



Positive Lens

Das Gute im Blick

Das, was gut funktioniert, wird in einer Organisation oft als selbstverständlich wahrgenommen. Während das, was schlecht funktioniert, im Fokus steht. Mit der Methode Positive Lens wird der Blick auf das Positive im Team oder der gesamten Organisation (um)gelenkt. Das fördert den Zusammenhalt der Mitglieder, ist gut für die Stimmung und liefert Ansatzpunkte für weitere positive Entwicklungen.

Hintergrund und Philosophie

Die Methode Positive Lens fusst auf den Ansätzen Appreciative Inquiry, Positive Organizational Scholarship und Positive Leadership. Mit diesen teilt sie unter anderem zwei Prämissen. Erstens: Menschen und Systeme bewegen sich in die Richtung, in die sie schauen. Zweitens: Jedes System hat positive Seiten, auch wenn diese nicht immer unmittelbar sichtbar sind. So hat etwa jede Organisation einen positiven Kern, der immer wieder durchscheint, aber oft als selbstverständlich wahrgenommen und übersehen wird. Zusammengenommen bedeutet das: Durch die Ausrichtung auf das Positive in einer Organisation lässt sich in dieser eine Bewegung hin zum Positiven auslösen.

Die Ausrichtung auf das Positive erfolgt im Rahmen dieser Methode als konkrete Suche. Entscheidend bei dieser ist der Suchauftrag, anders ausgedrückt, die Leitfragen der Suche. Denn es gilt: Die Fragen, die wir stellen, entscheiden darüber, was wir finden. Aus den subjektiven Entdeckungen, die im Rahmen der Suche gemacht werden, entsteht im Anschluss eine positive, kollektive Wahrnehmung.

rausgearbeitet und abgebildet wird, entwickeln die Mitglieder nicht nur ein stärkeres Zusammengehörigkeits-, sondern oft auch ein neues Dankbarkeitsgefühl. Gleichzeitig wird das Chancendenken gefördert. Im Entwicklungsprozess können die Ergebnisse für weiterführende SWOT-Analysen und Strategie-Workshops genutzt werden.

Die Methode kann auch im Rahmen der Teamentwicklung eingesetzt werden, wenn es darum geht, den Kollegen Feedback zu geben und so Ansätze für (weitere) positive Entwicklungen aller Teammitglieder zu liefern.

Nicht eingesetzt werden sollte die Methode, wenn die Stimmung im Team oder in der Organisation als Ganzes gerade sehr schlecht ist. Etwa weil das Team ein Projekt an die Wand gefahren hat, das Ergebnis einer schlecht ausgefallenen Mitarbeiterbefragung publiziert wurde, oder man eine Hiobsbotschaft aus der Presse erfahren hat. Dann würde die Maßnahme wie der Versuch wirken, die vorhandenen Probleme unter dem Deckmäntelchen des Positiven verschwinden zu lassen, sie mit einem Zuckerguss zu überziehen. Eine aufgesetzte Schönwetterbrille ist bei schlechtem Wetter nicht nur unpassend, sondern auch kontraproduktiv.

Einsatzmöglichkeiten

Die Methode eignet sich besonders für den Einsatz in Kuturentwicklungsprozessen. Wenn das Positive in der Organisation he-

Ablauf

Wenn es darum geht, mit der Methode das Positive in der Organisation sichtbar zu machen, steht am Anfang immer die



Erarbeitung und konkrete Festlegung der Leitfragen. Die könnten etwa lauten: Was funktioniert hier? Was wächst und gedeiht? Was lebt und will in die Welt? Was gelingt uns hier? Wo sind wir gesund? Wo arbeiten wir exzellent zusammen? Wo erleben wir Sinn, Kollegialität, Zusammengehörigkeit?

Dann werden Teams gebildet – quod libet Zweier-, Dreiergruppen, größere Gruppen oder auch Ein-Mann-Teams –, die den Auftrag bekommen, bildliche Antworten auf die Leitfragen zu liefern. Und zwar indem sie sich mit einer Kamera oder dem Smartphone durch die Organisation bewegen und passende Orte oder Situationen ablichten. Motive können etwa eine Situation sein, in der ein Kollege dem anderen am Schreibtisch über die Schulter schaut, ein Austausch an der Kaffeebar, eine Teamwand, die der Sammlung von Anregungen und Ideen dient – alles, was in irgendeiner Art der Beantwortung der Leitfragen dient, ist als Motiv willkommen. Bevor die Fotosafari startet, wird noch ein Zeitpunkt festgelegt, wann alle wieder zusammenkommen.

Wird die Methode zur Beobachtung Einzelner genutzt, werden keine Leitfragen formuliert, sondern ein Art Paparazzi-Auftrag: „Erwisch ihn, wenn er gut ist!“ Und zwar nicht mit der Kamera, sondern mit der eigenen Aufmerksamkeit. Es geht darum, positive Blitzlichter des Teammitglieds einzufangen und festzuhalten – etwa in einem Notizbuch oder in einem digitalen Journal. Damit auch jeder genügend Zeit hat, sein Beobachtungsobjekt bei positiven Aktionen zu erwischen und sich dieses nicht allzu intensiv beobachtet fühlt, sollte der Beobachtungszeitraum nicht zu knapp bemessen sein. Eine Zeitspanne von drei bis vier Wochen hat sich in der Praxis bewährt. Die Beobachtungen selbst sollten aber immer möglichst zeitnah dokumentiert werden, also so frisch wie möglich sein, weil sie sich in der Erinnerung mit der Zeit verändern, durch andere Eindrücke und gespeicherte Erfahrungen verfälscht werden.

Abschluss

Nach der Fotosafari stellen sich die Teams ihre Ergebnisse gegenseitig vor. Dazu haben

sie aus ihren besten Bildern eine Präsentation erstellt oder eine Collage gebastelt. In der Regel wird in diesen Runden nicht schlecht gestaunt, was die einzelnen Gruppen alles Positives im Unternehmen entdeckt haben. Typische Reaktionen lauten: Wo ist denn diese Ecke im Unternehmen, die habe ich ja noch nie gesehen? Oder: Stimmt, das ist eine typische Szene bei uns im Unternehmen, die man gar nicht mehr so wahrnimmt, die aber zeigt, wie gut das und das bei uns läuft. In jedem Fall wird im Rahmen der Präsentation und vor allem der gemeinsamen Reflexion der Bilder das Bewusstsein für das Positive im Unternehmen gefördert und der interne Zusammenhalt gestärkt.

Beim Einsatz der Übung im Teamentwicklungsprozess stellen alle Beobachter ihre „Blitzlichter“ nacheinander vor und diskutieren die eingefangenen Stärken und positiven Handlungsweisen und Angewohnheiten der einzelnen Mitglieder. Dabei können auch einzelne Blitzlichter herausgestellt und ausdrücklich als Vorbildverhalten definiert werden: So wie sich XY hier verhalten hat, sollten wir uns grundsätzlich in vergleichbaren Situationen verhalten.

Hinweise

Insbesondere wenn die Übung mit vielen Teilnehmern durchgeführt wird – wenn etwa alle Mitglieder einer großen Abteilung auf Fotosafari gehen –, kann es Sinn machen, die Ergebnisse erst einmal zu clustern. Dazu werden dann beispielsweise alle Motive, die eine bildliche Antwort auf die Leitfrage „Wo erleben wir Aufbruch“ geben, zusammengetragen und aus diesen eine Präsentation zum Thema „Aufbruch“ erstellt.

Darüber hinaus ist in jedem Fall zu überlegen, wer im Unternehmen noch von den erstellten Präsentationen und Collagen profitieren könnte. Ob es etwa bestimmte Workshops oder Fokusgruppen gibt, in denen sie positive Energie erzeugen können. Denkbar ist auch, die Ergebnisse der Fotosafaris im Rahmen einer Ausstellung im Unternehmen oder als Fotostory im Intranet allen Organisationsmitgliedern zugänglich zu machen.

Tobias Illig

Foto: Atelier Flott, Habösch



Der Autor: **Tobias Illig** arbeitet als Stärkencoach, Organisationsentwickler und digitaler Lernarchitekt. Er hat sich dem stärkenorientierten Ansatz verschrieben, den er im Rahmen von Lehraufträgen an verschiedenen Hochschulen im deutschsprachigen Raum nicht nur vermittelt, sondern auch mit weiterentwickelt. Kontakt: crm@tobiasillig.com