

Einstiegsübung für das Führungsteam: Wertschätzendes Interview

Kommentar: Dialog-/Paarübung zum Einsteigen in die Teamfindung des Führungsteam; auch zwischendurch zum Aufbau bzw. zur Wiederherstellung von Vertrauen und Wertschätzung innerhalb des Teams geeignet.

Ziel dieser Übung ist es, die Energien und Ressourcen freizulegen, die bei Ihren Erfolgen wirksam waren, und die helfen können, die Zukunft in Ihrem Einflussbereich noch weiter zu verbessern.

Tipps für den Interviewer:

- Seien Sie ein aufmerksamer und einfühlsamer Zuhörer.
- Lassen Sie Ihren Partner seine Gedanken erzählen. Bitte äußern Sie nicht Ihre Meinungen zu seinen Erfahrungen. Sie haben noch Gelegenheit, Ihre Geschichte zu erzählen.
- Seien Sie neugierig auf die Erfahrungen des anderen. Machen Sie Notizen, die Ihrem Partner helfen, sich später zu erinnern.
- Möchte Ihr Partner nicht auf alles antworten, ist das auch in Ordnung.
- Überreichen Sie den erarbeiteten »Ressourcenschatz« am Schluss an Ihren Übungspartner.

1. Ihre Anfänge als Führungskraft

Erzähle/Erzählen Sie mir von der Anfangszeit deiner/Ihrer Tätigkeit. Wann kamen Sie zu deiner/Ihrer Tätigkeit und was hat dich/Sie angezogen? Was waren deine/Ihre ersten Eindrücke und was hat dich/Sie am meisten begeistert?

2. Wertschätzung Ihrer Arbeit und Ihrer Person

Die folgende Frage bezieht sich auf Dinge, die Sie in Bezug auf Ihre Person und Ihre Tätigkeit am meisten schätzen. Ohne bescheiden zu sein: was schätzen Sie besonders an sich selbst und an Ihrer Arbeit als Führungskraft?

3. Ihre herausragendste Erfahrung erfolgreicher Zusammenarbeit

Bitte erinnern Sie sich an einen Zeitraum, der für Sie ein echter Höhepunkt war. Eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich wohl und lebendig fühlten, in der Sie vielleicht besonders gut mit anderen zusammengearbeitet haben, sich einbringen und etwas in Ihrem Einflussbereich bewirken konnten.

4. Führungskultur

Die Führungskultur mag unterschiedlich gut sein. Es gab aber bestimmt Situationen, die Sie als besonders positiv erlebt haben. Bitte erinnern Sie sich an ein Beispiel, in dem durch gute Führungskultur etwas Besonderes bewirkt wurde. Was genau ist geschehen? Wer war dabei? Was ermöglichte dieses Erlebnis? Was war daran wichtig für Sie?

5. Ihre Vision

Stellen Sie sich vor, Sie wachen auf und über Nacht ist ein Wunder geschehen: Alles, was Sie gestern noch als problematisch und störend empfanden, hat sich gelöst. Woran merken Sie das? Was lässt sich für die Zukunft daraus lernen?

Hilfreiche Fragetypen: lösungs- und ressourcenorientierte Fragen

1. **Ziel- und ressourcenorientiertes Fragen** (»Wie sieht Ihr Optimalbild aus? Welche Stärken können Sie jeden Tag optimal einsetzen?«)
2. **Verhaltensfragen statt Fragen zur Situation** (»Was tun Sie anders im »Optimalbild«? Und was tun die anderen anders?«)
3. **Fragen nach Unterschieden** (»Was tun Sie im optimalen Umfeld anders als im aktuellen? Wie erleben Sie dann Ihre Umwelt anders?«)
4. **Dissoziationsfragen** (»Wie würde ein Unbeteiligter Ihre Situation schildern? Wie würden Sie die Situation aus meiner Sicht schildern?«)
5. **Hypothetische Fragen** (»Angenommen, Sie wären ich: Wie würden Sie entscheiden? Angenommen, ich würde Ihnen Folgendes raten ...: was würden Sie mir antworten?«)
6. **Infragestellen von Handlungsmustern** (»Wie schaffen Sie es, immer wieder in das Muster zu »fallen«? Was sind Ihre »Vorteile« daraus?«)

Grundmuster für ein entsprechendes Mitarbeitergespräch

1. Was ist im Zeitraum XY bei Ihnen gut gelaufen? Worauf sind Sie stolz?
2. Was haben Sie dazu getan, dass Sie diese Ergebnisse geschafft haben?
3. Auf einer Skala Ihrer persönlichen Entwicklung – wenn 0 der Punkt ist, an dem Sie bei Eintritt in dieses Team waren, und 10 der Punkt Ihres persönlichen Entwicklungszieles ist – wo stehen Sie gerade jetzt?
4. Und welche Stufe möchten Sie im kommenden Zeitraum erreichen?
5. Welchen großen nächsten Schritt leiten Sie daraus für das nächste Jahr ab?
6. Woran werden Sie/ich erkennen, dass Sie den Schritt getan haben?
7. Wie kann ich Sie dabei unterstützen, diesen Schritt zu tun bzw. am Ball zu bleiben?
8. Was sollte ich auf keinen Fall tun?
9. Was haben Sie im vergangenen Jahr getan, mit dem Sie nicht (so) glücklich sind?

10. Was haben Sie daraus gelernt, das für die Erreichung Ihrer zukünftigen Ziele wichtig ist?

11. Was hat sich in der Zusammenarbeit zwischen uns beiden verändert/verbessert/verschlechtert? Was haben wir dazu getan, dass diese Verbesserungen/... entstanden sind? Und was nehmen wir uns aufgrund dessen für das kommende Jahr vor?

Fragen zur Unterstützung der Nachhaltigkeit

Ziel ist es, dass Ihr Gesprächspartner für sich **einen konkreten Schritt definiert**. Die Schritte müssen ihn/sie motivieren und er/sie muss genau wissen, wie und wann er sie umsetzen möchte. Stellen Sie ggf. weitere Fragen, um dieses Ziel zu erreichen.

- Was werden Sie konkret tun?

Dann zum vorgenommenen Schritt folgende Fragen:

- Was brauchen Sie, um diesen Schritt umzusetzen?
- Was könnte Sie davon abhalten? Welches Hindernis könnte es geben?
- Wie gehen Sie damit um?
- Wann genau möchten Sie diesen Schritt umsetzen?
- Wie sorgen Sie dafür, dass dies kein einzelner Schritt ist, sondern dass auch nächste Schritte folgen?

Wenn Sie spüren, dass Ihr Gegenüber noch nicht ganz motiviert für die Umsetzung ist, stellen Sie die folgenden Fragen:

- Auf einer Skala von 1 (möchte ich nicht unbedingt umsetzen) bis 10 (möchte ich auf jeden Fall umsetzen) – wo stufen Sie sich jetzt im Moment auf der Skala ein?
- Was brauchen Sie, um auf der Skala einen Punkt nach oben zu rutschen?
- Reicht dieser Wert für die Umsetzung aus? Oder nehmen Sie sich lieber einen anderen Schritt vor?

Ziele formulieren, Entwicklung in Gang, Projekte auf den Weg bringen

Zur Begleitung von Teams und ihren Projekten, um ersten, vielleicht noch vagen Ideen und Plänen Kontur zu verleihen, eignet sich das folgende von Ben Furman inspirierte Vorgehen, das sich auch gut einsetzen lässt, wenn Projekte ins Stocken geraten. Je gründlicher die ersten vier Stationen bearbeitet werden, umso sicherer werden die Ziele erreicht und umso stabiler sind die Erfolge:

▪ Ziele auswählen

Es geht darum, Ziele zu identifizieren und klar zu formulieren. Die Konzentration auf ein Ziel oder nur wenige erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit. Ziele können sowohl den Inhalt als auch die Struktur betreffen.

▪ Nutzen identifizieren

Veränderungen und Zielerreichung müssen für die Betroffenen Gewinne erbringen, nur dann werden sie sich entsprechend einsetzen. Der Gewinn für den einzelnen kann dabei sehr unterschiedlich sein. Die Reflexion in der Gruppe reichert die Perspektiven zusätzlich an und schafft Überzeugung und Gefolgschaft.

▪ Inventur der eigenen Ressourcen

Im Gespräch werden die verschiedenen Ressourcen gesammelt, die die Lehrkräfte mitbringen. Die Führungskraft kann dazu Feedback geben und den einzelnen Teammitgliedern ihre Stärken bewusst machen. Wenn es im speziellen Fall sinnvoll erscheint, können die einzelnen Ressourcen schriftlich fixiert werden.

▪ Externe Ressourcen suchen

Zunächst von der Führungskraft angeregt, dann zunehmend gemeinsam richtet sich der Fokus auf alles, was dem Team noch helfen könnte, sein Ziel zu erreichen, und das für ihn erreichbar ist, wie z.B. Menschen, Kurse, Bücher, Wissen, ...

▪ Aktionsplan erstellen

Die Koordination von Handlungsschritten in Richtung auf das gesetzte Ziel wird erstellt und zwar sowohl als allgemeiner Maßnahmenplan (»Was ist alles zu tun und zu beachten?«), als auch die konkreten Schritte Beiträge betreffend (»Wer macht was bis wann?«). Dabei sind kleine Schritte (baby steps), die kontinuierlich gegangen werden, zielführend.

▪ Möglichkeitswaage errichten

Erwartete Schwierigkeiten werden gegen vorhandene oder noch zu entwickelnde Ressourcen abgewogen. Dabei sollen Hindernisse nur angesprochen und – falls nötig – in Ziele umgewandelt werden. Der Fokus richtet sich auf die Ressourcen.

▪ Frühere Erfolge betonen bzw. jüngste positive Entwicklung einbeziehen

In früheren Erfolgen und/oder in der letzten positiven Entwicklung zeigen sich oft Ressourcen, Erfolgsstrategien etc. Damit richtet sich der Blick weg von einer möglichen Problemtrance hin zur Zielerreichung.

▪ Erfolge feiern

Dieser Begriff ist wohl selbsterklärend. Nichts desto trotz wird dieser wichtige Schritt viel zu oft übergangen.