

Die jüngste Careum Führungstagung brachte wertvolle Analysen und erstklassige Perspektiven

Führung erhielt mit Corona noch mehr Facetten

Täglich begegnen wir neuen, spannenden Führungsmodellen und Management-Ansätzen. Ob Agilität, Holokratie, Mindful Leadership oder Reinventing Organizations: Die Konzepte wollen Antworten liefern auf (fast) alle Herausforderungen, mit denen sich Organisationen aus der Gesundheits- und Sozialwelt schon länger konfrontiert sehen: hohe Komplexität der Führungsaufgaben, digitale Transformation, Erwartungen der Anspruchsgruppen, wirtschaftliche Herausforderungen, Fachkräftemangel, hohes Tempo der gesellschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen und, und, und...

Nicht nur das Führen von Organisationen im Gesundheits- und Sozialwesen bedeutet eine grosse Herausforderung. Finanzieller Erfolg ist gefordert und gleichzeitig Nachhaltigkeit, Werteorientierung, soziale Verantwortung und eine Führungskultur, die Flexibilität, Innovation und Partizipation ermöglicht. Es ist auch ziemlich anspruchsvoll in Anbetracht der vielen neuen Führungsmodelle den Überblick zu behalten und herauszufinden, was die eigene Organisation weiterbringt und fit für die Zukunft macht. Exakt deswegen machten ausgewiesene Expertinnen

an der Careum Führungstagung eine tüchtige Auslegeordnung.

Klarsicht im Dickicht

Entscheidend ist es vorweg, sich im Dickicht der Führungsmodelle zurecht zu finden. – Einen möglichen Kompass bot Dr. phil. Katja Gentinetta, promovierte politische Philosophin, Universitätsdozentin, Publizistin und Co-Moderatorin der NZZ Standpunkte: «Das kann positiv, transformativ, effektiv; mit Sinn, Herz oder Hirn; emo-

tional, kollegial, transversal erfolgen. Die Literatur zu Führungsmodellen und -theorien ist kaum überblickbar – wohl auch deshalb, weil wenig dem Ego der Manager so sehr schmeichelt wie das Thema Leadership.

Dennoch geht es und muss es primär um jene gehen, die eine Chefin führen soll. An was kann sie sich orientieren, wenn sie nicht einfach den gerade geläufigen Trends und Konzepten hinterherrennen will? Zuallererst muss sich jede Person selbst kennen, damit Denken, Fühlen und



neu

Handeln im Einklang sind. Darüber hinaus aber gibt es ein paar wichtige Grundsätze zu bedenken, die im Übrigen in jeder zwischenmenschlichen Beziehung von Bedeutung sind: allem voran die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz sowie zwischen (An)bindung und Unabhängigkeit.»

Die Politikphilosophin Katja Gentinetta stellte anhand ausgewählter Positionen aus der politischen Philosophie – in der es im Kern um die Frage geht, wie wir zusammenleben wollen – dar, was Führung bedeuten kann und im guten Fall tatsächlich bedeutet – dass sie nämlich die Persönlichkeiten, Umstände und Aufgaben jener, die führen als auch derjenigen, die geführt werden, gleichermaßen gerecht werden kann. Die Referentin verortet diese Konzepte in einem Koordinatensystem, das gleichermaßen als Anregung zur Selbstreflexion wie als Kompass im Führungsalltag dienen kann. Denn schliesslich ist der Nordpol immer gegeben: das Ziel und die Mission des Unternehmens, der Organisation, der Institution.

Agiles Unternehmen – vom Mindfix zum Mindshift

Zügig ans Werk zu gehen und bereit zu sein für ein Change Management, ist bestimmt hilfreich. Die Zeit dafür sei reif, findet Svenja Hofert, Master of Science (M.Sc.) in Wirtschaftspsychologie und Magister (MA) in Philologie und Geschichte: «In der Coronakrise haben sich viele Bremsen gelöst. Was bisher unmöglich schien – plötzlich ging und geht es. Dabei zeigt sich ein Muster: Organisationen, die schon vorher gut im Training waren, hatten es erheblich leichter, in der Krise Gas zu geben. Dort, wo vorher schon die Weichen für agiles Arbeiten gestellt waren, wo also die Menschen im Training waren, konnten Verhaltensweisen leichter und schneller adaptiert werden. Technische Restriktionen wurden überwunden und Home Office nicht selten zur Regel anstatt zur Ausnahme. Dabei gibt es erhebliche Unterschiede – das zeigte und zeigt sich auch gerade im Gesundheitswesen und der Bildungsbranche. Es wird immer deutlicher, dass Agilität keine Managementmethode oder ein Trend ist, sondern schlichtweg notwendig, um in dieser Übergangszeit die Weichen zu stellen. Allerdings müssen wir dafür Agilität ganz anders interpretieren, als wir vielfach gewohnt sind.»

Zunächst gelte es, das Wort «agil» zu begreifen, das mit äusserst individuellen Emotionen gefüllt ist, die sich auf ebensolche Erfahrungen, aber auch Erwartungen beziehen. Das Wort an sich ist unschuldig, es habe schlichtweg den Sinn, den wir ihm geben.

Sieben Elemente für eine nachhaltige Neuorientierung

In ihrem Vortrag empfiehlt Svenja Hofert sieben Mindshifts für Organisationen und den in ihnen agierenden Personen, um die bisherige Fixierung auf Agilität als Methode zu lockern und den Blick zu weiten. Der erste Shift klingt überraschend. Er ist zugleich der wichtigste, die Voraussetzung für alle anderen:

- 1. Von der Zukunft zurück in die Gegenwart:** Die Gegenwart in all ihren Facetten wahrzunehmen, sie zu verstehen, ist die Grundvoraussetzung, um neue Zukunftsbilder zu entwickeln. Dazu gehört, sich auf das einzulassen, was sich zeigt – auch auf die Widersprüche, Gegensätze, Unsicherheiten. Erst so entsteht emotionale Agilität: Wir müssen nicht mehr festhalten, auch nicht an Vorstellungen von der Zukunft.
- 2. Von der Suche nach Sofort-Erfolg und Konserven-Glück zu Lebens-Akzeptanz:** Hofert fordert dazu auf, Agilität als emotionale Qualität zu verstehen. Das bedeutet auch, die Aufmerksamkeit auf die psychologischen Faktoren zu verlagern, unter denen Verhaltensveränderungen möglich werden. Probleme gilt es nicht zu bereinigen, sondern anzunehmen.
- 3. Von der Innovation zum Fortschritt:** Zu viel ist oft von Innovation die Rede. Geht es nicht viel mehr darum, jene Ideen zu fördern und weiter zu entwickeln, die den Menschen dienen? Die Referentin riet: «Holen Sie sich externe Impulse ein, belohnen Sie nicht nur Effizienz- und Technik-Ideen, sondern das Entdecken neuer Möglichkeiten.»
- 4. Vom Warum zum Wohin:** Ganze Organisationen unterwerfen sich dem Kredo eines Werbers, zuerst nach dem «Warum?» zu suchen. Viel zentraler ist aber das «Wohin!» Bedeutend wird daher die Suche nach dem grossen und nach dem kleinen «Wohin» – Menschen brauchen diese Klarheit.
- 5. Von der Lösung zur Frage:** Wir suchen nach Lösungen und Rezepten, doch in Wahrheit sind es Fragen, die wir brauchen. Der Experte Rat lautet deshalb: «Üben Sie, Fragen zu stellen. Und es auszuhalten, einmal keine Antwort zu haben.»
- 6. Vom Ziel zur bewussten Wahl:** Man müsse sich entscheiden, und zwar immer wieder neu. Ist hier Effizienz wichtiger oder behindert diese den Fortschritt? Dabei gilt es, sich freizumachen von der «Angel» und Entscheidungen zu treffen, die ein wirkliches Hinzu darstellen. Wichtig ist es, anderen zu helfen, sich ihrer Choice Points bewusst zu werden.
- 7. Von Worten zu Werten:** Agilität ist «wertgetrieben», ist Hofert überzeugt: «Richtig ver-

Möbel für die Pflege

Unser modulares System ist durch viele Kombinationsmöglichkeiten auf den Raum und die Bewohner flexibel und bedarfsgerecht anpassbar. Natürlich auch mit passenden Stühlen und Tischen.

- ✓ Optimiertes Design für den herausfordernden Pflegealltag.
- ✓ Anti-mikrobielle Oberflächen und Bezugstoffe.
- ✓ Objektqualität made in Germany.

Mehr auf voelker.de

Völker. Nah am Mensch

VÖLKER

standen, sind Werte wie Wurzeln. Sie geben unseren Handlungen Qualität. Der Weg zu neuen, nicht unbedingt nur agilen Werten kann auch über Umwege führen: Wenn ich einen unbekanntem Apfel vom Baum esse, komme ich vielleicht auf den Geschmack... Koppeln Sie Werte immer an Verhaltensanker, um ihre Qualität zu begreifen.»

Und das Ganze bitte digital

Wo immer mehr digital abläuft, brauche es e-Leadership. «Führen in Zeiten der Digitalisierung», ist Prof. Dr. Jürgen Weibler, ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation, an der FernUniversität in Hagen, überzeugt, dass die Digitalisierung von Organisationen voranschreite – und zwar schnell, wenn auch branchenspezifisch in unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Dies betreffe das Bereitstellen von Produkten wie Dienstleistungen gleichermaßen, nicht zuletzt aber auch die Gestaltung von Arbeit und damit unweigerlich die sozialen Beziehungen auf der Arbeit und über die Grenzen der Organisation hinweg, beispielsweise zu Kundinnen und Kunden. «Selbstredend und in letzter Zeit teils unfreiwillig erfahrbar, ist die soziale Tatsache «Führung» davon auch prominent betroffen», hielt Weibler fest. «Einerseits durch veränderte Formen der Arbeitsgestaltung als Folge der Digitalisierung, wie es das Buzz-

word «Agilität» stellvertretend zum Ausdruck bringt, andererseits durch die Digitalisierung selbst, die neben Innovationen in Personalauswahl, Personalentwicklung und Personaleinsatz v.a. durch eine technisierte Kommunikation gravierende Veränderungen für Führungsbeziehungen mit sich bringt.»

Deshalb gelte es zu klären: Was meint eigentlich eine so genannte elektronisch vermittelte/digitale Führung? Welche Anwendungsfälle sind derzeit besonders relevant? Und vor allem: Was unterscheidet sie dabei von der uns vertrauten, analogen oder Face-to-Face-Führung (besser: Body-to-Body-Beziehung)? Welche Chancen und Risiken liegen hierin – für die Führungskraft wie für die Mitarbeitenden?

Ein wichtiges Stichwort ist New Work. Die unzähligen Videokonferenzen während der Pandemie haben namentlich die Kommunikation tüchtig verändert. Der Referent verwies auf eine Studie des Leibniz-Instituts für Wissensmedien. Daraus geht hervor, dass Führungskräfte sich gegenüber Mitarbeitenden stärker verantwortlich fühlen, wenn sie erwarten, diese persönlich statt virtuell zu treffen. Umgekehrt gilt ebenfalls: Wer erwartet, ausschliesslich digital zu kommunizieren, fühlt sich weniger verantwortlich für seine Mitarbeitenden. Das Gefühl der Verantwortlichkeit wird somit durch persönliche Nähe beeinflusst. «E-Leadership bleibt eine Verlusterfah-

Katja Gentinetta: «Denken, Fühlen und Handeln müssen im Einklang stehen.»



«Die Zeit ist reif fürs Change Management», findet Svenja Hofert.



«Heutzutage braucht es e-Leadership», ist Jürgen Weibler überzeugt.

«Führen im digitalen Zeitalter verlange eine gehörige Portion Bescheidenheit und Neu-Orientierung. Stichwort ist die Theorie der Selbstbestimmung. Deren Ausrichtung besteht in der Befriedigung der drei psychologischen Grundbedürfnisse:

– nach Kompetenz: das Gefühl, effektiv auf die jeweils als wichtig erachteten Dinge einwirken zu können und entsprechend gewünschte Resultate zu erzielen

- nach sozialer Eingebundenheit: das Zugehörigkeitsgefühl und die Bedeutung für andere
- nach Autonomie, wo die Komponenten Freiheit, Freiwilligkeit und Kontrolle massgebend sind

Weiblers spekulativer Blick auf das Kommende ist daher eindeutig «Bescheidenheit»: «Solche Führungspersonen erkennen eigene Begrenzungen an, lassen Geführte wissen, wie sie Schwachpunkte auffangen können, treten einen Schritt zurück, wenn ihre Emotionen einer angemessenen Lösung entgegenstehen, leugnen eigene Fehleinschätzungen und Fehler nicht und übernehmen dafür die Verantwortung, auch wenn es ihr Team betrifft.

Sie stellen die Stärken der Geführten und deren Erfolgsbeiträge in den Mittelpunkt, bei ihnen selbst, aber auch vor anderen Teammitgliedern, und bringen Erfolge generell in der «Wir»-Form zum Ausdruck. Sie bieten sich durch ihr Tun als Vorbild an, sind offen für neue Ideen, hören zu, bevor sie reden, sind an Feedback interessiert,



«Diversitätssensibles Führen ist nötig», fordert Erika Luzia Lüthi.

regen gemeinsame Erfahrungen, z.B. durch einen gemeinsamen Kundenbesuch, an und möchten verstehen, was ihr Team im Alltäglichen umtreibt.

Bescheidenheit ist machtvoll. Nicht diejenigen sind bescheiden, die sich vor sich selbst verstecken, sondern diejenigen, die sich vor anderen zurücknehmen können ... Das bedeutet nicht, dass man sich nicht hervortun sollte, sondern nur, dass man sich mit seinem Hervortun nicht hervortun sollte.» Bescheidenes Führen werde somit zum Prüfstein: «Das bringt eine Führungsbeziehung durch Resonanz Erfahrungen zum Schwingen und ist stets mehr ein Werden als ein Sein.»

Diversitätssensibel Führen – Vielfalt als Ressource

Erika Luzia Lüthi, Erwachsenenbildnerin, Supervisorin, Coach und Organisationsentwicklerin, lud zu einer Reise der Diversität ein. Hier geht es um die Vielfalt als Ressource unter dem Aspekt des Führens. Die Antidiskriminierungsgesetze der USA und der EU besagen, dass niemand wegen seines Alters, Geschlechts, ethnischen Herkunft, Behinderung, Religion oder sexuellen Orientierung einen Nachteil in einem Unternehmen erleiden darf.

Lüthi: «In einer ersten Etappe in der Geschichte von Diversity und Diversity Management in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts ging es um Diskriminierung und Fairness. Dies war ein dogmatischer Ansatz, in dem alle gleichbehandelt werden sollten. In den 80er und 90er Jahren war der Fokus auf der Legitimation der Unterschiede. Um einen verstärkten Zugang zu Märkten nutzen zu können, wurden die Unterschiede nun betont.

In den Jahren 2000 bis 2010 ging es um Lernen und Effektivität. Die Integration, die gleichen Chancen und Wertschätzung der Unterschiede samt gemeinsames Lernen und Heben der Potenziale, die in den Unterschieden liegen, standen im Zentrum.

Seit ca. 2010 zeigt sich eine neue Phase, die als Selbstorganisation und Sinn überschrieben werden kann. Es entstanden und entstehen immer noch neue Geschäftsmodelle bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit (v.a. Talente). Selbststeuernde, heterogene Teams werden in Netzwerk-

SALTO
inspired access



VIELSEITIGE ELEKTRONISCHE ZUTRITTLÖSUNGEN

SYSTEMARCHITEKTUR je nach Anforderung online, offline, funkvernetzt, Cloud-basiert und mobil.

SYSTEMPLATTFORM mit Türbeschlägen und -zylindern, Wandlesern, Spindschlössern, Software, Apps u. v. m.

SYSTEMKOMPONENTEN für Innen- und Aussentüren, automatische Türsysteme, Tore, Aufzüge, Spinde, Möbel, Zufahrten u. v. m.

SALTO Systems AG
info.ch@saltosystems.com
www.saltosystems.ch



Christina Berndt: «Resilienz ist die starke Kraft, Stress abzuwehren.»

strukturen und in agilen Kooperationen mit Kunden und Kundinnen eingesetzt, Nachwuchskräfte verlangen Sinn und Potenzialentfaltung, Feedback und Wertschätzung. Unterschiede sind attraktiv und Teams wirken als Keimzellen zur Nutzung der Diversität.»

Hier setze denn auch die Reise durch die heutige Welt von Diversity und Diversity Management ein. In der Umsetzung habe sich nämlich gezeigt, dass das Leben einer Kultur, die Vielfalt wertschätzt, gar nicht so einfach sei, und Führungskräfte dabei nicht an sich selbst, ihrem Gewohnheitsdenken, ihren Vorstellungen, ihrer Haltung, ihren Kompetenzen, wie sie mit Unterschieden umgehen, vorbeikommen.

Anspruchsvolles Fundament für Veränderungsprozesse

Die Referentin zeigte unter dem Aspekt des diversitätssensiblen Führens anhand von Grundsätzen Ansätze und Modelle auf, die in der Praxis erprobt sind und sich bewährt haben: «Wichtig ist es, einen Ort des schöpferischen Zuhörens zu schaffen. Diversitätssensible Führungskräfte hören zu. Zu beachten sind vier Stufen der Aufmerksamkeit:

1. Das Downloading dient der Bestätigung bereits vorhandener Urteile. Ich sage nur, was die anderen hören wollen.
2. Beim unterscheidenden Zuhören wird darauf geachtet, was sich von dem unterscheidet,

was man bereits weiss. Die Aufmerksamkeit ist auf Fakten und auf neue oder unerwartete Daten gelenkt.

3. Beim empathischen Zuhören verschiebt sich die Wahrnehmung aus der eigenen Welt zu dem Ort, von dem aus der andere spricht. Die Zuhörenden beginnen die Welt mit den Augen des andern zu sehen.
4. Das schöpferische Zuhören ist ein Zuhören aus dem entstehenden Zukunftsfeld: die Wahrnehmung des eigenen Feldes, der andern und des Umfeldes. Altes kann losgelassen und Platz für Neues entstehen.

«Bei allem Wandel sind Kompetenzen von grosser Bedeutung, die dem diversitätssensiblen Führen zu Grunde liegen; es sind zugleich Erfolgsbedingungen für die Einführung von Diversity Management in Organisationen», zog Lüthi ein Fazit.

Persönliche Stärke wahren – gerade in Zeiten des Wandels

«Ohne Krise kommt niemand durchs Leben», betonte Dr. Christina Berndt, Wissenschaftsredakteurin bei der «Süddeutschen Zeitung». «Doch wie Menschen mit Misserfolgen, Trennung, persönlichen Schicksalsschlägen, Stress am Arbeitsplatz oder auch den Herausforderungen der Corona-Pandemie umgehen, darin unterscheiden sie sich erheblich. Zuversicht und Mindfulness sind wesentliche Faktoren. Während sich die eine Führungskraft an die neuen Gegebenheiten der Pandemie recht leicht anpassen kann, hadert die andere schwer damit; während ein Mann nach einem schweren beruflichen Misserfolg eine Depression erleidet, entwickelt der andere bald neue Ideen und orientiert sich um; und während die eine Frau nach einer erschütternden Diagnose den Lebensmut verliert, kann die andere die Krankheit in ihr Leben integrieren.»

«Resilienz» nennen Psychologen die Kraft, Stress abzuwehren, sich auf veränderte Lebensbedingungen einzustellen oder aus einer deprimierenden Situation ins volle Leben zurückzukehren. Dass manche Menschen über mehr Resilienz verfügen, ist Psychologinnen und Pädagogen schon seit langem bekannt. Doch über viele Jahrzehnte wurde dieses Phänomen als Persönlichkeitsmerkmal gedeutet. Mittlerweile, unterstrich Berndt, habe die Forschung jedoch gezeigt: Resilienz wird durch manche Persönlichkeitsfaktoren beeinflusst, sie ist aber vornehmlich durch die Haltung dem Leben gegenüber bestimmt. Sie resultiere aus der Strategie, wie Menschen mit Schwierigkeiten umgehen. Und diese Strategie lasse sich erlernen.

Die Wissenschaftsjournalistin und Bestsellerautorin ging in ihrem Vortrag den Gründen nach, woher seelische Stärke kommt. Resilienz sei trainierbar, Menschen können sich verändern bis ins hohe Alter. Und auch wenn Optimismus ein grundlegendes Persönlichkeitsmerkmal ist, finden sich allerhand Möglichkeiten, sorgsam mit eigenen Ressourcen umzugehen, Resilienz zu stärken oder wieder aufzubauen und aktiv dem alltäglichen Stress sowie tiefen Krisen zu begegnen. Berndt forderte auch zu Musse auf, Nichtstun und Schlaf seien bewährte Quellen der Kreativität und Energiespende.

Resilienzmanagement: Von der Person zur Organisation

Prof. Dr. Jens O. Meissner, Professor für Organisation und Innovation, Co-Leiter des Masterstudiengangs Risk Management und Kernteammitglied des Zukunftslabors Creallab an der Hochschule Luzern, zeichnete ein buntes Bild, wie Resilienz – aktueller denn je in der aktuellen Krise – von Fachkräften wie ihren Organisationen gelebt werden kann: «Es ist die Fähigkeit, mit widrigen Umständen umzugehen und die gesteckten Ziele zu erreichen oder aus der Krise heraus gar zu übertreffen; der Gedanke hat etwas Magisches. Dabei ist es jedoch wichtig zu wissen, dass eine Person alleine dies im unternehmerischen Umfeld nicht einseitig entscheiden kann.»

Es gehe also darum, die strukturellen und organisationskulturellen Aspekte der organisationalen Resilienz zu beleuchten und konkrete Ansatzpunkte zur Gestaltung einer resilienten Führung zwischen Selbst- und Fremdverantwortung herauszustellen: Auf der Ebene des Individuums bedeutet Resilienz die Fähigkeit zur verbesserten emotionalen Regulierung und Impulskontrolle, zur vertieften Ursachenanalyse, dem Glauben an Selbstwirksamkeit und zur Pflege und Aufbau von Empathie und individuellen Netzwerken.

Organisationale Resilienz ist eine weitergreifende Systemresilienz und umfasst das selbstorganisierte Lernen zur Anpassung des Systems, gemeinhin hinsichtlich der Aspekte Diversität, Kreativität, Robustheit, Früherkennung sowie Ausdauer. Meissner: «Eine resiliente Organisation braucht wohl beides: Ein resilientes System und entsprechend gerüstete Individuen.»

Nachhaltigkeit ist soziale Verantwortung als Erfolgsfaktor fürs Unternehmen

Beschäftigung zu schaffen, für Menschen, die lange Zeit ohne Arbeit waren, ist ein schwieriges

Unterfangen. Darauf fokussiert sich Sophie Isele, Mitglied der Geschäftsleitung der Dock Gruppe AG: «Wir schaffen für diese Menschen ein arbeitsmarktnahes Umfeld mit realen Arbeitsplätzen. An 12 Standorten in der Deutschschweiz finden rund 1400 Menschen einen unbefristeten Arbeitsplatz. Menschen, die von der Sozialhilfe abhängig sind. Wir übernehmen Arbeiten, die im ersten Arbeitsmarkt nicht mehr kostendeckend ausgeführt werden können, und bieten eine Alternative zur Auslagerung. Das sind bereits die ersten Spuren für unser Verständnis von Nachhaltigkeit.»

Soziale Verantwortung als Erfolgsfaktor fürs Unternehmen stellen die Geschichten der Menschen dar, die uns berühren, wenn sie eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt finden und sich dort behaupten können. Es sind aber auch die Menschen, die einen tollen Job im zweiten Arbeitsmarkt leisten. Sich hier aufgehoben fühlen und die Anerkennung erhalten, die sie mindestens genauso verdienen wie diejenigen, die im ersten Arbeitsmarkt tätig sind.»

Genau hier sieht die Referentin die beiden Aspekte der Nachhaltigkeit in sozialer Hinsicht: Selbstverständlich steht die Integration in den ersten Arbeitsmarkt immer an erster Stelle und müsse erstes Ziel sein. «Aber wir erlauben es unserer Gesellschaft auch, dass es Menschen gibt, die den Anforderungen des ersten Arbeitsmarktes nicht (mehr) gewachsen sind. Sie dürfen bei uns einen Arbeitsplatz haben, leisten damit auch einen volkswirtschaftlichen Beitrag.»

Nachhaltigkeit sei auch bei den Wirtschaftspartnern zu suchen: «Wir arbeiten für die Schweizer Wirtschaft und wir bieten uns als Alternative zu einer Produktion in einem Billiglohnland an. Wir behalten die Wertschöpfung in unserer Volkswirtschaft und leisten damit einen Beitrag zur nachhaltigen Wirtschaftsproduktion in der Schweiz. Und wir verstehen uns als nachhaltiges Angebot für unsere Zuweiser, die Sozialämter der Schweiz. Wir belasten ihnen für unsere administrativen Aufwendungen lediglich einen monatlichen Betrag und können so ein kostengünstiges Arbeitsintegrationsangebot sein, das den staatlichen Haushalt nicht so sehr belastet.»

Vision Plus AG – starke Pläne für die Zukunft

Verschiedene Partnerorganisationen (Dock Gruppe AG, Pro Business House AG, Equipe Volo, gadPLUS AG und Caritas) gehen nun noch einen Schritt weiter. Sie verfolgen seit einiger Zeit ein gemeinsames Projekt, welches zum Ziel hat, die administrativen Prozesse wie Buchhaltung,



Jens O. Meissner «Selbst- und Fremdverantwortung sind klar zu gestalten.»

Beschaffung, IT und Personaladministration zusammen zu legen und in einer übergeordneten Firma zu bündeln. So entstehen freie Ressourcen und es können Synergien genutzt werden. Daniela Merz: «Nebst dem wertvollen Fakt, dass wir von unserer gegenseitigen, langjährigen Erfahrung profitieren können senken diese Synergieeffekte unsere Kosten, die wir anderweitig einsetzen können. Nämlich dort, wo es den Menschen im zweiten Arbeitsmarkt am meisten dient: Bei der Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Gemeinsam haben wir ein Integrationsmodell entwickelt, das wir in allen Partnerorganisationen umsetzen möchten und das eine Durchlässigkeit erlaubt. Denn wir haben verstanden, dass wir gemeinsam besser funktionieren können. Dass wir mehr bewegen und diesen Menschen eine Stimme geben können.»

Eine Erfolgsstory: Produktion Community-Masken

Nach alter Schweizer Tradition haben bei diesem Projekt Schweizer Qualitätslabel ihre Kompetenzen gebündelt und eine wiederverwendbare Community-Maske entwickelt. Die Waschbarkeit verhindert Abfallberge, Material und Arbeit stammen aus Schweizer Hand. Ursprünglich wurden die Organisatoren von der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich angefragt, ob sie in der Lage sind, Schutzmäntel zu nähen. Was als willkommener Auftrag während der Corona-Zeit angefangen hat, weitete sich zum Schutzmas-



Sophie Isele, Dock Gruppe, gibt Langzeitarbeitslosen neue Chancen.

ken-Projekt aus. Just in der Zeit, als der Bundesrat die Maskenpflicht im ÖV verordnete. Die Empa-geprüften Masken sind innen hydrophil und an der Aussenseite hydrophob. Sie können 20 Mal gewaschen werden und bieten durch das hochwertige Qualitätsmaterial die perfekte Filterwirkung und Atmungsaktivität. Wenn die Maske ihren Lebenszyklus erreicht hat, kann sie recycelt werden (z.B. via Texaid).

Soziale Verantwortung

Das bedeute sowohl Nachhaltigkeit in Umwelt wie Wirtschaft, weil die gesamte Produktion und Logistik in der Schweiz erfolge. Der dritte Aspekt der Nachhaltigkeit bestehe in der sozialen Verantwortung, weil Menschen im zweiten Arbeitsmarkt diese Masken fertig nähen und verpacken. Durch die Grösse aller Partner sei man in der Lage, diese Masse an Bestellungen zu stemmen. «Unsere Mitarbeitenden», so die Referentin, leisten einen aktiven Beitrag in der für uns alle speziellen Situation, sie fühlen sich wertgeschätzt – ein Wert, der uns eint.»

Weitere Informationen

www.careum-weiterbildung.ch

Save the date
Nächste Careum Führungstagung:
20. September 2022