

Die handlungsorientierte systemische Zukunftswerkstatt

Jedes Netzwerk bzw. Organisation bleibt nur dann ein lebendiger Organismus, wenn geforderte Anpassungsprozesse und Innovationen zeitnah bewältigt werden können. Meist werden Veränderungsprozesse nicht ausreichend kommuniziert und nicht in die Abläufe integriert mit der Folge von gravierenden Blockierungseffekten. Notwendige Veränderungsprozesse wenden sich ins Destruktive und können unter gewissen Umständen zum Scheitern von Netzwerken bzw. Organisationen führen.

Netzwerke bzw. Organisationen im Gesundheits- und Sozialbereich haben einen hohen Veränderungsbedarf, um den neuen Anforderungen gerecht werden zu können. Dieser besonderen Situation entsprechend müssen für die Anbieter im Gesundheits- und Sozialbereich rasch wirksame Interventionsinstrumente angeboten werden, die auf diese Problematik zugeschnitten sind. Die zunehmende Ressourcenknappheit bei gleichzeitig hohem Veränderungsdruck im Markt bedingt, dass Interventionsstrategien kurzfristig einsetzbar und unmittelbar wirksam sein müssen. Sie müssen praxisrelevante neue Handlungsschritte induzieren, zur umgehenden Verbesserung der Problemsituation führen sowie weitergehende Veränderungsprozesse initiieren.

Die Implementierung von Veränderungsprozessen kann über eine handlungsorientierte systemische Zukunftswerkstatt gelingen. Eine solche Zukunftswerkstatt führt zunächst zu der Erkenntnis, dass die Problemstrukturen in der Regel nicht ungewöhnlicher Natur sind und vor allem, wenn sie operationalisiert werden können, lösbar sind. Dies geschieht über Moderation und Wissensvermittlung durch die Leiter/Trainer einer solchen Zukunftswerkstatt. Zunächst wird eine adäquate Realitätserfassung des Ist-Zustandes einer Institution / Netzwerk / Region ermöglicht, auf deren Basis ein zukünftiger Soll-Zustand erarbeitet wird. Der Prozess der Zukunftswerkstatt geschieht also in einem Wechselspiel zwischen Realitätsprüfung, Phantasie, perspektivischer Sicht und der Vermittlung von Methoden, die einen Weg vom Ist- zum Soll-Zustand möglich machen. Um einen Zukunftsprozess starten zu können, ist es notwendig, dass alle wichtigen Repräsentanten und Entscheidungsträger für die zukünftige Entwicklung in der handlungsorientierten systemischen Zukunftswerkstatt auf eigene Kräfte und Ressourcen aufbaut und diese neu organisiert. Hierzu trägt im wesentlichen ergebnisorientierte systemische Teamarbeit bei.

Die primären Ziele von Zukunftswerkstätten sind daher:

- bestehende Strukturen transparent zu machen
- Visionen für zukunftssichernde Veränderungen zu erarbeiten
- durch Analyse und Abgleich zwischen Ist- und Soll-Zustand einen Weg der Veränderung zu diskutieren und konkrete Arbeitsschritte unter Einbeziehung von Management-Techniken festzulegen
- Einrichtungen / Netzwerke / Regionen an zukünftige betriebswirtschaftliche und organisatorische Anforderungen heranzuführen und dadurch eine langfristige Existenzsicherung zu ermöglichen.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass der Erfolg einer handlungsorientierten systemischen Zukunftswerkstatt mit dem Beteiligungsgrad der verantwortlichen Leistungsträger steigt. Je breiter gefächert die Leistungsträger in den Prozess der Zukunftswerkstatt eingebunden sind, desto breiter angelegt sind die gefundenen Problemlösungsstrategien und desto wirksamer die angestoßenen Veränderungsprozesse. Ein nicht zu unterschätzender Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Erzeugung von Synergieeffekten durch abteilungsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit bzw. bezogen auf Netzwerke die konsequente Einbeziehung relevanter Netzwerkknoten, die Motoren einer Entwicklung sein können. Zukunftswerkstätten sind gut geeignet für die Weiterentwicklung von Versorgungsstrukturen im Sinne von regionalen Netzwerken.

Ablauf der Zukunftswerkstatt

Im Arbeitsprozess der Zukunftswerkstatt wird sehr schnell deutlich, wer welche Stärken in die Gruppenarbeit einbringen kann. Die Zukunftswerkstatt muss im subjektiven Erleben des Einzelnen dazu führen, dass die beteiligten Mitarbeiter/innen den Wert einer fachübergreifenden Zusammenarbeit

schätzen lernen und die neuen Kommunikationsmöglichkeiten über verschiedene Hierarchieebenen und -stränge hinweg als bereichernd erleben.

Durch die konzentrierte und systemisch gesteuerte Gruppenarbeit in der Zukunftswerkstatt werden schnell hinderliche Informations- und Kommunikationsstrukturen sichtbar. Eine Aufgabe der externen Trainer der Zukunftswerkstatt besteht darin, diese neuen Erfahrungen zu konkretisieren, zu visualisieren und so dem Einzelnen verfügbar zu machen. Es kommt zu einer Integration in die weiteren Prozessabläufe, wenn der Wert dieser neuen Erfahrungen für Veränderungs- und Innovationsprozesse erkannt wird.

Der Vorteil gemeinsam gefundener Lösungsstrategien besteht darin, dass die Verantwortung für das Gelingen des Prozesses auf allen Schultern ruht und nicht an Einzelne zurück delegiert werden kann. Die systemischen Managementmethoden bieten hierfür einen sicheren Rahmen. Trainer und Co-Trainer müssen den vorgegebenen Gesamtrahmen des Ablaufs und der Inhalte sichern und halten. Die Trainer müssen daher über ein ausreichendes Maß an Erfahrungen in Strukturgebung, Gruppensteuerung und Managementmethoden verfügen. Darüber hinaus müssen die Trainer Konfliktstrukturen der Organisation bzw. des Netzwerkes erkennen. Die Zukunftswerkstatt muss so strukturiert sein, dass eine Lösung von Problemen auf eine win-win Strategie für alle Beteiligten hinausläuft. Die Problemlösungsschritte müssen für jeden Teilnehmer nachvollziehbar sein. Hierzu gehört, dass den Teilnehmern eine andere Wahrnehmung ihres Gegenübers in der völlig neuen, ungewohnten Situation einer Zukunftswerkstatt möglich wird.

Der Prozess der Zukunftsarbeit:

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass eine Prozessbegleitung über etwa 1 bis 2 Jahre notwendig ist. Danach sollte erreicht sein, dass Zukunftsarbeit als selbsttragender Prozess innerhalb der Institution / des Netzwerkes etabliert ist.

Effekte

Für die Teilnehmer

Den Teilnehmern einer Zukunftswerkstatt ist es möglich, ihre Institution bzw. das Netzwerk als lebendigen Organismus zu erleben, mit dem Identifikation möglich ist. Die Teilnehmer erkennen die Bedeutung der eigenen Person für den Innovationsprozess. Über Erfolgserlebnisse in der Zukunftswerkstatt werden Motivation und Wir-Gefühl gestärkt. Die Teilnehmer erleben die Machbarkeit von Utopien und Phantasien, bekommen neues Handwerkszeug in Form von Management-Techniken für die Umsetzung von Ideen in die Praxis an die Hand und lernen aus Erfahrung. Lust, Spaß und Zufriedenheit sind nicht zu unterschätzende emotionale Komponenten, die im Rahmen von Zukunftsarbeit erlebbar sind.

Für die Institution bzw. das Netzwerk / die Region

Mit einem im Vergleich geringen Geld- und Zeitaufwand kann ein hoher Effekt erzielt werden, so dass kein üblicher Beratungs- und Consult-Frust entsteht. Die Trainer sind integrativ in den Zukunftsprozess eingebunden und haben Verantwortung für den Fortgang des Prozesses, indem sie die Abarbeitung der vereinbarten Aktionspläne kontrollieren und Hilfe bei auftretenden Schwierigkeiten und bei der Anpassung von Lösungsstrategien anbieten. Sie helfen damit, im Rahmen des Zukunftsprozesses einen Übergang von einer starren Struktur in eine flexible zu ermöglichen. Dies gelingt vor allem dadurch, dass Betriebsphilosophie und praktisches Handeln aufeinander bezogen sind.

Kurzdarstellung zusammengefasst von Winfried Reichwaldt, Facharzt für Psychiatrie und Neurologie