

New Lab Work: Zukunftsgerichtete Führung und Unter- nehmenskultur

Der Fachkräftemangel ist eine der grössten Herausforderungen medizinischer Labore. Im Konkurrenzkampf um Talente müssen wir die neuen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ernst nehmen.



Marius Rohrer Change-Management-Spezialist

Labore sehen sich mit wachsenden unternehmerischen Herausforderungen konfrontiert: die Regulierung und Komplexität der Arbeit nimmt zu, die Erlöse sinken, und der Fachkräftemangel verschärft sich. Zudem macht sich ein Wertewandel bemerkbar: Der Wunsch nach Teilzeitarbeit und besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf wächst. Bedürfnisse wie Sinnhaftigkeit, Partizipation und übergreifende Zusammenarbeit auf Augenhöhe lösen das Streben nach Status, Macht und Einkommen ab. Hingegen nimmt die Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden zu (Gallup 2022: 6). Kultur und Führung sind entscheidende Faktoren im Kampf um Talente (IDG 2018: 37), und so müssen Organisationen ihre Unternehmens- und Führungskultur adaptieren, um motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende anzuziehen und zu halten.

Der New-Work-Ansatz vereint als Antwort auf diese Herausforderungen sieben Prinzipien zur Gestaltung einer zukunftsgerichteten, attraktiven Arbeitswelt (Starker et al. 2022: 194). Für die Kultur- und Führungsentwicklung stehen drei davon im Zentrum: partizipative Führung, Selbstverantwortung und professions- und disziplinübergreifende Zusammenarbeit.



Partizipative Führung im Rahmen von «New Work» fokussiert auf die Unterstützung der Mitarbeitenden im Erarbeiten exzellenter Resultate. Sie gewährt Mitarbeitenden Freiräume zur Gestaltung und Selbstorganisation, schenkt Vertrauen und motiviert durch Einbezug. Damit überträgt sie den Beteiligten auch mehr Selbstverantwortung für die Zielerreichung. Organisations- und Optimierungsaufgaben, von der Arbeitseinsatzplanung bis zum Kaizen-Prozess oder gar zum Zielvereinbarungsprozess, werden schrittweise – und mit klaren Regeln – durch das Team selbst geführt (Starker et al. 2022: 125). Führung fokussiert in der Folge weniger auf fachliche Entscheide, sondern gewährleistet den Abbau von Hürden und die Weiterentwicklung des Teams. Selbstmanagement- und Leadershipkompetenzen sind für erfolgreiches New Work zentral und müssen kollektiv erlernt werden (Kaudela-Baum/Altherr 2019: 141).

In der übergreifenden Zusammenarbeit zwischen Professionen und Disziplinen steht der Fokus auf die gemeinsamen Kund:innen für alle Beteiligten im Zentrum. Dieser schafft geteilten Sinn und Orientierung. Für die Erreichung der geteilten Ziele sind alle Professionen gleichermaßen relevant, und die Zusammenarbeit erfolgt auf Augenhöhe. «Silos» werden durch Netzwerke ersetzt, z.B. durch die Bildung übergreifender Projekt- und Teamstrukturen (Starker et al. 2022: 135). Idealerweise werden auch diese neuen Strukturen nicht als

«Blaupause» übergestülpt, sondern unter Einbezug der Beteiligten entwickelt. Dieser frühzeitige Einbezug gewährleistet Identifikation, kulturelle Kohärenz und Verantwortungsübernahme aller Beteiligten.

Übergreifende Teamstrukturen sollten ebenfalls übergreifend geführt werden, also durch mehrere Professionsvertretende. Hier sind Shared-Leadership- und Teilarbeits-Modelle denkbar, welche die Diversität und Arbeitszufriedenheit im Unternehmen fördern (Kocolowski 2010). In jedem Fall lohnt es sich, die Führung am gemeinsamen Ziel, an dem Kundennutzen und dem Wohl aller Beteiligten auszurichten. Und bei Auswahlverfahren für Führungspositionen Sozial- und Führungskompetenzen (noch) stärker zu berücksichtigen.

Die Umsetzung von New Work kommt einem tiefgreifenden Kulturwandel und Lernprozess gleich. Deshalb empfiehlt sich ein strukturiertes, zielorientiertes Top-down-Vorgehen der Führungs- und Teamentwicklung (Berner 2017: 77). Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei: fokussiert kleine Schritte zu machen, um Überforderung zu vermeiden; klare Kooperationsregeln zu vereinbaren; positive Erlebnisse zu schaffen; laufend zu kommunizieren und einzubeziehen; Reflexionsschleifen für die Nachhaltigkeit des Lernprozesses einzubauen; und in der Führung als Vorbild für die neue Kultur voranzugehen (Kaudela-Baum/Altherr 2019: 125). ●



Quellenverzeichnis

- Berner, Winfried (2017): Kulturveränderung von oben. Oft die bessere Alternative, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung ZOE, Nr. 4/2017, S. 77–81.
- Gallup (2022): Engagement Index Deutschland 2021, online abrufbar unter <https://www.gallup.com/de/321938/engagement-index-deutschland-2020.aspx> (30.01.2023).
- IDG Research Services (2018): Studie Arbeitsplatz der Zukunft 2018. München: IDG Business Media GmbH.
- IDG Research Services (2018): Studie Arbeitsplatz der Zukunft 2018. München: IDG Business Media GmbH.
- Kocolowski, Michael D. (2010): Shared Leadership: Is it Time for a Change? in: Emerging Leadership Journeys, 1(3). Online abrufbar unter <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/shared-leadership-is-it-time-for-a-change/> (30.01.2023).
- Starker, Vera; Thies, David-Ruben; Frommelt, Mona (2022): New Work in der Medizin. Wie uns die Utopie gelingen kann! Buckow: Rossberg Verlag.

New Lab Work: direction et culture d'entreprise orientées vers l'avenir

Outre une réglementation croissante et des recettes en baisse, les laboratoires sont confrontés à une pénurie croissante de main-d'œuvre. Le souhait de travailler à temps partiel et de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle augmente. En outre, des besoins tels que le sens, la participation et la collaboration d'égal à égal gagnent en importance. La culture et le leadership sont donc des facteurs décisifs dans la lutte pour les talents. Les organisations doivent adapter leur culture d'entreprise et de direction afin d'attirer des collaborateurs motivés et performants. L'approche «New Work» offre une réponse à ce problème et place trois principes au centre: la gestion participative, la responsabilité personnelle et la collaboration interprofessionnelle et interdisciplinaire. Sa mise en œuvre équivaut à un changement culturel profond et à un processus d'apprentissage. C'est pourquoi il est recommandé d'adopter une approche top-down structurée et axée sur les objectifs. ●