

II. SINN: Integrale Beratungswege
Appreciative Inquiry



APPRECIATIVE INQUIRY – DER POSITIVE WEG DER VERÄNDERUNG

Vor einer der herausforderndsten Mobilisierungsaufgaben des letzten Jahrhunderts stand Winston Churchill im Jahre 1940. Als er Premier geworden war, hatte Deutschland bereits die Niederlande, Belgien und halb Frankreich überrannt. Es schien kaum möglich, Hitler zu stoppen. Die Engländer waren resigniert und passiv und glaubten nicht daran, dass sie ihre Lage wenden könnten. Wie hat Churchill nun im Sommer 1940 den erforderlichen Veränderungsprozess eingeleitet? Hat er mit der üblichen Diagnose der Missstände begonnen? Hat er sauber herausgearbeitet, dass die Nation gespalten und in kleinliche Streitereien verstrickt war, während das Umfeld unaufhaltsam turbulent wurde? Dass Schuldzuweisungen genauso an der Tagesordnung waren wie defensive Memos? Dass viel zu wenige den Mut zu innovativem und kreativem Handeln fanden? Dass trennende Mauern dort standen, wo es eine große gemeinsa-

me Anstrengung brauchte? Hat er mit dieser Diagnose die Führungskräfte, sprich Eliten des Landes, konfrontiert? Hat er ihnen deutlich gemacht, dass die Engländer so, wie sie jetzt seien, einfach nicht okay seien, dass ein Ruck durch das Land gehen müsse und es jetzt wirklich Zeit für einen Veränderungsprozess sei?

Mitnichten. Winston Churchill weigerte sich schlicht, nur diese Seite der Realität zu sehen. Er sah in seinen Landsleuten Helden, die zu großen Taten fähig waren. Er sah die vielen kleinen und großen Beispiele für das, was das Beste an britischem Geist war. Er sah, dass diese Beispiele, auch wenn sie in letzter Zeit seltener aufblitzten, für das Potenzial standen, das in seinen Landsleuten steckte. Und er sagte ihnen, dass er dieses Potenzial in ihnen sehe. Er idealisierte sie. Er glaubte an dieses Idealbild, es war unumstößlicher Teil seiner Realität. Und dadurch begannen die Engländer in einer kritischen Phase ihrer Geschichte selbst zu glauben, dass sie Helden und zu Heldenhaftem fähig seien. Der Rest ist Geschichte.

Organisationen als sich selbst erfüllende Prophezeiung

Diese Geschichte demonstriert wunderbar eine der Grundannahmen von Appreciative Inquiry: Menschliche Systeme, seien es nun Nationen oder Organisationen oder Individuen, werden zu dem Bild, das sie sich von sich selber machen. Wenn sie sich als kreativ, engagiert, selbstbewusst, erfolgreich und geeint sehen, dann werden

sie so. Wenn sie sich als desinteressiert, langweilig, erfolglos und gespalten wahrnehmen, dann werden sie ebenfalls so.

Geformt wird dieses Selbstbild durch die Geschichten, die wir uns in Organisationen tagtäglich über uns selbst erzählen. Denn wir alle erzählen uns täglich Geschichten ... in der Kantine, auf den Gängen, auf dem Parkplatz ... überall. Manchmal sind die Geschichten länger, manchmal bestehen sie nur aus einem Schlüsselwort und manchmal aus einem Witz. Diese Geschichten transportieren, wie wir die Organisation wahrnehmen und welche Zukunft wir ihr zutrauen. Was immer wir also als Leitbild oder Vision auf Glanzpapier drucken oder an die Wand nageln, diese Geschichten sind die Vision, an die die Mitglieder der Organisation glauben und die daher tatsächlich wirkt.

Die Geschichten, die wir uns erzählen, können inspirierend sein oder sie können die Atmosphäre verschmutzen. Und aus persönlicher Erfahrung wissen wir es alle: Wir lieben es geradezu, in negativen, „sauren“ Geschichten zu schwelgen. Um es drastisch und überzogen auszudrücken (und zugleich selbst eine negative Geschichte zu erzählen): Wir machen unser Land schlecht, unsere Mitbürger, unsere Firma, unsere Chefs, unsere Kollegen, unsere Mitarbeiter, die anderen Abteilungen, unsere Vergangenheit, unsere Gegenwart, unsere Zukunft und gar nicht so selten auch uns selbst. So entsteht eine verzerrte Realitätswahrnehmung, die nicht widerspiegelt, was tatsächlich ist. Wir nehmen unsere Organisation als ei-

nen großen Haufen Unrat wahr und sehen nicht die Juwelen, die darin verborgen sind. Und das ist fatal, wenn wir uns klar machen, dass wir immer zu den Geschichten werden, die wir uns über uns selbst erzählen.

Wenn man nun Organisationen verändern will, dann sollte man dazu beitragen, dass die Menschen darin ein positiveres Bild von sich und ihrer Organisation entwickeln (und sich positivere Geschichten erzählen). Dies gilt nicht nur für das Bild von der Zukunft. Es muss nicht nur eine attraktive Vision lebendig werden. Auch die Vergangenheit und Gegenwart müssen positiver wahrgenommen werden, weil wir aus diesen unweigerlich auf das Potenzial für die Zukunft schließen. Es ist kaum denkbar, dass eine Organisation ihre Vergangenheit und Gegenwart nur in Grautönen und die Zukunft in leuchtenden Farben sieht.

Die Suche nach dem Besten an der Organisation

Appreciative Inquiry (AI) ist ein Werkzeug, um das Selbstbild einer Organisation oder eines Teams zum Positiven zu verändern und darauf aufbauend einen Veränderungsprozess einzuleiten. Diese Methode geht davon aus, dass es in jeder Organisation, habe sie auch noch so viele Mängel, immer etwas gibt, was gut funktioniert. Vieles mag schlecht sein, doch in einigen Facetten ist die Organisation brilliant. Der Alltag in ihr mag insgesamt grau sein, doch ihre Mitglieder erleben manchmal

auch herausragende Momente. Momente der Freude oder Zeiten, in denen sie sich besonders wohl und lebendig fühlen. Die Facetten der Brillanz und die herausragenden Momente sind die „Juwelen“ der Organisation. AI ist eine Methode, die diese Juwelen erkundet und nutzt. Sie ermöglicht, das Beste an der jeweiligen Organisation zu erkennen und weiterzuentwickeln. Mittels der Appreciative-Inquiry-Interviews (siehe unten) wird nach den Momenten der Freude und den Facetten der Brillanz gefragt. Zahllose positive Geschichten über außergewöhnliche persönliche Erlebnisse und herausragende Aspekte der Organisation kommen so an die Oberfläche. Und diese Bilder machen deutlich, dass die Organisation mehr Potenzial hat, als bislang bewusst war – ungeahntes Potenzial, von dem bislang nur sporadisch die eine oder andere Facette aufblitzte. So ändert sich schon in der ersten Phase eines Veränderungsprozesses, der auf Appreciative Inquiry aufbaut, ein Stück weit die Selbstwahrnehmung. Und mit einer positiveren Selbstwahrnehmung entsteht ein kraftvollerer Spirit.

Veränderungsprozesse mit AI gestartet bringen Vorteile:

Wenn ein Veränderungsprozess, sei es in einem Team oder in einer Organisation, dadurch eingeleitet wird, dass man zuerst nach den außergewöhnlichen Momenten und nach den brillanten Facetten forscht, ergeben sich mehrere Vorteile:

- ▶ Von Beginn an fühlen sich die Beteiligten motiviert. Es macht ihnen Freude, sich an das Beste in ihrem beruflichen Leben und in ihrer Organisation zu erinnern. Sie werden sichtlich lebendig, wenn sie davon sprechen.
- ▶ Es entsteht ein positiveres Selbstbild – ein Aha-Erlebnis im Sinne von „Hoppla, wir sind ja gar nicht so schlecht, wie wir dachten“.
- ▶ Es wird deutlich, welches Potenzial für die Zukunft in der Organisation steckt. Es entstehen viele Bilder, was noch aus dieser Organisation werden könnte. Die kollektive Vision wird angereichert.
- ▶ Abwertende Vorurteile und Stereotypen gegenüber Kollegen, Abteilungen, Chefs oder Mitarbeitern werden relativiert oder sogar umgekehrt. Denn jeder hört viele Geschichten darüber, wie die jeweils anderen in positiver Weise gehandelt haben.
- ▶ Es wird viel über vorbildliche Beispiele gelernt, über brillante Facetten in anderen Winkeln der Organisation, die sich nachahmen lassen oder über die man noch hinausgehen kann. Viele gute Ideen werden übertragen. Oft sind diese Ideen dort nicht bekannt, wo sie publik sein sollten (besonders in Organisationen mit vielen ähnlichen Einheiten wie beispielsweise einer Zentrale mit Filialen).

- ▶ Die Zukunftsentwürfe und Ziele, die später entstehen, wurzeln in den Gegebenheiten. Die Beteiligten glauben eher daran, dass sie realisierbar sind, da sie bereits in der Vergangenheit punktuell gelebt wurden.
- ▶ Es wird deutlich, dass nicht nur alles verändert werden muss, sondern dass es vieles gibt, das beibehalten werden kann. Menschen sind eher zu Veränderungen bereit, wenn auch das Gute der Vergangenheit gewürdigt und aktiv beibehalten wird.

Die Nachteile der Defizitorientierung

Bei Veränderungsprozessen besteht das übliche Vorgehen nicht darin, nach dem Besten zu forschen, das es bereits gibt. Unser Reflex geht dahin, mit den Problemen zu beginnen. Wer immer jemanden beauftragt, eine Organisation zu analysieren, kann darauf wetten, dass der Beauftragte mit einer langen Liste von Mängeln dieser Organisation zurückkehrt. Und immer wenn eine Gruppe zusammensitzt, um darüber zu sprechen, was verändert werden soll, wird mit einer Liste von Problemen begonnen. Doch dieses Vorgehen birgt erhebliche Nachteile.

- ▶ Die Energie oder Begeisterung der Beteiligten schwindet eher, statt dass sie steigt.
- ▶ Resignation kann sich breitmachen: „Das schaffen wir doch nicht bei den vielen Problemen ...“

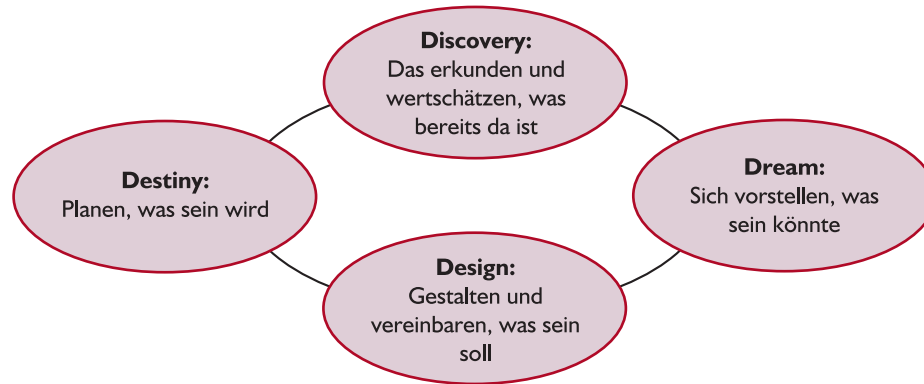
- ▶ Das Selbstbild verdüstert sich: „Was sind wir bloß schlecht!“
- ▶ Defensive Reaktionen zeigen sich: „Da sind wir nicht schuld.“
- ▶ Die erarbeiteten Lösungen sind nicht wirklich mutig, sondern eher symptomreduzierend und angstminimierend.

Schon lange ist bekannt, dass es viel stimulierender wirkt, wenn man von einem gewünschten Idealzustand, von einer gemeinsamen Vision ausgeht statt von Problemen. Diese Erkenntnis greift auch die Methode Appreciative Inquiry auf. In ihr wird immer auch der angestrebte zukünftige Zustand entworfen und vereinbart. Doch darüber hinaus trägt diese Methode dazu bei, dass nicht nur die Zukunft, sondern auch die Gegenwart und Vergangenheit in hellen, freundlichen oder zumindest in nicht nur düsteren Farben erlebt werden.

Die vier Phasen im Appreciative-Inquiry-Prozess

Innerhalb eines AI-Prozesses durchschreiten die Beteiligten die vier folgenden Phasen:

- ▶ Discovery (Erkunden und Verstehen)
- ▶ Dream (Visionieren)
- ▶ Design (Gestalten)
- ▶ Destiny (Umsetzen)



Vier-D-Zirkel

Discovery: Erkunden und Verstehen

Das, was bereits vorhanden ist, auskundschaften.

Die **Discovery**-Phase dient dem Erkunden des Besten, was es in der Organisation oder in dem Team bereits gibt. Dazu zählen einerseits die Momente, in denen sich die Menschen in der Organisation großartig und lebendig gefühlt haben, sich in die Gestaltung ihrer Arbeit einbringen konnten, engagiert waren oder erfolgreiche Augenblicke erlebt haben. Andererseits gehören dazu all die Ereignisse, als in der Organisation etwas richtig gut gemacht wurde, und die Aspekte, die gut funktionieren. Die Momente der Freude und die Facetten der Brillanz sollen hier entdeckt werden. Mit Hilfe von Interviews, die in der Regel jeweils zwei Personen miteinander führen, werden diese „Juwelen“ der Organisation identifiziert. Es wird freige-

legt, was bereits vorhanden ist. Nach den Interviews werden die „Juwelen“ für den Kreis der Beteiligten vorgestellt. Man untersucht gemeinsam, welche Rahmenbedingungen die „Juwelen“ ermöglicht haben. Denn wenn man diese kennt, kann man mehr dieser Rahmenbedingungen schaffen.

Dream: Visionieren

Das könnte sein.

In der **Dream**-Phase wird darauf aufbauend entworfen, was sein könnte. Wie soll sich die Organisation, eine Sparte, ein Bereich, eine Abteilung oder das Team entwickeln? Welche Wünsche haben die Beteiligten für die gemeinsame Zukunft? Diese Zukunft wird entworfen. Je nach Fall geschieht dies beispielsweise als Vision für eine ganze Organisation mit einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren

oder als neue Arbeitsweise eines Teams, die gleich morgen umgesetzt werden kann.

Methodisch kann der Entwurf der Zukunft je nach Größe der Gruppe und der Aufgabe ganz unterschiedlich geschehen. Meistens werden kreative Darstellungsformen gewählt. Bilder werden gemalt, Modelle gebaut, Sketche vorgeführt oder Collagen gestaltet. Oder die Beteiligten stellen ihren Zukunftsentwurf in einem „Brief an den Freund“ aus dem Jahre 200x dar. Geführte Traumreisen können die Phantasie anregen und unbewusste Vorstellungen und Wünsche deutlich machen. Durch den Einsatz kreativer Methoden wird die Zukunft greifbar und lebendig.

Design: Gestalten

Das soll sein.

In der nächsten Phase, dem **Design**, werden die kreativen Zukunftsentwürfe in klare Aussagen gefasst. Es entstehen so genannte Zukunftsaussagen. Diese beschreiben in präzisen Worten, welche Zukunft gemeinsam geschaffen werden soll. Je nach Anwendungsfall kann es sich dabei um Leitlinien handeln, die aufzeigen, wie eine Abteilung künftig mit ihren Kunden umgehen oder wie ein Team miteinander arbeiten will. Oder es entsteht ein Set von Angaben, die zusammen die künftige Kultur, die Vision oder strategische Schwerpunktziele einer Organisation beschreiben.

Zukunftsaussagen sind anspruchsvoll formuliert.

Zukunftsaussagen sind wie eine Brücke zwischen dem Status quo und dem, was sein sollte. Sie beschreiben eine Idealvorstellung, stellen bisherige Annahmen und Muster in Frage und regen die Kreativität an. An diesem Punkt des AI-Prozesses wird vereinbart, was sein soll.

Destiny: Umsetzen

Das wird zukünftig sein.

In der **Destiny**-Phase wird schließlich geplant, wie die formulierten Aussagen umgesetzt werden können. Wo genau lässt sich etwas bewegen und mit welchen Maßnahmen? Wer engagiert sich für welches Thema? Da, wo als Ergebnis des Prozesses eher Leitlinien als Ziele entstanden sind, wird erarbeitet, was diese ganz konkret für das Verhalten jedes Einzelnen bedeuten. Oft wird zusätzlich besprochen, wie die Kollegen, die nicht dabei waren, informiert werden. Vor allem wird diskutiert, wie der positive Ansatz, der im AI-Prozess erlebt wurde, im Alltag fortgesetzt werden kann. So werden Vereinbarungen darüber getroffen, wie man künftig Erfolge gebührend würdigen und sich gegenseitig stärken will. Hier wird geplant, was zukünftig sein wird.

Das Appreciative-Inquiry-Interview

Wichtigster methodischer Baustein der Discovery-Phase ist das Appreciative-Inquiry-Interview. Dieses Interview wird anhand eines vorbereiteten Leitfadens immer von zwei Beteiligten miteinander durchgeführt. In der Regel befragen Paare einander gegenseitig. Das Interview kann in einer Richtung, je nach Länge des Leitfadens, zwischen einer halben und einer ganzen Stunde dauern. Die Basisversion des Interviews lautet folgendermaßen:

Interviewleitfaden

■ Fragenblock 1: Wahrnehmung der Organisation

- ▶ Erzählen Sie mir zu Beginn bitte von Ihrer Anfangszeit in unserer Organisation. Wann kamen Sie zu uns? Was hat Sie zu uns hingezogen? Was waren Ihre ersten Eindrücke und was hat Sie am Anfang begeistert, als Sie zu uns kamen?
- ▶ Bitte erinnern Sie sich an einen Zeitraum, der für Sie ein echter Höhepunkt war. Eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich wohl und lebendig fühlten, in der Sie sich vielleicht besonders gut einbringen und etwas in unserer Organisation bewirken konnten. Was ist da geschehen? Wer war dabei? Was ermöglichte dieses Erlebnis? Was können wir daraus lernen?

- ▶ Was schätzen Sie besonders an sich, an Ihrer Arbeit und an unserer Organisation?

■ Fragenblock 2: Kernthemen

(Diese Fragen werden für den jeweiligen Fall entwickelt.)

■ Fragenblock 3: Zukunft der Organisation

- ▶ Welches sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselfaktoren, die unserer Organisation Vitalität und Kraft geben?
- ▶ Wenn Sie unsere Organisation nach Ihren eigenen Vorstellungen weiterentwickeln oder radikal verändern könnten, welche drei Dinge würden Sie tun, um unsere Vitalität, unsere Kraft und unseren Erfolg nachhaltig zu steigern?
- ▶ Es ist das Jahr 2010 und wir sind über unsere kühnsten Träume hinaus erfolgreich geworden. Wie hat sich unsere Organisation verändert?

Dieses Basisinterview wird immer an die jeweilige Situation der Organisation angepasst. Neben den allgemeinen Fragen kann es Fragen zu so genannten Kernthemen enthalten, die in dem Veränderungsprozess näher untersucht werden sollen. Eine Bank will in ihrem Privatkundengeschäft beispielsweise erreichen, dass mehr als bisher aktiv verkauft wird. In diesem Fall können hierzu mit Hilfe der AI-Interviews die besten Vorgehenswei-

sen identifiziert werden. Das macht allen Beteiligten deutlich, dass es bereits aktiven Vertrieb in ihrer Bank gibt (dass er also möglich ist). Und sie lernen viel über die Vorgehensweisen anderer Kollegen in anderen Filialen.

Belebend, frisch, wertschätzend

Die Interviews sind in der Regel ein inspirierendes Erlebnis für beide Partner. Vergessene oder verschüttete Erlebnisse, an die sich bestärkende und lebendige Gefühle knüpfen, werden wieder freigelegt. Das Interview wirkt belebend. Die beteiligten Menschen kommen einander nicht nur näher, sie berühren sich zuweilen gegenseitig sehr tief. Es ist nicht übertrieben, zu behaupten, dass zwei Menschen, die zwei Stunden in einem beidseitigen AI-Interview verbracht haben, für immer einen Teil des jeweils anderen in sich aufgenommen haben.

Doch nicht nur der Fragende, auch der Befragte wird durch seine Antworten berührt. Die befragte Person erlebt ihre positiven Erlebnisse ein zweites Mal. Der Zauber des Moments wird wieder lebendig und wirkt nachhaltig. Wo vorher das Negative stark wahrgenommen wurde, wird jetzt wieder sichtbar, dass es viel Positives gibt. Negative Annahmen, wie „die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen kann nie gut werden“, werden revidiert, wenn beispielsweise eine Geschichte darüber erzählt wird, wie diese Zusammenarbeit einmal sehr gut funktioniert hat.

Die AI-Interviews können auf verschiedene Weise ausgewertet werden. Die Beteiligten können sich in Gruppen erzählen, was sie in den Interviews gehört haben. Sie können sich fragen, welche Rahmenbedingungen die besonders herausragenden Erlebnisse ermöglicht haben – damit man später mehr von diesen Rahmenbedingungen schaffen kann. Einzelne Themen des Interviews, wie z. B. „Aktiver Vertrieb“, können vertieft untersucht werden. Wenn vor einem Workshop oder einer Konferenz sehr viele Interviews durchgeführt werden, ist es denkbar, die Ergebnisse in einem Bericht zusammenzufassen. Das ist dann ein Bericht mit lauter Minigeschichten oder Beispielen, die die „Juwelen“ der Organisation zu den untersuchten Themen beschreiben.

Anwendungsmöglichkeiten für Appreciative Inquiry

Vielfältige Anwendungsmöglichkeiten von AI

Appreciative Inquiry lässt sich immer dort einsetzen, wo ein Team, eine Organisation oder eine andere Art von Gemeinschaft sich entwickeln und/oder die Zukunft neu für sich und andere gestalten wollen. Bei jeder Veränderungsthematik, bei der es hilfreich ist, dass die Beteiligten ein größeres Bewusstsein ihrer bereits vorhandenen Fähigkeiten und Stärken und damit ein besseres Selbstbild entwickeln, kann AI eine große Hilfe sein.

Beispielhafte Anwendungsmöglichkeiten sind:

- ▶ Eine Abteilung, die in einem Unternehmen die Schnittstelle zum Kunden darstellt, will einen herausragenden Kundenservice entwickeln.
- ▶ Ein Krankenhaus möchte eine beispielhaft gute Zusammenarbeit zwischen Pflegern und Ärzten erreichen.
- ▶ Ein Team soll weiter zusammenwachsen und die Leistungsfähigkeit steigern.
- ▶ Eine Organisation hat vor, eine Vision ihrer Zukunft zu entwerfen und/oder strategische Ziele zu entwickeln. Für die Umsetzung dieser Vision und dieser Ziele sollen viele Mitarbeiter gewonnen werden. Eine Organisation will an ihrer Führungskultur arbeiten und ein Führungsleitbild erstellen.
- ▶ Eine Bank möchte erreichen, dass im Privatkundengeschäft flächendeckender als bisher „aktiv verkauft“ wird.
- ▶ Eine Versicherung will die Zusammenarbeit und die Abläufe zwischen Außendienst, Geschäftsstellen und Hauptverwaltung optimieren.
- ▶ In einem Fertigungsunternehmen soll ein eingeschlafenes TQM-Projekt revitalisiert werden.
- ▶ Eine Hotelkette will erreichen, dass gute Ideen, die sich an einem Ort bewährt haben, rasch in der ganzen Organisation bekannt werden und eine

Kultur der Innovation und des Lernens entsteht.

- ▶ Eine Organisation möchte bestmögliche Chancen für die in ihr arbeitenden Frauen und eine gute Zusammenarbeit zwischen den Geschlechtern realisieren.
- ▶ Die Managementteams zweier fusionierter Unternehmen wollen zusammenwachsen und einen gemeinsamen Weg für die Zukunft erarbeiten.

Diese Liste könnte sehr viel länger sein. Seit David Cooperrider 1987 die Methode *Appreciative Inquiry* entwickelt hat, hat sie eine sehr starke Verbreitung vor allem im angelsächsischen Raum gefunden. Zahlreiche Anwendungen und Abwandlungen sind publiziert worden. In englischer Sprache gibt es inzwischen ein gutes Dutzend Bücher und weit über hundert Fachartikel zu AI. Das Potenzial dieser Methode wird immer weiter erkundet und entwickelt. Sie wird bei kleinen Gruppen sowie mit Großgruppen eingesetzt, für die Entwicklung kleiner Teams wie für die Entwicklung großer Organisationen. Viele Führungskräfte hat AI begeistert. Einer der letzten war Kofi Annan, der sich in einem Buch von David Cooperrider dafür bedankt, dass dieser AI bei der UNO eingeführt hat. Die Zeit für die hinter AI stehende Grundidee, dass jede Organisation ein ungeahnt großes Potenzial hat, das manchmal schon aufgeblüht ist und das es zu entfalten gilt, scheint gekommen.

Literatur

- Barrett, Frank J. / Fry, Ronald E.: *Appreciative Inquiry. A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*, Taos NM: Taos Institute Publications 2005
- Bonsen, Matthias zur / Maleh, Carole: *Appreciative Inquiry. Der Weg zu Spitzenleistungen*, Weinheim: Beltz-Verlag 2001
- Cherney J. / Whitney, Diana L. / Trosten-Blom, Amanda: *Appreciative Team Building: Positive Questions to Bring out the Best of Your Team*, New York, NY: iUniverse 2004
- Cooperrider, David L. / Srivastva, Suresh: *Appreciative Inquiry in Organizational Life*. In: Pasmore, W./Woodman, R. (Hrsg.) *Research in Organization Change and Development* (Vol. 1, S. 129-169). Greenwich, Connecticut: JAI Press 1987
- Cooperrider, David L. / Sorensen, Peter F. / Whitney, Diana L. (Hrsg.): *Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*. Stipes Publishing, Champaign, Illinois 2000
- Cooperrider, David L. / Whitney, Diana L.: *Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change*, San Francisco: Berrett-Koehler 2005
- Cooperrider, David L. / Whitney, Diana L. / Stavros, Jaqueline M. (Hrsg.): *Appreciative Inquiry Handbook*, San Francisco: Berrett-Koehler 2004
- Elliott, Charles: *Locating the Energy for Change. An Introduction to Appreciative Inquiry*, Winnipeg, Manitoba: International Institute for Sustainable Development, 1999
- Fry, Ronald E. et al. (Hrsg.) *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation: Reports from the Field*, Westport, CT: Quorum Books 2001
- Hammond, Sue: *The Thin Book of Appreciative Inquiry*, Plano, Texas: Thin Book Publishing Co. 1998

- Hammond, Sue / Royal, Cathy (Hrsg.):
Lessons from the Field, Applying
Appreciative Inquiry, Plano, Texas: Practical
Press Inc. 1998
- Ludema, James D. et al., Appreciative Inquiry
Summits. A Practitioner's Guide for Lea-
ding Large-Group Change, San Francisco,
CA: Berrett-Koehler 2003
- Maleh, Carole: Appreciative Inquiry. Beste-
hende Potenziale freilegen und für die
Organisation nutzbar machen. In: Zeit-
schrift für Organisationsentwicklung, Heft
1/2001
- Mohr, Bernard J. / Watkins Jane M.:
Appreciative Inquiry. Change at the Speed
of Imagination, San Francisco, CA: Jossey-
Bass/Pfeiffer & Co. 2001
- Whitney, Diana L. / Trosten-Bloom, Amanda:
The Power of Appreciative Inquiry. A
Practical Guide to Positive Change, San
Francisco, CA: Berrett-Koehler 2002
- Whitney, Diana L. et al., Encyclopedia of
Positive Questions, Euclid, Ohio: Lakeshore
Communications 2001

Dr. Matthias zur Bosen ist Mitbegründer und Partner der Berater-



gruppe *all in one spirit* in Oberursel. In den
1990er Jahren ist er als Pionier für Groß-
gruppen-Interventionen mit Methoden wie
Appreciative Inquiry, Zukunftskonferenz,
Open Space, Real Time Strategic Change
und World Café bekannt geworden. Danach
brachte er auch wegweisende Kleingruppen-
Methoden wie Dynamic Facilitation, Whole
Person Process Facilitation und PeerSpirit
Council nach Deutschland. Alle diese Metho-
den dienen dem größeren Ziel von *all in one
spirit*, Organisationen und deren Mitarbeiter
darin zu unterstützen, ihr gesamtes Potenzial
zu verwirklichen.

Dr. Matthias zur Bosen
all in one spirit
Mittelweg 5 / D-61440 Oberursel
Fon: +49 (0)6171-562 51
Fax: +49 (0)6171-562 55
zur.bosen@all-in-one-spirit.de
www.all-in-one-spirit.de