

Neue Zeiten erfordern neue Kompetenzen – wie steht es mit traditionellen Werten?

Führungskompetenzen der Zukunft: Worauf kommt es an?

Organisationen verändern sich, die Technik und die Digitalisierung schreiten voran, die Welt vernetzt sich zunehmend. Wirkt sich dies auch auf die Führung aus und braucht es in Zukunft eine neue Definition der Führungskraft? – «clinicum» befragte Dr. Elisabeth Steger Vogt, Rektorin und Susanne Hurni, Lehrgangleiterin von wittlin stauffer, einem erfolgreichen Unternehmen, das auf die Ausbildung und das Coaching von Kaderpersonen im Gesundheitswesen spezialisiert ist.

Dr. Elisabeth Steger Vogt stellt klar fest: Ja, die klassische Rolle und die Aufgaben der Führung werden sich deutlich verändern. Die vernetzten und ineinander verzahnten Systeme von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft werden zunehmend komplexer, unberechenbarer und damit weniger steuerbar. Im Zuge der raschen Veränderungen und technischen Entwicklungen steigt der Flexibilisierungsdruck. Strategien und Ziele, die heute entworfen werden, müssen morgen bereits wieder angepasst oder überholt werden. Im Gesundheitswesen nimmt mit der technologischen Entwicklung auch die Bedeutung der interdisziplinären Zusammenarbeit rasant zu.

Die neuen Generationen Y und Z verlangen nach einer anderen Form der Mitarbeitendenführung und Beteiligung am Unternehmen. Themen wie flache Hierarchien, Selbstorganisation, laterale Führung oder Kollaboration gewinnen an Bedeutung. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen für die Führung.

Welche Führungskompetenzen werden an Bedeutung zunehmen?

Susanne Hurni: In einer Meta-Studie des IFIDZ aus dem Jahr 2019 wird die Kommunikationsfähigkeit an erster Stelle des Kompetenz-Ran-

kings geführt. Diese Kompetenz war schon im «vor-digitalen-Zeitalter» wichtig, ist jedoch weniger hoch gerankt worden. Weiter werden in den Top Ten des Rankings Veränderungs- und Innovationsfähigkeit sowie Strategisches Denken, Zielorientierung und die Digital-/IT-Kompetenz genannt. Nicht erstaunen dürfte auch die Nennung der weichen Faktoren wie Wertschätzung, Teamfähigkeit und die Fähigkeit soziale Netzwerke zu pflegen. Die Transparenzorientierung hat in dem Ranking im Vergleich zu 1980 signifikant an Bedeutung gewonnen.

Weshalb steht die Kommunikationsfähigkeit an oberster Stelle der Führungskompetenzen der Zukunft?

Elisabeth Steger Vogt: Die Kommunikationsfähigkeit wird zukünftig die Schlüsselkompetenz einer wirksamen Führungskraft sein und zur expliziten, zeitaufwändigen Daueraufgabe werden. Durch die zunehmende Flexibilisierung und Virtualisierung der Organisationen der Zukunft werden die kommunikative Koordination, die Orchestrierung verschiedenster Medien, das Schaffen von Transparenz über den Aufgabenrahmen und die Prozesse sowie die Vernetzung und Einbindung der Beteiligten zu bedeutsamen kommunikativen Führungsaufgaben. Eine geschickte und ausreichende Kommunikation gibt in Veränderungsprozessen den Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit und trägt wesentlich dazu bei, sie für die gemeinsamen Ziele zu gewinnen. Eine transparente Kommunikationskultur und hohe Transparenzorientierung sind daher wesentliche Faktoren, welche die Motivation und das Verhalten der Mitarbeitenden positiv beeinflussen.

Dass die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit einer Führungsperson zu den wichtigsten Kompetenzen der Zukunft gehören, leuchtet ein. Aber was genau

Susanne Hurni, Lehrgangleiterin (links) und Dr. Elisabeth Steger Vogt, Rektorin wittlin stauffer



zeichnet eine Führungsperson aus, die eine hohe Veränderungs- und Innovationsfähigkeit besitzt?

Susanne Hurni: Innovationsfähigkeit zeichnet sich aus durch eine Beurteilung, was aktuell gut läuft, aber auch was unbedingt angepasst werden muss, welches die aktuellen Bedürfnisse sind und wie die Leistungspakete darauf ausgerichtet werden sollen. Es ist jedoch eine Gratwanderung, Bekanntes und Geschätztes zu ändern und gleichzeitig Neues zu entwickeln. Mitarbeitende müssen entsprechend abgeholt werden. Zur Veränderungsfähigkeit gehört auch, die eigenen Werte und Ziele mit jenen des Unternehmens zu verbinden und das Team auf die Ziele auszurichten.

Wertschätzung und Mitarbeiterorientierung gehören zu den Topskills der Zukunft in Zeiten, in denen Maschinen und künstliche Intelligenz den Menschen im Arbeitsprozess immer mehr ablösen. Wie geht das zusammen?

Elisabeth Steger Vogt: Auch in Zukunft spielt der Mensch eine Schlüsselrolle in den Arbeitsprozessen des Gesundheitswesens. Maschinen erleichtern gewisse pflegerische Leistungen oder können ärztliche Eingriffe unterstützen, ersetzen aber nicht die Interaktionen mit den Patientinnen und Patienten oder die Zusammenarbeit der verschiedenen Fachpersonen in den Teams. Die demografische Entwicklung wird zudem den Fachkräftemangel verschärfen. Eine hohe Mitarbeitendenbindung an die Institutionen wird an Bedeutung gewinnen. Eine Führung mit hoher Mitarbeitendenorientierung, verbunden mit Wertschätzung, Zielorientierung und einem Klima des Vertrauens kann der Fluktuation entgegenwirken. Damit kann gleichzeitig die Attraktivität des Arbeitgebers und generell der Berufe des Gesundheitswesens gesteigert werden.

Haben sich Leitbilder und Strategieprozesse in einer sich so schnell verändernden Welt nicht langsam überholt? Wird dies nicht abgelöst durch die Fähigkeit der Digital/IT-Kompetenz?

Susanne Hurni: Ich bin überzeugt, dass Leitbilder ihren Platz auch in der Zukunft haben werden. Sie müssen jedoch aus echten Überzeugungen entstehen. Dabei dürfen Werte nicht vergessen werden, welche die Leistungen gegenüber den Kunden beschreiben, denn ohne die Ausrichtung an kundenzentrierten Werten wird eine Institution nicht überleben. Und ohne eine Ausrichtung an menschenzentrierten Werten wie Wertschätzung, Respekt oder Integrität wird eine Institu-

tion keine Mitarbeitenden mehr finden, die kundenzentriert arbeiten wollen.

Die Entwicklungen zeigen, dass ein drei bis fünf Jahre umfassender Strategieprozess in der heutigen Zeit nicht mehr funktioniert. Der Planungshorizont verkürzt sich. Und die Kompetenz, auf sich verändernde Rahmenbedingungen schnell reagieren zu können, ist zwingend. Auch ist es für Führungskräfte wichtig, strategische Ziele zu haben, mit denen sie sich und ihre Mitarbeitenden motivieren können.

All dies kann mittels digitalen Kompetenzen unterstützt werden, oder durch neue – heute modern unter agilen Methoden subsumiert – Kooperationsformen. Der Weg führt weg von allzu strukturierten Vorgehensweisen hin zu mehr, aber kleineren Aufgaben und Projekten. Wichtig dabei ist, dass Führungspersonen und Mitarbeitende ihre IT-Kompetenzen laufend erweitern, um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden und selber agil zu bleiben.

Welche weiteren Kompetenzen sind unter den Top Ten noch zu erwähnen?

Elisabeth Steger Vogt: Die Entwicklungen im Gesundheitswesen zeigen, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit an Bedeutung gewinnt. Interdisziplinäre Teams, welche zunehmend z.B. in Bezug auf das Alter oder den kulturellen Hintergrund divers zusammengesetzt sind, vereinen eine breit angelegte Fachkompetenz. Der Führungskraft kommt dabei die Rolle zu, die Kollaboration zu moderieren, Kompetenzen zu vernetzen, für eine feedbackintensive Kooperationskultur zu sorgen und das Team zu befähigen, eigenständige Lösungen zu suchen. Sie sichert emotionalen Beistand und hält dem Team den Rücken frei, damit die Mitarbeitenden inhaltlich arbeiten können. Die Team- und Netzwerkfähigkeit sind also weitere Führungskompetenzen, welche an Bedeutung zunehmen werden.

Welches werden zukünftig die wichtigsten Aufgaben der Führung sein?

Susanne Hurni: Wichtig ist, dass Führungskräfte ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem ihre Mitarbeitenden zielorientiert agieren können. Sie stecken den Rahmen ab, bestimmen die Aufgaben, verhandelt das Budget und die Timeline. Weiter leistet sie Support wie die Organisation von Ressourcen, die Vernetzung von Kompetenzen, die Orchestrierung der Projektteams und sorgt für deren Wohlergehen.

Vor allem ein Punkt ist zentral: die Führungskraft ist nicht mehr Fachspezialist/in. Und dies ist wohl der grösste disruptive Faktor in der Führung. Die Führungsperson ist nicht mehr diejenige, die alles besser weiss. Klar ist aber dennoch, dass Vorgesetzte ein gutes Verständnis für das Fachgebiet aufweisen müssen. Wichtiger ist es, als Führungskraft das eigene Team zu befähigen, auf fachliche Themen gute Lösungen zu finden und gleichzeitig auch die Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern.

Wie führt zukünftig eine Führungskraft wirksam?

Elisabeth Steger Vogt: Eine wirksame Führung betreibt Kommunikation als Hauptbetätigung und bietet die Rahmensetzung für die Ziele, Aufgaben und Erwartungen ihres Führungsbereichs. Sie bringt Verantwortung dorthin, wo sie hingehört, integriert Wissen in diversifizierten Teams und fördert die Lösungsfindung auf Teamebene. Eine wirksame Führung bietet Orientierung, ermöglicht Identifikation und die Entwicklung der Mitarbeitenden. Sie sorgt für eine Kultur des Vertrauens, der Wertschätzung und der Fehleroffenheit. Letztlich ist eine wirksame Führung Gestalterin für Veränderungen, indem sie Entwicklungsorientierung realisiert sowie die Zukunftsoffenheit und Anpassungsfähigkeit fördert.

