

# Worte und Geschichten bilden Realitäten

In jeder Organisation gibt es viele Dinge, die gut funktionieren, auch wenn das Gute nicht immer sichtbar ist. Doch jedes Unternehmen erlebt Momente, in denen hervorragende Arbeit möglich ist, trotz Krise oder Druck.

Oft jedoch wird Arbeit als grau und unbefriedigend empfunden. Damit sich Tristesse, ständiges Krisendenken oder Problemtrance nicht als Dauerzustand etablieren, gibt es eine Methode des Geschichtenerzählens, die Menschen vitalisiert und Leistungen würdigt. Die Methode heisst Appreciative Inquiry (wertschätzende Erkundung). Ihr Ziel: Spitzenleistungen durch positive Geschichten erreichen.

*Appreciative* lässt sich mit *wertschätzend* übersetzen. Es geht um die Wertschätzung des Besten der Menschen und der Organisation, in der sie arbeiten.

*Inquiry* kommt von *ta inquire*, was mit *erkunden* oder *untersuchen* übersetzt werden kann. Es geht darum, die Juwelen – das, was in der Organisation bereits gut funktioniert – mit einem strukturierten Interview zu entdecken.

Appreciative Inquiry (AI) lässt sich da einsetzen, wo sich ein Team verändern und

kraftvoll in die Zukunft gehen möchte. Das Besondere an AI ist die Vorgehensweise, die Mitte der 80er-Jahre in den USA entwickelt wurde. Viele Menschen oder Unternehmen kennen nur einen Weg der Problemlösung. Sie analysieren die Situation, treffen Massnahmen und setzen diese um. Nach einer gewissen Zeit wird das Resultat reflektiert und Verbesserungen angebracht.

AI funktioniert anders. Wer diese Methode wählt, geht davon aus, dass alles, was ein Unternehmen für Spitzenleistungen braucht, als Kompetenz weitgehend vorhanden ist. Um an diese Ressourcen zu gelangen, funktioniert AI mit einem strukturierten Interview. Mitarbeitende befragen sich also gegenseitig.

Ursprünglich wurde AI für die Arbeit mit kleinen Gruppen konzipiert. Doch bei diesem Anwendungsfeld blieb es nicht. Heute ist AI eine bewährte Methode für Grossgruppen bis zu mehreren tausend Personen.

## Die Chancen von AI

Veränderungsprozesse brauchen viel Kraft. Deshalb ist es wichtig, möglichst positiv zu starten. Die Vorteile oder Chancen von AI sind:

## Konventioneller Ansatz und AI-Ansatz

Konventioneller Ansatz:	AI-Ansatz:
Probleme lösen	Vorhandene Potenziale entfalten
Probleme identifizieren	Das erkunden, verstehen und wertschätzen, <i>was an Gutem da ist.</i>
Ursachen analysieren	Entwerfen, <i>was im besten Fall sein könnte.</i>
Mögliche Lösungen erarbeiten.	Gestalten und vereinbaren, <i>was sein soll.</i>
Massnahmen planen	Planen, <i>was zukünftig sein wird.</i>
Grundannahme: <i>Organisationen haben Mängel, die beseitigt werden müssen.</i>	Grundannahme: <i>Organisationen haben ungeahntes Potenzial, das manchmal schon aufblitzt.</i>



Angelika Ramer trainiert seit über 15 Jahren Unternehmen sowie Organisationen in schriftlicher Kommunikation und verfasste zu diesem Thema fünf Sachbücher. Die Kommunikationsberaterin und frühere Journalistin ist Inhaberin der «Identität ist Sprache – Ramer & Partner AG» in Winterthur.

Das Buch «Die Briefsprache» zeigt den Weg zu Briefen, die mehr erreichen wollen als blosse Informationsvermittlung.

Seit 2007 sind fünf Bücher von Angelika Ramer im Verlag SKV erschienen. Als veb.ch-Mitglied haben Sie 15% Rabatt bei Einkäufen beim Verlag SKV.

- Beteiligte fühlen sich motiviert. Es macht ihnen Freude, sich an das Beste in ihrem beruflichen Leben und in ihrer Organisation zurückzuerinnern. Sie werden sichtlich lebendig, wenn sie darüber reden.
- Es entsteht ein positiveres Selbstbild: «Wir sind ja ziemlich gut.»
- Abwertende Vorurteile und Stereotypen gegenüber Kollegen, Abteilungen oder Chefs 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 nicht überall bekannt (Niederlassungen im In- und Ausland).

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 zur Sprache kommt und lebendig bleibt.

### Worte bewirken viel

Zukunftsaussagen können verschieden lang und auf unterschiedliche Weise formuliert sein. Wie im ganzen AI-Prozess gilt es besonders bei den Zukunftsaussagen auf die Wortwahl zu achten. Das, was intern gesprochen wird, ist oft auch das, was zu den Kunden gelangt, direkt ausgesprochen oder zwischen den Zeilen signalisiert.

### Beispiel Kundenservice

- Die Kunden machen eine tolle Erfahrung, wenn sie mit uns Kontakt haben.
- Wir sehen die Anliegen unserer Kunden voraus und haben bereits alle notwendigen Informationen bereit, wenn sie sich bei uns melden.
- Unsere Kunden sprechen, wenn sie anrufen, nur mit einer Person und werden ohne Unterbrechung bedient.
- Wir reservieren ausreichend Zeit für Fortbildung, sodass unser Fachwissen immer auf dem neuesten Stand ist.
- Wir lernen ständig, während wir arbeiten.

### Schritte und Ziele eines Appreciative-Inquiry-Weges

Phasen	Ziele
Discovery: Erkunden und Verstehen	Erkunden, Verstehen und Wütdigen der «Juwelen» Positive, witzige, starke Geschichten erzählen. Was machen wir sehr gut und gerne? Verändern der Wahrnehmung weg von «Vieles misslingt» hin zu «Vieles gelingt bereits jetzt ganz gut». Aufbau einer positiven und bejahenden Einstellung zu sich selbst, zum Arbeitsplatz und zum Unternehmen. Mut und Vertrauen für die Zukunft stärken.
Dream: Visionieren	Vertiefen der Wünsche und Ziele für sich selbst und die Organisation. Entwurf dessen, was ein könnte. Motivation und Inspiration. Lust auf die Zukunft.
Design: Gestalten	Visionen präzisieren, Ziele und/oder Leitlinien für die Zukunft ausarbeiten.
Destiny: Umsetzen	Massnahmen erarbeiten und vereinbaren. Konsequenzen für die Einzelnen ableiten. Kommunikation der Ergebnisse in der Organisation sichern. Fortsetzung von AI sicherstellen.

- Unser Geschäft gewährleistet einen wichtigen Service für unsere Kunden.
- Wir sind stolz darauf, ein Teil dieser Organisation zu sein.

### Beispiel Kommunikation / Kultur und Spass

Wir fördern eine Kultur der offenen Kommunikation, von gegenseitigem Vertrauen und Respekt und der Anerkennung der Meinung anderer.

Die Methode der wertschätzenden Erkundung zeigt, wie wichtig die Sensibilität gegenüber der Sprache im Unternehmen ist. Worte und Geschichten bilden

Realitäten, hinterlassen einen Eindruck, sind wichtig und besitzen einen Wert. Während ständige Negationen, Ablehnungen oder Angst ein Wachstum blockieren, ist der Ausblick auf das Beste erfolgsversprechend. AI ist auch nicht das Angebot, einfach die rosarote Brille aufzusetzen und Probleme nicht mehr zu erkennen. Die Methode lädt zu einer neuen Perspektive ein, zu einem Ausblick und zur Frage, wie es denn sein könnte.

*Buchtip:*  
*Appreciative Inquiry: Der Weg zu Spitzenleistungen, von Matthias zur Bonsen, Carole Maleh, Beltz Verlag.* ■■■

Angelika Ramer – Identität ist Sprache, arbeitet seit vielen Jahren für die Sprachentwicklung in Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland. Die AI-Methode kommt zum Einsatz, wenn die mündliche und schriftliche Kommunikationskultur verändert werden soll. Die Autorin von Sachbüchern setzt dabei nicht einfach nur auf korrekte Ausdrucksweisen oder Trends. Das Motto lautet «Zuerst die Haltung, dann die Sprache». Mit sogenannten Wortgalerien wird das Unternehmen mit seinen Werten in sein bestes Licht gestellt.