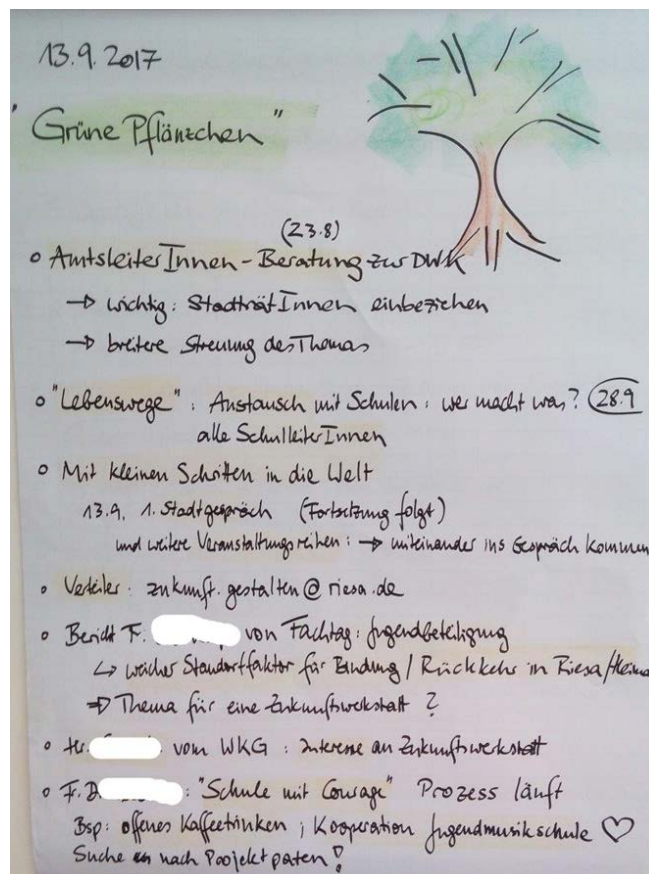


Wertschätzende Befragung als Moderationsmethode im Kontext kommunaler Prozesse



Dr. Adelheid Fiedler

Organisationsberatung – Supervision – Coaching

www.organisationsberatung-fiedler.de



Inhalt

1. Zielsetzung	3
2. Prozessphase	3
3. Anwender/innen	5
4. Zielgruppe.....	5
5. Umsetzungsschritte	6
6. Mögliche Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten.....	8
7. Weitere Informationen.....	9
8. Dokumentation.....	10
Impressum.....	14



1. Zielsetzung

In den letzten Jahren und Jahrzehnten haben beispielsweise die systemische und speziell die lösungsorientierte Perspektive in der Beratung, aber auch die Resilienzforschung und die Stärkenforschung darauf aufmerksam gemacht, wie förderlich der Blick auf die Ressourcen, auf Stärken, auf das Gelingende sowohl für die individuelle Weiterentwicklung als auch für das gute Gedeihen von komplexen und langfristigen Projekten ist.

Ein bekanntes Beispiel für die methodische Umsetzung einer solchen Haltung im Rahmen von Großgruppenprozessen ist das Verfahren „Appreciative Inquiry“, die „Wertschätzende Befragung“, die von David Cooperrider und Diana Whitney entwickelt wurde. „AI“ fokussiert ausschließlich auf das Positive: auf die Stärken, die die Kommune auszeichnen, auf die besten Leistungen, die die Menschen darin in der Vergangenheit erbracht haben, und auf die guten Erinnerungen, die sie daran knüpfen. Gerade weil die Befassung mit dem Thema Demografie häufig mit erwarteten Schwierigkeiten für die Zukunft der Kommune verknüpft wird, ist das ermutigende Herangehen von besonderer Bedeutung. Es erzeugt eine ganz eigene Atmosphäre, was gerade emotional angeschlagenen, entmutigten Kommunen sehr gut tun und ihnen helfen kann, wieder an sich zu glauben und in Richtung positiver Zukunft zu arbeiten. (vgl. www.umsetzungsberatung.de)

2. Prozessphase

Appreciative Inquiry baut auf zwei zentralen Gedanken auf:

„Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation hat ein ungeahnt großes Potenzial, das manchmal schon aufblitzt. Organisationen entwickeln sich immer in Richtung dessen, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten und was sie untersuchen.“ (Bonsen/ Maleh, Appreciative Inquiry, S. 27)

Die Idee ist also, eine positive Entwicklung auszulösen, indem alle Beteiligten ihre Aufmerksamkeit ausrichten auf Stärken und erbrachte Leistungen, auf ein positives Selbst- und Fremdbild sowie auf eine positive Vorstellung von der Zukunft.

„Bei AI stehen nicht der Mangel und dessen Behebung im Mittelpunkt, sondern die Fülle und Pracht dessen, was bereits da ist und was davon funktioniert. ... Es ist eine grundsätzliche Haltung ... und Philosophie, ... sie beruht auf der Erkenntnis, dass wir aus dem was funktioniert, mehr lernen können, als aus dem was nicht funktioniert. Und: worauf wir unsere Aufmerksamkeit lenken, das nimmt zu.“ (Neuland Lernlandkarte)

Zu den Hintergrundüberlegungen gehört, dass wir stark geleitet sind von den Bildern, die wir uns von der eigenen Kommune machen. Diese Bilder beeinflussen auch, was man selbst und kollektiv dazu beiträgt, wie die Wirklichkeit in der Kommune aktuell und zukünftig gestaltet wird. Ein negatives Selbstbild oder ein sorgenvolles Zukunftsbild wird eher eine negative oder sorgenvolle Wirklichkeit hervorbringen, während ein positives Selbstbild und eine zuversichtli-



che Sicht auf die Zukunft eher dafür sorgt, dass Energie für eine positive und zuversichtlich machende Zukunft zur Verfügung steht und eingesetzt wird.

In unserem Kulturkreis sind wir sehr gut darin, Fehler zu entdecken, und auch darin, sie möglichst auszumerzen. Das ist eine gute Strategie für genaue, fehlerfreie Ergebnisse. Diese kulturelle Gewohnheit ist jedoch nur eingeschränkt nützlich für komplexe Herausforderungen wie die Gestaltung der demografischen Entwicklung einer Kommune. Hier gibt es im mechanischen Sinne kein richtig und falsch. Dennoch bleiben wir weitgehend abonniert auf die Suche nach Fehlern. Laut Gallup-Studie kommt der Erfolg von Menschen vor allem durch die Entwicklung der Stärken und nicht durch das Ausmerzen der Schwächen. Schwächen müsse man in Schach halten, damit sie keinen Schaden anrichten – natürlich muss man sie dafür gut kennen und ihre Risiken einschätzen. Erfolg komme aber durch die Kultivierung der Stärken.

Gerade weil wir so gut darin trainiert sind, Schwächen, Probleme und Gefahren zu analysieren, liegt in der Fokussierung auf das Positive in unserem kulturellen Umfeld ein spannender Gegenpol und eine wertvolle methodische Alternative zu problemzentrierten Vorgehensmodellen. Es bedarf der bewussten Aufmerksamkeit und eines bewussten Trainings (Aufmerksamkeitsfokussierung), um das Positive, das Funktionierende, das Hoffnungsvolle und das Gelingende wahrzunehmen, um darauf aufzubauen. Wenn wir uns in Veränderungsprozessen damit befassen, was bewahrend ist und was Potential hat, geht vieles leichter.

Eine ähnliche Blickrichtung wie die Philosophie, die hinter dem Ansatz der „Wertschätzenden Befragung“ steht, verfolgt auch die lösungsorientierte Beratung, die insbesondere durch Insoo Kim Berg und Steve de Shazer grundgelegt wurde. Statt einer Problemzentrierung wird zu einer Ausrichtung auf eine positive Zukunft, auf Wünsche und auf Lösungen gesetzt. Dabei ist wichtig, auf den Erfahrungen der Beteiligten aufzubauen, Ideen den nötigen Raum zu lassen, um sich zu entwickeln und den Blick auf Ressourcen und Erfolge zu schärfen.

Keine rosarote Brille

Natürlich ist der Blick auf die Ressourcen und auf die Chancen kein Allheilmittel. Selbstverständlich benötigt jeder Strategieprozess, in dem eine Kommune sich für die Zukunft aufstellt, die Offenheit, Probleme, Schwierigkeiten, Risiken und Schwächen zu erkennen, zu analysieren und bei Bedarf Wege zu finden und diese zu minimieren. Es ist wichtig, möglichst zu vermeiden, dass die Schwierigkeiten und Risiken zur echten Gefahr werden. Es geht auch nicht darum, sich und anderen eine rosarote Brille aufzusetzen, die den Blick auf die Realitäten vernebelt oder gar das Sprechen über Probleme tabuisiert. Es geht hier nicht um Ausschließlichkeit und einen übertriebenen Blick auf das Positive, sondern vielmehr um einen veränderten, wertschätzenden Aufmerksamkeitsfokus, der trainiert werden will.

Dominik Spent fasst das so zusammen: „Die Devise lautet: Fokus auf Gelegenheiten, nicht auf Hindernisse. Reichlich Optimismus, um dich mit Hoffnung zu versorgen. Eine Prise Pessimismus, um übertriebene Selbstzufriedenheit zu verhindern. Genügend Realismus, um die Dinge, die wir



beeinflussen können, von denen zu unterscheiden, die wir nicht kontrollieren können.“ (Spenst, 6-Minuten-Tagebuch, S. 22)

Es geht also vor allem um eine Haltung. Die hier vorgestellten Methoden sollen diese Aufmerksamkeitsfokussierung auf das Gelingende unterstützen.

Im Rahmen von kommunalen Strategieprozessen können Methoden und vor allem Haltungen, die einen solchen Blickwinkel als Basis nutzen,

1. Menschen zum Mitmachen einladen, die vorher eher skeptisch waren
2. Begeisterung für die eigene Kommune, ihre tatsächlichen Schätze und für ihre Potentiale entfachen
3. Die Beteiligten darin unterstützen, Ideen zu entwickeln, positive Ziele und eine wünschenswerte Zukunft zu formulieren und sich dafür aktiv einzusetzen
4. Die Vernetzung untereinander fördern

Methoden, die dem Grundgedanken von Appreciative Inquiry folgen, können im ganzen Prozessverlauf Anwendung finden. Besondere Bedeutung haben sie in den Anfangsphasen – z.B. „Grüne Pflänzchen“ einsammeln zu Beginn einer Sitzung, oder eine Veranstaltung unter dem Fokus der wertschätzenden Befragung zu Beginn der Zusammenarbeit mit einer Gruppe oder einem Netzwerk. Auch für eine Auswertung, z.B. am Jahresende, können Methoden, die dieser Grundhaltung folgen, verwendet werden.

3. Anwender/innen

Projektverantwortlich in Kommunen, Verantwortliche für Teilgruppen, Prozess- und VeranstaltungsmoderatorInnen

Die Voraussetzung sind Grundlagen in Moderation und vor allem die innere Haltung, dass der Blick auf und der Austausch über Gelungenes wertvoll ist und den Prozess stärkt.

4. Zielgruppe

Gruppen jeglicher Zusammensetzung, von regelmäßig sich treffenden Steuerungsgruppen bis zu einmalig sich findenden Spontangruppen, beispielsweise im Rahmen einer Zukunftswerkstatt oder Stadtteilkonferenz. Die TeilnehmerInnen können aus allen Bildungs-, Berufs-, Aufgaben- und Altersgruppen kommen.



5. Umsetzungsschritte

„Grüne Pflänzchen“ als Einstiegsrunde für Projektgruppen

Nach dem Motto „Pflänzchen gießen statt Unkraut ausreißen“ werden zu Beginn von Sitzungen und Workshops regelmäßig von den TeilnehmerInnen kleine und große Erfolge eingesammelt: Was ist uns in Hinsicht der Ziele der Demografiewerkstatt in den letzten Wochen gelungen? Wo gab es Erfolge? Welche Veranstaltung fand statt? Welche Netzwerkpartner wurden gewonnen? Welche Zielgruppe konnte gewonnen werden?

Die Grünen Pflänzchen werden von der ModeratorIn auf ein Flipchart notiert und als Fotografie im Protokoll für alle TeilnehmerInnen fest gehalten. Hilfreich ist eine Visualisierung von einer grünen Pflanze auf dem Flipchart – gezeichnet oder als Foto, das für diesen Tagesordnungspunkt ans Flipchart geheftet wird.

Im Anschluss an diese Runde werden die weiteren vereinbarten Tagesordnungspunkte bearbeitet.

Der Einstieg mit den Grünen Pflänzchen fördert den Austausch, stärkt die Identifikation mit den Projektzielen, verbessert die Vernetzung und bringt neue Ideen für weitere positive Maßnahmen und Richtungsentscheidungen.

a) Wertschätzende Befragung als Grundlage für ein Positives Zukunftsszenario – eine Methode für eine Veranstaltung, in der Menschen über ihre Kommune ins Gespräch kommen wollen (Zukunftswerkstatt, Stadtteilkonferenz, viele weitere Formen von Beteiligungsveranstaltungen)

Eine wertschätzende Befragung im Sinne des AI-Ansatzes kann als zentraler Teil von Zukunftswerkstätten und von Netzwerkveranstaltungen eingesetzt werden. Sie trägt dazu bei, die Schätze zusammen zu tragen, die bereits vorhanden sind, und aus positiven Geschichten Energie und Ideen zu generieren, um weitere positive Entwicklungen zu gestalten.

Für die Umsetzung wird eine Moderation benötigt.

Zunächst gilt es, zusammen mit einer Projektgruppe von Verantwortlichen/ Prozessbeteiligten eine Kernfrage heraus zu filtern. Für eine Zukunftswerkstatt oder Stadtteilkonferenz könnte die Frage z.B. lauten: Was hat unsere Kommune zu bieten, um die Situation gut zu gestalten?

Arbeitsschritte:

1. Die Grundidee der Herangehensweise (gemäß Appreciative Inquiry, siehe Einführung) kurz vorstellen: die Schätze einsammeln, um eine gute Grundlage für die anstehenden Veränderungen zu haben



2. Die Fragen vorstellen, die für jedeN TeilnehmerIn auf einem A4-Blatt ausgeteilt werden – mit Platz für Notizen
3. Interviews zu zweit zu den Fragen: so werden gegenseitig Geschichten erzählt. Die Gesprächstandems sollen sich möglichst so bilden, dass zwei Menschen, die sich noch nicht gut kennen, miteinander sprechen.
4. In einer Kleingruppe tauschen sich z.B. drei Interviewtandems aus, z.B. mit der Frage: „Was hat uns am meisten beeindruckt von den positiven Geschichten, die wir gehört haben?“ „Wo und wie erleben wir unsere Kommune als besonders lebenswert?“
5. Die Fragen werden durch die Moderation einzeln jeweils auf ein Flipchart oder eine Pinwand geschrieben. Die Kleingruppen notieren ihre Ergebnisse darauf.
6. Rundgang der Gesamtgruppe zu den Pinwänden, Austausch in der Gesamtgruppe zu den Aspekten, die die Kommune besonders lebenswert macht/ über die besten Seiten der Kommune. Dabei können noch weitere positiven Geschichten und Schätze eingesammelt und notiert werden.
7. Anschließend kann auf unterschiedliche Weise weiter gearbeitet werden
 - a. Es werden Ideen gesammelt, auf welche Weise das verstärkt werden kann, was für eine wünschenswerte Zukunft heute schon gelingt, evtl. mit einer Priorisierung
 - b. Die weiteren Schritte eines AI-Zyklus werden gegangen (siehe unten)
 - c. Verabredungen (z.B. wer wie mit wem im Gespräch bleibt), werden notiert.



Mögliche Fragen für die Interviews in Tandems:

1. Ihre herausragenden positiven Erfahrungen

Denken Sie an sämtliche guten Erfahrungen, die Sie in und mit dieser Stadt gemacht haben. Erinnern Sie sich an Momente, in denen Sie besonders froh und begeistert waren.

- Was an dieser Stadt mögen Sie sehr?
- Was schätzen andere, z.B. Gäste oder Firmen an Ihrer Stadt?

2. Wertschätzung des Normalen, dessen was funktioniert

Auch in unserer Kommune gibt es – jenseits aller Schwierigkeiten – Dinge die funktionieren und sogar sehr gut funktionieren.

- Was läuft gut in dieser Stadt?
- Welche „Grünen Pflänzchen“, welche positiven Dinge haben sich in Riesa entwickelt?

3. Blick nach vorn

- Wenn sich Dinge verändern, was ist unbedingt zu bewahren?/ Wovon müssen Sie sich verabschieden?
- Was wäre für unsere Kommune zu entwickeln?

6. Mögliche Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten

Zu a) Grüne Pflänzchen“ als Einstiegsrunde für Projektgruppen

Wichtig ist, selbst davon überzeugt zu sein, dass ein wertschätzender Blick auf das Gelingende und Gelungene hilfreich ist, um ein Fundament zu gründen, auf dem gute Lösungen gefunden werden. Aufgrund der üblichen Problemzentrierung erfordert es für alle Beteiligten ein wenig Konzentration darauf, den Blick bewusst auf das zu richten, was gut läuft – es kann auch Irritation und Abwehr auslösen: „Wann kommen wir denn jetzt mal zum Eigentlichen?“. Ggf. kann die ModeratorIn zu einem Experiment einladen, um die Schwelle zu erniedrigen. Hilfreich ist auch eine Erklärung der Grundhaltung und der Grundidee dahinter: wir entwickeln uns in die Richtung, auf die wir unsere Aufmerksamkeit richten. In der Regel werden Methoden wie die Grünen Pflänzchen von Gruppen aber recht schnell als inspirierende und motivierende Grundlage für die weitere Arbeit erlebt.

In der Moderation ist darauf zu achten, Klagen über schlechte Zustände oder ähnliches freundlich auf andere Tagesordnungspunkte zu verweisen und während des Einsammelns der Grünen Pflänzchen konsequent nur die Schätze und Erfolge zu besprechen. Damit dieser Teil der Besprechung nicht ausufert, kann ein fester Zeitrahmen vereinbart werden, innerhalb dessen ex-



plizit Grüne Pflänzchen eingesammelt werden. Und natürlich muss die Methode nicht dogmatisch bei jeder Besprechung eingesetzt, sondern kann flexibel genutzt werden.

Die Grünen Pflänzchen können auch für den Abschluss eines längeren Workshops verwendet werden: Welche Pflänzchen haben wir heute neu eingepflanzt? Welche gedüngt oder gegossen? Was ist im Laufe der Veranstaltung gut gelungen? Welche grüne Pflanze ist mir neu bewusst geworden?

Natürlich kann die Runde auch anders benannt werden – z.B. können Goldtaler in einer Schatzkiste gesammelt werden – auch hier kann die Visualisierung einer Schatzkiste die Konzentration auf den Fokus verstärken.

Zum Ende einer Projektphase oder am Jahresende kann auch nochmal ein genereller wertschätzender Rückblick stehen: Schätze, Grüne Pflänzchen, Dank...

Zu b) Wertschätzende Befragung als Grundlage für ein Positives Zukunftsszenario

Hinweis: hier ist kein kompletter Ablauf eines AI-Zyklus dargestellt. Vielmehr wurde bewusst das Herzstück der wertschätzenden Befragung ausgewählt, weil dieser Teil für unterschiedlichste Veranstaltungsformate nutzbar ist und auch in Workshops von wenigen Stunden (z.B. 3 Stunden mit einer Gruppengröße von 30 Personen) gut angewendet werden kann. Sinnvoll kann sehr wohl sein, beispielsweise in einer Zukunftswerkstatt, alle typischen Schritte einer Moderation gemäß AI zu nutzen.

Diese typischen Schritte werden meist als 4D-Zyklus beschrieben:

- a) Discovery: Was funktioniert?
- b) Dream: Was sein könnte!
- c) Design: Was sein sollte!
- d) Destiny: Was sein wird!

Für genauere Informationen wird hier auf die Literatur (siehe unten) verwiesen.

7. Weitere Informationen

Literatur zu Appreciative Inquiry: Bonsen, Matthias zur/ Maleh, Carole, Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim und Basel (Beltz-Verlag) 2. Auflage 2012. Eine ausführliche Rezension findet sich auf www.umsetzungsberatung.de.

Neuland Lernlandkarte Appreciative Inquiry, erhältlich unter neuland.com



Quellenhinweis: die Methode und der Begriff der „Grünen Pflänzchen“ für die kontinuierliche Nutzung als Einstieg in Beratungen wurde von Michael Funke entwickelt (www.dieberaterwerkstatt.com)

8. Dokumentation

a) Grüne Pflänzchen/ Schatzkiste

13.9.2017

"Grüne Pflänzchen"



- o AmtsleiterInnen - Beratung zur DKK (23.8)
 - wichtig: StadträtInnen einbeziehen
 - breitere Streuung des Themas
- o "Lebenswege": Austausch mit Schulen: wer macht was? (28.9)
alle SchulleiterInnen
- o Mit kleinen Schritten in die Welt
13.9. 1. Stadtgespräch (Fortsetzung folgt)
und weitere Veranstaltungsreihen: → miteinander ins Gespräch kommen
- o Verteiler: Zukunft gestalten @ riesa.de
- o Bericht F. [redacted] von Fachtag: Jugendbeteiligung
→ welcher Standortfaktor für Bindung / Rückkehr in Riesa/Klein
⇒ Thema für eine Zukunftswerkstatt?
- o Hr. [redacted] vom WKG: Interesse an Zukunftswerkstatt
- o F. B. [redacted]: "Schule mit Courage" Prozess läuft
Bsp: offenes Kaffeetrinken; Kooperation Jugendmusikschule ♡
Suche nach Projektpaten!

2017
19
Okt

Steuerungsgruppe

- * SchulleiterInnenberatung 28.9.2017
 - alle SL waren anwesend
 - u.a. Lebenswege-Projekt
 - Kooperationen sind im Entstehen
 - Interesse an Weiterbildung
- * Projekt Partnerschaft für Demokratie
 - Veranstaltung Demokratiekonferenz
- * Woche der Demokratie
 - SchülerInnen 9. Klasse mit Planspielen
- * neues Semester BA; Studentenzahl steigt
großes Interesse seitens der Praxispartner

AK Schule - Wirtschaft?

13.12.2017

Was ist gelungen? 😊

Stadtspiel

Danke

Führung durch Riesa

Zukunftswerkstatt 3/17

AG Jugendbeteiligung

Anstausch im Rahmen DWK Bundesrat z.B. Demografie-Konferenz

Stadtgefahren gut gestärkt jüngeres Zielpublikum

Steuerungsgruppe etabliert

2017 DWK

→ was ist alles möglich in Riesa?

Lebensweg-orientierung

Anstausch der Schulen

Runde mit Amtsebene

Hilfskräfte

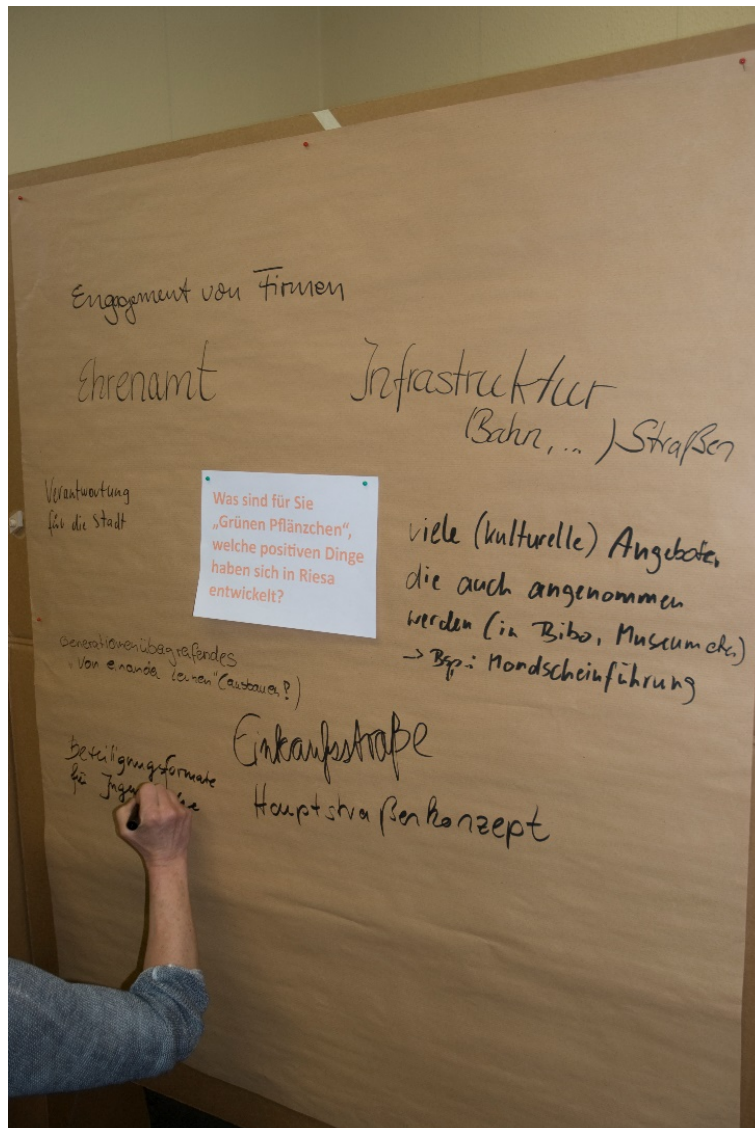
Gute Schritte Elternarbeit

Qualitätsentwicklung Schule Schulplanung / Kita

Grüne Pflänzchen



b) Wertschätzende Befragung als Grundlage für ein Positives Zukunftsszenario





**Ein Abschlussblitzlicht nach einer Veranstaltung mit der „Wertschätzenden Befragung“
(„Was wurde bei der Veranstaltung als besonders positiv empfunden?“)**

- *die vielen Gespräche mit vielen unterschiedlichen kreativen Menschen*
- *Hoffnung, dass daraus was entsteht und sich alle Mühe geben aktiv mitzuarbeiten*
- *tolle Gespräche, viele Anregungen, Lust auf weitere Arbeit zu diesem Thema*
- *gut, dass viele einen positiven Blick auf die Stadt Riesa haben*
- *längerer Prozess wird in Gang gesetzt*
- *begeistert über die vielen Ideen*
- *kollektiver Willen für unsere Stadt etwas zu tun ist beeindruckend*
- *außergewöhnlicher Blick für Außenstehende auf die Stadt Riesa*
- *für Vereine bereit aktiv mitzuwirken*
- *Verantwortung für die Stadt, Freiheit gestalten zu dürfen*
- *weiter tragen, dass gern in Riesa gelebt wird*
- *positive Zukunftsaussichten für Riesa*



Impressum

Auftraggeber:

Geschäftsstelle Demografiewerkstatt Kommunen (DWK)
Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.
Am Stadtholz 24
33609 Bielefeld

Tel.: +49 521 106 7364

Fax: +49 521 106 7171

info@demografiewerkstatt-kommunen.de

www.demografiewerkstatt-kommunen.de

Durchführung:

Organisationsberatung Supervision Coaching
Dr. Adelheid Fiedler
Mühlengrundweg 1
01328 Dresden

Tel.: +49 0351 85 18 70 52

mail@organisationsberatung-fiedler.de

www.organisationsberatung-fiedler.de

In Zusammenarbeit mit **Dr. Michael Funke**

www.dieberaterwerkstatt.com