Herausforderungen gemeinsam lösen: Füreinander ist das neue Miteinander

Dynamisch, agil und flexibel – so funktionieren Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden begeistern können. Wie das geht? Mit einer Kultur, in der Führungskräfte ihre Mitarbeitenden individuell begleiten und befähigen. **von Andreas Werner-Reisdorf**

Welche Arbeitszeitregelung ist gewünscht? Wie viel Eigenverantwortung braucht es? Wer erhält welche Entscheidungskompetenz? Angesichts des chronischen Fachkräftemangels sollten Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden so gut wie möglich kennen und darauf eingehen.

Jede Branche stellt andere Anforderungen. Im Gesundheitswesen, speziell in der Psychiatrie, kommt hinzu, dass der Mensch das Kerngeschäft ist: Die bestmögliche Versorgung der Patientinnen und Patienten steht im Mittelpunkt. Gleichzeitig geht es um die bestmögliche Arbeitsplatzgestaltung für die Mitarbeitenden. Die Behandlung und Pflege von psychisch erkrankten Menschen erfordert vom Personal höchste Aufmerksamkeit. Es versteht sich von selbst, dass Führungskräfte deshalb für ein Umfeld sorgen, in dem ihr Team auch mit schwierigen und belastenden Situationen gut umgehen kann.

Was es dafür braucht? Eine Atmosphäre, in der sich die Mitarbeitenden gehört und gesehen fühlen. Daraus entsteht eine resiliente Organisationsstruktur: Das Unternehmen ist für hohe Anforderungen und Krisensituationen gewappnet – auf Teamebene ebenso wie im unternehmerischen Umfeld. Für ein starkes Für- und Miteinander in Unternehmen sind verschiedene Elemente entscheidend.

Führungskräfte, die als Coaches agieren, fördern ihre Talente effizienter. Bild PDGR

Talente von morgen bereits heute fördern

Effizientes Talentmanagement in Unternehmen hat sich bewährt: Vorgesetzte schlagen heute schon potenzielle Führungskräfte von morgen vor und fördern die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Die Angestellten werden gezielt weiterentwickelt – fachlich ebenso wie in ihrer Führungskompetenz. So sind sie bereits umfassend qualifiziert, wenn eine Pendenz bekannt wird.

Zusätzlich können Unternehmen einen speziellen Pool an Mitarbeitenden pflegen: Er öffnet ausserordentlichen Bewerbungen die Tür ins Unternehmen, auch wenn kein akuter Bedarf besteht. Die Interessenten starten als «Springer» und erhalten Einblick in verschiedene Bereiche, um bei nächst bester Gelegenheit auf eine freie Stelle zu wechseln. Das System hat sich bestens bewährt und fängt etwaige Lücken im Recruiting-Prozess wirksam auf.

Der Markt gehört heute den Arbeitnehmenden. Selten folgt auf eine Jobausschreibung zeitnah der perfekte Match, insbesondere im Gesundheitswesen braucht es oft sehr spezifische Qualifikationen. Ist eine Pensionierung absehbar, sollten Firmen deshalb unmittelbar die Suche nach einer geeigneten Nachfolge starten.

New Work heisst, reagieren zu können

Prozesse innerhalb des Unternehmens sollten hindernisfrei fliessen. Unter dem Stichwort «New Work» etablieren Vorgesetzte deshalb Strukturen, mit denen sie agil, dynamisch und schnell auf Veränderungen reagieren können. Sie überlassen dem Team eine hohe Eigenverantwortung, sorgen für flache Hierarchien und unterstützen kurze Entscheidungswege.

Führungskräfte agieren als Coaches. Ihre wertvollste Methode ist das Empowerment: Sie beraten und begleiten die Mitarbeitenden sehr individuell. Sie schlagen Lösungswege vor und fällen die Entscheidungen dann mit dem Team gemeinsam. Sie schenken viel Freiraum, aber haben bei Bedarf jederzeit ein offenes Ohr. Sie fördern Talente und Interessen, und stellen hohe Qualitätsansprüche sicher.

Die Suche nach dem Sinn bei der Arbeit

«Stimmen meine Werte mit denen des Unternehmens überein?» - «Wird meine Leistung gewürdigt?» - «Kann ich mich einbringen?» - «Werden meine Kompetenzen zielführend eingesetzt?» Viele Mitarbeitende suchen nach dem Sinn in ihrem Tun. Das ist auch gut fürs Unternehmen: Sind die einzelnen Menschen von ihrer Arbeit überzeugt, können sie auch als Team schwierige Situationen gut meistern.

Alle Massnahmen führen in einem Ziel zusammen: Die Mitarbeitenden können sich mit ihrer Arbeit besser identifizieren. Sie sind damit nicht nur leistungsfähiger, sondern bleiben in der Regel auch gerne und länger im Unternehmen. Ein Win-Win auf allen Ebenen.

Andreas Werner-Reisdorf ist Leiter Pflegeentwicklung und Psychiatrie-Zentren der Psychiatrischen Dienste Graubünden (PDGR).

Arbeiten in der Region