



Newsletter September 2017

Beteiligen Sie Mitarbeitende?

Liebe Leserin
Lieber Leser

Im letzten Newsletter haben wir über «Führungskraft!?» geschrieben und die Meinung vertreten, dass Führungskräfte ihre Kräfte dosiert einsetzen sollen.

In diesem Newsletter zeigen wir Ihnen, wo Sie unserer Meinung nach Ihre Kräfte einsetzen sollen: Bei der Prioritätensetzung. Indem Sie nicht nur nach Wichtigkeit, sondern auch nach Dringlichkeit, priorisieren und Ihre Mitarbeitenden einbeziehen und so Ergebnisse verankern, schaffen Sie sich Zeit. Zeit, die Sie als Führungskraft in der Umsetzung einsetzen können.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

Fritz Forrer

Ohne Prioritäten keine Zeit! **Seite 2**

Betroffene zu Beteiligten machen **Seite 3**

Events **Seite 4**

Ohne Prioritäten keine Zeit!

	dringend	nicht dringend
wichtig	Krisen, Endtermine, ...	Planung, Beziehungen, ...
unwichtig	Sitzungen, E-Mails, ...	unwichtige Mails oder Anrufe ...

„Eisenhower Matrix“



Marcel Schöni

Wichtige Aufgaben sind selten dringend

und dringende sind selten wichtig

«Ich habe keine Zeit». Diese Aussage hören Sie häufig in Geschäftsleitungssitzungen, wenn es um die Verteilung von Aufgaben und Projekten geht.

Aber haben Sie jemals einen Feuerwehrmann sagen hören, dass er keine Zeit habe, um einen Brand zu löschen, weil er zuerst das Budget fertigstellen müsse? In Notfallsituationen ist jedem beteiligten Mitarbeitenden klar, welche Aufgaben wichtig und dringend sind und welche nicht. Wieso funktioniert dies nicht auch im operativen Alltag?

Niemand ist zu beschäftigt!

Es ist einzig eine Frage der Prioritäten.

Sicherlich ist eine zentrale Ursache die heute in vielen Institutionen grassierende «Projektitis». So wird auf der Ebene der Geschäftsleitung eine strategische Neuausrichtung einer Organisation genauso als Projekt initiiert wie die operative Abklärung, ob nun neue Laptops angeschafft werden sollen.

Weitaus ausschlaggebender ist aber die Frage, wie priorisiere ich Aufgaben und Projekte, um meine beschränkten Ressourcen zielführend einzusetzen.

Bereits der amerikanische Präsident Dwight David Eisenhower stand vor dem Dilemma, alle seine Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigen zu können. Er entwickelte deshalb eine einfache und dennoch sehr effektive Methode, um Aufgaben zu priorisieren. Die «Eisenhower Matrix» (siehe oben) hilft, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen. Dabei werden Aufgaben wie auch Projekte auf ihre Dringlichkeit und ihre Wichtigkeit geprüft und einsortiert. Diese Priorisierung hilft

Ihnen, zentrale Aufgaben und Projekte von unwesentlichen zu trennen. Sie entscheiden, welche Aufgabe oder welches Projekt Sie zuerst angehen.

Prioritäten setzen heisst, Verantwortung übernehmen

Sie werden mir jetzt entgegen, dass Sie dies doch bereits versuchen, es aber im Einzelfall schwierig sei, zu gewichten. Richtig. Damit Sie Prioritäten setzen können, müssen Sie in den meisten Fällen Äpfel mit Birnen vergleichen. Sie kämpfen auch vielfach mit Aufgaben, die eigentlich nicht in Ihren Verantwortungsbereich fallen. Erschwerend kommt hinzu, dass Aufgaben und Projekte in der Regel auch unterschiedliche «Flughöhen» aufweisen.

Priorisieren können Sie jedoch nur, wenn Sie Ziele festgelegt haben. Ob ein Projekt wichtiger ist als ein anderes, hängt davon ab, ob es einen grösseren Einfluss auf die Zielerreichung hat als andere.

In Notfallsituationen handeln Feuerwehrmänner instinktiv und setzen gleichzeitig in Sekundenschnelle Prioritäten. Wieso können sie das? Weil sie ein ganz klares Ziel haben.

Schonen Sie sich selber und Ihr Umfeld, indem Sie Prioritäten setzen. Prioritäten bei der Aufgabenvergabe, Prioritäten bei Ihrem persönlichen Kräfteinsatz, Prioritäten bei den Zielen. Das Denken und Handeln in Prioritäten ist die Basis für ein effektives Zeit- und Projektmanagement.



Betroffene zu Beteiligten machen



Die Investition lohnt sich

Christian Schepers

In einem Vorgespräch mit dem Vorstand einer grossen Sozialinstitution mit mehreren Standorten wird über ein Projekt zur Strukturoptimierung diskutiert. Der Vorstand hat klare Vorstellungen: Er möchte die Geschäftsleitung stärken und ihr mehr Kompetenzen einräumen, er möchte gleiche Aufgaben an den verschiedenen Standorten unter einheitlicher Leitung zusammenfassen, um Synergien zu nutzen und die Qualität besser steuern zu können. Aber er fürchtet Widerstand der Standortleitenden. Nun sieht er sich in einem Dilemma: Gibt er die neue Organisation von oben herab vor, rechnet er mit mangelnder Akzeptanz. Es sieht die Gefahr, dass die Vorgaben nicht umgesetzt werden oder wichtige Schlüsselpersonen die Institution verlassen. Bezieht er auf der anderen Seite die Standortleitenden im Rahmen eines Projekts in die Neugestaltung der Organisation mit ein, rechnet er damit, überstimmt zu werden.

Das Problem ist für Institutionen mit mehreren Standorten typisch, besonders wenn die Standorte früher sehr autonom waren. Die Thematik ist aber auch sonst nicht selten und kommt nicht nur bei Strukturoptimierungsfragen vor, sondern begegnet uns auch bei Strategieentwicklungsprojekten immer wieder. Was ist zu tun?

Wenn Sie Betroffene in die Lösungsfindung einbeziehen, erhöhen Sie die Umsetzungschancen beträchtlich. Mitarbeitende setzen um, wenn sie von den Lösungen überzeugt sind. Blinden Gehorsam kann man im Militär oder bei rein ausführenden Tätigkeiten einfordern - aber auch dort immer weniger -, nicht aber von Kaderpersonen, die selbst führen und mitgestalten sollen und wollen. Ausserdem verbessern

Sie meistens die Qualität der Lösung. Die Perspektive der Direktbetroffenen hilft, Denkfehler zu vermeiden und praktische Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

Haben Sie keine Angst vor dem Einbeziehen: Mit Mitarbeitenden, die gegenüber sinnvollen Veränderungen uneinsichtig sind und nur eigene Interessen verfolgen, bauen Sie kein erfolgreiches Team. Und: Eine Führungsperson, die ein solches Verhalten allen Mitarbeitenden unterstellt, misstraut nicht nur den Mitarbeitenden, sondern auch der eigenen Führungsstärke: Strukturoptimierungen können auch Anlass für notwendige personelle Neupositionierungen sein.

Welche Inputs übernommen werden, bleibt dem Projektteam überlassen. Wichtig ist das Feedback an die Gruppe der Einbezogenen. Dabei listen Sie die Kommentare und Anregungen vollzählig auf und zeigen, zu welchen Veränderungen sie geführt haben. Es ist nicht nötig, im Einzelnen zu begründen, warum ein Input nicht berücksichtigt wurde. Entsprechende generelle Hinweise sind ausreichend. Eine Stolperfalle sollten Sie beachten: Vermeiden Sie den Scheineinbezug. Kommunizieren Sie klar und ehrlich, was gesetzt ist und inwieweit Spielraum besteht, und halten Sie sich daran.

Das Einbeziehen von Betroffenen bringt einen Zusatzaufwand mit sich. Aber die Investition lohnt sich. Denn wenn Sie später bei der Umsetzung (oder bei der Genehmigung durch ein Entscheidungsgremium) feststellen, dass die entwickelte Lösung nicht realisierbar ist, wird der Aufwand ungleich grösser.

Events

Fachtagungen 2017/2018

Fachtagung von Donnerstag, 9. November 2017, 13.30-16.30 Uhr, in Zürich

Strategische Herausforderungen von Alters- und Pflegeheimen

An den dauernden Finanzierungsdruck und den Fachkräftemangel haben Sie sich bereits gewöhnt. Aber es warten schon die nächsten Herausforderungen: ambulante statt stationäre Angebote, spätere Eintritte, zu kleine Heime, Weiterentwicklung der Versorgungsstrukturen für Demenzkranke oder Professionalisierung der Stiftungsräte und Vereinsvorstände. Wie finden Sie die passenden Lösungen?

Für das Jahr 2018 sind Tagungen zu folgenden Themen in Planung:

Januar 2018	Nutzenstiftendes Qualitätsmanagement in sozialen Institutionen
März 2018	Führung von Non-Profit-Organisationen
Mai 2018	Systematische Erhebung von Wünschen der Einwohnerinnen und Einwohner
September 2018	Führen von Alters- und Pflegeheimen
November 2018	Strategien für Wohnbaugenossenschaften

Auf unserer Internetseite www.forrer-lombriser.ch werden Sie in den nächsten Wochen und Monaten weitere Informationen zu den Veranstaltungen finden.

Haben Sie Interesse an einer der oben genannten Fachtagungen? Gerne können Sie sich bereits heute unter info@forrer-lombriser.ch zur Teilnahme vormerken lassen.

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch