

Careum Führungstagung: Vom Wachsen und Reifen von Mensch und Unternehmen

Alles läuft immer schneller, wie bleiben wir dennoch persönlich?

Es war eine Tagung für Führungs- und Fachkräfte aus dem Gesundheits- und Sozialbereich, die geballte Analysen, Ideen, Konzepte und konkrete Vorschläge für die Führungspraxis brachte. In Aarau ging es ums wirtschaftliche Wachstum bei hohem Kostendruck, die Gestaltung von immer schnelleren Entwicklungsprozessen, um kompetentes, motiviertes und vor allem auch ausreichend Personal trotz Fachkräftemangel und hoher Fluktuationsrate. «Das ist die Trias der Herausforderungen im Gesundheits- und Sozialwesen für Führungskräfte», meinte Regine Strittmatter, Geschäftsleiterin Careum Weiterbildung zu Beginn der Tagung.

«Unsere Mitarbeitenden sind unser Kapital.» – Welches Unternehmen würde sich diesen Satz nicht auf die Fahnen schreiben. Gleichzeitig kennt die Unternehmensbilanz Mitarbeitende ausschliesslich als (den massgeblichen) Kostenfaktor. Wachstum und Optimierung gehen nicht selten mit dem Rotstift beim Personalaufwand einher. Und die Menschen im Unternehmen werden bei Veränderungsprozessen trotz besseren Wissens wenig systematisch einbezogen. Das ist keine nachhaltige Basis für die Weiterentwicklung und Motivation qualifizierter Fachkräfte.

Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen synchronisieren deshalb ihre Organisationsstrategie mit ihrer Personalentwicklungsstrategie, gestalten das Wachsen und Reifen von Mensch und Unternehmen als einen Entwicklungsprozess – eine höchst komplexe Aufgabe.

Wie packen wir diese Herausforderung an?

Wie können Unternehmens- und Personalstrategie in Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens nachhaltig entwickelt werden?

Welchen Herausforderungen und Aufgaben müssen wir uns in Zukunft stellen? Wie unterstützen wir Mitarbeitende optimal, damit sie ihr Können, ihre Leistungsbereitschaft und ihre soziale Kompetenz in unternehmerische Verantwortung für ihren Aufgabenbereich umsetzen? Wie motivieren, finden und binden wir die richtigen Fach- und Führungskräfte, erkennen und stärken Talente und Potenziale? Wie gehen Betriebe der Akut- und Langzeitversorgung Herausforderungen im Personalwesen an? – Der Unternehmenswert Mensch stand im Mittelpunkt der diesjährigen Führungstagung von Careum Weiterbildung.

Strahlendes Wetter begrüsst die zahlreichen Teilnehmenden an der Führungstagung von Careum Weiterbildung.



Alles wird anders – die Bedürfnisse der Menschen im Unternehmen auch?

Prof.em.Dr. Theo Wehner, ETH Zürich, bejahte die Frage: «Die Bedürfnisse der Menschen wandeln sich, und zwar in Abhängigkeit mit gesellschaftlichen Errungenschaften, dem Fortschritt in der Arbeitswelt oder mit politischen Versprechen.»

Wenn die primären, physiologischen Bedürfnisse (Essen, Trinken und ein Dach über dem Kopf) gestillt sind, kommen Sicherheits- und soziale Bedürfnisse hinzu. Ganz weit oben stehen individuelle Bedürfnisse und die Selbstverwirklichung, wobei wir heute auch sehen könnten, dass dies zum «erschöpften Selbst» führen kann und auf Kosten des Gemeinwesens gehe.

Individuelle Perspektiven lösen kollektive Werte ab

Das individuelle Selbst hat im selben Mass eine Aufwertung erfahren, wie scheinbar überkommene, kollektive Werte an Orientierungskraft in der Leistungsgesellschaft verloren haben. Depressive Verstimmungen, Erschöpfung, so Wehner, seien keine Unregelmässigkeiten, sondern der Schatten des karriere- und selbstverwirklichungssüchtigen Selbst der Moderne: «Das moderne Selbst geht von der Annahme aus, dass alles möglich ist und es in unserer Verantwortung liegt, das «gelingende» Leben zu basteln. Diese Annahme ist zwar nicht richtig, aber «wirksam»; sie wirkt als innere Stimme.»

Wehner ging weiter darauf ein, wie ein Sinn des Lebens häufig ausserhalb der Arbeit, in der Religion, Familie, Freizeit, im Verein oder Hobby gesucht werde: «Dass hat sich gewandelt. Immer mehr Arbeitnehmende verzichten für sinnvolle Arbeitsaufgaben auf einen Karriereschritt, auf Status und sogar auf mehr Einkommen. Sinnfinsternis am Arbeitsplatz wird nicht länger hingenommen.» Daten aus dem jüngst erstellten «Fehlzeiten Report 2018» zeigen eindeutig, dass eine sinnerfüllte Arbeit wesentlich zur physischen und psychischen Gesundheit beiträgt. Das beflügelt, stärkt die Motivation und erhöht die Qualität der erbrachten Leistungen – ganz im Sinne von Patienten und Betreuten.

Höher, schneller, weiter – und auch nachhaltig?

«Die Organisation ist eine Dauerbaustelle», betonte Matthias Möllene, peopleXpert gmbh, Uster. «Wir stecken im Moment in einem vielfältigen und fundamentalen Wandel; er wird die Voraussetzungen liefern für gesellschaftliche, politische, soziale und wirtschaftliche Neuausrichtungen. Für die Arbeitswelt hat dieser Wandel zum einen eine technologische Dimension: Die Digitalisierung wird neue unternehmerische Möglichkeiten eröffnen, gleichzeitig aber auch einige traditionelle Arbeitsplätze obsolet machen. Zum anderen gibt es aber auch eine Leadership Dimension: Wer schneller agieren und mehr erreichen will in einer immer kompetitiveren Welt, muss liebgewonnene Hierarchien in Frage stellen und neue Strukturen ausprobieren.»

Neue Organisationsformen bieten und fordern sehr viel mehr Flexibilität von Führungskräften und von Mitarbeitenden. Es brauche, so Möllene, neue Ansätze, um den Mitarbeitenden mehr Autonomie zu geben, ohne sie zu überfordern, und um die Führungskräfte zu Coaches von agiler Kooperation weiterzuentwickeln. Deshalb erhalten Expertenorganisationen im Entwickeln und Einführen agiler Strukturen eine Vorbildwirkung. Es komme entscheidend darauf an, wie gut sie den Übergang in eine agilere Wirtschaft managen und ihre Führung anpassen können. Um dieser Rolle gerecht werden zu können, müssten sie ihre Führungskompetenzen modernisieren und erweitern.

Motivation wird zum zentralen Erfolgsfaktor

«Der zentrale Erfolgsfaktor wird die Fähigkeit und Motivation der Führungskräfte und der Experten zur Kooperation sein. Ebenso wichtig ist aber auch die Offenheit und Bereitschaft zum Experimentieren, denn agile Organisationen entstehen nicht auf dem Reissbrett, sondern durch ständiges Lernen, Ausprobieren und Anpassen», ist Möllene überzeugt. «Ein Ansatz, den wir in einem Forschungsprojekt an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich als besonders wirksam und erfolgversprechend für die Entwicklung von Führung und Kooperation in modernen, netzwerkartigen Strukturen identifiziert haben, ist das ursprünglich von Patrick Cowden entwickelte Beyond Leadership Modell. Es geht dabei um den gezielten Aufbau von Vertrauen,

Spannende Referate mit hohem Praxisbezug wussten zu begeistern, hier Dr. Regine Strittmatter, welche die Besucherschar begrüsst.



Special 1: Careum-Führungstagung

Respekt und Wertschätzung innerhalb einer sehr kurzen Zeiteinheit von rund sechs Minuten.»

Was von aussen betrachtet unmöglich erscheint, funktioniert im speziellen Setting von Beyond Leadership auf verblüffend einfache Weise. Daher eignet sich die Vorgehensweise sowohl für kleine Teams als auch für Grossgruppen von mehreren Hundert Teilnehmenden (www.verlagskv.ch/produkte/beyond-leadership).

Ganz spannend sind auch die Erkenntnisse von Google aus ihrem Projekt Aristoteles. Es ging darum herauszufinden, welches die wichtigsten Merkmale sind, die Hochleistungsteams von Standardteams unterscheiden, und als Merkmal mit der höchsten Wirkung auf die Teamleistung wurde die psychologische Sicherheit identifiziert.

Vertrauen, Respekt und Wertschätzung

Psychologische Sicherheit wiederum baut auf den Kernelementen Vertrauen, Respekt und Wertschätzung auf, die auch im Zentrum von Beyond Leadership stehen. Diese Kernelemente erachtet der Referent weder als innovativ noch neu, «aber im Kontext neuer Führungs- und Kooperationsansätze (Followership) und in direkter Einbindung in die Organisationsentwicklung entfalten sie eine Wirkung, die sie endlich vom Vorurteil der «Sozialromantik» befreit und zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmensführung macht.»

Ein Werkstattbericht, der von Herzen kam

Im Kanton Nidwalden macht die Spitex Ernst mit der Umsetzung ihrer Unternehmens- und Personalstrategie. Walter Wyrsh, Geschäftsführer Spitex Nidwalden, präsentierte einen Werkstattbericht: «Ein sorgfältiger Strategieprozess und anschliessend eine gescheite Umsetzung sind für jeden Betrieb eine Notwendigkeit. Gelingt dieser Prozess, gibt dies der Unternehmung und den Mitarbeitenden eine grosse und sehr positive Kraft.»

Besonders wichtig war dies in der Innerschweiz wegen des extrem starken Wachstums. Neben dem Halten der Mitarbeitenden stellt für die Spitex Nidwalden ein jährliches Wachstum von nahezu 10 Prozent in der Pflege die grosse Herausforderung dar. Ohne Bewältigung dieses zusätzlichen Bedarfs auf der personellen Seite würde der Betrieb zusammenbrechen.

«Woher Mitarbeitende in einem relativ trockenen Personalmarkt nehmen, das ist für einen Spitexbetrieb, wie für alle andern Betriebe auch, die grosse Kunst», fasste Wyrsh zusammen. «Zumal auch die finanziellen Mittel beschränkt sind und nicht einfach Spitzenlöhne geboten werden können. Die Personalstrategie der Spitex Nidwalden sieht daher vor, dass je zu einem Drittel Pflegenden auf dem freien Markt, aus Wiedereinsteigerinnen und aus der eigenen Ausbildung rekrutiert werden können.»

Um die Arbeitsplätze möglichst attraktiv zu gestalten, werden in der Spitex Nidwalden gute Bedingungen geschaffen, damit die Mitarbeitenden ihre Kernaufgaben erstklassig erfüllen können. Das heisst, eine klare Positionierungsstrategie zu kreieren: «Wir wollen kompetent sein, aber gleichzeitig auch attraktiv und verlässlich, unternehmerisch, innovativ und vernetzt arbeiten.»

Bei der Suche nach den heiss begehrten neuen Fachkräften – allein im laufenden Jahr galt es, 18 neue Mitarbeitende zu integrieren – setzen die viften Innerschweizer auf Wiedereinsteigerinnenkurse, besonders flexible Teilzeitarbeitsstellen und gezielte, regelmässige Kommunikation.

Fachkräfte werden noch knapper – wo geht die Reise hin?

«Wie sieht denn die Zukunft der Personalentwicklung im Gesundheitswesen aus?» fragt Prof. Dr. Renate Tewes, Crown Coaching International. «Auf die Personalentwicklung der Zukunft kommen jede Menge spannende Aufgaben zu. Neben besonderen Herausforderungen – die Babyboomer gehen in Rente, in Deutschland während der nächsten zehn Jahre rund 20 Millionen Menschen – gibt es neue technische Unterstützung, mit der wir lernen müssen umzugehen.»

Als Themen, die zukünftig eine grosse Rolle spielen, nannte sie:

- Die grosse Kohorte der Babyboomer wird bald auf pflegerische und medizinische Versorgung

Prof. Dr. Theo Wehner weist auf die enorme und wachsende Bedeutung der Individualisierung und Selbstverwirklichung hin.



im grossen Stil angewiesen sein. Viele dieser Menschen bekleiden Führungspositionen und nehmen damit ihr Wissen mit. Deren gute Betreuung erfordert viel Empathie und Einfühlungsvermögen.

- Der technische Fortschritt leistet Unglaubliches. So werden Nanopartikel in Medikamente eingeschleust, die während ihrer Wanderung durch den Verdauungsstrakt Daten erheben, welche umgehend gemeldet werden. Die Weiterentwicklung der Stammzellentherapie wird Diabetes zukünftig heilen können. Und Krebs wird in viel früheren Stadien als bisher durch Bluttests ermittelt werden.
- Die zusammengeführten Datenmengen (Big Data) verlangen ein neues Bewusstsein für ethische Fragen.
- Bereits jetzt sind eine Reihe von Pflegerobotern auf dem Markt, die ein breites Spektrum abdecken: von der Ermittlung der Vitalwerte und Unterstützung im klinischen Bereich über das Triagieren und Terminieren bis hin zur Animation von körperlichen Übungen.
- Die teuersten Behandlungsfehler entstehen nicht durch falsche Diagnosen oder fehlerhafte Therapien, sondern durch mangelhafte Kommunikation und Zusammenarbeit.
- Die eigene Gesundheit ist nicht nur ein hohes Gut, sondern zukünftig auch Ausdruck eines modernen Menschen, der sein Leben selbstbestimmt in die Hand nimmt. Die bereits in Ansätzen entwickelten Apps zur Gesundheitskontrolle werden in grossem Stil in das Privatleben einziehen und

Patienten direkt mit ihren Gesundheitsanbietern verbinden.

Das Fazit Tewes ist klar: «Für diese schnelllebige Welt mit ihren stetig neuen Errungenschaften benötigen Mitarbeitende im Gesundheitswesen besondere Kompetenzen, die bisher wenig geschult wurden. Die WHO hat sich bereits Gedanken gemacht und hierzu Konzepte entwickelt. Je mehr die technischen Neuheiten das Gesundheitswesen revolutionieren, desto mehr benötigen wir kommunikative und kooperative Kompetenzen.»

Noch mehr Stress und Belastungen

Die Belastungen von Pflegenden werden weiter zunehmen. Was kann die Führungsperson dagegen tun? – Karin A. Peter, Berner Fachhochschule Gesundheit, unterstrich: «Der Engpass an gut ausgebildeten Gesundheitsfachpersonen ist ein dringlicheres Thema denn je. Gründe dafür sind einerseits anstehende Pensionierungen mit ungenügendem Ersatz an jungen Arbeitskräften. Andererseits steigt der Bedarf an qualifizierten Fachkräften aufgrund demografischer Entwicklungen sowie der zunehmenden Komplexität der medizinischen Versorgung.»

Ein frühzeitiger Berufsausstieg verschärfe die Thematik zusätzlich. Wie neuste Studienresultate zeigen, sind häufige Gründe für einen Stellenwechsel oder den frühzeitigen Berufsausstieg die schwierige Vereinbarkeit von Privatleben und

Beruf, lange Arbeitszeiten und Schichtarbeit, Unzufriedenheit mit der Entlohnung, die hohe Arbeitslast sowie zunehmende Erschöpfungsgefühle. Berufsbedingte Belastungen können daher die Zufriedenheit wie auch die Gesundheit des verbleibenden Personals negativ beeinflussen. Ein höchst ungünstiges Gefühl der Hilflosigkeit kann sich dabei breit machen.

Positive Veränderungen im Arbeitsumfeld

Die nationale STRAIN Studie (work-related stress among health professionals in Switzerland) der Berner Fachhochschule befasst sich genau mit diesem Thema. Ziel des nationalen STRAIN-Projekt ist es, mögliche Stressquellen, Stressreaktionen und daraus entstehende Langzeitfolgen im Arbeitsalltag von Gesundheitsfachpersonen in der Schweiz zu erfassen und aus diesen Erkenntnissen Interventionen abzuleiten, um die arbeitsbedingten Belastungen im Gesundheitswesen langfristig zu reduzieren. Aktuell beteiligen sich 36 Akutspitäler, Rehabilitationskliniken und Psychiatrien, 96 Alters- und Pflegeheime sowie 41 Spitex-Organisationen an dieser vierjährigen Interventionsstudie. Um zentrale Handlungsfelder für Führungspersonen bestimmen zu können, wurden verschiedene Datenquellen verwendet.

Ziel dabei war es, für Führungspersonen relevante Themen zu identifizieren, um eine positive Veränderung in ihrem Arbeitsfeld bewirken zu

Matthias Mölloney spricht vom fundamentalen Wandel und gesellschaftlichen, politischen, sozialen und wirtschaftlichen Neuausrichtungen.



Special 1: Careum-Führungstagung

Weiter am Ball bleiben mit Careum Weiterbildung

Ein Anlass lohnt sich besonders, in die Agenda eingetragen zu werden, der Impulsnachmittag «Stolpersteine meistern – eine integrierte und personensorientierte Altersversorgung erfolgreich implementieren»: 7. November, 14.00 – 17.15 Uhr, Careum Weiterbildung, Mühlemattstrasse 42, Aarau.

Die Alters- und Gesundheitsversorgung der Zukunft muss besser vernetzt und koordiniert sein. So weit sind sich Fachleute, Kostenträger und Politik (praktisch) einig. Doch wenn es darum geht, eine integrierte und personensorientierte Altersversorgung in den Alltag zu implementieren, zeigen sich vielerorts Stolpersteine.

Diese Impulstagung widmet sich den speziellen Herausforderungen und Ansprüchen der Implementierungsphase. Als Beispiel steht die Entwicklung der Thurvita AG, die seit 2013 eine integrierte Altersversorgung über drei Gemeinden und eine Stadt umsetzt. Ihre Vision: für ältere Personen aus der Region die Voraussetzungen schaffen, dass sie ihren Alltag möglichst lange, im Idealfall bis ans Lebensende, zu Hause verbringen können – selbst bei erhöhter Pflegebedürftigkeit.

Damit es ein wegweisendes Konzept vom Papier in die Realität schafft, braucht es kreative Lösungen, einen mutigen Umgang mit den Sozialversicherern und ein hohes Mass an Unternehmertum.

An der Impulstagung diskutieren Expertinnen und Experten zu den Themenkreisen Regulierung und Finanzierung, Unternehmens- und Mitarbeiterkultur sowie Mensch und Technologie, wie neue Spielräume geschaffen werden können, welche für die breit abgestützte gesundheitspolitische Zielsetzung «ambulant und/mit stationär» dringend benötigt werden.

Die Veranstaltung richtet sich besonders an Verantwortliche aus der strategischen und operativen Ebene von Gemeinden, Kantonen, Alterseinrichtungen, ambulanten Dienstleistungsinstitutionen sowie Fach- und Beratungspersonen, die sich in und mit der Altersversorgung vernetzen möchten.

können. Als entscheidende Elemente dabei haben sich der interprofessionelle und organisationsübergreifende Austausch unter Fachper-

sonen erwiesen. Karin A. Peter: «Dieser kulturelle Austausch ist enorm wertvoll. Er bringt neue Erkenntnisse, baut Stress wirksam ab und gibt

Kraft und neue Motivation. Auch die fortschreitende Digitalisierung ist ein wichtiges Element. Sie darf nicht zur Belastung werden, sondern soll eine Chance bedeuten.»

Talentmanagement in der Praxis

Doris Rathgeb-Lutz, Betriebsökonomin, lic.rer. pol., Solothurner Spitaler AG, ging auf die Geschichte der Kirche «Sagrada Família» in Barcelona ein: «Sie dient als Symbol für die Entwicklung des Talentmanagements bei den Solothurner Spitalern (soH). Der Leitsatz «Von einer Idee zum lebendigen Bauwerk» beschreibt eindrücklich die Entstehungsgeschichte des Themas in der soH, welche vor rund 10 Jahren begonnen hat.

Obwohl sich der Weg der Einführung und des Aufbaus eines Talentmanagements in der soH rückblickend recht «holprig» gestaltete, ist es dennoch gelungen, mit einigen pragmatischen Lösungsansätzen ein Fundament für die Entwicklung eines Talentmanagements zu schaffen. Der Aufbau- und Entwicklungsprozess ist jedoch noch lange nicht abgeschlossen – wie der Bau der Kirche «Sagrada Família.»

Die Referentin zeigte Zielsetzungen und Entwicklungsschritte: von der Stellvertretungsregelung über die Nachfolgeplanung von Schlüsselpositionen bis zum Talentmanagementprogramm für die Pflege. Veränderte Rahmenbedingungen wie der Fachkräftemangel oder ein erhöhter Wettbewerbsdruck haben die

Pausen boten beste Gelegenheiten zum persönlichen Erfahrungsaustausch, bevor es ...



Wichtigkeit und Bedeutung des Themas in positiver Weise beeinflusst.

Proaktiv für die Zukunft denken

Die strategische Verankerung des Talentmanagements in der Organisation bedeute eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Neben der Einführung neuer Instrumente bestehe die Herausforderung jedoch vor allem darin, die Denkhaltung der Schlüsselpersonen in der Organisation weiterzuentwickeln: Weg von der «reaktiven» Planung, hin zu einer zukunftsgerichteten und proaktiven Denkweise, die mehr als «nur» den Aspekt der Personalplanung beinhaltet.

Im Rahmen eines persönlichen Erfahrungsberichts präsentierte die Referentin ihre «Road to Talentmanagement». Eine Aufstellung mit Hinweisen und Tipps, welche beim Aufbau eines Talentmanagements in der eigenen Organisation hilfreich sein können: Ein Development-Center sorgt für individuelle Entwicklungsplanungen. Weiter besteht ein Talentpool, um kompetente Fachleute zu fördern und frühzeitig zu integrieren. Interessant ist auch der damit verbundene Kulturwandel im Spital – weg von einer reaktiven Planung zu einer proaktiven Denkweise. Frischer Wind sei zudem durch neue Führungspersonen entstanden: «Die Erkenntnis der Notwendigkeit zur sorgfältigen Entwicklung der Organisation ist dabei erfreulich gewachsen.»

Abschliessend betonte Doris Rathgeb-Lutz, dass es sich beim Talentmanagement nicht um ein

einmaliges Projekt mit dem definiertem Anfang- und Endtermin handeln dürfe, sondern dass es ein Prozess und eine Denkweise seien, die kontinuierlich weiterentwickelt werden müssten.

Effizienz ist wichtig, aber sie ist nicht alles

Das Gesundheits- und Sozialwesen stehe heute massiv unter dem Diktat der Effizienz, was es unter philosophischen und gesellschaftspolitischen Perspektiven zu analysieren gelte, meinte Johannes Czwalina, Berater, Coach und Mediator. In einer Umfrage wollten Experten wissen «Was kommt auf die Verantwortungsträger zu und wie stellen wir uns darauf ein?» Schweizer Führungskräfte antworteten darauf ziemlich übereinstimmend, dass nur der Flexibelste, Schnellste und Effizienteste überleben werde. Der neue Mensch müsse die Fähigkeit der Früherkennung haben und vernetzt denken können, Visionen entwickeln, in Kreisläufen denken, entwicklungsfähige Lösungen gestalten und unternehmerisch handeln. Weiter seien Teamwork zu fördern und Prozesse zu optimieren. Moderne Führungspersonen müssen zudem Mut und Nerven haben, Vorstellungsvermögen, Motivationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zum Schaffen eines innovativen Klimas.

Das bedeutet, zum ständigen Wechsel bereit, vielsprachig und aufgeschlossen sein; Führungskräfte müssen sich zudem ständig weiterbilden, neue Ideen produzieren, belastbar, widerstandsfähig, unsentimental und knochenhart sein,

gleichzeitig aber auch sanftmütig und souverän lächeln können.

Der Effizienz- und Zeitdruck macht krank

Eine Studie von Ärzten des Genfer Universitätskrankenhauses über männliche Herzinfarkt-Patienten im Alter von 32 bis 45 Jahren zeigt, dass keiner erblich für Herzinfarkt disponiert war, sondern dass alle «lediglich» unter übermässigem Zeit- und Effizienzdruck und daraus folgend unter beruflichen und privaten Spannungen gelitten haben.

«Die nur natürliche Folge dieser Anforderungen ist ein schnelles ausgebrannt werden», betonte Czwalina. «Ausbrennen ist die Endstation von etwas, was zuvor gebrannt hat. Das Besondere beim heutigen Burnout-Problem ist der epidemieartige Charakter. Das Effizienzdiktat durchdringt längst alle unsere Lebensbereiche.

Welches Menschenbild leitet uns dabei?

Es erscheine eine geschlossene Gesellschaft von Hochleistungsmenschen am Horizont, und die Frage werde immer unausweichlicher: Wollen wir das? Ist eine Welt, die unter der alles beherrschenden Überschrift der «Effizienz» steht, die lebenswerte Welt, die wir suchen, die wir brauchen?

«Wir können die Verantwortung aber nicht abschieben», folgerte Czwalina. «Der Zeitgeist

... frisch gestärkt wieder im vollen Saal neue Impulse für den Führungsalltag aufzunehmen galt.



trägt unsere Handschrift. Wir haben ihn mitverursacht. Darf nun aber das Effizienzprinzip höher bewertet werden als das Prinzip Mensch? Ist die Wirtschaft für den Menschen da oder der Mensch für die Wirtschaft?» – Die Antworten des erfahrenen Coachs lauten: «Nach christlich abendländischer Tradition gilt, dass der Mensch von seiner personalen Würde her Krönung der Schöpfung ist und dass er für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereich das Mass der Dinge darstellt. Wo dies nicht mehr gilt, findet ein Prozess einer Entpersonalisierung statt, auf den wir uns zubewegen und dem wir Gegensteuer geben müssen.»

Ein schlechtes System übt Zwänge aus

Die gegenwärtige Marktideologie konstruiert eine weltimmanente Seinsordnung, die den Anschein erweckt, dass alles, was relevant ist, in der Verfügungsgewalt des Menschen steht, der effizient seine Zeit managt. Czwalina: «Sie entlarvt sich aber als ein System, das Zwänge ausübt. Das Vorzeichen der Personenwürde wird sowohl über das wirtschaftliche als auch das politische Wohl einer Gesellschaft entscheiden.»



Mit grosser Freude fasst Moderatorin Ursula Röhl den gelungenen Anlass zusammen.

Vertrauen finden, um den Spagat zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität zu verkraften

Gibt es auch Chancen statt nur Risiken im gegenwärtigen Wandel? Welche Formen eines Effizienzverständnisses kommen auf uns zu und wie stellen wir uns darauf ein bzw. reagieren wir? Welches humane Persönlichkeitsprofil kann die Veränderungen verkraften? Der Referent stellte entscheidende weitere Fragen, die darin gipfelten, ob es denn überhaupt eine Effizienz ohne Verschleiss gebe.

«Die Arbeit hat den Menschen zu seiner Würde verholfen, und sie hat ihm oft genug seine Würde genommen. Wir müssen daher zurück kommen

auf Werte – besonders den Wert des Vertrauens – und wir werden einen Weg finden müssen, um den Spagat zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität zu verkraften.»

Weitere Informationen

www.careum-weiterbildung.ch

Save the Date

Führungstagung 2020
15. September 2020 in Aarau

12 298 Espresso getrunken.
810 Nächte durchgearbeitet.
1 neue Therapie gegen Krebs entwickelt.

Mit Ihrer Spende fördern wir engagierte Forscherinnen und Forscher, um die Behandlungsmethoden gegen Krebs immer weiter zu verbessern.
PK 30-3090-1, www.krebsforschung.ch

krebsforschung schweiz
Damit Heilung zur Regel wird.