



„Ich denke, Sie sollten hier bei Schritt zwei etwas präziser sein“<sup>1</sup>

© 2007 by Sidney Harris – ScienceCartoonsPlus.com

## Wertschätzende Erkundung

Ein ressourcenorientierter Blick auf I(i)ebens-werte Gemeinden

- Ansatz und Prozessdokumentation<sup>2</sup> -

Hubert Klingenberger und Florian M. Wenzel

---

<sup>1</sup> Wir danken Sidney Harris für die freundliche Genehmigung zum Abdruck der Karikatur in deutscher Sprache. Der Text in der Darstellung lautet im Original: THEN A MIRACLE OCCURS. Im Untertitel heißt es: „I think you should be more explicit here in step two.“

<sup>2</sup> Beitrag für die KBE-Fachtagung L(i)ebens-wert! Lernort Gemeinde. Anstößiges rund um Werte, Gemeindeentwicklung und die (künftige) Rolle der Erwachsenenbildung“ am 10./11. Januar 2007 im Katholisch-Sozialen Institut (KSI) in Bad Honnef. (hier: 11.01.2007, 09.00 Uhr – 12.15 Uhr). Dr. Hubert Klingenberger ist Fachreferent für Pädagogik an der Bayerischen Verwaltungsschule (BVS), München, freiberuflicher Dozent in den Bereichen Lernen, Führung und Persönlichkeitsentwicklung und Vorsitzender von "LebensMutig - Gesellschaft für Biografiearbeit e.V.", Florian M. Wenzel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Akademie Führung & Kompetenz am Centrum für angewandte Politikforschung (CAP), München.

# A. ZUM ANSATZ DER „APPRECIATIVE INQUIRY“

## Problemzentrierung vs. Wertschätzung

Im Folgenden wird in pointierter Form die Problemzentrierung einer wertschätzenden Perspektive gegenüber gestellt, die den Grundrahmen von Appreciative Inquiry verdeutlicht.

<b>Problemzentrierung</b>	<b>Wertschätzende Orientierung</b>
<b>Ausgangspunkt von Veränderung</b>	
Mangel	Funktionsfähigkeit
Defizit	Ressource
Problem	Motivation
<b>Nachsorgend</b>	<b>Zukunftsorientiert</b>
<b>Herangehensweise</b>	
Ursachen suchen	Motivationen kennen lernen
Lösungen finden	Visionen ausdrücken
Aktionen planen	Verwirklichen
<b>Schwächen abschwächen</b>	<b>Stärken bestärken</b>
<b>Weltbild</b>	
Linear-zerlegend	Systemisch-vernetzt
Richtig vs. falsch: Wahrheitsorientierung	Hilfreich vs. nicht hilfreich: Nutzenorientierung
Tatsachenorientiert	Personenorientiert
<b>Machbarkeit</b>	<b>Vertrauen</b>

## **Ausgangspunkt – Herangehensweise – Weltbild**

Der Ausgangspunkt einer **problemzentrierten Sichtweise** ist grundsätzlich **nach-sorgend**, indem er den Fokus auf das richtet, was nicht (mehr) funktioniert, was als Mangel oder Defizit erkennbar ist. Mögliche Veränderung wird nur dort gesehen, wo konkret Probleme zu lokalisieren sind, die implizit den Weg weisen in eine Richtung, sie zu beseitigen und einen Zustand ohne Probleme herzustellen.

Problemorientierung bedeutet somit ein vorweggenommenes und implizites Wissen darüber, wie es „eigentlich“ sein sollte – zum Beispiel (im technischen Bereich:) das Auto funktioniert nicht so, wie es im Normalfall sollte, oder (im politischen Bereich:) das Gesundheitssystem ist marode und muss durch Reformen wiederhergestellt werden. Zudem werden in dieser Sichtweise „Probleme“ als objektivierte Tatsachen und zu bearbeitende Zustände vergegenständlicht.

Die **wertschätzende Orientierung** fokussiert zunächst auf das, was bereits gut funktioniert bzw. gegen Probleme immunisiert. Dies ist oft nicht so deutlich und offensichtlich erkennbar wie Defizite oder Mängel.

Deshalb werden zunächst die Ressourcen und Motivationen der Menschen in den Blick genommen, die Veränderungsprozesse tragen sollen. Der Ausgangspunkt ist **zukunftsorientiert**, indem er auf das fokussiert, welche tragfähigen Bestandteile von Gegenwart in der Zukunft weiter bestehen können. Dies ist ein kreatives Vorgehen in eine offene Zukunft, die noch keine denkbaren Lösungen impliziert.

Die Herangehensweise, die **Probleme** als Ausgangspunkt von Veränderung nimmt, analysiert deren **Ursachen**, schlägt **Lösungen** vor und plant Aktionen, um diese zu erreichen. Probleme werden als bearbeitbare Zustände zerlegt, die Handlungskonsequenzen handhabbar machen. Geplante Aktionen werden als notwendig erachtet, um dem Problem begegnen zu können. Sie werden kausal aus der Analyse der Probleme abgeleitet und sind deshalb unabhängig von individuellen Wünschen und Vorstellungen. Sie sind „not-wendig“, indem sie einen angestrebten Normalzustand ohne Probleme wieder herzustellen helfen. Diese Herangehensweise will Schwächen abschwächen und minimieren.

Mit einer **wertschätzenden Orientierung** wird dagegen auf den individuellen wie vernetzten Visionen eines sozialen Systems aufgebaut. Diese werden nicht in Form einer objektiven Analyse ermittelt, sondern durch Symbole, Metaphern und Geschichten. Aus diesen werden in die Zukunft verlängerte Visionen erstellt, die eine Vorstellung davon vermitteln, wie eine umfassende und vollständige Erfüllung einzelner bestehender Motivationen im Rahmen einer Organisation oder Institution

aussehen würde. Damit wird ein Spannungsfeld zwischen Vergangenheit (⇒ **Motivation**) und Zukunft (⇒ **Vision**) aufgebaut, das Orientierungsmarken für tatsächliche Verwirklichung und Umsetzung bietet. Die Verwirklichung angestrebter Zukunft ist hier weniger ein technisch geplanter Prozess denn eine konkrete Kanalisierung der Ressourcen eines sozialen Systems. Damit werden bestehende Stärken ausgebaut und in eine grundsätzlich unvorhersehbare (hier: kreative) Richtung weiter getragen.

Das Weltbild, das sich auf Probleme zentriert, ist **linear-zerlegend**, indem es von der Kausalität von Ursache und Wirkung und einer Zerlegbarkeit von Einzelaspekten in z.B. Gemeinden ausgeht. Es operiert mit der Grundunterscheidung **richtig / falsch** und versteht Veränderung als etwas, das sich an Fakten und Tatsachen zu orientieren hat. Deshalb geht dieses Weltbild von einer prinzipiellen Machbarkeit aus, die plan- und umsetzbar ist, wenn die jeweiligen Lösungen auch tatsächlich von den Betroffenen umgesetzt werden. Demgegenüber geht das wertschätzende Weltbild davon aus, dass die Wirklichkeit von Gesellschaft nur **systemisch-vernetzt** zu begreifen ist. Nur indem der Interaktion und Eigendynamik von sozialen Systemen Rechnung getragen wird, können diese Veränderungen erreichen. Der Fokus richtet sich nicht auf Objektivität und das Finden richtiger Lösungen, sondern auf die Grundunterscheidung **hilfreich / nicht hilfreich**. Veränderungsprozesse in diesem Sinne sind deshalb von einer prinzipiellen Bescheidenheit und einem Vertrauen geprägt, die sich der eigenen Grenzen bewusst sind und gerade dadurch Eigenverantwortung und Selbstorganisation fordern und fördern.

## **Der Ansatz von „Appreciative Inquiry“**

„Appreciative Inquiry“ (Cooperrider/ Whitney/ Stavros) ist eine Methode und Haltung, die versucht, von problemorientiertem Denken wegzukommen und die innovativen Ressourcen der Menschen als Grundlage jeglicher Interaktion miteinander zu sehen. Es wird versucht, mit den Ressourcen zu arbeiten, die Leben geben und den Qualitäten, die in der Vergangenheit erfolgreich waren. Die Visionen und der Wille der einzelnen werden als Ausgangsbasis für eine Weiterentwicklung einer Gruppe, Organisation oder eines Projektes genommen.

Philosophische Ursprünge findet man in *Positiver Theologie* (Matthew Fox: Betonung eines „Ursegens“ anstelle einer „Ursünde“), *Positiver Psychologie* (in dreißig Jahren psychologischer Forschung gab es 45.000 Studien zu Depression, aber nur 300 Studien über Glück und Freude), *Positiver Abweichung* (z.B. anstelle von Studien über die Gründe von krankhafter Fehlernährung Fokussierung auf Beispiele

erfolgreicher und innovativer Abweichung vom Krankheitsmuster), *Positivem Management* (anstelle von zu erfüllenden Kompetenzkatalogen Stärkung der individuellen Fähigkeiten von Mitarbeitern).

Der Ansatz von Appreciative Inquiry (AI) entstand in den 1980-er Jahren in den USA und wurde hauptsächlich von David Cooperrider und Diana Whitney entwickelt. AI ist eine Methode, die darauf zielt, in Organisationen Veränderungsprozesse anzustoßen und zu entwickeln. Wörtlich könnte man *Appreciative Inquiry* mit „wertschätzender Befragung“ übersetzen. Dabei ist *Inquiry* als „Befragung“ im Sinne eines neugierigen Erforschens zu verstehen, offen für neue Potenziale und Möglichkeiten, und *appreciative* als „wertschätzend“ im Sinne eines wertegebundenen Aktes, der das Beste in den Menschen oder der Welt um uns betont.

Der Veränderungsprozess bezieht sich bei AI auf den „Organismus“, auf die menschlichen Aspekte und das soziale System der Organisation. Der Fokus wird dabei nicht auf die Verdeutlichung der Diskrepanz zwischen SOLL und IST gelegt, vielmehr werden die Potenziale der Menschen und der Organisation freigelegt und gefördert. Statt Veränderung im Glauben an Fakten und Daten zu verorten, werden hier die „weichen“ Faktoren als entscheidend für Veränderung von Wirklichkeit angesehen.

Die Methode, die aus der Organisationsentwicklung stammt, wurde sowohl in großen Unternehmen wie z.B. British Airways, als auch in Institutionen, in Städten und Gemeinden in Deutschland, Schweden und USA (z.B. Imagine Chicago) sowie in Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und der Entwicklungszusammenarbeit erfolgreich eingesetzt.

Interessant ist seine Anwendung besonders im sozialen und im Non-Profit-Bereich, da es hier ja weniger um wirtschaftliche Prozesse mit bestimmten Produkten als Endergebnis geht als vielmehr um Lernprozesse und die Entwicklung von sozialen Beziehungen untereinander. Der Fokus bei Veränderungsprozessen, wie z.B. der Projektarbeit, wird hierbei speziell auf den „Organismus“ von Teams und Strukturen, auf die menschlichen Aspekte und das soziale System gelegt.

## **Erwachsenenbildung und Appreciative Inquiry**

Dieser Ansatz fügt sich ein in die immer stärkere Konstruktivismus-Debatte in der Erwachsenenbildung in Deutschland und kann auch hier neue Impulse geben. Wenn Erwachsenenbildung nicht mehr als das Belehren von Individuen mit bestimmten Wahrheiten verstanden wird, sondern als ein systemisches Arbeiten mit je

einzigartigen Gruppen, so ist dieser Ansatz hilfreich. Er nimmt die positiven Bilder und Perspektiven, die in den jeweiligen Teams, Gruppen, Projekten vorhanden sind, zum Ausgangspunkt für produktives Lernen und Umsetzen.

Erwachsenenbildung verändert sich auch strukturell stark. Es wird stärker auf Projektarbeit gesetzt und die generelle Öffnung von traditionellen Institutionen führt zu einer Veränderung bestehender Organisationsstrukturen. Weg vom traditionellen Jahresprogramm inszeniert sich Erwachsenenbildung zunehmend in der Kooperation mit anderen Institutionen, mit längerfristigen Projekten und eher mit Prozess- denn Inhaltsfokus. Hier bietet Appreciative Inquiry die Möglichkeit der Begleitung und Reflexion dieser Umbruchssituation und steht im Ansatz neuen innovativen Entwicklungen offen und kann diese sinnvoll verankern helfen.

Ein bisweilen zu hörender Einwand gegen eine Methodik dieser Art gilt der (vermeintlich) „positiven Manipulierung“ eines Untersuchungsobjektes. Hier wird kritisiert, es kämen nur die positiven Aspekte des Geschehens in vergrößerter Form zum Vorschein, während Negatives verdeckt und vertuscht werde. Bei AI geht es jedoch nicht darum, den Nutzen einer Problemzentrierung grundsätzlich infrage zu stellen – im technisch-naturwissenschaftlichen wie im ökonomischen Bereich ist diese Herangehensweise oft angebracht. Der Erfolg der Naturwissenschaften hat jedoch dazu geführt, dass auch im sozialen Bereich Veränderungsprozesse oft technisch-rational angegangen werden und dann z.B. an der Verweigerung oder auch Demotivation konkreter (nicht-) beteiligter Menschen scheitern.

Allein wenn es gelingt, mit dieser Methode und vor allem dieser Haltung und diesem Selbstverständnis von MultiplikatorInnen das Verhältnis von 80 % Problemfokus zu 20 % Ressourcenfokus umzuwenden, bekommen Projekte vor Ort Schwung und tragen sich selbstständig weiter.

## **Der klassische Ablauf einer Appreciative Inquiry**

### **▪ Themenauswahl (Topic Choice)**

Gegenseitige Befragung aller Beteiligten mittels eines wertschätzenden Interviews. Daraus ergibt sich die Entwicklung von relevanten Themen in Kleingruppen. Die Themen werden positiv formuliert, sind herausfordernd und reflektieren ein authentisches Interesse, Neues zu lernen.

Auswahl von 4 – 5 Themenfeldern und Erarbeitung eines Leitfragenkataloges in Kleingruppen zu jedem Thema.

### **▪ Entdecken (Discovery)**

Durchführung von Interviews und Sammlung der „besten Geschichten“ (und nicht von Daten und Fakten). Es wird Raum gegeben für Zweideutiges, Paradoxes. Das, was man erfährt, wird immer positiv bewertet. Das vorhandene Potenzial der Interviewten wird registriert und der freie Redefluss wertgeschätzt.

Das Interview besteht aus einer Einleitung (einladende Formulierung des Themas, positiv formuliert auf der Basis der Annahme „Das Glas ist nicht halbleer sondern halbvoll“), Einleitungsfragen, die eine Verbindung des Interviewten zur jeweiligen Organisation herstellen („Was hat Sie anfänglich an Ihrer Gemeinde fasziniert? Was schätzen Sie heute in Ihrer Arbeit mit dieser am meisten?“), thematischen Fragen und abschließenden Fragen zu Zukunftsvisionen („Wenn Sie sich vorstellen, in fünf Jahren wieder aufzuwachen und alle Ihre Träume sind wahr, wie sieht die Gemeinde dann aus?“).

Die Fragen sind nicht-direktiv; sie beinhalten Erfahrungs- und Gefühlswörter und bestehen aus mehreren Sätzen. Sie werden quasi „geschichtet“, um dem Interviewten aus unterschiedlichen Perspektiven Anknüpfungspunkte zu geben und das Erzählen von Geschichten, Erlebnissen und Emotionen zu fördern. Dieses „layering“ (Überlagern) von verschiedenen Fragen macht die eigenen Ressourcen sichtbar und transparent.

Die Interviewpaare stellen sich in Kleingruppen von 4 – 8 Teilnehmenden die besten Geschichten vor, die sie gehört haben. So entsteht eine besondere Gesprächskultur, in der die Einzelnen nicht selber ihre Meinung einbringen müssen, sondern immer von der Perspektive des Anderen ausgehen: jeder ist „Anwalt des Anderen“. Im Verlauf zeichnen sich rote Fäden ab, die Mitwirkenden sammeln gemeinsam belebende Faktoren gesammelt und halten sie als Motivationspunkte zum Thema fest.

- **Erträumen (Dream)**

Die Geschichten als Ausgangsmaterial nutzend erarbeiten Kleingruppen für je eines der Themen Zukunftsvisionen, die in der Gegenwart formuliert sind. Leitfrage: „Wenn ich mir unsere Gemeinde in drei Jahren ansehe und die Höhepunkte der gehörten Geschichten sehe, fällt mir das Folgende ein...“ Die Präsentation dieser Themen soll kreativ sein – etwa in Form eines Wettbewerbs, einer Kampagne, einer Preisverleihung, eines Liedes o.ä.

- **Entwickeln (Design)**

Die Teilnehmenden erarbeiten auf Basis der Zukunftsvisionen umsetzbare Schritte. Die positive Fundierung in tatsächlichen Geschichten der Beteiligten führt dazu, dass es hier nicht bei einem neutralen Planungsprozess bleibt, sondern innovative Ansätze für eine Weiterentwicklung der Gemeinde aus den Interviews aufgenommen und verarbeitet werden. „Provokative Vorschläge“ fordern hier den Status quo heraus und beflügeln zum Beschreiten neuer Wege. Sie werden nicht als Forderungen formuliert sondern als quasi.

- **Erfüllen (Destiny)**

Arbeitsgruppen sorgen für die schrittweise Umsetzung der geplanten Schritte. Oftmals zieht sich die Kerngruppe, die den Prozess begleitet, komplett zurück und vertraut darauf, dass aufgrund der vorausgegangenen Schritte an den verschiedensten Stellen Umsetzungen passieren. Eine gute Dokumentation ist hier entscheidend: Oft folgt einer Hochphase eine Ebbe, und erst später finden sich wieder Anknüpfungspunkte, die dann umgesetzt und ebenfalls dokumentiert werden.

Die hier idealtypisch dargestellte Abfolge der einzelnen Schritte ist im Sinne eines Kreislaufs zu verstehen. In der Realität kann der Prozess Verästelungen in andere Beteiligtegruppen enthalten, in Zyklen ablaufen, verdichtet an einem Wochenende oder auch ausgedehnt über Jahre hinweg.

Das Verfahren lässt sich mit Gruppen ab ca. zehn Personen im Seminarsetting bis zu umfassenden Veränderungsprozessen mit mehreren Tausend Personen durchführen.



## **Grundprinzipien von Appreciative Inquiry**

Zum besseren Verständnis und als Angebot für eine Weiterarbeit mit dieser Methode in der Erwachsenenbildung werden im Folgenden einige Grundprinzipien von Appreciative Inquiry kurz vorgestellt. Sie stellen abgesehen vom methodischen Vorgehen gleichsam den Kern des Weltverständnisses und der inneren Haltung dar, mit der Moderatorinnen und Moderatoren Appreciative Inquiry anwenden sollten.

### **1. Das konstruktivistische Prinzip (The Constructionist Principle)**

Menschliches Wissen und Veränderung in Gruppen und Projekten hängen zusammen. Gruppen und Organisationen müssen bewusst als menschliche Konstruktionen wahrgenommen werden. Die Bilder, die wir uns von Organisationen machen, bestimmen unsere Wirklichkeit, unser Fühlen und Handeln. Nur so gesehen kann Wissen auch Veränderung bewirken (Institutionen sind die verfestigte Form von Ideen und Vorstellungen, die Menschen eines Tages hatten, z.B. Gottesgnadentum, Apartheid, Gleichberechtigung, Sozialstaat).

### **2. Das Prinzip der Gleichzeitigkeit (The Principle of Simultaneity)**

Untersuchung, Befragung, Analyse und Planung sind nicht trennbar von tatsächlicher Veränderung, sondern geschehen gleichzeitig. Die Art der Perspektive, die Art und Weise wie Fragen gestellt werden, die Dinge, die diskutiert werden, bilden die Grundlage für den zukünftigen Umgang miteinander. Wertschätzende Befragung erlaubt keine „neutralen“ Fragen, sondern sie versucht, schon in der Art der Haltung und Offenheit für Geschichten bei den Erzählenden Veränderung zu bewirken, indem eine besondere Stimmung erzeugt wird.

### **3. Das poetische Prinzip (The Poetic Principle)**

Gruppen und Organisationen bieten gleich offenen Büchern unendliche Interpretations- und Auslegungsmöglichkeiten. Zudem wird ihre Geschichte immer weiter geschrieben von den beteiligten Autoren. Wie ein gutes Gedicht sind hier zahlreiche Möglichkeiten der Inspiration vorhanden und es gibt nicht nur ein Thema, auf das man sich konzentrieren müsste. In der wertschätzenden Befragung wird Wert gelegt auf „literarische“ Formulierungen, bei der Themenbeschreibung wird Wert auf die Wahl der Worte gelegt. Packende Metaphern motivieren Menschen und bilden Ankerpunkte, um die herum sich Tun ereignen kann.

#### **4. Das vorwegnehmende Prinzip (The Anticipatory Principle)**

Das zukünftige Bild, das wir von unseren Gruppen, Projekten und Organisationen haben, beeinflusst entscheidend, wie wir uns bereits in diesen Kontexten verhalten. Unser Erwartungshorizont bringt die Zukunft in die Gegenwart und jede künstlerische Gestaltung von positiven Metaphern für die Zukunft hat innovationsfördernde Wirkungen in der Gegenwart.

#### **5. Das positive Prinzip (The positive Principle)**

Die Welt ist kein Problem, das gelöst werden muss. Wir sind immer Anfänger, die etwas Neues schaffen. Die pure Freude, etwas gemeinsam zu gestalten, ist der stärkste Antrieb für dauerhafte Veränderung. In der Befragung von Gruppen und Organisationen ist die positive Art des Fragens entscheidend für die tatsächliche weitere Veränderung in ihnen.

## B. PROZESSDOKUMENTATION

Der 2. Tag der KBE-Fachtagung bot den Teilnehmenden die Gelegenheit, nach einer kurzen theoretischen Einführung in Appreciative Inquiry den ersten methodischen Schritt von AI, das „Entdecken“, in verkürzter Form praktisch kennenzulernen. Mit dem Fokus der Werte- und Ressourcenorientierung wurde hier inhaltlich an die Impulsvorträge und Gespräche des Vortages angeknüpft. Auf diese Weise erhielten die Anwesenden eine passende methodische Anregung, das Thema der Tagung vor Ort in den Gemeinden weiter zu vertiefen.

### Ablaufplan

- 09.00 Uhr „Fotografen-Übung“ (vgl. Anhang) – Perspektiven wechseln zum Einstieg
- 09.15 Uhr Kurzvorstellung Moderatoren
- 09.20 Uhr AI als modellhaftes Vorgehen für Gemeindeentwicklung
- 09.25 Uhr Kurzvorstellung Ansatz AI und dessen Relevanz im Projekt  
(Gegenüberstellung Defizitorientierung vs. Wertschätzung, Methodische Schritte)
- 09.45 Uhr Einführung wertschätzender Austausch
- 09.50 Uhr Schritt 1: Bildung von Interviewpaaren, die sich paarweise anhand vorgegebener Leitfragen (vgl. Arbeitsblatt unten) je 25 Minuten befragen
- 10.40 Uhr „Der interessanteste Satz meines Interviewpartners. Auf große Karten schreiben und auf Pinnwände kleben
- 10.45 Uhr Pause
- 11.15 Uhr Schritt 2: Arbeitsgruppen à 8 TN: Austausch über die „Höhepunkte“ (Frage 2, vgl.u.). Jeweils Erstellen einer gemeinsamen Liste: „Das Fundament, auf dem wir stehen“
- 11.45 Uhr Gemeinsame Methodenreflexion



AI-Moderatoren Dr. Klingengenberger (li.), Wenzel

# AI als Motor von Gemeindeentwicklung

Appreciative Inquiry (Wertschätzende Erkundung) ist mit Blick auf Gemeindeentwicklung eine Methode und Haltung, die sich eignet, unter Einbeziehung vieler unterschiedlicher Beteiligter positive Veränderung zu schaffen.

## Die Herangehensweise von AI ist...

- **partizipativ und Perspektiven orientiert**

Gemeinde bedeutet das Zusammenwirken der Beteiligten und Betroffenen unterschiedlicher Angelegenheiten. AI wählt ein Thema, das diejenigen zusammen bringt, die davon betroffen sind und Gestaltungskompetenz haben. Zudem werden die unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema ausgetauscht, so dass ein „Lernen vom Anderen“ im Mittelpunkt steht.

- **Ressourcen orientiert „auf gleicher Augenhöhe“**

Im Austausch werden die unterschiedlichen Ressourcen, Talente und Motivationen der Beteiligten in Gemeinde/n sicht- und nutzbar, ohne dass zunächst Hierarchien, Zuständigkeiten oder Entscheidungsstrukturen eine Rolle spielen. Jede/r ist eingeladen, aufgrund eigener Fähigkeiten Gemeindeentwicklung in die Hand zu nehmen.

- **Werte orientiert ohne Moralanspruch**

Die Prinzipien von AI bilden ein Wertefundament, das den Menschen ganzheitlich und als soziales Wesen in den Blick nimmt, als Wesen, das bestrebt ist „Leben gelingen“ zu lassen. Diese Wertebasis eröffnet Kreativität und einen gemeinsamen Blick in die Zukunft, ohne inhaltlich Wertentscheidungen vorzubestimmen. Gemeinde vernetzt und erarbeitet sich ihre Werte als gemeinsame „gelebte gute Praxis“.

- **systemisch und nachhaltig**

AI ist kein individueller Appell oder eine singuläre Sensibilisierung. Es versteht sich als Prozess, der von Anfang bis Ende systemisch angelegt und somit nachhaltig Entwicklung in Gemeindestrukturen und -institutionen anregt. Mit dem permanenten Blick auf Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart ist es ein schleifenartiger Prozess, der Entwicklung in Gemeinde/n immer wieder und immer neu begleiten hilft.

***Wertschätzender Austausch zu zweit***

## **Die Stärken stärken**

### **Ein ressourcenorientierter Blick auf I(i)ebens-werte Gemeinden**

Es tut sich was! Wir haben im Rahmen der KBE-Fachtagung „L(i)ebens-wert! Lernort Gemeinde“ neue Impulse zur Entwicklung von Gemeinde/n erhalten, haben Erfahrungen vor Ort ausgetauscht und vernetzen uns mit unseren Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten. Wir sind aktiv an der Gestaltung von I(i)ebens-werten Gemeinden beteiligt und wollen diesen Impuls nun gemeinsam vernetzen und für unsere Zukunft vor Ort konkretisieren.

1. Erzählen Sie mir bitte, wie Sie mit Gemeindearbeit in Kontakt gekommen sind. Was hat Sie motiviert, da aktiv zu werden? Was bewegt Sie heute, sich damit auseinander zu setzen?
2. Können Sie mir ein Erlebnis erzählen, das ein echter Höhepunkt in Ihrer Arbeit war? Etwas, wo Sie wussten: „So soll es sein, so ist es richtig!“ Was ist dort geschehen? Welche Rolle haben Sie gespielt?
3. Was sind Ihre eigenen Impulse, Ihr Beitrag zur aktuellen Arbeit in Gemeinden vor Ort? Was können Sie besonders gut und was würden Sie mit viel Energie anpacken, wenn Sie Zeit und Ressourcen dafür hätten?
4. Es ist nun 2010. Drei Jahre sind vergangen und Ihre Gemeinde hat sich umfassend verändert. Die Ressourcen der Beteiligten und Ihr persönlicher Einsatz haben dazu beigetragen, die Gemeinde im besten Sinne „I(i)ebens-wert“ zu machen. Was hat sich geändert? Gibt es ein Bild, das dies beschreiben würde?
5. Haben Sie 2-3 konkrete Empfehlungen, die für uns alle hilfreich sein könnten, um auf dem Weg zur Vision 2010 voran zu kommen? Was sollte als nächstes angepackt werden? Was können Sie selbst anbieten, wo braucht es Unterstützung?

## „Best of ...“ – die schönsten Zitate aus den AI - Interviews

Im Anschluss an die gegenseitigen Interviews sichteten die Teilnehmenden ihre Notizen und schrieben jeweils ein markantes Zitat ihres Interviewpartners auf eine Karte auf – eine interessante Formulierung, eine spannende Metapher oder einen Satz, bei dem sie das „Leuchten in den Augen“ des Gegenübers gesehen hatten. Diese wurden auf Stellwänden in Form einer „Zitate-Galerie“ im Raum aufgehängt und begleiteten den weiteren Prozess – hier eine kleine Auswahl:



Die Großgruppe teilt sich in Interviewpaare auf, die sich jeweils paarweise gegenseitig interviewen

„Den Menschen ‚entdecken‘ heißt: ihn anschauen – ihm zuhören – ihm was zutrauen – ihn beteiligen. Wort UND Tat = Glaubwürdigkeit“

„Begeisterte Menschen, alle sind anders, aber leben aus der gleichen Mitte“

„Jede Gabe – auch Aufgabe“

„Balance zwischen Steuern und Nichtsteuern mit Herz für sich und andere  
+ pädagogisches Handwerkszeug“

„LICHTBLICK des gemeinsamen Entdeckens“

„Vernetzen, kommunizieren, motivieren – die Menschen machen lassen!“

„Angehäufter Reichtum: über 30 Jahre an Know-how und Erfahrung“

„Hätte ich diesen einen nicht kennen gelernt, hätte ich mich nie  
für diese Gemeinde interessiert“

„Man muss den Menschen etwas zutrauen!“

## Das Fundament, auf dem wir stehen ...

Nach den Interviews hielten insgesamt 10 Tischgruppen mit je 3-4 Interviewpaaren die wichtigsten Anknüpfungspunkte und Metaphern für ein potenzielles gemeinsames Engagement fest (vgl. Frage 2 des wertschätzenden Austauschs, s.o.). Dabei wurden erste gemeinsame rote Fäden erkennbar, die zeigen, was schon alles an positiven Erfahrungen und Motivationen im Sinne eines gemeinsamen Wertefundamentes vorhanden ist.

Hier exemplarisch die Ergebnisse aus vier Tisch-/ Vernetzungsgruppen:



Die Tisch-/ Vernetzungsgruppen erarbeiten je ein gemeinsames Wertefundament

L(i)ebenswerte Gemeinde gelingt, wenn ...

- ... wertschätzende **Kommunikation** in **Dialogforen** ermöglicht wird!
- ... gegenseitiges **Vertrauen** herrscht und **Zutrauen** entgegengebracht wird!
- ... den Menschen **Mittel & Möglichkeiten** gegeben werden,  
um gemeinsame Ziele zu verwirklichen

Zutrauen in unsere eigenen Fähigkeiten und die Menschen, mit denen wir arbeiten,  
ist der Ausgangspunkt für unsere Arbeit.

Aktive Teilhabe und Begegnung auf Augenhöhe schaffen Identifikation,  
Zuverlässigkeit und Verantwortungsgefühl.

Der Weg ist das Ziel: Emanzipation.

Lustvoll, paritätisch, selbstorganisiert und mit Blick auf die Realitäten  
und mit Beharrungsvermögen

Engagement braucht **Urvertrauen**

Wir sind auf Sinnerfahrung angewiesen,  
Sinnerfahrung braucht Gemeinschaft,  
Gemeinschaft braucht Engagement.  
Engagement braucht Anerkennung

- Selbstanerkennung
- durch Andere
- durch Gesellschaft



1. Wir bauen Brücken zwischen ...

- Generationen
- Konfessionen
- Professionen
- Talenten
- ... ?

2. Wir lassen / schaffen Freiräume für Initiativen

3. Wir verfolgen Ziele hartnäckig / ausdauernd

Wir geben Wertschätzung – wir bekommen Wertschätzung. Das tut gut!





Mit der Zusammenstellung des gemeinsamen Wertefundamentes an den Tischgruppen wurde der exemplarische Praxiseinblick in Ansatz und Methodik von Appreciative Inquiry beendet.

Wird – anders als in der Fachtagung – der Prozess weitergeführt, besteht anschließend die Möglichkeit, in einer Art Galerie die unterschiedlichen Ergebnisse zu betrachten. Dies bietet den verschiedenen Arbeitsgruppen die Chance, sich wechselseitig inspirieren zu lassen und dann an ihrem eigenen Plakat Ergänzungen und Konkretisierungen vorzunehmen. Im Anschluss daran setzen die Arbeitsgruppen ihren Austausch mit Fokus auf die „Visionsfrage“ fort und dazu eine kreative Umsetzung gestalten (z.B. eine Collage, einen kleinen Sketch, ein Lied, einen Zeitungsbericht, eine Preisverleihung o.ä.). Diese Umsetzungen werden allen vorgestellt und sollen die Kreativität für den Weg in die konkretere Zukunft vorbereiten.

Im Spannungsfeld von Vergangenheit (Entdecken) und Zukunft (Vision) wird dann der Raum zur Gegenwart (Entwickeln und Erfüllen) geöffnet. Hier geht es darum, möglichst konkret die nächsten Schritte zu planen und dann auch umzusetzen, um Zukunft sinn-voll zu gestalten. In diesen Schritten bestehen die ursprünglichen Arbeitsgruppen nicht mehr, sondern es werden wichtige Zukunftsthemen gesammelt, die konkret und umsetzbar sind, und von den jeweils Interessierten bearbeitet (Entwickeln). Im letzten Schritt werden diese Ergebnisse vorgestellt und entschieden, wer was mit wem umsetzen möchte (Erfüllen).

## **Kontakt**

**Dr. Hubert Klingenberg:** [klingenberg@bvs.de](mailto:klingenberg@bvs.de)

**Florian M. Wenzel:** [florian.m.wenzel@cap-akademie.de](mailto:florian.m.wenzel@cap-akademie.de)

## Literatur

**Königswieser, Roswita; Keil, Marion** (2000) (Hrsg.): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Beratergruppe Neuwaldegg/syntz. Klett-Cotta

Dies ist ein Übersichtsband über Großgruppenmethoden, in Theorie und mit zahlreichen Praxisbeispielen. Er bettet Appreciative Inquiry in andere Methoden wie Open Space und Zukunftskonferenz ein und gibt so auch methodische Anregungen, vor allem die Umsetzungsphasen von AI methodisch gut zu gestalten.

**Zur Bonsen, Matthias; Maleh, Carole** (2001): Appreciative Inquiry (AI). Der Weg zu Spitzenleistungen. Beltz Weiterbildung

Das einzige deutsche Buch zu Appreciative Inquiry. Enthält eine theoretische Übersicht, praktische Beispiele für den Einsatz und auch einige "Fahrpläne" von Appreciative Inquiry Seminaren, ist relativ knapp gehalten, basiert weitgehend auf der Übersetzung eines englischen Titels zu Appreciative Inquiry.

**Cooperrider, David L. / Whitney, D., Stavros, Jacqueline M.** (2003): Appreciative Inquiry Handbook. San Francisco, CA

Das gegenwärtig umfassendste Werk zu Appreciative Inquiry von den HauptentwicklerInnen dieser Methode und Sichtweise. Verdeutlicht neben anderem auch die spirituellen Wurzeln von Appreciative Inquiry und enthält sowohl theoretische Einblicke als auch praktische Beispiele und Tipps.

**Wenzel, Florian** (2004): Selbstevaluation wertschätzend gestalten. Methodisches Vorgehen in sechs Schritten, in: Wenzel, Florian / Uhl, Katrin / Ulrich, Susanne (Hrsg.). Evaluation Politischer Bildung. Ist Wirkung messbar? Gütersloh  
Download unter [http://www.cap-lmu.de/akademie/publikationen/wissenschaft/evaluation\\_politische\\_bildung.php](http://www.cap-lmu.de/akademie/publikationen/wissenschaft/evaluation_politische_bildung.php)

Der Artikel beschreibt die Anwendung von AI im Bereich von Selbstevaluation in Bildungsprojekten. Evaluation ist mit Ängsten und Legitimationsdruck behaftet und auch hier bietet AI eine gute Möglichkeit, solche Prozesse anders zu gestalten.

## Link-Tipp

<http://appreciativeinquiry.case.edu>

Auf dieser (englischsprachigen) Seite werden weltweit Ressourcen, Hintergründe, Newsletter und Projektbeispiele von Appreciative Inquiry gesammelt. Von dort aus finden sich Links in alle Richtungen.

# C. ANHANG

## Fotografen-Übung

Die Teilnehmenden finden sich zu Paaren zusammen: A spielt die Fotografin/ den Fotografen, B den Fotoapparat.

A führt B, der die Augen („Linsen“) geschlossen hält, durch den Raum/ das Haus und stellt ihn als „Fotoapparat“ vor verschiedene Motive (durchaus auch aus ungewöhnlichen Blickwinkeln). Vor dem Motiv legt A seinem/r PartnerIn die Hand auf den Kopf – für B das Signal, als Fotoapparat solange die „Linsen“ (Augen) zu öffnen, bis A ihre/ seine Hand wieder wegnimmt; daraufhin schließt B wieder die „Linsen“ (Augen). – Weiter geht's zum nächsten Motiv.

Nach 5 Minuten werden die Rollen getauscht. .

Die Fotografen-Übung lässt sich gut einsetzen, wenn Menschen dafür sensibilisiert werden sollen, wie ihre jeweilige Sichtweise ihr Denken und Handeln beeinflusst – und umgekehrt, wie abhängig diese von der jeweils eingenommenen Perspektive sind. Sie macht erfahrungsgemäß viel Spaß und kann so auch gezielt zur Auflockerung einer Arbeits-/ Lerneinheit eingesetzt werden.

Im Kontext der Fachtagung diente die Fotografen-Übung der Einführung und Bewusstmachung für die sich anschließende wertschätzende Erkundung (A1).



„Fotografin“ mit ihrem „Fotoapparat“ (gerade beim „Auslösen“)