

## Kurzdokumentation

### IX Workshop „Mit Menschen mit Migrationsgeschichte (MmM) Interkulturelle Vielfalt in unseren Organisationen fördern“,

am 14.11.23, 13:00-17:00 Uhr im Kreisjobcenter Landkreis Marburg-Biedenkopf  
39 Teilnehmende

#### Teilnehmende:

1. Alhaf Khalaf, Khaldoun, Sparkasse Marburg-Biedenkopf, Kundenberater und Jugend- und Auszubildendenvertreter
2. Aloieva, Maria, Gesamtschule Ebsdorfergrund, Schülerin
3. Altuntepe, Arzu, Agentur für Arbeit Marburg, Arbeitsvermittlerin und Ansprechpartnerin im Arbeitsmarktbüro für Geflüchtete und Migrant\*innen
4. Asfaha, Johannes, Universitätsstadt Marburg, Fachdienst Hochbau, Auszubildender
5. Bashir, Nisreen, Universitätsstadt Marburg, Fachdienst Hochbau, Vertretung Geschäftszimmer
6. Blüder, Daniela, Agentur für Arbeit Marburg, Bereichsleiterin Geschäftsführung
7. Burk, Volker, DRK Kreisverband Biedenkopf e.V., Pflegedienstleiter
8. Cazgir, Kardelen, Philipps-Universität Marburg, Institut für Erziehungswissenschaft, Wissenschaftliche Mitarbeiterin
9. da Cruz, Felipe, JUKO Marburg e.V., Jugendkompetenznetzwerk, Pädagogischer Mitarbeiter
10. Diehl, Klaus Stefan, Abendschulen Marburg, Lehrer und Marketing Abendschulen
11. Dörr, Max, Philipps-Universität Marburg, Institut für Erziehungswissenschaft
12. Ebel, Ulrike, Sparkasse Marburg-Biedenkopf, Gleichstellungsbeauftragte
13. Engelhardt, Dr., Franziska, Landkreis Marburg-Biedenkopf, Fachbereich Integration & Arbeit, Leitung Büro für Integration
14. Fritzsch, Andrea, Universitätsstadt Marburg, FD 16 - Referat für Gleichberechtigung, Vielfalt und Antidiskriminierung, WIR-Vielfaltszentrum
15. Gaye, Adji, Universitätsstadt Marburg, FD 16 - Referat für Gleichberechtigung, Vielfalt und Antidiskriminierung, WIR-Vielfaltszentrum"
16. Gersdorf, Michael, Robert Peil GmbH & Co. KG
17. Guerreiro, Marco, Ausländerbeirat Marburg, Stellv. Vorsitzender
18. Haas, Annika, JUKO Marburg e.V., Koordination Jugendkompetenznetzwerk
19. Kersten, Nils-Uwe, GSK Vaccines GmbH, HR Business Partner, Human Resources, Marburg
20. Khafagy, Ahmet, Universitätsstadt Marburg, Fachdienst Hochbau, CAFM
21. Khalilova, Parvana, Englischlehrerin
22. Kubisch, Volker, Praxis GmbH, Projekt VOICE Connect
23. Medaht Esmat, Israa, Philipps-Universität Marburg, Institut für Erziehungswissenschaft, Wissenschaftliche Mitarbeiterin
24. Mursal, Haschenie, Agentur für Arbeit Marburg
25. Pfeiffer, Susanne, KJC Team4You, Landkreis Marburg-Biedenkopf
26. Rasa, Sammeer, Philipps-Universität Marburg, Institut für Erziehungswissenschaft, Forschungspraktikant
27. Rettler, Christoph, Praxis GmbH, Pädagogischer Betreuer
28. Römer, Claudia, Dorfner GmbH & Co. KG, Koordination Vertriebsinnendienst I Nord
29. Rudolf-Kohlhauer, Judith, Praxis GmbH, Projektmanagerin
30. Tang, Xiaotian, Landkreis Marburg-Biedenkopf, Fachbereich Integration und Arbeit, WIR-Koordinatorin, Ausländerbeirat, ehrenamtl. Integrationsbeauftragte der Universitätsstadt Marburg
31. Teske, Teresa, Praxis GmbH, Lehrerin Deutsch als Zweitsprache
32. Trusheim, Carmen, Universitätsklinikum Gießen und Marburg, Standort Marburg, Pflegedirektion

33. Wagner, Dr., Andrea, Universitätsstadt Marburg, FD 16 - Referat für Gleichberechtigung, Vielfalt und Antidiskriminierung, WIR-Vielfaltszentrum"
34. Weber, Prof., Susanne, Philipps-Universität Marburg, Institut für Erziehungswissenschaft
35. Weinreich, Cornelia, Landkreis Marburg-Biedenkopf, Projektkoordinatorin - Integration, Vielfalt & Teilhabe  
Plus Schüler\*innen der Abendschulen Marburg und Gesamtschule Ebsdorfergrund

**Begrüßung:** Andrea Fritsch, Universitätsstadt Marburg, FD 16 - Referat für Gleichberechtigung, Vielfalt und Antidiskriminierung, WIR-Vielfaltszentrum, Teamleitung

**Moderation:** Prof. Dr. Susanne Weber, Philipps-Universität Marburg, Institut für Erziehungswissenschaft; Kurze Vorstellung & Erklärung des geplanten Ablaufs

**Kennenlernrunde** aller Teilnehmenden mit einer kurzen Schilderung der konkreten Bedarfssituationen für Inter- und Transkulturelle Kommunikation (ITK)

### **Was waren unsere Zielsetzungen?**

Was wünschen sich Menschen mit Migrationsgeschichte von ihren Arbeitgeber\*innen? Was läuft gut, was könnte noch besser laufen? Wie kann man das wichtige und wertschätzende Feedback der Mitarbeitenden unterschiedlicher Herkunft zur Zusammenarbeit am Arbeitsplatz am besten einholen? Gibt es Methoden?

Ob Unternehmen, Freie Träger, Verwaltungen – das Wissen um die Bedarfe der Beschäftigten kann überall helfen, den Arbeitsprozess zielführend zu steuern. Um die Fragen zu beantworten, sollen im Gütesiegel-Workshop niedrigschwellige Methoden erprobt und zusammen mit den Kolleg\*innen eigene, für die Organisationen passgenaue Strategien erarbeitet werden. Niedrigschwellige und wertschätzende Befragungsformen sind wertvolle Instrumente. Sie ermöglichen es, dass auch die Führungskräfte die Ergebnisse der Anwendung dieser partizipativen Methodik nutzen können und damit immer das Ohr am Puls der Zeit ihrer Organisation haben.

Für diesen Partizipativen Ansatz waren Organisationen (Unternehmen, Freie Träger, Verwaltungen) eingeladen, jeweils mehrere Menschen mit Migrationsgeschichte mitzubringen („Bring some Friends“).

- Anknüpfen an Workshop Trainingsansätze Inter- und Transkulturelle Kommunikation (ITK) (13.06.23)
- Inputs und Praktische Übungen zur Methode "Wertschätzende Erkundung"
- Austausch zur Anwendung und Nutzung der "Wertschätzenden Erkundung"

### **Welche Maßnahmen wurden ergriffen?**

- Zunächst stellt Frau Prof. Weber den Ablauf vor.
- Erfahrungsbericht Frau Xiaotian Tang
- Kurzinput Frau Prof. Weber: Wie wir zuhören - 4 Arten des Zuhörens ... nach Otto Scharmer
- Ausprobieren des Zugangs Wertschätzende Erkundung, Teilnehmende lernen die Arbeitsform „Wertschätzende Erkundung“ kennen
- Alle Teilnehmenden erproben die Methodik in Tandems: Teilnehmende interviewen sich gegenseitig mithilfe eines Leitfadens/Memobogen – eigene Notizen, die den Teilnehmenden ausgehändigt werden

## A. Ergebnisse zu den Leitfragen „Wertschätzendes Interview“

### 1. **Erinnere Dich an eine Situation, in der Du beste Erfahrungen gemacht hast damit, dass Menschen mit Migrationsgeschichte in unserer Organisation gehört werden**

- **unterstützt werden &**
- **erfolgreich werden können ... was war ein solcher, besonders bedeutsamer Moment?**
- ...
  - Neu als Ing. eingestellt, Sprachniveau B2 und wenig Kontakt zu deutschsprachigen, Leiter schlägt C1-Kurs vor, unterstützt aktiv bei der Einarbeitung
  - Persönlich, individuell, was bringen Personen mit, Dialog, Ressourcen entdecken, Wandel von einer lehrenden Person zu einer wissensvermittelnden Person
  - nach der Ausbildung wurde ich unbefristet eingestellt und binnen kurzer Zeit (nicht mal ein Jahr) habe ich höhere Eingruppierung erhalten
  - Existenz eines vielfältigen -> zuhören wurde besser -> gezieltes Aufnehmen von Bedarfen
  - Einzelne Praktikant\*innen fanden gute Jobs
  - Unterstützung der Auszubildenden bei Erwerb des Führerscheins
  - Möglichkeit von gezielten Fortbildungen
  - Faire Behandlung der Auszubildenden
  - Entfristungsstelle: Transparenz + Möglichkeiten in der Behörde -> durch das eigene sichtbar machen nach Ermutigung
  - Einstiegsqualifizierung + Chance den Einstieg zu machen -> Begleitung
  - Entwicklung der MmM – z.B. sich einfinden ohne Verantwortung

### **Was hat das Besondere, den Erfolg ausgemacht?**

- Offene Türen, Geduld und Zeit geben
- Zuhören, Zeit nehmen
- Rahmen ermöglichen, Selbstentscheidungsmöglichkeiten, Empowerment, Person aktiv einbinden (Verständnis generieren)
- Führungspositionen werden ohne Blick auf Migrationsgeschichte vergeben
- Unterstützung des Vorgesetzten, sehr engagiert
- Art der Kommunikation
- Gleichwertigkeit im Team
- Bereitschaft zum Perspektivwechsel
- Sicherheit einer unbefristeten Stelle -> Zukunftsplanung
- Wichtigkeit deiner Aufgaben -> Orga. weiterbringen
- Unterstützung seitens der Kolleg\*innen
- Kontakt mit Kundschaft unterstützt den Spracherwerb

### 2. **Wie stellst Du Dir Deine ideal interkulturell geöffnete Organisation vor?**

- Wertschätzender Umgang
- Unterstützen, zuhören
- Keine kulturellen Barrieren, Akzeptanz anderer Gedanken
- Mehr Schulungen
- Ehrlicher Umgang, Wertschätzung
- Ausgangsbasis gleiche Rechte, „keine Leitkultur unterschieben“, Gelegenheit zum Ausprobieren schaffen

- Realität ist schon nah am Traum
- Wirklich vielfältige Teams mit allen Diversity-Merkmalen (z. B. Mm Behinderungen)
- Ideale Vereinbarkeit Beruf & Familie -> mehr Unterstützung
- Position der Teamleitung zielführend nutzen (fairer Umgang) -> Balance zur Anerkennung von Kompetenz & faire Aufgabenverteilung
- Alle ca. 140 Notizen sind in Orga. vertreten -> 4-5 pro Abteilung
- Angebote anpassen – inklusive gestalten
- Vielfalt Normalität wird, selbstverständlich
- Nicht mehr Fokus auf Herkunft legen
- Inklusion statt Integration

### **3. Wo kannst Du / könnt Ihr in der Organisation als Gestalter\*innen ansetzen?**

- Regelmäßige Erfahrung austauschen
- Ansprechpartner
- Unterstützend im Umgang mit Behörden
- Freistellen für Sprachkurs
- Aufgaben klar kommunizieren
- Weniger Überstunden/ Arbeitsorganisation (Taxi nicht übernommen)
- Befähigen, Wissen gemeinsam erarbeiten, Begegnungen im Betrieb, Tandemprojekt
- Teilnahme an Bewerbungsgesprächen; sich für MmM stark machen
- Teilnahme im Personalrat (Vertreter von Jugendlichen & Auszubildende)
- Engagement ist ein Teil von mir -> es gehört natürlich dazu
- Ist Zuständig für interkulturelle Öffnung -> informieren von Institutionen in Stadt
- Thema einfache Sprache -> Ag entwickelt Leitfaden einfache Sprache
- Organ. unterstützen mit Programm, Sprachkurse, Tandems
- Mehr Vielfalt
- Unterschiede als Normal betrachten/ wahrnehmen
- Fokus auf Qualifikationen / offene Bewerbungen / Einstiegsqualifizierungen anbieten
- Öffnung für Menschen mit wenigen Sprachkenntnissen (Spracherwerb kommt mit der Zeit)

### **4. Welche Schritte kannst Du / Deine Organisation in den nächsten Monaten gehen, um das wahr zu machen?**

- Gespräche führen
- Bedarf erlassen
- Lösungen finden
- Schulungen in verschiedenen Programmen
- Teilnahme an Gütesiegelworkshops, Wege anderer Organisationen, internen Ablauf optimieren
- Einfach tun
- Fortbildung zu wertschätzendem Umgang im Team
- Gemeinsamer Jahresplan aller Teamteile
- Regelmäßiger Austausch zu den Arbeitsbereichen
- Voneinander lernen -> Teilen von Wissen
- Schulungen Rassismus/ Diskriminierung/ interkulturelle Öffnung
- 1. FK -> für alle geöffnet -> wenig Resonanz - jetzt ganzes Team schulen
- Hospitation/ Praktikum unverbindlich über eine Zeit
- Maßnahmen individuell anpassen
- Prüfungsverfahren (Rahmenbedingungen anpassen...)

- Es folgt ein Austausch in 4er Gruppen (je 2 Tandems), die vorbereitete Flipcharts ausfüllen

### **B Ergebnisse zu Leitfragen Austausch in Quartetten:**

#### **Welche Erfahrung haben wir in diesem Interview gemacht?**

- Arbeitgeber ist dem Ideal der interkulturellen Öffnung nahe
- Kennenlernen von Praxis – Perspektiven der Orga. kennenzulernen
- Entwicklung der eigenen Orga. durch Wissensaustausch
- Diversity Prinzip wird versucht umzusetzen

#### **Welche Erkenntnisse haben wir mit dem Interview gewinnen können, die wir vorher nicht hatten?**

- Perspektivoffene Kommunikation
- Personalabteilung sind nicht per se konservativ – im Gegenteil
- Kombination u. Betriebsnotwendigkeit & Offenheit zur Einstellung von MmM

#### **Welches Potenzial sehen wir in der Nutzung dieses Zugangs für unsere Organisationen?**

- Abbau der Sprachbarrieren durch Methode der Wertschätzenden Erkundung bei Kunden
- Kombiniertes lernen: Sprache & Praxis

#### **Welche ersten Ideen haben wir, wie dieser Zugang in unseren Organisationen Anwendung finden könnte?**

-

- Kurzinput Frau Prof. Weber – Wertschätzende Erkundung – Kollektive Strategien der Organisationsgestaltung
  - Alternative Strukturmodelle der Gestaltung von Veränderungsstrategien (Interviews durch Trainierte, Workshops, Großgruppenveranstaltungen)
  - Konkrete Möglichkeiten der Umsetzung
  - Worauf ist zu achten bei der Schneeballstrategie?
- Austausch in „Home-Strategy-Groups“, die vorbereitete Flipcharts ausfüllen:

### **Ergebnisse zum Austausch in „Home-Strategy-Groups“**

#### **Was könnte die Methode der „Wertschätzenden Erkundung“ für die interkulturelle Öffnung unserer Organisation beitragen?**

- Aufbau auf aktivierende Befragung
- Bewusstsein + Interesse wecken
- Image stärken

#### **Wie könnten wir diese Methode möglichst niedrigschwellig und einfach für unsere Organisation fruchtbar machen?**

- Kinderbetreuung / einfache Sprache
- Aktivierung durch offenes, faires, vertrauensvolles Miteinander

#### **Mit wem müssten wir uns abstimmen, um dies bei uns erfolgreich verankern zu können?**

- Fachdienstleitungen / Personalrat / Interne Frauenbeauftragte
- IT Digitalisierung / Statistikabteilung
- Geschäftsführung

**Wie könnten wir weitere Menschen gewinnen, z.B. mit dieser Methode für die Interkulturelle Öffnung unserer Organisation zu arbeiten?**

- Gemeinsames Mitteilungsblatt, Veranstaltungen, Personalversammlung / direkte Ansprache
- Mund zu Mund Propaganda, Gewinnspiele (Terra TechKalender), Interkulturelle Mittagspause
- Gespräche/ Story wecken oder Interne und Neugier

**Was erhoffen wir uns davon, was könnten wir dadurch erreichen?**

- Höhere Beteiligung der Befragten
- Höhere Identifizierung mit Orga.

**Abschluss, Dank und nächste Termine, Dr. Andrea Wagner**

- Nächste Termine:
  - Vierte Preisverleihung und Auszeichnung der Bewerber\*innen: Mi., den 18.10.2023, 18:00 Uhr Get Together, Offizieller Start 19:00, bis 21:00 Uhr  
Alle Gütesiegeltragenden Organisationen sind eingeladen
  - Jährliche Ausschreibung des Gütesiegels, 01.03.2024 bis 31.05.2024



Teilnehmende am Gütesiegel-Workshop, 14.11.2023

## Kurze Auswertung des IX. Workshops „Mit Menschen mit Migrationsgeschichte (MmM) Interkulturelle Vielfalt in unseren Organisationen fördern“

### 1. Was habe ich mir erhofft von dieser Veranstaltung?

- Austauschmöglichkeit von Geflüchteten mit Unternehmen/Organisationen und anderen Teilnehmern
- Netzwerk
- Input
- verschiedene Techniken und Methoden wie interkulturelle Vielfalt in Organisationen fördern
- mehr Berichte/Erfahrungen von Menschen mit Migrationsgeschichte
- neue Ideen (praktisch anwendbares Wissen)

### 2. Was hat mich heute besonders interessiert?

- der Ansatz, die Herangehensweise anderer Organisationen
- Austausch
- Methode der Wertschätzung erkunden
- Erfahrungen sammeln
- Was steckt hinter der Methode?
- Was machen Andere bereits?
- Wertschätzendes Interview

### 3. Was nehme ich mit aus unseren Thementischen?

- Ideen, Anregungen
- andere Sichtweise
- Reflexion
- Perspektivwechsel
- neue Ansätze und Aspekte
- ein guter Input in Bezug auf Mitarbeitergewinnung
- Unterschied Bildung-Wirtschaft
- Impulse für die eigene Organisation
- es wird schon vieles gemacht, vieles aber auch nicht bewusst
- viele neue Eindrücke aus anderen Branchen und Unternehmen (Best-Practice Beispiele)

### 4. Wo werden wir in unserer Organisation weiter ansetzen, um die Trainingsansätze Inter- und Transkulturelle Kommunikation (ITK) erfolgreich zu nutzen?

- Mitarbeiter Information
- Austausch mit den Führungskräften und dem Personalrat
- haben bezüglich der Preisverleihung in verschiedenen Medien Infos über das Gütesiegel gestreut
- kann man so nicht sagen, müssen wir darüber nachdenken mit frischem Kopf
- stärkere Beteiligung von Mitarbeitenden
- an weitere Netzwerkpartner anzuknüpfen

### 5. Welche Vereinbarungen treffen wir mit anderen Gütesiegel-Organisationen?

- dazu war heute leider keine/ kaum Gelegenheit (beim nächsten Mal mehr Fokus auf Netzwerkarbeit)
- Kooperationsgespräche sollen stattfinden

6. Was wünsche ich mir für die nächste Gütesiegel-Veranstaltung?

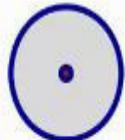
- mehr offenen Austausch- Open Space
- weiterhin die Einbindung von Migrationen und geflüchteten Menschen
- Mehr Interaktion mit den Organisationen/Teilnehmenden
- mehr Möglichkeit zur Vernetzung mit den anderen Organisationen
- mehr Erfahrungswerte von Menschen mit Migrationshintergründen
- wieder interessante Themen
- mehr offenen Erfahrungsaustausch
- mehr migrantische Perspektiven -

7. Und darüber hinaus möchte ich gerne folgendes noch sagen...

- Super! Danke an Frau Dr. Weber
- Danke für die Gestaltung des Tages
- Es war wieder eine super Veranstaltung! Danke
- es war sehr theoretisch und sprachlich anspruchsvoll, bitte einfache Sprache verwenden
- Vielen Dank für die sehr angenehme Moderation
- Danke an Frau Weber und alle, die sich für die Veranstaltung einsetzen

**HERZLICHEN DANK für Ihre MITWIRKUNG!**

Aufmerksamkeit



In mir

**Herunterladen/Bewusstmachen:** Freundlich reden

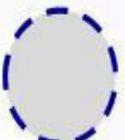
**Sagen was gewünscht wird**  
Höflichkeitsfloskeln, leere Phrasen  
*Autistisches System (Sage was du denkst, was gesagt werden muss)*



Im System

**Debatte:** Klartext reden

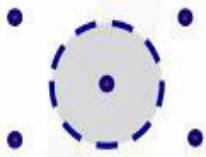
**Sagen was man denkt!**  
Unterschiedliche Gesichtspunkte: Zu seinen Ansichten stehen  
*Adaptives System (Sage was du denkst)*



In Dir

**Dialog:** Reflektieren & Nachfragen

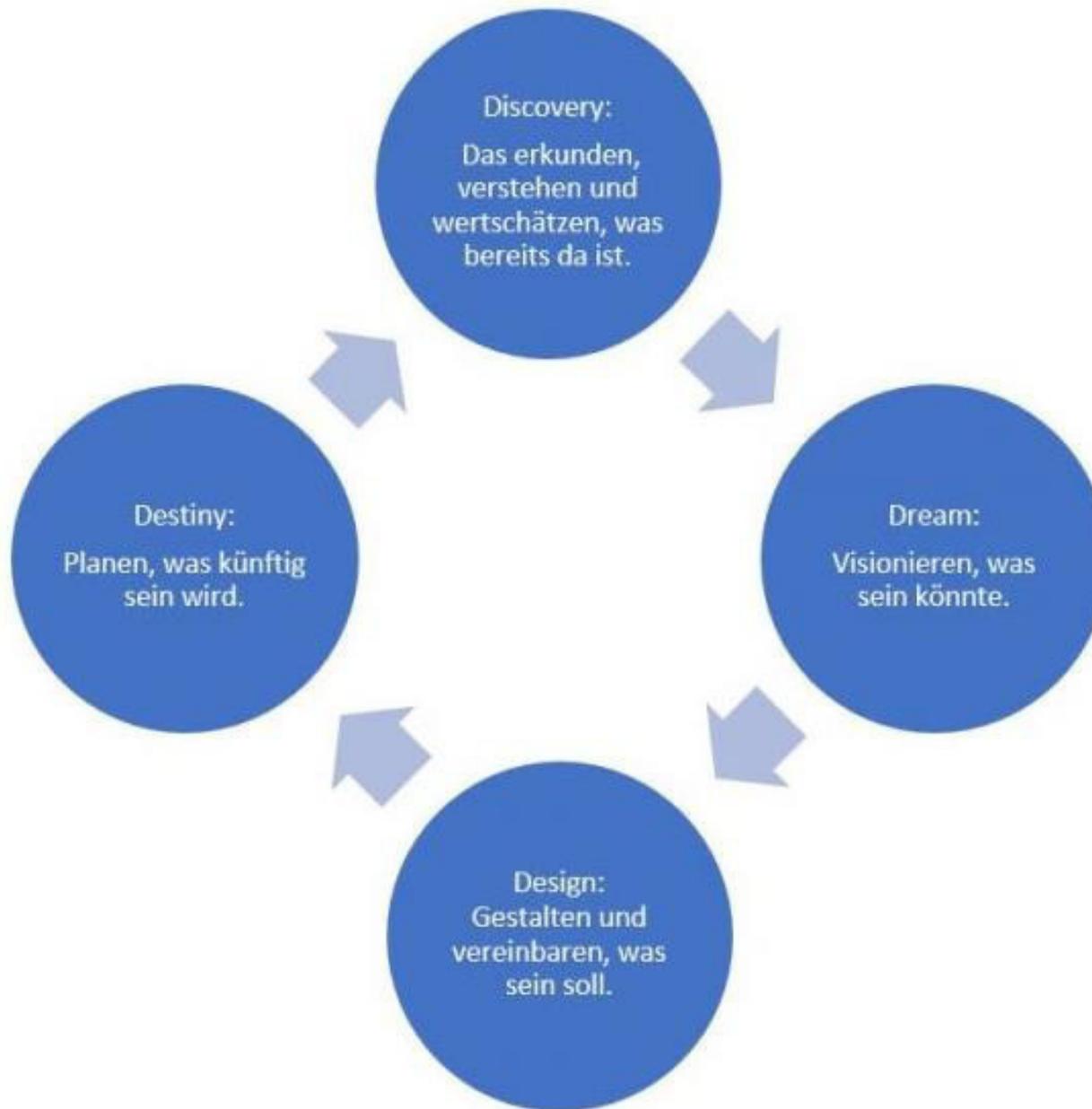
**Von sich als Teil des Ganzen sprechen**  
Hinterfragen der Ansichten  
*Selbst-Reflektions-System (Reflektiere dich selbst)*



Im Jetzt

**Presencing:** Fruchtbarer Fluss

**Rede von dem was sich verändert**  
Stille, gemeinsame Kreativität, Flow  
*Generatives System (Veränderte Identität: Authentisches Ich)*



## Wertschätzende Erkundung („Appreciative Inquiry“ nach David Cooperrider)

Prof. Dr. Weber; Institut für Erziehungswissenschaft, Philipps Uni Marburg

### Momente des Gelingens ... und Wie sich unsere Organisation noch weiter interkulturell öffnen kann ...

*Der Alltag ist für Dich sicher immer wieder auch überraschend – im Alltag fehlt oft die Zeit, um danach zu fragen, wie Deine Organisation sich weiter interkulturell öffnen kann. Heute wollen wir einmal danach fragen, wie unsere Organisation sich weiter öffnen kann für Menschen, die geflüchtet sind, die Migrationsgeschichte mitbringen oder die internationale Fachkräfte sind ...*

*Die Suche nach solchen Erfolgsmomenten im Alltag weist uns den Weg, wo das „Glas bereits halb voll ist“ – und wovon wir uns mehr wünschen ... – die einzelnen Momente des Gelingens zeigen uns den Weg, wie das „Glas ganz voll“ wird --- was genau war das für ein Moment gelingender interkultureller Öffnung?*

*Bitte überlege einen Moment:*

#### **1. Erfahrungsmomente genauer untersuchen („Discovery“)**

Erinnere eine Situation, in der Du beste Erfahrungen gemacht hast – als Mensch mit Migrationsgeschichte hast Du es vielleicht selbst schon einmal erfahren, zum Beispiel Momente, in denen

- Dir wirklich zugehört wurde,
- Du wirklich unterstützt wurdest,
- Deine Fähigkeiten wirklich gesehen wurden,
- Du wirklich erfolgreich werden konntest ...
  - was war ein solcher, besonders bedeutsamer Moment für Dich?

Vielleicht hast Du auch selbst erlebt,

- dass Auswahlprozesse wirklich fair waren,
- dass Menschen mit Migrationsgeschichte Weiterbildung und Förderung erhalten haben,
- dass die Zusammenarbeit besonders fair und gut gelungen ist,
- dass Menschen mit Migrationsgeschichte in Führungspositionen gekommen sind
- oder im Betriebs-/ oder Personalrat die Interessen der Belegschaft vertreten können ..
- ihre Fähigkeiten volle Anerkennung finden in Deiner Organisation.

Vielleicht haben Führungskräfte oder Kolleg\*innen besonders unterstützt, oder auch Freiwillige haben dazu beigetragen, dass internationale Fachkräfte, geflüchtete Menschen oder Menschen mit Migrationsgeschichte in dieser Organisation erfolgreich werden können?

Was war für Dich ein solcher für Dich oder Andere ein besonders wichtiger Moment?

**Erzähle diese Situation**, an die Du Dich erinnerst Deiner Gesprächspartner:in.

- Was ist genau geschehen?
- Wer war dabei?
- Welche Rahmenbedingungen machten es möglich, dass es eine gelungene Praxis war?

Wenn wir uns an solche Geschichten **erinnern und uns diese erzählen**, können wir genauer **herausfinden, unter welchen Bedingungen es gut gelingt**, die Praxis der interkulturellen Öffnung zu leben.

- Was hat den Erfolg ausgemacht?
- Was hast Du selbst dazu beigetragen?
- Was haben andere dabei geholfen? Erzähle das bitte auch.

## **2. Die gelingende Zukunft unserer Organisation träumen („Dream)**

Stelle Dir vor, es ist über Nacht ein **Wunder** geschehen. Du wachst morgens auf und bist in Deiner Organisation. Diese ist zu einer Organisation geworden, in der Menschen mit Migrations- oder Fluchtgeschichte z.B. völlig gleichberechtigt, fair, erfolgreich und in verantwortlichen Positionen sind – z.B. Frauen genauso wie Männer oder junge Menschen genauso wie Ältere ...

Was wäre Dein Traum, wie interkulturelle Öffnung aussieht?

- Du machst hier viele gute Erfahrungen – welche sind das?
- Für was stehst Du ein? Was vertrittst Du?
- Welche Werte sind Dir wichtig in dem, was Du tust?
- Welche Möglichkeiten entstehen hier für Menschen mit Migrationsgeschichte?
- Wie sieht die gelingende Arbeitssituation für Dich aus?
- Wie hat sich Deine Organisation verändert?

## **3. Möglichkeiten der Gestaltung („Design“)**

- Wo kannst Du - und wo kann die Organisation als Gestalter:in ansetzen?
- Wie kann die interkulturelle Öffnung Deiner Organisation verbessert und gestärkt werden?

## **4. Konkrete Schritte („Delivery“)**

- Welche Schritte kannst Du in den nächsten Monaten gehen, um die Interkulturelle Öffnung Deiner Organisation weiter zu unterstützen?
- Wer kann dabei konkret helfen und eingebunden werden?

### **Wie gehen wir vor?**

*Bitte erzählt Eure Erfahrungsgeschichten nacheinander. Jede Person hat für ihre Geschichte **15-20 Minuten Zeit**. Während die eine Person erzählt, fragt die Interviewer:in nach, erzählt aber nicht selbst ihre Geschichte gleichzeitig. **Als Interviewer:in***

- *fragst nach*
- *lässt der interviewten Person Zeit*
- *notierst wichtige Stichworte, Bilder und Erzählungen auf dem Memobogen.*

*Gerade auch die Notizen aus den Interviews können uns auch für den weiteren Prozess helfen, zu erfahren, was noch besser gelingen kann... - so sollten wir auch vorgehen, wenn wir diesen Leitfaden in unserer Organisation nutzen wollen.*

# Möglichkeiten des Einsatzes der Wertschätzenden Erkundung & Strategien organisationalen Wandels

Prof. Dr. Susanne Maria Weber, Philipps Universität Marburg, FB 21

- Auf welchen Ebenen kann ich die Methode der Wertschätzenden Erkundung einsetzen?
  - Für die Entwicklung meiner Aufmerksamkeit - mich selbst & meinen Alltag
  - Für die Beratung von Kolleg\*innen
  - Für die Reflexion und Weiterentwicklung meiner Arbeitsgruppe oder meines Teams
  
  - Für die Veränderung unserer Abteilung
  - Und übergreifenden Organisationskultur
  
- Welche alternativen Anwendungsformen gibt es, die Methode der Wertschätzenden Erkundung einzusetzen?
  - In Reinform als „Wertschätzendes Interview“ (– hier muss der Themen- und Fragefokus immer angepasst werden)
  - Eingebunden als Element in andere Veranstaltungsformate wie z.B. Workshops
  - Vorgelagert zu anderen Veranstaltungsformaten wie z.B. Großgruppenformaten (Open Space, Zukunftskonferenz, RTSC, Innovationslabore etc.)
  - Kombiniert während Workshops und Großgruppenveranstaltungen – „ausschwärmen“ während
  - Schneeballartig – jede interviewte Person interviewt drei weitere Personen
  
- Wer kann die Methode der Wertschätzenden Erkundung einsetzen?
  - Interessierte Mitarbeiter\*innen – möglichst nach einer kleinen Vorab-Schulung
  - beauftragte Menschen, die in der Organisation Personal- & Organisationsentwicklung durchführen
  - entsprechende Funktionen in der Organisation wie Personalabteilung / Personalentwicklungsabteilung; Betriebs-/Personalrat
  - Ehrenamtliche, Familienangehörige, Kinder ...
  - In jedem Falle Menschen mit Migrationsgeschichte
  
- Von wo aus kann ein solcher Prozess initiiert werden?
  - TOP DOWN – nach Entscheidung von der Führung
  - BOTTOM UP – als Initiative von unten
  - MIDDLE BOTH WAYS – mittlere Führungskräfteebene startet einen solchen Prozess

- Novaco, R.W. (1979). The cognitive regulation of anger and stress. In P.C. Kendall & S.P.Hollon (Eds.), *Cognitive behavioural interventions*. New York: Academic Press, pp.241-285.
- Rastetter, D. (2001). Emotionsarbeit. Betriebliche Strategien und individuelles Erleben. In G. Schreyögg & J.Sydow (Hrsg), *Managementforschung 11, Emotionen und Management*. Wiesbaden: Gabler, 111-134.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.10, New York: Academic Press, pp.173-200.
- Rubin, T.I. (1989). *Mach Deinem Ärger Luft*. München: Moderne Verlagsgesellschaft.
- Schachter, S. & Singer, J.E. (1962). Cognitive, social, and psychological determinants of emotional states. *Psychological Review* 69, 379-399.
- Scheich, G. (2001). *Positives Denken macht krank. Vom Schwindel mit gefährlichen Erfolgsversprechen*. Frankfurt: Eichborn.
- Scheich, G. (2002): *Ärgern ist gesund! Immer nur positiv denken macht krank*. München: Mosaik.
- Schlippe, A., v. & Schweitzer (1998). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (5. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Siebert, M. (1979). Über Möglichkeiten kognitiver Ärgerkontrolle. In R. van Quekelberghe (Hrsg.), *Modelle kognitiver Therapien*. München u.a.: Urban & Schwarzenberg, S. 205-234.
- Schulz von Thun, F. (2001): *Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt
- Schwenkmezger, P., Steffgen, G. & D. Dusi (1999). *Umgang mit Ärger. Ärger und Konfliktbewältigungstraining auf kognitivverhaltenstherapeutischer Grundlage*. Göttingen u.a.: Hogrefe.
- Tavris, C. (1995). *Wut – Das missverstandene Gefühl*. Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Verres, R. & Sobez, I. (1980). *Ärger, Aggression und soziale Kompetenz*. Stuttgart: KlettCotta.
- Weber, H. (1994). *Ärger. Psychologie einer alltäglichen Emotion*. Weinheim u.a.: Juventa.
- Yalom, I.D. (1996). *Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie*. Ein Lehrbuch. München: Pfeiffer.

Walter Bruck / Susanne Weber

## Appreciative Inquiry Summit - Zukunftsgipfel als Evolutionsschritt in der Arbeit mit großen Gruppen<sup>1</sup>

“Die wahre Entdeckung besteht nicht im Finden von neuen Ufern, sondern im Sehen mit anderen Augen.”

Marcel Proust

Der Zukunftsgipfel – Appreciative Inquiry Summit – ist der Name für einen 4-Phasen-Großgruppenprozeß, bei dem 50 bis über 2000 Menschen für 2-4 Tage zusammenkommen. Diese wollen sich zum Beispiel “Fit für den Markt” machen. Stellen Sie sich 2000 Menschen, von innerhalb und außerhalb des Unternehmens, in einem großen Raum an runden Tischen sitzend vor. In dem nun beginnenden Zukunftsgipfel tauschen die Menschen in den ersten zwei Stunden ihre bewegendsten Geschichten herausragender Leistungen aus. In Zweiergruppen stellen sie sich gegenseitig inspirierende Fragen, zum Beispiel: Erzählen Sie mir von einer Zeit, die für Sie etwas ganz Besonderes war, eine Zeit, in der Sie sich voll einbringen und Sinnvolles bewirken konnten. Was ist passiert? Warum war das wichtig für Sie? Wodurch wurde dies wirklich möglich? Was können wir daraus lernen? Sorgfältig vorbereitete Fragen beschäftigen sich mit der Erforschung des “Besten, was ist und was wir sind”.

In diesen “wertschätzenden” Interviews – dem Herzstück von Appreciative Inquiry – kommen zahllose bewegende Geschichten ans Tageslicht: Geschichten, die zeigen, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter enorm viele Stärken

<sup>1</sup> Zuerst erschienen in: Bruck, W. & Weber, S.: Appreciative Inquiry Summit – der nächste Schritt in der Evolution der Großgruppenarbeit. In: Königswieser, Roswitha; Keil, Marion (Hrsg.): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen. Klett-Cotta. Stuttgart. 2000, S. 164-178.

besitzen und heute punktuell bereits exzellente Leistungen vollbringen. Es entsteht eine fundamentale Veränderung der Wahrnehmung zum Positiven. Lebensenergie wird – für alle spürbar – bereits in den ersten Stunden der Konferenz frei. Auch wenn heute lange nicht alles perfekt ist, so ist doch genügend Positives vorhanden, das in eine blühende Zukunft führen kann.

Aus dem Positiven entwickeln die Teilnehmer ihre mögliche Zukunft: Wonach ruft die Welt? Ihre sehnlichsten Träume sind dabei “geerdet” in ihren persönlichen Erfahrungen, die zeigen, dass ihr Ideale eine “echte Möglichkeit” sind, und sie greifbar werden lassen. Um ihren Kollegen ihre Träume zu vermitteln, setzen sie zum Beispiel Bilder oder Collagen ein. Jetzt können sie es kaum erwarten, ihre Vision in ihrem Alltag Gestalt werden zu lassen und mit Leben zu erfüllen. Woran erkennen wir, unsere Kunden und unsere Wettbewerber, dass unsere Vision Wirklichkeit geworden ist? Sie entwerfen unterstützende Prozesse, Strukturen und Systeme. Mit Hilfe von Zukunftsaussagen und Sketchen erzeugen sie eine “anfassbare” Vision. Die Spannung ist auf einem Höhepunkt. Viele wollen sofort mit der Umsetzung starten. Jetzt lernen sie ihre Geschichten neu zu “schreiben”. In einem Open Space übernehmen sie Initiative und Verantwortung, Projektgruppen bilden sich. Sie arbeiten an Fragen wie: Wie bauen wir unsere Erfolge weiter aus? Wie wollen wir unsere Erfolge kommunizieren und feiern? Welche nächsten Schritte wollen wir unternehmen?

Der Zukunftsgipfel kombiniert auf einzigartige Weise die besten Elemente der Großgruppeninterventionen Open Space, Zukunftskonferenz und RTSC (Real Time Strategic Change). Diese sind in einen innovativen 4-Phasen-Zyklus eingebettet, der die Energie nährt und hochhält. Die Einsatzmöglichkeiten des Zukunftsgipfels sind vielseitig: zum Beispiel für Strategische Planung, Kulturwandel, Post-Merger-Integration, Ausbau des Kundenservice, Stadtentwicklung und vieles andere mehr. Kurzum, überall dort, wo Sie eine positive Revolution auslösen möchten.

## 1 Energie für den Wandel mobilisieren

Die westlichen Kulturen neigen dazu, ihre Aufmerksamkeit auf “Probleme” statt auf “Lösungen” zu richten. Dementsprechend suchen wir auch in vielen Unternehmen und Organisationen ständig nach den “Steinen” auf unserem Weg und beschäftigen uns mit eventuellen Hindernissen. Dadurch wird unser Umgang miteinander geprägt. Sie kennen die Situation: Sie haben wirklich Ihr Bestes gegeben, viele Hindernisse überwunden, und Ihnen ist ein Fehler passiert. Ihr Chef

erklärt Ihnen, dass Sie sich ja sehr bemüht haben, aber... – und analysiert Ihr Fehlverhalten bis ins kleinste. Sie fühlen sich schlecht und Ihr Chef ebenso. Das drückt auf die Stimmung und die Motivation. Es wird für Sie immer schwieriger, Höchstleistungen zu vollbringen. Das Glas wird eher als “halb leer” denn als “halbvoll” gesehen.

Wir glauben heute fest an das Paradigma “Wir müssen aus unseren Fehlern lernen”. Das sitzt uns so tief in den Knochen, dass wir ständig nach Fehlern suchen und diese uns selbst und anderen immer wieder vorhalten. Denn wir wollen ihnen ja nur helfen, besser zu werden. Aber ist diese Strategie sinnvoll? In einer Zeit, in der die Märkte gesättigt sind, in der sich Produktzyklen von Jahren auf Wochen verkürzen. In der die Komplexität der Aufgabenstellungen um Zehnerpotenzen gestiegen ist und die Vernetzung derart stark zugenommen hat, dass bildhaft gesprochen, “der Flügelschlag einer Fliege in New York einen Wirbelsturm in Frankfurt auslösen kann”. Wir sind exzellente Problemlöser geworden, und trotzdem wachsen unsere Probleme exponentiell an. Sollte uns das nicht zu denken geben? Aus Fehlern zu lernen kann notwendig sein, aber es ist oftmals demotivierend und in der heutigen Zeit einfach zu langsam.

Aber es geht auch anders. In einem Experiment wurden drei Sportteams unterschiedlich trainiert. Dem ersten Team wurden ausschließlich seine Fehler aufgezeigt, dem zweiten Team wurde neben seinen Fehlern auch seine Stärken zurückgespiegelt. Dem dritten Team wurden nur seine erfolgreichen Verhaltensweisen rückgemeldet. Wie, glauben Sie, war die Entwicklung der gesamten Teamleistung? Das erste Team erzielte kaum Fortschritte, das zweite Team entwickelte sich bereits viel schneller. Am rasantesten war der Aufschwung im dritten Team, das aus seinen Erfolgen lernte.

Möglicherweise denken Sie: “Das ist ja alles schön und gut, aber bei uns funktioniert das nicht.” Vielleicht doch? Wir alle haben gute und schlechte Erlebnisse. Allein der Gedanke an eine schlechte Erfahrung hat einen unangenehmen Beigeschmack. Wir fühlen uns niedergedrückt, und es fällt uns schwer, neue Wege zu gehen. Wie wäre es denn, wenn wir einen anderen Versuch wagen? Wir wissen, dass längst nicht alles perfekt ist. Wir vollbringen jedoch bereits etwas wirklich Positives, auf dem wir, wie gesagt, eine blühende Zukunft aufbauen können. “Theorie ist Silber, Praxis ist Gold”. Deshalb laden wir Sie jetzt auf Ihre persönliche Entdeckungsreise ein. Erleben Sie selbst das “wertschätzende” Interview, das Herzstück von Appreciative Inquiry. Ziel dieses Interviews ist es, die Energien freizulegen, welche Ihren Erfolg unterstützen. Nehmen Sie sich zweimal 30 bis 45 Minuten Zeit und interviewen Sie am besten jetzt gleich einen Interviewpartner Ihrer Wahl aus Ihrem privaten oder beruflichen Umfeld. Führen Sie gegenseitig ein wertschätzendes Interview.

Hierzu noch ein paar Tipps:

### **Tipps für den Interviewer**

- *Seien Sie ein aufmerksamer und einfühlsamer Zuhörer.* Lassen Sie Ihren Partner seine Geschichte erzählen. Bitte erzählen Sie ihm nicht zugleich Ihre Geschichte, und äußern Sie auch nicht Ihre Meinung zu seinen Erfahrungen. Sie haben später in Ihrem Interview die Gelegenheit, Ihre Geschichten zu erzählen.
- *Seien Sie wirklich neugierig auf die Erfahrungen des anderen, auf seine Gedanken und Gefühle.*
- *Machen Sie sich genaue Notizen, und achten Sie auf inspirierende Geschichten und bildhafte Zitate – wie z.B. "...dadurch habe ich Lust bekommen noch mehr harte Nüsse zu knacken" oder "Ich konnte meinen Kollegen blind vertrauen".*

### **Fragen, die Sie zusätzlich stellen können:**

- Erzählen Sie mir bitte mehr darüber!
- Warum empfinden Sie das so?
- Warum war das wichtig für Sie?
- Was war Ihr Beitrag in dieser Sache? Was war der Beitrag anderer?
- Was glauben Sie hat es wirklich ermöglicht?
- Wie hat es Sie selbst verändert?
- Wie bewerten Sie dies auf einer Skala von 1-10 (1 = schlecht, 10 = herausragend)?
- Manche Menschen brauchen länger, um über Ihre Antwort nachzudenken – lassen Sie ihnen Zeit.
- Möchte oder kann Ihr Gesprächspartner auf eine der Fragen nicht antworten, dann ist das in Ordnung.

### **Interviewleitfaden für herausragende Zusammenarbeit**

- *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. Er möchte Ihre Erlebnisse und Ihre Erfahrungen verstehen und wird sich genaue Notizen machen. Anschließend wechseln Sie Ihre Rollen.*

### **1. Wertschätzung Ihrer Arbeit und Ihrer Person**

- *Wenn Sie über das, worauf Sie stolz sind, nachdenken...*
- Was schätzen Sie an Ihrer Arbeit?
- Ohne zu bescheiden zu sein: was schätzen Sie am meisten an sich selbst als Mensch?

### **2. Ihre herausragend positive Erfahrung (Schwerpunkt Ihres Interviews)**

- *Bitte reflektieren Sie einen Moment über spezielle Situationen in Ihrer Vergangenheit, in denen Sie mit anderen zusammengearbeitet haben. Offensichtlich haben Sie Höhen und Tiefen erlebt. Für den Moment möchte ich, dass Sie sich an eine herausragend positive Erfahrung erfolgreicher Zusammenarbeit erinnern. Erzählen Sie mir von diesem Erlebnis. Eine Zeit, auf die Sie stolz sind, in der Sie sich höchst lebendig fühlten und sich als Mensch vollständig eingebracht haben.*
- Was machte diese herausragende Erfahrung so denkwürdig?
- Was ist passiert? Warum war das wichtig für Sie?
- Was war besonders an dem Verhältnis zwischen Ihnen und Ihrem "Partner"?
- Haben Sie Einsichten über die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihrem "Partner" gewonnen?
- Gibt es andere Beispiele, an die Sie diese Erfahrung erinnert?

### **3. Sogar noch erfolgreichere Zusammenarbeit**

- *Schließen Sie für einen kurzen Moment die Augen, und stellen sich vor, in Ihrer Zusammenarbeit mit anderen geschieht heute mit Hilfe der Heizelmännchen über Nacht ein Wunder. Wenn Sie morgen früh erwachen, hat sich für Sie alles harmonisch zusammengefügt, für eine sogar noch erfolgreichere Zusammenarbeit für Sie und Ihre "Partner". Halten Sie sich die Situation klar vor Augen.*
- Was sind die ersten drei Dinge, die Ihnen auffallen?
- Wie gehen Sie miteinander um? Was tun Sie und Ihre "Partner"? Was sagen Ihre Kunden und Ihre Kollegen über diese Zusammenarbeit?

### **4. Ihre möglichen nächsten Schritte**

- *Inspiziert durch dieses Interview...*
- Welche drei Dinge könnten Sie in der Zusammenarbeit mit Ihren "Partnern" in den nächsten drei Monaten tun, um zu experimentieren.

Vielen Dank für dieses Gespräch.

Nach den beiden Interviews tauschen Sie sich bitte kurz darüber aus, wie Sie die Atmosphäre empfanden und was jetzt vielleicht anders ist als vor dem Interview. Erzählen Sie sich anschließend, welches für Sie die inspirierendsten Sätze und neuen Einsichten waren.

Was haben Sie erfahren? Typische Reaktionen in Workshops und Großgruppenveranstaltungen sind: *„Ich habe wirklich Neues entdeckt, Ich verspüre ein Gefühl der Freude, der Leichtigkeit, der großen Verbundenheit mit meinem Interviewpartner.“*

Bitte lesen Sie wirklich erst weiter, wenn Sie das “wertschätzende” Interview durchgeführt haben! Es ist in jedem Fall ein Gewinn für Sie und hilft Ihnen, das Folgende besser einzuordnen.

### ***Inspirierendes Fragen als Lebenseinstellung***

Bei *Appreciative Inquiry* geht es nicht so sehr darum, Probleme zu lösen, und es ist weit mehr als eine “Methode”. Es ist eine Lebenseinstellung, mit der wir unsere Realität wahrnehmen, unsere Situationen meistern und die Zukunft gestalten. Die inspirierenden Fragen in den “wertschätzenden Interviews” sind das Herzstück von *Appreciative Inquiry*. Sie haben es in Ihrem eigenen Interview bereits erlebt. Diese intensive Art der Begegnung schafft mit Hilfe der Fragen eine stärkere Verbindung zwischen den Menschen. Die systematischen, inspirierenden Fragen würdigen vorhandene Qualitäten, entdecken Neues, regen zum Lernen an. Bei der Frage nach dem “Besten, was ist” hören Menschen einander zu. In diesen Momenten lebt die Organisation, und eine mögliche Zukunft wird sichtbar. Für das wichtige Thema der Organisation und ihrer besonderen Situation werden gezielt Fragen entwickelt. Gute Fragen zu finden ist eine Kunst und erfordert viel Zeit und Geschick. Denn je inspirierender und öffnender die Fragen, desto nachhaltiger der Wandel.

## **2 Appreciative Inquiry als Prozess: Verstehen, Visionieren, Gestalten und Verwirklichen**

*Appreciative Inquiry* – Lernen aus den Erfolgen – wurde Ende der 80er Jahre von David Cooperrider und Suresh Srivastva an der *Case Western University* (Ohio) entwickelt. Seit Anfang der 90er Jahre wird es weltweit in Unternehmen

und Organisationen eingesetzt. Die große amerikanische Telefongesellschaft GTE – mit 67000 Beschäftigten – führte damit einen Veränderungsprozeß durch. Hierfür erhielt sie im Jahre 1997 den ASTD-Preis der *American Society for Training and Development* für das beste Organisationsentwicklungsprogramm in den USA. Im deutschsprachigen Kulturkreis sprechen wir je nach dem Einsatzgebiet von *Appreciative Inquiry* zum Beispiel von Wertschätzender Unternehmensentwicklung, Wertschätzender Stadtentwicklung oder Wertschätzender Führung.

*Appreciative Inquiry* ist ein offener Prozess konsequenter Lösungsorientierung. In diesen können Sie viele Ihrer bewährten Methoden wie zum Beispiel Strategieentwicklung, Kundenbefragung, Business Process Reengineering, Aufstellungen usw. integrieren. Beginnen wir etwa mit einem Thema *Mehr Freude bei der Arbeit*, dann arbeiten wir auf einmal an unserer Kundenorientierung. Starten wir mit dem Thema *Strategische Neuausrichtung*, dann sprechen wir sicher über unsere damit verbundenen Werte. Bei *Appreciative Inquiry* handelt sich um einen integrativen Ansatz, das heißt die “weichen” und “harten” Faktoren sind eng verknüpft und werden gleichzeitig behandelt. Anders ausgedrückt, geht es um die Verbindung von persönlicher Lebensqualität und gemeinschaftlichem Erfolg. *Appreciative Inquiry* ist die gemeinsame Suche nach dem Besten in den Menschen, ihren Organisationen und der Welt. Es ist eine der stärksten Kräfte für den Wandel in unserer heutigen Zeit.

Stellen Sie sich jetzt einen Raum mit 100, 500, 2000 oder mehr Menschen vor, in dem solche Interviews gleichzeitig stattfinden. Die ersten zwei Stunden erzählen sich die Menschen ihre bewegendsten und erfolgreichsten Geschichten. Jeder kann den Puls des Lebens fühlen. Das ist ein kraftvoller Start in einen Wandlungsprozess. Alle Phasen des Prozesses werden durch die inspirierenden Fragen abgedeckt. In den Fragen werden erste Ideen für alle Phasen gesammelt, und die “Macher” wie die “Visionäre” werden von Anfang an voll gefordert. Aus Betroffenen werden aktiv Beteiligte.

Wie gelingt das Verstärken der positiven Energien in einer Organisation? Ein typischer Veränderungsprozess durchläuft vier Phasen und ist sowohl in kleinen als auch in großen Gruppen durchführbar. Wir stellen Ihnen erst kurz die Phasen und anschließend einen typischen Prozess für Großgruppen vor, den *Zukunftsgipfel* (*Appreciative Inquiry Summit*). Dabei starten wir immer mit einem konkreten Thema – wie zum Beispiel *Fit für den Markt*. Das richtige Thema zu finden erfordert sehr viel Sorgfalt und ist ganz entscheidend, da es die Richtung unserer Zukunft bestimmt:

## Der Appreciative Inquiry erzeugt eine positive Energie für den Wandel

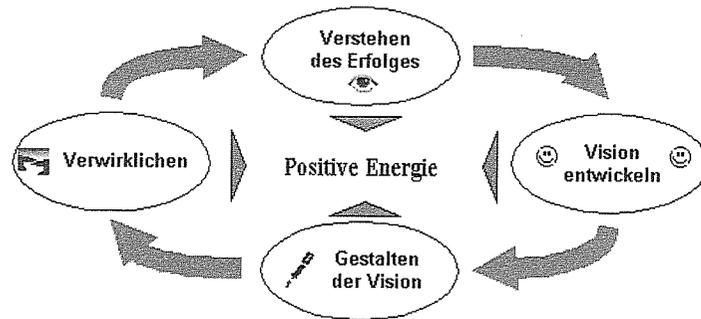


Abbildung 1: Der Appreciative Inquiry erzeugt eine positive Energie für den Wandel

In der Phase des *Verstehens* (Discovery) gehen wir wertschätzend mit der aktuellen Situation um und decken die Lebensenergien in Menschen und Organisation auf. Zusätzlich lernen wir aus unseren Erfolgen. In der zweiten Phase des *Visionierens* (Dream) entwickeln wir eine mögliche Zukunft, welche wir in der dritten Phase *gestalten* (Design) und konkretisieren. In der letzten Phase des *Verwirklichens* (Delivery) halten wir unsere Motivation aufrecht für die Umsetzung unserer Vision. Alle Phasen greifen ineinander und sind nicht exakt voneinander zu trennen.

Dieser Prozess weist natürlich je nach Veränderungsprojekt eine große Variationsbreite auf. Er kann schnell und informell sein wie ein Gespräch oder ein komplexes Projekt, in dem alle Beteiligten systematisch involviert sind. Es gibt also keinen fest vorgegebenen Ablauf. Dieser wird jeweils an die Situation angepasst. Sehen wir uns jetzt *Appreciative Inquiry* für Großgruppen etwas genauer an.

### 3 Der Zukunftsgipfel entfesselt Menschen

Im folgenden laden wir Sie auf eine Reise durch einen typischen Prozess von *Appreciative Inquiry* für Großgruppen – den Zukunftsgipfel (*Appreciative Inquiry*

Summit) – ein. Stellen Sie sich vor, dass 2000 Menschen und mehr aus dem Unternehmen und seinem Umfeld für den Zukunftsgipfel für 2-4 Tage zusammenkommen. Alle sind dabei, der Vorstand, Mitarbeiter aus dem Vertrieb, der Produktion, der Verwaltung, Lagerarbeiter, der Hausmeister und die Telefonistin. Aus dem Umfeld kommen Lieferanten und Partner, Kunden, Konkurrenten, Politiker sowie Familienangehörige. Sie alle können einen wichtigen Beitrag für die Zukunft des Unternehmens leisten. Ebenso wie bei anderen Großgruppenmethoden ist ein repräsentativer Querschnitt des gesamten Systems eingeladen. Es sollen so viele Menschen wie möglich kommen, um eine "kritische Masse" zu erreichen. Wenigstens drei Generationen sind vertreten, weil auf das intergenerationale Lernen ein besonders großer Wert gelegt wird. Damit der *Zukunftsgipfel* effektiv und erfolgreich ist, werden im Vorfeld möglichst viele Menschen mit dieser neuen Lebenseinstellung und damit, wie man "wertschätzende Interviews" führt, vertraut gemacht. Damit Sie den Prozess optimal nachvollziehen können, beschreiben wir einen Prozess über 4 Tage (1. Tag: Verstehen, 2. Tag: Visionieren, 3. Tag: Gestalten und 4. Tag: Verwirklichen).

#### *Am ersten Tag lernen wir aus unseren Erfolgen*

Der erste Tag startet mit der Darstellung des Themas *Fit für den Markt* sowie dem Zweck und Ziel dieses Gipfels. Bereits eine halbe Stunde nach Beginn führen alle Teilnehmer Interviews über herausragende Leistungen im Unternehmen.

Sie stellen sich Fragen wie zum Beispiel: Erzählen Sie mir von einer Zeit, die für Sie etwas ganz Besonderes war, eine Zeit, in der Sie sich voll einbringen und Sinnvolles bewirken konnten. Was ist passiert? Warum war das wichtig für Sie? Wodurch wurde dies wirklich möglich? Was können wir daraus lernen? Energie breitet sich im ganzen Raum aus, und das Engagement sowie die Neugier der Teilnehmer ist zu spüren. Die Interviews dauern jeweils eine Stunde. Anschließend tauschen sich die Teilnehmer in 8er-Gruppen kurz über die Atmosphäre der Interviews aus, und schon ist Mittag. Durch die bewegenden Erlebnisse können sie die Andersartigkeit der anderen besser annehmen, eine tiefere Verbindung entsteht. Häufig treten Reaktionen auf wie: Obwohl wir uns schon jahrelang kennen, haben wir viele Gemeinsamkeiten neu entdeckt. Es entstehen Empathie, Hoffnung, soziale Bindung zwischen den Menschen und eine kreative Haltung dem Leben gegenüber.

Nachdem sich alle in der Mittagspause gestärkt haben, hängen nun mehrere große Zeitlinien an den Wänden, die wir aus den Zukunftskonferenzen bereits kennen. Die Zeitlinien erstrecken sich vom Entstehen des Unternehmens über die Gegenwart bis einige Jahre in die Zukunft. Es gibt Zeitlinien für das Unter-

nehmen, die Kunden usw. Jeder Teilnehmer bringt seine “energetisierendsten” Zitate aus seinem Interview, wie zum Beispiel über exzellente Kundenorientierung, auf den Zeitlinien an. Anschließend wird die “Galerie der herausragenden Leistungen” eröffnet, und alle können sich einen ersten Überblick verschaffen. Teilnehmer in 8er- bis 10er-Gruppen tauschen ihre inspirierendsten Geschichten aus. Dabei werden – wie bei Zukunftskonferenzen und bei RTSC (Real Time Strategic Change) – die Rollen für Moderator, Zeitnehmer, Schreiber und Sprecher in den Gruppen festgelegt. Sie arbeiten gemeinsam die Schwerpunktthemen zum Beispiel in Form von Werten, Kernkompetenzen oder strategischen Wettbewerbsvorteilen heraus. Beispiele für solche Themen sind Kommunikation, Führung, Zuverlässigkeit, exzellente Ablauforganisation, aber auch Computersysteme. In Kurzpräsentationen werden die Themen später gemeinsam mit den herausragendsten Geschichten im Plenum vorgestellt. Am Ende des ersten Tages nehmen die Teilnehmer in ihrem “Rucksack” neue Erkenntnisse über ihren gemeinsamen Erfolg und eine tiefere Verbundenheit untereinander mit nach Hause. Sie wissen jetzt, welche Dinge es wert sind, geschätzt zu werden.

#### *Am zweiten Tag entwickeln wir eine Vision: “Wonach ruft die Welt?”*

Am zweiten Tag starten wir mit einer Benchmarking-Präsentation von anderen Unternehmen, die “fit für den Markt” sind. In Kleingruppen finden die Teilnehmer nun die größten vorhandenen strategischen Chancen, die sich aus den Interviews ergeben. Diese bewerten sie gemäß ihrem Marktwert, zum Beispiel mittels Wert in Euro, Einzigartigkeit und Attraktivität für die Kunden. Die Teilnehmer arbeiten fieberhaft an ihren Visionen. Anschließend stellen die Kleingruppen jeweils die “Top-Fünf” der strategischen Chancen in einer dreiminütigen Präsentation im Plenum vor. Diese “Top-Fünf” bleiben im ganzen Raum an den Wänden verteilt, um später von jedem einzelnen Teilnehmer mit Symbolen bewertet zu werden. Ein Herz für “Das würde mich wirklich erfreuen”, ein Euro für “Das könnte finanziell attraktiv sein” und ein “Werte-Aufkleber” für Kongruenz mit unseren Werten. Daraufhin werden in Vierergruppen die wertvollsten – und gemeinsam getragenen – strategischen Chancen herausgefiltert. In 12er-Gruppen wählen sie erneut die “Top-Fünf” aus und stellen diese als Bild dar. Aber auch inspirierende strategische Chancen, die nicht alle teilen, finden ihren Weg ins Plenum.

Die Bildergalerie an den Wänden zeigt nun die bevorzugten Träume des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Sie sind herausfordernd, unterbrechen Routinen und erzeugen einen Sog in die Zukunft. Und vielleicht am wichtigsten: Sie sind “geerdet” in den persönlichen Erfahrungen, die das Ideal als wirkliche Möglichkeit aufzeigen und greifbar werden lassen. Das Selbstvertrauen und die Hoff-

nung wachsen. Das Gemeinschaftsgefühl weitet sich aus, und gemeinsame Werte werden deutlich. Jetzt können es alle kaum erwarten, ihre Vision zu konkretisieren und zu beleben.

#### *Am dritten Tag gestalten wir unsere Zukunft*

Die Teilnehmer betrachten ihre bevorzugten Träume und strategischen Chancen vom Vortag. Dann finden sich Gruppen innerhalb eines *Open Space* zusammen, um herausfordernde Zukunftsaussagen (Possibility Statements) für die nächsten fünf Jahre und darüber hinaus zu entwickeln. Zum Beispiel: *Wir stehen in jedem unserer Märkte auf dem Treppchen und sind in unserem Kundenservice flink wie ein Eichhörnchen und umsichtig wie ein Adler*. Solche Zukunftsaussagen werden für Kernprozesse, Kundenservice, Infrastruktur, Wissensmanagement, Unternehmenskultur und für das gesamte Unternehmen entwickelt.

Jeder arbeitet dort mit, wo sein größtes Interesse liegt. Die Bereiche oder Themen für die Zukunftsaussagen können durch Modelle wie zum Beispiel EFQM (European Foundation for Quality Management) inspiriert sein. Wichtig dabei ist, dass die Modelle möglichst ganzheitlich das Unternehmen abbilden. Die Zukunftsaussagen sind besonders inspirierend, geben Energie und sind oft sehr bildhaft. Sie sind persönlich formuliert (“wir”) und, wie das obige Beispiel, in der Gegenwartsform ausgedrückt, so als wären sie bereits heute Realität. Nachdem die ersten Zukunftsaussagen im Plenum vorgestellt sind, verfeinern die Gruppen diese nochmals. Dann ist den Teilnehmern klar, wie sie und ihre Kunden erkennen würden (worin es sich zeigen würde), dass wir flink wie ein Eichhörnchen sind. Ihre Ergebnisse präsentiert die ganze Gruppe im Plenum, zum Beispiel in Form von Sketchen oder Interviews. Jetzt erlebt jeder, wie sich diese Vision “anfühlt” und konkret aussieht. Viele wollen sofort mit der Umsetzung starten.

#### *Am letzten Tag starten und unterstützen wir unseren Wandel*

Am Beginn des vierten Tages rufen sich die Teilnehmer nochmals ihre konkreten Visionen in Erinnerung. Dann suchen sie in einem Brainstorming in Kleingruppen nach Ideen, um ihre Zukunftsaussagen zu verwirklichen. Was sind die wichtigsten Schritte und Ziele innerhalb der nächsten 3-5 Jahre, um unsere Vision zum Leben zu erwecken? In einem *Open Space* übernehmen die Teilnehmer Initiative und Verantwortung, Projektgruppen bilden sich. Diese erstellen erste Maßnahmen- und Ressourcenpläne. Zudem arbeiten sie an Fragen wie zum Beispiel: *Wie können wir uns mehr positive, erfolgreiche Geschichten erzählen?*

Wie kommunizieren und feiern wir unsere Meilensteine? Wie bauen wir unsere Erfolge weiter aus? Wie können wir unseren Fortschritt messen? Welche Unterstützung benötigen wir und können wir anderen geben? Solche benötigten Ressourcen werden wie an einer Börse ausgetauscht. Anschließend wird in den Projektgruppen überlegt, wie sie die Ergebnisse und die Energie des Gipfels an all jene weitertragen können, die leider nicht dabei sein konnten.

Zum Abschluss des Tages finden sich die Menschen in Gruppen zusammen, um sich für ihren Einsatz der letzten Tage zu belohnen und ihre guten Ergebnisse zu feiern. Am Ende ist klar: Hier hat der Beginn einer neuen Ära stattgefunden.

Tag	Phase	Fokus	TeilnehmerInnen
1	<i>Verstehen</i> (Discovery)	Systemübergreifender Entdeckungsprozess für bisherige positive Erfahrungen anhand von Beispielen erfolgreichen Arbeitens.  "Was ist jetzt das Beste?"	Sie führen umfassende "wertschätzende" Interviews.  Sie sammeln herausragende Geschichten, Themen und Erfolgsfaktoren aus den Interviews.
2	<i>Visionieren</i> (Dream)	Visionsentwicklung einer idealen Organisation, die ihr volles Potential ausschöpft und die Welt positiv beeinflusst.  "Was könnte alles sein?"	Sie tauschen sich über die "Träume" aus den Interviews aus.  Sie entwickeln Visionen einer möglichen Zukunft.
3	<i>Gestalten</i> (Design)	Entwurf einer Organisation, in der die Lebensenergien in allen Unternehmensstrategien, Prozessen, Systemen, Entscheidungen und in der Zusammenarbeit fließen können.  "Was sollte das Ideal sein?"	Sie bestimmen die wichtigsten Ausprägungen und Elemente der Vision.  Sie fassen ihre Vision in Worte als Zukunftsaussagen.
4	<i>Verwirklichen</i> (Destiny)	Motivation aufrechterhalten und Maßnahmeninitiierung  "Wie geben wir die positive Energie und unser Lernen weiter, wie improvisieren wir?"	Implementierung der wertschätzenden Organisation.  Arbeitsgruppen finden sich und planen nächste Schritte.

Abbildung 2: Die 4 Phasen des Zukunftsgipfels im Überblick

### Beispielhafte Variationen im Prozess

Je nach Zeit, Thema, Situation und Anzahl der Teilnehmer gibt es viele Möglichkeiten, den Prozess zu variieren. Neben dem Gipfel kann der 4-Phasenprozess auch netzwerkartig im "Schneeballverfahren" organisiert werden. Wenn notwendig, können die Interviews zum Beispiel vor dem Gipfel im Unternehmen durchgeführt und ausgewertet werden.

Der Einsatz von elektronischen Medien kann viele neue Möglichkeiten eröffnen. Über das Intranet können sowohl die Ergebnisse gesammelt als auch dargestellt werden. Mit Videokonferenzen können wir verschiedene Gipfel zum Beispiel in Hamburg, Wien und Zürich und ihre Menschen miteinander verbinden, um Ergebnisse auszutauschen.

Als Ausdrucksmittel in den vier Phasen zur Darstellung der Ergebnisse können Verse und Lieder, Zeitungsartikel und Bilder ebenso wie Skulpturen und Fernsehspots dienen.

## 4 Appreciative Inquiry: Genial einfach und anspruchsvoll

### Unsere Wahrnehmung gestaltet unsere Realität

Die Welt ist nicht objektiv gegeben, sondern entsteht über unsere Wahrnehmung und im Austausch mit anderen. Wenn Sie zum Beispiel ganz stark gegen etwas kämpfen und sagen, "Ich will das nicht!" – warum passiert es dann trotzdem so oft? Es macht einen fundamentalen Unterschied, ob wir unsere Aufmerksamkeit "gegen etwas" oder "für etwas" ausrichten. Als typisches Beispiel können Projekte "gegen sexuelle Belästigung" gelten. Sie haben von vornherein einen am Problem, am Negativen ansetzenden Fokus. Wie wäre es stattdessen, Projekte zu "respektvoller und anerkennender Mann-Frau-Beziehung" durchzuführen und dabei von erfolgreichen Beispielen im Unternehmen zu lernen?

Womit wir uns beschäftigen ist schicksalsprägend. Unsere Geschichten, unsere Gedanken und unsere Sprache sind der Ursprung. Wichtig ist zu wissen: In je-

dem Unternehmen, jeder Organisation, in jeder Gruppe und jeder Gesellschaft gibt es immer etwas, das gut und erfolgreich ist. Etwas, in dem sich die Lebensenergie zeigt und auf dem wir aufbauen können.

### *Veränderung beginnt mit der ersten Frage*

Die Samen für den Wandel pflanzen wir mit den ersten Fragen, die wir stellen. Warum haben Sie sich damals für diese Organisation entschieden? Was ist das Beste, was Ihre Abteilung heute leistet, und worauf sind Sie stolz? Die "Untersuchung" einer Organisation beeinflusst die Menschen und ihr Bewusstsein. Es gibt keine neutrale Frage. Jede noch so offene Frage gibt uns bereits einen Rahmen und eine Richtung. Die "wertschätzenden" Fragen erklären nicht die Welt von gestern, sondern artikulieren die Möglichkeiten von morgen. Befragung und Wandel treten gleichzeitig auf. Je inspirierender wir die Frage stellen, desto erfolgreicher und nachhaltiger wird der Wandel sein. Selbst dann, wenn Sie heute nur in einem von zehn Fällen einen exzellenten Kundenservice erbringen, versucht *Appreciative Inquiry* zu verstehen, was diesen einen Fall wirklich ermöglicht hat. Anschließend suchen wir nach Möglichkeiten einen sogar noch exzellenteren Kundenservice dauerhaft zu erreichen.

### *Fragen wie die Kinder*

"Fragen wie die Kinder" steht für Offenheit, Neugierde und die Fähigkeit zu staunen, überrascht als auch inspiriert zu sein sowie neues Lernen zu wollen. In dem durch *Appreciative Inquiry* sehr bekannt gewordenen Stadtentwicklungsprojekt *Imagine Chicago* wurden Bürger, welche die Stadt prägten, zu einer lebenswerten Zukunft interviewt. Die wertvollsten Interviews wurden dabei von Kindern und Jugendlichen geführt.

### *Die Macht des inneren Dialogs*

Bei Gesprächen in der Kaffeepause oder auf den Gängen hören wir vielleicht: *Die in der Konstruktion haben es schon wieder verbockt... oder: Toll, dass der Herr Müller den Auftrag an Land gezogen hat.* Der "innere" Dialog der Organisation offenbart Widerstände ebenso wie Potentiale. Diese zeigen sich kaum in Unternehmensbroschüren, Leitbildern und offiziellen Meetings. Der "innere" Dialog ist das, was die Menschen einander in kleinen, vertrauensvollen Gruppen sagen, wenn sie ihre wahren Gefühle und Gedanken zeigen. Es sind die Geschichten des Alltags, die sich Menschen erzählen. Der innere Dialog ist deshalb so machtvoll, weil diese Geschichten zu *handlungsleitenden Mustern* werden.

### *Metaphern und Bilder leiten unser Handeln*

Wenn wir Organisationen verwandeln wollen, dann müssen wir ihre Geschichten und ihre dahinterliegenden Metaphern verändern. In erfolgreichen Unternehmen finden Sie mindestens doppelt so viele positive wie negative Geschichten. Die amerikanische Telefongesellschaft GTE zum Beispiel hat sich zum Ziel gesetzt, eine Kultur zu erzeugen, in der mindestens fünf positive Geschichten einer negativen gegenüberstehen (nachzulesen bei Matthias zur Bonsen 2000).

*Appreciative Inquiry* setzt an der Basismetapher, die wir für eine Organisation verwenden, an, da Metaphern die Wurzeln unseres Handelns bilden. Geprägt durch ein tayloristisches Weltbild, haben wir in der Vergangenheit Organisationen als Maschinen begriffen. In unserer heutigen Zeit treten Bilder aus der Natur in unsere Vorstellungswelt. Organisationen werden zunehmend als Organismus verstanden. *Appreciative Inquiry* arbeitet mit der Metapher der Organisation als offenes Buch, das ständig neu geschrieben und neu interpretiert wird.

## 5 Lösen Sie eine positive Revolution aus

Das Unternehmen *Nutrimental Foods* in Brasilien schloss seine Werkstüren und brachte alle 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lieferanten, Kooperationspartner, Politiker zu einem Zukunftsgipfel (*Appreciative Inquiry Summit*) zusammen – mit großem Erfolg: Ein Jahr später stieg der Gewinn um 300 Prozent. Dieser Prozess war so kosteneffektiv, dass der Zukunftsgipfel zu einem jährlichen Ereignis für das strategische Planungsverfahren wurde.

Der Zukunftsgipfel ist die nächste Stufe in der Evolution der Großgruppenarbeit, da er auf einzigartige Weise Techniken aus anderen Großgruppenverfahren integriert. Diese sind in einen innovativen 4-Phasen-Zyklus eingebettet, der die Energie nährt und hochhält. Von den *Zukunftskonferenzen* wurde die Arbeit mit persönlichen, organisationsbezogenen und globalen Zeitlinien übernommen. Von dem Verfahren *RTSC* ist die Kombination von teilautonomer Kleingruppe und Großgruppe eingegangen. Die Kleingruppen steuern sich selbst, indem sie über einen Moderator, einen Schreiber, einen "Zeithüter" und einen Präsentator verfügen. Mit *Open-Space*-Elementen wird die persönliche Entscheidung und die öffentliche Verpflichtung für den sich entfaltenden Wandel gestärkt.

Die Einsatzmöglichkeiten des Zukunftsgipfel sind vielseitig: zum Beispiel für Strategische Planung, Kulturwandel, Post-Merger-Integration, Ausbau des Kundenservice, Stadtentwicklung und vieles andere mehr. Wie schon gesagt: überall dort, wo Sie eine positive Revolution auslösen möchten: "Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu erschaffen." (Peter Drucker)

### Literatur:

- Barrett, Frank J.: Creating Appreciative Learning Cultures. In: *Organizational Dynamics*, 24 (1), 1995, S. 36-49.
- Barrett, F. & Cooperrider, David L.: Generative Metaphor Intervention: A New Approach to Intergroup Conflict. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 26 (2), 1990, S. 223-244.
- zur Bonsen, Matthias: Eine neue Geschichte erzählen. Spirit, Mythen, Großgruppen-Interventionen und liturgische Systeme. In R.Königswieser & M.Keil (Hrsg.), *Das Feuer großer Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 85-99.
- Bruck, Walter: *Nachhaltige Veränderungen aus den menschlichen Kraftquellen im Unternehmen*. Bad Homburg: Eigenverlag 1999.
- Bruck, Walter & zur Bonsen, Matthias: Energie für den Wandel: Appreciative Inquiry Summits. In: *Management und Berater*, 1/2000, S.50.
- Bunker, Barbara B.: Appreciating Diversity and Modifying Organizational Cultures: Men and Women at Work. In: Srivastva, Suresh, Cooperrider, David L. et al. (Hrsg.): *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations* (1. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass, S. 126-149.
- Bushe, Gervase R. & Pitman, Tom: Appreciative Process: A Method for Transformational Change. In: *Organization Development Practitioner*, 23 (3), 1991, S. 1-4.
- Cooperrider, David L.: Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing. In: Srivastva, Suresh, Cooperrider, David L. et al. (Hrsg.): *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass 1990, S. 91-125.
- Cooperrider, David L.: Resources for Getting Appreciative Inquiry Started: An Example OD Proposal. In: *OD Practitioner*, 1996, S. 23-33.
- Cooperrider, David L.: The "Child" As Agent of Inquiry. In: *Organization Development Practitioner*, 28 (1 & 2), 1996, S. 5-11.
- Cooperrider, David L. & Whitney, Diana: When Stories Have Wings: How "Relational Responsibility" Opens New Options for Action. In: McNamee, S. & Gergen, K. (Hrsg.): *Relational Responsibility*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications 1998.

- Cooperrider, David L. & Whitney, Diana: *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Elliott, Charles: *Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry*. Winipeg (Canada): International Institute for Sustainable Development (IISD) 1999.
- Hammond, Sue & Royal, Cathy (Hrsg.): *Lessons From the Field: Applying Appreciative Inquiry*. Plano, TX: Practical Press 1998.
- Königswieser, Roswitha & Exner, Alexander: *Systemische Intervention*. Stuttgart: Klett-Cotta 1998.
- Lakoff, George & Johnson, Mark: *Leben in Metaphern: Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag 1998.
- Mohr, Bernard J. & Watkins, Jane M.: *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*. San Francisco: Jossey Bass 2001.
- Weber, Susanne: Dispositive der Macht. Von der "Pyramide" zum "Netz". In: Aithal, V. et al (Hrsg.): *Wissen – Macht – Transformation. Interkulturelle und internationale Perspektiven*. Frankfurt: IKO 1999, S. 165-184.
- Weiterführende Informationen zu Appreciative Inquiry finden Sie unter [www.appreciative-inquiry.de](http://www.appreciative-inquiry.de).

## AKTIVES ZUHÖREN

### **Tipp 1: Halte Deinen Geist offen**

Vermeide es schon Schlußfolgerungen zu ziehen oder Dein Urteil zu fällen, bevor Dein Gegenüber überhaupt fertig ist. Sei neugierig und lausche mit offenem Geist. Im Zen gibt es die schöne Formulierung des "Anfänger-Geists". Höre so zu als würdest Du es das erste Mal hören. Halte Deinen Geist frei und offen.

### **Tipp 2: Schau Deiner GesprächspartnerIn in die Augen**

Für aktives Zuhören ist es wichtig, einen gewissen Augenkontakt zu halten. Natürlich sollst Du Dein Gegenüber nicht pausenlos anstarren, doch signalisiere ihr oder ihm auch mit den Augen, dass Du bei ihm bist – und nicht bei dem Bild hinter seiner linken Schulter.

### **Tipp 3: Entspanne Deinen Körper**

Achte auch auf Deine Körpersprache. Entspann Dich! Öffne verschränkte Arme und/oder Beine und stell das nervöse Klopfen mit Deinem Kuli ein. Neige stattdessen Deinen Körper etwas in Richtung Deiner GesprächspartnerIn. Es ist auch völlig okay zu nicken – oder sogar zu lächeln, wenn es angebracht ist! Denk dran, dass diese Dinge nur funktionieren, wenn Du sie natürlich tust. Unnatürliches Grinsen wirkt gruselig!

### **Tipp 4: Versuch die Kernaussage zu fassen und bemühe Dich, wirklich zu verstehen**

Höre aufmerksam zu und versuche die Kernaussage Deiner GesprächspartnerIn zu erfassen. Wenn Dir zum Beispiel jemand die Gründe erklärt, warum ein großes Projekt sich verzögern wird, dann höre genau zu. Höre Dir jeden Grund ganz genau an.

P.S.: An diesem Punkt Deiner GesprächspartnerIn lautstark unterbrechen und in die Luft gehen, geht übrigens überhaupt nicht! Höre ihr oder ihm zuerst zu. Höre zu. Wenn sie oder er fertig ist, dann bist Du dran – aber erst dann. Also einatmen, ausatmen – und zuhören!

### **Tipp 5: Wiederhole das Gesagte mit Deinen eigenen Worten**

Das zeigt Deinem Gegenüber, dass Du sie oder ihn verstanden hast – und es gibt ihr oder ihm die Möglichkeit, eventuelle Mißverständnisse noch auszuräumen. "Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ist der Hauptgrund für die Verzögerung die Veränderung im Design." Das ist nicht schwer – das kannst Du auch! Höre zu und versuche die Kernaussage zu erfassen und formuliere sie in Deinen Worten.

### **Tipp 6: Stelle Fragen**

Mit Fragen kannst Du Dein Verständnis vertiefen – und es wird Dir dabei helfen, noch mehr Informationen zu bekommen. Der alte Spruch "Wer fragt, der führt." ist übrigens immer noch gültig! "Warum war das Design nicht passend?" "Was wird es kosten, das Design zu verändern?"