

### **Wertschätzende Erkundung - Das Beste aus der Vergangenheit als Ermutigung für den Weg in die Zukunft**

*Erschienen in:*

*Britta Rösener, Klaus Selle (Hg.): Kommunikation gestalten.*

*Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis.*

*Kommunikation im Planungsprozess Bd. 3,*

*Dortmund 2005, 346 Seiten, 35 €*

#### **Aufgabe, Situation und Beteiligte**

Herr Landrat Albert Löhner des Landkreises Neumarkt i. d. Oberpfalz sah sich im Frühjahr 2003 vielen Klagen der 18 kreiseigenen Gemeinden über sinkende (Steuer-) Einnahmen bei wachsenden öffentlichen Aufgaben, daniederliegender Wirtschaft und wachsenden Bedrohungen durch EU-Subventionsabbau für die Landwirtschaft und die EU-Osterweiterung gegenüber. Die erkennbaren Trends wurden durchweg als bedrohlich und keineswegs als „Chance“ eingeschätzt, Spielräume für eine positive zukunftsgerichtete Kommunalentwicklung wurden von den Bürgermeistern kaum erkannt. In dieser Situation sah er die Notwendigkeit, für seine Gemeinden einen „Tag der kommunalen Führungskräfte“ zu veranstalten, bei dem an einem Vormittag (gesponsert von der Sparkasse) rd. 50 Bürgermeister und Führungskräfte der Verwaltung sich einerseits mit den zu erwartenden Trends und Herausforderungen für die Gemeindeentwicklung beschäftigen, vor allem aber Ermutigung finden sollten, sich diesen Herausforderungen konstruktiv zu stellen.

#### **Gestaltung der Kommunikation**

Die Gestaltung dieses halben Tages lag in den Händen des Verfassers, der zunächst ein Kurzreferat zu übergeordneten Trends und Herausforderungen für ländlich strukturierte Räume hielt, danach die Teilnehmer einlud, diese durch ganz persönliche Erfahrungen und Kenntnisse aus ihren Gemeinden zu präzisieren und zu ergänzen (mit Visualisierung). Ein weiteres Kurzreferat zu den rechtlichen Instrumenten und Gestaltungsmöglichkeiten folgte und dann wurde ein Überblick über partizipative Methoden der Gemeindeentwicklung gegeben mit Schwerpunkten im Bereich „kreativer Lösungssuche“ und Zukunftskonferenz“. Die Sammlung der Trends und Herausforderungen, denen sich die anwesenden Bürgermeister und Führungskräfte in ihren Gemeinden gegenüber sahen, erbrachte eine lange Liste von Schwierigkeiten und Problemen, die „bleischwer“ visualisiert an den Wänden und stimmungsmäßig im Raum „hingen“. Wie sollte da der Schwenk zur Ermunterung für kreative Lösungssuche und neue partizipative Methoden gelingen?

An dieser Schnittstelle des Vormittags wurde (mit rd. 1 Std. Dauer) das *Partnerinterview* aus der Methode „Wertschätzende Erkundung“ eingesetzt.

Ich sagte den Bürgermeister\*innen und Führungskräften, dass ich mir nicht vorstellen könne, dass sie in ihrem beruflichen Leben angesichts schwieriger Situationen und Herausforderungen nur Misserfolge und Niederlagen erlebt hätten. Gewiss hätte es auch ungewöhnliche, kreative Lösungen und Auswege aus vermeintlichen Sackgassen gegeben. Ich bat sie, sich zu zweit (möglichst unbekannt) zusammenzusetzen und sich gegenseitig mit folgenden vier Fragen (in 30 Min) zu interviewen:

1. Soweit noch nicht bekannt, stellen Sie sich kurz mit den *persönlichen Informationen* vor, die Sie *gerne* von sich preisgeben wollen.
2. Sprechen Sie etwas über die positiven Seiten Ihrer täglichen Arbeit: Was schätzen Sie *an Ihrer Arbeit*, wann fühlen Sie sich am besten? Was schätzen Sie *an sich selbst* und was können Sie besonders gut (ohne falsche Bescheidenheit)?
3. Wenn Sie auf alle (beruflichen oder auch privaten) Erfahrungen zurückblicken, die Sie in Krisensituationen und den damit verbundenen Herausforderungen gemacht haben, erinnern Sie sich an eine Zeit, eine Situation oder ein Projekt, in der Sie sich dabei dennoch mutig und kreativ gefühlt hatten, nicht verzagten und erfolgreich die Herausforderung meisterten? Was machte diese Zuversicht trotz der Problematik aus? Welche *günstige Situation*, welche *erfolgreichen Rahmenbedingungen*, welche *hilfreichen Strukturen* waren damals gegeben? Wer war noch *beteiligt* und half auf seine Weise mit?
4. Erinnern Sie sich an eine besondere, kleine *Geschichte* oder *Begebenheit*, beim Meistern dieser Herausforderung, über die Sie heute noch schmunzeln müssen?

Im Plenum später wurde dann nach diesen Ergebnissen und Erfolgen gefragt (wobei jeder nicht über sich selbst, sondern über den Interviewpartner sprach) und alle bekamen neben leuchtenden Augen auch handfeste Aussagen zu Erfolgsvoraussetzungen und Rahmenbedingungen, unter denen damals diese Lösungen möglich waren. Dies wurde sofort visualisiert. Stimmungsmäßig waren diese Partnerinterviews die große Wende an diesem Vormittag. Plötzlich herrschte Aufbruchstimmung und Ermutigung vor. In diesem Klima war es dann ein Leichtes, über neue Formen des kooperativen Vorgehens in der Gemeindeentwicklung zu sprechen und nicht nur mehr Partizipation in den Gemeinden selbst (Bürger, Wirtschaft, Vereine, Verbände) anzuregen, sondern auch mehr Vernetzung und Erfahrungsaustausch zwischen den Gemeinden beim Projekt Gemeindeentwicklung. Als Ergebnis des Vormittags wurde die landkreiseigene Entwicklungsgesellschaft Regina GmbH (Regionale Innovations-Agentur) beauftragt, eine entsprechende Projektskizze und Vorgehensweisen zu formulieren, Formen einer sinnvollen Kooperation zu entwickeln und zu eruieren, ob es denn für ein gemeinsames Vorgehen der Landkreisgemeinden (als Pilotprojekt) nicht vielleicht Fördermöglichkeiten des Freistaates Bayern oder der EU gäbe.

### **Exkurs: Wertschätzende Erkundung**

„Wertschätzende Erkundung“ (appreciative inquiry, ai) wurde Mitte der 80er Jahre in den USA von den Professoren David Cooperrider und Suresh Srivastva entwickelt. AI ist eine Großgruppenmethode deren Herzstück wertschätzende Interviews sind. Die Teilnehmer interviewen einander über die besten Momente in ihrer Organisation, über die besten Situationen mit Kollegen/innen und analysieren wie positive Erfolgserlebnisse in der Vergangenheit zustande gekommen sind. Im Gegensatz zu traditionellen Verfahren der Organisationsentwicklung, die einseitig von der Analyse von Problemen ausgehen, wird hier die Organisation nicht als defizitäres System betrachtet. Ganz im Ge-

genteil gibt es überall schätzenswertes zu entdecken. Durch diesen positiven Fokus entsteht eine wertschätzende Atmosphäre, wird der Aufbau von AbwehrROUTINEN vermieden und entsteht ein positives Innovationsklima. Die Methode macht angenehme Erfahrungen und Erfolgserlebnisse der Vergangenheit zur Basis für zukünftiges Handeln.

Die in der Organisations- und Unternehmensentwicklung eingesetzte Methode „Wertschätzende Erkundung“ ist ein umfangreiches, eigenständiges Instrument. Das hier erwähnte *Partnerinterview* ist zwar zentral, aber nur ein Teil davon.

## Erfahrungen und Empfehlungen

Ich habe die Partnerinterviews auf der Basis der Methode „Wertschätzende Erkundung“ schon vielfach mit Erfolg eingesetzt. Auch ein Kennenlernen der Teilnehmer bei Großgruppenveranstaltungen ist hiermit möglich, dadurch, dass man 1 Person der großen Gruppe sehr genau und intensiv kennenlernt und von anderen – je nach Auswertungsform im Plenum – aggregiert etwas erfährt. Die Frage nach kleinen Geschichten oder Begebenheiten bringt zusätzlich etwas sehr menschliches und bildhaftes in die Veranstaltung. Hier können Metaphern entstehen, die im Fortgang der Veranstaltung als Bezugsgrundlage dienen können. Da es sich nie um eine reine „Kennenlernrunde“, sondern immer um eine Verknüpfung mit dem Thema handelt, ist dies auch ein idealer Übergang, da hier direkt von den Teilnehmern „Stoff“ für die weitere inhaltliche Arbeit geliefert wird. Ganz enorm ist der atmosphärische Gewinn, da die Teilnehmer hier nicht in frontaler Vortragsform Empfänger von Sachinformationen sind, sondern gleich im Mittelpunkt stehen und sich als Mensch und Individuum wahrgenommen und gewürdigt sehen.

## Literatur:

- ZurBonsen, M, Maleh, Carol .(2001). Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater. Beltz Verlag
- Keil, M & Königswieser, R.(2000). Das Feuer großer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta

Beispiele (auch zum Herunterladen) auf der homepage des Verfassers: [www.sellnow.de](http://www.sellnow.de);

Vertiefende Texte und Hintergrundinformationen auf den internet-Seiten:  
[www.appreciative-inquiry.de](http://www.appreciative-inquiry.de)