

Download: Appreciative Inquiry (Zukunftsgipfel)

Appreciative Inquiry (engl.: Wertschätzende Untersuchung), auch als Zukunftsgipfel bezeichnet, ist ein Verfahren, das wie die Zukunftskonferenz die zukunftsorientierte Entwicklung sozialer Systeme (Unternehmen, Gemeinden, Schulen usw.) durch die Beteiligung eines repräsentativen Querschnitts oder aller ihrer Mitglieder zum Ziel hat.

Wie bei der Zukunftskonferenz geht es auch beim Zukunftsgipfel um die Bildung gemeinsamer Sichtweisen und die darauf aufbauende Entwicklung geteilter Visionen, Ziele und Vorhaben. Entsprechend finden sich große Ähnlichkeiten. Auch der Zukunftsgipfel baut methodisch auf die Verzahnung von selbstgesteuerten Partner- und Kleingruppenarbeitsphasen einerseits und Präsentationen und teilnehmergesteuerten Arbeitsphasen in einem als Open Space angelegten Plenum andererseits. Außerdem folgt der Zukunftsgipfel einem ähnlichen Ablaufschema, das von einer wertschätzenden Beschäftigung mit Vergangenheit und Gegenwart („Verstehen“) über die freie Formulierung von Wünschen und Visionen für die Zukunft („Visionieren“) sowie die Gestaltung konkreter Zukunftsentwürfe („Gestalten“) hin zur Formulierung und Planung konkreter Projekte in Projektgruppen („Verwirklichen“) führt. Insofern stellt ein Zukunftsgipfel angesichts der von 50 bis 2000 reichenden Teilnehmerzahlen (bei einer Dauer von 2 bis 4 Tagen) gewissermaßen eine Zukunftskonferenz im Großen dar.

Unterschiedlich ist jedoch die konkrete Ausgestaltung der Phasen und der Charakter des Verfahrens. Sehr wesentlich betrifft dies vor allem die erste Phase, in der die Teilnehmer/-innen in Tandems sog. wertschätzende Interviews über von ihnen als persönlich besonders positiv und wertvoll erlebte Erfahrungen in der Vergangenheit führen. Da die Inhalte dieser Interviews die Grundlage für die folgenden Schritte darstellen und die individuellen Vorstellungen der einzelnen Personen darüber hinaus eine durchgehend bedeutsame Rolle spielen, kann ein Zukunftsgipfel eine besonders starke Dynamik entfalten. Insbesondere mit diesem Ziel wurde das Verfahren Ende der 1980er Jahre von David Cooperrider und Suresh Srivastva an der Case Western University (Ohio) entwickelt.

Ein Zukunftsgipfel soll es den Teilnehmer/-innen ermöglichen, positive emotionale Energien freizusetzen und daraus ungeahnte, überraschende Ideen zu generieren. Die inhaltliche Richtung des gesamten Prozesses soll sich dabei im Wesentlichen aus dem Prozess selbst heraus ergeben. Nichtsdestotrotz ist es freilich möglich und kann es nützlich sein, wie bei den anderen Verfahren ein übergreifendes Rahmenthema vorzugeben. Die einzelnen Phasen gestalten sich dann im Einzelnen wie folgt:

Nach Begrüßung und Erklärung des Ablaufs des Zukunftsgipfels durch den/die Moderator/-in im Plenum besteht die erste Phase des **Verstehens** in einem ersten Teil darin, dass die Teilnehmer/-innen paarweise die bereits erwähnten **wertschätzenden Interviews** miteinander führen. Zu empfehlen ist, dass sich die Teilnehmer/-innen dazu jeweils eine/n Partner/-in suchen, die sie noch wenig oder überhaupt nicht kennen.

Denn es soll im folgenden darum gehen, bisher unbekannte, neue und interessante Geschichten, Erfahrungen und Sichtweisen kennen zu lernen.

Die Interviews werden so geführt, dass jede/r der Partner nacheinander jeweils für eine Stunde die Rolle des/r Interviewers/-in übernimmt und dabei der/m anderen die Gelegenheit gibt, von Erfahrungen zu erzählen, die sie/er als besonders wertvoll erachtet. Wichtig dabei ist, dass der/die Interviewer/-in sich dabei mit selbstbezogenen sowie insbesondere mit kritischen Bemerkungen zurückhält und stattdessen Fragen stellt, die darauf abzielen, den besonderen Wert der Erfahrungen des/r anderen zu verstehen und zu würdigen. Nebenher sollte der/die Interviewer/-in die Ausführungen protokollieren. Denn der zweite Teil dieser ersten Phase besteht nach einer kurzen Pause darin, sich für zwei Stunden in Kleingruppen von etwa acht Personen über die bemerkenswertesten, besonders „energetisierenden“ Erfahrungen auszutauschen.

In diesen Gesprächen entdecken die Teilnehmer/-innen den Erfahrungsreichtum und die Vielfältigkeit von Fähigkeiten, die alltäglich um sie herum existieren. Schließlich werden in der Gruppe fünf oder sechs besonders herausragende Geschichten aus den Interviews ausgewählt und in Stichworten auf einen Papierbogen notiert, der anschließend in einer vorbereiteten „Galerie der herausragenden Leistungen“ im Plenarraum veröffentlicht wird. Abgeschlossen wird diese erste Phase dann durch Kurzpräsentationen der Gruppenarbeitsergebnisse im Plenum und einen „gallery walk“ der Teilnehmer/-innen, der in eine erste größere Pause übergeht.

Nach der Pause beginnt die Phase des **Visionierens**. Dazu finden sich die Teilnehmer/-innen in einem ersten Teil zunächst wieder in Kleingruppen, je nach Wunsch in denselben oder in neuen, zusammen, um Chancen und Möglichkeiten, die sich aus den Interviews ergeben, auszudenken und zu sammeln. Von der Fülle von Ideen, die sie dabei generieren, sollen wieder die fünf oder sechs attraktivsten, wichtigsten, interessantesten etc. ausgewählt und auf einen Papierbogen notiert werden.

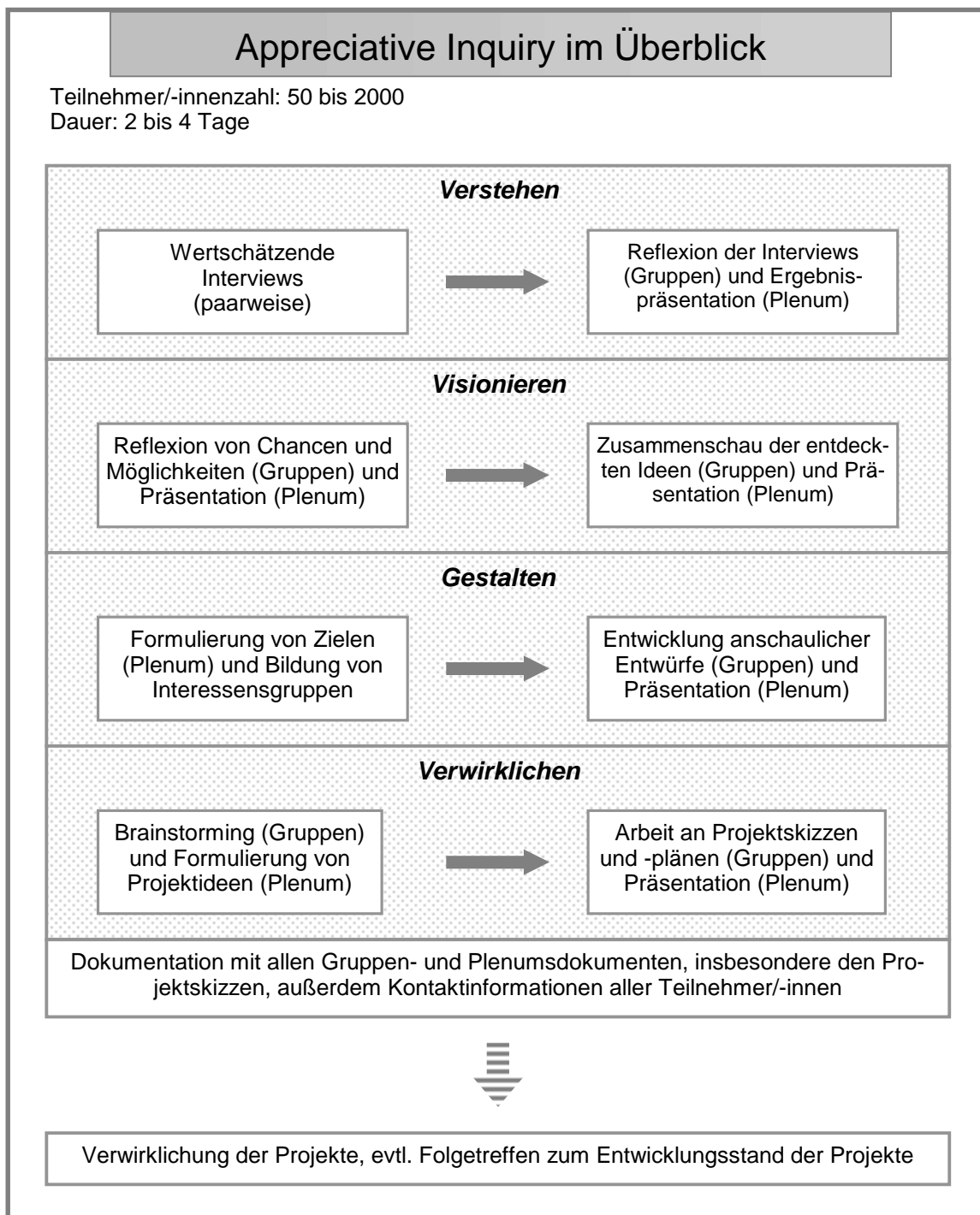
Anschließend werden die Ergebnisse wiederum im Plenum präsentiert und die Bögen in einer zweiten „Galerie der Chancen und Möglichkeiten“ öffentlich ausgestellt. Nach einer kurzen Pause werden neue Gruppen von etwa 4 bis 5 Personen gebildet, die gemeinsam eine Zusammenschau der ausgestellten Ideen vornehmen und daraus wiederum eine Auswahl erstellen. Diese Gruppen schließen sich daraufhin mit einer oder zwei anderen Gruppen zu einer neuen Gruppe zusammen, um die von ihnen ausgewählten Ideen zu diskutieren und, wiederum in Auswahl, in einem Bild darzustellen, das die Ideen als Visionen konkret veranschaulicht. Die auf diese Weise entstandenen Bilder werden wieder im Plenum präsentiert und erklärt und finden ihren Platz in einer dritten „Galerie der Visionen“.

Damit ist die am besten am nächsten Tag morgens beginnende dritte Phase, die das **Gestalten** der Zukunft zum Inhalt hat, vorbereitet. Diese Phase beginnt damit, dass

die Teilnehmer/-innen zunächst die Gelegenheit erhalten, sich in einem lockeren Galeriegang einen Überblick über die bisherigen Ergebnisse zu verschaffen.

Anschließend finden sich alle in einem als Open Space angelegten Plenum zusammen. Der/die Moderator/in ermuntert die Teilnehmer/-innen dazu, auf dem Hintergrund der gewonnenen Erfahrungen Ziele für die Zukunft zu formulieren, diese in der Mitte des Kreises kurz zu nennen und in einer „Galerie der Ziele“ zu notieren. Wenn alle, die dies wollten, ein Ziel auf diese Weise vorgestellt haben, wählen die übrigen Teilnehmer/-innen sich jeweils eines der Ziele aus, das sie besonders interessiert finden, und schließen sich dem/der Initiator/-in an, um es in einer Gruppe konkreter auszubuchstabieren. Dabei geht es darum, sich möglichst konkret vorzustellen, wie der Zustand aussieht, in dem das Ziel verwirklicht ist. Dementsprechend sollen die Gruppen daran arbeiten, ihre Vorstellungen in sinnlicher Form als Sketch, Comic, Zeichnung, Lied, Tanz etc. darzustellen und anschließend im Plenum zu präsentieren. Auf diese Weise kann jede/r sehr eindrücklich und nachhaltig erleben, wie sich die jeweils phantasierte Zukunft anfühlt.

Diese Eindrücke sind die Grundlage für die vierte und letzte Phase, in der es ans **Verwirklichen** der Zukunftsphantasien geht. Zunächst erhalten die Teilnehmer/-innen dazu die Gelegenheit, in Kleingruppen in einem Brainstorming erste ungefähre Gedanken zu entwickeln, wie die Ziele realisiert werden könnten. Anschließend finden sie sich wieder in einem Open Space zusammen, der dazu dient, dass einige Teilnehmer/-innen konkrete Projektideen formulieren, diese kurz vorstellen und sich dann Projektgruppen bilden, die an ersten Projektskizzen arbeiten und bereits erste konkrete Schritte planen sowie Termine für weitere Treffen vereinbaren.



Anregungen für den Einsatz

Die Betonung gegenseitiger Wertschätzung legt es im Hinblick auf den Einsatz des Verfahrens im schulischen Kontext nahe, den Zukunftsgipfel zur Einführung oder Weiterentwicklung von Selbstevaluations- und Feedbackkultur in Schulen zu nutzen. Da-

durch, dass anders als bei den anderen vorgestellten Verfahren ausschließlich auf gelungene und nicht auf misslungene Praxis reflektiert wird, entstehen positive Erfahrungen, durch die besonders wirksam Ängste und Vorbehalte vor Evaluation abgebaut und eine vertrauensvolle Grundeinstellung dazu aufgebaut werden können. Von daher erscheint es in besonders hohem Maße interessant, Zukunftsgipfel mit Lehrer/-innen, Schüler/-innen und Eltern sowohl zu Fragen der Schulkultur im Allgemeinen als auch zur Unterrichtsqualität im Besonderen zu veranstalten.

Außerdem ist der Zukunftsgipfel ein Verfahren, durch das in besonders starker Weise die Entwicklung von Gefühlen gegenseitiger Verbundenheit und Zusammengehörigkeit gefördert wird, so dass es also immer auch dann von Nutzen sein kann, wenn Kooperationsbereitschaft und Gemeinschaftskultur entwickelt werden sollen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass das Verfahren die einzigartige Möglichkeit bietet, tatsächlich alle Akteur/-innen der Schule an diesem ansonsten oft nur von einem kleinen Kreis der Lehrer/-innen-, Schüler/-innen- und Elternschaft gestalteten Prozess zu beteiligen. Ein Zukunftsgipfel dient dann dazu, gemeinsam bereits gelungene und gelingende Praxis zu identifizieren, um die dabei entdeckten Ansatzpunkte in der Folge in einer repräsentativ zusammengesetzten Projektgruppe als Basis für die inhaltliche Entwicklung und Weiterentwicklung von Schulprofil und -programm zu nutzen.

Literatur-Tipps zum Verfahren „Appreciative Inquiry“

Bruck, W & S. Weber (2000): Appreciative Inquiry Summit. In: R. Königswieser & M. Keil (Hrsg.), Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 164-178

Dieser zur ersten weiteren Vertiefung zu empfehlende Artikel stellt das Verfahren anschaulich und ausführlich dar; von besonderem Interesse sind die darin zu findenden Ausführungen zur Form des wertschätzenden Interviews.

zur Bensen, M. & Maleh, C. (2001): Appreciative Inquiry, Der Weg zu Spitzenleistungen. Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim, Basel: Beltz

Durch dieses Buch wurde das Verfahren erstmals in den deutschsprachigen Raum eingeführt. Es ist ein Praxisbuch, das neben Überblicksinformationen zum Verfahren vor allem die nötigen praktischen Instrumente an die Hand gibt.

Link-Tipp zum Verfahren „Appreciative Inquiry“

<http://www.appreciative-inquiry.de>

Informativste deutschsprachige Seite zum in Deutschland noch jungen Verfahren des Appreciative Inquiry mit einer sehr guten Sammlung von deutsch- und englischsprachigen Basisartikeln und Erfahrungsberichten. Außerdem kommentierte Listen mit den wichtigsten Veröffentlichungen und Internetressourcen.