Appreciative Inquiry Wertschätzende Erkundung

Interviewmethode und Prozessarbeit in kleinen und großen Gruppen als Methodiken in der Gründungsberatung, der Prozessevaluation und der Arbeit in Unternehmen

Eine Managementphilosophie und ein Ansatz für Veränderungsprozesse, der Organisationen oder Teile davon nicht als zu lösende Probleme behandelt, sondern als Potenziale, die entfaltet werden können, das ist AI, wie es in Kreisen von Unternehmensentwicklern genannt wird.

Kurz: AI baut auf dem Besten auf, was schon vorhanden ist - auf den Ressourcen der Organisation. Sie zeigen ausdrücklich, wozu die Organisation fähig wäre, und wohin sie sich aufschwingen könnte. Wir nennen sie auch die "Juwelen" der Organisation.

Diese zu identifizieren und bekannt zu machen, so dass alle davon lernen können, ist das Herzstück der Arbeit mit AI.

Das geschieht mit Hilfe spezieller Interviews, die gemeinsam mit einer Planungsgruppe entwickelt werden und die Mitarbeiter selbst durchführen. Drei bis fünf Kernthemen bilden das Zentrum der Interviews.

Wovon wollen wir mehr? Diese Frage ist der rote Faden bei der Entwicklung der Kernthemen. Denn Organisationen bewegen sich immer in die Richtung dessen, was sie untersuchen. Außerdem wird hinterfragt, welche Stärken das System bereits hat, wo die Qualitäten liegen, welche herausragenden Potenziale, Kompetenzen, Ressourcen und Aktivposten in der Organisation bereits zu finden sind. Qualitäten, die schon einmal zu einem Erfolg geführt haben. Sind diese einmal entdeckt - wobei die Schwächen durchaus nicht ignoriert werden - wird daran gearbeitet, die entdeckten Stärken und Qualitäten zu vermehren.

Appreciative Inquiry (Wertschätzende Untersuchung)
Innovativstes Element dieser Methode ist das AI-Interview, mit dem sie immer beginnt. Kaum ein Workshop oder eine Konferenz startet gleich von Beginn an mit einer solchen Energie, wie sie sich bei Anwendung der Methode Appreciative Inquiry (AI) auf Deutsch: wertschätzende Erkundung - beobachten lässt. Da sitzen Paare in ein angeregtes Gespräch vertieft zusammen, manchmal für eine Stunde, manchmal sogar für zwei. Wer genau hinschaut, dem entgeht nicht, dass dieses Gespräch den Beteiligten viel Freude macht. Die einen erzählen lebhaft, die anderen hören interessiert zu und machen sich Notizen. Es wird viel gelächelt, die Gesichtszüge sind offen, die Augen glänzen. Für Frager und Befragte scheint die Zeit wie im Flug zu vergehen. Sie wollen oft gar nicht mehr aufhören.

Und horcht man später nach, wie Sie das Interview empfanden, dann hört man Kommentare wie:

Wir haben viele Gemeinsamkeiten entdeckt
Ich habe wirklich gute Geschichten gehört.
Viel Verschüttetes ist wieder freigelegt worden.
Ein Gefühl von Verbundenheit ist entstanden.
Mir wurde etwas über mich selber klar.
Ich habe neue gute Seiten in mir und in meinem Partner gefunden.
Ich sehe jetzt neue Möglichkeiten.
Ich habe viel mehr erzählt, als ich vorhatte.

Was ist es, das diese positive Energie erzeugt?

Es ist das sogenannte Appreciative Inquiry-Interview, das am Beginn jedes AI-Veränderungsprozesses steht.
AI ist eine radikale Philosophie und Methodik der Veränderung, die seit Mitte der Achtziger Jahre in den USA von David Cooperrider entwickelt wurde und die zur Zeit die ganze Welt erobert. Radikal ist diese Methode, weil sie uneingeschränkt das positive Potenzial in Menschen und in Organisationen betont. Wir wissen, dass wir zu größeren Taten fähig sind, wenn wir ein positives Bild von uns selbst haben, uns mehr zutrauen, mehr an uns glauben. Und auch Teams oder Organisationen brauchen nicht nur eine leuchtende Vision von der Zukunft, sondern auch ein sie stärkendes Bild von ihrer Gegenwart. Denn wer seine heutigen Fähigkeiten nur grau in grau sieht, wird nie an eine helle Zukunft glauben können.

Konventionelle Methoden der Veränderung sind oft defizit-orientiert. Da werden zuerst die Mängel, welche die Organisation, der Gründungsinteressierte, der Mitarbeiter oder Mitstreiter hat, ausgiebig untersucht. Und das hat leider zur Folge, dass die Beteiligten sich eher geschwächt als gestärkt fühlen. Wer mit der Analyse der Mängel beginnt, untergräbt allzu leicht das eigene Selbstvertrauen. AI dagegen will vor allem das Potenzial bewusst machen, das in Menschen und Organisationen steckt. Ein Potenzial, das im Grunde unermesslich groß ist. Und das wichtigste Werkzeug dazu ist das AI-Interview.

Mit ihm werden die “magic moments“ der Organisation untersucht. Kürzere oder längere Momente und Orte, wo etwas in der Organisation gut oder sogar phantastisch war und aus denen sich etwas für die Zukunft lernen läßt. Denn wie schlecht ein Team oder eine Organisation auch immer sein mag, immer gibt es darin etwas, das funktioniert. Immer gibt es darin “Juwelen“, die darauf hinweisen, was eigentlich aus der Organisation werden könnte.

In diesem Interview sitzen sich zwei Partner gegenüber und der eine fragt beispielsweise den anderen: “Während Ihrer Zeit bei uns haben Sie wahrscheinlich Höhen und Tiefen erlebt. Ich möchte Sie für einen Moment bitten, sich an eine Zeit zu erinnern, die für Sie ein echtes Highlight war, eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich besonders wohl und lebendig fühlten und in der Sie sich einbringen und etwas bewirken konnten. Ich möchte, dass Sie sich an eine herausragend positive Erfahrung erinnern. Gleichgültig, ob aus der jüngeren oder ferneren Vergangenheit. Erzählen Sie mir bitte diese Geschichte.
Und der andere erzählt seine Geschichte. “Ich war erst zwei Jahre im Unternehmen, da bekam ich das ABC-Projekt übertragen. Der Geschäftsleitung war dieses Projekt sehr wichtig, die Zeit drängte und das Budget war knapp. Doch ich erhielt alle Freiheiten, die ich brauchte, Viel mehr, als ich jemals zuvor in meiner Linienaufgabe hatte. Und wenn es notwendig war, konnte ich jederzeit mit unserem Geschäftsführer sprechen. Am Anfang erschien mir die Aufgabe fast überwältigend, doch langsam bekam ich Übersicht .....Wir haben dann alle zusammen.....Und kurz vor dem Ende sah es noch einmal so aus, als ob wir scheitern würden. Doch dann.....Als ich später in meine Linienaufgabe zurückging, habe ich die Gestaltungsmöglichkeiten, die ich in diesem Projekt hatte, sehr vermisst.

Interviews verändern die Wahrnehmung zum Positiven
Ein AI- Interview dauert, wenn sich beide Partner befragen, bis zu zwei Stunden. Jede Frage dient dazu, positive Wahrnehmungen von sich selbst und von der Organisation bewusst werden zu lassen. Jede Frage soll dazu beitragen, dass bei der befragten Person ein helleres Bild von der Vergangenheit und Gegenwart entsteht. Positive Gefühle sollen ausgelöst und verstärkt werden. Und jede Frage soll die Vision davon bereichern, was aus diesem Team oder dieser Organisation einmal werden könnte. Daher wird in dem Interview nach erlebten oder beobachteten Höhepunkten, Spitzenleistungen und vorbildlichen Handlungen sowie nach deren Bedingungen gefragt. Die Fragen regen dazu an, Wünsche, Ziele und Träume für die Zukunft zu äußern und sich ein Bild für die Zukunft der Organisation zu machen. Möglichkeiten für die Entwicklung werden aufgespürt und wertvolle Aspekte aus der Vergangenheit für die Zukunft nutzbar gemacht.

Mit Neugier fragen
Nicht wie ein analytischer Forscher, sondern mit der unbefangenen Neugier, Anteilnahme und dem Staunen eines Kindes stellen die Interviewer ihre Fragen. Die Aussagen des anderen werden wie ein Geschenk betrachtet. Sie werden ernst genommen. Der andere wird so behandelt, als habe er ein Geheimnis zu enthüllen. Diese Hinweise sollen das »methodische« Herangehen an die Interviews erleichtern. Im Idealfall läuft es ab wie das Gespräch eines zehnjährigen Jungen mit seinem Großvater, der in der nächsten Woche sterben wird. Der Junge will nochmals die besten Geschichten aus dem Leben des Großvaters hören. Dieser wiederum will mitteilen, was er daraus gelernt hat.

Der Interviewer ist also beteiligter Zuhörer. Er soll vor allem dem Befragten viel Raum geben, umfangreich erzählen zu können. Er darf aber auch mitteilen, was das Erzählte in ihm auslöst. Um mehr über die Geschichten und das, was daraus zu lernen ist, zu erfahren, kann der Interviewer ergänzende Fragen stellen: Warum empfinden Sie das so? Was war Ihr eigener Beitrag? Wer hat sonst beigetragen? Warum war dieses Erlebnis für Sie so wichtig? Wie hat es Sie selbst verändert? Welche Rahmenbedingungen haben zu diesem Gipfelerlebnis geführt? So bleibt es nicht bei dürren Antworten. Vielmehr entstehen lebendige Bilder und anschauliche Geschichten.

Das AI Inquiry – ein Prozess im Großgruppenkonferenzformat

Der AI-Basis-Prozess läuft in vier Phasen ab:
Entdeckung
Zukunft
Gestaltung
Umsetzung.

In der ersten Phase "Entdeckung" werden die Interviews durchgeführt und die besten Geschichten bekannt gemacht. Nicht selten sind es Hunderte von Interviews, die Mitarbeiter miteinander durchführen. Bereits diese erste Phase ist eine kraftvolle Intervention, die viele positive Impulse auslöst.
Die zweite bis vierte Phase können in einer Großgruppen-Konferenz stattfinden. Diese Konferenz findet auf diese Weise an einem Punkt statt, wo in der Organisation längst eine positive Perspektive entstanden ist. Die inhaltlichen Ergebnisse der Interviews bilden in der großen Konferenz das Material, mit dem die Zukunft der Organisation gestaltet wird.

Teilnehmerzahl: 15 bis 2000
Dauer: 2 bis 4 Tage

Mit Appreciative Inquiry zu arbeiten ist sinnvoll,

wenn die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden soll
ein spezieller Aspekt der Kultur (z.B. Führung, Projektmanagement, Diversity) verändert werden soll
wenn viele von vielen Best Practices lernen sollen (was besonders in Organisationen mit Filialen oder Niederlassungen sehr wertvoll sein kann)
wenn Veränderungen gleich welcher Art auf dem Besten aufbauen sollen, das es bereits gibt
wenn Teams herausfinden wollen, wie sie arbeiten, wenn sie am besten arbeiten - und daraus für die Zukunft lernen wollen
wenn strategische Planung auf dem fußen soll, was das Unternehmen am besten kann und was fast "wie von alleine" läuft
wenn Unternehmen oder Bereiche zusammenwachsen sollen
wenn das Selbstvertrauen in der Mitarbeiterschaft gestärkt werden soll

DAS AI-INTERVIEW: DIE REVOLUTION DES POSITIVEN FRAGENS

Original INTERVIEW-LEITFADEN für bestehende Unternehmen
(Anpassung für Gründungszentren auf Anforderung beim Autor erhältlich)

Thema dieses AI Summits: Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, insbesondere der Zusammenarbeit und Kundenorientierung

Wenn wir unsere Zukunft mit einer neuen Kultur gestalten wollen, ist es sinnvoll zu identifizieren, wo wir bisher schon kulturelle Stärken haben - auch wenn diese vielleicht nicht immer und überall gelebt werden. Dieses Interview ist Teil eines Veränderungs-Prozesses, der mit dieser Konferenz beginnt und alle Teile der UNTERNEHMEN erfassen soll. Weil wir nach den Werten forschen wollen, die in diesem Unternehmen wirksam sind bzw. wirksam werden könnten, ist es für uns wichtig, intensiv nach unseren positivsten Erfahrungen und Beispielen erfolgreichen Arbeitens zu suchen.

Bitte nehmen Sie sich nun einige Minuten Zeit, um Ihre ersten Gedanken zu den folgenden Fragen festzuhalten. Ihr Partner wird Sie interviewen und Ihnen helfen, diese Fragen zu beantworten.

1. Ihr Einstieg in UNTERNEHMEN

Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von Ihrer Anfangszeit bei UNTERNEHMEN:
- Wann kamen Sie in das Unternehmen?
- Was hat Sie an diesem Unternehmen angezogen?
- Was machen Sie heute bei der UNTERNEHMEN?

2. Ihre herausragend positive Erfahrung

Während Ihrer Zeit bei der UNTERNEHMEN haben Sie wahrscheinlich Höhen und Tiefen erlebt. Ich möchte Sie für einen Moment bitten, sich an eine Zeit zu erinnern, welche für Sie ein echter Höhepunkt war, eine Zeit, in der alles gut lief, in der Sie sich besonders lebendig gefühlt haben, in der Sie besonders kreativ gearbeitet haben und stolz auf Ihren Beitrag für Ihr Unternehmen waren.
Ich möchte, dass Sie sich an eine herausragend positive Erfahrung erinnern. Gleichgültig, ob aus der jüngsten oder ferneren Vergangenheit. Erzählen Sie mir bitte diese Geschichte.

a) Was ist genau geschehen? Wer war dabei?
b) Welche Rahmenbedingungen (z.B. Systeme, Strukturen, Führung etc.) machten dieses Gipfelerlebnis bzw. diese großartige Phase möglich?

3. Wertschätzung Ihrer Arbeit und Ihrer Person

Lassen Sie uns jetzt über einige Dinge sprechen, die Sie in Bezug auf Sie und Ihr Unternehmen am meisten wertschätzen.

a) Ohne zu bescheiden zu sein, was schätzen Sie an sich selbst am meisten? Was sind die wichtigsten Qualitäten und Stärken, mit denen Sie Ihrem Unternehmen dienlich sind?
b) Was schätzen Sie an der Arbeit, die Sie bei der UNTERNEHMEN machen, am meisten? Was ist das Interessanteste für Sie?

4. Unsere Kundenorientierung

Unsere Kundenorientierung mag unterschiedlich gut sein, doch zumindest in einzelnen Fällen ist sie sicher großartig. Erinnern Sie sich an eine Begebenheit, wo Sie bei UNTERNEHMEN einmal herausragende Kundenorientierung erlebt haben.
a) Was ist genau geschehen? Wer war dabei?
b) Welche Rahmenbedingungen (z.B. Systeme, Strukturen, Führung etc.)

machten diese besondere Kundenorientierung möglich?

5. Interne Exzellenz

Lassen Sie uns jetzt untersuchen, wann Sie bei UNTERNEHMEN intern Herausragendes erlebt haben, z.B. großartige Zusammenarbeit, engagierter Einsatz für interne Kunden, begeisternde Führung, Wertschätzung von Mitarbeitern, effektive Arbeit, rasch und gut vollzogene Veränderungen oder was immer Sie erlebt haben. Erzählen Sie bitte eine Geschichte, wo wir (Ihr Team, Ihr Bereich...) intern wirklich gut waren.

a) Was ist genau geschehen? Wer war dabei?
b) Was lässt sich daraus für die Zukunft lernen?

6. Ihre Vision einer neuen Kultur

Stellen Sie sich vor, über Nacht ist ein Wunder geschehen. Sie wachen morgens auf und alles passt für Sie zusammen. UNTERNEHMEN lebt eine großartige Kultur. Sie sind begeistert und stolz, dabei zu sein.

a) Was gibt es jetzt bei UNTERNEHMEN? Was können Sie beobachten, hören oder fühlen. Was sind die drei ersten Dinge, die Ihnen in den Sinn kommen?
b) Was tun Sie, Ihre Kollegen, Ihre Geschäftsleitung und Ihre Mitarbeiter?
c) Welche „harten“ Faktoren (z.B. Strukturen, Systeme, Regelungen, Verfahrensweisen, Abläufe) unterstützen die neue Kultur?

7. Ihre möglichen nächsten Schritte
Inspiriert durch dieses Interview:
Welche drei Dinge könnten Sie in den nächsten drei Monaten tun und damit experimentieren, um die neue Kultur lebendig zu machen?

Tipps für den Interviewer

Fragen, die Sie zusätzlich stellen können.:
Erzählen Sie mir bitte mehr!
Warum empfinden Sie das so?
Warum war das so wichtig für Sie?
Wie wirkte das auf Sie?
Wie haben Sie sich dabei gefühlt?
Was war Ihr Beitrag in dieser Sache?
Was hat Ihr Unternehmen dazu beigetragen, daß Sie so handeln konnten?
Was, glauben Sie, hat tatsächlich bewirkt, daß es so gut lief?
Wie hat es Sie selbst verändert?

Lassen Sie Ihren Partner seine Geschichte erzählen. Bitte erzählen Sie ihm nicht gleichzeitig Ihre Geschichte und äußern Sie auch nicht Ihre Meinung zu seinen Erfahrungen.

Machen Sie sich sehr genaue Notizen und achten Sie auf gute Geschichten und Zitate.

Seien Sie wirklich neugierig auf die Erfahrungen des anderen, auf seine Gedanken und Gefühle.

Manche Menschen brauchen länger, um über Ihre Antwort nachzudenken - lassen Sie Ihnen einfach Zeit.

Möchte oder kann Ihr Gesprächspartner auf eine der Fragen nicht antworten, dann ist das in Ordnung.

Vielleicht ist es im jeweiligen Fall besonders wichtig, die Innovationsfähigkeit, die Kundenorientierung, die Fähigkeit zu aktivem Verkaufen oder etwas anderes zu stärken. Dann wird diese Eigenschaft, die man künftig verstärken will, zum Kernthema erklärt. Und zu dem Kernthema werden dann weitere Fragen gestellt. Wann werden die Interviews geführt? Hier gibt es mehrere Möglichkeiten. Sie können zu Beginn eines Workshops oder einer großen Konferenz (eines sogenannten AI Summits) stattfinden. Sie können bereits vor dem Workshop oder der Konferenz mit größeren Zahlen von Mitarbeitern durchgeführt werden. Oder eine Gruppe entwickelt an einem ersten Tag die Fragen, führt dann Interviews mit Kollegen durch, und kommt in einem dritten Schritt wieder zusammen, um die Interviews auszuwerten.

Jeder kann wertschätzende Fragen stellen

Muss man die Interviewer trainieren, damit sie die Befähigung zu einem AI-Interview haben? Nein, ist die schlichte Antwort. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Interviewer kein Training benötigen, um ihren Partnern wertschätzende Fragen zu stellen. Sie brauchen es so wenig, wie der zehnjährige Junge, der das vielleicht letzte lange Gespräch mit seinem Großvater führt. Unbefangene Neugier, echtes Interesse, Anteilnahme und Staunen liegen in unserem Wesen. Sie sind Haltungen, die wir leicht einnehmen können, wenn wir es wollen.

Wie werden die Interviews ausgewertet?
Es wird untersucht, was die magic moments der Organisation eigentlich möglich machte. Denn kennt man diese Faktoren, dann kann man sich daran machen, sie zu verstärken, so dass mehr magische Momente möglich werden. Und es ist wichtig, die besten Geschichten und Zitate, die zwischen den beiden Interviewpartnern ausgetauscht wurden, der ganzen Gruppe oder dem ganzen Kreis der Beteiligten sichtbar zu machen. Meistens werden einige der besten Geschichten nach der Paararbeit in Kleingruppen und/oder im Plenum erzählt. Oft wird in Kleingruppen nach den verbindenden Mustern und Werten gesucht, die sich aus den Antworten ergeben, und werden selbige dann dem Plenum zur Kenntnis gebracht. Dort wo AI großflächig eingesetzt und Hunderte von Interviews durchgeführt werden, werden die besten Geschichten und Zitate in einem Bericht zusammengefasst. Er enthält viele Beispiele für das, was bereits punktuell gut funktioniert und nur weiter verbreitet oder konsequenter umgesetzt werden müsste.

Als Ergebnis der Auswertung wird deutlich, dass das Team oder die Organisation viel mehr Potenzial hat, als es oder sie eigentlich dachte. Es sind bei allen Beteiligten viele neue Bilder dazu entstanden, wie ihr Team oder ihre Organisation einmal werden könnte. Ihre Vision von der gemeinsamen Zukunft wurde bereichert. Zugleich haben sie oft sehr konkrete Anregungen bekommen, die sie persönlich umsetzen können. AI-Interviews sind also ein wirksames Werkzeug für Lernen, Lernen aus positiven Beispielen.

Interviewleitfaden 2

Fragenblock 1: Wahrnehmung der Organisation
Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von Ihrer Anfangszeit in unserer Organisation. Wann kamen Sie zu uns? Was hat Sie zu uns hin gezogen? 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, wie immer Sie wollten, weiterentwickeln oder radikal verändern könnten, welche drei Dinge würden Sie tun, um unsere Vitalität, 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?

Anwendungsmöglichkeiten für AI

AI lässt sich dort einsetzen, wo ein Team, eine Organisation oder eine andere Art von Gemeinschaft sich entwickeln und/oder eine neue Zukunft für sich und andere gestalten will. Bei jeder Veränderungsthematik, bei der es hilft, dass die Beteiligten ein größeres Bewusstsein ihrer bereits vorhandenen Fähigkeiten und Stärken und ein damit besseres Selbstbild entwickeln, kann AI sehr hilfreich sein. Beispielhafte Anwendungsmöglichkeiten sind:
Eine Abteilung, die in einem Unternehmen die Schnittstelle zum Kunden darstellt, will herausragenden Kundenservice entwickeln.
Ein Krankenhaus will eine beispielhaft gute Zusammenarbeit zwischen Pflegern und Ärzten erreichen.
Ein Team will weiter zusammenwachsen und eine hohe Leistungsfähigkeit erreichen.
Eine Organisation will eine Vision ihrer Zukunft entwerfen und/oder strategische Ziele entwickeln und viele für die Umsetzung dieser Vision und Ziele aktivieren.
Eine Organisation will an ihrer Führungskultur arbeiten und ein Führungsleitbild entwerfen.
Eine Bank will erreichen, dass im Privatkundengeschäft flächendeckend mehr als bisher aktiv verkauft wird.
Eine Versicherung will die Zusammenarbeit und die Abläufe zwischen Außendienst, Geschäftsstellen und Hauptverwaltung optimieren.
Ein Fertigungsunternehmen will ein eingeschlafenes TQM-Projekt revitalisieren.
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 will 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 entwickeln.

Für weitere Fragen und spezifische Umformungen nehmen Sie bitte mit dem Autor Kontakt auf.

Gierather Str.70 51469 Bergisch Gladbach
Autor: Eberhard Morawa (49) (0) 2202 284847