

# Appreciative Inquiry

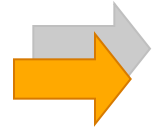
Wertschätzende, erkundende Interviews

- ❖ Positive Erfahrungen,
- ❖ Erfolge,
- ❖ „brillante“ Facetten...

davon lernen  
daraus Kraft schöpfen  
davon ‚mehr‘ tun

Das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten nimmt zu.

„Wir werden, was wir über uns selbst erzählen - und denken.“



## Appreciative Inquiry

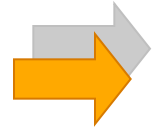


### Erkundende Interviews

„Paare“ MixMax

**A interviewt B 5 Minuten pro Frage  
B interviewt A 5 Minuten pro Frage**

**Gemeinsame Auswertung**



# Appreciative Inquiry Interviewleitfaden



## Frage 1

### Eine besonders positive Erfahrung als Führungskraft

Bitte reflektieren Sie einen Moment Ihre Erfahrungen als Führungskraft seitdem Sie diese Position inne haben. Wahrscheinlich haben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft in diesem Zeitraum Höhen und Tiefen erlebt. Bitte erinnern Sie sich an eine besonders positive Erfahrung, an eine Situation, in der Ihnen als Führungskraft etwas besonders gut gelungen ist. Erzählen Sie mir bitte diese Geschichte:

Was ist genau geschehen? Wer war dabei?

Was geschah, dass Sie im Nachhinein sagen können: Das war eine gelungene Situation?

Was war Ihr Anteil?

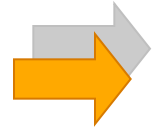
Welche Erfolgsfaktoren/Rahmenbedingungen machten diese positive Erfahrung möglich?

Bitte überlegen Sie einen Moment und teilen Sie Ihrem Gegenüber Ihre Einschätzung und Sichtweisen mit.

# Appreciative Inquiry Interviewleitfaden



Kommunikation



## Frage 2

**Ihre besonders positive Erfahrung eines wirklich gelungenen Gesprächs mit einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter**

Bitte reflektieren Sie einen Moment über spezielle Situationen in Ihrem Arbeitsleben, in denen Sie Gespräche mit Mitarbeitenden geführt haben. Sicherlich haben Sie gute und weniger gute Gespräche erlebt. Für den Moment möchte ich, dass Sie sich an eine besonders positive Erfahrung eines gelungenen Gesprächs erinnern.  
Gleichgültig ob aus der jüngsten oder fernerer Vergangenheit. Erzählen Sie mir bitte diese Geschichte.

Was ist genau geschehen? Wer war dabei?

Was geschah, dass Sie im Nachhinein sagen können: Das war eine gelungenes Gespräch?

Was war Ihr Anteil?

Welche Erfolgsfaktoren/Rahmenbedingungen machten diese positive Erfahrung möglich.

Bitte überlegen Sie einen Moment und teilen Sie Ihrem Gegenüber Ihre Einschätzung und Sichtweisen mit.



### Tipps für den Interviewer / die Interviewerin

Lassen Sie Ihren Partner seine Geschichte erzählen, schenken Sie ihm ihre volle Aufmerksamkeit, hören Sie zu und fragen Sie nach.  
Machen Sie sich als Interviewer Notizen.

Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner Zeit, um über Ihre Frage nachzudenken. Fragen, die Sie z.B. zusätzlich stellen können:

- Erzählen Sie mir bitte mehr!
- Warum war das wichtig für Sie?
- Wie wirkte das auf Sie?
- Fragen Sie so lange nach,
  - bis Sie konkrete, nachvollziehbare Antworten haben und genau wissen, was Ihr Partner meint,
  - bis Sie ein genaues, anschauliches Bild des Geschehens haben.

Lassen Sie Ihren Partner erzählen!

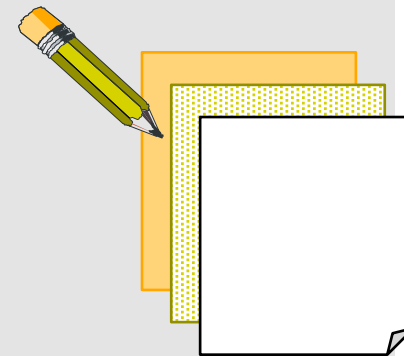
Seien Sie neugierig auf die Erfahrungen des anderen, auf seine Gedanken und Gefühle!

Machen Sie sich Notizen!

**Bitte erzählen Sie ihm nicht gleichzeitig Ihre Geschichte!**

**Bitte bewerten Sie nicht die Aussagen Ihres Partners!**

**Lassen Sie ihm Zeit zum Nachdenken!**





## Appreciative Inquiry

### Auswertung

Tauschen Sie nun die wichtigsten Erfahrungen aus den Interviews aus. Was hat Sie besonders beeindruckt?

Erarbeiten Sie pro Kleingruppe 5 - 8 Merkmale zu der Frage...

**Worauf kommt es bei gelungener und wirkungsvoller Kommunikation mit Mitarbeitenden an?**

(Die Merkmale sollen positiv und sehr konkret beschrieben sein)

Bitte auf Kärtchen mit dicken Stiften visualisieren  
Bitte wählen Sie eine/n Sprecher/in aus ihrer Gruppe.

## Arbeitsblatt für Gruppe 1: Delegationsgespräch mit Zielvereinbarung

Betrachten Sie das folgende Phasenmodell für ein Delegationsgespräch:

1. Delegationsvorhaben klären
2. Mitarbeiter/-in nimmt Stellung
3. Verhandeln
4. Zielvereinbarung treffen
5. Controlling-Termin vereinbaren



### **Aufgabe 1: Arbeiten mit der Zielvereinbarung**

- ▶ In welchen Phasen des Delegationsgesprächs werden die 5 Elemente der Zielvereinbarung (SMART bzw. SARMT) psychologisch sinnvoll eingesetzt? Bitte ordnen Sie den Phasen des Delegationsgesprächs die fünf SARMT-Schritte zu, indem Sie die Moderationskarten entsprechend nebeneinander zuordnen.  
Achtung:
  - Zu einer der Delegationsphasen gehören zwei SARMT-Schritte.
  - Und zu einem der SARMT-Schritte gehören zwei Delegationsphasen (anschauliche Darstellung auf den Moderationskarten, Seite 167).
- ▶ Im Plenum haben Sie die Aufgabe, den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Phasen des Delegationsgesprächs vorzustellen und ihnen zu erklären, wie die SARMT-Schritte dazu passen.

### **Aufgabe 2: Delegationsgespräch inszenieren**

Inszenieren Sie ein Delegationsgespräch zwischen Herrn Groß und Frau Gründlich:  
Herr Groß eröffnet Frau Gründlich, dass sie mit einer neuen, anspruchsvollen Aufgabe betraut werden soll.

Sie dürfen dabei bezüglich der Reaktion von Gründlich kreativ sein.

- ▶ Überlegen Sie, wie Frau Gründlich reagieren könnte.
- ▶ Worüber wird sie sich freuen?
- ▶ Welche Vorbehalte gegen die neue Aufgabe könnte sie hegen?
- ▶ Wie kann Herr Groß auf die Einwände reagieren?
- ▶ Welche Unterstützungsangebote könnten erforderlich sein?

### **Wichtig**

Verwenden Sie im Gespräch die *messbaren* Feedback-Kriterien:

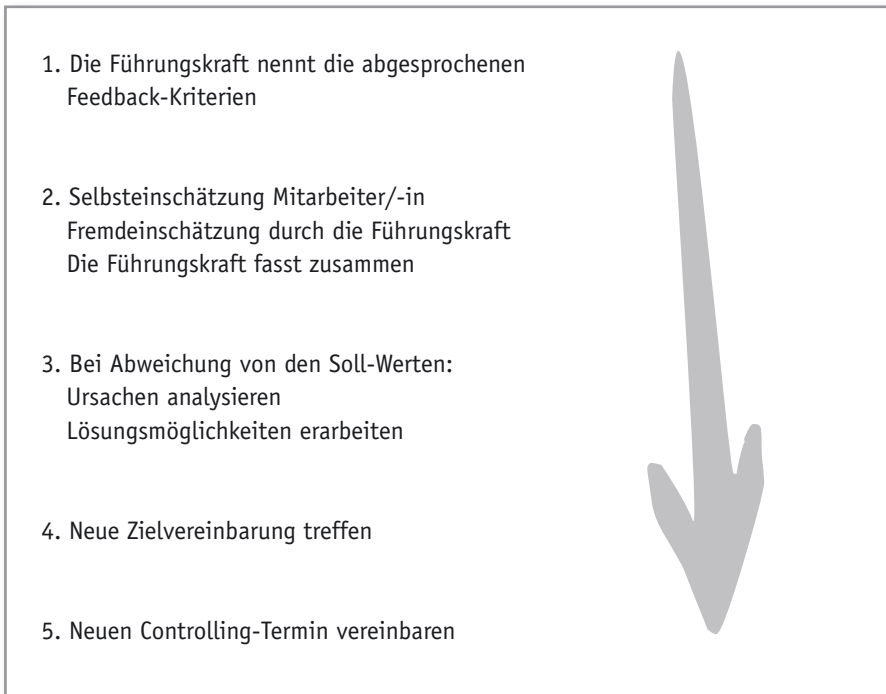
- ▶ Frau Gründlich soll innerhalb der nächsten Woche ein Gespräch mit der Mentorengruppe führen, um ihnen den Sinn des Mentoringprogramms zu verdeutlichen.
- ▶ Frau Gründlich soll danach monatlich Beratungsgespräche mit allen fünf Auszubildenden führen. Die ersten Gespräche sollen innerhalb der nächsten zwei Wochen stattfinden.
- ▶ Idealerweise kommen die Auszubildenden aus eigener Motivation auf Frau Gründlich zu und berichten über ihren Entwicklungsverlauf.

Am Ende der Unterredung muss Herr Groß als Führungskraft präzise zusammenfassen, was die beiden vereinbart haben, und Frau Gründlich muss diese Übereinkünfte bestätigen.



## Arbeitsblatt für Gruppe 2: Controlling-Gespräch

Betrachten Sie das folgende Phasenmodell für ein Controlling-Gespräch:



### Aufgabe 1: Phasenmodell erläutern

Erläutern Sie der Gruppe das Phasenmodell für Controlling-Gespräche! Erklären Sie dabei, warum der Ablauf so sinnvoll ist.

- ▶ Warum ist es wichtig, dass die Führungskraft die abgesprochenen Feedback-Kriterien zu Beginn des Gesprächs benennt?
- ▶ Warum sollte die Mitarbeiterin sich zuerst selbst einschätzen, bevor die Führungskraft ihre Bewertung formuliert?
- ▶ Warum sollte bei Abweichung von den Soll-Werten zunächst eine Ursachen-Analyse durchgeführt werden?
- ▶ Was sollte die neue Zielvereinbarung enthalten?

## **Aufgabe 2: Controlling-Gespräch inszenieren**

Inszenieren Sie ein Controlling-Gespräch zwischen Herrn Groß und Frau Gründlich. Dieses Gespräch findet drei Wochen nach dem Zielvereinbarungsgespräch statt.

### **Wichtig**

Die Führungskraft nennt zu Beginn die vereinbarten messbaren Kriterien, anhand derer die Zielerreichung überprüft werden sollte. Folgende Punkte wurden im Delegationsgespräch, das vor drei Wochen stattgefunden hat, gemeinsam festgelegt:

- ▶ Frau Gründlich sollte innerhalb der nächsten Woche ein Gespräch mit der Mentorengruppe leiten, um ihnen den Sinn des Mentoringprogramms zu verdeutlichen.
- ▶ Frau Gründlich sollte danach monatlich Beratungsgespräche mit allen fünf Auszubildenden führen. Die ersten Gespräche sollten innerhalb der nächsten zwei Wochen stattfinden.
- ▶ Idealerweise sind die Auszubildenden in der Zwischenzeit bereits aus eigener Motivation auf Frau Gründlich zugekommen und haben über ihren Entwicklungsverlauf berichtet.

Mitarbeiterin und Führungskraft nehmen danach zu jedem Kriterium lobend oder kritisierend Stellung. Sie dürfen hier kreativ sein: Frau Gründlich hat bestimmte Kriterien erfüllt, andere nicht. Beispiele:

- ▶ Das Gespräch mit der ganzen Mentorengruppe ist gut verlaufen, nur ein Auszubildender hat gefehlt. Dieser junge Mann ist außerdem nicht zum vereinbarten Einzelgespräch erschienen. Mit allen anderen Azubis wurden Einzelgespräche geführt; zwei von ihnen sind bereits aus eigenen Stücken auf Frau Gründlich zugekommen.
- ▶ Das Gespräch mit der ganzen Mentorengruppe ist schlecht verlaufen, weil drei Auszubildende das Mentorenprogramm grundsätzlich angegriffen haben. Die anderen beiden Azubis sind jedoch zu verabredeten Einzelgesprächen erschienen. Weitere Kontakte haben nicht stattgefunden.

Herr Groß und Frau Gründlich überlegen gemeinsam, wie aufgetretene Schwierigkeiten gelöst werden können und treffen eine neue Zielvereinbarung.

## Arbeitsblatt für Gruppe 3: Kritikgespräch

Ausgangssituation: Die Führungskraft, Herr Groß, hat Frau Gründlich die Aufgabe übertragen, Mentorin für fünf Auszubildende zu werden. Frau Gründlich hat diese neue Aufgabe gern übernommen. Sie hat erste Gespräche mit einzelnen Auszubildenden und mit der gesamten Mentorengruppe geführt. Doch jetzt, drei Wochen nach dem ersten Controlling-Gespräch, sind Probleme aufgetreten:

- ▶ Frau Gründlich hat ungefragt und ohne den Sachgebietsleiter, Herrn Groß, zu informieren, auch Beratungsgespräche mit vier Auszubildenden geführt, die zu einer anderen Mentorengruppe gehören.
- ▶ Dabei hat sie mit diesen Auszubildenden darüber gesprochen, dass ihr Mentor, Herr Schwarz, seiner Mentorenverantwortung nicht gerecht wird.

### Aufgabe 1

Bitte erklären Sie der Gruppe die problematische Situation!

### Aufgabe 2: Ein schlechtes Kritikgespräch inszenieren

Entwerfen Sie ein kurzes Szenario, das Sie der Gruppe vorführen: Herr Groß führt mit Frau Gründlich ein in jeder Hinsicht „schlechtes“ Kritikgespräch:

- ▶ Gespräch ohne vorherige Terminabsprache erzwingen
- ▶ Pauschale Vorwürfe erheben
- ▶ Schuld zuweisen
- ▶ Fähigkeiten anzweifeln
- ▶ Schlechte Eigenschaften zuweisen
- ▶ Egoistische Motive unterstellen
- ▶ Mit Kolleginnen und Kollegen vergleichen
- ▶ Drohen, ultimative Forderungen aufstellen

Fragen Sie die Gruppe, was die Führungskraft falsch gemacht hat! Die Antwort sollte „alles“ lauten! Diese Inszenierung soll Ihre Zuschauerinnen und Zuschauer zum Lachen bewegen. Sie erwarten ein vorbildliches, konstruktives Kritikgespräch und sehen eine Führungskraft, die sich unmöglich verhält.

### Aufgabe 3: Schritte des Kritikgesprächs

Erläutern Sie der Gruppe das Phasenmodell für ein Kritikgespräch! Erklären Sie dabei, warum der vorgegebene Ablauf so sinnvoll ist.

- ▶ Warum ist es wichtig, dass die Führungskraft mit der Problemdarstellung beginnt?
- ▶ Warum ist es sinnvoll, dass Führungskraft und Mitarbeiterin gemeinsam vorwurfsfrei nach den Ursachen forschen?
- ▶ Was passiert psychologisch, wenn die Führungskraft nach der Problemanalyse die Ziele für die Zukunft formuliert?
- ▶ Warum ist es wichtig, zunächst mehrere Lösungsmöglichkeiten zu sammeln und sie erst in einem weiteren Schritt zu bewerten?

## Phasenmodell für ein Kritikgespräch

1. Die Führungskraft beschreibt das Problem
2. Gemeinsam Ursachen analysieren
3. Die Führungskraft formuliert Ziele
4. Lösungsmöglichkeiten zur Zielerreichung sammeln
5. Lösungsmöglichkeiten bewerten  
Entscheidung treffen + Handlungsplan aufstellen
6. Controlling-Termin vereinbaren



### Aufgabe 4: Ein „gutes“ Kritikgespräch inszenieren

Inszenieren Sie ein Kritikgespräch zwischen Herrn Groß und Frau Gründlich. Wichtig: Die Führungskraft muss die Kritikpunkte zunächst sachlich ohne Vorwurf darstellen und danach die Mitarbeiterin Stellung beziehen lassen. Sie dürfen hier kreativ sein. Welche positiven Absichten könnte die Mitarbeiterin mit ihren Handlungen verfolgt haben? Beispiele:

- ▶ Frau Gründlich wollte die Auszubildenden schützen.
- ▶ Sie wollte den Kollegen Schwarz entlasten.
- ▶ Sie wollte Eigeninitiative und damit ihre Führungskompetenz beweisen.

Die Führungskraft sollte zwischen den guten Absichten und den schlechten Auswirkungen trennen. Dadurch gelingt es gut, weich zu dem Menschen, aber klar in der Sache zu sein. Nachdem Herr Groß die Ziele für die Zukunft benannt hat, suchen die Gesprächspartner nach Möglichkeiten, diese Punkte zu erreichen:

- ▶ Wer stellt was gegenüber den Auszubildenden klar?
- ▶ Wer stellt was gegenüber Herrn Schwarz klar?
- ▶ Wie soll sich Frau Gründlich in Zukunft verhalten?
- ▶ Wie ist die Rollenverteilung zwischen Groß, Gründlich und Schwarz?

Schwarz und Gründlich einigen sich auf eine gemeinsame Vorgehensweise.