

An der Führungstagung von Careum Weiterbildung wurden Probleme analysiert und Erfolgsrezepte präsentiert

Erfolgreiches Leadership: ein Geheimrezept?

Kompetenz stärkt, Vertrauen verbindet. Für den Aufbau und den Erhalt von Vertrauen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden benötigt es eine Summe von Kompetenzen. Das reine Management-Können in Form von Planen, Entscheiden, Durchführen und Kontrollieren reicht hierfür nicht aus. Das war die Ausgangsbasis für die Führungstagung von Careum Weiterbildung in Aarau. Die Teilnehmenden waren von der Fülle der Anregungen begeistert – ein wahres Feuerwerk an Inspiration und Motivation.

Zunehmender Kostendruck, Fachkräftemangel sowie Veränderungen in der Arbeitswelt erfordern eine neue Leadership-Kompetenz. Führungspersonen, die hier positiv auffallen, sind ein menschliches Vorbild mit Anziehungskraft. Sie holen die Mitarbeitenden genau dort ab, wo sie stehen und schaffen eine hohe emotionale Bindung. Die individuellen Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebensphasen sind vielfältig und erfordern unterschiedliche Führungswege – doch allen gemeinsam ist der Wunsch nach Vertrauen.

Innerhalb einer kritischen Auseinandersetzung zeigten kompetente ReferentInnen, was gute Leader in der Führungswelt 4.0 ausmacht und was genau nicht. Sie analysierten, welche Bedürfnisse zu entwickeln sind und was es hierfür an Führungsqualitäten benötigt. Die Teilnehmenden erfuhren Faktoren, die sie im betrieblichen Umfeld umsetzen können, um eine Umgebung zu schaffen, in der die geführten Mitarbeitenden ihr volles Potenzial einzusetzen vermögen.

Vertrauen ist eine solide Basis

Für mehr Vertrauen plädierte Katharina Chicherio, Geschäftsführerin Celo Institut GmbH, Pfäffikon SZ: «Vertrauen ist die Basis erfolgreicher Führung. Wir leben und arbeiten in einer Welt, die unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. Dies erfordert von Unternehmen einerseits effizientes und schnelles Handeln. Und kann andererseits Unsicherheit und Angst bei den Mitarbeitenden auslösen. In diesem Umfeld ist





Für Katharina Chicherio (links) und Elena Pintarelli ist Vertrauen die Basis erfolgreicher Führung – gerade in einer unsicheren, sich verändernden komplexen Welt.

zwischenmenschliches Vertrauen zu einer der wichtigsten sozialen Ressourcen in der Arbeitswelt geworden. Denn Vertrauen kann der lähmenden Angst entgegenwirken, indem es ein Gefühl psychologischer Sicherheit auslöst. Was es jetzt braucht, sind Führungskräfte, die eine Vertrauenskultur schaffen. Unternehmen wandeln sich nämlich nur, wenn sich Menschen führen lassen, indem sie sich ihren Vorgesetzten anvertrauen. Führung ist ohne Vertrauen unmöglich!

Missverständnisse auflösen

Der Weg zum Ziel ist allerdings nicht einfach, obwohl das Thema «Positive und vertrauensvolle Beziehungen» während der letzten Jahre mehr Aufmerksamkeit bekommen habe. In vielen Unternehmen sind daher Verhaltensgrundsätze wie «Wir gehen vertrauensvoll und offen miteinander um» in den Leitbildern festgehalten.

Leider sehe die Realität oftmals anders aus. Anstatt eines vertrauensvollen Klimas herrschen Silodenken, Eigeninteressen, Machtspielen, Schuldzuweisungen und Misstrauen. «Denn oft bestehen Missverständnisse zum Thema Vertrauen, die einem vertrauensförderndem Verhalten entgegenwirken», betonte Katharina Chicherio. «Vertrauen muss sich verdient werden» sei auch so ein Satz: «Der Mythos, dass Vertrauen nur langsam wächst und sich erst verdient werden muss, ist weit verbreitet. Modernes Vertrauen basiert jedoch auf dem bewussten Entscheid, miteinander arbeiten zu wollen und einander zu vertrauen.»

Weg vom Misstrauen

Ein weiteres weit verbreitetes Denken sei «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser»: Das Schwarz-Weiss-Denken, dass man entweder vertraut und

nicht kontrolliert oder dem anderen misstraut und kontrolliert, sei in vielen Unternehmenskulturen noch immer tief verankert. «Jedoch ist Vertrauen keine Entweder-Oder-Entscheidung und darf niemals blind sein und im völligen Kontrollverzicht enden. Strikt zu vermeiden sind hingegen Kommunikation von oben, Besserwissererei und Dauerschwätzertum, sonst erstarren wir im Misstrauen.»

Schliesslich heisse es häufig auch: «Nettigkeit schafft Vertrauen»: Ein kollegialer und netter Umgang könne wohl Vertrautheit schaffen, jedoch noch kein Vertrauen. «Erst wenn in schwierigen Situationen die Eigeninteressen nicht in den Vordergrund gestellt worden sind, wird zwischenmenschliches Vertrauen gefördert. Vertrauen muss daher gründlich aufgebaut werden. Ein Positive Leadership-Modell kann Hilfe bieten. Es geht darum, der Misstrauensfalle zu widerstehen und innere Haltung anzunehmen, den Vertrauensprozess zu starten sowie vertrauensförderndes Verhalten vorzuleben und zu kultivieren.»

Eine über 100 Jahre alte Frage

Elena Pintarelli, Prorektorin Weiterbildung Wirtschaft an der Kalaidos Fachhochschule, stellte die Gretchenfrage: Was zeichnet erfolgreiche Leader aus? – eine Frage, welche die Forschung seit über 100 Jahren beschäftigt. «Sie gewinnt immer wieder an neuer Brisanz, wenn die Welt im Umbruch zu sein scheint. Die Frage brennt sowohl der Wissenschaft, der Wirtschaft, aber vor allem auch Führungskräften selbst unter den Nägeln. Auch der stetig zunehmende Kostendruck, der Fachkräftemangel sowie die Veränderungen in der Arbeitswelt, der sich gerade im Gesundheits- und Sozialbereich akzentuiert, werden als Führungssache angesehen und feuern die Suche nach neuen Leadership-Kompetenzen an. Führungskräfte fragen sich: Was muss, kann, soll ich tun, um als Führungskraft auf allen Ebenen erfolgreich zu sein?»



Auf der Suche nach dem aktuellsten und akkuratesten Geheimrezept zum Führungserfolg würden je nach Zeitgeist neue «Zutaten» im Sinne von Eigenschaften, Kompetenzen oder Verhaltensweisen in den Vordergrund treten. Immer mehr Einflussfaktoren würden in Ihrer Wichtigkeit erkannt. Auffallend sei, dass kaum eine gefundene Erfolgszutat wieder von der Liste der Erfolgsrezepte gestrichen werde. Eher zeige sich der Trend, dass alte Führungsmodelle 20 bis 40 Jahre später, teilweise leicht angepasst, wieder aufgegriffen würden. Die Zutatenliste für erfolgreiches Leadership werde also immer länger und das Anforderungsprofil für erfolgreiche Leader anspruchsvoller.

Welches ist der Weg zum Erfolg?

Entscheidend sei natürlich, die Einflussfaktoren zu identifizieren, die den Erfolg von Leadership begünstigen oder verhindern. Elena Pintarelli: «Wir tragen Eigenschaften der Führung und Leader, aber auch Rahmenbedingungen zusammen. So können Fachkräfte in der Praxis eigene Rezepte entwickeln, die ihnen als Person, der Teamsituation und in den organisationalen Kontext passen. Denn eines sei vorweggenommen: Es gibt viele passende Rezepte, die den Erfolg

versprechen und doch etwas unterschiedlich zusammengesetzt sind.»

Die dunkle Triade

An Gefahren und Chancen auf dem Weg zum Erfolg zählte die Referentin einige auf. So ist es ein Irrglaube, zu meinen, der Wegfall von Negativem sei alleine schon positiv. Es würden nämlich noch zu oft toxische Führungsprinzipien existieren, die immer wieder zum Vorschein kommen. Als dunkle Triade bezeichnete die Referentin die drei Faktoren Narzissmus, Machiavellismus (begleitet von Manipulieren und Ausnutzen) und Psychopathie, bei der jegliche Empathie fehle. «Diese gefährliche Kombination kommt nicht nur beim Investment Banking vor, sondern in allen Branchen», ist Elena Pintarelli überzeugt.

Gute Führung andererseits sei geprägt vom Willen, unterschiedliche Erwartungen – häufig generationenbezogen artikuliert – als Führungskraft zu erkennen und zu erfüllen. Der Trend gehe dabei vom althergebrachten «Stil» der autoritären Führung über zu einer kooperativen, partizipativen und demokratischen. «Moderne Führung ist kollektiv, sie schafft agile Rollen mit durchaus wechselnden Verantwortlichkeiten für eine netz-

werkartige Zusammenarbeit; wenn Führungsverantwortung geteilt werde, kann auch viel Inspiration entstehen.» Als positive Resultate zeigten Studien innovativer denkende Mitarbeitende, die auch leistungsfähiger und produktiver seien und insbesondere auch viel weniger gestresst.

Das bedeute einen sehr hohen Anspruch an die Führungskräfte. Gerade Corona habe gezeigt, dass Führen und Entscheiden heute häufig unter ausgeprägt unsicheren Perspektiven erfolgen müssen. Das bringt das Führungsprinzip VUKA gut zum Ausdruck: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Viel mehr als früher gelte es daher, individuell zu führen, Flexibilität zu zeigen und sich Zeit für die Selbstreflexion zu nehmen.

Wie gelingt Diversity Management?

Wenn »Diversität« gelebt werden soll, entstehen neue Anforderungen und Bedürfnisse. Urs Jörg, Master of Science, Psychologe mit Schwerpunkt Führungsentwicklung, ging ihnen auf den Grund. Der Schwerpunkt liege bei Organisationen auf der pragmatischen Umsetzung. Nötig sei eine ganzheitliche Betrachtung über die Grenzen der Generationenthematik hinaus und ein Ernstneh-



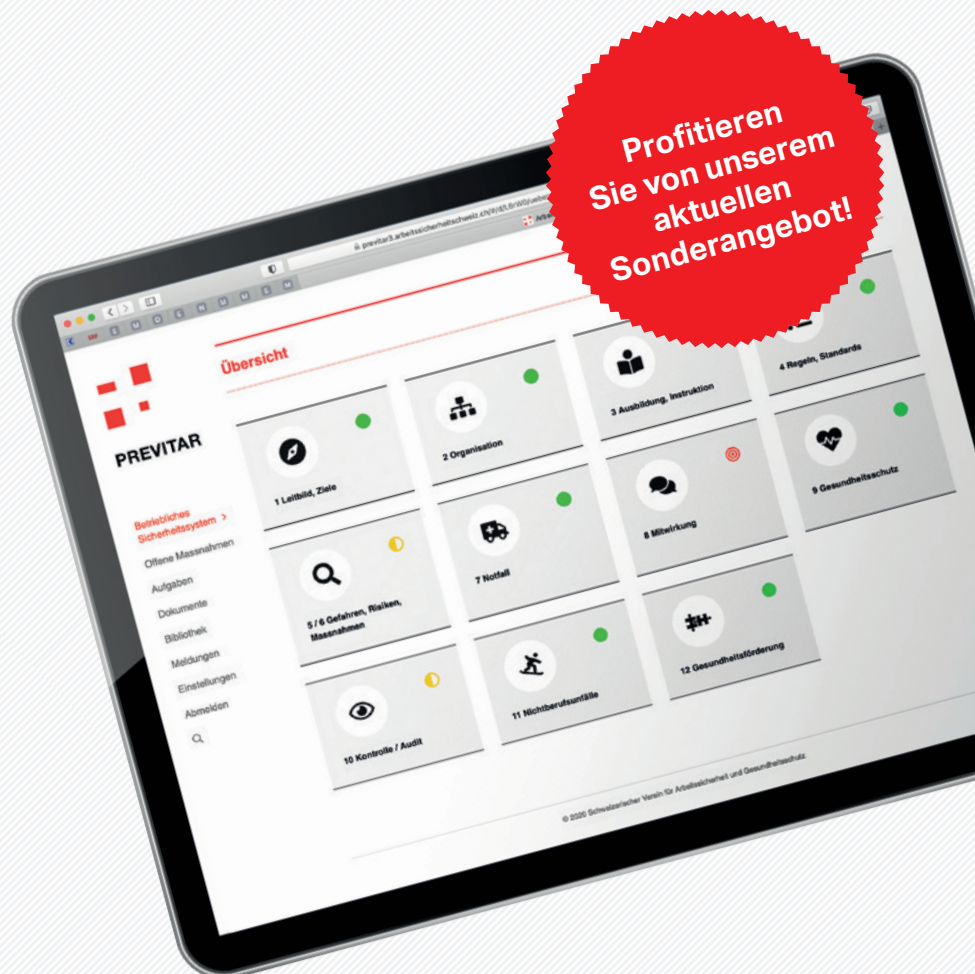
ARBEITSSICHERHEIT SCHWEIZ
Schweizerischer Verein
für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Die Branchenlösung für Heime

- Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Betriebliches Gesundheitsmanagement: Branchenspezifische Hilfsmittel für die Umsetzung des Betrieblichen Sicherheitssystems
- Erfüllt die gesetzliche Beizugspflicht von ASA-Spezialisten bei besonderen Gefährdungen
- Umsetzung wirkt präventiv gegen Unfälle und deren Folgen
- Jederzeit digital on- und offline verfügbar
- Ermöglicht Erfahrungsaustausch mit anderen Heimen
- Praxisorientiertes Ausbildungs- und Dienstleistungsangebot
- Spart Zeit und Kosten

www.arbeitssicherheitschweiz.ch/heime

Kontaktieren Sie uns: Arbeitssicherheit Schweiz, +41 44 388 71 91
info@arbeitssicherheitschweiz.ch





Urs Jörg und Muriel Rutishauser plädieren für eine neue Sichtweise auf Strukturen und Prozesse, was viel Energie von Führungskräften verlangt.

men spezifischer, individueller Merkmale, weil zu führende Teams heute viel heterogener, diverser zusammengesetzt seien als früher.

Zu beachten gelte es, dass in der Generationenforschung Kritikpunkte bestünden. Recht oft würden nämlich Thesen wiederholt, die bereits vor 20 Jahren aufgezählt wurden, einfach in neue Worte gehüllt. Überraschend folgte die Feststellung, dass Studien zeigen würden, dass auch bei den Generationen Y und Z konservative Werte ihren festen Platz einnehmen. Neben Forderungen nach mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Autonomie zeigten Umfragen regelmässig, dass Wünsche nach einem sicheren Arbeitsplatz, nach gutem Lohn und Aufstiegschancen genannt würden. Weiter stünden Meetings hoch im Kurs. Als Gründe dafür nannte der Psychologe die Freude am gemeinsamen Lernen, das Erleben von Teamspirit und den wertvollen Erfahrungsaustausch. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre sei dabei zentral.

Urs Jörgs Praxisempfehlungen für eine erfolgreiche Führung mit psychologischem Hintergrund lauten daher wie folgt: Gerade weil es schwieriger geworden ist zu führen, muss viel Energie darin gelegt werden. Es gehe primär um den Aufbau menschlicher Bindungen – Das Gefühl, dazu zu gehören, sei enorm wichtig – und ums Finden eines gemeinsamen Nenners trotz grösser gewordenen Mentalitätsunterschieden aufgrund der Diversität. Urs Jörg: «Führungskräfte müssen den Mut aufbringen, sich stark einzubringen und mit den Mitarbeitenden Vereinbarungen zu treffen für ein zielführendes Zusammenarbeiten. Das ist der Schlüssel zum Erfolg.»

Strukturen und Prozesse kritisch hinterfragen

Wer vertrauensvoll zusammenarbeiten wolle, müsse auch eine neue Sichtweise auf Strukturen und Prozesse entfalten. Davon ist Muriel Rutishauser, Unternehmensberaterin mit

Schwerpunkt EFQM-Modell, überzeugt: «Vertrauen hört nicht bei persönlichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen auf, sondern ist aktiv in der Organisation durch entsprechende Strukturen und Prozesse zu fördern, um gemeinsam gute Ergebnisse zu erzielen.»

Die Referentin ging kritisch auf die in den meisten Gesundheitsinstitutionen auch noch heute existierenden Organisationen ein. Als Klassiker bezeichnete sie das Organigramm ergänzt mit zusätzlichen Kommissionen und Gremien. Es mache sichtbar, welche Abteilungen und Stellen es gebe, wie die Beziehung zwischen diesen verliefen und welche Befugnisse wer habe. «Doch hilft uns diese Struktur bei der Bewältigung des Alltages, welcher insbesondere auf einen offenen Dialog zwischen den verschiedenen Interessengruppen und raschen Entscheidungen angewiesen ist? Oder wird mit den Abteilungen nicht eher eine interne Konkurrenz gefördert und Macht bei wenigen Schultern konzentriert?»

Weg von Pflicht- und Alibiübungen

Ergänzt werde ein Organigramm in vielen Unternehmen zusätzlich mit dem Prozessmanagement. Leider habe auch das Prozessmanagement oft keinen guten Ruf. Es werde nur wegen einer Zertifizierung gemacht – eine Pflichtübung, um effizienter zu werden, was jedoch am Ende zu mehr Bürokratie führe oder zu einer Dokumentenablage, die veraltet und so umfangreich werde, dass sie niemand mehr zu überblicken vermöge. Muriel Rutishauser: «Solche Vorstellungen und Glaubenssätze sind aufzulösen, damit eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gestaltet werden kann, denn es gibt kein Unternehmen ohne Prozesse. Sie sind jedoch strategisch auszurichten, damit zum einen der Mehrwert für die Patientinnen, Klienten, Bewohnerinnen und für alle anderen relevanten internen wie externen Interessengruppen sichtbar wird. Zum anderen gilt es zu differenzieren, welche Prozesse sich

wiederholen und welche dies nicht tun. Dieser Unterschied ist entscheidend, gerade in Zeiten der Digitalisierung und des Fachkräftemangels.»

Es stelle sich also die Frage, welche Veränderungen nötig sind, damit Strukturen und Prozesse von diesen einschränkenden Sichtweisen befreit werden können. Zu fragen sei ebenso: Mit Hilfe welcher Faktoren gelingt es, dass Strukturen und Prozessen bei den Mitarbeitenden und später auch bei externen Interessengruppen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit unterstützen und fördern? – Muriel Rutishauser Fazit lautet: «Vertrauen macht vieles leichter, schneller und damit lassen sich Kosten sparen. Investitionen in Strukturen und Prozesse, die zu einem grossen Organisationsvertrauen führen, lohnen sich auf jeden Fall, denn Menschen blühen in vertrauensvoller Umgebung regelrecht auf.»

Erstklassige Kräfte fördern und halten

Ein fulminantes Potpourri an Analyse und Optimierungsvorschlägen bot Philip Sommer, Partner und Leiter Beratung Gesundheitswesen bei PwC Schweiz. Sein Ausgangspunkt war, dass das Gesundheitswesen unter eklatantem Fachkräftemangel leidet. 2040 fehlen 39 500 Pflegefachkräfte. 2040 werden rund 5500 Ärztinnen und Ärzte fehlen. Zudem mangelt es an qualifiziertem Personal für Supportfunktionen. Das sind die bedrückenden Zahlen aus der PwC Finanzstudie: «So gesund waren die Finanzen 2021: Die Zukunft der Arbeit – unsere Fachkräfte von morgen».

«Es braucht deshalb einen Wandel auf verschiedenen Ebenen», unterstrich Philip Sommer: «Um diese gewaltige Transformation zu vollziehen, ist ein umfassender Kulturwandel notwendig. Dabei gibt es sechs praxisorientierte Handlungsfelder (Bessere Arbeitsbedingungen, bessere Skills, neue Versorgungsstrukturen, strategische Personalplanung und Performance-Management), die sich gegenseitig beeinflussen.»



Philip Sommer nennt Erfolgsfaktoren für die Mitarbeitendenzufriedenheit und Melanie Wächtler erläutert das Kompetenzentwicklungsmodell für Führungskräfte.

Mitarbeitende halten – die Königsdisziplin

Die grundlegende Frage sei jedoch: Wie halte ich Mitarbeitende in meiner Organisation? Dieser Blickwinkel verlangt einen Fokus auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Hier zählte der Referent folgende Erfolgsfaktoren auf: die Förderung zukünftiger Skills und Kompetenzen, die Implementierung einer strategischen Personalplanung und sehr zentral das Vorantreiben eines Kulturwandels und Change-Managements.

An Entscheidungen teilhaben lassen

Philip Sommer: «Das Aufbauen und Aufrechterhalten des Vertrauens zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sind für eine Organisation im Gesundheits- und Sozialbereich ausschlaggebend, um talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Spitäler zeichnen sich durch ihren Expertenorganisationscharakter aus. In einem solchen Kontext einen Kulturwandel und einen Change-Prozess voranzutreiben, ist weit anspruchsvoller als in anderen Organisationen. Direktionale und partizipative Führungsstile lassen Mitarbeitende an der Ideen- und Entscheidungsfindung teilhaben.»

Mehr Zufriedenheit dank stärkerer Identifikation

Mitarbeitende suchen im Berufsalltag nach Zufriedenheit, zu meisternden täglichen neuen Herausforderungen und nach Patienten, deren Schweregrad bewältigbar ist. Sie versuchen Absenkraten im Team zu absorbieren und realistischen Belastungen im täglichen Schichtbetrieb zu schaffen. Mitarbeitende haben andere Erwartungen an ihren Berufsalltag, kritisieren die fehlende Patientenorientierung, erwarten besser aufeinander abgestimmte Prozesse, wollen Beruf und Privatleben vereinbaren, fordern ein starkes Management für verbindliche Einsatzplanungen, brauchen die notwendige Wertschätzung und streben nach beruflicher Weiterentwicklung.

Mitarbeitende im Unternehmen und in der Branche zu halten ist zentral. Es gebe hier aber viele Hebel, welche ein Unternehmen bespielen könne:

- direkte Vorgesetzte mit einem partizipativen und transformativen Führungsstil
- Aufstiegsmöglichkeiten, langfristige Perspektiven
- Sinnhaftigkeit der Arbeit, Anerkennung und Wertschätzung

- Organisatorische Veränderungen und Team-Identität, realistische Erwartungen
- Werte und Zusammenarbeit definieren und vorleben
- Höhere Autonomie mit flachen Hierarchien
- Dialog und Mitbestimmung, aber auch Aufzeigen klarer Grenzen
- Stärkung der Team-Kohäsion durch entsprechende Anreizgestaltung
- Flexiblere Arbeitszeitmodelle, familienfreundliche Arbeitszeiten, altersgerechte Einsatzmöglichkeiten, bessere «Work-Life-Balance»
- digital unterstützte Prozesse mit Fokus auf Kerntätigkeit
- klares Profil des Angebots mit Schwerpunkten, das entsprechende Mitarbeitende anzieht
- Partnerschaften bilden, die Karrieremodelle über verschiedene Sektoren hinweg schaffen
- neue Berufsbilder kreieren wie zum Beispiel die Advanced Nurse Practitioners (ANP) und neue Rollenbilder, welche die Weiterentwicklung stärken

Wie sich Selbstführung auf die Führung von Mitarbeitenden positiv auswirkt

Melanie Wächtler, Master of Arts, Dozentin für viele Themen rund um das Gesundheitswesen

clinical context coding

fallbegleitende Codierung, Entgelte, Medikamente aus Ihren Dokumenten und Freitexten

Unterstützung für Codierung, Revision und Abrechnung

medizinische Standard-Terminologie implementiert

Integriert in KIS und ehealth Lösungen





und die Menschenführung, beleuchtete Selbstführung und Selbstverantwortung: «Personen, die im Gesundheitsbereich arbeiten, erbringen täglich Dienstleistungen zur Verbesserung der Gesundheit anderer Menschen. Neben dem Fachwissen sind viele überfachliche Kompetenzen erforderlich, die über die pflegerisch-therapeutische Pflege und Behandlung hinausgehen und damit den Therapieerfolg sowie das Wohlbefinden der Patienten unterstützen. Führungspersonen sind darüber hinaus einer Vielzahl von Entwicklungen im ausgesetzt, die ihr Handeln oft in konträren Richtungen beeinflussen können. Da sich Menschen und Umfeld verändern, entwickeln sich ebenso die professionalisierten Identitäten der Führenden und Geführten kontinuierlich weiter. Erfahrungen und Erwartungen beeinflussen diesen Veränderungsprozess auf beiden Seiten, sodass Führungskräfte in der Lage sein müssen, diesen Prozess zu verstehen und zu steuern.»

Die eigene Persönlichkeit betrachtet Melanie Wächtler als das wichtigste Werkzeug in der Führungsarbeit. Eine Führungskraft solle in der Lage sein, sich selbst zu führen, bevor sie andere führen könne. Eine professionelle Führungskraft müsste daher ihre eigenen Potenziale kennen und sich mit inneren Spannungen aus-

einandersetzen. Eine begleitende Selbstreflexion und die Auseinandersetzung mit sich selbst in Form von innerer Arbeit sei unverzichtbar. «Dazu gehört ebenfalls die Fähigkeit, Veränderungen anzunehmen und zu gestalten sowie den eigenen Beitrag zu einem grösseren Ganzen zu leisten. Eine gute Führungskraft darf fähig sein, Führung als Beitrag zu begreifen, um sich damit auf eine Reise der persönlichen Entwicklung zu begeben, letztlich der Reise zu sich selbst.»

Eine herausragende Masterarbeit («Kompetenzentwicklung bei Führungskräften im Gesundheitswesen der Schweiz») untersuchte die Elemente der Führungskompetenz, nämlich Selbstreflexion-, Professions-, Sozial- und Teamführungskompetenz mit situationsbedingten Fähigkeiten. Das bildete die Grundlage zur Entwicklung des Führungskompetenzmodells für das schweizerische Gesundheitswesen, das den Anforderungen einer VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) geprägten Gesellschaft entspricht.

Reflektierte und werteorientierte Selbstführung

Dieses «Kompetenzentwicklungsmodell für Führungskräfte im Gesundheitswesen der Schweiz» berücksichtigt die Bedürfnisse und Anforderun-

gen der verschiedenen Anspruchsgruppen, Akteure sowie Akteurinnen im Gesundheitswesen und trägt zu einer ganzheitlichen Perspektive bei. «Die Betonung einer reflektierten und werteorientierten Selbstführung als Grundlage des Führungshandelns im Modell ist wichtig und wird in der Literatur oft vernachlässigt. Es ist sinnvoll, diese Dimension als miteinander verbundene und gleichzeitig zu betrachtende Komponenten zu sehen, um eine ganzheitliche Führungsentwicklung zu gewährleisten», führte Melanie Wächtler weiter aus: «Eine Besonderheit im Gesundheitswesen ist, dass Führungskräfte nicht nur über Fach- und Methodenkompetenz verfügen müssen, sondern auch über soziale und emotionale Kompetenzen, um erfolgreich mit Mitarbeitenden zu kommunizieren.

Zudem sollten sie in der Lage sein, Teams zu leiten und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen zu fördern, um Konflikte zu erkennen und zu lösen. Eine ethische Führungskultur ist unerlässlich, um die Qualität der Versorgung zu verbessern. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte im Gesundheitswesen in allen diesen Bereichen kompetent sind, strategisches Handeln und Denken einbeziehen. Es muss eine Kompetenzentwicklung stattfinden, damit Führungskräfte allen Anforderungen gerecht werden. Es ist zudem wichtig, dass Mitarbeitende in den Prozess einbezogen werden, denn die Wertschätzung im Rahmen einer offenen Kommunikation kann wesentlich zur Reduktion des Fachkräftemangels beitragen.»

Weitere Informationen

www.careum-weiterbildung.ch

Save the dates

Nächstes Pflegesymposium: 11.6.2024

Nächste Führungstagung: 17.9.2024



SIMON KELLER

PROJEKTLEITUNG MIT BRANCHENKOMPETENZ

«Abläufe, Datenflüsse und Patientenfunde im Blick: Wir unterstützen Sie bei Projektvorhaben als branchenerfahrene Berater und Projektleiter. Gerne berate ich Sie persönlich.»

Ihre Spezialisten für Spital, Heim und Spitex

www.keller-beratung.ch 056 483 05 10 5405 Baden-Dättwil

KELLER
UNTERNEHMENS
BERATUNG

Strategie
Projekte
Controlling
Prozesse