

Fehlendes Personal, starke Arbeitsbelastung, Nullrunde im Krankenhaus, neues Fallpauschalensystem. Die Liste der Hiobsmeldungen aus der ewigen Reformlandschaft Sozial- und Gesundheitswesen ist lang. Gegen diese pessimistische Grundstimmung wollte der Verband der Schwesternschaften vom DRK e.V. auf seinem Bundeskongress 2003 mit der Methode des „Appreciative Inquiry“ (AI) ein deutliches Zeichen setzen.

## Schwwestern auf Schatzsuche

620 Teilnehmerinnen aller 34 Schwesternschaften kamen im Mai 2003 für drei Tage in der Münsterlandhalle in Münster zusammen. Die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen war vielfältig: Oberinnen, Pflegedienstleiterinnen, Krankenschwestern, Ausbilderinnen, Stationsleitungen, Schwesternschülerinnen und viele mehr. Für die an diesen Tagen in Gang kommenden Veränderungen sollten alle Perspektiven, Interessen und Ansprüche aus dem „System“ berücksichtigt werden.

Dafür saßen die Mitglieder der unterschiedlichen Schwesternschaften gemischt mit Teilnehmerinnen anderer Schwesternschaften an einem Tisch. Personen, die sich nicht kannten und die aus verschiedenen Hierarchien kommen, entwickelten gemeinsam wesentliche Aspekte für die Zukunft.

Die Botschaft des Bundeskongresses war: Wir haben alle Ressourcen, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen. „In unseren Schwesternschaften schlummern Talente. Wir sind sehr vielfältig und darin liegt unsere Stärke. Wir wollten das Positive in uns an die Oberfläche bringen, positive Erfahrungen darstellen, multiplizieren und kommunizieren“, sagt Frau Sabine Schippl, Präsidentin und Generaloberin des Verbandes der Schwesternschaften im DRK nach dem Kongress.

Um dieses Potenzial zutage zu fördern, wurde für die Durchführung des Bundeskongresses die Methode „Appreciative Inquiry“ gewählt. Der Appreciative-Inquiry-Denkansatz basiert darauf, dass es in jeder Organisation Spitzenleistungen gab und gibt, an die man anknüpfen muss, um weitere hervorzu-



620 Teilnehmerinnen des DRK entwickeln gemeinsam Aspekte für die Zukunft.

bringen. Im Fokus soll das stehen, was bislang gut lief und nicht das, was falsch gemacht wurde. Persönliche Erfolge und positive Erlebnisse sollen miteinander geteilt werden, um eine solide Basis gemeinsamer Werte und positiver Energie für den gewünschten Veränderungsprozess zu legen. Auf dem Appreciative-Inquiry-Bundeskongress der Rotkreuzschwestern sollten die „Juwelen der Organisation“ (wieder-) entdeckt werden.

### Aktives Miteinander

Statt der bisher üblichen Vortrags- und Seminarstruktur wurden Aufgaben angeboten, bei denen alle Teilnehmerinnen des Kongresses aktiv an der Erarbeitung von Lösungen und Perspektiven für wichtige Zukunftsfragen der Schwesternschaften teilnahmen. Die erste Aufgabe bestand darin, sich im Zweierteam zu interviewen und herauszufinden, welche herausragenden Erlebnisse und Stärken jede Einzelne in Bezug auf die Organisation erfahren hat. Die Ergebnisse aus den rund 620 Interviews wurden in verschiedenen Schrittfolgen ausgewertet. Hierbei handelt es sich methodisch um die „Discovery-Phase“,

eine andere Form der Unternehmensdiagnose. Ergebnis dieser Diagnose war die Erkenntnis über all die Dinge, die bereits in den Schwesternschaften gut gelingen und auf jeden Fall für die Zukunft erhalten bleiben sollen.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen entwickelten die Teilnehmerinnen am zweiten Tag Visionen und Ziele für ihre gemeinsame Zukunft. Am dritten Tag erstellten sie dazu einen Maßnahmenkatalog, bezogen auf die jeweilige Schwesternschaft. Alle Teilnehmerinnen arbeiteten gemeinsam in einem

Raum in unterschiedlichen Kleingruppen mit jeweils acht Personen. Die Ergebnisse wurden nach jeder Arbeitsphase im Plenum auf verschiedene Weise ausgetauscht, sodass es Transparenz über die Vielzahl der Ergebnisse gab. Für die Arbeit in den Kleingruppen gab es verschiedene Rollen: die der Moderatorin, der Sprecherin, der Schreiberin und der Zeitnehmerin. Effektives Arbeiten in den Gruppen wurde durch diese Rollen gefördert.

Die Ergebnisse des Bundeskongresses sind vielversprechend. Frau Schippl dazu: „Ich bin positiv überrascht über den Kongress. Meine Erwartungen sind durch die Ergebnisse, die Kreativität, die Motivation und das Engagement der Teilnehmerinnen voll erfüllt.“ Ein Maßnahmenkatalog mit zukunftsweisenden Strategien, die zeitnah umgesetzt werden sollen, wurde erstellt.

Bereits zwei Wochen nach dem Kongress hatten alle Schwesternschaften ihre vorher vereinbarten Auswertungstreffen realisiert und in Arbeitsgruppen begonnen, ihren Maßnahmenkatalog umzusetzen. Auf einer Folgekonferenz mit dem Management, drei Wo-

chen nach dem Kongress, wurden Regionalgruppen initiiert, die Ergebnisse verzahnt und kommuniziert. Für alle Beteiligten ist klar, dass der Bundeskongress ein Meilenstein im begonnenen Veränderungsprozess ist, um sich auf dem Markt stärker zu behaupten. Viele weitere Aktivitäten wurden bereits begonnen oder geplant, um die Visionen der Rotkreuzschwestern zu erreichen.

### Wertschätzende Sichtweise

Mehrere Gründe führten dazu, dass gerade die Appreciative-Inquiry-Methode für diesen Bundeskongress ausgewählt wurde. Die Rotkreuzschwestern wollten sich auf das beziehen, was sie gut können und worauf sie stolz sind. Sie wollten sich mit Themen beschäftigen, die ihre Marktposition stärken, wie zum Beispiel die stärkere Vernetzung untereinander, den intensivierten Ausbau von Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen. Schließlich sollte der Ansatz von Appreciative Inquiry in den 34 Schwesternschaften erlebbar gemacht werden, um langfristig damit arbeiten zu können.

Der Bundeskongress war der Höhepunkt eines bis dahin einundhalbjährigen Prozes-

ses. Mit einer 30 bis 40-köpfigen Gruppe – bestehend aus einem Querschnitt aller Funktionen und Regionen – wurden die Ziele und Kernthemen für den Bundeskongress entwickelt. Über mehrere Treffen wurde die Methode in der Gruppe eingeführt und von deren Mitgliedern in ihre jeweiligen Schwesternschaften getragen. Die Inhalte und das Veranstaltungsdesign für den Bundeskongress wurden ebenfalls gemeinsam entwickelt. Durch diese Vorgehensweise wurde sichergestellt, dass der Bundeskongress an die Themen und Bedürfnisse der Mitglieder anknüpfte.

Auch aus beraterischer Sicht ist dies eine Methode, die dazu beiträgt, Veränderungsprozesse mittels Beteiligung der Betroffenen zu beschleunigen. Durch den konsequenten Blick auf die vorhandenen „Juwelen“ einer Organisation wird darüber hinaus ein Beitrag zur Gestaltung einer wertschätzenden Unternehmenskultur geleistet, indem die vorhandenen Stärken konsequent ausgebaut und das Selbstbewusstsein sowie die Motivation der Mitarbeiter aller Ebenen gestärkt werden. Auch die Zusammenarbeit mit einem wertschätzenden Management erhält dadurch eine neue

Qualität. Gerade in Zeiten der wirtschaftlichen Depression bedarf es Vorgehensweisen, die Ergebnisse produzieren, die das Unternehmen zukunftsfähig machen. ■

### Vier Phasen des Appreciative-Inquiry-Prozesses



Quelle: Bonsen/Maleh, Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen; Beltz Verlag 2001

## Die Kongressmethode Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry ist die gemeinschaftliche Suche nach genau dem, was bereits da ist und gut gelingt. Erfolge und Stärken stehen im Fokus. Es geht darum, Erfolge zu wiederholen und Stärken zu fördern. Positives Denken wird unterstützt, Kulturveränderungen eingeleitet und Unternehmen und ihre Marktposition gestärkt.

### Der Einsatz von Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry kann mit kleinen (6-30 Teilnehmer) und großen Gruppen oder sogar mit gesamten Systemen (30-1000 Teilnehmer) durchgeführt werden. Die Dauer eines Prozesses variiert. Er kann über einen Tag oder über zwei bis vier Tage auf einer Veranstaltung, dem sogenannten „Appreciative-Inquiry-Summit“, durchgeführt werden. Appreciative Inquiry kann auch über mehrere Monate beziehungsweise Jahre den Arbeitsalltag begleitend angewandt werden. Ungeachtet des Vorgehens werden die vier Phasen Discovery, Dream, Design und Destiny durchlaufen (siehe Grafik). Die Gestaltung der methodischen Herangehensweise in den Phasen kann sehr unterschiedlich sein.

### Was für die Durchführung wichtig ist

Als Erstes braucht es eine grundsätzliche Bereitschaft der Geschäftsleitung und der Teil-

nehmer, sich auf einen positiven Ansatz einzulassen. Um das zu erreichen, werden alle Betroffenen auf Appreciative Inquiry vorbereitet. Das von der Veränderung betroffene Unternehmen sollte sich nicht in einer akuten Krisensituation befinden, die es womöglich dringlicher macht, an der Beseitigung der Krisenpunkte zu arbeiten.

Für eine Appreciative-Inquiry-Anwendung ist die Definition von Kernthemen notwendig. Dabei handelt es sich um jene Themen oder Aspekte, von denen die Organisationsmitglieder zukünftig mehr haben möchten. Sie geben die Richtung des Veränderungsprozesses vor und werden im Rahmen der Vorbereitung gemeinsam mit den Betroffenen (Planungsgruppe) erarbeitet. Der Prozess wird immer mit einer Planungsgruppe begonnen, die unter anderem die Ziele des Prozesses, die Kernthemen, die Fragen des Interviews und die Richtung der Aufgabenstellungen formuliert. Die Mitglieder dieser Gruppe sind die Multiplikatoren für den Prozess. Ferner formulieren sie Ansprüche und Möglichkeiten für die Umsetzung der Ergebnisse. Schließlich gilt, wie für jeden Beteiligungsprozess, dass die Geschäftsleitung die Veränderungen zulässt und die Maßnahmen aktiv unterstützt.

## Literatur

- ▶ **Matthias zur Bonsen/ Carole Maleh:** Appreciative Inquiry (AI), Der Weg zu Spitzenleistungen. Beltz Verlag, Weinheim 2001
- ▶ **Carole Maleh:** Appreciative Inquiry, Bestehende Potenziale freilegen und für die Organisation nutzbar machen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung Heft 1/2001, Seite 32-41
- ▶ **Carole Maleh:** Aus Erfolgen lernen, Appreciative Inquiry, in: managerSeminare, Heft 44/2000, Seite 90-95



### Autorinnen

**Carole Maleh,** Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens cama Institut für Kommunikationsentwicklung, Telefon: 0511/ 283 20 55, info@cama-institut.de, www.cama-institut.de



**Ingrid Kleinert-Bartels,** Geschäftsführerin von TransFair, Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH, Telefon: 030/ 802 23 03, kleinert-bartels@transfair.de, www.transfair.de