STARKE FÜHRUNG – STARKES TEAM

«WIR MÜSSEN IN FÜHRUNGSARBEIT INVESTIEREN»

2 Minuten

ZEIT FÜR REFLEXION
können bereits einen grossen Unterschied machen.

Mit gezielter Schulung sollen Führungsleute gestärkt werden. Davon sollen alle profitieren. Ein Kursbesuch.

«Bevor ich heimgehe, nehme ich mir bewusst zwei Minuten Zeit, um durchzuschnaufen und den Tag setzen zu lassen, danach notiere ich zwei, drei Highlights des Tages», sagt Geschäftsführer Roland Meier kurz nachdem er das Kader zum vierten Kurstag «Kraftvoll im Arbeitsalltag» begrüsst hat. Vier Halbtage lang schulte Mario Grossenbacher vom «Resilienz Zentrum Schweiz» das Kader im Umgang mit Herausforderungen und Veränderung. Ziel: Eine resiliente Organisationskultur zu entwickeln. Dabei machten sich die Führungsleute Gedanken darüber, wie sie die Resilienz ihrer Mitarbeitenden und ihres Teams fördern können. Doch nicht nur: Sie setzten sich auch mit der eigenen Widerstandskraft auseinander.

Die Schulung des Kaders hat seinen Grund. Bei der Mitarbeiterbefragung erhielt es vor vier Jahren keine guten Noten. «Das hat uns bewusst gemacht, wie anspruchsvoll es für Führungsleute ist, die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu erfüllen», sagt Meier. Sie müssten nicht nur den einzelnen Charakteren gerecht werden, sondern seien durch das unterschiedliche Alter ihrer Mitarbeitenden auch mit einem ganz unterschiedlichen Verständnis von Führung konfrontiert. «Uns ist klar geworden, dass wir mehr in die Führungsarbeit investieren und das Kader stärken müssen», so Meier. In den vergangenen vier Jahren wurden deshalb verschiedene Schulungsangebote durchgeführt. «Im Spannungsfeld zwischen Begleiten und Produzieren», «Konfliktmoderation» oder «Erfolgreiches Rekrutieren» sind einige der Weiterbildungsthemen.

Auch wenn sich Rahmenbedingungen wie chronischer Angestelltenmangel durch solche Schulungsangebote nicht verändern, wird das Angebot von vielen Führungspersonen geschätzt. «Das zeigt nicht nur Weitblick, sondern auch echte Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden», sagt Gruppenleiter Simon Bertogg. Für ihn bedeute gelebte Resilienz auch, Erfolge mit dem Team zu feiern und beispielsweise auch ausserhalb der Arbeit Teamanlässe zu organisieren. Angeregt durch den Kurs hat auch Lingerie-Gruppenleiterin Monika Pecoraro einen solchen Teamevent organisiert und zieht positive Bilanz: «Wir haben Verständnis füreinander gewonnen, der Zusammenhalt im Team wurde gestärkt.»

Neben viel Lob gab es auch kritische Worte, etwa die Länge und Pflicht des Kursbesuchs. «Die vier Kurse sind sehr zeitintensiv und es bleibt Arbeit liegen. Die Erwartung an den Kurs ist entsprechend hoch, die investierte Zeit muss sich dann schon lohnen», sagt die Abteilungsleiterin des Wohnbereichs Katja Komenda. Die Inhalte hätten teilweise Wiederholungscharakter, auch weil viele dieser Themen den im Sozialbereich ausgebildeten Personen bekannt seien, so Bertogg.

Führungsschulungen wird man in der arwo beibehalten, künftig jedoch nur teilweise zur Pflicht machen, resümiert Meier. Denn die Massnahmen hätten bereits Wirkung gezeigt, die aktuelle Mitarbeiterbefragung sei deutlich besser ausgefallen. Und auf Wiederholungen will er auch bei seiner persönlichen Umsetzung keinesfalls verzichten; er übt fleissig weiter, den Fokus abends bewusst auf die Tageshöhepunkte zu lenken: «Damit anzufangen war definitiv die schwierigste Hürde, mittlerweile fehlt es mir schon fast, wenn ich es nicht mache.»

Interview mit Mario Grossenbacher, Mitgründer und Geschäftsführer «Resilienz Zentrum Schweiz»

Was kann am Arbeitsplatz getan werden, damit Mitarbeitende gesund bleiben?

Ich möchte betonen: Es liegt nicht nur in der Verantwortung des Arbeitgebers, wie gesund Mitarbeitende sind. Jede Person ist auch selbst für ihre Gesundheit und Resilienz verantwortlich. Aber der Arbeitgeber trägt eine Mitverantwortung, die Fürsorgepflicht ist sogar gesetzlich verankert. Schafft er eine Betriebskultur mit einem Bewusstsein für Veränderungskompetenzen, können Mitarbeitende besser mit Wandel und Unsicherheit umgehen.

Warum fällt es einem Team einfacher, damit umzugehen, als einem anderen?

Das hängt beispielsweise davon ab, wie das Team miteinander umgeht, wie es sich unterstützt. Dabei spielt die Führungskraft eine wichtige Rolle. Schafft sie es, die Mitarbeitenden zu fördern, zu involvieren, Orientierung zu geben, aber auch hinzuschauen und Schwieriges anzusprechen? Sie muss sich bewusst sein, welches Verhalten sie fördern und welches sie einfordern will. Weil das auch unangenehm ist, nehmen viele ihre Führungsverantwortung nicht wahr oder sind bezüglich Verhalten selbst kein Vorbild. Führen fängt mit Vorleben an. Die Mitarbeiter orientieren sich an der Führungsperson.

Was hilft Mitarbeitenden?

Wertschätzung. Sie führt zu zufriedenen Mitarbeitenden, die besser mit Herausforderungen umgehen können. Wertschätzung ist mehr als Lob. Es bedeutet, Mitarbeiter ernst zu nehmen, die Person und ihre Leistung zu sehen, Rückmeldung zu geben und sich beim Mitarbeiter zu bedanken. Es ist entscheidend, dass sie erfahren, wie wichtig sie und ihr Job sind und welchen Beitrag sie fürs grosse Ganze des Unternehmens leisten. Das stiftet auch Sinn.

Was macht für Sie eine gute Führungsperson aus?

Wenn sie die Emotionen im Team wahrnimmt und filtert, statt einfach ein Durchlauferhitzer zu sein. Eine gute Führungskraft schaut hin, spricht an und analysiert mit dem Mitarbeiter, wo er Energie verpufft und wo er Energie tanken kann.

Machen Sie das selbst auch?

Ja, ich überprüfe mit einem persönlichen «Check-in» immer wieder, wie es mir geht, wo ich Energie verliere, und reflektiere, ob ich die Situation ändern kann. Wenn ich zur Einsicht komme, dass sie unveränderbar ist, versuche ich, keine Energie mehr hineinzustecken, sondern loszulassen.

Wie gelingt Loslassen?

Dabei ist Akzeptanz wichtig. Wenn ich merke, dass ich es nicht ändern kann, ist es einfacher, loszulassen. Manchmal muss man zuerst herausfinden, was es braucht, um die Situation akzeptieren zu können. Wichtig ist, den Fokus auf das zu setzen, was man verändern kann.

Warum fällt Veränderung selbst bei Dingen schwer, die veränderbar wären?

Oft liegt das an hinderlichen, manchmal unbewussten Gedanken. Sich bewusst zu werden, was und wie ich über mich und die Situation denke, und dass es «nur» Gedanken und Emotionen sind, die keineswegs der Realität entsprechen müssen, ist der erste Schritt zur Veränderung. Wir nennen das eine «resiliente Denkweise».

Wie lernt man das?

Indem man darauf achtet, was man denkt und sagt, und unterscheidet: Ich bin nicht hässig, sondern das macht mich hässig, damit kann man Distanz schaffen.

Gelingt Ihnen das als Fachperson selbst immer?

Nein, aber dank Training gelingt es mir in vielen Fällen, relativ schnell herauszufinden, was mir fehlt, um mich wieder gut zu fühlen. Es kann körperliche (Biologie), seelische (Psychologie) oder äussere Umstände (soziale Umwelt) betreffen. ■