

# Führungskultur und Digitalisierung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft

Weiterdenkertagung19

03. Mai 2019

- Tagungsdokumentation -

Hrsg. Axel Olaf Kern, Perpetua Schmid



Masterstudiengang Management im Sozial- und Gesundheitswesen (MBA)

Hochschule Ravensburg-Weingarten  
Masterstudiengang Management im Sozial- und Gesundheitswesen  
Prof. Dr. Axel Olaf Kern  
Leibnizstr. 15  
88250 Weingarten  
[msg@rwu.de](mailto:msg@rwu.de)

Weingarten 2019



## Vorwort

Axel Olaf Kern

Die Herausforderungen in der Sozial- und Gesundheitsbranche sind augenblicklich unverkennbar. Wie auch in anderen Industrien und Dienstleistungen verändern neue Technologien und Geschäftsmodelle traditionelle Leistungsangebote. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Klienten verändern sich hinsichtlich deren Erwartungen an die Leistungserbringer, die Unternehmen. Mitarbeiter zu gewinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, stellt vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung sowie der Digitalisierung eine völlig neue Herausforderung dar. Employer Branding bildet hierfür das Dach für alle Aktivitäten, um die wichtigste Ressource, die Mitarbeiter, in der Organisation zu haben. In Bezug auf die Klienten, Patienten, mitunter auch Kunden genannt, und deren Erwartungen an die Qualität und Bereitstellung der Leistungen stellen sich den Sozial- und Gesundheitseinrichtungen ebenso neue Herausforderungen. Bessere Dokumentation, die auch von Finanzierungsträgern zunehmend eingefordert wird, aber auch Leistungsgestaltung mittels moderner Medien sind Teil der sogenannten Digitalisierung in diesem Sektor. Eine stärkere Klienten-, Patienten- und Kundenorientierung erwächst daraus. Das Geld soll der Leistung folgen, die zunehmend transparent für die Leistungsempfänger verfügbar gemacht werden muss. Hierarchisch aufgebaute Unternehmen stehen somit vor neuen Aufgaben. Führung bedarf neuer Ideen. Führungsverantwortung muss die sich verändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen reflektieren und sich darauf einstellen mit adäquaten Lösungen.

Erfahrungen aus der Industrie, die sicherlich nicht direkt in den Sozial- und Gesundheitsbereich übertragbar sind, dienen dennoch als Anschauung für problemorientierte Veränderungen sowohl hinsichtlich der Organisation als auch der Führungskultur.

Mit der Weiterdenkertagung<sup>19</sup> werden diese Zusammenhänge aufgegriffen und vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus der Industrie durch den Eröffnungsvortrag zum Thema „Führung in turbulenten Zeiten – Unternehmenswerte in der Netzwerkwelt“ von Dr. Ulrich Lohmann in verschiedenen Arbeitsgruppen zum Thema Führung und Digitalisierung erörtert.

## 1. Inhalt

1.	Führung in turbulenten Zeiten (Ulrich Lohmann, Gerd Kalkbrenner).....	5
2.	Wie gut, dass es Sie gibt (Eva Manuela Majovski, Norbert Wartenberg, Joachim Simon).....	25
3.	Speck allein reicht nicht (Martin Maas).....	29
4.	Wie Digitalisierung die Sozialberufe verändert (Andreas Vogt, Klaus Müller) .....	35
5.	Digitale Unterstützung von Versorgungsangeboten (Markus Schilli).....	40

## 2. Führung in turbulenten Zeiten

### Unternehmenswerte in der Netzwerkwelt

Ulrich Lohmann, Gerd Kalkbrenner

## 3. Zusammenfassung

Wer Führungsverantwortung trägt, empfindet die Zeiten als turbulent. In der VUCA-Welt ist mittel- und langfristige Planung sinnlos. Märkte verändern sich unvorhersehbar, neue Technologien und Geschäftsmodelle bringen gewohnte Wertschöpfungsketten durcheinander. Traditionelle, hierarchisch aufgebaute und funktional gegliederte Unternehmen tun sich schwer, unter diesen Bedingungen erfolgreich zu sein. Gefragt ist ein neues Paradigma der Führung. Es kann nicht mehr auf linearem Denken, hierarchischer Autorität und überlegenem Wissen aufbauen. Die Theorie der Netzwerke, der Kybernetik und das Prinzip des aus der Ökologie stammenden Adaptiven Zyklus können helfen, Unternehmen so zu organisieren und zu führen, dass sie sich dem Wandel komplex vernetzter Märkte anpassen können. Dabei spielen Unternehmenswerte eine große Rolle als Vektoren für Entscheidungen in sich selbstorganisierenden sozialen Netzwerken. Die real vollzogene Transformation eines mittelständischen Unternehmens zu einer Netzwerkorganisation bildet den Testfall für die vorgestellten Überlegungen.

## 4. 1 Einleitung

Um das Jahr 2005 reifte bei einem mittelständischen Hersteller von Elementen zur Ladungssicherung die Erkenntnis, dass die vorhandenen Prozesse und die Führungskultur nicht mehr den Anforderungen der Menschen im Unternehmen genügen. Nach der Übernahme durch den heutigen Geschäftsführer im Jahr 2000 hatte sich das eher handwerklich geprägte Unternehmen eine industrielle Struktur gegeben, ein kleines Kennzahlensystem eingeführt, erste Prozesse definiert und eine ERP-Software installiert. Die Zahlen stimmten – und dennoch hatten alle den Eindruck, auf der Stelle zu treten.

Rückblickend waren vor allem drei Bereiche die Ursache der Unzufriedenheit: Erstens die Kopplung von Anwesenheit, Leistung und Bezahlung, dann das fehlende Vertrauen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, und drittens eine Mischung aus unausgesprochenen gegenseitigen Erwartungen, Schuldzuweisungen und zeitfressenden Besprechungen ohne Effekt.

„Wir schreiben unsere Arbeitszeit zur Sicherheit lieber noch mal in einer Excel-Tabelle auf“, so klang es 2005 aus der Belegschaft. Dabei hatte der Chef schon vor fünf Jahren erklärt, dass er beim Umzug in das neue Fabrikgebäude die alten Stechuhren einfach zurücklassen und auch keine neuen Zeiterfassungsgeräte mehr anschaffen werde. Es ging wohl nicht nur um die Frage, mit welcher Verlässlichkeit der Chef diese Ankündigung auch in die Praxis umsetzen würde. Zum Beispiel bei der Gewährung von Freizeitausgleich für Mehrarbeit. Es herrschte wohl auch Misstrauen untereinander, ob einzelne zu früh gehen oder zu spät kommen würden. Vertrauen lässt sich schwer verordnen.

Überraschend auch der Befund aus 2006, dass die Mitarbeitenden bei der freiwilligen Mitarbeit in den damals implementierten Prozessverbesserungsteams erst mal „keine Zeit“ hatten. Anstatt die Säge zu schärfen, arbeitete man lieber angestrengt gegen den wachsenden Berg zusätzlicher Aufgaben an. Dabei hätte man doch gerade durch Prozessverbesserungen maßgeblich Zeit einsparen und unnütze Anstrengung etwa für die zusätzliche Reklamationsbearbeitung einsparen können. Vermutlich wurde die teilweise Transparenz der Prozesse deshalb misstrauisch beäugt, weil die eigene Arbeit als fehlerhaft entlarvt und damit die persönliche Qualifikation öffentlich abgewertet werden könnte. Auch hier also ein Vertrauensproblem.

Steht das Vertrauensbarometer mal auf „Tief“, dann sind die selbst aufgezeichnete Arbeitszeit und fehlende Mitarbeit in Teams nur zwei Symptome unter vielen: „Die sollen endlich Verantwortung übernehmen“ war eine der häufigsten Bemerkungen des Geschäftsführers, wenn es in Besprechungen um Fehler und notwendige Prozessanpassungen ging. Andererseits standen seine Entscheidung „kraft Krawatte“ im Gegensatz zur gewünschten kooperativen Mitarbeit und Mitentscheidung aller Kollegen. Regelmäßige Besprechungen von Mitarbeitern aus der Produktion und dem Vertrieb entpuppten sich als überflüssige Zeitfresser, weil hier hauptsächlich über die Verfehlungen der Kollegen aus der jeweils anderen Abteilung informiert sowie über die Folgen für die Kunden lamentiert wurde. Niemand wagte, nach den Ursachen zu forschen und nach Abhilfe zu suchen. Offenbar fehlte dazu das gegenseitige Vertrauen.

Heute zählt dieses Unternehmen zu den Musterbetrieben des New Work. In weniger als zehn Jahren hat es den Übergang vom traditionellen zum kybernetischen Führungsverständnis geschafft. Der nachfolgende Beitrag rekonstruiert an diesem Beispiel, warum und wie sich ein traditionell hierarchisch organisiertes Unternehmen in eine flexible, hoch effiziente und profitable Netzwerkorganisation transformieren konnte. Insbesondere soll gezeigt werden, dass sie Gesetzen gehorcht, die für alle lebenden Netzwerke gelten.

## 5. 2 Der Adaptive Zyklus als Transformations-Framework

Viel spricht dafür, dass natürliche und soziale Netzwerke ähnliche, wenn nicht dieselben Eigenschaften und Verhaltensweisen haben. Als Complex Adaptive Systems (CAS) sind sie Gegenstand der Forschung. Eine Eigenschaft solcher Systeme ist ihre Fähigkeit, sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen (Adaption), bzw. nach Störungen im Wesentlichen wieder zur ursprünglichen Gestalt zu finden (Resilienz). Beide Fähigkeiten, die auch für Unternehmen auf wechselhaften Märkten wichtig sind.

Natürliche Ökosysteme sind ein anschauliches Beispiel für komplexe Netzwerke. Ob afrikanische Savanne oder bayerischer Buchenwald: Sie wachsen, passen sich an, stellen Fließgleichgewichtszustände her, werden durch Umwelteinflüsse ganz oder teilweise zerstört, und finden zu neuem Wachstum und scheinbarer Stabilität.

Allen Ökosystemen gemeinsam ist, dass ein rasches, spontanes und ressourcenverschlingendes Wachstum irgendwann in eine Reifephase übergeht. In dieser Phase wächst das System langsamer, dafür aus eigener Kraft. Seine Komplexität im Sinne der Anzahl interner und externer Netzwerkknoten nimmt ab. Wenige Hauptarten stehen dann in enger Wechselwirkung, während sie kaum noch Verbindungen zu Organismen außerhalb des Systems unterhalten. Dafür wächst die Effizienz des Systems. Der Preis dafür ist hoch: Auf Störungen von außen – Feuer, Schädlinge, ein Erdbeben oder ein Vulkanausbruch – kann es nicht mehr flexibel reagieren, sondern bricht zusammen.

Doch aus den Bestandteilen des alten kann ein neues System heranwachsen, das den Umweltbedingungen besser angepasst ist. Der Zyklus aus Wachstum, Reife, Zerstörung und Neuorientierung beginnt erneut.



**Abb. 1:** Der Adaptive Zyklus am Beispiel eines Waldes. In der Innovationsphase erobern schnellwachsende Pionierarten eine frei gewordene Fläche. Es herrscht hoher Artenreichtum. Positive Feedback-Kreise bestimmen die Wachstumsphase. Es herrscht hoher Ressourcenverbrauch und ein hoher Vernetzungsgrad. In der Reifephase herrscht eine hohe Effizienz. Weniger aufgrund des Ressourcenverbrauchs als durch Innovation. Wenige Hauptarten und weniger Vernetzung nach innen und außen bestimmen das Netzwerk. Umweltveränderungen – oder hier die Säge – zerstören das Netzwerk und schaffen die Voraussetzungen für erneute Innovation.

Ökologen nennen diese endlose Schleife den Adaptiven Zyklus. Adaptiv deshalb, weil sich Anpassung von Netzwerken an neue Umweltbedingungen grundsätzlich als Schleife von Zerstörung und besser angepasstem Wiederaufbau vollzieht. Dabei folgen sie weitgehend dem alten Muster – aber eben nicht ganz. Die Abweichungen zur vorherigen Systemstruktur machen die Anpassungsleistung aus. Dabei kann sich der Zyklus am gesamten oder an einem Teilnetzwerk vollziehen. Das Phänomenale daran:



Niemand plant und kontrolliert den Anpassungszyklus. Es gibt in der Natur keine Instanz, die sich das neue, bessere System ausdenkt. Wo häufiger Buschbrände wüten, verschiebt sich das Artenspektrum mit jedem Neuaufwuchs mehr zu hitzeresistenten Arten. Wo Schädlinge die Pflanzen stressen, werden resistente Arten den Platz der Anfälligen einnehmen.

Übertragen auf soziale Systeme, wie etwa Unternehmen, können Wachstum, Reife, ganz- oder teilweise Zerstörung und erneuter Aufbau für die Biographie einer solchen Organisation stehen. Dabei birgt jede der vier Phasen ihre eigenen Chancen und Risiken.

Wachstum und Anreicherung bestimmen Phase eins. Ein Startup mit genügend Menschen und Kapital entwickelt sich stürmisch. Es geht zu wie in einem Gärtank. Eine hohe Burnrate geht einher mit zahllosen Überstunden und begeisterten Netzwerken innerhalb und außerhalb der Gründerszene. Alles dreht sich ums Produkt und um die Kunden. Solange niemand am Geldhahn dreht, wächst die Organisation quantitativ und qualitativ. Das heißt, immer mehr Menschen vernetzen sich immer enger. Der Vorrat an Wissens-, Sozial- und anderem Kapital nimmt zu.

Erhaltung und Effizienz bestimmen Phase zwei. Das Unternehmen wechselt vom überschäumenden und Geld verbrennenden Turbowachstum in die strukturiertere und effizientere Reifephase. Ausgaben und Investitionen richten sich nach dem Gewinn. Strukturen und Prozesse werden verfeinert und optimiert. Man beschäftigt sich zunehmend mit sich selber. Diesen Zustand sollte nach dem Willen der Mitarbeiter ewig dauern – und doch ist das Ende unausweichlich. Die Frage ist nur, ob es als Katastrophe oder als kreative Neuerfindung daherkommt.

Auflösung und Freisetzung bestimmt Phase drei. Kunden, Märkte, Konkurrenten oder der Gesetzgeber stören das System so massiv, dass Gelströme versiegen, Informationen stecken bleiben, Vorräte zur Neige gehen und Menschen abwandern. Lebenswichtige Teile des Systems fallen aus und auseinander.

Jetzt kommt alles auf Phase vier an. Neuorganisation und Neuorientierung sind jetzt gefragt. Gelingt es, die hergebrachten Prozesse und Rollen zu überwinden und zu improvisieren, besteht die Chance, aus den Trümmern der alten die neue Organisation aufzubauen. Entscheidend ist, ob die Mannschaft nicht nur den Geist bewahrt hat, sondern auch Zugriff auf Wissen und Geld hat. Typisch ist, dass sich in solch turbulenten Zeiten zuvor nicht gefragte Talente zeigen und Leadership an den Tag legen. Kriegen die Menschen in Phase vier die Kurve, entgeht die Organisation der Auflösung und beginnt eine neue Wachstumsphase.

Kein Wunder, dass sich Organisationsspezialisten intensiv mit dem Adaptiven Zyklus befassen. Erfolgreiche Anpassung ist schließlich der Schlüssel zum Überleben in der VUCA-Welt. Die vielbeschworene Resilienz, also die Fähigkeit Störungen wegzustecken, ohne die Organisationsidentität

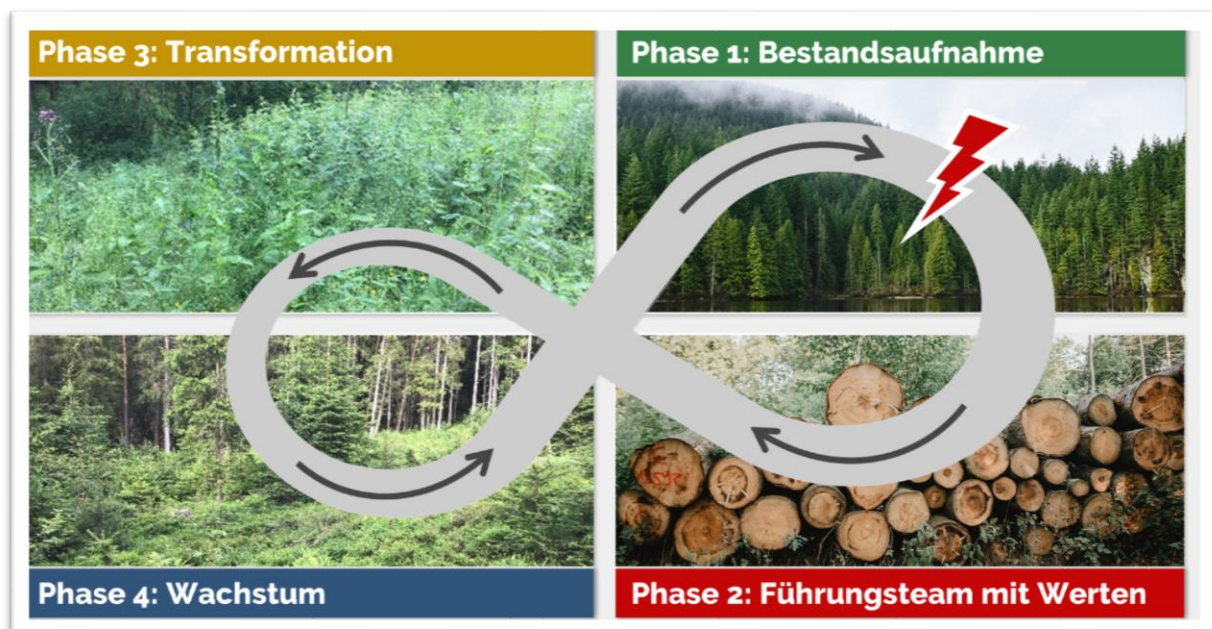
zu verlieren, scheint hier eine Erklärung zu finden. Erklärt wird so auch, warum agile Organisationen, die auf Netzwerkstrukturen setzen, anpassungsfähiger sind.

Kaum eine Führungskraft begreift ihre Organisation heute noch als Maschine, deren Teile vom Management einzusetzen, zu ölen und gegebenenfalls auszutauschen sind. Praktisch alle agilen Konzepte setzen auf ein lebendiges Netzwerk, in dem Hierarchie, Abteilungsdenken, langfristige Planung, Befehl und Kontrolle ersetzt werden durch ein „Team of Teams“ aus crossfunktionalen, selbstständig handelnden, vernetzten Teams.

## 6. 3 Die Transformation der Firma

Vor dem Hintergrund des universellen Modells des Adaptiven Zyklus lässt sich die 2005 beginnende Transformation der mittelständischen Unternehmung als gelungene Anpassung beschreiben. Dabei bewegt sich das Unternehmen aus der Bestandsaufnahme (Phase 1) heraus in einen bewusst herbeigeführten Zustand der Innovation und Veränderungsbereitschaft (Phase 3). Dazwischen liegt mit Phase 2 eine Zeit der Diskussion über Unternehmenswerte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte sowie die Umsetzung von Unternehmenswerten in den praktischen Alltag aller Mitarbeiter. In der Phase 4 schließlich entwickeln sich neue Netzwerkstrukturen auf der Grundlage sinnorientierter Unternehmensziele. Diese ermöglichen es erstmalig allen Mitarbeitern, am Unternehmen aktiv mitzuarbeiten und Verantwortung auf allen Ebenen wahrzunehmen.

Die nächsten Abschnitte erläutern, was sich während der vier Phasen konkret ereignet hat.



**Abb. 2:** Vier Phasen während der Transformation zu einer teamgesteuerten Netzwerkorganisation

### 3.1 Bestandsaufnahme und Auslöser der Transformation

Die Bestandsaufnahme erfolgt auf fünf Ebenen (Abb. 3) und ergibt ein Muster, welches für ein produzierendes Unternehmen im deutschen Mittelstand typisch ist:

**Strategie:** Durch Steigerung der verkauften Menge sollen die Herstellpreise gesenkt werden, um mit der Konkurrenz aus Fernost mithalten zu können. Deshalb werden möglichst alle Kunden bedient, eine strategische Auswahl aufgrund von bestimmten Merkmalen wie Wiederverkäufer oder Endkunde findet nicht statt.

**Struktur:** Die Organisation ist klassisch als Pyramide organisiert. Alle Verantwortung kondensiert in der Spitze bei der Geschäftsführung.

**Führung:** Das Führungsteam folgt den Anweisungen der Geschäftsführung und verfügt über das Know-how, um diese in den Fachabteilungen umzusetzen. Es finden keine maßgeblichen Überlegungen zur Prozessverbesserung zur und Vermeidung von Schnittstellen zwischen den Abteilungen statt.

**Prozesse:** Es existiert kein Bewusstsein über die beteiligten Schnittstellen.

**Technologie:** Das ERP-System ist seit vielen Jahren im Einsatz und veraltet. Die Prozesse werden zwar vollumfänglich abgebildet, im Alltag treten aber zunehmend Probleme mit Stammdaten und Prozessanpassungen, wie Preise oder neue Abläufe für neue Produkte auf.

Das Unternehmen befindet sich in keiner akuten Krisensituation. Umsatz und Ertrag sind über die letzten fünf Jahre leicht und stetig gestiegen. An vielen Stellen fehlt es den Mitarbeitenden allerdings an Vertrauen. Aus Angst vor Sanktionen werden eigene Fehler lieber unter den Tisch gekehrt und damit das Unternehmen der Gefahr ausgesetzt, wertvolle Arbeitszeit zu verschwenden und Fehler dauerhaft als Prozess zu implementieren. Entscheidungen werden den Chefs überlassen. „Die da oben“ wissen es ja sowieso immer besser und haben zudem auch immer Recht.



**Abb 3:** Fünf Ebenen der Bestandsaufnahme vor einer Transformation

Der Auslöser für die Veränderungen, welche nachfolgend dargestellt werden, war die Erkenntnis des Geschäftsführers, dass seine Werte in Hinblick auf Verantwortung und Pflichterfüllung wohl kaum im Unternehmen bekannt waren, und dass insbesondere sein Verständnis über Selbst-Führung wohl wenig Schnittstellen zu dem Verständnis bei seinen Mitarbeitern aufwies. Kurzum: es fehlt an Vertrauen und einer Unternehmenskultur, die Vertrauen auch ermöglicht.

### 3.2 Unternehmenswerte und Team Zero

In einem intensiven Veranstaltungsmarathon beschäftigen sich das Führungsteam und die Geschäftsleitung mit der Bedeutung persönlicher Werte für Entscheidungen sowie mit den Unternehmenswerten der Firma. Für jeden Einzelnen wird deutlich, dass Werte die Motive für bewusste und vor allem unbewusste Entscheidungen sind. Unternehmenswerte werden als DNA des Unternehmens maßgeblich vom Unternehmer geprägt. Sie sind identitätsstiftend, indem sie nicht nur die Grundlage für Entscheidungen, sondern auch für die Umgangsformen im Unternehmen sind.



**Abb. 4:** Der Unternehmer prägt die Unternehmenskultur. Die Auslegung der Werte ist ein zentraler Bestandteil der Diskussion über die zukünftige Unternehmenskultur. Hier werden die durch die persönlichen Werte geprägten, individuellen Persönlichkeiten zum Maßstab, wie mit Menschen und Sachfragen umgegangen wird.

### 3.3 Transformation

Die eigentliche Transformation findet während der bewussten Implementierung der gemeinsam festgelegten Unternehmenswerte statt. Bevor darüber mit dem auf die Unternehmenswerte eingeschworenen Mitgliedern des Führungskreises diskutiert wird, werden die individuellen Persönlichkeiten der Führungskräfte in Form eines Biostruktur-Profiles ermittelt und gemeinsam diskutiert. Dabei wird klar, dass unterschiedliche Persönlichkeiten die Werte auch unterschiedlich auslegen und praktizieren. Dies beugt Irritationen und Konflikten über „richtiges“ und „falsches“ Verhalten vor.

#### 3.3.1 Eigenverantwortung der Führungskräfte einfordern

Der Unternehmenswert „Verantwortung“ bestimmt von nun an maßgeblich den Alltag aller Mitarbeiter auf jeder Ebene. Das Unternehmen hat dafür einen mehrstufigen Prozess erfunden, die Konsultationspflicht. Sie wird sich über viele Monate im Unternehmen bewähren und sich im Nachhinein als bahnbrechend erweisen. Alle Führungskräfte sollen Entscheidungen in ihrem Prozessbereich selbst treffen und verantworten, jedoch vorher mit ihren Kollegen und Mitarbeitenden darüber gesprochen

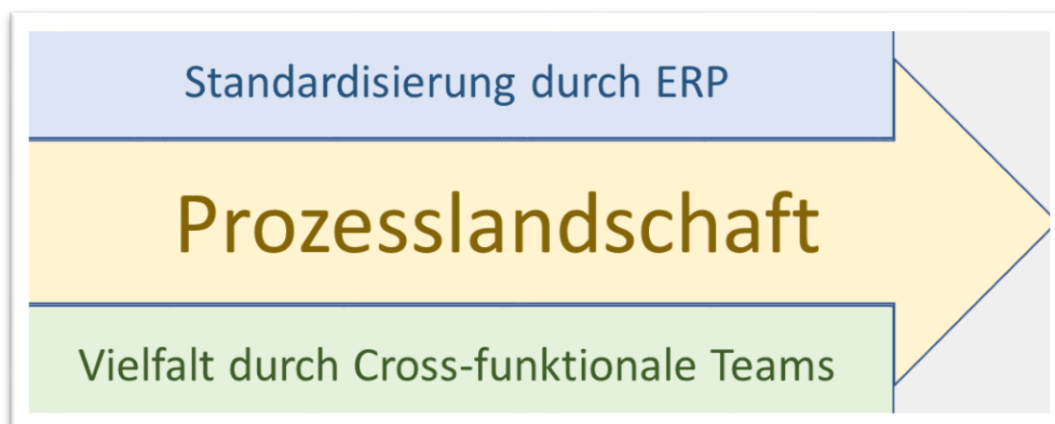
haben. Jedes Mitglied des Führungskreises bekommt vier Karten, die wechselnde interne Rollen bezeichnen: Entscheider, Ratgeber, Kunde und Lieferant. Die Karten werden immer mitgetragen, so dass sich die Person in jedem Gespräch identifizieren kann. Mit diesen Karten wird das Prozessdenken initialisiert und eingeübt.



**Abb. 5:** *Prozessorientiertes Rollenspiel als Pflichtveranstaltung für jede Führungskraft*

### 3.3.2 Transparenz schaffen durch Prozesslandschaft

Der Unternehmenswert „Innovation“ wird jetzt auch durch die Verbesserung, d. h. die permanente Anpassung der Prozesse an die aktuellen Bedürfnisse verwirklicht. Um an Prozessen zu arbeiten, muss man sie jedoch zuvor definieren. Deshalb bekommt jede Führungskraft die Aufgabe, ihren Arbeitsprozess zu beschreiben und in ein im Führungskreis verabschiedetes Schema einzubringen. Ergebnis ist eine detaillierte Prozesslandschaft. Sie wird allen Mitarbeitenden in mehreren Veranstaltungen vorgestellt.



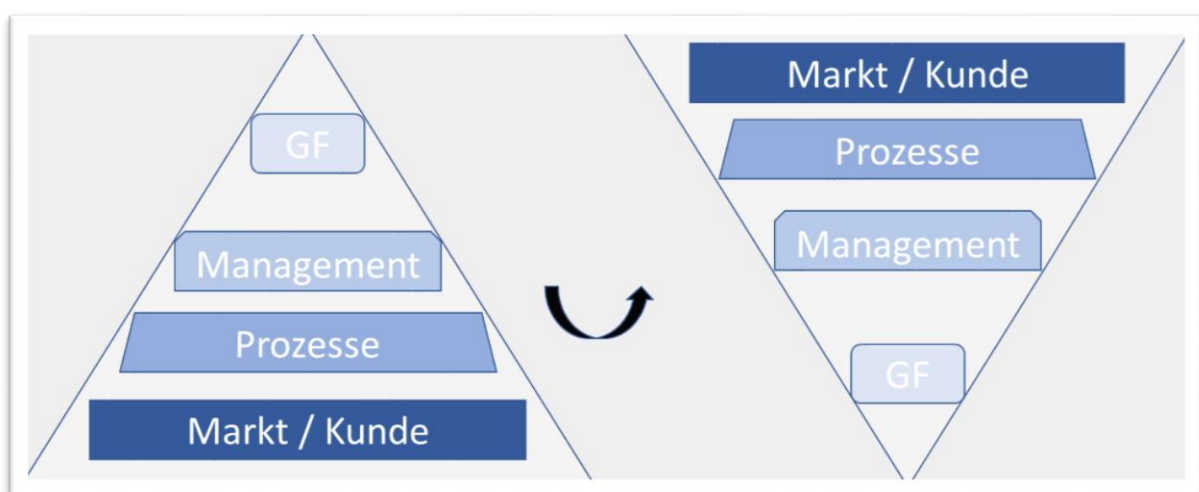
**Abb. 6:** *Eine Prozesslandschaft schafft Transparenz für alle Mitarbeitenden und ermöglicht gezielte Prozessverbesserungen (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP)*

Logische Folge definierter Prozesse ist die räumliche Anordnung der Mitarbeiter entlang der Prozessschritte und Schnittstellen. Die Kommunikation verläuft nicht mehr zwischen Abteilungen, sondern zwischen internen Kunden und Lieferanten. Zusätzlich dazu bilden sich crossfunktionale Teams, die gezielt Prozesse verbessern und so zur Effizienz beitragen. Vor allem diese Teams, deren Zusammensetzung im jährlichen Rhythmus wechselt, tragen ganz wesentlich zur Vernetzung der Mitarbeiter im Unternehmen bei.

### 3.3.3 Kunden in die Firma holen

Die Etablierung einer Prozesslandschaft erweist sich mit der hergebrachten pyramidenförmigen Führungs- und Kommunikationsstruktur als nicht kompatibel. Also wird die Pyramide einfach umgedreht. Das hat weitreichende Konsequenzen im Führungsverhalten: Alle Mitarbeiter erkennen, dass die Kunden die Unternehmung steuern, dass der primäre Nutzen des Unternehmens in der Wertschöpfung für die Kunden besteht, und dass diese Wertschöpfung durch weitgehend standardisierte Prozesse (Effizienz) geschieht. Der Geschäftsführer steht jetzt am Fuß der Pyramide und koordiniert als Ermöglicher die Infrastruktur des Unternehmens (Gebäude, Kapazität). Die Führungskräfte stellen sicher, dass alle Mitarbeitenden über Wissen (Erfahrung) verfügen, um auf die Kundenwünsche angemessen reagieren können (Vielfalt).

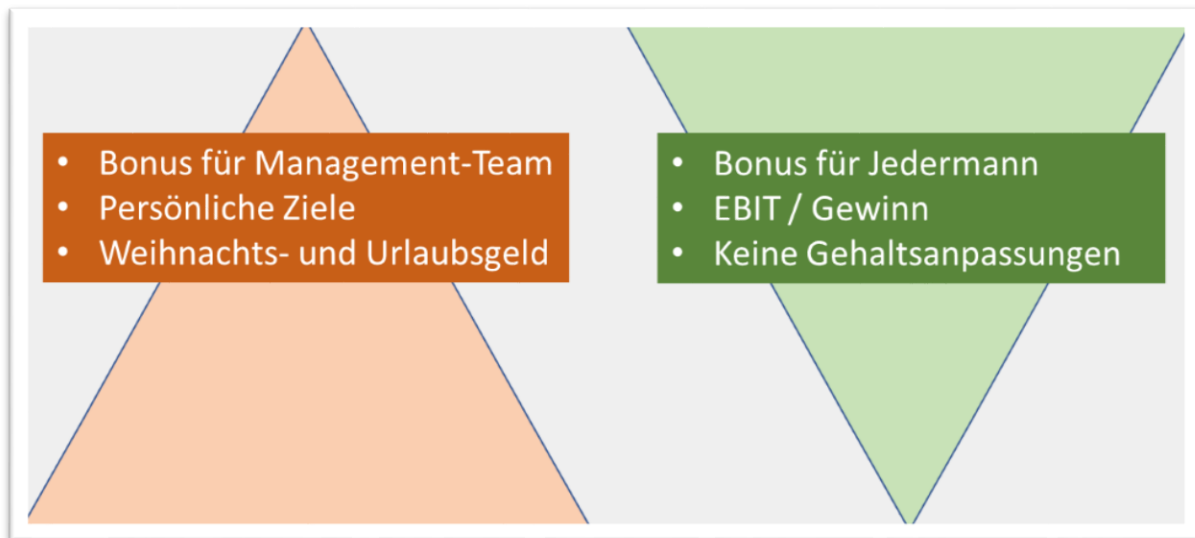
Das Bild der umgedrehten Pyramide ebnet den Weg zur Netzwerkorganisation. Die alten Verbindungen – im klassischen Organigramm als Linien ausgeprägt – werden aufgelöst. Die Mitarbeitenden richten sich auf die Kunden und deren Bedürfnisse aus. Unterstützt wird dieser Prozess nochmals durch neue, crossfunktionale Teams, die sich nunmehr mit bestimmten Kundengruppen beschäftigen. Zwischen vier und sieben Kollegen beschäftigen sich nun auch mit neuen Bedürfnissen der Kunden und erzeugen dadurch neue Prozesse und Produkte (Vielfalt).



**Abb. 7:** Dreht man die herkömmliche Hierarchiepyramide um, steuern die Kunden mit ihren Bedürfnissen das Unternehmen. Geschäftsführung und Management schaffen die Voraussetzungen für effiziente Prozesse.

### 3.3.4 Alle Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg beteiligen

„Jeder Mitarbeitende trägt mit seinem Einsatz entscheidend zum Erfolg der Unternehmung bei“. Mit dieser wertschätzenden Aussage tritt die Geschäftsleitung vor die Mitarbeiter und verkündet die Abschaffung der persönlichen Ziele von Führungskräften. Gleichzeitig wird eine jährliche Gewinnausschüttung für jeden Mitarbeitenden vereinbart. Sie ersetzt die periodischen Gehaltsanpassungen. Mit diesem letzten Schritt zur Umsetzung des Wertes „Fairness“ wird die gesamte Unternehmung aktiviert: alle ziehen an einem Strang und der Erfolg wird gemeinsam gefeiert.



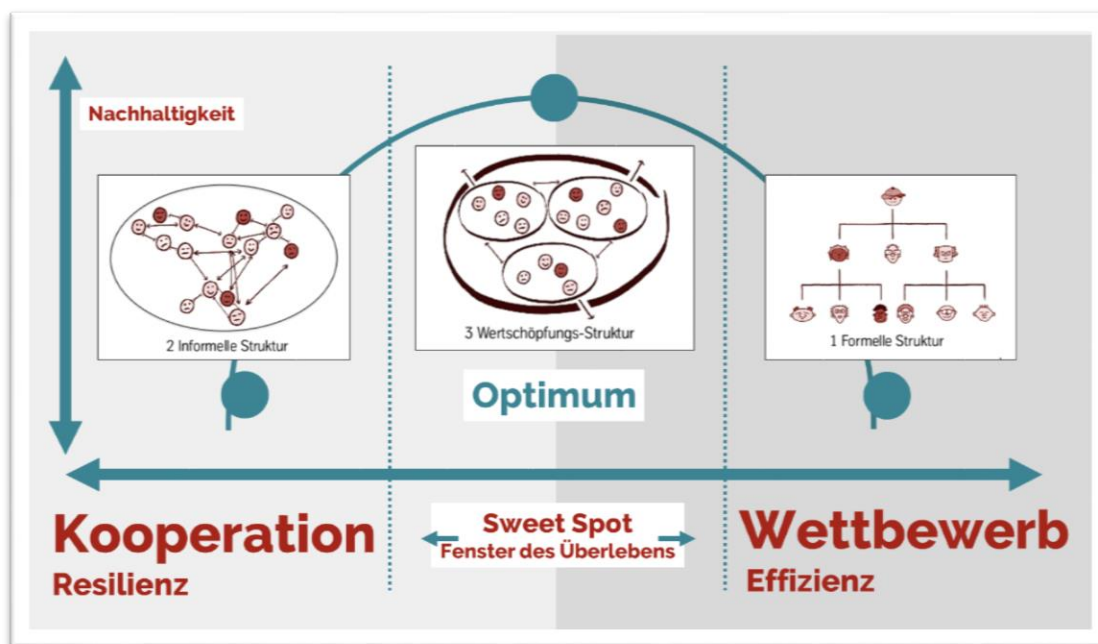
**Abb. 8:** Fairness bedeutet: An die Stelle persönlicher Ziele und Anreize tritt die Beteiligung aller am Unternehmensgewinn.

### 3.4 Dynamisches Wachstum durch Kooperativität im Vertrieb

Insbesondere der letzte Schritt der Abschaffung der persönlichen Prämien und die Beteiligung am Erfolg für alle eröffnet große Möglichkeiten, die Kultur der Zusammenarbeit nachhaltig und zum Wohle der Kunden zu verändern. Der Wettbewerb innerhalb der Vertriebsmannschaft weicht einer ausgeprägten Bereitschaft zur Kooperation. Sie versteht sich jetzt als Team, welches gemeinsam auf allen nur möglichen Kanälen mit bestehenden und potentiellen Kunden kommuniziert und Nutzenpotential entdeckt. Sie bezieht dabei das gesamte Unternehmen ein, weil ihre Erfolge allen zu Gute kommen.

### 3.5 Netzwerkorganisation

Das mittelständische Unternehmen hat sich zu einer Netzwerkorganisation gewandelt. Sie ist durch zwei scheinbar widersprüchliche Merkmale charakterisiert: Einerseits bestimmt eine rigide Prozesslandschaft mit Standards, die weitgehend über das ERP System abgebildet werden, den Alltag der Mitarbeitenden. Es gibt feste Verknüpfungen (strong links), etwa wie mit Kundenaufträgen zu verfahren ist, oder wie ein Bestellvorgang für Vormaterial abzulaufen hat. Daneben existiert eine weitere hoch flexible Organisation (weak links). Ihre sich selbstständig organisierenden Teams sind in ständiger Bewegung. Im halbjährlichen Wechsel bearbeiten sie mal die Verbesserung eines Prozesses (Effizienz), mal einen neuen Prozess, um eine neue Produktvariante nach Kundenwunsch zu entwickeln und herzustellen.



**Abb. 9:** Netzwerkorganisationen verhalten sich wie Organismen. Netze im Fließgleichgewicht pendeln zwischen Chaos und Ordnung. Irgendwo zwischen den beiden Extremen befindet sich eine Zone, der „Sweet Spot“, wo sich das Dynamische und Kreative mit dem Übersichtlichen und Effizienten vermählt (nach Ulanowitz und Pfläging).

Diese Fluidität in der Organisation wird durch die unsichtbaren Fäden der Unternehmenskultur zusammengehalten. Hier ist vor allem das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander sowie in die Geschäftsleitung entscheidend. Im Originalton der Mitarbeiter klingt das so: „Wir leben in unserem Unternehmen nach dem Motto Selbstorganisation mit Vertrauen: Arbeitszeit ist Vertrauensarbeitszeit; Urlaubsplanung macht jeder selbst, es gibt keinen Chef, der mir meinen Urlaub genehmigt. Dasselbe gilt auch für meine Geschäftsreisen; ich brauche keine Genehmigung, um dorthin zu fahren, wo der Kunde mich braucht“. Ein weiteres Merkmal der Unternehmenskultur ist, dass Kommunikation gefördert wird. Bei einem Rundgang durch die Produktionshalle fällt auf, dass sich die Kaffecke genau in der geometrischen Mitte der Unternehmung befindet. Im Originalton der Mitarbeitenden klingt das so:



*„Dieser Raum liegt zentral in unserem Produktionsbereich und bildet sozusagen die Schnittstelle zwischen Produktion und Büros. Hier treffen sich eigentlich ohne feste Zeiten die Menschen, um etwas zu trinken und miteinander zu kommunizieren. Dies ist uns sehr wichtig, wir wissen, dass die Inhalte dieser Gespräche sich eigentlich immer um die Arbeit drehen. Oder sagen wir vielleicht: fast immer. Wir glauben, dass diese Kommunikation entscheidend ist für unseren Erfolg.“*

## 7. 4 Diskussion

### 4.1 Dynamik und Komplexität in der Wirtschaft nehmen zu

Die Hyperkomplexität global vernetzter Systeme zu verstehen, ist heute Voraussetzung für das Verstehen von Wirtschaft und Gesellschaft. Aktuell 2,5 Milliarden Menschen sind mit Hilfe von mobilen, internetfähigen Geräten verbunden. Sie können Nachrichten nicht nur empfangen und verfolgen, sondern auch senden, vergleichen und kommentieren. Auf dem Markt der Güter sorgt das für Transparenz und Preisdruck. Auf dem Markt der Meinungen neben der Möglichkeit des Faktenchecks auch für Filterblasen, Shitstorms und Fakenews. Wo viele Menschen stark vernetzt und hoch aktiv sind, entstehen nichtlineare Effekte, die je nach Position im Netzwerk als Welle, Explosion, Überraschung oder völliges Umschlagen der bisherigen Richtung wahrgenommen wird. Im Unternehmenskontext stehen dafür die Begriffe „Disruption“ und „toxische Geschäftsmodelle“. Beiden zu eigen ist das Plötzliche und trotz aller Informationsmöglichkeiten das Unvorhersehbare.

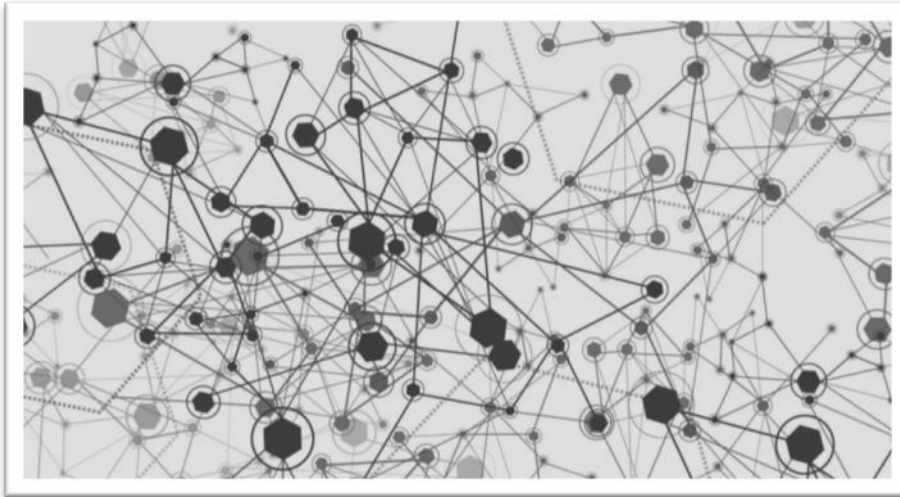
Herkömmliche Denkweisen, Methoden und Instrumente werden diesen Phänomenen nicht mehr gerecht. Im Gegensatz zu komplizierten Systemen, kennen komplexe Systeme nämlich keine Regeln, nach denen sie sich durchschauen und beeinflussen lassen. Statt in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen müssen Führungskräfte lernen, sich in der Ökologie komplexer Systeme mit nicht-linearen Effekten zurechtzufinden.

Unter den alten Prämissen der Berechenbarkeit praktiziert, schafft das Zusammenarbeiten in solchen Systemen Stress. Der stetige Wandel fordert Anpassung und Flexibilität, die Unsicherheit aller Entscheidungen macht Angst. In Unternehmen, wie dem beschriebenen äußern sich diese Befindlichkeiten als Vertrauensmangel und latente Konflikte. Wer Menschen führt, sieht sich in der Komplexitätsfalle: Entscheidungen können nicht mehr mit überlegenem Wissen oder einem Informationsvorsprung begründet werden. Gefragt ist eine kybernetische Führungskunst, die das Vorankommen in unübersichtlichem Gelände mehr probierend und fühlend, als berechnend praktiziert.

### 4.2 Komplexität und Kybernetik

Komplexe Netzwerke lassen sich weder beherrschen noch präzise steuern. Das liegt an ihrem Aufbau. Michael Gleich gibt eine einfache und dennoch umfassende Definition vor: „Ein Netz ist die Verbindung

vieler Lebewesen zu einer neuen, funktionierenden Einheit. Lebewesen sind die Knoten des Netzes. Es besitzt Eigenschaften, die auf der Ebene seiner Knoten noch nicht existieren. Diese neuen Qualitäten entstehen durch die Zahl und die Anordnung der Knoten und vor allem durch die Interaktion zwischen ihnen.“



**Abb. 10:** Komplexe Systeme bestehen aus vielen Elementen, die unterschiedlich häufig mit anderen Elementen verknüpft sind. So entstehen Netzknoten, an denen Signale verstärkt oder abgeschwächt werden. Grundsätzlich führt von jedem Element mindestens eine Verbindung zu jedem anderen. Es existiert keine zentrale Autorität. Durch Selbststeuerung hält sich das System stabil.

Die Interaktionen zwischen den Netzknoten verlaufen zirkulär. Jeder Endzustand eines Vorgangs wird zum Ausgangspunkt der nächsten Entwicklung. Immerwährende Schleifen sind die Folge. Darin führen positive Rückkopplungen zu Aufschaukelungen, negative Rückkopplungen zu Abschwüngen. Weil sie komplex sind, ist nicht vorhersehbar, wie Netzwerke auf eine Störung oder auf eine Abweichung reagieren. Ordnung kann sich mittels Korrekturschleifen behaupten oder in Chaos umschlagen. Die Selbststeuerung komplexer Netzwerke orientiert sich an einem Sollwert und vollzieht sich in aufeinanderfolgenden Korrekturen. Durch negative Rückkopplung wird der Ausgangszustand wiederhergestellt. Der Begriff Kybernetik stammt deshalb von Kybernetes, dem altgriechischen Wort für Steuermann.

Das Bild vom Steuern in komplexen, also sich unvorhersehbar verhaltenen Gewässern, eignet sich als Metapher für die Herausforderung, der sich Führung heute gegenüber sieht. Wer in Wind, Wellen und Strömung Kurs halten will, muss das Ruder bewegen, die Folgen beobachten und darauf abgestimmt die nächste Ruderbewegung einleiten.

### 4.3 Gratwanderung zwischen Struktur (Effizienz) und Chaos (Vielfalt)

Die Natur natürlicher Netzwerke bringt es mit sich, dass sie sich nie in einem dauerhaften Gleichgewicht befinden. Was die Kybernetik als Fließgleichgewicht bezeichnet, lässt sich drastischer als Schwanken zwischen Chaos und Ordnung beschreiben. Wo das System gestört wird, entsteht Chaos. Dort ist aber auch die Stelle, wo kreativ Neues entsteht, die Vielfalt zuhause ist, Lernen und Anpassung stattfindet. Die Ordnung wiederum steht für geregelte Produktivität und Stabilität. Dem einen Extrem fehlt es an lebenswichtiger Flexibilität, dem anderen an lebenswichtiger Effizienz.

Stabilen, anpassungsfähigen Systemen gelingt es, die meiste Zeit in der Mitte zwischen beiden Extremen zu operieren. In diesem „Fenster des Überlebens“ besitzen Sie genügend Vielfalt, um anpassungsfähig zu bleiben, und gleichzeitig genügend Struktur, um sich stabil zu halten.



**Abb. 11:** Komplexe Netzwerke vollziehen immer eine Gratwanderung zwischen Struktur (Effizienz) und Chaos (Vielfalt)

### 4.4 Führung in der Netzwerkwelt

Betrachtet man wie oben vorgeschlagen jeden Manager als einen Steuermann im Sinne der Kybernetik, entsprechen das Boot und Mannschaft dem Unternehmen. Viele der in der Mitte des letzten Jahrhunderts entstandenen Unternehmen ähneln dabei heute allerdings Rennruderbooten. Konzipiert für ruhige Flüsse und Seen ohne unvorhersehbare Wellen, Strudel, Untiefen und Wasserfälle, erreichen sie mit bestem und leichtestem Material, strömungsgünstig optimierter Form und einer ideal angeordneten und hochspezialisierten Mannschaft maximale Effizienz.

Das ruhige Fahrwasser entspricht den trägen, vorhersehbaren Märkten, wie sie bis in die 90er Jahre vorherrschten. Seither macht sich die permanente Erregung des weltwirtschaftlichen Netzwerkes immer deutlicher bemerkbar. Lineares Optimieren auf bekannte Herausforderungen hin bringt das

Unternehmen nicht mehr weiter. Wer glaubt, er könne ein leichtes Ruderboot mit seiner spezialisierten Form und seiner auf Effizienz getrimmten Mannschaft durch einen Wildbach steuern, wird schon nach kurzer Zeit an der chaotischen Dynamik des Wassers scheitern. Anders gesagt: Er kentert. Von einem Rennrunderboot ist nach einem solchen Unfall nichts mehr zu gebrauchen. Die Fahrt ist zu Ende.



**Abb. 12:** *Effizienz und Spezialisierung garantieren den Erfolg beim Rudern. Nur die Steuerfrau hat Sicht auf die Strecke; die Ruderinnen können sich zugunsten ihrer Leistungsfähigkeit kein eigenes Bild machen. Kommandos bestimmen Kurs und Schlagzahl. Störungen, wie Starke Wellen, Strudel, Untiefen und Wasserfälle dürfen nicht vorkommen.*

Führungskräfte müssen sich also die Kernfragen der Kybernetik stellen: Wie bringt man die Komplexität eines Systems unter Kontrolle? Wie steuert und reguliert man ein System, wenn es komplex ist? Wie müssen die Struktur und Architektur eines Systems beschaffen sein, damit man seine Komplexität überhaupt unter Kontrolle bringen kann? Es braucht neue, und zwar kybernetisch fundierte, komplexitätsgerechte Strukturen und Prozesse und ein ebensolches Management.

## 8. 5 Führung in dynamischen Netzwerkorganisationen

Die Maxime heißt jetzt: Nutze die Komplexität! Schließlich resultieren alle Erfolge in Natur und Technik aus der intelligenten Nutzung immer höherer Komplexität. Ein Landtier ist komplexer als ein Wassertier, ein Computer komplexer als eine Schreibmaschine, ein menschliches Gehirn komplexer als das einer

Katze. Alle fortgeschrittenen Leistungen von Organismen beruhen auf erhöhter Komplexität. „Höhere Fähigkeiten erwachsen nur aus mehr Komplexität“, formuliert etwa der deutsche Biologe Karsten Bresch. Der britische Psychiater und Kybernetiker Ross Ashby formulierte hierzu bereits 1948 das „Law of Requisite Variety“. Dieses „Gesetz der erforderlichen Varietät“ besagt, dass man Komplexität mit Komplexität begegnen muss, wenn man sie kontrollieren will. Schließlich erfordert Kontrolle ein passendes Modell der real existierenden Situation. So wie die Komplexität des Gehirns die Komplexität der Umwelt abbildet, muss die Komplexität einer Organisation in der Lage sein, die Komplexität ihrer Umwelt abzubilden.

Im betrachteten Unternehmen geschah das, indem die Vernetzung der Mitarbeiter nach innen und außen erhöht wurde. Crossfunktionale Teams, Kommunikationsteams, Arbeit im Großraumbüro und das Verbot interner Telefonate waren einfache aber wirksame Maßnahmen hierfür.

Um konkret Kontrolle zu erreichen, müssen Führungskräfte sich ihre Verhaltensmuster vor Augen halten und die Besonderheiten von Komplexität, Schwarmintelligenz und Selbststeuerung kennen und sich auf sie einlassen.

### 5.1 Komplexität nicht mit Kompliziertheit verwechseln

Wenn Einzelne oder Teams vor einer Entscheidung stehen, sollten sie zunächst herausfinden, ob das System, das sie beeinflussen wollen, Regeln gehorcht oder nicht. Das Ende der 90er Jahre von Dave Snowden entwickelte Cynefin-Modell gibt dazu Anhaltspunkte.



Abb. 13: Entscheidungsmatrix in verschiedenen Habit des Managements

Der entscheidende Punkt dabei ist die Unterscheidung in einfache, komplizierte, komplexe und chaotische Systeme. Ein Uhrwerk oder ein Computer mögen noch so kompliziert gebaut sein – wer den Bauplan kennt, vermag sie zu steuern und zu reparieren. Bei komplexen und chaotischen Systemen ist die Suche nach Regeln und festen Wechselwirkungen Zeitverschwendung. Lösungen entstehen nicht durch Anwenden von Wissen, sondern durch Ausprobieren. Der Dreischritt aus „Act, Inspect and Adapt“ beschreibt dieses iterative Vorgehen, das bereits der erwähnte Steuermann für den Umgang mit der chaotischen See wählte. Nicht umsonst hat die Wendung „Segeln auf Sicht“ heute in so vielen Organisationen Konjunktur.

Führen hat in diesem Kontext mehr mit Ermuntern zur Neugier und zum Handeln zu tun als mit entschlossenem Voranschreiten in eine bestimmte Richtung.

## 5.2 Die Intelligenz der Vielen nutzen

Wer im Netzwerk Führung ausübt, nutzt dieses Netzwerk am besten auch um Informationen und Einschätzungen zu gewinnen. Je besser das eigene über Schnittstellen mit anderen, externen Netzwerken verbunden ist, desto mehr und bessere Information kann es zur Verfügung stellen. Damit verschiebt sich Macht vom Einzelnen ins Netzwerk. Und es löst sich die Grenze der Organisation ein Stück weit auf. Welche Knotenpunkte wo aktiviert werden, richtet sich nach der zu lösenden Aufgabe, nicht nach der Zugehörigkeit zum Unternehmen.

Führen bedeutet, das Netzwerk zu aktivieren und Prozesse der Informationsgewinnung und – Verarbeitung zu moderieren.

## 5.3 Instabilität und Chaos akzeptieren

Die schwerste Umstellung, die das kybernetische Führungsmodell fordert, ist das Akzeptieren chaotischer Phasen. Auch wenn sich das Unternehmenssystem überwiegend im Sweet Spot der Balance zwischen Stabilität und Instabilität hält, so braucht es immer wieder Phasen der relativen Unordnung und Vielfalt, um Innovation hervorzubringen oder sich im Sinne des Adaptiven Zyklus neu zu erfinden.

Führen bedeutet, chaotische und instabile Zustände als positiv zu erkennen und dies auch zu kommunizieren.

## 5.4 Effizienz gegen Resilienz abwägen

Gelingende Führung in Netzwerkunternehmen orientiert sich nicht mehr am Bild des hochgezüchteten Rennruderboots. Sie nimmt Effizienzverluste in Kauf, indem sie ein robustes Schlauchboot mit vielseitigen Ruderern besetzt.



**Abb. 13:** *Resilienz, Robustheit und Vernetzung garantieren den Erfolg beim Wildwasser-Rafting. Alle Ruderer haben Sicht auf die Strecke; Absprachen und gemeinsame Zielorientierung bestimmen Kurs und Schlagzahl. Starke Wellen, Strudel, Untiefen und Wasserfälle sind willkommen.*

Weil das Boot Wellen und Steinen trotz, aller Blicke auf die Strecke gerichtet sind und miteinander kommunizieren können, bewältigt die Mannschaft jedes noch so tückische Gewässer. Gegen gelegentliches Kentern ist auch dieses Boot nicht gefeit. Im Gegensatz zum effizienten aber sensiblen Rennruderboot bleiben Menschen und Untersatz dabei aber unbeschädigt. Die Fahrt kann, angepasst an die neuen Verhältnisse, weitergehen.

## 9. Literatur

1. Csermely, Peter: Weak Links. The universal key to the stability of networks and complex systems. Springer 2009.
2. Gleich, Michael: Web of Life. Die Kunst, vernetzt zu leben. Hoffmann und Campe, 2002
3. Gunderson, Lance H. & Holling C. (eds.): Panarchy. Understanding transformations in Human and Natural Systems. Island Press 2002
4. Friedrich, K; Malik, F & Seiwert L.: Das große 1x1 der Erfolgsstrategie. Gabal Verlag, 2014
5. Ulanowicz Robert E. et al: Quantifying sustainability: Resilience, efficiency and the return of information theory; Ecological Complexity 2009
6. Glauner, Friedrich: Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte. Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten. Springer Gabler 2016
7. Pfläging, Niels: Organisation für Komplexität. Redline Verlag 2015

Internetlinks

<https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>



### **Dr. Ulrich Lohmann, Geschäftsführender Gesellschafter, Proceed GmbH & Co KG**

Nach 15 Jahren als Führungskraft in global tätigen Pharmaunternehmen war der Biologe Dr. Ulrich Lohmann hierarchiemüde. Ab 2005 erprobte er mit seinem Bruder Detlef neue Wege der Selbstorganisation eines Unternehmens. Daraus entstanden die Bestseller "... und mittags geh ich heim" (2012) sowie "... und heute leg ich los" (2016). Auch das Buch "Musterbrecher" (2013) und der Film "Augenhöhe" (2015) griffen die gelungene Transformation des Mittelständlers Allsafe GmbH & Co. KG auf. Die umgedrehte Pyramide ist dabei zum Symbol für Selbststeuerung und Anpassungsfähigkeit in einer hierarchiearmen, weitgehend durch die Mitarbeiter in Eigenverantwortung geführten Unternehmung avanciert. Seit 2018 verstärkt Ulrich Lohmann als Partner das Team von „Scalamento“ und bringt die Erfahrungen von werteorientierter Transformation für eigentümergeführte Unternehmen ein. Im Jahr 2019 gründet Ulrich Lohmann zusammen mit zwei Partnern die Proceed GmbH & Co KG, um sich ganz auf die Begleitung von produzierenden Unternehmen aus dem Mittelstand zu konzentrieren. Die Fähigkeit der Mitarbeiter für autonome und verantwortungsbewusste Entscheidungen steht im Mittelpunkt seines Beratungskonzeptes.



Dr. Ulrich Lohmann  
Proceed GmbH & Co. KG  
In den Schäfergärten 15  
79224 Schallstadt

### **Dr. Gerd Kalkbrenner, Kommunikationsberater und Partner der Proceed GmbH & Co KG**

Nach Stationen als Autor und Redakteur für Hörfunk und Magazine berät Gerd Kalkbrenner Unternehmen rund um die innere und äußere Kommunikation. Als Anthropologe und Historiker beschäftigt er sich mit den natürlichen Voraussetzungen der Verständigung zwischen Menschen, mit der Entwicklung von Sprache und den Wirkungen medial vermittelter Information. In mehreren Akademien vermittelt er Führungskräften das Handwerkszeug gelungenen Reputationsmanagements. In der Proceed GmbH begleitet er Prozesse der Change-Kommunikation.



Dr. Gerd Kalkbrenner  
Proceed GmbH & Co. KG  
In den Schäfergärten 15  
79224 Schallstadt

## 10. Wie gut, dass es Sie gibt

Wertschätzung ist eine Haltung.

Eva Manuela Majovski, Norbert Wartenberg, Joachim Simon

Das Thema Veränderung in der Arbeitswelt begleitet uns seit wir berufstätig sind. Es betrifft sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden.

Die wichtigste Motivation/Antreiber beim Veränderungsprozess ist das Vertrauen. Das Vertrauen als Führungskraft in das zu erreichende Ziel (war die angestrebte Veränderung) und der Nutzen für das Unternehmen. Genauso wichtig ist Vertrauen in seine Mitarbeiter\*innen, dass sie stärkt die Dinge richtig zu machen.

Nicht zuletzt benötigt die Führungskraft Vertrauen in sich und seine eigene fachliche und menschliche Kompetenz.

Vertrauen bildet die Basis um ein Unternehmen mit Werten und Wertschätzung zu führen. Dazu gehören Echtheit, unbedingte Wertschätzung und Einfühlen des verstehen, wie es Carl Rogers ... Definiert hat. Anders ausgedrückt ist es Empathie, Kongruenz und Akzeptanz die das Grundgerüst einer wertsetzenden Führung bilden.

Durch diese Grundhaltung gelingt es Führungskräften die entsprechenden Ressourcen der Mitarbeiter\*innen abzurufen und ihnen zu vermitteln: Wie gut, dass es SIE gibt! Ich vertraue Ihnen!

Eva Majovski berichtet von der Entwicklung des Psychiatrischen Landeskrankenhauses Weissenau zum ZfP Südwürttemberg. Diese Entwicklung ist gleichzeitig auch der Prozesse einer veränderten Führungskultur. Ausgehend von einer eher autoritär und hierarchisch geführten Klinik ist das ZfP Südwürttemberg nun ein moderner "Klinikverbund", der von einer ganz wertsetzenden Führungskultur geprägt ist.

Auch der Klinikverbund ist mitten in der sogenannten **VUCA**-Welt, ein Akronym aus den Wörtern: Volatility- Veränderlichkeit, Uncertainty- Unsicherheit, Complexity - Komplexität und Ambiguity- Mehrdeutigkeit (vgl. Manager Seminare 2016 aus Klaus Höfle Skript 2019).

Diese aktuellen Entwicklungen sind von einer hohen Dynamik geprägt, welches der wesentliche Unterschied zu vielen Veränderungsprozessen der Vergangenheit darstellt. Die Rahmenbedingungen, in denen Entscheidungen getroffen werden, ändern sich schnell, oft werden Teams dezentral geführt. Zudem verändert sich die durch die sozialen Medien und die Digitalisierung die Kommunikation. Zudem erfordert die Digitalisierung der Arbeitswelt Anpassungen der Arbeitsprozesse. (Dateien werden in Clouds gespeichert, Prozesse in EFQM Handbuch online beschrieben, Aktivitäten in Instagram gepostet, Online Portale und E-learning zum Wissenstransfer genutzt).

Auch die neue Generation der Mitarbeitenden erfordert ein Umdenken bei der Mitarbeitergewinnung und -Bindung.

Arbeitszeitgestaltung Vereinbarkeit Privatleben und Beruf, Teilzeitbeschäftigung, Sabbatical, Personalplanung, Arbeiten mit flexiblen lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen sind

Anforderungen der Bewerber\*innen und Mitarbeiter\*innen, mit denen sich ein Unternehmen auseinandersetzen muss.

Und trotzdem, entscheidet schlussendlich die Unternehmenskultur und individuelle Wertschätzung der einzelnen Mitarbeiter\*innen darüber, ob sie sich im Unternehmen wohlfühlen und Best möglichst einbringen.

Um alle Herausforderungen gewinnbringend aufgreifen und umsetzen zu können, erfordert es von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen eine Form der Zusammenarbeit, die aktuell unter dem Begriff „agiles Unternehmen“ betitelt wird.

**Agile Führung erfordert von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen deutlich mehr Vertrauen in Personen und Prozesse als dies bislang gefordert wurde.**

Mag man führenden Unternehmensberater\*innen und der aktuellen Schule der Unternehmensführung glauben schenken, ist Agiles Führen die Lösung der aktuellen Herausforderungen (vgl. Harvard Business Review 5/2016 in Prof. Höfle, Skript 20f19). Auf Seite 3 des Manager Seminarhefts vom April 2019 steht: "Mitarbeitende werden "agil" gemacht: sie bekommen Methoden an die Hand, die sie selbstorganisiert, eigenverantwortlich, flexibel, und veränderungsdynamisch schneller und bessere Ergebnisse produzieren lassen". In den sogenannten "Scrum" Teams organisieren sich die Teams selber, ein direkter Leiter oder eine direkte Leiterin mit fester Rollenzuweisung gibt es nicht immer. Die Aufgaben werden von den Teammitgliedern nach ihren Fähigkeiten übernommen, ohne die klassische Hierarchie. Eigenverantwortung und selbständiges Arbeiten wird gefördert und gefordert. Alte Strukturen werden aufgebrochen, neue Abläufe gestaltet. Der/die Kunde/in wird in den Mittelpunkt gestellt.

Doch für die Mitarbeitenden ist dies oft nicht einfach und keine Lösung für die Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Im Gegenteil, oft entstehen Ängste, weil die alten und bekannten sicheren Strukturen - nämlich Anpassung und Abarbeitung von geregelten Prozessen oft so nicht mehr passen. Die Mitarbeiter\*innen fühlen sich oft überfordert und verunsichert.

**Wie kann eine Führungskraft die Mitarbeitenden in einer VUCA Welt unterstützen?**

Die Erfahrung zeigt, dass Führung in "agilen Teams" in erster Linie eine Unterstützungsleistung ist. Die Mitarbeitenden werden in die Lage versetzt, gemeinsam das Ziel zu erreichen. Die Führungskraft gibt keine Anweisungen, sondern gibt Teile seiner Verantwortung ab. Die Erfahrung lehrt, dass es insbesondere auf das "Miteinander" ankommt. Den Mitarbeiter\*innen hilft es, wenn sie eine gute Verbindung, geprägt von Vertrauen und Empathie zu ihren Vorgesetzten spüren. Diese Verbindung gibt den Mitarbeiter\*innen Halt und lässt gleichzeitig Raum zur Gestaltung und zu flexiblem Agieren.

Die Verbindung besteht aus gegenseitiger wertschätzender Kommunikation, in Kontakt sein, Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen erkennen, zuhören, den anderen als ganze Person sehen. Es erfordert einen Rollenwechsel, z.B. Moderation in Konfliktsituationen.

**Der Schlüssel dazu ist eine wertschätzende Grundhaltung.**

**Was ist Wertschätzung in diesem Kontext?** Katin Matyssek definiert Wertschätzung in ihrem Buch "Wertschätzung im Betrieb" wie folgt:

**"... einen Menschen in seinen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Leistungen wahrnehmen, das Positive an ihm entdecken [...] (soweit) die wohlwollende Beachtung des anderen in seiner Einzigartigkeit."**

Damit das gelingt braucht es eine entsprechende Grundhaltung, denn diese bestimmt auch das Verhalten.

Mit welcher inneren Einstellung begegne und reagiere ich auf Menschen, Geschehnisse und Situationen? Diese innere Haltung drückt sich aus in Überzeugungen, Emotionen und Verhalten. Und hat auch Auswirkungen auf die Bereitschaft, ein bestimmtes Problem anzugehen. Bin ich offen, positiv und in der Haltung "Ich bin ok, du bist ok?".

### **Warum ist Wertschätzung so wichtig?**

Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis, das schon Maslow in seiner Bedürfnispyramide beschreibt. Wertschätzung steigert das Selbstwertgefühl.

Barbara von Meibom, Politik- und Kommunikationswissenschaftlerin der Uni Duisburg-Essen, erforschte, dass es der Tiefe menschliche Wunsch sei, gesehen, gehört und geliebt zu werden. Sie stellt die These auf, dass Wertschätzung zukünftig zum Erfolgsfaktor wird, weil unsere Wertschöpfung zunehmend stärker davon abhängt, dass **Menschen ihr Bestes geben**. Die langjährige Erfahrung als Führungskräfte belegt diese These. Mitarbeiter\*innen gelingt es, in schwierigen, belastenden, stressigen oder herausfordernden Situation weit über ihr übliches Maß hinauszuragen, wenn ihnen Wertschätzung zuteilwird. Wertschätzung von der Führungskraft ist für Mitarbeiter\*innen sehr wichtig. Sie wirkt motivieren und spornt an. Gleichermäßen tritt das Gegenteil ein, wenn der Wert schätzende Umgang im Unternehmen, insbesondere von der Führungskraft, fehlt.

Wertschätzung drückt sich sehr unterschiedlich aus. Oft sind es Kleinigkeiten, die von Mitarbeiter\*innen sehr sensibel wahrgenommen werden. Hierzu gehört, die Präsenz, wie die Mitarbeiter\*innen wahrgenommen werden, insbesondere auch im direkten Gespräch mit ihnen. Ebenso der höfliche Umgang miteinander, die wertschätzen der Kommunikation und das unterlassen von Urteilen und Bewertungen, insbesondere vor weiteren Personen.

Die theoretischen Ausführungen zu dem Themenbereich einer verlässlichen, empathischen und wertschätzenden Führung wurden im Anschluss an die Ausführungen von Frau Majovski und Wolfgang Seeger-Roth in einer Metapher aus dem Bereich des Tanzes dargestellt.

Wertschätzung, Agilität, Verantwortung wie im Tanz der VUCA Welt

Arbeiten ohne  
Anweisung

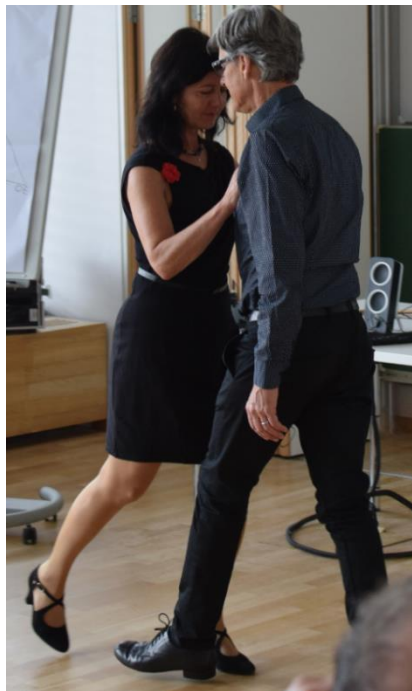
Hierarchielos

Achtsamkeit

Kreative Welten

Verantwortung

Vorausschauend



Wertschätzung

Zukunftsorientiert

Raum geben

Resultatsorientiert

Eigenverantwortung

## 11. Speck allein reicht nicht

Mitarbeiter gewinnen heute!

Martin Maas

Wer heutzutage Mitarbeiter neu gewinnen möchte, muss potentiellen Mitarbeitern mehr bieten als ein Gehalt und gute Versprechungen. Fast kein Unternehmen kann derzeit problemlos neue Mitarbeiter gewinnen. Der Bedarf an Fachkräften ist in vielen Branchen bereits heute nicht mehr zu decken. Inzwischen schließen bereits Handwerksbetriebe infolge des Mangels an Lehrlingen und Gesellen. Noch scheint es in den Einrichtungen des Sozialwesens nicht so gravierend zu sein. Jedoch zeigt sich in der Pflege- und Gesundheitswirtschaft der eklatante Mangel an qualifiziertem Personal so deutlich, dass selbst mit gezielten an Werbemaßnahmen im Ausland die Fachkraftquoten in kaum einem Haus noch befriedigend aufrechterhalten werden kann.

So erwarten die meisten Unternehmen, dass es in Zukunft noch schwieriger werden wird, passende Mitarbeiter finden. Jedoch stellt sich heraus, dass nur wenige Unternehmen bereits heute aktiv geeignete Maßnahmen ergreifen, um zukünftig die passenden Mitarbeiter gewinnen und halten zu können. Die einzige Chance, langfristig die besten Mitarbeiter zu finden und binden zu können, besteht darin, sich um seine Arbeitgebermarke zu kümmern und somit attraktiv für seine relevanten Zielgruppen zu werden. All diese Aktivitäten kosten die Unternehmen Geld. Jedoch sind diese Kosten, die durch erfolgreiches Employer Branding entstehen, im Vergleich zu den Einbußen durch Qualitätsverluste in der Produktion und bei der Dienstleistungserstellung sowie den absoluten Verlusten durch Produktionsausfälle und Unterbelagungen infolge mangelnden Personals fast vernachlässigbar. Zumindest ist der Aufwand für Employer Branding Maßnahmen im Vergleich zu den Einbußen sehr gut vertretbar.

### **Was ist eine Arbeitgebermarke?**

Die Arbeitgebermarke (Employer brand) folgt einer strategischen Ausrichtung. Ziel dieser Strategie ist es, im Ergebnis als attraktiver Arbeitgeber von zuvor definierten Zielgruppen wahrgenommen zu werden und somit die besten Mitarbeiter finden und binden zu können.



*Abb.1: Trost (2009, Seite 18)*

Wie aus Abbildung eins erkennbar ist, steht die Zielgruppendefinition als zentrales Element am Beginn des Prozesses. In der Analysephase gilt es zu erfassen, welche Präferenzen die definierten Zielgruppen aufweisen, wie das Arbeitgeberimage von den Zielgruppen wahrgenommen wird, welche Stärken und Schwächen das eigene Unternehmen, der Arbeitgeber, in Bezug auf die Beschäftigung von Mitarbeitern aufweist und welche Wettbewerber in den spezifischen Teilarbeitsmarkt zu berücksichtigen sind. Im Anschluss daran ist die Employer Branding Strategie zu formulieren, welche maßgeblich an der Employee Value Proposition ausgerichtet sein muss. In der sich daran anschließenden Phase der Umsetzung muss zunächst Marketingmaterial entwickelt und getestet werden. Neben Marketingmaterial sind insbesondere Aktivitäten in Form von Aktionen, welche dazu dienen, potentielle Mitarbeiter der definierten Zielgruppen direkt und persönlich anzusprechen, von großer Bedeutung. Damit überprüft werden kann, wie wirksam die Maßnahmen sind, ist die Evaluation der Markenwirkung unerlässlich.

Für das Employer Branding ist essenziell, dass die Maßnahmen unterschieden werden für **aktiv suchende Kandidaten** und für **latent suchende Kandidaten**. Beide Gruppen an potentiellen neuen Mitarbeitern erfordern unterschiedliche Ansprachen, da sie auf unterschiedlichen „Kanälen“ aktiv sind und angesprochen werden müssen.

**Aktiv suchende Kandidaten** sind am besten zu erreichen über die Karriere-Website des Unternehmens, über Stellenanzeigen, über Jobbörsen, die Suchmaschine Google sowie kununu.

Zunächst müssen allgemeine Unternehmensinformationen auf der **Karriere-Website** des Unternehmens eingestellt und insbesondere aktualisiert, d. h. gepflegt werden. Hier bietet es sich an, neben den relevanten Arbeitgeberinformationen insbesondere authentische Einblicke in die Unternehmensbereiche, den Mitarbeiteralltag und die Unternehmensphilosophie durch kurze Videos und Mitarbeiterstatements verfügbar zu machen. Es bedarf zudem einer prominenten Platzierung und sollte SEO-optimiert sein. Dabei ist aus technischer Sicht darauf zu achten, dass der Devise „Mobile First“ genügt wird.

**Stellenanzeigen**, die auf der Homepage des Unternehmens veröffentlicht werden, dürfen nicht im pdf-Format eingestellt sein, da dieses Format durch Suchmaschinen im Internet nicht gefunden werden kann. Insbesondere ist bei Stellenanzeigen darauf zu achten, dass es ehrliche und tatsächlich erwartbare Aufgabenbeschreibungen enthält, Anforderungen präzise formuliert sind und eine Bewerbung mindestens per E-Mail möglich sein muss.

Da die Jobsuche heutzutage zu über 30 % über die **Suchmaschine Google** erfolgt, sind die Stellen Inhalte für eine Googlesuche so zu optimieren, um auf der ersten Seite bei Google dann gefunden werden zu können. So klicken 80 % der User nicht auf die zweite Seite der Suchergebnisse bei einer Google Anfrage.

Zudem gilt es für eine erfolgreiche Employer Brandingkampagne Stellenbörsen, die kostenpflichtig sind, gezielt auszuwählen. Nischenportale sind dagegen in der Regel wenig erfolgversprechend. Kununu-Bewertungen sollten im Blick behalten werden, aktiv kommentiert werden und auch Bewertungen sollten aktiv eingefordert werden.

**Latent suchende Kandidaten** sind am besten anzusprechen mit Social Media und online-Marketing, Messen und Events, Mitarbeiterempfehlungsprogrammen und Active Sourcing sowie einem Alumni-Management.

In Bezug auf die **Social Media und online-Marketing** Aktivitäten ist darauf zu achten, dort aktiv zu sein wo sich die Personen der definierten Zielgruppe bewegt. Dabei empfiehlt es sich, besser nur einen Kanal richtig zu bespielen, als viele falsch. Es sollten gezielte online-Marketingkampagnen durchgeführt werden.



Es sind gezielt **Fach-und Karrieremessen** zu nutzen, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren. Zugleich empfehlen sich Inhouse-Events, um sich dem Zielpublikum offen darzustellen und als Erlebnis zu präsentieren.

Die Qualität eingestellter neuer Mitarbeiter, die auf Empfehlung von Mitarbeitern gewonnen werden konnten, ist in der Regel sehr hoch. Deshalb lohnt es sich **Mitarbeiter** für erfolgreiche **Empfehlungen** ordentlich zu belohnen. Hier kann auch eine Direktansprache über relevante Business-Netzwerke, wie XING oder LinkedIn, zielführend sein.

Im Sinne eines Alumni-Managements von Universitäten sollte ein Alumni-Management für ehemalige Praktikanten, FJS'ler und Mitarbeiter aufgebaut werden. Hier empfiehlt sich eine regelmäßige Kontaktaufnahme mit Unternehmensinformationen sowie Einladungen zu Events.

Entscheidend für erfolgreiches Employer Branding ist es, die Einstellung von Mitarbeitern zu erkennen, was sie mit dem Unternehmen verbindet und beim Unternehmen hält. Die zentralen Punkte für Mitarbeiterbindung bestehen darin, dass

- ein Sinn in der jeweiligen Tätigkeit vermittelt und gesehen werden muss,
- sich Entwicklungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter erkennen lassen,
- anerkennender und wertschätzender Umgang gepflegt wird,
- die monetäre Vergütung als Hygienefaktor angemessen ist,
- weitgehend Jobsicherheit vermittelt werden kann,
- die Mitarbeiter regelmäßig Feedback erhalten,
- zeitgemäße zusätzliche Benefits gewährt werden,
- sich eine Führungskultur und Unternehmenskultur erkennen lässt,
- Flexibilität hinsichtlich der Arbeitsplatz und Arbeitszeitgestaltung sichergestellt ist.

Im Erstkontakt zwischen Unternehmen und dem potentiellen neuen Mitarbeiter zählt insbesondere der erste Eindruck, und dies gerade, wenn die Bewerber die Wahl haben, sich zwischen verschiedenen Unternehmen zu entscheiden, wie dies heute zunehmend der Fall ist. So ist der erste Eindruck für den zukünftigen Mitarbeiter noch entscheidender als bislang.

So muss in der Candidate Journey im Recruiting, die sich aus Stellensuche, Bewerbung, dem Bewerbungsprozess selbst und dem sogenannten Onboarding zusammensetzt, darauf geachtet werden, dass diese Schritte in der Außenwirkung für den Bewerber erkennbar konsistent erscheinen.

So ist bei der **Stellensuche** darauf zu achten, dass die Stellen auf der Karriere Website leicht zugänglich sind, die Stellensuche über Smartphone, Tablet und Laptop möglich werden und die Stelleninhalte selbsterklärend und zielgruppengerecht formuliert sind.

Die **Bewerbung** sollte so gestaltet sein, dass sie online über alle Geräte möglich ist, die Zahl an benötigten Informationen, welche der Interessent online eingeben muss, so gering wie möglich sind. So muss sich ein Unternehmen fragen, ob ein Anschreiben oder Schulzeugnisse für die Bewerbung, die online erfolgt, zunächst erforderlich sind. Um leicht einen Kontakt herzustellen mit dem potentiellen neuen Mitarbeiter, sollten so wenig als möglich Unterlagen online eingefordert werden. Wertvoller, so zeigt sich, ist es, einen direkten Kontakt zu einem Mitarbeiter in die HR-Abteilung zu eröffnen. Dieser soll der Ansprechpartner für den gesamten Bewerbungsprozess bleiben.

Es empfiehlt sich, den **Bewerbungsprozess** von Beginn an transparent zu machen und Antwortzeiten auf eine Bewerbung so kurz wie möglich zu halten. Zudem sind Optionen zum Kennenlernen per Telefon, per Video oder vor Ort im Unternehmen wertvoll. Es sollte unmittelbar möglich sein, das zukünftige Arbeitsteam kennen lernen zu können.

Das **Onboarding** beginnt unmittelbar nach Vertragsunterschrift und besteht nicht nur in der Weitergabe wichtige Informationen zum Unternehmen, zum Arbeitsplatz und den Arbeitsaufgaben. Vielmehr sollten durch Kennenlernertermine mit Mitarbeitern anderer Abteilungen Informationen vermittelt werden. So entsteht ein Gemeinschaftsgefühl, welches teambildend ist. Auch gemeinsame Mittagessen und Abendveranstaltungen mit den neuen Mitarbeitern sind förderlich. Ein erstes Feedbackgespräch sollte nach sechs Wochen stattfinden.

Damit das Recruiting den Herausforderungen der Zukunft bestehen kann, ist darauf zu achten, dass folgende Punkte in der Employer Brandingstrategie berücksichtigt sind:

- Bewerbungsmöglichkeiten müssen individualisiert sein;
- Vergütung- und Benefitpakete müssen verhandelbar sein;
- moderne Technologie wird das Recruiting drastisch verändern;
- zeitgemäße online-Präsenz und online-Kompetenz ist unerlässlich;
- Alumni-Management wird durch Gig-Economy immer wichtiger;
- die Unternehmenskultur wird durch Bewertungsportale transparenter und somit entscheidender.

Zusammenfassend bleibt für jedes Unternehmen, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber laufend zu überprüfen, wobei insbesondere festgelegt werden muss, wer die relevanten Zielgruppen sind, welche Anforderungen diese an einen attraktiven Arbeitgeber stellen und was Wettbewerber den Zielgruppen bereits anbieten. Dabei ist herauszuarbeiten, was aktuell bereits vom Unternehmen angeboten wird und wo der größte Gap zwischen diesem Angebot und den Präferenzen der Zielgruppen und dem Angebot der Wettbewerber besteht. Daran schließt sich an, wie die Lücken geschlossen werden können. Es ist darauf zu achten, das Unternehmen authentisch, relevant und differenzierend genügen über den Zielgruppen zu präsentieren. Daran schließt sich an, die Recruitingsprozesse den Anforderungen zukünftiger Mitarbeiter entsprechend auszurichten. Dabei ist zunächst zu fragen, wie einfach die Stellenangebote im Internet zu finden und wie präzise die Stellenausschreibungen formuliert sind. Zentral dabei ist immer, den Bewerbungsprozess so einfach wie möglich zu gestalten. Bereits der Bewerbungsprozess muss dazu dienen, passende Kandidaten an das Unternehmen zu binden.

Für das Unternehmen muss klar sein, dass Employer Branding organisatorisch verankert sein muss. Hierzu zählt, Mitarbeiter zu identifizieren, die in diesem Thema weitergebildet werden können. Von größter Bedeutung ist es, dass die Geschäftsleitung sich der Bedeutung des Employer Branding bewusst ist und sich diesem Thema auch selbst stärker widmen.

Für die Mitarbeitergewinnung und das Halten von Mitarbeitern gilt heutzutage die einfache Formel: Brechen sie mit alten Mustern und seien Sie mutig!

## 12. Wie Digitalisierung die Sozialberufe verändert

### Perspektiven der Digitalisierung

Andreas Vogt

Um die Veränderungen in den Sozialberufen - hier jetzt im Wesentlichen in der Pflege und in der Medizin - abschätzen zu können, muss man sich auf eine Zeitreise begeben. Es ist notwendig, sich vorzustellen, wie die fortschreitende Digitalisierung unsere Umwelt und auch das Gesundheitswesen im Jahr 2030 verändert haben wird. Hier meine persönliche Prognose dazu:

Die Welt um das Gesundheitswesen herum hatte sich im Jahr 2030 weiter digitalisiert: Smart Home war in allen Neubauten alltäglich geworden. Alexa, Siri und Co steuerten in jeder neu bezogenen Wohnung die Heizung und die Lüftung auf Zuruf, öffnete Fenster und organisierte oft den regelmäßigen Wocheneinkauf, der dann per Drohne geliefert wurde. Noch war es eine Minderheit der Menschen in Baden-Württemberg, die so lebten, aber sie wuchs. Das Stadtbild kannte kaum noch Bank- oder Postfilialen, auch das Bargeld hatte stark an Bedeutung verloren; für seine Abhebung und das Bezahlen mussten nun hohe Gebühren entrichtet werden. Die meisten Fernseher waren mit Videotelefonie verbunden; das "Telefonieren am Ohr" war unüblich geworden; allein oder in Einrichtungen lebende ältere Menschen wurden in der Regel technisch so ausgerüstet, dass sie ihre Angehörigen, Bekannten und auch das Betreuungspersonal per Videochat jederzeit sehen konnten - und von ihnen gesehen werden konnten, wenn beide das so wollten.

In der Arbeitswelt wurden - ähnlich wie bei der Industrialisierung im 19. Jahrhundert - Monat für Monat mehr - früher als "geistige Tätigkeiten" benannte Prozesse - in ihre Teilaufgaben zergliedert, strukturiert und auch dank künstlicher Intelligenz unabhängig vom individuellen Geschick und Können des Einzelnen organisiert. Die damit einhergehende Transparenz zerstörte nach und nach den Schleier, hinter dem Experten noch immer häufig werkten.

Das galt für klassische Büroarbeit, aber in besonderem Maße auch für die Medizin. Wegen des fortschreitenden Mangels an Versorgungsmöglichkeiten - vor allem auf dem Land - war Telemedizin weitgehend Alltag geworden. Ein körperlicher Arztbesuch war bei schweren Erkrankungen zwar immer noch die Regel, aber alle leichteren Infektionen, das Feststellen einer AU oder die Ausstellung einer Folgeverordnung erfolgten inzwischen zu über 50% online. Medizinische "Bezugsperson" älterer, multimorbider Menschen im ländlichen Raum waren nicht mehr Ärztin oder Arzt, sondern ein speziell ausgebildetes, hochqualifiziertes und vor Ort tätiges Pflegepersonal, das per Telemedizin mit einer/m Mediziner/in verbunden war, wenn es erforderlich war.

In Pflegeheimen und Krankenhäusern pflegten noch immer Menschen, aber immer öfter sorgten intelligente Hilfsmittel dafür, dass Getränke und Essen, die Medikation und die Pflegehilfsmittel automatisch am Bett des Patienten im richtigen Umfang bereitgestellt werden. In modernen Krankenhäusern und Pflegeheimen erledigte Smart Home das Öffnen und Schließen der Fenster im Krankenzimmer, ohne dass eine Pflegekraft anwesend sein musste. Immer häufiger bereiteten mobile Roboter die Betten auf.

Die ärztliche Visite im Krankenhaus erfolgte weiterhin zweimal täglich, aber nicht immer war tatsächlich ein Arzt vor Ort. Speziell ausgebildete, akademisierte Pflegekräfte und Physician Assistents hatten die die Routine-Visite übernommen, bei komplexen Fragen wurden telemedizinisch verfügbare Spezialisten am Bett per Video hinzugeschaltet. Niemand störte sich daran.

Alle diese Vorgänge produzierten jeden Tag große Mengen an Daten, und die meisten davon fließen in die Gesundheitsakte der jeweiligen Kasse. Alle Kassen boten inzwischen gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag eine zentrale Gesundheitsakte an. Die Politik hatte sich 2019 darauf verständigt, dass die Ablage der wichtigen Datenbestände zur Gesundheit bei der jeweiligen KK, öffentlich kontrollierten Körperschaften, die einzige wirksame Alternative dazu ist, dass alle diese Daten in die USA oder nach China abwandern. Nur wenige Versicherte hatten sich der Gesundheitsakte verweigert. Viele Kassen hatten deshalb begonnen, mit Zustimmung ihrer Versicherten diese Daten auch für spezielle Services und individuelle Versorgungsangebote zu nutzen, die in der Regel nur noch digital zugänglich bzw. buchbar sind.

Das enorme Anwachsen von verfügbaren Daten über die Gesundheit der Menschen war auch Grundlage für eine sich immer stärker ausdifferenzierende, individualisierte Medizin. Die Chancen zur Heilung haben sich im Jahr 2030 verzehnfacht, aber um den Preis immer differenzierterer und auch immer preisintensiverer Therapiekonzepte. Eine auf genetischen Analysen basierende Medizin war bei nahezu allen schweren Erkrankungen zur Regel geworden.

Alle diese Veränderungen fanden vor einem demografischen Hintergrund statt, der bis zum Jahr 2030 eine massive Verknappung in allen Gesundheitsberufen brachte. Es fehlten allerorten Ärztinnen und Ärzte, Hebammen, Gesundheitspflege, Physiotherapeuten, Logopäden, Altenpfleger.

Soweit meine Zeitreise. Was benötigen wir also als Erkenntnis daraus?

Wir brauchen in allen Gesundheitsberufen mehr digitale Kompetenzen, damit wir die Chancen der Digitalisierung in einem Umfeld verknappter Ressourcen optimal für die Patienten einsetzen können. Die Aus- und Fortbildung aller Gesundheitsberufe muss sich darauf umfassend einstellen und verändern.

Wir brauchen Offenheit gegenüber neuen Technologien, wie Roboter-Einsatz in der Pflegeunterstützung (z.B. Bettenaufbereitung oder Assistenz des Pflegepersonals), oder Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Medizin. Die Bereitschaft dazu ist in der Bevölkerung heute bereits größer als man denkt, wie eine TK-Befragung zeigt.

Wir brauchen Bereitschaft zur Substitution und zum Teamwork, da wir in einer Situation des Mangels an Gesundheitsberufen die Menschen, die für Patienten arbeiten, optimal einsetzen müssen. Dazu müssen alte Dogmen einer hierarchischen Medizin hinterfragt werden.

## Digitale Entwicklungen – Veränderungen der Aufgaben in der Pflege

Klaus Müller

„Wir neigen dazu, die Auswirkungen von Technologie kurzfristig zu überschätzen und langfristig zu unterschätzen“ (Roy Amara, amerikanischer Wissenschaftler und Zukunftsforscher, 1925 2007)

Es ist selbstverständlich und auch absehbar, dass sich mit weiteren technischen Entwicklungen und der zunehmenden Digitalisierung auch die Aufgaben speziell in der Altenpflege verändern. Allerdings gilt für jeden einzelnen, vielleicht noch mehr sogar für die Verantwortlichen in Organisationen, zu erkennen, welche Entwicklungen Zukunftspotential haben und beobachtet gehören oder in praktischen Anwendungsversuchen erprobt und gegebenenfalls weiterentwickelt werden sollten. Als Einführungsbeispiel wird der im Rahmen des vorjährigen Stiftungstages der Stiftung Liebenau vorgestellte Kommunikationsroboter „Pepper“ gezeigt. Pepper wird in manchen Ankündigungen auch Pflegeroboter genannt, weil er konkret für den Einsatz in der Betreuung älterer Menschen programmiert und entwickelt wird. Allerdings wurde in dieser Vorstellung deutlich, dass Pepper derzeit allenfalls ein gehobenes Spielzeug ist, der den Alltag in einer Pflegeeinrichtungen ergänzen, aber derzeit keine personalersetzende Funktion übernehmen kann.

Wie kommt es, dass die Pflege bislang offensichtlich deutlich weniger von technischen Neuerungen profitiert als andere Lebensbereiche oder auch andere Dienstleistungsbereiche? Pflege ist anspruchsvoll! Die Sehnsucht nach Entlastung und Erleichterung ist da. Pflege ist immer eine Tätigkeit am Menschen und bisher auch immer eine durch Menschen. Ob und inwieweit es von Pflegeempfängern oder Fachkräften überhaupt akzeptiert würde, bestimmte Abläufe der Tätigkeit „maschinell“ zu erledigen, wird sehr kontrovers diskutiert. Der in den Medien immer wieder berichtete japanische Baderoboter wirkt bei uns überwiegend als abschreckendes Beispiel für entsprechende Entwicklungen.

Insgesamt bleibt eine große Ernüchterung, werden die letzten 20 Jahre betrachtet, die überwiegend in Dokumentation zeigte und auch zahlreiche Forschungsprojekte im Bereich AAL (Ambient Assisted Living) hervorbrachte.

### Das Gesamtsystem Pflege hat ein Problem

Es gibt augenscheinlich in ganz Mitteleuropa zu wenige geeignete Fachkräfte und diese beklagen sich häufig auch medienwirksam über herausfordernde oder auch unzumutbare Arbeitsbedingungen. Von daher wäre es für Unternehmen und für Mitarbeiter schön, wenn es technische Lösungen zur Arbeitserleichterung gäbe.

Kleine Erfolge, die jedoch keine großen wurden:

- Medibox,
- GPS-Sender,
- Sturzerkennungssysteme,
- Selbstfahrender Rollator.

Tatsächlich arbeitet die Stiftung Liebenau in Teilen der österreichischen Betriebe mit einem digitalen Dokumentationssystem. Eigentlich sollte dies in heutiger Zeit eine Selbstverständlichkeit sein. Und dennoch ist es heute nicht eindeutig geklärt, ob der Mehrwert dieser Neuerungen angesichts hoher Infrastrukturkosten der sich häufig ändernden EDV, regelmäßig notwendiger Anpassungen und dem damit verbundenen Schulungen den entsprechenden Aufwand tatsächlich gerechtfertigt hat. Die Stiftung Liebenau beteiligte sich in den vergangenen Jahren an zahlreichen – zum Teil mit mehreren Millionen Euro geförderten – Forschungsprojekten. Doch auch diese Projekte waren für die Systempartner immer wieder ernüchternd, weil sich die Innovationen nur in Teilbereichen umsetzen ließen und dennoch nicht die nötige Praxisrelevanz entwickelten.

Wesentliche Probleme die bei solchen Projekten entstehen:

- Ethische Dilemma (Videoüberwachung in Bad/Baderoboter zulässig und gewünscht?);
- andere Systemlogiken (Personalschlüsselvorgaben);
- soziale Kompetenz versus digitale Kompetenz;
- keine Systemlösungen, bisher überwiegend Einzelfalllösungen.

Selbstverständlich gibt es Entwicklungen, welche in gewissen Teilbereichen arbeitserleichternd wirken oder vor allem die Sicherheitsbedürfnisse von Pflegeempfängern oder auch Angehörigen oder Mitarbeitern deutlich verbessert haben. Bislang handelt es sich aber meist um Einzellösungen, die nicht oder nur mit zusätzlichem Aufwand in bestehende Systeme oder Gesamtlösungen integrierbar sind. Hier besteht aber zumindest Hoffnung, dass z.B. Pflegedokumentationsanbieter und Rufanlagensysteme mit Sicherheitsinfrastruktur (z.B. sensorgesteuerten Sturzvorbeugungs- und Erkennungssystemen) zusammenwachsen und damit derzeitige Redundanzprobleme verkleinern.

Ein großes Problem, verbesserte Technik zumindest im stationären und teilweise auch im ambulanten Bereich einzuführen, sind die bestehenden System- und Finanzierungslogiken in den verschiedenen Versorgungsbereichen. Ein wesentliches Element der stationären Pflege mit fixen Personalschlüsselvorgaben führt dazu, dass technische Assistenzsysteme in Einzelfällen Arbeit

erleichtern mögen und Sicherheit erhöhen, sie vermeiden aber kein Personal und verursachen somit Kosten für die technischen Lösungen, was jedoch ausschließlich Zusatzaufwand bedeutet.

Als weiteres Hindernis für Entwicklungen erweist sich die hohe ethische Sensibilität der Aufgabenstellungen in der Pflege. So sind zum Beispiel videoüberwachungsgestützte Sturzvermeidungssysteme denkbar. Diese sind jedoch aufgrund der damit verbundenen Eingriffe in die Persönlichkeitsrechte der Betroffenen nicht umsetzbar.

Weiterhin fehlt es bislang für die Einführung von technischen Neuerungen häufig auch an einer Technikaffinität oder Technikakzeptanz von Pflegemitarbeitern. Es scheint, dass Menschen, die sich beruflich für Aufgabenstellungen im Rahmen von Pflege und Betreuung anderer Menschen entscheiden, häufig weniger technische Begeisterung mitbringen, als dies in anderen Bereichen der Gesellschaft gegeben ist.

### **Wann kommt der große Wurf?**

Was muss passieren, damit sich die Aufgaben in der Pflege durch technische Neuerungen wirklich gravierend verändern und sich die Situation tatsächlich verbessert?

Bei der Vorstellung des Pflegeroboters „Pepper“ wurde gefragt, warum dieser nicht auf der Grundlage der vorhandenen Systeme wie „Siri“ oder „Alexa“ aufgebaut wurde. Pepper werde, so die Antwort, derzeit von bis zu zehn Mitarbeitern aus dem Bereich der universitären Forschung entwickelt. Bei Amazon oder Apple würden an der Weiterentwicklung der genannten Systeme mehrere tausend Ingenieure arbeiten. Daher ist abzusehen, dass funktionierende Systeme im Bereich Pflege (also zum Beispiel der Pflegeroboter) dann entstehen, wenn die großen Player dieser Welt sich auf die entsprechenden Herausforderungen einlassen und gegebenenfalls durch Zukäufe von Robotikunternehmen in die Lage kommen, solche Produkte marktfähig zu entwickeln. Aber auch dann wird der Pflegeroboter nicht der erste Anwendungsbereich solcher massentauglichen Dienstleistungsroboter sein. So ist davon auszugehen, dass es zuerst einen friseurersetzenden Haarschneideroboter geben wird, bevor es Maschinen gibt, die einzelne Teilbereiche der Pflege selbstständig übernehmen können.

Die Tätigkeit der Pflege bleibt daher in absehbarer Zeit als menschliche Dienstleistung zukunftssicher und wohl – für viele leider – auch nicht weniger anspruchsvoll als bisher.

Pflege ist menschliche Dienstleistung „von Menschen für Menschen“.



### 13. Digitale Unterstützung von Versorgungsangeboten

Markus Schilli

Die Politik möchte mit dem Pflegepersonalstärkungsgesetz durch eine Zuschussförderung Pflege entlasten. So sollen im Bereich Technik und Informationstechnologie (IT) die digitale Kommunikation sowie Videogespräche mit Ärzten (Sprechstunden) ausgebaut und gefördert werden. Diese Fördergelder können in der Pflege für verschiedene Bereiche wie z.B. die Entbürokratisierung der Pflegedokumentation, Tourenplanung, Abrechnung, digitale Kommunikation mit Ärzten und im Qualitätsmanagement genutzt werden.

Auch heute gibt es noch Pflegeheime, die papiergestützt dokumentieren, was allerdings zügig auf EDV-gestützte Pflegedokumentation umzustellen ist, da mit der Erhebung der Qualitätsindikatoren müssen viele Daten der Bewohner erfasst und an die Datenauswertungsstelle (DAS) weitergeleitet werden. Papiergestützt zu dokumentieren bedeutet einen täglichen zeitlichen Aufwand von rund 15 Minuten, hingegen bedarf eine EDV-gestützte Datenerfassung lediglich 10 Minuten. Eine EDV-gestützte Pflegedokumentation hat den Vorteil, dass Daten automatisch ausgewertet werden, Daten aus der Verlaufsdocumentation automatisch vom Programm erfasst werden, Datenübergaben technisch vereinfacht an Schnittstellen erfolgen und sich keine Doppeldokumentationsführung ergibt. Wie sich in den letzten Jahren gezeigt hat, erbrachte die Digitalisierung in der Pflege vor allem in den Bereichen Qualitätsmanagement, Kommunikation zwischen den Ärzten und den Pflegeeinrichtungen, Dokumentationsaufwendungen und der Dienstplanung enorme Zeitersparnisse mit sich. Dadurch kann Pflege insgesamt Entbürokratisierung werden und zugleich die Kommunikation zwischen Ärzten und Pflegepersonal befördert werden. Im Bereich Telemedizin sollen in der Pflege auch vermehrt Video-Fallkonferenzen und Videosprechstunden abgehalten werden.

Hieran zeigt sich, dass hilfebedürftige Menschen im Mittelpunkt der Pflgetätigkeit stehen sollen, jedoch oftmals Zeit und Mittel für persönliche Fürsorge nicht ausreichen. Praxisnahe Software soll die Arbeit erleichtern und dazu beitragen, dass sich Pflegekräfte auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Softwarelösungen sind so gestaltet, dass alle Anforderungen der Pflege, Betreuung und Verwaltung abgedeckt sind. So kann Zeit gewonnen werden, welche sich in messbaren Nutzen für die Patienten, Betreuten niederschlägt. CGM SOZIAL schafft die Wahl zwischen einer Gesamtlösung und leistungsstarken Einzelanwendungen, welches die Bereiche Rechnungswesen&Controlling, Planung&Dokumentation, Dokumentenmanagement, Dienstplan, Medikationsplan-Online sowie Klientenmanagement erstreckt.

Sozial- und gesundheitswirtschaftliche Unternehmen benötigen prozessorientierte Software, die exakt auf ihre Branchegegebenheiten zugeschnitten ist. Ausgehend von einer einheitlichen Benutzeroberfläche können die Anwender individuelle, ihrer Arbeitsweise bzw. der jeweiligen Hilfeart entsprechende Einstellungen vornehmen. In ca. 80 frei kombinierbaren Benutzersichten sind nahezu alle Belange der Sozial- und Gesundheitswirtschaft abbildbar.

Softwarelösungen als Teil der Digitalisierung im Sozial- und Gesundheitswesen schaffen Zeitersparnisse für die Fachkräfte, die für die eigentliche Arbeit, die Zuwendungsarbeit zu den Patienten und Bewohnern erforderlich ist, und bieten eine hohe Datenqualität für die Dokumentation der erbrachten Versorgungs- und Pflegeleistungen, welche im Rahmen der Qualitätssicherung zunehmend unerlässlich ist. Dieses führt zum einen zu verbesserten Steuerungsmöglichkeiten im Unternehmen, woraus sich betriebswirtschaftliche Vorteile ergeben, und zum anderen zu einer auch für das Marketing nutzbaren Darstellung der Leistungsfähigkeit und der Qualität gegenüber potentiellen Patienten, Bewohnern und Kunden.

