer Kultur der Zusammenarbeit und wie konnten wir es schaffen, diese so zu entwickeln?“.

Um ein Momentum für großflächigen Wandel zu erzeugen, braucht es positive Impulse und echten, sozialen Kontakt zwischen Menschen. Positive Fragen bewirken dies. Denn Menschen erinnern sich dadurch an ihre Werte, ihre Stärken und ihre Errungenschaften, an Momente des Glücks und Erfolgs. Diese Erinnerungen stärken das Selbstbewusstsein und die Zuversicht, weitere positive Erfahrungen sind die Folge – der positive Kern einer Organisation wächst.

Mit Blick auf Führungssituationen erinnert uns das positive Prinzip daran, dass es einen großen Unterschied macht, ob wir fragen „Wo ist das Problem?“ oder ob wir fragen „Was funktioniert hier am besten?“.

## 6. Das Ganzheitlichkeits-Prinzip

Das angelsächsische Wort für ‚gesund‘ heißt ‚hale‘. Es ist die Wurzel von ‚whole‘, was wir heute als ganz oder ganzheitlich bezeichnen. Dies weist darauf hin, dass Ganzheit (Wholeness) eine für das Lebendige und das Gesunde höchst wichtige Voraussetzung darstellt.

Das Ganzheitlichkeits-Prinzip, schreiben Diana Whitney und Armanda Trosten-Bloom, bringt das Beste im Menschen und Organisationen hervor. Es ist im Kontext von Entwicklung und Veränderung wichtig, alle relevanten Aspekte und Perspektiven zu integrieren. Da jede Perspektive subjektiv ist und jede Beschreibung nur eine Geschichte aus Sicht eines Individuums darstellt und nicht gleichzusetzen ist mit der „Wahrheit“, gilt es als Facilitative Leader jede nur erdenkliche Sichtweise zu berücksichtigen. Nur so können alle Beteiligten das ganze Bild erkennen. Und um diese Ganzheit geht es. Jede

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autor: Holger Scholz

Datum: Februar 2015

Link zu diesem Artikel:

[www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/](http://www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/)

Seite 3 von 5

Sichtweise ist gültig und wichtig. Jeder Aspekt (kulturell, strukturell, strategisch) muss Berücksichtigung finden. Marvin Weisbord und Sandra Janoff postulieren in „Future Search“, es geht darum „das ganze, relevante System in einen Raum zu holen“.

Das ganze, relevante System in einem Raum zu holen, ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für gelungene strukturelle, strategische und kulturelle Initiativen.

Es geht darum, frühestmöglich einen repräsentativen Querschnitt aller Menschen einzuladen, ...

- a) die eine spezifische Sichtweise auf das Thema haben
- b) die von den Auswirkungen der (strategischen) Initiative betroffen sind,
- c) und die Macht und Mittel haben, Dinge in Bewegung zu setzen.

Alle Perspektiven (Stakeholder) zusammen zu holen, fördert die Kreativität und entwickelt kollektive Leistungsfähigkeit. Wer den positiven Effekt eines repräsentativen Querschnitts oder eines gesamten, vollständig anwesenden Systems in einen Raum erlebt hat, wird künftig nicht mehr darauf verzichten wollen.

## 7. Das Selbsterfüllungs-Prinzip

„Wir müssen die Veränderung sein, die wir in der Welt sehen wollen.“ sagte sinngemäß Mahatma Gandhi. Übersetzt auf Führung im organisationalen Kontext muss es lauten: „Wir müssen (heute bereits) die Organisation sein, die wir in Zukunft werden wollen.“ Das Selbsterfüllungs-Prinzip lehrt uns, dass wir im Ansatz unseres Tuns bereits ein Prototyp unseres Ideals sein können und müssen. Anders lässt sich Wandel nicht erzeugen. Man kann Frieden in der Welt nicht mit Bomben bringen und Liebe nicht mit Druck oder Hass. Ebenso verhält es sich mit jeder Intervention im Unternehmens- bzw. Organisationskontext. Der Ansatz einer Führungssituation, die einhergehenden Grundannahmen, die Kultur der Planung und Konzeption, das Setting, die Sprache, all das sollte nach Möglichkeit dem entsprechen, was man in Zukunft erreichen will. Von der ersten Nano-Sekunde an. Handeln „als ob“ ist selbsterfüllend. Man kann kein Team an flugzeugträger-großen Konferenztischen bilden – man wird sich früher oder später in einen Kreis setzen müssen, wenn man an einer echten Gemeinschaft Interesse hat.

Positive Veränderung entsteht, wenn die Art und Weise wie geführt wird (was angeboten wird) selbst ein Modell dieser idealen Zukunft ist.

## 8. Das Prinzip der Freiwilligkeit

Das Prinzip der Freiwilligkeit besagt, dass sich Menschen eher einbringen und aus Überzeugung mitmachen, wenn sie frei wählen können, was und wie sie etwas beitragen. Wir entscheiden tagtäglich hundertfach, was wir tun, was wir nicht tun, was wir mögen und was nicht. Die freie Wahl zu haben ist für uns Menschen, als autonome Entitäten, ein grundlegendes, menschliches Bedürfnis. Es ist uns so zu Eigen, dass wir gar nicht darüber nachdenken. Wir wählen einfach. Permanent.

Diesen natürlichen Prozess, ausgerechnet im Kontext von Zusammenarbeit, Mitwirkung und Entwicklung nicht zuzulassen, heißt von Anfang an gegen selbst erzeugte Widerstände zu arbeiten. Und das ist das letzte, was eine erfolgreiche Führungskraft tut.

Im Gegensatz dazu bietet der facilitative (Führungs-)Ansatz Mitgliedern und Mitstreitern, Möglichkeiten sich zu beteiligen, zusammen zu arbeiten und Führung zu

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autor: Holger Scholz

Datum: Februar 2015

Link zu diesem Artikel:

[www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/](http://www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/)

Seite 4 von 5

übernehmen. Die freie Wahl im Organisationskontext zu haben, fördert Spitzenleistung und positives Verhalten. Menschen entscheiden sich intuitiv und potential-orientiert für die bzw. ihre richtige Sache, für ihr Team für ihre Führungskraft. Diese Wahl ist ein unmittelbarer Prozess, der immer sofort und quasi automatisch abläuft. Optionsvielfalt ist das Gebot der Stunden, anstelle vorgedachter, fertiger Kästchen und Wege. Auf diese Weise werden individuelle Potentiale, Stärken und Interessen berücksichtigt und die richtigen Menschen und Themen finden zueinander.

## Literatur

Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen; Matthias zur Bonsen und Carole Maleh, Beltz Weiterbildung, 2001, ISBN 3-407-36380-X

Appreciative Leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization, von Diana Whitney und Amanda Trosten-Bloom, McGraw-Hill, 2010, ISBN 978-0-07-171406-8

Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change, von: David L. Cooperrider und Diana Whitney, McGraw-Hill Professional, 2005, ISBN 978-1-57675-356-9

The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change Practical, von: Diana Whitney und Amanda Trosten-Bloom, Berrett-Koehler Publishers, 2010, ISBN 978-1-605-093284

The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change, von: James D. Ludema, Bernard J. Mohr und Diana Whitney, McGraw-Hill Professional, 2003, ISBN 978-1-57675-248-7

Appreciative Team Building: Positive Questions to bring the best of your team, von: Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom, Jay Cherney and Ron Fry; iUniverse, Inc., 2004, ISBN 0-595-33503-9

The Appreciative Inquiry Handbook, Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change (Book & CD), von: David L. Cooperrider, Diana Whitney und Jacqueline M. Stavros, Lakeshore Communications Inc. and Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003, ISBN 978-1576752692

Lernlandkarte Nr. 3 "Appreciative Inquiry", Holger Scholz und Roswitha Vesper: Kommunikationslotsen (Hrsg.), Vertrieb: www.neuland.com, 2011

## Lotsenpaper

### Kommunikationslotsen

Scholz & Vesper GmbH & Co. KG  
[www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)

Autor: Holger Scholz

Datum: Februar 2015

Link zu diesem Artikel:

[www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/](http://www.kommunikationslotsen.de/die-lotsen/downloads/)

Seite 5 von 5