

Careum Weiterbildung befasste sich mit Führungsqualitäten

Wer führen will, muss kommunizieren

Motivierte Mitarbeitende, die sich an ihrem Arbeitsplatz mit Freude voll einsetzen, sind Gold wert. Das bedeutet gleichzeitig eine enorme Herausforderung für Führungspersonen. An der Tagung von Careum Weiterbildung «Trendthemen der Führung: Wer führen will, muss kommunizieren» zeigten Experten, wie vielfältig diese Problematik ist und welche Rezepte zum Ziel führen. Schnell wurde klar: Es ist alles andere als einfach.

Kommunikation und Führung sollten unter dem Leitstern der Stimmigkeit erfolgen. Dipl.-Psych. **Marcus Poenisch** vom Schulz von Thun Institut für Kommunikation, Hamburg, erläuterte das mit Witz und Kompetenz. «Hast du den Hut auf dem Kopfe sitzen, musst du Blut und Wasser schwitzen!» meinte vor Zeiten Freiherr Schulz von Thun. Und damit hat er recht, denn der Referent zitierte eine Führungskraft: «In meinem Team geht es zu, wie in einer Löwengrube: ein Hauen und Stechen, ein Stöhnen und Murren, ein Jammern und Kämpfen!». Wie löst man dieses Dilemma?

Unterschiedlichste Charaktere treffen sich

«In der beruflichen Zusammenarbeit treffen unweigerlich unterschiedliche Charaktere aufeinander, die ihre eigenen Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen verwirklichen wol-

len. Besonders in turbulenten und stressigen Zeiten werden diese Unterschiedlichkeiten nicht selten als Bedrohung wahrgenommen und bilden die Keimzelle für Irritationen, Reibungen und Konflikte», legte Marcus Poenisch dar. «Wo Menschen miteinander zu schaffen haben, machen sie einander zu schaffen!» – dieses Naturgesetz lässt sich nicht ausser Kraft setzen. Es wäre auch schade, denn in mancher Auseinandersetzung liegen Chancen und Potenziale, auch wenn sich das für die Beteiligten nicht so anfühlen mag, wenn im Eifer des Gefechtes die Funken fliegen. In Konflikten steckt die Chance auf Entwicklung der sachlichen Themen und der Beziehung untereinander – vorausgesetzt, sie werden konstruktiv ausgetragen.»

Wie kann es nun aber gelingen, aus einem zerstrittenen Haufen ein Team zu formen, mit Schlagkraft nach aussen und Zusammenhalt nach

innen? «Dabei helfen die Hard-Skills der Fachkompetenz nicht weiter», ist Poenisch überzeugt, «sondern hier werden «knallweiche» Skills benötigt: Mitarbeiterführung erfordert die Fähigkeit, mit anderen Menschen gut umgehen zu können, die Kommunikationskompetenzen sind das Zünglein an der Waage für den Teamerfolg!»

Erstklassig kommunizieren ist die halbe Miete

Wie kommuniziere und führe ich richtig in der Führungsrolle? – «Dem verständlichen Wunsch nach pauschalen Verhaltensempfehlungen und idealtypischen Führungstypologien hat die Kommunikationspsychologie eine Absage erteilt, erteilen müssen. Situationen und Menschen sind verschieden, ein allgemeingültiges Idealverhalten kann es daher nicht geben», betonte Poenisch. «Wir orientieren uns an einem anderen

Ein voller Saal beweist, wie spannend Careum Weiterbildung ist.

Prof. Martina Dalla Vecchia zeigt, wie entscheidend ...



Kommunikations- und Führungsideal: der Stimmigkeit. Stimmiges Verhalten sollte zwei Komponenten enthalten und demnach erstens passend zur Person sein und dem eigenen Wesen entsprechen, und zweitens mit der Situation, dem Kontext und der Rolle übereinstimmen.»

In Übereinstimmung mit den eigenen Werten

Das heisse einerseits in Übereinstimmung mit den eigenen Werten, Eigenarten und Gefühlen zu handeln, auch mit einem geklärten Selbstverständnis in der Rolle als Führungskraft. «Hinter jeder Rolle steckt ein Mensch! – gut, wenn das Führungsverhalten zum inneren Menschen passt und nicht als aufgesetzte oder antrainierte Fassade erscheint. Das heisst andererseits gleichzeitig in Überstimmung mit den Besonderheiten und Gegebenheiten der Situation zu handeln, unter Berücksichtigung des gesamten Systems und den Rollenhüten, in denen die Begegnung stattfindet. Eine ›Verhaltens-Lösung‹, die diese beiden Perspektiven berücksichtigt, erfordert eine doppelte Suchbewegung, mit der Chance auf individuelle, massgeschneiderte Empfehlungen, die sich in der Selbstreflexion oder auch im Coaching entwickeln lassen.»

Die Kommunikationspsychologie bietet mit ihren Modellen Hilfestellung für kommunikative Herausforderungen, besonders als Führungskraft. Diese Modelle ermöglichen Bewusstsein und sensibilisieren für zwischen-

menschliche und innermenschliche Prozesse und helfen, Kommunikation so zu gestalten, dass sie dem Ideal der Stimmigkeit gerecht wird. Zwei Modelle wurden im Vortrag vorgestellt: das Kommunikationsquadrat, das Kommunikation als Begegnung auf vier Spielfeldern betrachtet (Sachebene, Selbstkundgabe, Beziehung, Appell), um Missverständnisse und Irritationen aufzuklären und das eigene Kommunikationsrepertoire zu erweitern. Ausserdem das Modell vom Inneren Team, das die Selbstreflexion und ein gutes Selbstmanagement angesichts innerer Vielstimmigkeit unterstützen soll. Denn ganz wichtig sei: Die Führungskraft hat nicht nur ein äusseres Team zu leiten, sondern auch ein inneres Team, um gut mit sich selbst klar zu kommen.

«Menschen wissen, was sie denken, wenn sie sehen, was sie sagen»

Diese logische Kombination präsentierte **Sybille Hercher**, Soziologin Magistra Artium, HERCHER Organisationsberatung GmbH und Dozentin bei Careum Weiterbildung im Bereich Führung & Management. Nicht allein über das «Wie» in der Kommunikation lohne es sich nachzudenken, sondern auch über das «Was», denn «die Inhalte, über die wir in den Organisationen sprechen, sind das, was wir als ›sinnstiftend‹ erleben. Sensemaking, Sinnstiftung in Organisationen, findet als unablässiges Verweben von Gesagtem, erzählten Geschichten, von unausgesprochenen Annahmen und Überzeugungen, von ungeschriebenen Gesetzen bei Entscheidungen und den daraus

praktizierten Handlungsweisen statt. So sagte denn auch K. Weick: «Organisationen reden immer wieder mit sich selbst, um herauszufinden, was sie denken.» Bei der Erforschung dieses sinnstiftenden Prozesses stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Was erzählen sich Menschen in einer Organisation? Welche «inneren Bilder», Vorstellungen und Ideen sind dabei massgebend? Wie kommt es, dass wir Ereignisse mittels der Erzählung miteinander verbinden, obwohl die Ereignisse vielleicht nichts miteinander zu tun haben? Und wie kommt es, dass sich Führungspersonen ihre Entscheidungen, die sie aufgrund dieses Kommunikationsprozesses treffen, auch glauben? – Es ist entscheidend, mit den eigenen inneren Bildern und der Kommunikation darüber bewusster umzugehen, um mehr Klarheit zu schaffen.

Führen in der digitalen Welt

Die digitale Transformation ist in vollem Gange und durchdringt auch Institutionen des Gesundheitswesens. «Digital Leadership: Unternehmenskommunikation digital transformiert» war das Thema von Prof. **Martina Dalla Vecchia**, Dozentin für E-Commerce, Online-Marketing und Social Media an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW: «Wir sind mitten in der digitalen Transformation. Die Frage lautet, auf welchem Niveau der Digitalisierung die Organisation stehen, die Mitarbeitenden und die Führungscrowd? Bereits gebe es ausgefeilte Instrumente, die helfen, diesen Digitalisierungsgrad zu messen. Gerade in der Schweiz sei die

... die digitale Transformation auch für die Führung ist.

Prof. Dr. Dr. h. c. Friedrich Glasl, international bekannter Konfliktforscher, betont, dass Differenzen nicht zu destruktiven Konflikten eskalieren sollten und wie Führungspersonen Spannungssymptome rechtzeitig erkennen.



Nutzung des mobilen Internets flächendeckend und generationsübergreifend. Die Änderung im Konsumverhalten finde nicht nur im Kundensegment der Generation Y statt, sondern betreffe durchwegs alle Kunden- und Dialoggruppen.

Martina Dalla Vecchia: «Damit wachsen die Anforderungen an Produkte und Dienstleistung von der Marktseite her. Aber auch in den Unternehmen wollen heute die Mitarbeitenden die neuesten Unternehmenszahlen mit dem Tablet abrufen, sich auf dem Smartphone weiterbilden oder hoffen darauf, dass für sie repetitive Aufgaben durch Automation wegfallen. Für Unternehmen und Organisationen im Gesundheitswesen ist die Digitalisierung eine grosse Herausforderung: Es braucht Digital Leadership!»

Digital Leadership ist eine neue Kernkompetenz

Um Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben, braucht es naturgemäss Führungspersönlichkeiten, die diesen Wandel vorleben. Das nötige Rüstzeug holen sich Manager auf Weiterbildungen mit dem Titel «Digital Leadership» und mit Reisen zu den Startup-Hubs dieser Welt (Silicon Valley, New York, Berlin). Es gelte nun, so die Referentin, die Tragweite der Digitalisierung zu verinnerlichen: «Schliesslich geht es nicht nur darum, Produkte und Dienstleistungen digital aufzupeppen, sondern sie in eine digitale Welt zu integrieren.»

Marcus Poenisch betont: «Im Beruf unterschiedliche Charaktere aufeinander; deren Vorstellungen, Bedürfnisse und Interessen müssen in Einklang gebracht werden.»

Als neue Kompetenzen in der digitalen Welt nannte sie folgende fünf Aspekte:

1. Digital Mindset: Eintauchen in die digitalen Möglichkeiten und neuen Technologien.
2. Kundenerlebnis im Mittelpunkt (Customer Experience): Kundenverhalten verstehen, indem man die Customer Journey, die Reise des Kunden wahrnimmt. Dies kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden: Kundenerlebnis, Online- und Offline-Touchpoints, Schnittstellen zu Systemen und Generierung von Daten mit den entsprechenden Speicher- und Auswertungsmethoden.
3. Smart Data: Daten sind der Schlüssel, um Kunden noch besser zu verstehen und Prozesse zu optimieren. Es gilt, die Daten im eigenen Unternehmen zu kennen, zu kategorisieren und zu bewerten.
4. Verantwortung für den Wandel: Die digitale Welt hat längst Einzug in die Rechtsprechung gehalten. Auf vielen Ebenen sind Manager gefordert, für Nachverfolgbarkeit und Rechtssicherheit der digitalen Informationen zu sorgen. Mit dem neuen Datenschutzgesetz der Europäischen Union und Pendant dafür in der Schweiz, wird die Anforderung an die Führungsgremien ein neues Niveau erreichen.
5. Experimentieren: Die Disruption kommt in der Regel nicht aus der eigenen Branche. Es gilt, mit innovativen, agilen Methoden, wie Design Thinking oder dem Business Model Canvas, das ganze Spektrum der Digitalisierung zu nutzen.»

Unternehmenskommunikation im digitalen Wandel

«You are what you share! Du bist was du teilst!» bringe es auf den Punkt: Was wir teilen und von uns preisgeben ist in der digitalen Welt entscheidend! Jedes Foto, das wir posten, jeden Kommentar, den wir schreiben und jedes Like, das wir klicken, trägt einen Teil dazu bei, wie andere Menschen aber auch Maschinen uns wahrnehmen.

Unsere Beiträge, Kommentare, Links, Bilder, Videos auf den verschiedenen Plattformen erzeugen beim Betrachter ein Bild, das sich gezielt beeinflussen lässt.

«Als Person oder als Unternehmen sind wir dafür verantwortlich, welches Bild die Benutzer des Internets sich von uns machen», markierte die Expertin. «Die Benutzer, Menschen und Maschinen (Suchmaschinen und digitale Agenten), durchstöbern das Internet und sammeln Informationen. Die Menschen machen dies meist, um ein Problem zu lösen, ein Interesse zu stillen oder ein Produkt zu kaufen. Die Maschinen wurden in der Regel programmiert, um systematisch Informationen aus Webseiten, Forenbeiträgen, Dokumenten oder Social-Media-Plattformen herauszulesen, abzuspeichern und auswertbar zu machen. Für beide Zielgruppen muss somit der Content optimal aufbereitet werden. Daher braucht es keine neuen digitalen Strategien, sondern eine Strategie für eine digitale Welt.»

Der international bekannte Publizist Roger de Weck ...



Mit Konflikten umgehen lernen – Management von Differenzen

Die Konfliktlösungskompetenz ist eine eigentliche Führungskompetenz. Das unterstrich Prof. Dr. Dr. h. c. **Friedrich Glasl**, Mediator für Organisationen und bei Friedensprozessen, Gründer der «Trigon Entwicklungsberatung»: «In Organisationen müssen unterschiedliche Fachdisziplinen, Tätigkeitsbereiche und Arbeitsformen zu einer Synergie gebracht werden. Deshalb ist Führen zu einem grossen Teil Management von Differenzen. Damit Differenzen nicht zu destruktiven Konflikten eskalieren, sollten Führungspersonen Spannungssymptome rechtzeitig und gut erkennen und verstehen können. Dafür ist eine Schärfung der Wahrnehmung nötig und eine gute Kenntnis der Dynamik von Konflikten. Daraus ergeben sich Ansatzstellen für wirksame Interventionen. Weil sich organisationale Probleme in Menschen und in Konflikten äussern, haben Konflikte eine wichtige Anzeigefunktion für organisationale Verbesserungsbedarfe. So können Führungspersonen durch Konfliktlösungskompetenz – dank sei den Konflikten! – wichtige Innovationen einleiten.»

Schweigen ist nicht immer Gold

Reden ist Silber, Schweigen ist Gold – das stimmt nicht immer. «Speak up!» forderte deshalb Prof. Dr. David Schwappach, Wissenschaftlicher Leiter der Stiftung für Patientensicherheit

Schweiz, und erläuterte, dass Schweigen oftmals gefährlich ist.

«Wenn in der Patientenversorgung etwas nicht gut läuft, Sicherheitsregeln übergangen werden oder es zu Fehlern kommt, bemerken dies die beteiligten Mitarbeitenden, Pflegefachpersonen, Ärztinnen und Ärzte häufig zuerst. Um die Patientensicherheit zu gewährleisten, ist es wichtig, Bedenken und Zweifel direkt zu äussern («speak up»), betonte David Schwappach. «Neben dem Vermeiden von Gefahren für die betroffenen Patienten können durch «speak up» auch Fachpersonen vor dem Ausführen von möglicherweise folgenschweren Fehlern bewahrt werden.

Ausserdem bildet das Ansprechen von Sicherheitsbedenken eine Basis für individuelle und organisationale Lernprozesse, die dazu beitragen, dass zukünftige Patienten und Mitarbeiter nicht demselben Risiko ausgesetzt sind. Im Alltag kann das «speak up» jedoch oft schwierig sein, zum Beispiel weil hierarchische Grenzen eine offene Kommunikation erschweren, weil wir schlechte Erfahrungen gemacht haben, oder einfach weil uns die richtigen Worte fehlen.»

Die «Kultur des Schweigens» aufbrechen

Obwohl Mitarbeitende in Gesundheitseinrichtungen sehr häufig wichtige Wahrnehmungen, Bedenken und Überlegungen zu konkreten Risiken für Patienten haben, halten sie diese häufig zurück. Im schlimmsten Fall perpetuiert

sich dieses Phänomen und es kann zu einer «Kultur des Schweigens» kommen.

Das Konzept «speak up» wird so zur wichtigen Sicherheitsressource, wenn es gilt, Barrieren zu entfernen und positive Faktoren und Chancen für Verbesserungen zu fördern.

Kommunikation in Krisensituationen

Andreas Herren, Executive Master of Corporate Communication Management, Externus Communication GmbH, wies auf den tiefgreifenden Wandel im Gesundheitswesen hin. Die verschiedenen Leistungserbringer sehen sich neben neuen Gesetzen und Regularien vermehrt mit Forderungen nach Transparenz sowie gesteigerten Ansprüchen ihrer Stakeholder und der Öffentlichkeit konfrontiert. Dies trifft auch auf Institutionen im Sozialwesen zu, die kritischer und aufmerksamer verfolgt werden als dies früher der Fall war. Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen tragen zudem das ständige Risiko, dass missglückte Projekte, Irrtümer, Fehlverhalten und Rechtsstreitigkeiten sich zu einer Krise auswachsen können oder eine heikle Situation unvermittelt eintritt. Damit sich diese nicht zur veritablen Krise auswachsen, muss adäquat – nach innen und nach aussen – kommuniziert werden.

Wer jedoch erst bei Problemen oder in der Krise zu kommunizieren beginnt, kommt zu spät. Entscheidend ist das Vorher: Risikoanalyse und

... analysierte die unerhörte Macht der Worte.

Theaterkabarett Birkenmeier, unterhaltsam und auflockernd





Dr. Regine Strittmatter, Geschäftsleiterin Careum Weiterbildung, freut sich sehr über den Anlass, der zur Plattform des Gedankenaustauschs und intensiver Diskussionen wurde.

-evaluation, Planung und Vorkehrungen, regelmässiges Training sowie ein permanentes Issue Monitoring helfen, im Kerngeschäft und in der Kommunikation zu bestehen, wenn es darauf ankommt.

Worte sind mächtig, Fake News gefährlich

Mit seinem tief sinnigen und anregenden Vortrag setzte Dr. h. c. **Roger de Weck**, ehemaliger

Direktor SRG, Publizist in Zürich und Gastprofessor am College of Europe in Brügge, zum Abschluss der Tagung einen weiteren Höhepunkt. Von der Macht der Worte sprach de Weck: «Die Sprache prägt unser Denken, unsere Wahrnehmung und Weltanschauung – auch unser Verhalten. Wer auf Deutsch denkt, denkt anders als auf Französisch. Sprache konstruiert Wirklichkeit, beeinflusst Einstellungen und Meinungen. Und schafft Ordnung oder Unordnung, Klarheit oder aber Intransparenz, Verständnis

oder Widerwillen. Ohne Sprache keine Beziehung, schon gar nicht in der Berufswelt: Ein sprachloses Management wäre ein Widerspruch in sich.»

Kommunikation ist Ausdruck der eigenen Persönlichkeit

Was aber bedeutet und bewirkt nun Sprache, die zugleich Ausdruck der eigenen Persönlichkeit und Werkzeug ist? Führen als Sprechen: Was macht Leadership aus? – Roger de Weck unterstrich die hohe Bedeutung von Worten in Zeiten der Informationsflut, der Fake News, des Umbruchs herkömmlicher Medien und der Fragmentierung der Öffentlichkeit in tausend Internet-Communities. Exakt diese Aspekte sind gerade im Gesundheits- und Sozialwesen besonders relevant.

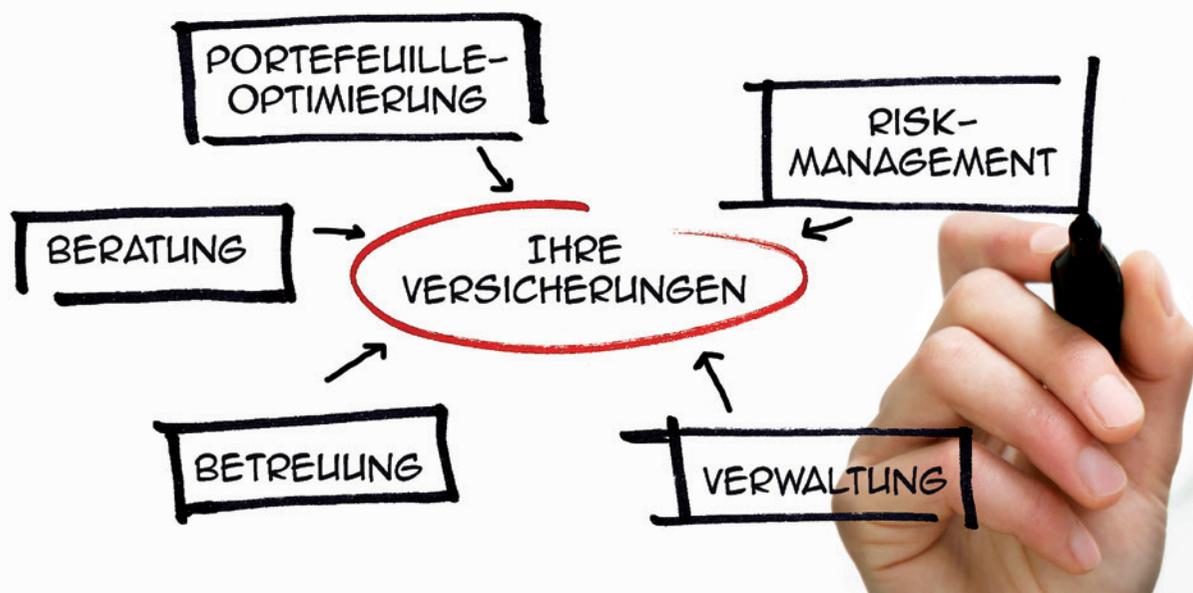
Weitere Informationen

www.careum-weiterbildung.ch

Save the date

Trendthemen der Führung, 10.9.2019

clarofinanz: Ihr Versicherungsbroker.



clarofinanz gmbh · 4600 Olten · Tel. 062 213 03 05
info@clarofinanz.ch · www.clarofinanz.ch

clarofinanz 
 kompetent & persönlich