



Gewünschte Zukunft: Woran merken es unsere Mitarbeitenden, Bewohner und Angehörigen, dass wir erfolgreich zusammenarbeiten?

WOHNEN IM ALTER FELLERGUT

Mit dem Lösungsorientierten Ansatz Teams zum Erfolg führen

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Teams hat sich der Lösungsorientierte Ansatz bewährt. Anstatt sich in Diskussionen über Probleme und Schwierigkeiten aufzureiben, hilft die Fokussierung auf die «gewünschte» Zukunft» und eine Umsetzung in kleinen Schritten. Ein Praxisbeispiel aus dem Altersheim **«Wohnen im Alter FELLERGUT»** in Bern.

► PAULA WIKSTRÖM

«Wohnen im Alter FELLERGUT» hat sich zum Ziel gesetzt ein Betriebsklima zu schaffen, in dem alle Mitarbeitenden gerne arbeiten, miteinander achtsam sind und auf dieser Basis gesund und leistungsfähig bleiben. In Zeiten des Fachkräftemangels – vor allem in der Pflege – ist das eine vielversprechende Grundlage, um Fluktuationen zu verringern, mit engagierten Mitarbeitenden die Bewohnerinnen und Bewohner optimal zu versorgen und damit letztendlich auch wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Die Geschäftsleitung von «Wohnen im Alter FELLERGUT» hat sich entschieden, diese Herausforderung mit dem Lösungsorientierten Ansatz (LoA) anzugehen. Im Interview schildern Geschäftsleiter Reto Wermuth, Simona Siffert, Leitung Betreuung und Pflege, und Beraterin Julia Kalenberg, ihre Erfahrungen.

Herr Wermuth, was waren Ihre Herausforderungen, was hat Sie auf die Idee gebracht, einen Workshop für das Kader von «Wohnen im Alter FELLERGUT» durchzuführen?

Reto Wermuth: Im Rahmen einer Umstrukturierung und der Qualitätsentwicklung haben wir uns im Kader gefragt, welche Ziele wir erreichen wollen und wie wir diese effizient umsetzen. Einige davon sind: Zufriedene Mitarbeitende, unterschiedliche Vorstellungen von Zusammenarbeit verstehen und in eine gemeinsame Richtung lenken, Fördern der Interdisziplinarität und eine wertschätzende Kommunikation. Wir haben verschiedene Themen und Massnahmen diskutiert und uns dann für den Lösungsorientierten Ansatz (LoA) entschieden. Mit Frau Kalenberg haben wir uns einen Profi zu diesem Thema ins Boot geholt.

Simona Siffert: Der Betrieb befindet sich in einer Neustrukturierung aller Bereiche. Diese Neuerungen und Prozesse zu entwickeln und zu gestalten, auf Papier und mit den Teams, ist extrem herausfordernd während des laufenden Betriebs. Es geht darum, Instrumente zu finden, die ein solches Vorhaben mit den bestehenden Ressourcen ermöglichen. Das heisst, auch, kleine Schritte zu planen, ohne sich zu verzetteln und Erfolge

zu erkennen und zu feiern. Das alles bietet uns der LoA im Sinne von «Wenn du schnell sein willst, gehe langsam». Meine Erfahrung zeigt, dass es den so wichtigen Spass bei der Arbeit fördert, wenn man in Lösungen denkt.

Herr Wermuth, solche Workshops und Beratungen kosten natürlich auch Geld. Wie stellen Sie sicher, dass sich die Investition lohnt und es nicht nur ein toller Workshop war, der dann wenig Spuren hinterlässt?

Wir haben Messkriterien über Kennzahlen definiert, um diesen Erfolg zu messen. Einige dieser Messkriterien sind: Fluktuation, Kurzzeitabsenzen, Länge und Häufigkeiten von Meetings, Bewertungen in Mitarbeiterbefragungen. Nun sind wir gespannt, was wir ihnen beim nächsten Interview darüber erzählen können.

Frau Kalenberg, Sie verfügen über Erfahrung in ganz unterschiedlichen Branchen, nicht nur im Gesundheitsbereich. Was hat sich in ähnlichen Projekten bewährt?

Julia Kalenberg: Meist wollen Teams erst einmal ihre Probleme beleuchten, dann eine Soll-Ist- und Lückenanalyse machen. Ich lade die Teams gerne ein, stattdessen über die «gewünschte Zukunft» zu sprechen. Was soll anders sein? Und wie wollen wir es konkret haben? Das ist branchenunabhängig. Es geht dabei darum, mit der Geschäftsleitung zu definieren, wohin die Teams wollen. Es geht nicht darum, was sie nicht mehr wollen. So ent-

stehen Ziele. Die grosse Herausforderung ist meist, dass Unternehmen sehr schnell Veränderungen sehen wollen. Und dass Führungskräfte wie eine Lokomotive manchmal mit einem zu schnellen Tempo losfahren und die Waggon hintendran verlieren. Unternehmen wollen immer Change managen. Das geht nicht. Es ist besser, nützliche Veränderungen zu beobachten und dann zu fördern.

Sie sprechen gerne von «gewünschter Zukunft» und was alles schon gut läuft. Ist es nicht meist so, dass Teams Sie holen, wenn etwas nicht läuft?

(lacht) Natürlich! Die Kunst ist es, dann die gewohnte, meist an Problemen orientierte Sichtweise zu verlassen und zu überlegen, was stattdessen angestrebt wird. Sich den Zielzustand möglichst genau vorzustellen und zu sagen, was das Team und die Einzelnen dann anders oder häufiger tun, welche Stärken zum Einsatz kommen und woran es Bewohner und Angehörige merken, dass sich etwas zum Besseren gewendet hat. In der Zusammenarbeit des Projekts bei «Wohnen im Alter FELLERGUT» bestand der Vorteil darin, dass Simona Siffert bereits über Erfahrung mit dem lösungsorientierten Ansatz verfügt und die Anfrage daher bereits mit der Idee eines Workshops für das Kader kam, bevor es in den Teams wirklich kritisch wurde.

Werden da nicht manchmal Stimmen laut, die Sie als Schönrednerin darstellen?

Ich erinnere mich noch gerne an einen Workshop mit dem vorherigen Team von Frau Siffert, wo uns die Balance zwischen der Diskussion über Brennpunkte, aus meiner Sicht ein besseres Wort als Probleme, und dem gewünschten Zustand gut



Gewünschte Zukunft: Jetzt müssen wir im Alltag «nur noch» die kleinen Fortschritte auf unserem Weg sehen und wertschätzen.

WOHNEN IM ALTER FELLERGUT

gelingen ist. Man muss auch die Diskussion über Brennpunkte zulassen, sofern das Bedürfnis besteht, sonst machen die Leute die Faust im Sack! Und gleichwohl kann man bei jedem Brennpunkt überlegen, wie es aussieht, wenn der gelöst ist, was das Team dann anders macht. So sind wir direkt wieder bei der Lösung.

Wie sah das Projekt konkret aus?

Reto Wermuth: Ich habe mit Julia Kalenberg verschiedene Optionen besprochen. Wir konnten uns schnell auf einen ganztägigen Workshop einigen mit dem Thema «Wirkungsvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit im Team». Zudem haben wir von Beginn an geplant, wie wir dies umsetzen und abstützen können und direkt auch schon einen Follow-up-Termin geplant. Aufgrund der Coronasituation hat sich das Follow-up verschoben. Julia hat uns jedoch per Zoom einen Refresher ermöglicht. Wir konnten unter ihrer Leitung dreissig Minuten lang erkennen, was uns während dieser Pandemie gut gelungen ist, was wir beibehalten wollen und welche Erfolge es zu feiern gibt. Obwohl auf Distanz und zeitlich begrenzt, war das wahnsinnig unterstützend, um lösungsfokussiert zu bleiben.

Frau Kalenberg, was haben Sie im Workshop gemacht und mit welcher Zielsetzung?

Da Frau Siffert den LoA bereits gut kannte und auch schon anwendet, ging es darum, das Team mit dem LoA noch besser vertraut zu machen. Die Teilnehmenden konnten sich mit verschiedenen Übungen gegenseitig noch besser in ihren Stärken kennenlernen. Dazu führten wir in Dreiergruppen eine «Ressourcen-Dusche» durch, indem jeweils zwei Personen über die dritte Person sprechen, die den beiden den Rücken zudreht und so tut, als wäre sie nicht da. Sie sagen dann, was sie an ihr schätzen, welche Fähigkeiten sie ins Team einbringt, was sie gut kann. Es ist Motivation pur, wenn man hört, was die anderen an einem schätzen. Gleichzeitig ermuntert eine positive Rückmeldung, diese Dinge häufiger zu wiederholen. Das Herzstück des Workshops war eine Gruppenarbeit zur «gewünschten Zukunft». Das Ergebnis ist ein motivierendes Zielbild, das als Leuchtturm im turbulenten Arbeitsalltag dient. Die Teilnehmenden erörterten die Schlüsselfaktoren zur Zielerreichung und planten erste kleine Schritte. Mit dem Einüben des LoA wurde einerseits die lösungsfokussierte Haltung gefördert und andererseits mit ganz konkreten Methoden alltagstauglich und einfach anwendbar gemacht.

LoA – Lösungsorientierter Ansatz

Der Lösungsorientierte Ansatz wurde in den 70er-Jahren in den USA von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg begründet. In ihrer Arbeit stellten sie fest, dass die Fokussierung auf Wünsche, Ziele, Ressourcen, Ausnahmen vom Problem hilfreicher war als die Konzentration auf Probleme und deren Entstehung. Folgende Prinzipien bilden die Grundlage:

- Repariere nicht, was nicht kaputt ist
- Finde heraus, was gut funktioniert und passt – und tue mehr davon!
- Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt, dann höre damit auf und versuche etwas anderes

Der Ansatz, der ursprünglich aus dem therapeutischen Bereich kommt, wird heute in vielen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, in Schulen und Verwaltungen erfolgreich gelebt.

Wohnen im Alter FELLERGUT

«Wir bieten ein Zuhause für selbstbestimmte Lebensgestaltung für 100 Bewohnerinnen und Bewohner. Die verschiedenen Wohnformen ermöglichen älteren Menschen je nach Service- und Pflegebedürfnis das passende Angebot zu wählen und so aktiv und selbstständig zu bleiben. Für das Wohl der Bewohnerinnen und Bewohner sorgen 65 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgeteilt auf 43 Vollzeitstellen.» www.fellergut.ch



Julia Kalenberg ist Diplomkauffrau und gründete vor 23 Jahren ihr Beratungsunternehmen. Sie begleitet Teams und Einzelpersonen auf dem Weg zu ihrem Erfolg. Themenschwerpunkte sind «Wirkungsvoll Führen», «Erfolgreich Verkaufen», «Team Performance», «Coaching», «Mental Training» und «Keynote Speaking». Ihre Kunden schätzen den praktischen, lösungsfokussierten Ansatz und ihre langjährige Erfahrung in verschiedenen Branchen. Julia Kalenberg ist zudem Dozentin am Institut für KMU der Hochschule St. Gallen. www.juliakalenberg.ch