

Eine Careum Weiterbildung-Tagung für Fach- und Führungskräfte aus dem Gesundheits- und Sozialbereich ging einem Erfolgsfaktor auf die Spur

Querdenker erweitern den Horizont

Heute weiss man, dass die Fähigkeit zum Querdenken eine Kernkompetenz von Führungskräften und Mitarbeitenden ist. Und eine der wichtigen Voraussetzungen, um unkonventionelle, innovative Lösungen für betriebliche Probleme und Aufgabenstellungen zu finden und die Weiterentwicklung der Organisation voranzutreiben. Querdenkende Mitarbeitende sind also ebenso Innovationstreiber wie Qualitäts- und Organisationsentwickler. Was hemmt uns aber als Führungskräfte dennoch, die Blackbox zu öffnen, Ideenfindungsprozesse anzustossen und eine systematische Innovationskultur zu schaffen? Sind es altmodisch gewordene Attribute wie Klugheit, Intuition und Mitsprache oder sind es strukturelle Normen, standardisierte Arbeitsprozesse und Kreativität nach Vorschrift, die uns daran hindern, unkonventionelle Ideen und Perspektivenwechsel zuzulassen?

Die Tagung Trendthemen der Führung «Erfolgsfaktor Querdenken» von Careum Weiterbildung bot Antworten und Anregungen für die Praxis.

Kritische Selbstreflexion

Von der (Neuro-)psychologie über Philosophie bis zu konkreten Beispielen aus dem Führungsalltag im Gesundheitswesen, von Theorie und Praxis und Anstösse zur kritischen Selbstreflexion: Bestens motivierte Referentinnen und Referenten gaben Einblicke in verschiedene

Dimensionen des Querdenkens und in ihre persönlichen Erfahrungen, wie das Potenzial zum Querdenken bei sich selbst, im Team und in einer Organisation gewinnbringend entwickelt werden kann. Dr. Regine Strittmatter, Geschäftsführerin Careum Weiterbildung, begrüsst die über 400 anwesenden Fach- und Führungskräfte aus dem Gesundheits- und Sozialbereich und eröffnete die Tagung.

Unmöglich, absurd, verrückt oder normal – alles ist vorstellbar. Im Sinne einer ganzheitlichen

Organisationsentwicklung, wertorientierten Unternehmenskultur und ressourcenorientierten Personalentwicklung ist «Kreatives Herumspinnen» im modernen Management höchst erwünscht.

Dem Querdenken auf der Spur

Dr. Barbara Studer, Psychologin FSP, Leiterin von Synapso – Fachstelle für Lernen und Gedächtnis, und Dozentin an der Universität Bern, charakterisierte den Querdenker. Gibt es aber überhaupt einen typischen? Oder zeichnen sich diese speziellen Typen nicht gerade durch ihre unorthodoxen Auftritte aus?

Über 400 zufriedene Teilnehmende an der diesjährigen Führungstagung von Careum Weiterbildung im Kultur- und Kongresshaus in Aarau



«Wir leben in einer Informationsgesellschaft, in welcher Wissen schnell veraltet. Wer somit als oberstes Ziel das Aneignen von viel und aktuellem Wissen hat, wird einerseits Stress erleben und andererseits anstehen. Gewinnbringend und interessant ist vielmehr die Umsetzung des Wissens, und dazu braucht es Phantasie», stellte Barbara Studer als ein entscheidendes Element in den Raum. «Im Gegensatz zu Wissen ist Phantasie unbegrenzt. Querdenker nutzen diese enorme Ressource, indem sie vernetzt denken. Sie nutzen die Erkenntnis, dass unser Gehirn von Zahlen und Buchstaben gelangweilt ist, aber Farben, Musik, Humor und Gerüche liebt. Im Referat wurden spannende Forschungsergebnisse dazu präsentiert, welche aufzeigen, wie gewinnbringend das Nutzen aller Sinne ist. Multimodales Lernen und vernetztes Denken öffnet nicht nur das Tor für neue Lösungsansätze, sondern fördert nebenbei auch unsere geistige und körperliche Gesundheit. Vernetztes Denken fördert

und involviert nämlich positive Emotionen und reduziert Stress, was sich günstig auf das Immunsystem und das geistige Wohlergehen auswirkt.»

Was lässt sich denn alles verändern?

Querdenker wollen verändern. Dafür setzen sie eine Riesenmenge Kreativität und Ausdauer ein. Aufbauend auf der Erkenntnis der starken Interaktion von Kognition und Emotion zeigte die Referentin im zweiten Teil ihres Referats Möglichkeiten und Grenzen der Veränderbarkeit menschlichen Denkens auf: «Für aussergewöhnliche Leistungen braucht es neben der angeborenen Begabung (Potenzial) auch eine Motivation, die über längere Zeit anhält, und Veränderung oder Verbesserung ermöglicht. Dank der grossen Plastizität unseres Gehirns können durch gezielte Übungen die eigenen Denkmuster bewusst gemacht und verändert werden. Eine wichtige Rolle dabei übernimmt unser Frontalhirn, welches den Umgang mit Informationen lenkt und unsere Motivation und den Antrieb steuert. Gezieltes Training dieser frontalen Kompetenzen erhöhen vernetztes Denken und die Lust am kreativen Handeln anstelle von passivem Ausführen.»

Leadership braucht es schon – sie hat faszinierende Facetten

Über die Bedeutung von Leadership für das Gelingen von Interprofessionalität sprach Prof. Dr. Rudolf Stichweh, Dahrendorf Professor für «Theorie der modernen Gesellschaft», Direktor des «Forum Internationale Wissenschaft» der Universität Bonn. Er blickte auf Disziplinen und Professionen als die beiden wichtigsten epistemischen Communities der modernen Gesell-



Dr. Barbara Studer, Psychologin FSP, Leiterin von Synapso – Fachstelle für Lernen und Gedächtnis, und Dozentin an der Universität Bern.

schaft. Diese Unterscheidung von Disziplin und Profession bildete sich im 19. Jh. heraus entlang einer Trennlinie, die Grundlagenwissen der Forschung und das handlungsorientierte Wissen der Professionen voneinander separiert. In beiden Bereichen, dem der Disziplinen und der Professionen, herrscht zunächst das Trennungsmoment vor, das Moment der Kontrolle eines Wissensbestands oder einer Handlungszuständigkeit durch eine einzige Disziplin bzw. Profession.

«Mit dem Wachstum der Funktionssysteme der Gesellschaft (Wissenschaft, Medizin/Gesundheit, Religion, Erziehung) wächst natürlich die innere Komplexität der Systeme. An die Stelle monodisziplinärer/monoprofessioneller Kon-

stellationen tritt das neue Moment der Interdisziplinarität und Interprofessionalität als Bedingung des Erkenntnis- bzw. Handlungserfolgs», ist Prof. Stichweh überzeugt. «In allen Systemen haben wir es mit einem Trend zu einem Pluralismus der Wissensgrundlagen des jeweiligen Systems zu tun.»

Als Leitgesichtspunkte sieht er die Formen der Interprofessionalität, die in einem professionell bestimmten Funktionssystem beobachtbar sind – Independenz, Kooperation, Competition, Agonalität – als vier alternative Interaktionsformen. Für jede der vier Interaktionsformen in der Interprofessionalität stellt sich die Frage, wie jeweils die zugehörige Form von «Leadership» aussieht.

Carlo Schneider, seit 25 Jahren professioneller Cartoonist, kommentierte die Referate mit einprägenden Karikaturen. Das Unkonventionelle, Paradoxe oder Absurde vermitteln die Ironie und Satire, mit der wir unsere Botschaften ausdrücken. Erst diese unerwartete, skurrile Interpretation weckt die Aufmerksamkeit und gibt einen Denkanstoss. Alle Karikaturen auf www.careum-weiterbildung.ch/archiv_tagungen

OFFENE TÜREN FÜR DENKENDE



MEHR PLATZ FÜR QUERDENKENDE





Prof. Dr. Rudolf Stichweh, Dahrendorf Professor für «Theorie der modernen Gesellschaft», Direktor des «Forum Internationale Wissenschaft» der Universität Bonn

Auf der Basis einer solchen multiplen oder vergleichenden Betrachtung von Leadership skizzierte Prof. Stichweh abschliessend einen allgemeineren Begriff von «Leadership», der das Schwergewicht auf das Moment der Kontrolle und des Managements von Information legt.

C'est le ton qui fait la musique

Es gelte virtuos die Klaviatur der Interprofessionalität zu spielen, betonte Helen Weber, Leiterin Bereich Pflege und MTTD, Mitglied der Geschäftsleitung, Kantonsspital Aarau. Sie zeigte es an einem Praxisbeispiel des Kantonsspitals Aarau.

Die Gesundheitskosten in der Schweiz sind hoch und steigen aufgrund der alternden und dadurch polymorbiden Bevölkerung weiter. In den vergangenen Jahren sind interprofessionelle Ansätze für den Patientenprozess vermehrt aufgekommen. Unter anderem wird von diesen berufsgruppenübergreifenden Ansätzen erwartet, dass sie einen reibungslosen Übergangsprozess unterstützen, zu einer Verkürzung der Aufenthaltsdauer beitragen und aus pflegespezifischer Sicht einem funktionellen Rückgang der Fähigkeiten (functional decline) des/der Patienten/-in vorbeugen.

InHospitoOL – kürzerer Aufenthalt, mehr Qualität

Im Kantonsspital Aarau (KSA) wurden in den letzten zehn Jahren im Projekt «InHospitoOL» interprofessionelle Tools von Ärzten/-innen, Pflegenden und Sozialarbeitern/-innen entwickelt. Diese verfolgen das Kernziel, die Aufenthaltsdauer der Patienten/-innen zu verkürzen bei

mindestens gleichbleibender Qualität. Basierend auf den systematisch erfassten Patientenbeurteilungen zur Behandlungs- und Servicequalität entwickelt sich das KSA stetig weiter. Durch dieses Projekt konnte die Rolle der Pflege im Patientenprozess, die Kommunikation zwischen den Berufsgruppen und der Austausch mit den Patienten/-innen sowie deren Angehörigen verbessert werden.

Dank des interprofessionellen Projekts wurde die Aufenthaltsdauer im Bereich der Medizin markant gesenkt. In Zeiten des steigenden Kostendrucks gewinnen solche innovative Lösungen zusätzlich an Bedeutung. Das «InHospitoOL» wird momentan in verschiedenen Spitälern auf nationaler Ebene weiter getestet.

Innovatives Arbeiten ist spielentscheidend

Da es sich bei den entwickelten Instrumenten um neue Ansätze innerhalb des KSA handelt, spielte innovatives Arbeiten in der Projektgruppe eine wichtige Rolle. Um Ideen für Innovationen zu generieren war die Kreativität bzw. das Querdenken der Involvierten massgebend. Aus der Sicht der Projektteilnehmenden stellten die Hinzunahme von unterschiedlichen Perspektiven und das Klima innerhalb der Projektgruppe wesentliche Treiber für die Schaffung der innovativen Tools dar.

Für Helen Weber ist klar: «Als Führungskraft kann das Querdenken durch organisationale, methodische und führungstechnische Massnahmen gefördert werden. Damit Mitarbeitende querdenken können, muss die Organisation den

nötigen Raum schaffen und das Kader entsprechend führen. Um situativ neue Ideen zu finden eignen sich Kreativitätsmethoden. Durch diese kann das Querdenken gezielt gesteigert und die natürlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden verstärkt werden. Ein werte- und zielverändernder Führungsstil, auch als transformationale Führung bekannt, beeinflusst das Querdenken der Mitarbeitenden positiv. Es wird deutlich, dass wenn die Führungskraft eine kreative und querdenkende Belegschaft haben will, sie dies auch aktiv beeinflussen kann.»

Von best practice zu next practice

Dr. Joël Luc Cachelin, Zukunftsforscher, Wissensfabrik, blickte kurz zurück: «In den letzten Jahren haben sich viele mit der Zukunft der Arbeit beschäftigt. Zu Beginn des Jahrzehnts noch ein Nischenthema, gibt es heute kaum ein Unternehmen, das kein entsprechendes Projekt aufgesetzt hat. Dazugehörig ist eine Gilde von Expertinnen und Experten entstanden, die den Weg in die Zukunft weisen. Zweifellos hat sich viel getan und doch hat der Wandel erst gerade begonnen. Während es bisher möglich war, dem System kleine Veränderungen aufzupropfen, genügt dies in Zukunft nicht mehr, um einen bedeutenden 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



Zufriedene und
einbezogene Patienten dank:
Patienteninformations
&
Unterhaltungssysteme

- **Personalisiert und vorkonfiguriert**
- **Zentrales Verwaltungssystem**
- **Moderne Android-Technologie**
- **Einbindung des KIS-System**

Verfügbare Endgeräte:

Tablets



Terminal



Fernseher



Tel. 055 253 44 88
sales@inavis-group.com
www.inavis-medical.ch



INOVIS medical
Healthcare IT Solutions

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.»

Mit digitaler Matrix die Zukunft meistern

Die Zukunft der Arbeit fände, so Cachelin, in der digitalen Matrix statt. Zwei damit verbundene Entwicklungen würden eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit unserer Arbeitswelt - jenseits von hippen Büros - nötig machen. Erstens übernehmen Roboter noch mehr unserer Tätigkeiten. Künstliche Intelligenz wird in der Form von Algorithmen und Chatbots jene Arbeit auflösen, bei der Information gesammelt, in eine neue Form gebracht (von Papier zu digital, von Formularen in Tabellen usw.) und ausgewertet wird. Besonders betroffen seien hier Wissensarbeitende mit wenig Expertenwissen. Digitale Prozesse verdrängen darüber hinaus das Personal bei analogen Schnittstellen (Ticket-Kontrolle, Adressen erfassen und ändern, Konto eröffnen).

Aktive, engagierte und initiative Mitarbeitende sind gefragt

Schliesslich verändere sich auch der Alltag von intellektuell herausfordernden Jobs wie Ärztinnen, Juristen und Topmanagerinnen. Tätigkeiten ohne Notwendigkeit zur unmittelbaren Interpre-

tation der Information werden von Maschinen übernommen (z. B. Auswertungen von Blutbildern oder Recherche in alten Verträgen) - wobei der Arbeitsalltag wie in modernen Fabriken von der Zusammenarbeit mit kooperativen (Wissens-) Robotern geprägt sein wird. Es bleibt Arbeit übrig, die viel Reflexion, Kreativität und Kommunikation verlangt. Zudem reiche 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.

«Zweitens», so Cachelin, «führt die digitale Transformation zu einer Re-Organisation der Arbeit in Form von Netzwerken, Plattformen und Ökosystemen. Dieser Effekt wird bisher häufig vernachlässigt, prägt die Zukunft der Arbeit jedoch ebenso wie die Automatisierung. Die Re-Organisation findet einerseits auf der Makro-Ebene statt. An die Stelle von Branchen treten Superkreise. Damit sind Plattformen gemeint, die sich um gesamte Bedürfniscluster kümmern (zum Beispiel Mobilität, Gesundheit und Ernährung oder Sicherheit). Es entstehen Ökosysteme, in denen Kooperation wichtiger als konfrontativer Wettbewerb ist. Entsprechend verbissen kämpfen die Superkreise um die Schnittstellen zu den Kunden. Wer die Kundenbeziehung verliert und nicht auf den Homescreens der Smartphones präsent ist, hat Mühe, sich zurück zu kämpfen. So haben die meisten Hotels diese Kontaktstelle mit den entsprechenden Margen an booking.com verloren. Die Entstehung von Quasi-Monopolen, die Reduktion von Anlagevermögen und Fixkosten (inklusive Personalkosten) sowie die globale Konkurrenz bewirken neben einem Innovationszwang einen hohen Kostendruck - und aus Sicht der Arbeit einen kleinen Bedarf an Mitarbeitenden. Die Organisationsform der Plattform wiederholt sich auf der Mikroebene. An die Stelle von starren Arbeitsverträgen treten flexible Vereinbarungen. Die Digitalisierung beschleunigt diese Entwicklung, weil deren Plattformen ein flexibles Zusammenarbeiten ohne mittleres Management möglich machen.»

Sich auf nicht ersetzbare Fähigkeiten konzentrieren

All diese Entwicklungen führen zur Notwendigkeit, sich auf jene Fähigkeiten zu konzentrieren, die schwer zu imitieren sind, uns von den Maschinen unterscheiden und langfristig einen Innovationsvorteil versprechen. Das bedingt ein neues Paradigma der Arbeit, das hier unter dem Schlagwort der Potenzialwirtschaft zusammengefasst wird.



Special 2: Careum Weiterbildung: Querdenker willkommen

«Gefragt ist eine Wirtschaft, in der möglichst viele Menschen ihre Potenziale entfalten können», verlangt der Referent. «Potenziale beschreiben, was wir eigentlich sein, einbringen und leisten könnten. Sie umfassen unsere Ideen, Gedanken, Leidenschaften und Netzwerke. Potenziale sind stets latent, ohne geeignetes Umfeld, drohen sie zu verkümmern. «Leistung» sollte nicht verkürzt im Sinne einer wirtschaftlichen Leistung verstanden werden. Potenziale sind Beiträge, um Probleme zu lösen. Diese können wirtschaftlicher Natur sein, müssen es aber nicht. Aus Sicht der Gesellschaft macht ein Problemverständnis mehr Sinn, das gesellschaftspolitische Herausforderungen miteinschliesst – wie zum Beispiel den Klimawandel, die Bewältigung von Flüchtlingsströmen, die Reduktion des Terrorismus, die Überwindung von nicht erneuerbaren Energiequellen, die Einsamkeit in einer digitalen Gesellschaft. Eine solche Potenzialdefinition verweist auf die Vielfalt möglicher Potenziale. Um unsere Potenziale besser zu nutzen, gibt es für Unternehmen (und letztlich auch für die Gesellschaft) vier sich ergänzende Wege. Es stellt sich die Frage, wie die Arbeitswelt gestaltet werden kann, damit sich die Kreativität erhöht, bessere Beziehungen entstehen, die gemeinsame Identität gestärkt wird und Daten zu Wissen werden.»

Klugheit im Umgang mit Menschen

Normvollstreckerin, Coach oder Beziehungsexperte? Auf was kommt es in der Arbeit von

Dr. Joël Luc Cachelin, Zukunftsforscher, Wissensfabrik, im Gespräch mit Tagungsleiterin Ursula Röhl, Bereichsleiterin Führung & Management, Careum Weiterbildung, Aarau.



Helen Weber, Leiterin Bereich Pflege und MTTD, Mitglied der Geschäftsleitung, Kantonsspital Aarau

Führungsleuten und in der täglichen Praxis von Mitarbeitenden an. «Entscheidend ist die Klugheit im Umgang mit Menschen», ist Prof. Dr. Allan Guggenbühl, Professor an der pädagogischen Hochschule Zürich und Leiter des Instituts für Konfliktmanagement IKM, überzeugt. Er zeigte dies an einem Schulbeispiel.

Ein Schulhaus im Zürcher Oberland. Die Lehrerschaft versteht sich blendend und ist geübt,

schwierige Situationen zu bewältigen: Man diskutiert, wie man bei frechen Schülern vorgehen soll, Meinungsverschiedenheit mit Eltern löst, bei Absenzen von Kollegen reagiert. Als eine Kindergärtnerin wegen eines Unfalls ausfiel, verteilte man die Kleinen auf diverse Primarschulklassen. Die Kindergärtner waren mächtig stolz, dass sie den Tag mit «Alten» verbringen durften. Vorfälle mit Kindern wurden individuell, gemäss Temperament des Lehrers und der jeweiligen Situation geregelt. Fast alles wurde durch kurze Gespräche während der Pausen geregelt, bis das Team mit den Resultaten einer externen Qualitätsevaluation konfrontiert wurde.

Wurden die richtigen Schwachstellen erfasst?

Diverse Schwachpunkte wurden identifiziert: Fehlende Einheitlichkeit bei Interventionen auf dem Pausenplatz, kein Standardvorgehen bei Elterngesprächen, zögerliche Umsetzung kooperativer Lernmethoden, fehlendes Spielmaterial für Kindergärtner in Schulzimmern, keine einheitlichen Prüfungen. Das Team wurde aufgefordert, die best-practice des Unterrichts zu studieren und sich nach den evidence-based Erkenntnissen der Erziehungswissenschaft zu richten. Weiterbildungen wurden verordnet. Es galt, die Abläufe zu definieren, die bei Vorfällen gültig sind, sich auf ein einheitliches Vorgehen bei Krankheitsausfällen zu einigen, Interventionen auf dem Pausenplatz zu verschriftlichen, klassenübergreifende Prüfungen einzuführen. Die Folge: Weiterbildungen, die unwillig absolviert wurden; stundenlange Sitzungen, Diskussionen über Details des Unterrichts und unwahr-

scheinliche Ereignisse und natürlich Formulare, die fortan ausgefüllt werden müssen. Verbessert sich dadurch die Qualität des Unterrichts?

Eine Normierungswelle schwappt durchs Land

«Nicht nur Schulen werden von einer Normierungswelle erfasst», stellte Prof. Guggenbühl fest. «Im Namen der Qualitätssicherung, der Gesundheit, der Sicherheit oder der Verhinderung von Missbräuchen werden im Gesundheitssektor, in der Finanzwelt, der Medizin und anderen Tätigkeitfeldern Standards eingeführt. Diese sollen professionelle Arbeit gewährleisten. Oft sind detaillierte Vorschriften die Folge, wie man die Arbeit zu erledigen hat. Bankangestellte müssen sich durch Formulare absichern, dass sie nicht mit un versteuerten Geldern handeln, Sicherheiten vorhanden sind und alle internen Compliance Regeln beachtet werden. In Spitälern muss jede zweite medizinische Handlung oder Pflegeleistung dokumentiert werden. Pflegefachleute und Ärzte verbringen einen Grossteil ihrer Arbeitszeit mit dem Ausfüllen von Formularen.

Die Standardisierungswelle ergreift auch den Privatbereich: Wer einen Hund besitzt, muss zwingend einen Hundekurs belegen oder als Tagesmutter einen Kurs besuchen. Normen geben vor, wie man bei einer Herausforderung oder einem Problem vorgeht. Durch Standards werden relevantes Wissen und Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt. Dass Stecker, Esswaren oder auch der Verkehr sich nach Standards richten sollen, leuchtet ein. Doch muss sich das Gespräch eines Lehrers mit Eltern, die Arbeit eines Psychotherapeuten oder Pflegehandlungen auch nach definitiven Normen richten?»

Standards aller Orten – nötig oder nicht?

Neue Standards werden eingeführt, wenn sich in einer Arbeits- oder Dienstleistung eine Schwachstelle offenbart. Das Problem wird öffentlich diskutiert, und zum Politikum. Massnahmen werden gefordert. Es folgen Diskussionen innerhalb der Standesorganisationen und Kommissionen werden gebildet. Interkantonale Konferenzen nehmen sich den Themen an. Man ist sich einig: Gewalt auf dem Pausenplatz muss aufhören, Steuerhinterziehung gestoppt, Angriffe von Hunden verhindert und Schulleistungen verbessert werden.

Man debattiert im eigenen Zirkel und hält Ausschau nach Vorgaben. Je globaler desto besser. Was internationale Experten sagen, die Wissenschaft feststellt oder der öffentliche Diskurs



Die Veranstaltungen bei Careum Weiterbildung bieten Raum für intensiven Austausch und Netzwerken.

fordert, wird zur Richtschnur. Schulen sollen sich nach Kompetenzen ausrichten, Fallpascchalen oder ein modulares Bildungssystem müssen eingeführt werden. Das Problem: Die Schlussfolgerungen erfolgen aufgrund der Dynamik der internen Debatten und Erkenntnisse von Fachpersonen. Für den Referenten ist klar: «Vergessen wird, dass diese auch durch Standesinteressen oder versteckte Ideologien beeinflusst sind. Auch Fachpersonen lassen sich vom Main-

stream und eigenen Karriereinteressen beeinflussen. Vor allem in den Sozialwissenschaften kann man sich nur über progressive Thesen profilieren und im eigenen Stand legitimieren. Die Gefahr droht, dass man dem Leitkanon der eigenen wissenschaftlichen Disziplinen folgt und die Praxis vergisst. Wer als fortschrittlicher Pädagoge gelten will, dann plädiert für den «selbsttätigen Unterricht» oder «Kompetenzen», wer sich auf Pestalozzi beruft, gilt als Hinterwäldler.

Prof. Dr. Allan Guggenbühl, Professor an der pädagogischen Hochschule Zürich und Leiter des Instituts für Konfliktmanagement IKM





Von gelebten Werten und Tugenden als tragende Elemente sprach Albert Pietzko, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Heiligenfeld & Pietzko GmbH.

Dieser Mechanismus hat zur Folge, dass Standards formuliert werden, die wenig mit der Praxis zu tun haben.»

Die Arbeit mit Menschen kann sich nicht nach fixen Normen richten

Sobald man es direkt mit Menschen zu tun habe, seien zu detaillierte Standards problematisch. Die Arbeit von Menschen mit Menschen könne sich nicht nach fixen Normen richten. Guggenbühl: «Menschen sind anarchische Wesen, tricksen Regeln aus und gehen immer wieder neue Wege. Es gibt immer wieder Faktoren, die man vorher nicht erkannt hat. Will man darum als Lehrperson, Arzt/Ärztin, Pflegefachperson oder auch Dozent/in erfolgreich sein, dann ist Kreativität, psychologisches Geschick und originäres Denken gefordert. Arbeit mit Menschen braucht darum den Freiraum für eigene Überlegungen, Klugheit ist gefordert.»

Gelebte Werte und Tugenden

«Gelebte Werte und Tugenden sind in der Gesellschaft, der Kultur und vor allem in der Wirtschaft ein tragendes Element von gelingendem sozialen Miteinander», meinte Albert Pietzko, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Heiligenfeld & Pietzko GmbH. Er zeigte das Projekt «Reinventing Organization» am Beispiel der Heiligenfeld Kliniken Bad Kissingen.

Jedes Unternehmen gestalte seine eigene identitätsbildende Unternehmenskultur. Versteht man

ein Unternehmen als einen lebendigen und sich permanent verändernden Organismus, so bedürfe es der fortlaufenden organischen Anpassung der Strukturen und Prozesse und der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung der Menschen, die dieses Unternehmen abbilden.

Das Unternehmen «Heiligenfeld Kliniken» entfaltete seit seiner Gründung vor 26 Jahren ein enormes Wachstums- und Innovationspotenzial.

Lukas Niederberger, Geschäftsleiter der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG), Ritualbegleiter und Kursleiter



Eine solche Entwicklung ist nur möglich, wenn alle Mitarbeitenden einen solchen Prozess mitgestalten und bereit sind, sich immer wieder den dynamischen Veränderungen zu öffnen. Das kann dauerhaft nur gelingen, wenn Arbeitszeit als Lebenszeit und das Unternehmen als Lernort für persönliches und wirtschaftliches Wachstum verstanden wird. Sinnerfülltes Arbeiten und Leben ist das Ergebnis von Hingabe an den schöpferischen Akt der Evolution.

Die aufgezeigten Beispiele, wie die Heiligenfeld Kliniken einen solchen Prozess gestalten, sollen Mut machen, meinte Pietzko, eigene Ideen und Visionen für eine werte- und sinnerfüllte Führungs- und Unternehmenskultur zu entwickeln und umzusetzen.

Engagierte Gelassenheit in der Führung

Führen heisst Strategien entwickeln, Ziele setzen und Motivieren. Es sei jedoch ebenso wichtig, eine tüchtige Portion Gelassenheit an den Tag zu legen, meinte Lukas Niederberger, Geschäftsleiter der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG), Ritualbegleiter und Kursleiter: «Wer quer denkt, ist überzeugt, dass weder die Menschheitsgeschichte noch die eigene Biografie oder irgendwelche Projekte geradlinig verlaufen. Wer quer denkt, nimmt auch Spannungen in Kauf mit Menschen und Institutionen, für die es nur einen Weg zum Ziel gibt.»

Niederberger schloss den Reigen erstklassiger Referentinnen und Referenten mit seiner per-

sönlichen Definition einer engagierten Gelassenheit in der Führung. In der Praxis heisse das, ...

- nicht nur alte Ideen, sondern auch strategische Ziele, Pläne und Lieblingsideen loslassen
- wissen, wann etwas Unvermeidbares zu akzeptieren ist und wann man sich gegen etwas auflehnen muss. Engagiert-gelassene Führungskräfte sind keine durchgekurten Überflieger
- das Ego und den Narzissmus weitgehend loslassen. Die engagiert-gelassene Führungsperson ist kritikfähig und selbstironisch.
- Engagement nicht mit den Überstunden, sondern mit Herzblut und Leidenschaft messen.
- klare Ziele formulieren und viele Wege zulassen
- stimmige, gesunde, mögliche und nötige Nähe und Distanz leben
- Fehlertoleranz und -kultur aufbauen: das Leben als Lern-, Such- und Wachstumsprozess erkennen
- in vermeintlichen Störungen das Wesentliche entdecken
- von der Natur lernen
- Heiterkeit, Lockerheit, Leichtigkeit und Humor üben

Das Gebotene macht Appetit auf mehr

Wo so viel spannende Aspekte des Querdenkens serviert wurden, bleibt einerseits ein erstklassiges Menu in bester Erinnerung, andererseits macht es Appetit auf mehr. Das empfanden die zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer ebenso. Eine Pflegedienstleiterin aus der Ostschweiz brachte es auf den Punkt: «Eine beeindruckende und vielfältige Tagung! Super, dass auch philosophische und spirituelle Aspekte und Inputs mit einbezogen wurden.» – Sehr zufrieden äusserte sich eine Berner Pflegefachfrau, die sich auf ihre höhere Fachprüfung vorbereitet: «Die Tagung war sehr abwechslungsreich und vielseitig. Sie hat Spass bereitet; man kann viel für seine weitere Arbeit mitnehmen.» – «Ich bin immer wieder überrascht, welche Impulse ich hier bei den Trendthemen Führung bei Careum Weiterbildung mitnehmen kann, die ich als Führungsperson auch umsetzen kann», betonte schliesslich eine erfahrene Fachkraft, die in der Langzeitpflege tätig ist.

Treffend fasst es auch Tagungsleiterin Ursula Röhl, Bereichsleiterin Führung & Management, Careum Weiterbildung, Aarau, zusammen: «Ich habe die Tagung <Trendthemen der Führung:

Erfolgsfaktor Querdenken» als sehr inspirierend erlebt. Es war ein gelungener Mix aus Wissenschaft, Praxis, Nach-denken-Wertem und motivierenden Einblicken. Dies durch zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer, hochprofessionelle Redner und nicht zuletzt anregende cartoonistische Bildimpressionen.

Was ich daraus an Impulsen für mich und als Anregung weitergeben möchte: Querdenker wertschöpfend integrieren, Regeln brechen, kreative Potenziale im Team (und bei mir selbst) fördern, dabei gelassen bleiben oder mich darin üben und Spass haben!»

Tagungsarchiv

Tagungsdokumentation, Fotogalerie und Presseberichte auf www.careum-weiterbildung.ch/archiv_tagungen

Save the Date

Nächste Tagung Trendthemen der Führung
4. September 2018,
Aarau, Kultur- und Kongresszentrum
www.careum-weiterbildung.ch

CRT
cleanroom technology

**REINE
PRODUKTIVITÄT**

Willkommen bei CRT, Ihr Messtechnik-Dienstleister für Spitäler und Kliniken

**Messtechnik
& Wartung**

**Strömungs-
visualisierung**

**Messgeräte
Kalibrierung**

**Messgeräte
Vertrieb**

Beratung

Als neutraler Dienstleister für Betreiber von Reinräumen in Spitälern und Kliniken optimieren wir die Produkt- und Personensicherheit in raumlufttechnischen Anlagen in Sterilizonen und Operationsräumen.

Mit unserem Dienstleistungsportfolio und unserer Expertise sind wir ein wichtiger Partner von Unternehmen in der Gesundheitsbranche (Spitäler, Kliniken, Apotheken) sowie in der Pharmazeutik, Medizintechnik, Biotechnologie, Lebensmittelindustrie und Mikroelektronik.

Für unsere Kunden übernehmen wir folgende Messungen und Prüfungen:

- › Filterlecktests/Dichtsitzprüfungen gemäss SN EN ISO 14644-3 und SWKI VA101-01
- › Volumenstrom-Messungen
- › Luftwechselratenberechnungen
- › Überströmung- und Rauchttests (Strömungsvisualisierung)
- › Differenzdruck-Messungen (Unter-, Überdruck, Druckstufungen)
- › Schutzgradmessungen
- › Durchführung von Erst- und Requalifizierungen

