

# Herzlich willkommen

## 5. SEB Symposium

### Burnout 4.0: Gesund bleiben und gesund werden in turbulenten Zeiten

«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

Marianne von Dach Nicolay

MSc Organization Development

Ehemalige Pflegedirektorin

11.11.18



# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

## Orientierung:

1. Was verändert sich in Ihrem Arbeitsumfeld im Kontext von Komplexität, Digitalisierung, und Kostendruck?
2. Selbstverantwortung & Selbstbestimmung
3. Kontext der achtsamen Führung; Sinn, Wissen & Handlungsfähigkeit
4. Wie wird Achtsamkeit wirksam?
5. Dem Stress begegnen mit Achtsamkeit

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

## Privatklinik Meiringen



[www.privatklinik-Meiringen.ch](http://www.privatklinik-Meiringen.ch)

11.11.18

### Kennzahlen

Mitarbeitende: 346

Stationäre Betten: 187

Stationäre Pflegetage pro Jahr:  
67'579

Grundversicherte Patienten: 78%

Privatversicherte Patienten: 22 %

### Leistungsprofil

Allgemeine Erwachsenenpsychiatrie

Allgemeine Alterspsychiatrie

Spezialisierte Versorgung in

Suchtbehandlung

Burnout (Erschöpfungsdepression)

### Leistungsauftrag

Spitalliste und Leistungsauftrag für  
die Kantone Bern, Obwalden,  
Nidwalden und Freiburg 3

*«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»*

1. Was verändert sich in Ihrem  
Arbeitsumfeld im Kontext von  
Komplexität, Digitalisierung und  
Kostendruck?

«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»

**Unterschied**

Kompliziert: komplizierte Systeme können mit Ursache-Wirkungs-Kette beschrieben werden



Komplex: komplexes erzeugt Überraschungen



Problemlösung in leblosen Systemen funktioniert über Anweisung

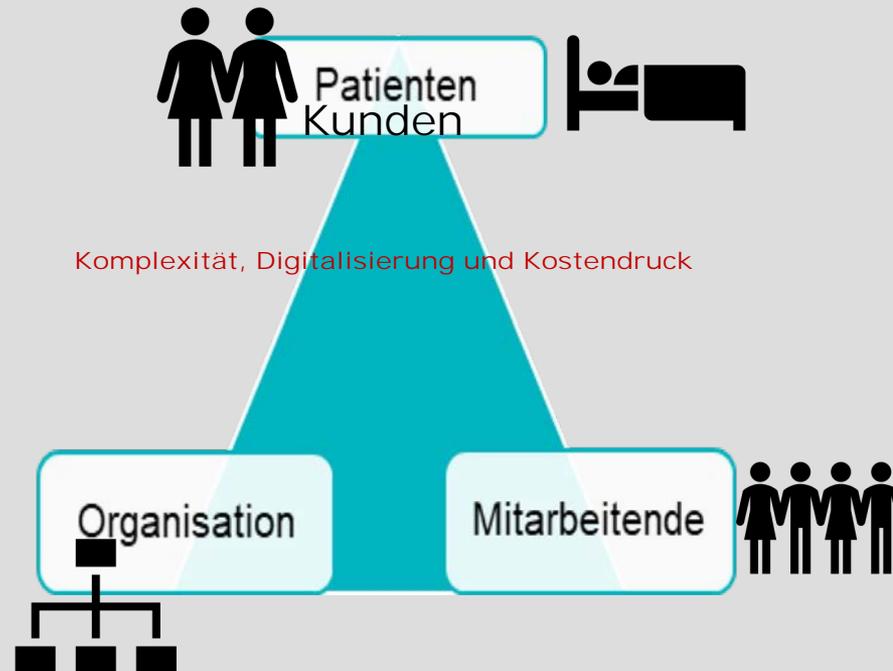
Problemlösung in lebendigen Systemen erfordert Kommunikation

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

Externe Einflüsse auf  
Ihr Arbeitsumfeld?



Interne kritische  
Erfolgsfaktoren



## Stressfördernde Merkmale

Neue, unvertraute Situationen sowie Situationen, die vom Betroffenen nicht beeinflusst werden können oder nicht vorhersehbar oder schwer zu durchschauen sind und subjektiv bedeutsame Lebensbereiche betreffen, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit mit Stressreaktionen beantwortet.

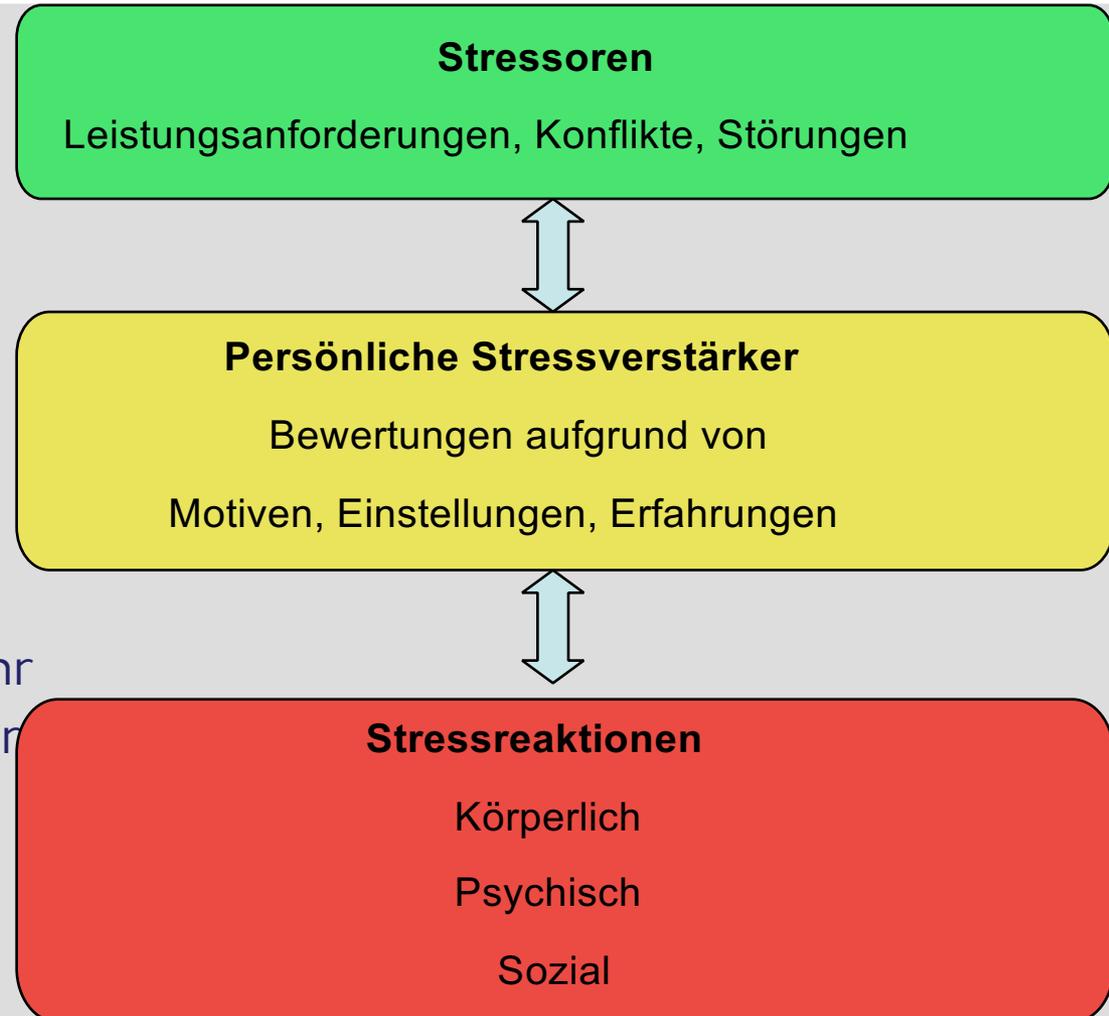
Kaluza & Vögele 1999

«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»

Stress als Interaktiver  
Prozess

Studie AOK-D  
9.7 Mio Versicherte

Zugenommen haben die  
Psychischen Erkrankungen  
- aktuell 8.3% = 23 Tage/Jahr  
- Durchschnitt 17.3 Tage/Jahr



«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»

Situation

Wann?

Wo?

Wer?

Was?

Bewertung

Wie bewerte ich die Situation, das Verhalten anderer, mich selbst?

Welche Erwartungen/Wünsche an mich oder andere habe ich?

Welche Befürchtungen habe ich?

Reaktion

Was spüre ich körperlich? Was fühle ich? Was sage ich?

Quelle: Kaluza, G. Stressbewältigung, Abb 8.2 (Schema zur Beschreibung von Stresserfahrung)

«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»

## 2. Selbstverantwortung & Selbstbestimmung

## «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

### Haltung:

- Organisationen können von der Achtsamkeit profitieren – wenn dazu die Zeit und der Stellenwert gegeben ist.
- Es ist eine Herausforderung Achtsamkeit in den beruflichen Alltag zu integrieren

Frage: Wie kann ich als Führungsperson Achtsamkeit wirksam werden lassen?

## Selbstverantwortung & Selbstbestimmung

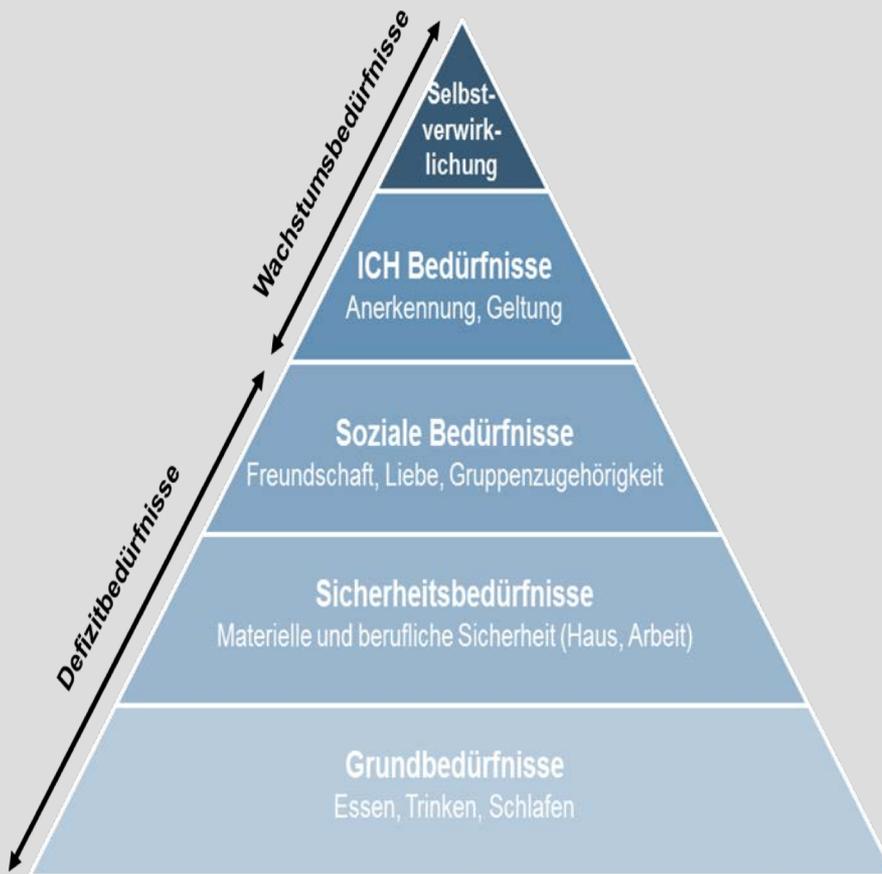
Die persönliche Vision – ein Bild von einer gewünschten Zukunft – ein innerer Wert

- ist die Fähigkeit sich auf die tiefsten intrinsischen Bedürfnisse zu konzentrieren – und nicht nur auf sekundäre Ziele
- Ist das Engagement für das Ganze
- echtes Engagement bezieht sich immer auf etwas das grösser ist als man selbst (Bill O'Brien)
- Verbundenheit und Mitgefühl für die Menschen ist eine Haltung

«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»

### 3. Kontext der achtsamen Führung, Sinn, Wissen & Handlungsfähigkeit

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»



Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)

11.11.18

[www.wikipedia/maslovpyramide](http://www.wikipedia/maslovpyramide)

## Selbstreflexion:

- Wieviel Wert lege ich auf Autonomie & Macht?
- Was bedeutet für mich Bezogenheit? Welche Kompetenzen möchte ich entfalten?
- Welche Stärken und Fähigkeiten bringe ich mit?

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»



Sinn erkennen in dem was  
ich tue!

Was tue ich wirklich,  
wirklich gerne?

Aufgabe: denken Sie  
rückwärts die letzten vier  
Tage:

- 
- 
- 
-

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

## Selbstreflexion

Wie zufrieden bin ich mit meiner Funktion / in meiner Rolle?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Unzufrieden

sehr zufrieden

Was braucht es dazu um einen haben oder ganzen Punkt in Richtung sehr zufrieden zu kommen?

## Wissen & Handlungsfähigkeit:

Annahme: Ein wesentlicher Faktor für Führungspersonen ihre Führungskraft zu stärken ist ein klares Bild von ihre Rolle zu haben

Fragen zur Reflexion:

- Wie klar / unklar ist für mich als Führungsperson meine Funktion?
- Wie gelingt die Kooperation zwischen mir und den Mitarbeitenden / dem Team? An was ist das erkennbar?
- Welche Aufgaben / Themen erleben ich als speziell herausfordernd?
- Wo sehen ich meine persönliche Stärke in der Herangehensweise zu diesen Themen?
- Was stärkt – was schwächt mich in der Umsetzung meiner Führungsrolle?

## «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

### Wissen & Handlungsfähigkeit

Wo sehe ich ganz konkret meine Führungsaufgaben?

Welche Erwartungen bestehen an mich in meiner Führungsrolle seitens meiner direkten Vorgesetzten?

Welche Stärken bringe ich mit, auf die ich in meiner Führungsrolle aufbauen kann?

Welche Ressourcen habe ich, die mich als Führungskraft unterstützen (Personen, Lern- und Entwicklungsangebote, ...)

In welchen 1-2 Themen möchte ich mich als Führungskraft entwickeln? Welche Schlüsselkompetenzen sind dabei für mich relevant?

## «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

### Leadership = Verantwortung

« Leadership beinhaltet die Übernahme der Verantwortung für die eigenen Handlungen im Kontext des gesamten Prozesses und die fachliche Kompetenz, Entscheidungen zu treffen, Zuständigkeiten einzuschätzen, sowie die kommunikative Kompetenz, Entscheidungen dem Patienten oder Mitgliedern der therapeutischen Teams mitzuteilen»

*Quelle: Exellenzmanagement, Stefan Knoth, Ulrich von Allmen, Slavka Radnic, Urs Riggerbach, Seite 66*

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

## Organisationsstrukturen:

Getrennte Welten: Berufsständisch aufgebaute Organisationsstrukturen produzieren Kommunikations- und Kooperations-Grenzen hinter denen sich getrennte berufliche Welten entwickeln

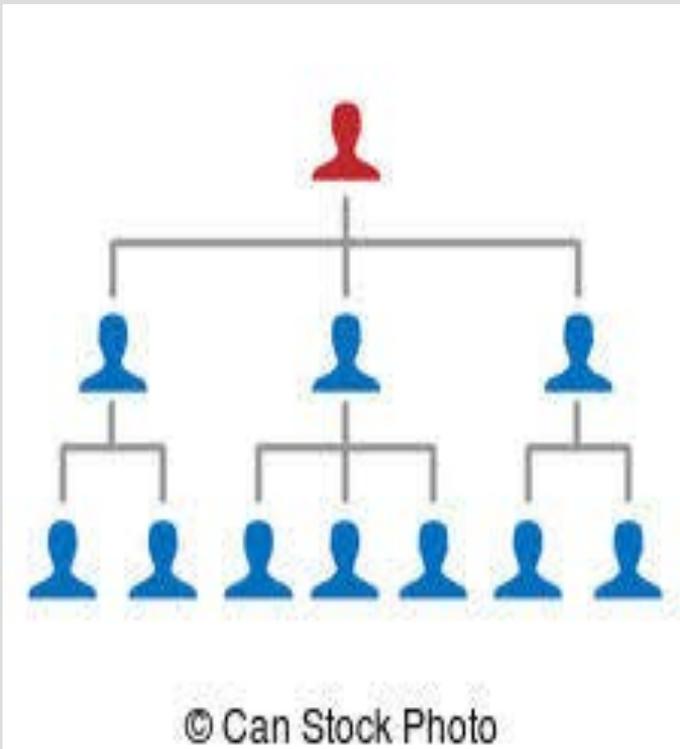
( Sinn-Bilder, Identitäten, Ziele, Strategien....)

*(Das kann, muss aber nicht dysfunktional sein.....)*

*Alfred Janes, SGPP-Kongress 2017, Thema: IPC*

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

## Hierarchie



[www.google/systeme](http://www.google/systeme)

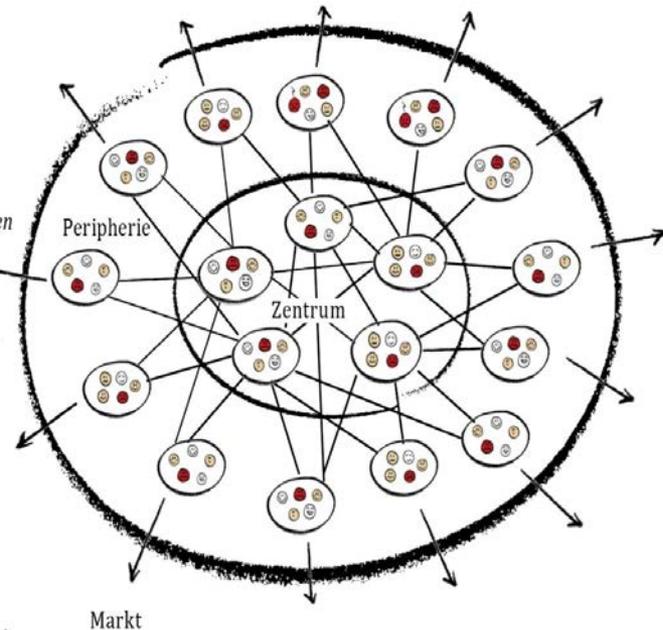
## Wertschöpfungszellen

### Zellen in der Peripherie:

- verantwortlich für jeweils weitgehend autonomes Geschäft
- verdienen Geld durch Wertschöpfung am Markt
- selbst- bzw. marktgesteuert
- erhalten Orientierung durch Marktzug & Organisationsprinzipien
- betreiben ihr Marketing selbst, so weit gewünscht
- kaufen ggf. Zentrums-Leistungen zu und bezahlen dafür

### Zellen im Zentrum:

- dürfen nur auf Anfrage („Peripherie-Zug“) hin leisten
- keinerlei Steuerungs-Autorität gegenüber Peripherie
- Marketing als interner Service, nicht Machtausübung
- von Peripherie für Leistung vergütet



Arbeit ist vernetzt: Die Wertschöpfungsstruktur einer Organisation basiert auf Teams und ihren Interaktionen.

## Scheiterfallen des Lernens:

- Es funktioniert nicht mit dem Lernen, also lösen wir es über die Hierarchie
- Alte Denkstrukturen verhindern das Umlernen – gelähmt sind wir nur im Kopf
- Wissen wird mehr wenn wir es teilen und weniger wenn wir es nicht tun
- Wenn alles immer schneller geht bekommen wir auch die Folgen unseres Handelns immer schneller zu spüren
- Zeitnot ist ein schlagendes Argument, aber kein konstruktives

## 4. Wie wird Achtsamkeit wirksam?

## «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

„Achtsamkeit ist eine Haltung = wahrnehmen ohne bewerten und verändern zu wollen“

«Bei Achtsamkeit geht es darum, alle Gefühle zunächst einmal anzunehmen»

«Es geht um das Moment der Demut. Dem ursprünglichen Geist nach soll uns Achtsamkeit Bescheidenheit und Distanz lehren»

Migros Magazin, Jan 2018 «Raus aus dem Hamsterrad»

Einfache Übungen im Alltag reichen aus, um bewusster zu leben und den Stress zu meistern. Interview mit Angelika von der Assen

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

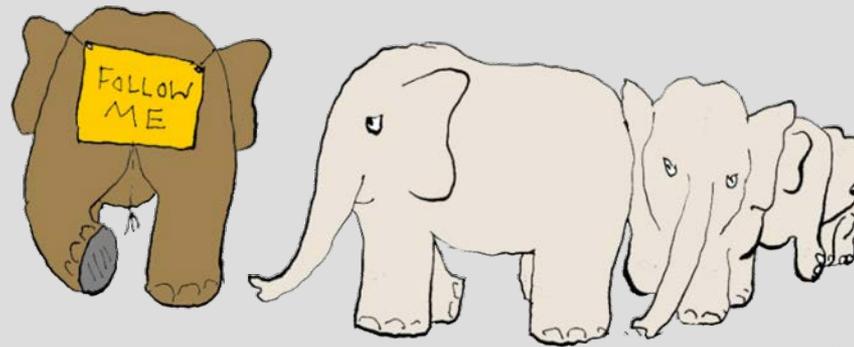
Haltung:

Führung ist eine Dienstleistung im Interesse der  
Zukunftsfähigkeit der Organisation

Es geht um Beobachten, Herantasten, Hypothesen bilden,  
Fragen stellen, mutige Entscheide treffen,  
Umsetzen.....lernen....

## Positive Leadership

- Die positive Psychologie befasst sich mit den Stärken von Menschen, ohne dabei die Schwächen zu ignorieren.
- Ziel der positiven Psychologie ist es das Leben erfüllend zu gestalten. Positive Emotionen spielen dabei eine wichtige Rolle
- Stärken stärken



## Führungskraft

- Die Führungskraft entfaltet ihre Stärke in der Art, wie sie wichtige Themen der Organisation befördert, und nicht als Stelle
- Innovation sollte die Stärkung der Rollen zur Folge haben
- Dysfunktionale Strukturen können nicht von Personen nachhaltig kompensiert werden
- Vertrauen entwickelt sich über Handlungen
- weniger Hierarchie – mehr Führung
- Fehler als Quelle des Lernens verstehen

Rollenklarheit (die richtige Person am richtigen Ort)

-----

Konzentration auf die Kernaufgaben im Kontext der  
Inertprofessionalität

-----

Verständnis von Verantwortung auf allen Funktionsstufen

-----

Kommunikation als zentrales Instrument der  
Beziehungsgestaltung

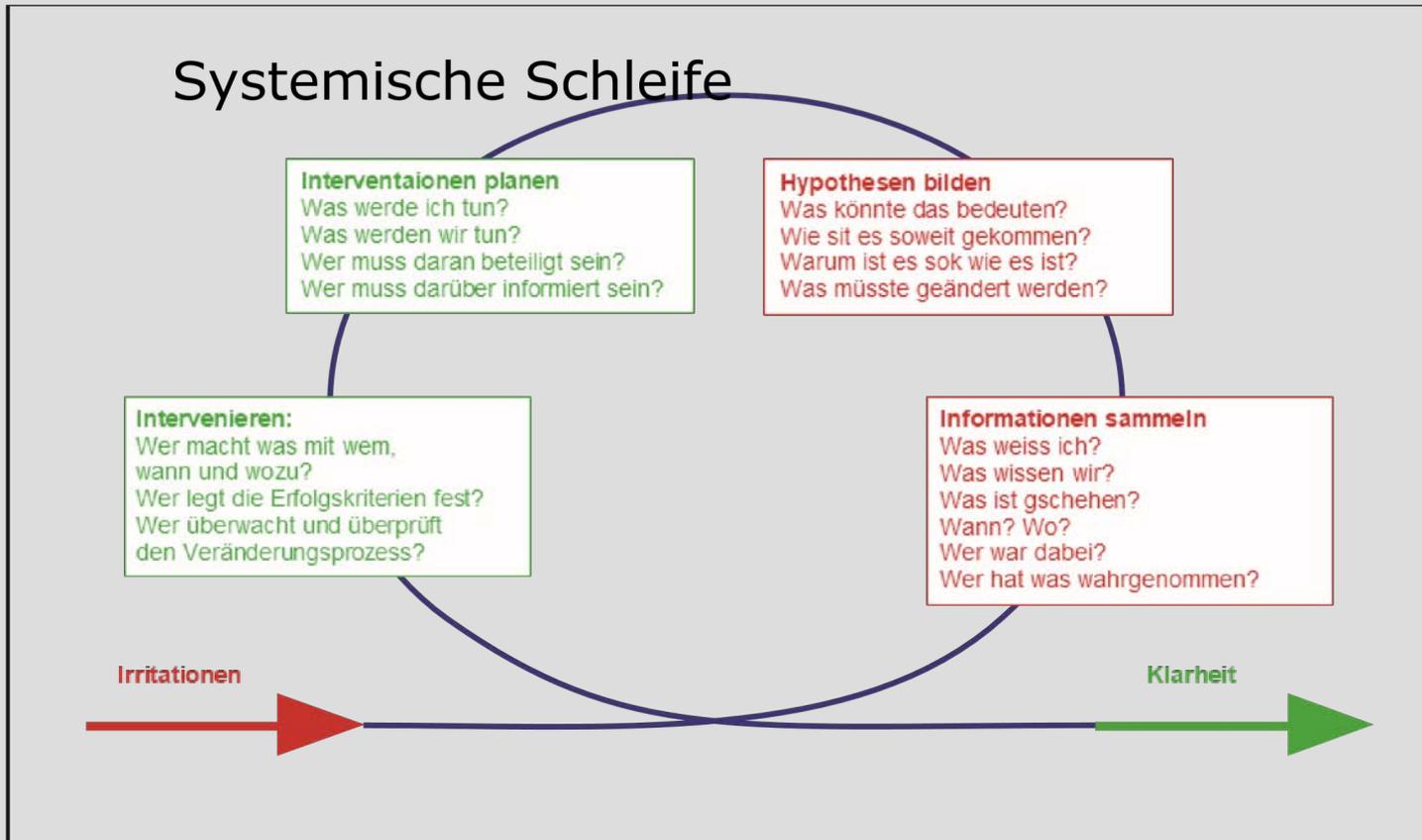
-----

Reflexionsgefäße organisieren & Feedbackschleifen

-----

Fehler als Quelle des Lernens verstehen, lernen instalieren

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»



## Führung als Coach

- Den Kontext bewusst gestalten – was ist jetzt aktuelle das Thema?
- Anderen richtig zuhören heisst in meiner Fragestellung den Sprecher weiter zu bringen – wenn das Problem gelöst ist was ist dann anders? Wer wird in welcher Form das merken?
- Konflikte: Wenn etwas nicht verhandelbar ist, ist verhandeln nicht möglich

«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»

Achtsam in der Kommunikation. Gedacht ist nicht gesagt

*Gesagt ist nicht gehört,* Informationen hören

*gehört ist nicht verstanden,* Verstehen

*verstanden ist nicht einverstanden,* Akzeptieren

*einverstanden ist nicht getan,* Neues Tun

*getan ist nicht beibehalten.* Nachhaltiges Tun

«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»

## 5. Dem Stress begegnen mit Achtsamkeit

## «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

In der Achtsamkeitspraxis fokussiert man eigentlich auf gar nichts. Man lässt die Gedanken vorbeiziehen, ohne sie zu bewerten. Was immer im Moment vor sich geht, nimmt man hin, lässt es geschehen. Man fühlt sich dabei eher wie eine Art Medium, nicht wie ein aktiv Handelnder.

*Der heilsame Effekt dieser Selbst-Distanzierung beruht darauf, dass sie das automatische Beurteilen und Bewerten ausschaltet.*

## «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

### Achtsamkeitsübung:

#### Ein bewusster Atemzug:

- Atmen – Lächeln - Innehalten, (ALI)
- Wenn – Dann – Übung: Beispiel immer wenn das Telefon klingelt.....ein tiefer Atemzug
  - zum inne halten
  - Zum Raum schaffen
  - Zum bewusster zu werden

«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»

**„Wenn wir achtsam sind, verliert das Ego an Bedeutung“**

(Titel von Interview vom 4. November 18 mit Angelika von  
der Assen, Psychologin)

[www.mindful-in-business.ch](http://www.mindful-in-business.ch)  
[www.mindleader.org](http://www.mindleader.org)

# «Achtsame Führung im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und Kostendruck»

Welches Ziel ist jetzt  
konkret für Sie aktuell?

- 
- 
- 

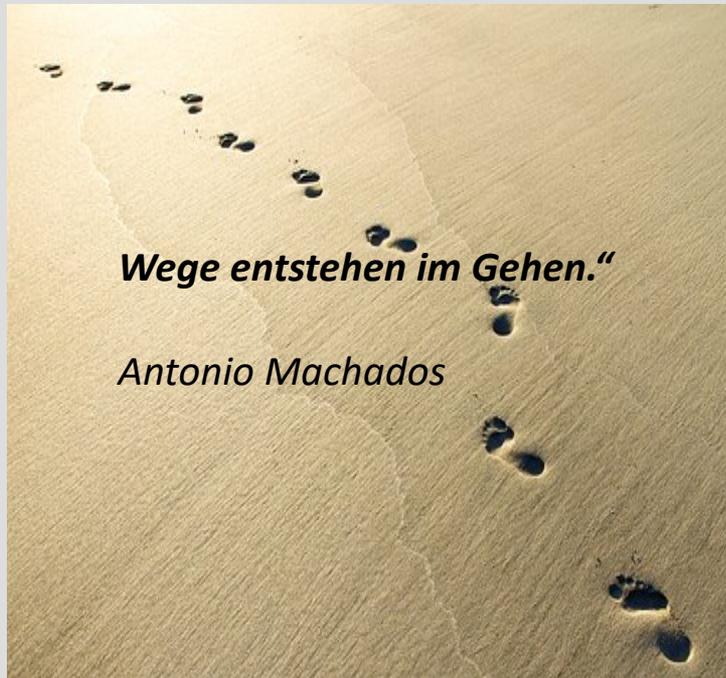
Was konkret wird sich durch  
die Zielerreichung ändern?  
In der Haltung?

Im Verhalten?

Wer genau wird das  
merken?

Anhand von was ist es  
erkennbar?

«Achtsame Führung im Kontext von Komplexität,  
Digitalisierung und Kostendruck»



Danke !

[marianne.vondachnicolay@gmail.com](mailto:marianne.vondachnicolay@gmail.com)

## Literaturhinweise:

Senge, P. (2006) Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der Lernenden Organisation

Laloux, F. (2014) Reinventing Organizations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit

Kaluza, G. (2015) Stressbewältigung, 3. Auflage

Knuf, A., Hammer, M. (2013) Die Entdeckung der Achtsamkeit

Knoth, S., U. von Allmen, S. Radnic, U. Riggerbach, (2014) Exzellenzmanagement, Seite 66

<http://www.mindful-in-business.ch/>