



ISTOCKPHOTO.COM

PRAXISBEISPIEL EINES KRANKENHAUSES

Ein lösungsfokussierter Changeprozess

Wie können anspruchsvolle Veränderungsprozesse „Bottom-up“ funktionieren? Was führt zu wirklich gelebten und damit zu dauerhaften Verbesserungen? Braucht es einen langwierigen Planungs- und Beratungsprozess? Mit dem richtigen Ansatz können anspruchsvolle Veränderungsprozesse schnell und transparent umgesetzt werden, weil sie die Erfahrungen und Kompetenzen aller Beteiligten sinnvoll miteinander verzahnen. Am Beispiel eines Krankenhauses zeigen wir Ihnen, wie der Ansatz des „Solution Focus“ ein solches Vorhaben erfolgreich in die Realität umsetzt.

AUSGANGSSITUATION

Die Geschäftsergebnisse des Klinikums konnten nur mit großartigem Engagement, ausufernden Stundenkontingenzen und hohem Einsatz aller Beschäftigten erreicht werden. Die teilweise bereits zusammengelegten Stationen hinterlassen ihre Spuren bei den Mitarbeitern. Viele fühlen sich im Stich gelassen und wissen nicht mehr, wie sie es noch besser machen können. Sie fordern Unterstützung für das ergebnisorientierte Zusammenarbeiten in diesen neuen Organisationseinheiten. Einige Ärzte werden als „medizinisch orientierte“ Einzelkämpfer in eigener Sache wahrgenommen.

UNSER AUFTRAG

„Das Klima zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen, die Zusammenarbeit zwischen und in den zusammengelegten Stationen, die Erlössituation und die Ergebnisse der Patientenbefragung sollen verbessert werden.“

Gemeinsam mit der Geschäftsleitung, den Chefarzten, der Pflegedienstleitung, den Personalverantwortlichen, einigen Mitarbeitern und in Abstimmung mit dem Personalrat und allen im Prozess verantwortlichen Entscheidungsträgern wird die Architektur für den neuerlichen Changeprozess geplant.

Der Change im Überblick

Wir konzipieren drei Phasen:

Phase 1 – Unfreezing

Kriterien für positive Veränderungen finden.

Phase 2 – Stabilisierung

Gewünschte Veränderungen als Verbesserungen bewerten.

Phase 3: Punktuelle Begleitung und Coaching von Führungskräften

PHASE 1

Unfreezing

Kriterien für positive Veränderungen finden

GRUPPENCOACHING

Zielsetzung der Gruppencoachings ist es, die Mitarbeiter für die notwendigen Veränderungen zu gewinnen und Sie dort, wo es möglich ist, mitgestalten zu lassen. Die Gruppencoachings mit jeweils 16 Teilnehmern sind auf jeweils drei Stunden ausgelegt. Die Korrelation zwischen Patienten-/Kundenorientierung und erlebter Mitarbeiterorientierung in Dienstleistungsunternehmen ist hoch. Plakativ gesagt: „So wie die Mitarbeiter sich im Krankenhaus behandelt fühlen, so handeln Sie auch zum Patienten“.

In den Gruppen sammeln wir zunächst die Faktoren, die trotz der Zusammenlegung von Stationen zu größeren Organisationseinheiten bisher dazu beitragen, dass die Mitarbeiter sich wohl fühlen und guten Service bieten können. Interessanterweise haben die Mitarbeiter über das Positive bisher wenig nachgedacht. Ein verbreitetes Phänomen. So erzählen Kunden ein Negativerlebnis im Schnitt sieben Personen weiter, ein positiv Erlebnis nur einer Person. Nach und nach wird Positives aufgelistet. Die Stimmung ändert sich.

Bei der Frage nach Veränderungswünschen wird noch mal Dampf abgelassen. Die Frage, was genau anders sein sollte, damit man überzeugt davon ist, dass es besser geworden ist, stimmt nachdenklich. Die Mitarbeiter vermissen Wertschätzung und Vertrauen. Woran sie merken werden, dass ihnen Wertschätzung und Vertrauen entgegengebracht wird, fällt den Teilnehmern schwer zu beantworten. Die eigene Wahrnehmung der Führungssituation wird hinterfragt. „Wir sollten aufhören, die Dinge nur negativ zu sehen“ wird von Mitarbeitern gesagt. Ein wichtiger Schritt zu einer konstruktiven Zusammenarbeit.

Neben dem individuellen Patientenkontakt interessieren die zu beeinflus-

senden Rahmenbedingungen, wie z.B. die Zusammenarbeit mit den Kernberuf nahen Schnittstellen wie Radiologie, Krankengymnastik, Küche oder Verwaltung, denn erst die berufsgruppenübergreifende Kommunikation führt aus Sicht der Mitarbeiter zu einer dauerhaft verbesserten Patientenorientierung.

Das Ergebnis der Gruppencoachings ist eine veränderte Sichtweise der Teilnehmer auf ihre Arbeitssituation und eine Vielzahl von Optimierungsideen. Die Veränderungswünsche werden moderiert an runden Tischen mit den Vorgesetzten besprochen. Die offene und konstruktive Interaktion ist ein guter Anfang zu einer veränderten Führungskultur.

Die vorab geschlossene Vereinbarung lautet: „Was sofort umsetzbar ist, wird sofort verändert. Was nicht zu ändern ist, wird klar kommuniziert. Was Kosten verursacht oder noch geprüft werden muss, wird ebenfalls klar kommuniziert und eine weitere Rückmeldung wird terminiert“. Die Vorgesetzten melden zeitnah die offenen Punkte an die Mitarbeiter zurück.

INDIVIDUELLE COACHINGS AM ARBEITSPLATZ (ARZT/PFLEGE)

Bei allem was wir tun, stellen wir den Patienten in den Mittelpunkt. Daher starten wir unser Changemanagement dort, wo der Kunde unserer Kunden –der Patient– präsent ist. Wir gehen an die Arbeitsplätze der Mitarbeiter und begleiten die Patientenkontakte. Gleichzeitig erfahren wir das Miteinander unter den Kollegen und mit den Vorgesetzten.

Im Mittelpunkt steht anfangs das individuelle Verhalten. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter wird das Gesprächsverhalten und der Patientenkontakt betrachtet. Schwierige Patienten und Gespräche werden aufbereitet, Handlungsalternativen erarbeitet und unmittelbar umgesetzt. So wird neues Verhalten direkt in die Praxis umgesetzt, was den Transfer garantiert.

Wir nehmen die Mitarbeiter ernst und hören ihnen zu, während Sie ihre

Patienten ernst nehmen und diesen zuhören, sollen. Wir versetzen uns in die Lage der Mitarbeiter, wenn wir vermitteln, wie wichtig es ist, in Gesprächen die Patienten-/Kundenperspektive einzunehmen. Nach anfänglicher Skepsis entsteht Vertrauen und eine große Bereitschaft Feedback zu nutzen und Fragen zu stellen.

Patientenkontakte werden zu wichtigen positiv Erlebnissen für Patienten und Mitarbeiter. Rasch entsteht ein Klima für Veränderung durch Verbesserung. Ernste Gespräche mit Mitarbeitern führen zu Handlungsalternativen, die gerne und sofort ausprobiert werden. Positives Erleben mit den kleinen Änderungen führen zu einer bemerkenswert positiven Reaktion bei allen Beteiligten. Pro Mitarbeiter sind wir dazu ca. eine Stunde am Arbeitsplatz.

FÜHRUNGSKRÄFTECOACHING

Wir coachen Führungskräfte zu relevanten Themengebieten: z.B. Prozessmanagement, Projektmanagement, Zeitmanagement, Feedback- und Konfliktverhalten sowie zur Gestaltung von „Positiv – Dynamiken“ in Gruppen.

Die Führungskräfte suchen Antworten für unterschiedlichste aktuelle Führungssituationen und entwickeln methodisch unterstützt neue Handlungsoptionen. Ein übliches und doch immer wieder erstaunliches Phänomen: Schwierige Mitarbeiter werden seltener. Dies passiert, weil diese Mitarbeiter ihr Verhalten ändern oder sie nicht mehr als schwierig empfunden werden. Der Vorgesetzte hat gelernt, angemessen damit umzugehen, sein Blickwinkel und Beurteilungsmaßstab verändert sich. Der Effekt: Die Wirksamkeit erhöht sich, der Spaßfaktor auch. Und es wird klar: Patientenorientierung beginnt mit Mitarbeiterorientierung. Einfach aber nicht leicht.

Die Geschäftsleitung erhält von uns das konstruktive Feedback der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

Die Phase I ist abgeschlossen. Alle Beteiligten haben nun Zeit die Veränderungen, die das veränderte Handeln ermöglicht, zu erleben.

PHASE 2

Stabilisierung

Gewünschte Veränderungen als Verbesserungen bewerten

Nach sechs Monaten beginnen wir die Phase II mit der individuellen Begleitung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Das Gruppengespräch schließt diesen zweiten Durchgang ab. Unser Ziel ist es, die kleinen Veränderungen im Miteinander zu beobachten und bewusst zu machen.

INDIVIDUELLE COACHINGS AM ARBEITSPLATZ (2. DURCHGANG)

Die Mitarbeiter nutzen die Zeit bis zu unserem zweiten Coaching, um Fortschritte zu beobachten. Hierzu erhalten Sie von uns einen Analysebogen. Die Teilnehmer sind überrascht von der großen Anzahl an positiven Erlebnissen beim Patientenkontakt, wenn sie hierfür sensibilisiert sind. Das veränderte Verhalten der Führungskräfte wird noch skeptisch registriert.

„Leider hatte ich in der Zwischenzeit nicht einen Patienten, der wirklich schwierig war“ hören wir nicht selten. Die Zeiten für erboste Patienten und Angehörige scheinen schlechter geworden zu sein. Die wenigen weiterhin als schwierig eingeschätzten Situationen werden gezielt nach besprochen.

Diese Coaching-Gespräche sind deutlich zielgerichteter und benötigen weniger Zeit als im ersten Durchgang.

GRUPPENCOACHING (2. DURCHGANG)

In den Gruppenbesprechungen fragen wir, welche positiven Veränderungen die Mitarbeiter wahrnehmen, was aus Ihrer Sicht besser geworden ist. Die Sichtweise der Mitarbeiter ist unterschiedlich. Es reicht nicht Rahmenbedingungen zu verändern, die Veränderungen müssen von den Betroffenen auch als Verbesserungen bewertet werden. Und über diese Verbesserungen wird ohne Intervention unter den Mitarbeitern wenig gesprochen.

Gemeinsam mit den Gruppen suchen wir nach weiteren konkreten Indizien für eine positive Veränderung. Im Zentrum stehen jetzt oftmals gruppeninterne Verbesserungen und Veränderung der Abläufe. Als Ergebnis werden z.B. veränderte Arbeitsabläufe vereinbart, gruppeninterne Verhaltensweisen angesprochen oder der Informationstransfer zu Vorgesetzten vereinbart. In dieser Phase wird den Beteiligten klar, dass sie mitverantwortlich sind für Verbesserungen: Jeder Einzelne kann dazu beitragen, dass es besser wird. Nur man muss es eben tun.

Das Interesse an einer weiteren Optimierung der Rahmenbedingungen lässt deutlich nach. Die Mitarbeiter wollen in Ruhe arbeiten. Die Veränderungen werden akzeptiert und sogar für gut befunden.

Interessanterweise werden auf die Frage, „Was ist seit unserem letzten Treffen besser geworden?“ nur einige Veränderungen spontan erinnert. Es wird deutlich, dass trotz der vielen aufgegriffenen Veränderungsideen, bei den Mitarbeitern nur die Dinge Bedeutung haben, die als aktuelle, tatsächliche Erleichterung oder Verbesserung wahrgenommen werden. Ein Abgleich mit den Verbesserungsideen aus der ersten Runde zeigt, dass vieles mehr aus dieser Auflistung tatsächlich verändert und damit verbessert werden konnte. Nur Verbesserungen die auch besprochen werden, bekommen Bedeutung.

FEEDBACKSCHLEIFEN MIT FÜHRUNGSKRÄFTEN

Durch die Feedbackschleifen werden die Führungskräfte mit den Ergebnissen aus den Gruppen konfrontiert. Teilweise werden die Gruppenreaktionen mit Unverständnis aufgenommen. Interessant für uns als Begleiter ist diese Situation insofern, als dieses Phänomen verdeutlicht, dass, auch wenn alle Wünsche der Mitarbeiter umgesetzt werden könnten, diese es nicht in gleichem Maße als Verbesserung registrieren. Diese Erkennt-

nis lässt die Führungskräfte sich auf das Wesentliche, ihre Führungsaufgabe, konzentrieren. Nämlich „jeden Tag auf's Neue“ die Dinge gut zu tun, die erforderlich sind. Führung als Aufgabe wird diskutiert und konkrete Schritte zur Verbesserung im täglichen Miteinander werden beschlossen.

Die Geschäftsleitung wird über die positiven Veränderungen informiert. Die Veränderungsideen der Führungskräfte geben einen zusätzlichen Schub an Motivation. Das System wird insgesamt flexibler. Aus unserer externen Wahrnehmung wird es auch deutlich schneller. Die Führungskultur beginnt sich positiv zu ändern. Dialoge miteinander erleichtern, unterschiedliche Standpunkte zu akzeptieren. Die unveränderbaren Rahmenbedingungen können von Führungskräften und Mitarbeitern angenommen werden und Verantwortung beginnt zu leben, weil sie von jedem persönlich ernst genommen und angenommen wird.

ALS ERGEBNIS

Die Pflegekräfte und Mitarbeiter führen aktive Gespräche mit Patienten und Ärzten. Die Gespräche, die wir beobachten verdienen unser Kompliment. Denn jeder weiß nun, wann was und vor allem wie es zu tun ist! Die Patienten fühlen sich ernst genommen, akzeptiert und verstehen den Behandlungsprozess und seine Notwendigkeiten.

Die Ärzteschaft äußert sich positiv, die Patienten auch. Die Führungskräfte, die PDL, der Betriebsleiter und der Betriebsrat äußern sich zufrieden. Darüber zu sprechen, was gut funktioniert und besser geworden ist, ist wichtig für gute Ergebnisse – „Loben“, um positives Verhalten zu verstärken.

Dieses sorgt letztendlich für einen guten Ruf des Hauses, „da wird etwas getan, da fühlt man sich verstanden“, hört man.



Übergeordnetes Ziel des Changeprozesses ist: „Die lernende Organisation“. Durch eine verbesserte Kommunikation, Gruppencoaching, individuelles Coaching am Arbeitsplatz und wiederkehrende Feedbackschleifen sollen die Veränderungen nachhaltig angenommen und gefestigt werden.

Alle betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte nehmen an dem Programm teil. Überwiegend handelt es sich um Spezialisten aus den Bereichen Medizin, Medizin-Controlling, Pflege, Aufnahme- und Entlassungsmanagement und weiterer Schnittstellen wie EDV, Personalentwicklung, Küche und Verwaltung. Wir kombinieren Gruppeninterventionen und Einzelcoachings am Arbeitsplatz. Die Gruppencoachings mit jeweils 16 Teilnehmern sind auf jeweils drei Stunden ausgelegt. Pro Mitarbeiter sind wir ca. eine Stunde am Arbeitsplatz.

KONTINUUM DURCH MULTIPLIKATOREN

Im Frühjahr 2007 wird gestartet, im Herbst 2007 ist Phase II abgeschlossen. Eine extern durchgeführte Patientenbefragung schließt sich an Phase II an. Im Frühjahr 2008 sind einige Führungskräfte und Mitarbeiter z.B. der internen Personalentwicklung, als Multiplikatoren ausgebildet und stellen die kontinuierliche Fortsetzung der Veränderungen sicher. Phase III endet mit einer Befragung aller involvierten Führungskräfte.

DAS ERGEBNIS

Die Geschäftsleitung, die Chefarzte, die Führungskräfte und die Mitarbeiter wollen Erfolg und dieser hat sich eingestellt. Das konstruktive Miteinander zeigt Wirkung und die Kennzahlen sind besser geworden. Das Betriebsklima, die Mitarbeiterzufriedenheit, sowie die Erlössituation haben sich deutlich gebessert. Die Patienten nehmen die positiven Veränderungen ebenfalls wahr, wie die Befragungsergebnisse eindeutig belegen.

PHASE 3

Punktuelle Begleitung von Führungskräften und Aufbau von Multiplikatoren

Wir arbeiten mit den Führungskräften, der Geschäftsleitung und den Personalentwicklern an der Frage, was getan werden kann, um diese positive Grundstimmung aufrecht zu erhalten. Interessante Ideen werden entwickelt. Die Arbeitsweise von „Solution Focus“ wird in den Grundzügen erklärt, die Prinzipien an den erlebten Beispielen nochmals verdeutlicht. Auf die Frage: „Ja, aber geht das in jeder Situation?“ antworten wir mit der Frage: „Haben Sie je-

mals eine so wichtige Veränderung in so kurzer Zeit mit einem so deutlichen, von allen getragenen Ergebnis erreicht?“

Die „Ja, aber...“ Diskussion wird weniger und schließlich sind die ersten Führungskräfte bereit und in der Lage „Solution Focus“ für sich als zusätzliches Managementtool zu nutzen. Ein schöner Erfolg für alle Beteiligten.

Gespannt warten wir auf die Ergebnisse der Patientenbefragung, denn Erfolg muss in Zahlen belegbar sein.

Zum guten Schluss

Dieses Beispiel zeigt, dass Veränderungen, auch wenn sie im Vorfeld schon zu unerwünschten Ergebnissen geführt haben, noch zu retten sind. Es zeigt auch, dass „Solution Focus“ hervorragend geeignet ist in schwierigen Situationen schnell erwünschte Ziele zu erreichen. Weiterhin wird deutlich, dass egal wie groß die Ablehnung ist, es immer noch Dinge gibt, die es wert sind, sie beizubehalten.

Natürlich werden auch die Situationen und Abläufe herausgearbeitet, die wichtig sind, um den Change zu einem Erfolg zu führen. Ein „Bottom up“ Prozess wie dieser hat den Vorteil, dass er von allen getragen wird, dem Pflegepersonal, den Führungskräften, den Ärzten, wenn sie rechtzeitig eingebunden werden, den Betriebsräten, den Personalentwicklern und der Verwaltung. Zum Wohl des Patienten.

Natürlich kostet eine externe Begleitung Geld. Auf der anderen Seite werden durch die Ausbildung der Multiplikatoren und die Arbeitsweise von Solution Focus

viele PE-Maßnahmen eingespart. Alle Mitarbeiter, die durch diesen Prozess gelaufen sind, haben im Sinne der Personalentwicklung viel Brauchbares für ihr tägliches Tun gelernt und angewendet. Die Arbeitssituation ist deutlich besser, der Krankenstand reduziert. Auch das sind Kosten.

Unsere jahrelange Erfahrung zeigt, dass Veränderungen rechtzeitig und sorgfältig geplant, umgesetzt, kommuniziert und unterstützt werden müssen, damit die Veränderungen im gewünschten Umfang greifen. „Natürlich“, werden Sie sagen, „machen wir das so“.

Wir erleben, dass unsere Hilfe oftmals erst in Anspruch genommen wird, wenn das Kind schon fast im Brunnen untergegangen ist. Dabei hätte es soviel mehr Nutzen für alle Beteiligten und Betroffenen, wenn externe Hilfe bereits bei der Planung von Changes hinzugezogen würden.

„Rechtzeitig das Richtige tun“, ist der Schlüssel für ein gutes auf Ihre Einrichtung individuell zugeschnittenes Changemanagement.



**Dr. Steffen Gramminger
M.A.**

Stv. Vorstandsvorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Medizincontrolling, EFQM- Assessor und KTQ-Auditor, Vorsitz im FoKA. Gefragter Referent für Fachkongressen, Ausbilder für Medizincontrolling



**Dr. Rainer Kretschmer,
M.H.A (Univ. Missouri -
Columbia, USA)**

Als Kliniker, DRG-Experte sowie Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanager seit vielen Jahren an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Medizin in Großkliniken zuhause.



**Gerhard Ilg, Dipl.-Kfm.,
MA in Economics**

Mehrere Jahre Verwaltungsleiter einer Privatklinik. Erfahrungen in Forschung und Lehre im Bereich Gesundheitsökonomie sowie Krankenhausmanagement als Wissenschaftler an der Universität Augsburg.



**Dr. Christine Kuch,
Dipl.-Psych.**

Qualitätsmanagerin im Gesundheitswesen, Beratung und Moderation von Veränderungsprozessen, von der strategischen Entwicklung bis zur praktischen Reorganisation.

InTeamWork

Ein lösungsfokussiertes Teamkonzept

Fachexpertise ist wichtig. Sie gibt unseren Auftraggebern die Sicherheit die sie brauchen. Unsere Medizin-ökonomischen Experten, unsere Prozessmanagement- und unsere Qualitätssicherungsexperten arbeiten Hand in Hand. Unser Team für Krankenhäuser zählt mehr als 14 Personen. Vom Pflegeberuf bis zum Medizincontrolling, von der Verwaltung bis hin zum Personalrat haben wir Ressourcen im Team. Wirklich eine große Bandbreite.

Unsere Moderatoren sind allesamt Profis auf Ihrem Gebiet. Die Zusammenarbeit mit unseren Fachexperten funktioniert hervorragend. Wir sind für die Herausforderungen in den Krankenhäusern gut aufgestellt.

Uns als Auftragnehmer geben unsere Fachexperten mehr Handlungsspielraum und die Sicherheit, die Fragen bei der Prozessoptimie-

rung in Krankenhäusern methodisch und fachlich exzellent beantworten zu können. Unsere Zusammenarbeit ist für unsere Kunden wie immer hoch effektiv und macht uns weiterhin Spaß.

**Mehr zum Angebot für Krankenhäuser unter:
www.inteamwork.org**



**Jörg Waldau,
Dipl.-Ing. MBA**

Prozessmanagement-Experte. Langjährige Erfahrung beim Aufbau von Prozesslandkarten, der Modellierung und Dokumentation von Prozessen sowie der Prozesssimulation.



**Horst Reisch,
Dipl.-Ing.(FH) MBA**

Beratung und Moderation von Veränderungsprozessen, Organisationsentwicklung und Konfliktinterventionen.



**Ingrid Reisch,
Dipl.Psych.**

Agiles Projektmanagement und Projektsteuerung. Expertin für Changeprozesse, Coaching und Führung



**Eva Reiff
Dipl.-Kauffrau**

Moderation von Projekten, Coaching von Einzelpersonen und Teams, Trainings
Schwerpunktt Themen: Kommunikation, Mitarbeitergespräche, Führung



Kirsten Dierolf, M.A.

Spezialistin für Großgruppenmoderation und Organisationsentwicklung. Moderation von Veränderungsprozessen, Dozentin an zwei Business Schools
Autorin und Coautorin zahlreicher Bücher



Gerd Sommerer
Dipl. Kaufmann

Langjährige Erfahrung im Management mit Finanz, Marketing, Personal und Unternehmensentwicklung. Coach und Moderator mit Schwerpunkt Strategie, Unternehmensführung und Veränderungsprozesse.



Michael James MA

Projektleitung am Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer der Universität Augsburg, Schwerpunkt: Health Care Management, Praxismarketing und Beratung

ISTOCKPHOTO.COM



Friedericke von Mirbach
Dipl. Schauspielerin

Trainer und Berater mit Schwerpunkt Kommunikation und Auftrittskompetenz. Moderation von Veränderungsprozessen



Marieluise Noack, M.A.

Trainer und Berater mit Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung, Kommunikation, Mitarbeitergespräche und Coaching. Moderation von Veränderungsprozessen

DIE METHODE „SOLUTION FOCUS“ IM ÜBERBLICK

Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe, in gewachsenen Strukturen eines Krankenhauses eine notwendige Veränderung mit einem verbesserten und von allen Betroffenen getragenen Ergebnis zu erreichen. Speziell wenn das Krankenhaus ein Kommunalbetrieb und der Kostendruck allgegenwärtig ist. Die Notwendigkeit, bestimmte Abläufe zu verändern, ist unumgänglich. Liebgewordene Verhaltensweisen und Abläufe stehen auf dem Prüfstand. Sich „verändern müssen“ ist keine leichte Angelegenheit, nicht für Führungskräfte, nicht für Mitarbeiter und erst recht nicht für vorsichtige, von massiven Änderungen geplagte Arbeitnehmervertreter.

Die klassische Vorgehensweise im Changemanagement erfordert aufwendige Analysen, Projektplanung und Prozessmanagement. „Solution Focus“, dagegen, ist radikal an Ver-

besserungen interessiert und nicht an einer aufwendigen Diagnose und Analyse von „Missständen“. Die Grundannahme beim „Solution Focus“ ist, dass in komplexen Systemen keine kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen gelten. Das heißt, um z.B. ein verbessertes Arbeitsklima zu erreichen, brauchen wir keine definierte Ursache bzw. Erklärung für die gegenwärtige Situation.

Beim „Solution Focus“ fragen wir unsere Kunden „Was soll nachher genau so, besser oder anders sein?“ Wir fragen bewusst nicht: „Was wollen Sie erreichen?“ Sondern wir fragen: „Woran merken Sie nachher, dass die Veränderung erfolgreich war?“

Wir bringen damit einen Prozess in Gang, in dem Erwünschtes konkretisiert wird und von Beginn an über positive Veränderungen gesprochen wird. Dieses Vorgehen bedeutet ei-

nen radikal anderen Ansatz in der Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen: eine grundlegende Veränderung der Wahrnehmung und die Übernahme von Verantwortung bei allen Beteiligten.

Natürlich erfahren wir in unserer Arbeit die unterschiedlichsten Erklärungen über die Ursachen für die gegenwärtige Situation. Und dort liegt auch ein Schwerpunkt unserer Arbeit: Wir nehmen die Menschen ernst und nutzen deren Erklärungen von „Problemen“ dafür, ein Umdenken zu beginnen. Wann immer uns z.B. das schlechte Klima erklärt wird, fragen wir, woran zu merken wäre, dass sich etwas verbessert hat? Und so initiieren wir einen Prozess, in dem die Personen im, bzw. das „Unternehmen“ lernt aus Problemen Ziele zu formulieren, so dass Verbesserung möglich wird.