

Erstklassige Referierende gingen an der Führungstagung von Careum Weiterbildung Erfolgsfaktoren auf den Grund

## Virtuosos und feinfühlig führen für ein Arbeitsklima mit Pfiff

Werte sind zentral. Gerade im Gesundheits- und Sozialbereich, in dem Führungspersonen zunehmenden Herausforderungen begegnen. Wer bewusst mit Werten umgeht, kann diese Herausforderungen meistern und seinen Arbeitsbereich konstruktiv wie auch förderlich gestalten. Eine Werte-volle Führung und dadurch wertvolle Führung trägt wesentlich zu einem guten Arbeitsklima bei, welches die Mitarbeitenden motiviert und die Zusammenarbeit stärkt. – Doch was ist eine werte-volle Führung? Dieser Frage widmete sich die diesjährige Führungstagung von Careum Weiterbildung, die wesentliche Impulse für eine erfolgreichere, weil motivierende Führung vermittelte.

Ziele und Visionen sind matchentscheidend und stellen eine nötige wie wertvolle Basis im strategischen Prozess dar. Das unterstrich Dr. Matthias zur Bonsen, selbstständiger Organisationsentwickler und Autor, eindrücklich: «Ein Ziel kann in einer Organisation inspirierend wirken, doch selten ist es wirklich spürbar. Im Alltag geht die Verbindung dazu allzu leicht verloren. Es braucht Prozess und Führung, um den «Purpose» immer wieder neu lebendig zu machen. Wie machen das die Besten? Wie lässt sich der «Purpose» in der Organisation stärker verankern? Wie kann das Bewusstsein dafür

erneuert werden? Das ist eine wichtige Aufgabe, denn die Kunden spüren, welches Unternehmen sich wirklich vornimmt, ihnen zu dienen.»

Während das Ziel ein konstanter Leitstern ist, welcher nie erreicht werde, sei die Vision der Berg am Horizont, den man zusammen ersteigen wolle. Oft sei es auch eine Kette von Gipfeln – ein oder mehrere Gipfel, die mal in zwei und Mal erst in 10 Jahren erreichbar sind und die eine machbare grosse Chance darstellen. Bonsen: «Es ist ein grosses Ziel, auf das alle ihre Kräfte fokussieren können. Im strategischen Prozess

spielt eine solche grosse Chance eine enorme Rolle. Denn damit lassen sich Kräfte für herausfordernde Veränderungen freisetzen und Lust auf Zukunft erzeugen. Es gibt sehr konkrete Möglichkeiten, die sich nutzen lassen.

### Warum wir von einer Antwortkultur zu einer Fragekultur wechseln sollten

Olaf Keser-Wagner, selbstständiger Unternehmenskultur-Entwickler präsentierte die «Evokatorische Führung», denn Mitarbeitende haben den Anspruch, dass die Führungskraft Antwort

Echte Wohlfühl-Atmosphäre an der Führungstagung von Careum Weiterbildung – persönliche Gespräche wie leibliches Wohl, was will man mehr?



## Gesundheitspolitik

ten gibt, wenn man sie fragt. Und auch Führungskräfte haben diesen Anspruch an sich selbst. «Dieses Denkmuster ist tief in uns verankert und verhindert Initiativkraft, Verantwortungsübernahme, Lösungsfokussierung und Kreativität. Ganz zu schweigen von Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung und persönlichem Wohlbefinden.» Olaf Keser-Wagner, der sich seit vielen Jahren mit der Kunst beschäftigt, die richtigen Fragen in Organisationen zu finden, ist überzeugt, dass Fragen sehr starke Antreiber sind: «Sie motivieren und fordern uns heraus, unser Bestes zu geben: unsere eigenen Gedanken und Assoziationen, unsere Wertevorstellungen und vieles mehr. Es passiert Entscheidendes, was uns weiterbringt, wenn wir nicht gleich eine Antwort geben, sondern zurückfragen.»

### Präsenz zeigen und brachliegendes Potenzial fördern

Führen soll mit Präsenz erfolgen; das heisst: Verbindung herstellen – Resonanz erfahren – Potenziale entfalten. Michaela Ehinger, Schauspielerin, Coach, Speaker, Lehrende, Autorin, betonte: «Führen mit Präsenz bedeutet, wahrnehmend zu kommunizieren und ein wertschätzendes, verbindliches Arbeitsklima zu erzeugen, in wel-

chem MitarbeiterInnen eingeladen werden, ihre Potenziale zu entfalten. Dabei spielt es eine besondere Rolle, die besondere Qualität von Präsenz ins Bewusstsein zu heben.»

Führungskräfte wollen voll handlungsfähig sein, auch wenn es um sie herum heftig stürmt. Die vorgestellten Techniken zum Herstellen von Präsenz ermöglichen es, im Getriebe immer wieder zu sich zu kommen, die Wahrnehmungsfähigkeit zu erhöhen sowie neue Perspektiven zu entdecken. «Denn Präsenz sein», so Ehinger, «ist das Gegenteil von Stress erleben. Die Wirkung von Präsenz beeinflusst entscheidend die Art und Weise, wie wir miteinander in einen Dialog kommen und Resonanz erfahren.»

### Digitale Transformation schafft neue Werte

Spannend sei bei der digitalen Transformation das Phänomen jenseits von mobilen Apps und smarten Geräten, meinte Prof.Dr. Andréa Belliger, Co-Direktorin IKF und Prorektorin an der Pädagogischen Hochschule Luzern, und die Coronakrise habe deutlich gezeigt, wie schnell sich Dinge ändern lassen, wenn es denn sein muss. Was für viele Vorgesetzte bis März 2020 undenk-

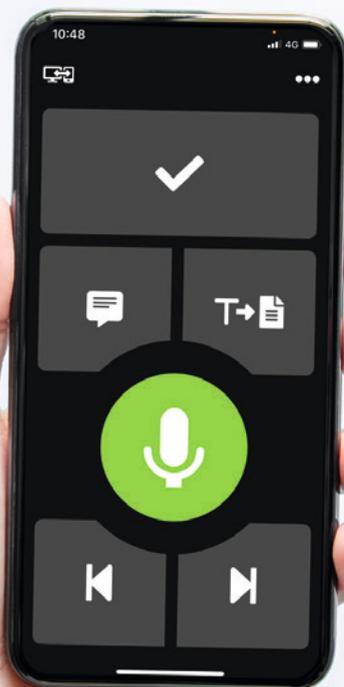
bar war, wurde innert kürzester Zeit Realität: Home Office und Arbeiten auf Distanz. Über Jahrzehnte eingeschliffene Erwartungen an den Arbeitsalltag wurden revidiert: Studien belegen die Qualität und Produktivität im Büro zu Hause und die Mitarbeitenden schätzen die neue Flexibilität und Autonomie. «Mittlerweile kennen wir auch die Herausforderungen dieser Arbeitsform wie fehlende physische Nähe oder die Schwierigkeit der Trennung von Arbeitsplatz und privatem Umfeld ziemlich genau», fuhr Belliger fort. «Nach der Krise geht es nun darum, diese Erfahrungen in nachhaltige und zukunftsfähige neue Arbeitsmodelle zu wandeln. Dabei ist es wichtig, das Thema in einem grösseren Kontext zu verorten und den Blick auf das grosse Ganze, das Big Picture der digitalen Transformation nicht aus den Augen zu verlieren, denn die digitale Transformation verändert unsere Gesellschaft tiefgreifender als andere Veränderungsprozesse zuvor.»

### Es geht um gesellschaftliche Veränderungen

Nachdem in den letzten Jahren in vielen Unternehmen grosse Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung unternommen und viel investiert wurde in standardisierte Datenhaltung und die

Nuance®  
**Dragon Medical One**

**voicepoint** | CLOUD



## Clever diktieren in der Schweizer Cloud

intuitiv – flexibel – sicher

Sie suchen eine Lösung zur effizienten Erstellung Ihrer Dokumente? Mit unseren Diktatmanagement- und Spracherkennungs-Lösungen unterstützen wir Sie bei der Optimierung Ihrer Arbeitsabläufe.

Mit der ausgereiften, leistungsfähigen Cloud-Lösung nutzen Ärztinnen und Ärzte die Spracherkennung Dragon Medical One, die Smartphone App sowie die Diktatmanagement-Lösung Winscribe jederzeit, ortsunabhängig und ohne eine eigene Installation unterhalten zu müssen.

[www.voicepoint.ch](http://www.voicepoint.ch)



Wer mit tollen Präsentationen Zeichen setzt, wird gehört – so Michaela Ehinger, SchauspielerIn, Coach, Speaker, Lehrende, Autorin (links), und Olaf Keser-Wagner, selbstständiger UnternehmensKultur-Entwickler – was wiederum Ursula Bonhage, Geschäftsführerin Careum Weiterbildung, riesig freut.



Dr. Nicole Frank moderierte eine erstklassige Runde aus Spitex, Akutspital und Pflege mit Walter Wyrsh (links), Martin Balmer und Andrea Hornung (rechts).

Nutzung neuer Technologien, rücke seit einiger Zeit das Thema der digitalen Transformation in den Fokus. Während Digitalisierung eigentlich nichts anderes als die Übersetzung irgendwelcher analoger Werte in Bits und Bytes und damit eine eher technische Angelegenheit sei, zielt der Begriff «digitale Transformation» auf die zugrundeliegenden gesellschaftlichen Veränderungen. «Kernstück digitaler Transformation ist die «Konnektivität», was so viel bedeutet, wie die zunehmende Organisation all unserer Lebensbereiche in Netzwerken. Digitale Transformation ist also im Kern kein technologischer, sondern vielmehr ein kultureller Transformationsprozess. Ein Veränderungsprozess der mit neuen Werten, Normen, Haltungen und Ansprüchen wie der Forderung nach offener Kommunikation, Transparenz oder Partizipation einhergeht. Digitale Transformation ist deshalb nicht in erster Linie Aufgabe der IT, sondern eine Führungsaufgabe, da es im Kern nicht um die Implementierung

neuer Hard- und Software, sondern um das Überdenken von Rollen und Kompetenzen, das Öffnen von Organisations- und Fachgrenzen, die intra- und interorganisationale Vernetzung, die Ermöglichung eines neuen «Mindsets» in der Organisation und das Initiieren von Leidenschaft für Veränderung geht.

#### Unterschiedliche Perspektiven – ergänzende Erkenntnisse

In einer angeregten von Dr. Nicole Frank, bestbekannt aus der «Rundschau», geleiteten Podiumsdiskussion kamen Fachleute aus drei verschiedenen Perspektiven zur Sprache: aus Akutspital, Langzeitpflege und Spitex. Für Walter Wyrsh, ursprünglich dipl. Krankenpfleger und heute Leiter Spitex Nidwalden, heisst Führen primär «sich selber führen», damit sich Tugenden wie Demut und Tapferkeit voll entfalten können – Tugenden, die gerade während der Pandemie

so wichtig waren und es natürlich auch heute sind. Weiter nannte er Durchhaltewillen und Konsequenz, gerade wenn es gelte, Ziele zu erreichen und manchmal auch unbequeme Richtlinien einzuhalten.

Andrea Hornung, CEO der Domicil Gruppe, Bern, einem gemeinnützigen Unternehmen mit 1800 Mitarbeitenden aus 68 Nationen, betonte, ihr sei jeder Mensch wertvoll: «So bereitet Führen Freude. Ausschlaggebend ist, dass wir dabei sorgfältig auf jede/n Einzelne/n eingehen.» Auch Martin Balmer, Leiter Pflege Klinik für Intensivmedizin am Kantonsspital Aarau mit 175 Mitarbeitenden, stellt den Menschen – Patienten wie Mitarbeitende – in den Mittelpunkt: «Dabei muss man die Menschen gerne haben, auch wenn ihr Verhalten nicht immer akzeptiert werden kann. Trotzdem muss man ihnen auf Augenhöhe begegnen, die Art des Führens ständig reflektieren und sich gemeinsam weiterentwickeln.»



Sichtlich zufrieden, weil die Führungstagung gehaltvoll wie anregend war.

Einen bewährten Start in eine neue Tätigkeit bildet in der Domicil Gruppe der Welcome Day, während dem neu eintretende Mitarbeitende mit Kolleginnen und Kollegen und der Organisation bekannt und vertraut gemacht werden. Andrea Hornung: «Und nach dem Beginn ist es ebenso wichtig, regelmässig Danke zu sagen und damit Wertschätzung zu beweisen.»

«Immer wieder das Gespräch suchen», lautet Walters Wyrchs Rezept. Das sei insbesondere wichtig, weil sich zur Zeit ein «postpandemisches Phänomen» zeige: Nach enormem Stress Nachholbedarf bezüglich Freizeit, Erholung und Reisen. «Ich stelle zudem eine höhere Verletzlichkeit fest, die Mitarbeitenden sind dünnhäutiger geworden. Fürs Führen bedeutet das, dass wir aufgefordert sind, ständig ein sich veränderndes Bild für die Zukunft zu entwerfen. Dabei müssen die Führungsverantwortlichen überbrücken und einen tragfähigen Konsens schaffen.» Im Kantonsspital Aarau falle besonders auf, dass Pflegendе aufgrund ihrer sehr hohen Qualitätsansprüche an sich selbst dann sehr betrübt sind, wenn sie nach überdurchschnittlichen Einsätzen kürzer treten müssen. Martin Balmer: «Hier ist Motivation gefragt. Das heisst auch besonders sorgfältige Kommunikation, die übrigens bis zu 60% der Führungsarbeit ausmacht – inklusive Zuhören. Als weiteres bedeutendes Element erwähnte Andrea Hornung neue Herausforderungen anbieten. In der Domicil Gruppe geschieht das beispielsweise, indem Mitarbeitende mit besonderem Know-how gruppenübergreifend eingesetzt werden und damit neue Perspektiven für sich und das Unternehmen schaffen können. Zu den Mitarbeitenden gut schauen, heisse ein weiteres Rezept, unterstrich Walter Wyrch: «Das setzt eine hohe Präsenz der Werte-vollen Führung voraus, insbesondere weil wir damit rechnen, dass wir bis 2030 bis 50% mehr Menschen betreuen dürfen, die zudem multimorbide sein werden. Dieser Zuwachs und die steigende Komplexität verlangen ebenfalls

sehr viel Präsenz, die gegenüber den Mitarbeitenden zum eigentlichen Schlüssel von Wertschätzung und Erfolg wird.»

#### Auf zu neuen Werten und Visionen

«Mit Kreativität und Innovationen schaffen wir unternehmerische Werte und erreichen Visionen», begann Adrian Schmitter, CEO des Kantonsspitals Baden (KSB), sein pointiertes Referat. «Mit Aussagen wie «Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen» fand der ehemalige deutsche Kanzler Helmut Schmidt Aufnahme in Zitate-Sammlungen. Der amerikanische Psychoanalytiker Erich Fromm widerspricht: «Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.» – Für mich sind Visionen denn auch Treiber der Kreativität und Innovation und somit Garanten für ein erfolgreiches Unternehmen.»

Und Agieren im heutigen Umfeld sei dringend anzuraten. Obwohl beispielsweise die Krebssterblichkeit während der letzten 50 Jahre um 40% gesunken sei, die Bevölkerung also tendenziell gesünder sei, würde die Patientenzahl rasant anwachsen – bis 2030 um satte 60%. Parallel dazu wächst die Bevölkerung; 25% aller jetzt lebenden Mädchen haben eine statistische Lebenserwartung von 100 Jahren und mehr. Last, but not least wird die Medizin komplexer: Ihr Wissen verdoppelt sich mittlerweile alle 73 Tage. Mit diesen grossen Herausforderungen müssten sich alle im Gesundheitswesen auseinandersetzen, so Schmitter. Der erfahrene Spitaldirektor präziserte, dass eine Firma allerdings nicht Visionen, sondern bloss eine einzige Vision verfolgen sollte. Ob dieses Ziel je erreicht werde, sei sekundär. Wichtiger sei, dass man sich vollumfänglich dafür einsetze. Um in einem Unternehmen mit über 3000 Mitarbeitenden möglichst alle auf die Vision einschwören zu können, müssten daher einprägsame unterneh-

merische Grundwerte festgelegt und gelebt werden. Im KSB wurden diese Werte mit den Adjektiven «innovativ», «vernetzt» und «aufmerksam» definiert.

#### Der Begrenzung kreativ begegnen

«Der Handlungsspielraum für ein Spital ist jedoch beschränkt», räumte Schmitter ein, «denn das Gesundheitswesen krankt an Überregulierungen, die beim Eiertanz um Kosten, Vorgaben und Einschränkungen leider jegliche Vision und Dynamik abtöten. Um sich aus diesem Korsett zu befreien, ist Kreativität gefragt. Oftmals stammen die besten Ideen für Veränderungen von klugen Köpfen, die in anderen Branchen gross geworden sind. Die Kunst besteht darin, ein heterogenes Umfeld zu schaffen, in dem diese branchenfremden Experten und die Mitarbeitenden, deren Know-how und Kreativität man nicht unterschätzen darf, zu einer verschworenen Einheit zusammenwachsen.» Im Zeitalter der Digitalisierung sei es jedoch selten der grosse Wurf, der von einem Tag auf den anderen alles verändere. Stattdessen gehe es um die vielen kleinen Schritte, die alle nachvollziehen können, die eine entscheidende Verbesserung der Abläufe und Prozesse herbei führen. Auf dem langen Weg in die Zukunft, hin zur Vision, benötige man nebst Kreativität und Innovation vor allem auch Tugenden wie Geduld, Ausdauer und Durchhaltevermögen. «Denn vor Rückschlägen ist man nicht gefeit.» Erschwerend komme dazu, dass es in Anbetracht der schier endlosen Palette an Ideen, Produkten und Anbietern schwierig werde, auf das richtige Pferd zu setzen. Bei der Erarbeitung von Innovationen müsse man sich daher stets bewusst sein, dass es nur wenige Ideen bis zu einer praxisreifen Anwendung schaffen. Im KSB haben laufen derzeit über 80 Projekte, die innerhalb eines speziellen «Innovation Hubs» auf Herz und Nieren geprüft werden. Schmitter: «Partner wie Siemens Healthineers, Aspaara, Beekeeper, HeyPatient und viele andere führen uns die zahlreichen Möglichkeiten vor Augen.» Ein weiteres, ganz interessantes Beispiel ist auch die Zusammenarbeit mit der ETHZ bei Forschungsprojekten und der praktischen Ausbildung von Bachelor-Studierenden, rund 100 pro Jahr, wovon die ersten nach ihrem Staatsexamen bereits als Assistenten im KSB tätig sind. «Ob wir alle genannten Elemente, das ganze Potenzial, voll ausschöpfen können, hängt von den finanziellen und personellen Ressourcen, vom Glauben an den Erfolg und damit der Annäherung an unsere Vision ab. Diese besagt, dass wir das führende Zentrumsspital der Schweiz sein wollen.» Einen weiteren entscheidenden Trumpf will das KSB auf alle Fälle aufrecht erhalten: Während die Branchen-Fluktuation bis zu 16% hoch ist, beträgt sie beim KSB relativ tiefe 9%.

### Der heilige Benedikt lebte moderne Führung schon vor

«900 plus 2 Jahre: Führen nach dem hl. Benedikt mit Höhen und Tiefen: Eine Herausforderung im Heute» lautete der Vortrag von Abt Christian Meyer, Vorsteher des Benediktinerklosters Engelberg. Der Ordensgründer Benedikt von Nursia ging in seiner berühmten Klosterregel das Thema Führung bereits gründlich an. Die Regel wurde um das Jahr 529 von Benedikt geschrieben, der den Orden auf dem Monte Cassino gegründet hatte, und ist bis heute das Führungsbuch für rund 35 000 Benediktiner und Benediktinerinnen weltweit. Die spirituellen Impulse sind zeitlos und haben uns heute noch etwas mitzugeben.

Unter dem Stichwort «Führung» schreibt der hl. Benedikt von Nursia dem Abt in sein Stammbuch folgenden Satz: «Er (der Abt) muss wissen, welche schwierige und mühevoll Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. Muss er doch dem einen mit gewinnenden, dem anderen mit tadelnden, dem dritten mit überzeugenden Worten begegnen. Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen. So wird er an der ihm anvertrauten Herde keinen Schaden erleiden, vielmehr kann er sich am Wachsen einer guten Herde freuen.» (Regula Benedicti 2, 30.31) Anhand des Benediktinerklosters Engelberg und seiner Geschichte ging der Referent dieser Führung nach Benedikt ein wenig auf die Spur: «Ein Benediktinerkloster ist ein kleiner Kosmos für sich. Vieles ist hinter den sogenannten Klostermauern untergebracht bzw. wird im alltäglichen Leben als Beruf ausgeführt: Lehrer, Fussbodenleger, Krankenpfleger, Gärtner, Künstler, Betreuer der Gäste, Mitarbeiter an unserem Elektrizitätswerk Tegenstal, Seelsorger und vieles mehr. Der Abt ist nach der Regel des hl. Benedikt der «Vater» der Klostergemeinschaft. Ihm fällt die letzte Verantwortung im wirtschaftlichen wie auch im spirituellen Bereich zu. Die Klostermauern grenzen nicht ein, sondern sie sind ein Hinweis, wo Stille und Besinnung sein soll. So haben die Klostermauern die Mönche nicht aufgehalten zwei Gründungen in Amerika (Conception / MO und Mount Angel / OR) zu realisieren. Dazu kommt unser Tochterkloster Mont Febe in Kamerun bei der Hauptstadt Yaoundé, für das der Abt von Engelberg immer noch die volle Verantwortung hat. Das heisst: Führen auch über alle Grenzen hinweg.»

Ausserdem sind das Klosterleben und seine Regeln, das Fundament des monastischen Lebens und Führens – «hören – suchen – gestalten» – höchst modern, wie die Führungstagung eindrücklich zeigte. So kann die Benediktinische Tradition durchaus als Fundament für die Zukunft gelten.

#### Weitere Informationen

[www.careum-weiterbildung.ch](http://www.careum-weiterbildung.ch)

#### Save the dates

Nächste Careum Führungstagung:  
19. September 2023

Careum Pflegesymposium:  
13. Juni 2023



Leading International Trade Fair  
DÜSSELDORF, GERMANY  
14–17 NOVEMBER 2022

Member of  MEDICAlliance

Where  
healthcare  
is going

[www.medica.de](http://www.medica.de)

mas-concept AG  
Neugasse 29 | 6300 Zug  
Tel. +41 (41) 711 18 00  
info@mas-concept.ch  
Hotel- und Reiseangebote:  
[www.duesseldorf-tourismus.de](http://www.duesseldorf-tourismus.de)

  
Messe  
Düsseldorf