

Erfolgsfaktor Querdenken – Ideen sind der Schlüssel zum Erfolg

Careum Weiterbildung führte am 6. September 2017 in Aarau eine interessante und denkanstossende Tagung durch für Führungskräfte aus dem Gesundheits- und Sozialbereich mit dem Thema «Querdenken». Dabei ging es selbstverständlich nicht um Spinner und Verrückte, die sich an keine Regeln halten und keinen Anstand haben, sondern um lösungsorientiert denkende Mitarbeitende mit Weit- und Querblick, immer ein Ziel vor Augen haltend: einen Arbeitsablauf zu verbessern, ein betriebliches Problem zu lösen, ein Projekt anzugehen und erfolgreich einzuführen oder abzuschliessen oder eine Situation positiv zu verändern.

Von Carlo Lang

Um neue Lösungen zu finden, braucht es querdenkende Mitarbeitende, die unkonventionelle, innovative Ideen miteinbringen, um eine Weiterentwicklung der Organisation gewinnbringend voranzutreiben. Damit jedoch das Potenzial und die Phantasie genutzt werden können, die in kreativen Querdenkern schlummern, braucht es den nötigen Raum und eine

Fachtagungen wie diese, die diesmal von humoristischer Hand begleitet ist: Carlo Schneider, Cartoonist, fasst den informativen und lehrreichen Tag in zahlreichen pointierten und nachdenklichen Zeichnungen zusammen, die er vor dem Mittag und am Ende des Tages präsentiert. Die Lacher, die er dabei immer wieder auslöst, zeigen: Das Thema des Querdenkens und die fundierten Vorträge und persönlichen Erfahrungsberichte der Referentinnen und Referenten sind beim Publikum angekommen. Durch die Tagung führt sachkundig Frau Ursula Röhl, dipl. Pflégewirtin FH und Bereichsleiterin Führung & Management Careum Weiterbildung.

Eröffnet wird die Tagung durch Frau Dr. Regine Strittmatter, Psychologin FSP und Geschäftsleiterin Careum Weiterbildung. Sie wünscht sich und den über 400 Teilnehmenden für den heutigen Tag viele Inputs und kreatives (Nach-)Denken. Das zusammengestellte Tagesprogramm mit sieben engagierten Referentinnen und Referenten lädt dazu ein:

Frau Dr. Barbara Studer, Psychologin FSP, Leiterin von Synapso, Fachstelle für Lernen und Gedächtnis, und Dozentin an der Universität Bern, stellt Wissen und Phantasie gegenüber. Während Wissen begrenzt und für sich selber eventuell nicht immer auf dem neuesten Stand ist, was zu Stress führen kann, ist die Phantasie unbegrenzt und stressfrei. Positive Emotionen von Ideen führen zu vernetztem Denken, was sich nebenbei günstig auf das Immunsystem und das geistige Wohlbefinden auswirkt. Dieser Kreativitätsprozess wird gefördert durch Aufmerksamkeit und positive Reaktionen anderer Mitarbeitenden. Die Kehrseite davon ist die Gefahr einer Selbstüberschätzung, der Killer davon sind die Ängste vor den eigenen Fähigkeiten, vor Veränderungen,

vor Misserfolg, vor Unsicherheit, vor Unberechenbarkeit und vor Autoritäten. Aber, so Frau Dr. Studer: «Der Drache lehrt uns: Wer hoch hinaus will, muss es gegen den Wind tun.»

Der sicherere Weg zu gehen ist der der Kontrolle eines Wissensbestandes, so Herr Prof. Dr. Rudolf Stichweh, Dahrendorf Professor für 'Theorie der modernen Gesellschaft', Direktor des 'Forum Internationale Wissenschaft' der Universität Bonn. Der Weg der Phantasien hingegen ist unkontrollierbar und deshalb steiniger und unsicherer, die Komplexität der Systeme wächst. «An die Stelle monodisziplinärer/monoprofessioneller Konstellationen tritt das neue Moment der Interdisziplinarität und Interprofessionalität als Bedingung des Erkenntnis- bzw. Handlungserfolgs. In allen Systemen haben wir es mit einem Trend zu einem Pluralismus der Wissensgrundlagen des jeweiligen Systems zu tun.»

Innovatives Denken und Arbeiten in der Projektgruppe 'InHospiTOOL' spielt seit rund zehn Jahren eine wichtige Rolle. «Um Ideen für Innovationen zu generieren, war die Kreativität bzw. das Querdenken aller Involvierten massgebend», sagt Frau Helen Weber, Leiterin Bereich Pflege und MTTD, Mitglied der Geschäftsleitung Kantonsspital Aarau. Nicht nur ist es bei 'InHospiTOOL' das Ziel, Kosten zu senken; durch dieses Projekt, so Frau Weber weiter, «konnte die Rolle der Pflege im Patientenprozess, die Kommunikation zwischen den Berufsgruppen und der Austausch mit den Patientinnen und Patienten sowie deren Angehörigen verbessert werden.» Dieses Projekt wird momentan in verschiedenen Spitälern auf nationaler Ebene weiter getestet. Das Kantonsspital Aarau hat zum guten Gelingen dieses Projekts wie folgt beigetragen: Das Kader hat

MEHR PLATZ FÜR QUERDENKENDE



Carlo Schneider, Cartoonist

entsprechende Unternehmenskultur. Was noch vor nicht allzu langer Zeit eher unerwünscht und unbequem war, ist heute eine Kernkompetenz von engagierten Führungskräften und Mitarbeitenden, eine wichtige Voraussetzung zur Lösung von diversen Aufgabenstellungen: das Querdenken, das Um-die-Ecke-Denken, das Paralleldenken, das Weiterdenken, das vernetzte Denken.

Careum Weiterbildung ist ein bedeutender Anbieter von Weiterbildung im Gesundheits- und Sozialwesen für Fach- und Führungspersonen. Und dazu gehören

das Projektteam entsprechend geführt, das Querdenken gefördert, den nötigen Raum geschaffen. Querdenken war die Lösung zu diesem komplexen Projekt.

Die neue Arbeitswelt

Noch vor der Mittagspause und der präzisen und überspitzten Zusammenfassung durch Cartoonist Carlo Schneider, referiert Herr Dr. Joël Cachelin, Zukunftsforscher, Wissensfabrik. «Zweifellos hat sich in letzter Zeit viel getan im Thema 'Zukunft der Arbeit', doch der Wandel hat erst gerade begonnen. Während es bisher möglich war, dem System kleine Veränderungen aufzupropfen, genügt dies in Zukunft nicht mehr, um einen Schritt vorwärts zu kommen. Sowohl als Volkswirtschaft als auch als Gesellschaft bleiben wir ohne grundsätzliche Änderungen stehen. Wir werden unter das Eis tauchen und uns mit tiefverwurzelten Vorstellungen der Arbeit beschäftigen müssen, um nicht mehr nur die Spitze des Eisbergs zu betrachten. Die Quick Wins sind erledigt, die Wände bunt gestrichen. Nun geht es darum, uns von alten Mustern zu lösen und uns von der Arbeitswelt zu verabschieden, die uns im letzten Jahrhundert einen unglaublichen materiellen Wohlstand beschert hat.» Roboter und Maschinen übernehmen immer mehr unsere Arbeiten. Trotzdem bleiben genügend Arbeiten, die viel Reflexion, Kreativität und Kommunikation verlangen. Zudem reicht es nicht mehr, etwas nach Vorschrift zu erledigen. «Vielmehr ist aktive, engagierte und initiative Mitarbeit gefragt: Je mehr Maschinen mitarbeiten, desto mehr müssen wir fragen, hinterfragen, neu erfinden.» Es stellt sich die Frage, «wie die Arbeitswelt gestaltet werden kann, damit sich Kreativität erhöht, bessere Beziehungen entstehen, die gemeinsame Identität gestärkt wird und Daten zu Wissen werden.»

Prof. Dr. Allan Guggenbühl, Professor an der pädagogischen Hochschule Zürich und Leiter des Instituts für Konfliktmanagement IKM, meint in seinem Referat: «Die Arbeit mit Menschen erfordert Kreativität, Mut zu Alternativen und kluges Vorgehen. Beziehungsklugheit und eigenständiges Denken sind gefordert.» Will man als Pflegefachperson erfolgreich sein, dann ist Kreativität, psychologisches Geschick und originäres Denken gefordert. Arbeit mit Menschen braucht Freiraum für eigene Überlegungen; Klugheit ist gefordert.



Ursula Röhl, Bereichsleiterin
Führung&Management Careum Weiterbildung

Herr Allan Guggenbühl schiebt ein Beispiel nach, das er in einer anderen Branche erlebt hat. Die SBB wollte von ihren Zugbegleitern wissen, wie sie die Sicherheit betreffend schwierigen Fahrgästen in Zügen hochhalten. Mittels Interviews wurden sie, die Zugbegleiterinnen und Zugbegleiter, dazu befragt, und als Antworten erhielt die SBB das, was von oben nach unten als richtig und gut gelehrt wird. Die SBB wollte es genauer wissen und schickte Personen mit auf die Reise, die die Zugbegleitenden begleiteten und genau schauten, was diese in Konfliktsituationen mit speziellen Fahrgästen konkret sagen und machen. Weil in solchen Situationen oftmals natürlich reagiert wurde, weil es spontane Aktionen gab, weil ein tiefer Blick in die Augen eines schwierigen Fahrgastes oft schon reichte, weil kreativ gehandelt wurde, entstanden weitere, neue Ideen, wie das gesamte Zugbegleiter-Personal mit heiklen Situationen umgehen kann, um eine Eskalation in einer angespannten Situation möglichst zu vermeiden.

Um zum Beispiel in Sitzungen mehr zu erfahren, sollten diese nicht zu straff und strukturiert geführt sein, damit die Teilnehmenden nicht nur das erzählen, was man schon weiss, sondern auch das, was man als Querdenken bezeichnen könnte, was sich auch zwischen den Zeilen verbirgt. Dabei ist es wichtig, trotzdem diszipliniert zu sein, Vorschriften und Richtlinien nicht zu missachten und Vertrauen in Mitarbeitende zu haben. «Gleiche Arbeiten werden mit der Zeit monoton; kleine Änderungen und Variationen machen die Arbeit spannender», schliesst Herr Guggenbühl.

Ein weiterer Referent ist Albert Pietzko, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Heiligenfeld & Pietzko GmbH, Gründer der Seminarreihe «Meditation und Coaching für Führungskräfte» und Begründer der Coachinausbildung «EssenzCoaching», eine spirituelle Dimension im Coaching. In acht Kurkliniken in Deutschland treffen sich regelmässig je eine Person aus dem jeweils gleichen Arbeitsumfeld und erzählen von ihren Tätigkeiten. Dabei gibt es immer ein Hauptthema, über welches gesprochen wird. Was dabei als interessanteste Idee in den Diskussionen herauskommt, wird an allen acht Standorten umgesetzt. Die Mitarbeitenden arbeiten am Prozess und an der Entwicklung der acht Kliniken mit. Das funktioniert aber nur, wenn in den Betrieben die entsprechende Unternehmenskultur gepflegt und gelebt wird. Die Investitionen eines Betriebes sollten sich demnach nicht ausschliesslich im Bereich Lenkung bewegen (Maschinen, Standorte, Bereiche; Zielvereinbarungen, Verkaufsziele, Reglemente), sondern auch im Bereich des Gefühlten (Softfaktoren, die Seele eines Unternehmens, die Unternehmenskultur), also in die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, in persönliche und fachliche Weiterbildungen, in sinnerfülltes Arbeiten. «Werte leben statt lesen», heisst seine Devise.

Lukas Niederberger, Geschäftsleiter der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft, plädiert für eine engagierte Gelassenheit in der Führung. «Engagiert-gelassene Führungspersonen sind kritikfähig und selbstironisch. Engagement heisst nicht Überstunden, sondern Herzblut und Leidenschaft. Es braucht eine gewisse Heiterkeit, Lockerheit, Leichtigkeit und vor allem Humor. Wer querdenkt, nimmt auch Spannungen in Kauf mit Menschen und Institutionen, für die es nur einen Weg zum Ziel gibt.» Querdenker geben sich nicht mit dem Status-Quo zufrieden. Es braucht Zivilcourage und Mut, gegen den Strom zu schwimmen, Regelbrecher/-in zu sein – ohne dabei jedoch Ordnungen zu brechen. Diese Haltung, diese Art zu denken und zu handeln kann eine Führungsperson unter ihren Mitarbeitenden fördern, indem sie nur Ziele vorgibt, jedoch keinen Weg, wie diese erreicht werden können: Querdenken ist gefordert! Die nächste Tagung über Trendthemen in der Führung findet am 4. September 2018 statt. ■

www.careum-weiterbildung.ch