



Weiterhin kommen in Form von Interviews zu jedem Thema Experten und Expertinnen sowie Praktikerinnen und Praktiker zu Wort.

Im Kapitel „Tools“ zeigen wir euch unsere Lieblingswerkzeuge im praktischen Einsatz entlang des fünfstufigen Prozesses einer wertschätzenden Teamentwicklung. Wir bedienen uns dabei an den Phasen von Appreciative Inquiry: Define, Discover, Dream, Design und Deliver. Es werden phasenspezifisch Werkzeuge als Workshop-Formate vorgestellt, welche konkret zu der (Weiter-)Entwicklung des Teams beitragen.

Die Define-Phase stellt den Anfangspunkt unseres Veränderungszyklus dar, an dem wir uns fragen, worauf wir uns im Entwicklungsprozess fokussieren wollen: Wo drückt bei uns im Team der Schuh?

Die Discover-Phase soll zeigen, über welche Ressourcen wir bereits verfügen und welche Stärken im Team zusammenkommen: Was bringen wir auf die Entwicklungsreise mit?

In der Dream-Phase träumen wir von dem, was sein kann. Ziel ist es hier, einen idealen Zustand zu erdenken, den wir als Team gemeinsam anstreben können: Was ist unsere Teamvision?

Die Design-Phase bringt die Discover- und Dream-Phase zusammen. Es wird aufgezeigt, was wir bereits im Team an Potenzialen besitzen und wie sie mit unserer Vision zusammenpassen: Was ist auf dem Weg zu unserem Idealzustand bereits vorhanden?

Die Deliver-Phase unterstützt auf dem Weg vom Ist- zum Soll-Zustand: Was brauchen wir noch und welche Maßnahmen müssen wir konkret umsetzen?

Im Anschluss an die Vorstellung geeigneter Tools für die wertschätzende Teamentwicklung schlagen wir eine Brücke zum Thema Community Building. Gemeinsam reflektieren wir, inwiefern Parallelen zwischen der Teamentwicklung und dem Aufbau einer Community bestehen. Dabei beziehen wir uns auf unsere Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt „ClusterFeedback“ und skizzieren die Grundelemente für ein wertschätzendes Community Building.

In unserem Check-out bieten wir noch unsere persönlichen Reflexionen aus dem Buch und bedanken uns bei den Personen, die uns beim Entstehungsprozess unterstützt haben und nicht zuletzt bei denen, für die wir dieses Buch geschrieben haben: euch Leser:innen.

In diesem Sinne herzlichst

Reinhold, Mareike und Isabelle

#Konzepte

Konzepte

Auf welchen Konzepten basiert eine wertschätzende Teamentwicklung?

Wie lässt sich das Thema theoretisch untermauern?

Welche Trends und Entwicklungen beeinflussen die Teamarbeit?

Wie sieht die Umsetzung in die Praxis aus?

Appreciative Inquiry in Teams

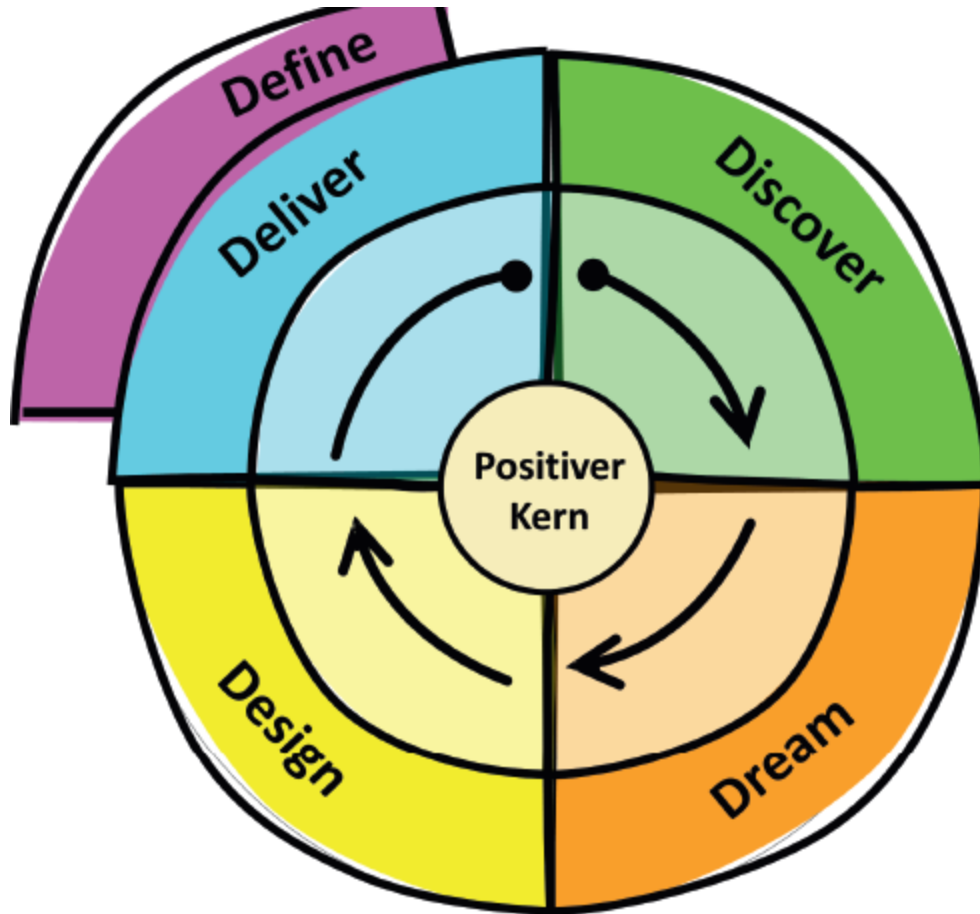
Wozu?

Appreciative Inquiry (AI) ist ein von David Cooperrider entwickelter Ansatz der Organisationsentwicklung, der jeglicher Art von Gemeinschaft (Team, Organisation o. Ä.) dabei helfen kann, eine Zukunft für sich und andere zu gestalten (Bonsen, 2002). Übersetzt bedeutet AI „wertschätzende Erkundung“ und trägt Wertschätzung somit als Wesenskern bereits im Namen. Die Erkundung bildet den theoretisch fundierten Rahmen für positiven Wandel, eine Philosophie der Erkenntnis und des Wissens sowie eine prinzipiengeleitete Methodik, die hin zu Veränderungen führt. Sie baut auf den Stärken, Talenten, Kompetenzen und Fähigkeiten der beteiligten Menschen auf. Mit AI können wir den positiven Kern von Personen sowie Gruppen freilegen und stärken. Ein gemeinsamer Visionsprozess entfesselt die positiven Energien des Teams und macht den Weg frei für eine wünschenswerte Zukunft. Wir begeben uns auf die Suche nach dem, was uns Menschen in einer komplexen Welt Lebensenergie spendet. Mit AI erforschen wir förderliche Prozesse, Strukturen, Geschichten, Praktiken, Rituale und Beziehungen in der Zusammenarbeit und finden heraus, wie wir sie für eine gemeinsame Zukunftsvision stärken können. Daher liegen auch diesem Buch die wesentlichen Bestandteile von AI zugrunde: Alle von uns vorgestellten Konzepte für eine wertschätzende Teamentwicklung beinhalten die Grundgedanken von AI. Die zusammengestellten Tools werden in den AI-Zyklus eingeordnet. So soll ihr Nutzen für eine positive Teamentwicklung deutlich präsentiert werden.

Wesentliche Bausteine

5D-Zyklus

Das Grundkonzept von Appreciative Inquiry umfasst einen iterativen Prozess in fünf Schritten (Watkins, 2011). Das bedeutet, dass ein AI-Prozess nicht zwangsläufig mit der Define-Phase beginnt. Die eingesetzten Werkzeuge und Interventionen von Define können auch jederzeit zur Unterstützung in anderen Phasen dienen. Genauso endet ein Teamentwicklungsvorhaben mit AI nicht unbedingt mit der Deliver-Phase. Der prozessuale Grundansatz von AI macht deutlich, dass eine wertschätzende Teamentwicklung ein kontinuierliches Unterfangen ist, das nicht nach der Bearbeitung der fünf AI-Phasen endet.



Define – Vom Problem zum Ziel der Veränderung

Ausgangspunkt von Entwicklungsprozessen sind häufig Probleme, beziehungsweise negativ konnotierte Herausforderungen. In der auftragsklärenden Phase besteht das Ziel, von einer Problemstellung zu einer wünschenswerten Zielstellung für die zu bewältigende Veränderungsaufgabe zu kommen: Wo wollen wir hin?

Durch die Definition einer Wunschvorstellung beziehungsweise einer Zielstellung wird der Fokus definiert, auf dem die Teamentwicklung liegt. Dadurch wird die Grundlage für die Ausgestaltung von Visionen und Lösungen in den vier weiteren Prozessphasen hergestellt. Das Ziel muss für uns so attraktiv sein, dass sich die Mühen der dafür notwendigen Veränderungsschritte für das Team auch lohnen.

Im Team können wir einander transparent machen, wo wir hinmöchten. Welche Ziele haben die unterschiedlichen Teammitglieder? Welches gemeinsame Ziel haben wir? Was sollen wir gemeinsam erreichen? Die Beantwortung dieser Fragen legt den Grundstein für weitere gemeinsame Entwicklungsaktivitäten im Team.

Discover – Entdecken, was funktioniert und wo die Schätze liegen

Diese Phase dient der Datenerfassung und Sinngebung. In ihr stärken wir das Engagement und die Partizipation der Akteure. Das Herzstück von AI ist das „wertschätzende Interview“. Im Gespräch fokussieren wir Stärken sowie vorhandene Potenziale und entdecken so die vorhandenen Schätze im Team: Was läuft bereits gut?

Eine große Rolle spielen dabei Erfahrungen aus Vergangenheit und Gegenwart, die im Team bereits Positives bewirken. Die interviewte Person wird dazu angeregt, Geschichten zu erzählen, die von den Ressourcen und bereits erlebten Erfolgen und Höhepunkten der Teammitglieder handeln. Das Erzählen

von Erfolgsgeschichten entstammt der Positiven Psychologie und soll den Akteuren Energie für die Veränderungsprozesse bringen. Eine detaillierte Vorstellung des Tools „wertschätzendes Interview“ findet sich im Vorgängerbuch *Wertschätzende Organisationsentwicklung* (erschienen 2021 im Wiley-Verlag).

In der Teamentwicklung können wir die Discover-Phase nutzen, um mithilfe entsprechender Tools herauszufinden, auf welchen Schätzen die Zusammenarbeit beruht. Welche Kompetenzen haben wir im Team? Wo liegen unsere Interessen? Aus welchen Netzwerken profitieren wir? Zu wissen, auf welchem Potenzial das Team aufbauen kann, motiviert für die weitere Entwicklungsarbeit und treibt uns an.

Dream – Erfinden, was sein könnte

Zum Gelingen von Veränderungsprozessen braucht es eine attraktive und herausfordernde Vision für eine gemeinsame Zukunft. Die Dream-Phase lädt zum Träumen ein.

Gemeinsam entwerfen wir im Team ein kraftvolles Bild unserer idealen Zukunft. Die Vision zeigt die Richtung an, in die wir uns bewegen möchten. „Wir wollen in den nächsten 10 Jahren auf dem Mond landen und sicher zurückkehren“, ist ein Paradebeispiel für eine wirkungsvolle Vision. John F. Kennedy beflügelte in seiner Rede am 25. Mai 1961 die gesamte US-Nation im Wettlauf zur ersten bemannten Mondlandung.

Im Team erträumen wir uns unsere gemeinsame ideale Zukunft, in der wir das gesteckte Ziel erreicht haben. Diese motiviert uns und zeigt auf, wohin wir wollen.

Design – Entwerfen, wie es werden könnte

Für das Innovationsdesign werden die Geschichten aus der Discover-Phase und die kreativen Zukunftsentwürfe aus der Dream-Phase in klaren Zukunftsaussagen zusammengebracht. Es entstehen konkrete Entwürfe davon, wie die gemeinsame Zukunft im Team aussehen soll. Diese Zukunftsaussagen sind ein herausfordernder Schritt in Richtung Visionsrealisierung. Gestaltet werden neue Prozesse, Aktivitäten, Aufgaben, Rollen oder organisationale Veränderungen, die von hohem Wert für die Menschen im Team sind. Hierfür gibt es nicht den einen richtigen Weg. Erprobte agile Methoden helfen uns bei der konstanten (Weiter-)Entwicklung unserer Pläne und Prozesse. Durch die Verbindung kreativitätsfördernder und wertschätzender Ansätze aus Design Thinking und anderen Lehren, wie zum Beispiel Achtsamkeit, können wir in analogen und digitalen Settings gemeinsam aktiv werden.

Hier sollen Teams klare Aussagen zu der erträumten Zukunft treffen. Wie soll diese konkret aussehen? Was bedeutet diese Zukunft für die einzelnen Teammitglieder und das Team insgesamt?

Deliver – Entfalten, wie es sein wird

Um die Zukunftsentwürfe zu verwirklichen, müssen wir die Kraft für gemeinsame Anstrengungen entfalten. Dazu gehört es, die Teammitglieder an der Umsetzung von Strukturveränderungen, Lernprozessen oder Neuorientierungen zu beteiligen. In dieser Phase ist es wichtig, das Momentum nicht zu verlieren und den durch AI angestoßenen Schwung für die Umsetzungsplanung zu nutzen.

Dazu erarbeiten wir im Team konkrete Maßnahmen und definieren gemeinsam die nächsten Handlungsschritte. Daraus lassen sich für jeden Einzelnen verbindliche Konsequenzen ableiten. Schließlich endet ein AI-Zyklus damit, die Erfolge im Team festzustellen, zu kommunizieren und zu feiern.

Gedankenanstöße

Von der Vergangenheit in die Zukunft

Grundsätzlich lassen sich drei Betrachtungsebenen für eine Teamerfahrung anwenden: Wir können in die Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft schauen. Alle drei Perspektiven sind von gegenseitigen Abhängigkeiten geprägt: Denn die Zukunft beruht auf Herkunft. Wenn es uns gelingt, den Suchradius so auszurichten, dass wir die Zukunft als einen Raum voller Möglichkeiten sehen und unsere Herkunft als eine Sammlung voller wertvoller Erfahrungen, können wir diese Energie in die Handlungen der Gegenwart übertragen, die wir aktiv gestalten. Die positiv erlebte Vergangenheit und die wünschenswert

imaginierte Zukunft werden in die Gegenwart geholt, um – sinngemäß nach Gandhi – „selbst die Veränderung zu sein, die wir für uns und die Welt wünschen“. Wenn wir die Phasen des 5D-Zyklus auf einer Zeitachse denken, wird der Zusammenhang von unserer Herkunft, Gegenwart und Zukunft und ihren Ansatzpunkten für eine wertschätzende Teamentwicklung deutlich. Die drei Phasen Discover, Dream und Design kristallisieren sich dabei als Kernelemente der Veränderung heraus.

Die Vergangenheit entdecken

Wir identifizieren das Beste aus unseren bisherigen Erfahrungen und existierenden Stärken, indem wir konkret danach fragen, was denn bereits gut funktioniert hat: Was hat unser Team bisher erfolgreich gemacht? Wieso ist ein bestimmtes Projekt so gut verlaufen? Die Antworten, die wir erhalten, sind Geschichten voll von positiver Energie und somit hoher Relevanz für die Gestaltung der Gegenwart und Zukunft. Sie sind persönlich und kontextspezifisch. Die Geschichten, die wir erzählen, kultivieren Vertrauen und Beziehung – und sind damit förderlich für den Teamzusammenhalt.

Die Zukunft erträumen

Wir nutzen die gehobenen Schätze, um eine für uns wünschenswerte Zukunft zu beschreiben.

Die Gegenwart gestalten

Wenn wir wissen, wie die gewünschte Zukunft für das Team aussehen soll, beginnen wir sie gegenwärtig zu gestalten.

Handeln

Positive Fragen für positives Denken

Ein positiver Denkprozess wird durch positive Fragen angeregt. Bei AI nehmen wir grundlegend an, dass immer Dinge vorhanden sind, die bereits gut funktionieren – sei es auf der Ebene des Individuums, des Teams oder der Organisation. Positiv gestellte Fragen richten den Fokus der Aufmerksamkeit des Befragten auf die positive Seite der Medaille. Das sind beispielsweise eigene Ressourcen, gemeinsame Erfolge oder erlebte herausragende Momente, die langfristig weiter verstärkt werden sollen. Ein Beispiel: Es macht einen Unterschied, ob wir fragen „Wo existieren Probleme?“ oder „Was funktioniert am besten?“. Wir verschließen mit dieser Betrachtung nicht die Augen vor Schwierigkeiten, sondern erhalten Kraft aus bisher Erreichtem. Diese Kraft hilft uns wiederum bei den bestehenden Herausforderungen. Ebenso können positive Fragen Impulse auslösen, um den Zusammenhalt zu stärken. Für erfolgreiche Veränderungen brauchen wir soziale Bindung. Durch eine Auffrischung der Momente gemeinsam erlebten Erfolgs und positiver Energie werden Kraftquellen für neue Aufgaben aktiviert.