

Menschen und Unternehmen wachsen und reifen

Der Titel der diesjährigen Careum Führungstagung vom 10. September 2019 hörte sich wiederum vielversprechend an. «Vom Wachsen und Reifen von Mensch und Unternehmen» hielt denn auch, was es versprach: Spannende Einsichten in Bedürfnisse und Beweggründe des Menschen mit dementsprechenden Führungstipps in sich stetig wandelnden Unternehmen wurden präsentiert.

Von Carlo Lang

Wie in jedem Jahr, wird auch diese Führungstagung durch Dr. Regine Strittmatter, Geschäftsleiterin Careum Weiterbildung, eröffnet. Der Kultur- und Kongressaal in Aarau ist wie immer voll besetzt, und Strittmatter «bewirft» gleich zu Beginn der Veranstaltung die zahlreichen Teilnehmenden mit diversen Adjektiven, alles Eigenschaften, die eine gute Führungsperson heute mitbringen und haben sollte. Man sollte als Führungsperson eine multiple Persönlichkeit sein, die eine Meinung hat und sich dennoch ständig verändert und sich anpasst, die unter Druck arbeitend (Kosten, Meinungsverschiedenheiten, Fachwissen, Sozialkompetenz etc.) nicht nur funktioniert,

sondern Menschen und das Unternehmen stetig weiterbringt. Strittmatter fragt: «Wie gehen Unternehmen damit um? Wie geht das Personal damit um?»

Ursula Röhl, Moderatorin, vergleicht ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden mit einem Bauern, der umgräbt, sät, bewässert, hinschaut und nötigenfalls eingreift – und am Ende hoffentlich ernten kann, was er anfangs gepflanzt hat. Der heutige Tag soll dazu beitragen, immer wieder ernten zu können.

Bedürfnisse verändern sich, Wertschätzung ist immer wichtig

Prof. Dr. Theo Wehner, emeritierter Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie

der ETH Zürich und Gastprofessor an der Universität Bremen, spricht von sich stets verändernden Bedürfnissen der Menschen, je nach Abhängigkeit der gesellschaftlichen Errungenschaften. Ein wichtiges Bedürfnis zum Beispiel ist die Zeit, im Berufsleben wie auch privat, was zu vielen Herausforderungen führt, sowohl für die Mitarbeitenden selbst wie auch für die Arbeitgeber, wie aber auch für das familiäre Umfeld. Eine Arbeit darf nicht mehr nur Arbeit sein, sie sollte den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Die Existenzsicherung einer Arbeit ist zwar wichtig, aber Wertschätzung und Status sind es genauso. Erst, wenn Vertrauen, Respekt und Wertschätzung aufgebaut sind, wachsen Kompetenzen und es entstehen dementspre-



Einander loben zaubert allen Beteiligten ein Lächeln ins Gesicht. Foto: Careum Weiterbildung

chend nachhaltige Arbeiten. Die Mitarbeitenden müssen ermächtigt werden, etwas zu gestalten, zu führen, Verantwortung zu übernehmen.

Das Ich wird grösser, und gleichzeitig sollte das Wir nicht auf der Strecke bleiben. Der Nachteil dieser zunehmenden Ich-Gesellschaft, dieser vermehrten Selbstverwirklichung, ist, dass Teamarbeit so zum Konflikt werden kann. Für Führungspersonen ist es deshalb ein heikler und schwieriger Spagat, viele Ichs und gleichzeitig auch das Team zu fördern. Das gelingt wohl am besten, wenn man der Arbeit einen Sinn gibt, die sowohl beim Ich wie auch beim Team zu Sinnerfüllung und Nachhaltigkeit führt.

Matthias Möllene, Inhaber der Beratungsfirma «peopleXpert gmbh» in Uster und ehemaliger Personalchef von «Swissair» und anderen Unternehmen, fügt dem vorherigen Referat eine technologische Dimension hinzu: «Die Digitalisierung wird neue unternehmerische Möglichkeiten eröffnen, gleichzeitig aber auch einige traditionelle Arbeitsplätze obsolet machen.» Dilemma oder Chance? Weil sich dem digitalen Fortschritt niemand entziehen kann, sollte dieser als Chance angesehen und genutzt werden. «Wer in einer immer kompetitiveren Welt schneller agieren und mehr erreichen will, muss Liebgewonnenes in Frage stellen und etwas Neues ausprobieren.» Eine gewisse Flexibilität ist gefragt, sowohl bei den Mitarbeitenden wie auch bei Führungskräften. Wenn letztere wie Coaches auftreten, die die Mitarbeitenden wertschätzen und ihnen so viel Autonomie geben, dass keine Überforderung entsteht, können diese Coaches eine Art Vorbildfunktion ausüben und Organisationen erfolgreich weiterbringen. Ein Umdenken vom Begriff «Führungskraft» zum «Coach» und dabei zur Erweiterung der Führungskompetenzen ist dabei unabdingbar.

Wie wichtig Wertschätzung und Lob für alle ist, zeigt Möllene mit einer sechsminütigen Übung auf, die das Publikum auf Anweisung macht: In Zweierteams erzählt der eine Sitznachbar dem anderen in zwei Minuten und ohne Gegenfragen, wer (nicht was) er ist und welchen Sinn er seinem Leben gibt. Dann lobt der Zuhörer den Erzähler, der diesmal nur zuhört, während einer Minute mit ausschliesslich wertschätzenden Worten. Anschliessend wird gewechselt. – Das Strahlen in den Gesichtern löst bei allen eine zufriedene Entspannung aus, eine wohlthuende Wertschätzung.

Strategieprozesse gescheit planen und durchführen

Walter Wyrch, dipl. Gesundheitspfleger und dipl. Erwachsenenbildner, Politiker und seit 2013 Leiter der «Spitex Nidwalden», legt für seine Spitex, die ein Verein ist, grossen Wert auf sorgfältige Strategieprozesse und anschliessend gescheitete Umsetzungen. Dies ist

«Wer in einer immer kompetitiveren Welt schneller agieren und mehr erreichen will, muss Liebgewonnenes in Frage stellen und etwas Neues ausprobieren.»

Matthias Möllene

umso wichtiger, weil die Bevölkerung (42 000, davon leben je ein Drittel in der Stadt, in der Agglomeration und auf dem Land) älter wird, weil es mehr ältere Menschen geben wird, weil Pflegepersonal knapp ist (heute arbeiten 160 Mitarbeitende in geografischen Teams bei der «Spitex Nidwalden», die einen Marktanteil von 90 Prozent innehat) und noch knapper wird und weil die Pflegekosten demzufolge steigen. Für die «Spitex Nidwalden» ist eine Personalstrategie besonders wichtig, weil in der Pflege ein baldiges Wachstum von angenommen fast zehn Prozent eine grosse Herausforderung bedeutet. Hier gilt es, bestehendes Personal zu halten und gleichzeitig weitere Personen zuzugewinnen, um die vielfältigen Spitex-Leistungen auch in Zukunft professionell anbieten zu können. Weil die finanziellen Mittel beschränkt sind, braucht es günstige und dennoch wirksame Massnahmen, um dieses Ziel zu erreichen. Wyrch zeigt aufgrund einfacher Beispiele auf, wie seine Spitex einige Massnahmen umsetzt: Sie ist beim MuKi-Turnen präsent und spricht Mütter an, die einmal in einem Pflegeberuf gearbeitet haben; wer einmal bei der Spitex gearbeitet hat (Praktikantinnen, Mütter, die heute zuhause sind, Aushelferinnen etc.), wird zu Anlässen eingeladen und so weiter. Ziel ist, je ein Drittel aller neuen Pflegenden im freien Markt zu finden, mittels Wiedereinsteigerinnen-Kurse Wiedereinsteigerinnen für sich zu gewinnen und bei den eigenen Ausbildungsabsolventinnen zu rekrutieren und attraktive Lehrstellen zu bieten. Diese Strategie ist im zeitlichen Horizont dreigeteilt: Es sind Ziele definiert bis Ende

2020, andere bis Ende 2025 und wieder andere bis Ende 2035. In anderen Strategien geht es um Wertvorstellungen (was wäre mir intern und extern wichtig, wenn es mein eigener Betrieb wäre?) oder um Mitarbeiterperspektiven (was will ich?), man markiert mit guten Taten Präsenz und fördert den Austausch mit anderen Institutionen. Und bei alledem ist ganz wichtig – hier knüpft Wyrch an seinen Vorredner Möllene an: Ohne gegenseitige Wertschätzung funktioniert es nicht.

Diese oben genannten Strategien unterstreicht auch Doris Rathgeb-Lutz, Betriebsökonomin lic. rer. pol. und Leiterin Beratung und (Personal- und Organisations-)Entwicklung bei der «Solithurner Spitäler AG». Es geht um Talentmanagement, seit rund zehn Jahren ein sich stetig entwickelndes Thema, das sich immer noch ständig weiterentwickelt und verbessert. Engagiertes Personal halten und neues finden zu können, das sich wohlfühlt und gute Leistungen bringt, ist eine Kunst, die nicht nur über den Lohnausweis gesteuert werden kann. «Veränderte Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen wie der Fachkräftemangel oder ein erhöhter Wettbewerbsdruck haben die Wichtigkeit und Bedeutung des Themas in positiver Weise beeinflusst», so Rathgeb-Lutz. «Die Herausforderung besteht vor allem darin, die Denkhaltung der Schlüsselpersonen in der Organisation weiterzuentwickeln: weg von der «reaktiven» Planung hin zu einer zukunftsgerichteten und proaktiven Denkweise, die mehr als «nur» den Aspekt der Personalplanung beinhaltet.» Dies bedeutet nicht nur, berufliche Perspektiven im Unternehmen zu bieten und interessante Laufbahnmodelle aufzuzeigen, sondern auch, am Unternehmen interessierte Personen zu Events und Apéros einzuladen, mit ihnen eine Verbindung aufzubauen und ihnen zum Geburtstag zu gratulieren oder ihnen frohe Festtage zu wünschen. Nicht zuletzt dank dieser Strategie der ganzheitlichen, zukunftsorientierten Denk- und Handlungsweise übrigens konnte das Fachkräftepersonal in letzter Zeit um fünf Prozent gesteigert werden.

Karin A. Peter, Projektleiterin des nationalen STRAIN-Projekts, zum Thema «work-related stress among health professionals in Switzerland» und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Berner Fachhochschule, erforscht die arbeitsbedingte Beanspruchung und Belastung von Gesundheitsfachpersonen. Die Führungsetage ist gefordert, will man Pflegefachkräfte behalten und neue rekrutieren.

Da es in Zukunft mehr davon braucht, verschärft ein frühzeitiger Berufsausstieg von Gesundheitsfachpersonen die Thematik zusätzlich. Von Betroffenen genannt werden die schwierige Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, lange Arbeitszeiten, Schichtarbeit, Unzufriedenheit betreffend Entlohnung, die hohe Arbeitslast sowie zunehmende Erschöpfungsgefühle. «Berufliche Belastungen können daher die Zufriedenheit wie auch die Gesundheit des verbleibenden Personals negativ beeinflussen.» An der vierjährigen Studie beteiligen sich aktuell 36 Akutspitäler, Rehabilitationskliniken und Psychiatrien, 96 Alters- und Pflegeheime sowie 41 Spitex-Organisationen. Ziel der Studie ist, dass Führungspersonen positive Veränderungen im Arbeitsfeld bewirken können. Karin A. Peter und ihr Team bieten dazu Schulungen für Führungspersonen an, um mit verschiedenen Massnahmen Stressfaktoren bei den Mitarbeitenden abzubauen und um sie damit in der eigenen Organisation halten zu können.

Gefragt sind erweiterte Kompetenzen

Prof. Dr. Renate Tewes aus Dresden, Führungskräftetrainerin, insbesondere im Gesundheitswesen, ist Inhaberin der Unternehmensberatung «Crown Coaching International» und begleitet Organisationen bei Change-Prozessen und bei der Entwicklung von Führungskompetenz. Die Technik ist daran, vieles zu verändern. So werden zum Beispiel Nanopartikel in Medikamente eingeschleust, die während ihrer Wanderung durch den Verdauungstrakt Daten erheben, welche umgehend gemeldet werden. Die Weiterentwicklung der Stammzellentherapie wird Diabetes zukünftig heilen, und Krebs wird in viel früheren Stadien als bisher durch Bluttests ermittelt werden können. Und be-

reits sind heute eine Reihe von Pflegerobotern im Einsatz, die ein breites Spektrum abdecken: von der Ermittlung der Vitalwerte und Unterstützung im klinischen Bereich über das Triagieren und Terminieren bis hin zur Animation von körperlichen Übungen. Bei Kuschelrobotern in Tierform wurde sogar nachgewiesen, dass diese durch Ablenkung und Streicheln Schmerzen lindern können. Dazu kommen Apps zur Gesundheitskontrolle, die Patienten direkt mit ihren Gesundheitsanbietern verbinden. «Für diese schnelllebige Welt mit ihren stetig neuen Errungenschaften benötigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gesundheitswesen besondere Kompetenzen, die bisher wenig geschult wurden. Die Weltgesundheitsorganisation WHO hat sich bereits Gedanken gemacht und hierzu Konzepte entwickelt. Je mehr die technischen Neuheiten das Gesundheitswesen revolutionieren, desto mehr benötigen wir kommunikative und kooperative Kompetenzen.» Letztere sind auch deshalb wichtig, weil Experten in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden sollten, will man sie, die Experten, nicht an die Konkurrenz verlieren. Es wird also nicht mehr nur die Chefin oder der Chef Entscheidungen treffen, sondern je länger je mehr ein ganzes Team an ausgewählten Fachpersonen.

Johannes Czwalina, Berater, Coach und Mediator für das Topmanagement sowie für Führungskräfte in Politik und Wirtschaft, erweitert und vertieft das Thema der Kompetenzen für zahlreiche weitere Fähigkeiten wie: Früherkennung, vernetztes Denken, Entwicklung von Visionen, entwicklungsfähige Lösungen gestalten, in Kreisläufen und unternehmerisch denken können, Teamwork fördern und Prozesse optimieren können,

Mut gehört dazu und ein starkes Nervenkostüm, ein gutes Vorstellungsvermögen, Motivationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Schaffung eines innovativen Klimas, zum ständigen Wechsel bereit, vielsprachig und aufgeschlossen sein, bereit sein für Weiterbildungen, neue Ideen produzieren, belastbar und widerstandsfähig sein, unsentimental und knochenhart und zugleich sanftmütig souverän lächelnd – eine ganze Palette einer Musterchefin oder eines Musterchefs. Die Frage, die sich unweigerlich stellt, ist: Wollen wir wirklich Hochleistungsmenschen, die Effizienz über alles stellen? Wir haben es in der Hand.

Wir sollten uns die Frage stellen, was für uns eigentlich wichtig ist. Und das, was uns wichtig erscheint, sollten wir ausbauen. Kompetenzen sollten dahingehend ausgerichtet sein, für uns Menschen Wichtiges erreichen zu können, um die Welt lebenswert zu behalten. Czwalina erwähnt die Zeit, wie anfangs auch schon Wehner, die wohl für uns alle am wichtigsten ist und die wir möglichst geschickt ausfüllen und verbringen möchten. Erfolg beinhaltet nicht nur Geld, Macht oder Anerkennung zu haben, sondern vielmehr Wohlergehen und Zeit zu haben.

Vor dem Mittag und am Schluss dieser interessanten Führungstagung fasst Patti Basler, Autorin und Kabarettistin, Gesagtes und Erlebtes humorvoll, spitzzüngig und gekonnt zusammen und erntet mit ihren ad hoc entstandenen Texten grossen Applaus.

Nächste Führungstagung:
15. September 2020. ■

www.careum-weiterbildung.ch



Wir erklären Ihnen die Ursache.

RATEX AG Schädlingsmanagement
Servicestellen: Zürich, Basel, Bern, Ostschweiz, Innerschweiz
Tel. 044 241 33 33, info@ratex.ch

FSSD Verband Schweizerischer Schädlingsbekämpfer



IONet

www.ratex.ch