

UPDATE 04|23

FÜR DIE UMWELT. FÜR DIE REGION.



Grüezi liebe Leser:innen

Der Wald ist überall. Er ist ein wichtiger Erholungs-, Lebens- und Arbeitsraum. Und eine Inspirationsquelle sowie Balsam für unsere Seelen. Man spricht sogar von Waldbaden, wenn man sich im Wald erholt!

Der Wald bietet uns Menschen wertvolle Ressourcen: Er ist ein Holztisch, eine Redewendung oder ein idyllischer Ort, um Pilze zu sammeln. Wir schlafen auf Waldboden und machen gern ein Feuer auf einer Waldlichtung. Es gibt unzählige Gedichte und Geschichten, Malereien und Skizzen zur Schatzkammer Wald. Was, bitte, hat das mit der erzo KVA und erzo ARA zu tun?

Wir sind als Unternehmen gefordert. Wie so viele andere Betriebe sollten wir immer noch mehr leisten, besser performen und attraktiver werden für bestehende und potenzielle Mitarbeitende. Ein Teil des Erfolgsgeheimnisses jeder Organisation basiert auf ihrer – hoffentlich – smarten Strategie. Ein anderer Teil aber hängt allein von den Mitarbeitenden ab. Wie gut sie organisiert sind, wie gern sie miteinander kooperieren und wie sehr sie bereit sind, über sich hinauszuwachsen zu Gunsten des grossen Ganzen. Und mit diesen Punkten sind wir wieder ganz nah dran am Thema Wald.

Als erzo sind wir zu 100 % davon abhängig, dass unsere Mitarbeitenden, also die einzelnen Bäume im Wald, auf eine ideale Art und Weise harmonie-

ren und kommunizieren. Im Wald geschieht dies vorwiegend unter dem Boden, via Wurzeln und Pilzsporen, welche die Wurzeln umschlingen und verlängern. Lesen Sie dazu unseren Beitrag zum faszinierenden Thema Wald.

Vor dem Hintergrund der Disruption der Branchen Abfall und Abwasser stehen wir vor grossen Veränderungen. Technologische Innovationen erfordern neue fachliche Fähigkeiten und stellen hohe Anforderungen an die Teamfähigkeit und Veränderungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeitenden. Einerseits verlangt unser Kollektiv nach Konsens und Kontinuität. Andererseits müssen wir alle täglich unser Maximum an Flexibilität in die Organisation einbringen.

Diese Herausforderungen können wir nur meistern, wenn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter auf dem eigenen Posten optimal funktioniert. Immer dann, wenn sich Technologien wandeln, verändern sich auch die Profile der Mitarbeitenden. Dies betrifft mehrere Profile in den unterschiedlichsten Bereichen wie KVA, Buchhaltung oder Mechanik.

Zukunft beginnt jetzt. Sie ist das, was wir daraus machen. Wer am Ball bleiben will, tut gut daran, sich laufend weiterzubilden. Dies gilt für alle Hierarchiestufen inklusive der Geschäftsleitung. Die geforderte Agilität nehmen wir sehr ernst und arbeiten unermüdlich an unseren Werten und Führungsgrundsätzen. Lesen Sie dazu unseren Beitrag über Führung sowie das Interview mit Prof. Dr. Erik Nagel, Organisationsentwickler und Studiengangsleiter im Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern.

Wie immer freue ich mich auf Ihre Meinung zu unseren brennenden Themen:
friedrich.studer@erzo.ch

Ihr Friedrich Studer, Geschäftsleiter

WIR KÖNNEN NICHT AUF EINEN EINSTEIN WARTEN

Interview mit Prof. Dr. Erik Nagel

2

Kein Unternehmen ist vor grossen technologischen und kulturellen Umbrüchen verschont, auch die erzo KVA und erzo ARA nicht.

Wie entwickeln Organisationen und ihre Mitarbeitenden idealerweise ihre Zukunftsfähigkeit weiter? Darüber sprachen wir mit Prof. Dr. Erik Nagel, Co-Direktor und EMBA-Programmleiter im Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern.

Erik Nagel, Sie begleiten Organisationen bei Veränderungsprozessen. Was umfassen diese Prozesse?

Es geht häufig um organisationale Fragen: Wie ist eine Organisation aufgestellt? Verlangen neue Anforderungen im Aussen nach Anpassungen im Innern, beispielsweise nach einer neuen Strategie oder neuen Produkten? Wenn ja, kann dies fundamentale Veränderungen nach sich ziehen.

Sie coachen auch Führungspersonen. Was ist schwieriger: das Topkader oder die gesamte Organisation zu entwickeln?

Als grösste Herausforderung sehe ich, dass es keine Entkoppelung dieser beiden Ebenen geben sollte. Idealerweise bedingt die Entwicklung der einen Ebenen die Entwicklung der anderen – gewissermassen in einem Zusammenspiel.

Was ist jeweils das entscheidende Momentum in den Bereichen Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung? Was führt fast sicher zum Erfolg?

Eine Weiterentwicklung der Organisation gelingt nur dann, wenn sich jede davon betroffene Person als Teil dieser Organisationsentwicklung versteht und diese auch emotional nachvollziehen kann. Kritisch zu sein ist okay. Wandel dauerhaft distanziert und mit einer konsequent negativen Haltung abzulehnen ist hingegen problematisch. Entscheidend ist, dass die Führung Menschen mit ihren Haltungen nicht einfach ablehnt, sondern zu gewinnen versucht für Veränderungen.

Und wenn Hingabe nichts nützt?

Dann sehen diese Mitarbeitenden und die Führung hoffentlich beide ein, dass eine weitere Zusam-

menarbeit nicht zielführend ist. Diese Trennung sollte – als ultima ratio – indessen auf Augenhöhe und im Einverständnis geschehen.

In Ihren Büchern teilen Sie Ihre reiche Erfahrung. Einer Ihrer Bestseller heisst «Glücksfall Widerstand». Wie ist dieser Titel, der zugleich eine These ist, zu verstehen?

Widerstand sollte von Führungskräften nicht negativ und als zu umgehendes Hindernis betrachtet werden. Es geht darum, eine Kultur entstehen zu lassen, in der mit Widerstand produktiv umgegangen wird.

Und was stellt Widerstand für die Mitarbeitenden dar?

Widerstand gibt es innerhalb der Führung wie bei den Arbeitskräften. Er ist für alle Beteiligten anstrengend. Es gibt harmlose Formen wie Ironie, Distanziertheit oder ein netter Witz auf Kosten der Firma. Heftiger sind alle Formen der harten Ablehnung oder gar der Verweigerung. Konstruktiv wird es nur dann, wenn der oder die skeptische Mitarbeitende eingeladen wird, sich aktiv ins Geschehen einzubringen und so an der Organisationsentwicklung teilhaben kann. So kann auch eine Identifikation mit der Arbeitgeberin wachsen oder vertieft werden.

Ein weiterer Buchtitel heisst «Führung lernen». Was raten Sie im Umgang mit sich verweigernden Persönlichkeiten?

Es ist die Verantwortung der vorgesetzten Person, den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin nicht links liegen zu lassen, sondern herauszufinden, was ihr denn so viel Mühe macht. Fragen stellen bringt Klarheit. Und Verständnis zeigen für den Frust einer Person kann sehr hilfreich sein.

Also lernen die Führungskräfte in Ihrem EMBA-Studium, aktiv zu kommunizieren?

Ja, und einiges mehr. Unsere Weiterbildung basiert darauf, wissensbasiert und praxisorientiert zu sein. Mit bestimmten Methoden simulieren wir herausfordernde Situationen. Das Verhalten der Führungskräfte wird im Unterricht besprochen und in den



schriftlichen Arbeiten reflektiert. Wir geben Führungskräften Hilfsmittel an die Hand, so dass sie sich reflektierend weiterentwickeln können: Was bedeutet das Erlebte für mich, mein Verhalten und meine Arbeit?

Und in welchem Zustand kommen die Teilnehmenden aus der Weiterbildung heraus?

Unsere Weiterbildung will Ressourcen freisetzen und Kompetenzen vermitteln, die dazu beitragen, auf zukünftige Herausforderungen adäquat zu reagieren. Im Idealfall hat sich die Führungskraft in den zwei Jahren Weiterbildungsprogramm auf einer persönlichen und fachlichen Ebene stark entwickelt. Sie sollte zum Beispiel merken, wenn sie nur spricht, statt zuhört. Es sollte ihr bewusst sein, dass es darum geht, nicht nur die Perspektive des Managements einzunehmen, sondern auch diejenige der Mitarbeitenden. Und sie sollte fähig sein, Gespräche mit Mitarbeitenden ernst zu nehmen und auf eine Entscheidung – wenn nötig – zurückzukommen, oder sich auch mal für ein Verhalten zu entschuldigen.

Wechseln wir die Ebene: Viele Mitarbeitende klagen darüber, dass sie immer effizienter und effektiver arbeiten müssten und wenig Freiraum hätten. Sehen Sie das auch so?

Ja, es hat eine enorme Verdichtung sowie Steigerung der Anzahl an Informationen und technologischen Kanälen stattgefunden. Wenn man bedenkt, wie früher noch Briefe diktiert, getippt und per Post verschickt wurden, ist ja klar, dass die heutige Informationsflut sehr belastend sein kann und fast nicht zu bewältigen ist. Sorgen bereitet mir zudem die zunehmende «Verregelung». Regeln ziehen Regeln nach sich. Und die letzte widerspricht vielleicht der ersten Regel. Dies schafft Komplexität und nimmt den Arbeitnehmenden die Flexibilität. Die «Verbürokratisierung» von Organisationen kann die interne und unkomplizierte Zusammenarbeit ersticken.

Letztlich sind alle Organisationen, sogar Verwaltungen, dem Erfolg verpflichtet. Wie definieren Sie Erfolg?

KMU orientieren sich am Erfolg am Markt und Verwaltungen am Erreichen der politisch definierten Ziele. Erfolg bedeutet aber auch, auf einer gesellschaftlichen Ebene einen wertvollen Beitrag zu leisten und gesellschaftlichen Ansprüchen, z. B. beim Thema Nachhaltigkeit oder Diversität, zu entsprechen.

Was bedeutet Erfolg für Sie persönlich?

Mir ist es wichtig, eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben, die mich fordert und manchmal auch überfordert. Bin ich zufrieden mit mir und unserer Organisation, fühle ich mich als Teil der Gesellschaft. Arbeit muss übrigens nicht immer Spaß machen; dies ist ein weit verbreiteter Irrtum! Es gehören auch mühsame Arbeiten zum Alltag.

Eines Ihrer Bücher heisst «Organisationalen Wandel gestalten». Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Transformation?

Unser Blick liegt viel zu sehr auf dem «Was» und nicht genügend auf dem «Wie»! Es geht darum, lebendige Dialoge zu führen über Wandel und heterogene Teams zu bilden. Beides setzt die Bereitschaft voraus, das Gegenüber zu verstehen. Teams, die aus lauter Individualisten bestehen, die «nur ihr Ding machen wollen», sind garantiert nicht innovativ und erfolgreich unterwegs.

Vermitteln die Hochschulen heute schon die Fähigkeiten, die eine Führungsperson morgen brauchen wird?

Ja, genau das ist unser Fokus als Fachhochschule. Zeigt sich am Markt eine disruptive Innovation wie ChatGPT, setzen wir uns tiefgründig mit den möglichen Auswirkungen auf Unterricht und Lernziele auseinander. In diesem Fall bedeutet es beispielsweise, dass der Anspruch an Textkompetenz steigt, weil ChatGPT bestehendes Wissen komprimiert und in Sekundenschnelle zusammentragen kann; wir müssen originelle Ideen in den Text integrieren oder das Wissen auf Konkretes anwenden. Ich vermute zudem, die individuellen mündlichen Fähigkeiten werden wichtiger.

Sie vermitteln täglich Ihr Wissen und Können, während sich die Welt weiterbewegt. Wie befähigen Sie sich selbst für den Wandel?

Ich lasse mich von Ideen anderer inspirieren sowie von Kritik und Feedback immer wieder heraus-

fordern. Ich will zu jedem Zeitpunkt fähig und bereit sein, meine Überzeugungen loszulassen, wenn neue Erkenntnisse auftauchen. Wer so handelt und denkt, lebt allerdings in einem permanenten Unruhezustand. Es ist zwar anregend, aber es ist auch anstrengend, und das fällt mir nicht immer leicht.

4 **Wer den Wandel von Organisationen unterstützt, muss Negatives mitbringen. Was ist der schlimmste Satz, den Sie immer wieder hören?**

«Ich habe schon so viel Erfahrung – darum weiss ich, wie es geht.»

Wie schützen Sie sich vor Erschöpfung?

Mit räumlicher und zeitlicher Distanz sowie einem bewussten Wechsel zwischen meiner beruflichen und privaten Rolle. Ich plane Zeitfenster für Sport ein und Stunden des Rückzugs, in denen ich mich auf mich besinne. Sehr wichtig ist mir zudem mein Familienleben mit allem, was da an Erlebnissen und Emotionen dazugehört.

Allgemein betrachtet: Welchen Einfluss hat das Privatleben auf das Agieren von Personen und Teams?

Zwischen dem privaten und dem beruflichen Glück besteht eine Wechselwirkung. Doch was ist Glück? Jedenfalls keine Fantasiewelt und kein Dauerzustand. Es geht um glückliche Momente.

Welchen Stellenwert geben Sie den weichen Faktoren, also den Fähigkeiten zu sozialem Handeln?

Sie sind enorm wichtig, doch ohne Fachkompetenzen geht es auch nicht. Wir müssen ein Problem zuerst verstehen und strukturieren, um es lösen zu können. Führungskräfte müssen lernen, nicht schnell zu schiessen, sondern sich Zeit zu nehmen für die Reflexion einer Situation.

Wie weit lassen sich solche Skills erlernen?

Man muss sich primär die Fähigkeit aneignen in Verbänden zu kollaborieren. Frühere Innovationen wurden in der Regel von Genies erschaffen. Dies ist weitgehend vorbei. Wir warten heute nicht mehr auf einen Einstein. Sondern wir brauchen interdisziplinäre Teams, die gemeinsam komplexe Herausforderungen meistern.

Welchem Wertekompass folgen Sie?

Lassen Sie mich konkret bleiben: Ich glaube daran, dass Menschen sich ändern können. Und ich

glaube, dass Verständigung möglich ist, solange wir bereit sind, auf andere Menschen zuzugehen. Das sind meine tiefen Überzeugungen.

Meistens sind Sie branchenfremd, wenn Sie auf einen neuen Kunden oder eine neue Studierende eingehen. Erschwert dies Ihre Arbeit?

Nein, im Gegenteil, es macht sie einfacher. Es stimmt, dass ich am Anfang oft gar nichts weiss. Dann denke ich mich mit Fragen ins Thema oder in die Problemstellung hinein. So kann ich versuchen, bestimmte Muster zu erkennen und dem Gegenüber zu spiegeln. Das macht mir grossen Spass.

Gibt es Themen, die jede Organisation anpacken muss, weil sie matchentscheidend sind für die weitere Entwicklung?

Ja, die Dialogfähigkeit und die Fehlerkultur. Wer einen Misserfolg nicht eingestehen kann, hat wenig Potenzial zum Erfolg. Denn hier geht es darum, die Ursache zu finden statt eines Schuldigen. Nur so geschieht Entwicklung.

Ihr Schlusswort: Was raten Sie der erzo KVA und der erzo ARA?

An die Arbeitskräfte: Geht mit Zuversicht auf Veränderungen zu und erkennt darin eure Chancen. Fragt euch: Wo stehe ich heute? Wie kann ich mich entwickeln? Und die Führungskräfte sollten sich selbstkritisch fragen: Was sind die Entwicklungsthemen für mich als Führungskraft? Wie kann ich Feedback zu mir persönlich erhalten, um genauer zu wissen, wo ich stehe? Wie könnte ich mich weiterentwickeln, um für zukünftige Anforderungen besser gerüstet zu sein?

Erik Nagel, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Über Prof. Dr. Erik Nagel

Erik Nagel studierte Verwaltungswissenschaft an den Universitäten Konstanz, Leiden, Rotterdam und Grenoble. Er promovierte am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel. Seit 1999 ist er Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Seit 2005 leitet er dort den Executive MBA Luzern und seit 2007 ist er Co-Leiter des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie. Seit 2012 ist er als Vize-Direktor verantwortlich für den Bereich Weiterbildung des Departements Wirtschaft. Erik Nagel begleitet Organisationen bei Veränderungsprozessen und coacht Führungspersonen.



WUNDERWELT WALD ALS INSPIRATIONSQUELLE FÜR DIE ERZO

Eine Organisation wie die erzo funktioniert ähnlich wie ein Wald: Es kommt im Alltag auf jeden Baum und seine Kooperationsbereitschaft an. Wie «arbeiten» denn Bäume zusammen?

Im Wald geschehen erstaunliche Dinge: Bäume kommunizieren miteinander. Sie umsorgen ihren Nachwuchs, und sie schauen zu den Schwächeren und Älteren unter ihnen. Bäume haben Gefühle und tauschen Botschaften aus. Sie können sich an Gelerntes erinnern und bei Bedarf ihre Prozesse verbessern. Inspiriert vom Buch «Das geheime Leben der Bäume» des bekannten Försters Peter Wohlleben überlegen wir uns als erzo, wie wir besser miteinander kooperieren und ständig Neues dazu lernen könnten.

Vorbild Superorganismus Wald

Tatsache ist, dass Wälder Superorganismen sind. Ähnlich wie Ameisenhaufen unterstützen Bäume einander bei der Nahrungsaufnahme und bei Verteilen von Wasser, bei der Organisation der Gemeinschaft sowie beim Wachstum. Die Basis davon ist das Wurzelwerk: Mithilfe von Pilzgeflechten, Kapillaren und direkten Verwachsungen werden Zuckerlösungen sowie Wassermoleküle hin- und her gepumpt. Der Stärke hilft also dem Schwächeren.

Als erzo gemeinsam wachsen

Was hat dieses unterirdische Netzwerk mit einem Unternehmen gemeinsam? Auch eine erzo ist ein vernetztes System, und auch sie funktioniert dann am besten, wenn die verschiedenen Abteilungen vorurteilsfrei und willig kooperieren. Werden Wissen und Erfahrung selbstlos geteilt, nützt dies letztlich dem ganzen Wald, sprich: der gesamten Organisation.

Das Ökosystem Wald ist in vielerlei Hinsicht ein grossartiges Vorbild für die erzo. Denn damit die Bäume kooperieren können, kommunizieren sie auf eine verblüffende Weise über weite Strecken. Die Sozialgemeinschaft sorgt für Schutz gegen Wind und Wetter, Hitze und Kälte. Ein einzelner Baum könnte dies nicht.

Gemeinsam statt einsam handeln

Auf die erzo übertragen lassen sich kleine und grosse Krisen gemeinsam besser meistern. Wer nicht bereit ist, auf das Gemeinwohl zu achten, ist auf lange Sicht gesehen in einer Produktionsgemeinschaft fehl am Platz. Er oder sie könnte vielleicht als selbstständiger Handwerker den Alltag gut meistern, nicht aber in einer Gemeinschaft, die täglich vor neuen Herausforderungen steht und sich laufend weiterbilden muss, um zukunftsfähig zu bleiben.

Auch Bäume zeigen Rücksicht

Für Egoisten hat es weder in einer Organisation noch in einem Wald Platz: Jeder Baum entwickelt sich so hoch und so breit, bis er an die Zweigspitzen des Nachbarbaums stösst. Weiter wächst er nicht, weil hier der Luft- und Lichtraum schon besetzt ist. Die kräftigen Kronenteile werden nach aussen, also in Richtung «fremde» Baumarten, gebildet. Den eigenen «Freunden» und Kooperationspartnern wollen die Bäume nichts wegnehmen.

«Schatzkammer Wald» ist der Titel einer vielfältigen Ausstellung im Museum Burghalde Lenzburg. Gezeigt werden Chancen und Gefahren des Walds sowie seiner Bewirtschaftung und der Einfluss des Menschen auf den Wald und umgekehrt.

Aus dem Flyer dazu einige Aussagen:

- Schatzkammer: Vor 13 000 Jahren wuchsen die ersten Wälder im Schweizer Mittelland. Der Wald wurde zum wichtigsten Lebensraum des Menschen.
- Waldklänge: Können Bäume sprechen? Und was tummelt sich im Boden? Spitzen Sie Ihre Ohren und hören Sie ganz genau hin!
- Spannungsfeld: Unser Wald hat viel zu tun. Doch nicht allen Ansprüchen kann er gleichzeitig gerecht werden. Kompromisse sind gefragt. Zu welchen sind Sie bereit?
- Märchenwald: In Märchen und Sagen ist der Wald ein magischer Schauplatz abseits der bekannten, alltäglichen Welt.
- Grüne Oase: Wälder stecken voller Symbolik und sind eine unerschöpfliche Inspirationsquelle für Kunst und Werbung.
- Forstkultur: Der Wald ist ein riesiges Rohstofflager – nicht nur für Holz, sondern auch für zahlreiche weitere Materialien.
- Heiliger Hain: Bäume faszinieren. In vielen Religionen auf der ganzen Welt sind sie ein heiliges Symbol.
- Simulator: Wie sieht Ihr persönlicher Wunschwald aus? Im Waldsimulator können Sie ihn nach Ihren Bedürfnissen skizzieren.

DIE AUSSTELLUNG

«Schatzkammer Wald»

im Museum Burghalde an der Schlossgasse 23 in 5600 Lenzburg dauert bis am 26. November 2023.

Kernwerte «Wertschätzung, Verantwortung, Freude»

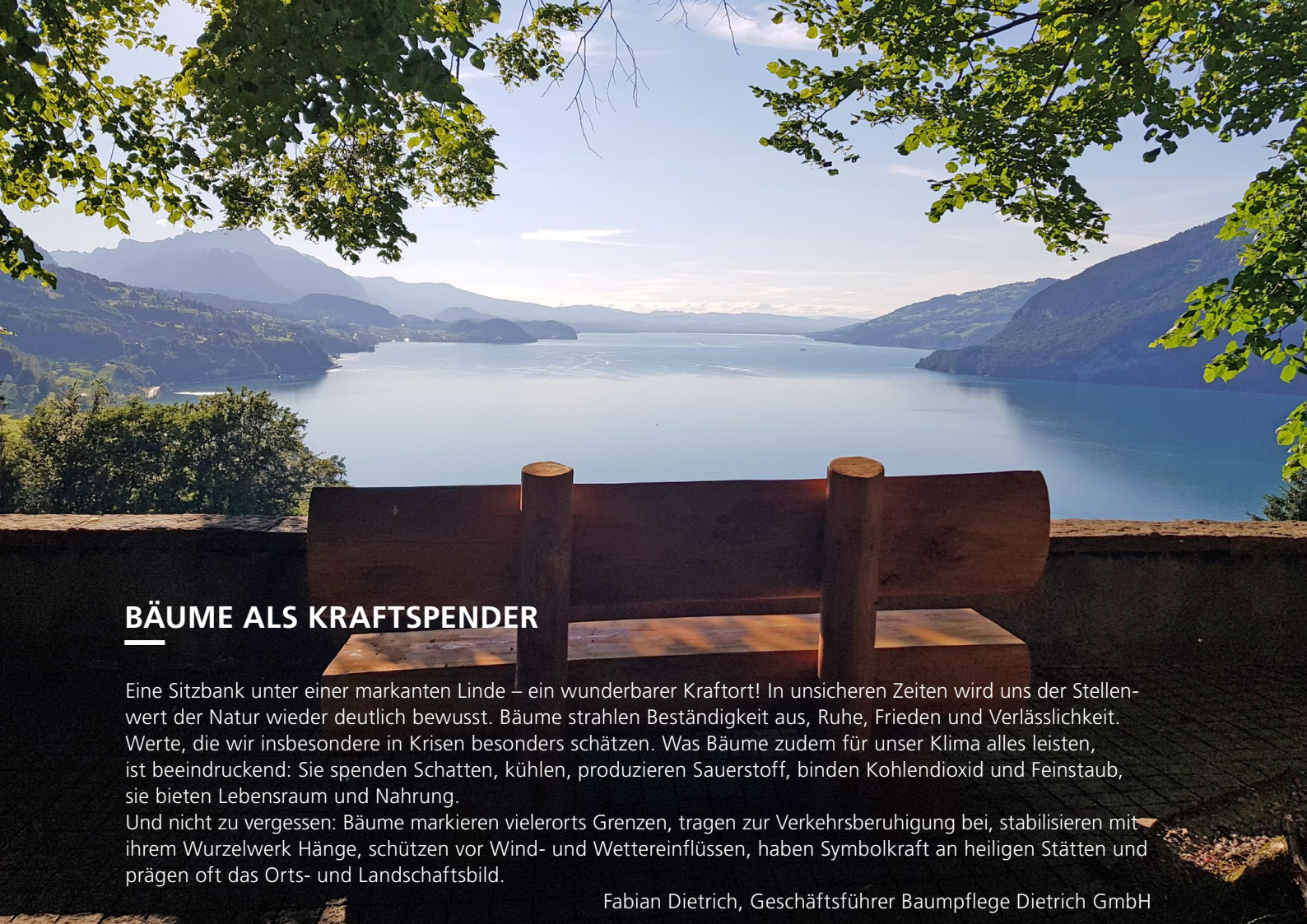
Auf die Wirtschaft übertragen heisst dies, dass die Mitarbeitenden einer harmonisch funktionierenden Organisation gegenüber Mitbewerbern Gefühle der Konkurrenz entwickeln dürfen, nicht aber den internen Kolleginnen und Kollegen gegenüber. Dies hat mit der Unternehmenskultur zu tun: Die gemeinsam erarbeitenden Werte «Wertschätzung, Verantwortung, Freude» helfen der erzo, sich als starke Gemeinschaft weiterzuentwickeln. Sie sind Teil des Wurzelwerks der erzo.

Das «Wood-Wide-Web»

Die unsichtbaren Wurzeln eines Baumes reichen sehr weit; sie sind mehr als doppelt so breit wie die sichtbare Krone. Mithilfe von Pilzen agieren die Wurzeln wie die Glasfaserleitungen des Internets. Die dünnen Pilzfäden durchdringen den Boden und durchweben ihn in kaum vorstellbarer Dichte. Ein Teelöffel Walderde kann mehrere Kilometer dieser kommunizierenden



Bäume sind sehr sozial eingestellt und helfen sich gegenseitig. Voraussetzung ist, dass sie gesund sind und willens, ihre eigene Leistung täglich zu verbessern.



BÄUME ALS KRAFTSPENDER

Eine Sitzbank unter einer markanten Linde – ein wunderbarer Kraftort! In unsicheren Zeiten wird uns der Stellenwert der Natur wieder deutlich bewusst. Bäume strahlen Beständigkeit aus, Ruhe, Frieden und Verlässlichkeit. Werte, die wir insbesondere in Krisen besonders schätzen. Was Bäume zudem für unser Klima alles leisten, ist beeindruckend: Sie spenden Schatten, kühlen, produzieren Sauerstoff, binden Kohlendioxid und Feinstaub, sie bieten Lebensraum und Nahrung.

Und nicht zu vergessen: Bäume markieren vielerorts Grenzen, tragen zur Verkehrsberuhigung bei, stabilisieren mit ihrem Wurzelwerk Hänge, schützen vor Wind- und Wettereinflüssen, haben Symbolkraft an heiligen Stätten und prägen oft das Orts- und Landschaftsbild.

Fabian Dietrich, Geschäftsführer Baumpflege Dietrich GmbH

Pilzfäden enthalten. Und ein einziger Pilz kann sich im Lauf von Jahrhunderten über etliche Quadratkilometer ausdehnen und so ganze Wälder vernetzen. Dieses «Wood-Wide-Web» dient dem Austausch über Gefahren wie Insektenschwärme oder sich ankündigende Dürren.

Die interne Vernetzung der erzo

Was können die erzo ARA und die erzo KVA daraus lernen? Jede der beiden Organisationen und jede einzelne Abteilung kann sich fragen, ob sie gut genug vernetzt ist im Gesamtorganismus, und worüber sich die Mitarbeitenden laufend austauschen sollten, um drohenden Gefahren vorzubeugen.

Mit doppelter Kapillarkraft

Dieser konstruktive Austausch und das gemeinsame Überleben werden nur gelingen, wenn jeder Mensch – ähnlich wie jeder Baum – an seinem individuellen Platz seine Leistung erbringt. In der Natur konnte bewiesen werden, dass in kooperierenden Pflanzen doppelt so viel lebensnotwendiger Stickstoff und Phosphor enthalten sind wie in Exemplaren, die allein und isoliert über ihre Wurzeln Nährstoffe ansaugen. Jedes Mitglied der Gemeinschaft ist demnach wichtig und einzigartig. Unterbricht oder verweigert ein Mitglied den Austausch und die Zusammenarbeit, wird es für den gesamten Organismus schwierig, eine Topleistung zu erbringen.

Erfolg hängt von allen ab

Es ist sogar bewiesen, dass sich Bäume derartig synchronisieren können, dass jeder Baum zur Höchstform auflaufen kann. Dies geht indessen nur, wenn alle Bäume gesund und motiviert sind, täglich ihr Bestes zu geben und ihren Anteil zur gesamten Leistung beizutragen. Anders ausgedrückt: Ein Baum kann immer nur so gut sein wie der ihn umgebende Wald. Hier paaren sich Stabilität und Wachstum zum Erfolg – ähnlich wie in der erzo KVA und erzo ARA.

KULTUR ALS SCHLÜSSEL FÜR HÖHERE WERTSCHÖPFUNG

In modernen Organisationen wie der erzo KVA und der erzo ARA arbeiten Menschen mit Fokus auf Handwerk und Wissen. Damit Erfolg entsteht, brauchen sie Vertrauen, Ideen und Erfindergeist.

8

Unternehmen müssen immer wieder neue Möglichkeiten schaffen, um Werte zu kreieren, die sie langfristig erfolgreich machen. Dies geschieht auf der Basis von Talenten: von vorhandenen Begabungen. Dies im Gegensatz zu den Potenzialen: den noch nicht genutzten Fähigkeiten.

In einer Zeit des Fachkräftemangels geht es also darum, Mitarbeitende zu gewinnen, die überdurchschnittlich gut darin sind, ihre intellektuellen Fähigkeiten einzubringen. Sie sollen in divers zusammengesetzten Teams zusammen arbeiten, um Probleme zu lösen und Aufgaben zu meistern, die sich ständig verändern.

Persönliche Weiterentwicklung

Am einfachsten geschieht dies, wenn diese Frauen und Männer intrinsisch motiviert sind, das heisst aus eigenem Antrieb leistungsbereit sind und nicht von aussen gestossen und gezogen werden müssen. Der zweite wichtige Faktor ist die Kultur. Es ist nur in einer angstfreien Umgebung möglich, sein Talent langfristig wirksam einzusetzen und trotz hohem Arbeitsdruck physisch und psychisch gesund zu bleiben. In einer menschenzentrierten Arbeitsumgebung ist es möglich, Überdurchschnittliches zu leisten und sich dabei menschlich und fachlich ständig weiterzuentwickeln.

In einer Welt, in der Innovation über Erfolg entscheidet, reicht es nicht aus, kluge Menschen einzustellen. Die Arbeitsumgebung entscheidet massgeblich darüber, ob sie sich angstfrei und proaktiv äussern und bereit sind, ihr Wissen zu teilen.

Untersuchungen haben gezeigt, dass die sogenannte «psychologische Sicherheit» darüber entscheidet, ob ein Unternehmen oder eine öffentliche Institution erfolgreich agiert oder nicht. Dies gilt für Spitäler ebenso wie für Schulen, für Verwaltungen ebenso wie für Fabriken.

Teamfähigkeit als Basis

Der springende Punkt ist stets die Fähigkeit zur Teamarbeit: Nur wenige Produkte oder Dienstleistungen werden heute von Einzelnen geschaffen, die allein arbeiten. Und nur wenige Menschen erledigen einfach ihre Arbeit und geben sie danach in einem linearen, nacheinander ablaufenden Prozess an die nächste Person weiter, die dann ihrerseits ihre Arbeit ausführt. Das war in der Vergangenheit oft der Fall. Doch sogar in Uhrenmanufakturen, die teilweise so funktionierten, dass jeder Mitarbeiter nur einen Prozessschritt machte, ist das heute anders.

Die meisten Arbeitsaufgaben erfordert eine rege Kommunikation und ein Aushandeln der Arbeitsschritte und der Resultate. Entscheidungen und Handlungen sind generell voneinander abhängig und setzen daher Teamarbeit voraus. Weil Teamarbeit immer dynamischer wird, setzen sich auch die Teams immer wieder neu zusammen. Formelle, klar eingeteilte Teams sind heute die Ausnahme.

Entspannte Arbeitsatmosphäre

Diese dynamische Zusammenarbeit nennt Amy C. Edmondson «Teaming»: «Teaming ist die Kunst, mit Menschen über Grenzen hinweg zu kommunizieren und sie zu koordinieren – über Unterschiede in Expertise, Status und räumliche Nähe hinweg.» Und diese Teamarbeit ist eben nur einer Arbeitsumgebung möglich, die als psychologisch sicher empfunden wird.

Angstfrei arbeiten

In einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung wissen die Mitarbeitenden, dass sie scheitern könnten und Fehler machen dürfen. Sie haben keine Angst, Fragen, Bedenken und Ideen zu äussern, seien sie auch noch so unkonventionell. Vielleicht sind es genau diese verrückten Ideen, welche es der Organisation erlauben, in einer komplexen, unsicheren und wechselseitig abhängigen Welt erfolgreich zu sein. Dafür lohnt es sich, Vertrauen haben zu dürfen.

Quelle: Die angstfreie Organisation, Amy C. Edmondson, Verlag Vahlen

DISKUSSIONSTHEMA FÜHRUNG IN DER ERZO KVA UND ERZO ARA



Um ein gemeinsames Führungsverständnis zu erarbeiten, hat sich die Geschäftsleitung im Rahmen einer Retraite in Sörenberg eineinhalb Tage mit dem Thema Führung auseinandergesetzt. Dies war ein wichtiger Meilenstein im laufenden Change Prozess. Ziel war es, zu erkennen, dass Führung zentral sowie enorm anspruchsvoll ist, immer bei der Führungskraft und ihren eigenen Werten und Vorstellungen anfängt und von da auf die geführten Personen überspringt. Unter Leitung der Agentur Rosenstar wurden mögliche Führungsgrundsätze erarbeitet. Diese werden derzeit in einem partizipativen Prozess mit dem Kader, insbesondere den Schicht- und Teamleitern, diskutiert. In der Juni-Ausgabe von UPDATE werden die finalen Führungsgrundsätze publiziert werden.

9

Was bedeutet ...

DAS WORT STRESS?

Das englische Wort Stress kommt vom lateinischen Wort «stringere» für anspannen. Gestresse Menschen sind also angespannt. Die Anspannung kann sich auf den Körper oder den Geist auswirken. Stress soll helfen, sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Meistens werden unter starker Belastung Stresshormone ausgeschüttet. Dies kann sich unangenehm anfühlen. Stress wird als Gefahr empfunden. Mit dem Adrenalin steigt die Bereitschaft von Muskulatur und Kreislauf, Aufmerksamkeit und Entscheidungsbereitschaft. In der Tierwelt dient Stress dazu, zu flüchten oder zu kämpfen. Positiver Stress (Eustress) fördert die maximale Leistungsfähigkeit des Körpers, ohne ihm zu schaden. Stress wird erst dann negativ empfunden, wenn er häufig oder dauerhaft auftritt, körperlich und/oder psychisch nicht kompensiert werden kann und deshalb als unangenehm, bedrohlich oder überfordernd empfunden wird.



Das fördert Stress!

- Ich muss perfekt sein.
- Ich muss geliebt werden.
- Ich muss stark sein.
- Ich muss übervorsichtig sein.
- Ich kann das nicht.

Hilfreiche Fragen

- Was wäre eine optimale, anstelle einer maximalen Lösung?
- Wie kann ich langfristig gute Beziehungen aufbauen?
- Worum geht es eigentlich?
- Wen kann ich um Hilfe bitten?
- Wie kann ich anstatt des Problems die Lösung fokussieren?
- Welche Optionen stehen mir offen?
- Wie kann ich lernen zu delegieren?

KOHÄRENZGEFÜHL

Kennen Sie das Gefühl, dass sich eine Entscheidung richtig anfühlt? Dass das, was Sie tun, stimmig ist? Der Soziologe Aaron Antonovsky prägte für dieses Gefühl den Begriff Kohärenz – einen Zustand, in dem wir uns gut und zufrieden fühlen. Organisationsentwicklerin Prof. Dr. Sandrina Meldau erläutert dieses Thema auf ihrer Website.



10 Ein stark ausgeprägtes Kohärenzgefühl trägt dazu bei, dass Menschen flexibel auf Herausforderungen reagieren, indem sie die nötigen Ressourcen aktivieren. Das Kohärenzgefühl setzt sich aus drei Aspekten zusammen:

- 1. Ist die Herausforderung für Sie verstehbar?** Was passiert gerade und warum? Was bedeutet das jetzt für Sie? Können Sie die Situation in einen plausiblen Zusammenhang stellen?
- 2. Ist die Herausforderung für Sie handhabbar?** Was können Sie machen, um sich besser zu fühlen? Was brauchen Sie dazu und wer könnte Sie dabei unterstützen? Sind die nötigen Ressourcen (Zeit, Energie, Umfeld) vorhanden?
- 3. Ist die Herausforderung für Sie sinnhaft?** Für was könnte die Krise oder die Veränderung gerade gut sein? Können Sie einen Sinn für sich entdecken? Nur dann werden Sie es als lohnend und sinnvoll ansehen, sich engagiert mit der Herausforderung auseinanderzusetzen und Ihre Ressourcen zu investieren.

Kohärenz im betrieblichen Umfeld

Mitarbeitende empfinden Kohärenz, wenn die gemeinsamen Ziele transparent sind, sie über die dazu passenden Ressourcen und Rahmenbedingungen verfügen und ihre Tätigkeit als sinnvoll, logisch bzw. lohnend bewerten. Nur die drei Bereiche gemeinsam – also mit 3 «Jas» – können Kohärenz erzeugen. Fehlt beispielsweise die Sinnhaftigkeit (das «Wozu»), entfalten auch die besten Incentives oder ein üppiges Projektbudget nicht mehr ihre Wirkung. Die transparente Kommunikation eines gemeinsamen Referenzrahmens (Teamziele, Unternehmensziele ...) ist deshalb eine wichtige Führungsaufgabe, um die Einzeltätigkeiten verstehbar und sinnhaft zu machen.

Wichtige Elemente der Transformation

Auch Change-Management-Prozesse oder Krisensituationen profitieren von Kohärenz: Nur wenn Führungskräfte vermitteln können, was sich konkret für MitarbeiterInnen verändert, wie die Umsetzung geplant ist und was es dem Unternehmen bringt, kann die nötige Akzeptanz für Wandel entstehen. Gelingt dies nicht, verhindern Widerstände im Team, dass ein Veränderungsflow entsteht. Dann benötigen die Veränderungsprozesse eine kontinuierlich hohe «Energiezufuhr» von aussen (Boni, Tadel...).

Kohärenz im Privatbereich

In einer Partnerschaft empfinden Menschen Kohärenz, wenn sie das Verhalten des Partners nicht als willkürlich empfinden und wissen, dass sie sich auf den anderen verlassen können («verstehbar»), wenn sie konstruktiv streiten und sich versöhnen können («handhabbar») und wenn beide noch wissen, warum sie mit dem anderen zusammenleben wollen, auch wenn es schwierig wird («sinnhaft»).

Kohärenz und Resilienz

Das Kohärenzgefühl steht in direktem Zusammenhang mit der Selbstwirksamkeit und ist damit eine wichtige Voraussetzung für Resilienz. Nur wenn Menschen Herausforderungen als kohärent einschätzen, erleben sie sich als selbstwirksam. Und je stärker die Selbstwirksamkeit entwickelt ist (d. h. je mehr Sie auf Ihre Fähigkeiten zur Problemlösung vertrauen), desto resilienter reagieren Sie auf Krisen und Veränderungen.

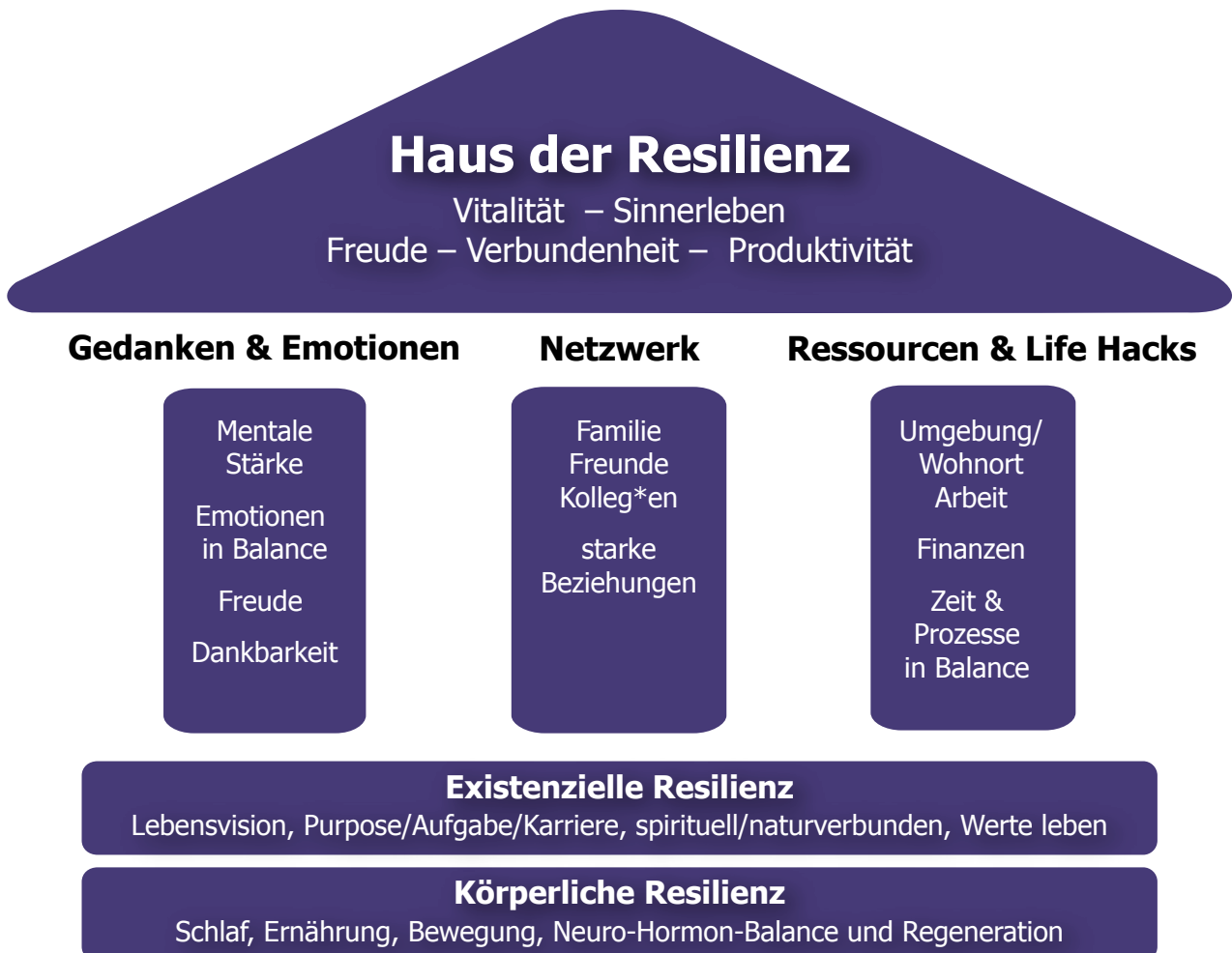
Resiliente Menschen neigen bei einer Herausforderung grundsätzlich zur Aussage: «Ja, ich verstehe, dass diese Veränderung nötig ist» statt Widerwillen zu verspüren oder sich dagegen zu wehren. Aber auch wenn sie die Herausforderung für sinnvoll halten, kann die Befürchtung bestehen, die Herausforderung nicht bewältigen zu können, beispielsweise weil das nötige Wissen, die erforderliche Zeit oder die finanziellen Mittel fehlen. Damit wird die Einschätzung der Herausforderung zu einer «Ja, aber»-Aussage und Sie erleben die Situation nicht mehr als stimmig.

DAS HAUS DER RESILIENZ

Gesundheit besteht aus der Balance vieler Faktoren wie Körper, Geist, Beziehung, Leistung, Haltung, physische Umgebung und Prozesse. Es geht darum, im beruflichen und privaten Leben seinen Platz zu finden und Sinn sowie Bedeutung zu sehen in der eigenen Existenz. Es ist hilfreich, sich als Mensch erfüllt und wertvoll zu fühlen, die guten Momente zu genießen und in den schwierigeren genug Kraft zu haben, um die Ausgeglichenheit wieder zu erlangen.

Quelle der Illustration: Coaching Center Berlin

11



Entdeckt! ENERGIEPREISE

Mit grünem Strom lässt sich plötzlich Geld verdienen. Das zeigen neuste Zahlen: Demnach müssen die geförderten Stromproduzenten dem Bund für das Jahr 2022 328 Millionen Franken überweisen. Dass Geld aus dem Fördertopf für erneuerbaren Strom zurückfließt, ist aussergewöhnlich. Bis zur Energiekrise war der Strom von Solar- und Biogasanlagen, Windrädern und Kleinwasserkraftwerken zu teuer. Daher wurden sie vom Bund mit Einspeiseprämien subventioniert. Dank den hohen Strompreisen rentierten die Anlagen plötzlich und fuhren Gewinne ein. So schnell wird aus einer Krise eine Chance...

Entdeckt! FRAUENNETZWERK FÜR DIE SCHWEIZER ENERGIEBRANCHE

Gemeinsam mit 14 Partnerorganisationen aus dem Energiesektor lanciert Swisspower das erste Frauennetzwerk der Branche. Das Netzwerk «Women in Power» will die Anzahl weiblicher Fach- und Führungskräfte in der Energiebranche erhöhen, ihre Position stärken und die Weichen für eine diversere und innovativere Energiewelt stellen.

Obwohl die Anzahl Frauen mit technischer Ausbildung in den letzten Jahren zugenommen hat, sind weibliche Fachkräfte in der Schweizer Energiebranche immer noch stark untervertreten. Darauf reagiert das Frauennetzwerk. Folgende Unternehmen und Organisationen unterstützen «Women in Power» bisher: aee suisse, Amstein + Walthert, CKW, Empa, Energie Kreuzlingen, Eniwa AG, Energie Wasser Bern, EWD Elektrizitätswerk Davos AG, IWB Industrielle Werke Basel, Regio Energie Solothurn, SH Power, Stadtwerk Winterthur, Universität St. Gallen und der VSE. Ziel des Netzwerks ist es, weibliche Führungs- und Fachkräfte der Energiebranche stärker miteinander zu vernetzen und zu fördern sowie Ausbildungsabgängerinnen und Fachkräfte aus anderen Branchen für die Themen und Tätigkeiten in der Energiebranche zu begeistern.

Die Lancierung findet am 3. Mai 2023, 17.00 Uhr in Bern statt.



Informationen und Anmeldung:
www.womeninpower.ch

IMPRESSUM

Konzept, Text und Redaktion: Alice Baumann, yourconsultant.ch

Faktencheck: Der Bund, Der Spiegel, NZZ,

Buch- und Internetrecherchen

Fotos: Ruben Ung, Fabian Dietrich

Layout: Burki Scherer AG

Herausgeber:

erzo KVA + erzo ARA, Wiggertalstr. 40, 4665 Oftringen

Entdeckt! «EXXON WUSSTE BESCHIED»

Wie die Zeitschrift Der Spiegel berichtete, sagte der Ölkonzern ExxonMobil die globale Erwärmung schon sehr früh erstaunlich genau voraus – und verschwieg den Bericht.

«Exxon wusste Bescheid» (#ExxonKnew) heisst ein Slogan gegen ExxonMobil. Menschen, die dem Konzern gegenüber kritisch eingestellt sind, nutzen ihn seit Jahren. Eine Studie im Fachmagazin «Science» kann nun mit handfesten Daten belegen, dass der Konzern schon sehr früh gewusst hat, wie sehr die Verbrennung von Öl dem Klima schadet. Demnach haben sie die Klimaerwärmung schon in den später Siebzigerjahren voraussehen und realitätsnah modellieren können. Sie schrieben schon damals von rund 0,2 Grad Celsius pro Jahrzehnt. Die Öffentlichkeit erfuhr davon nichts. Stattdessen förderte die ExxonMobil weiterhin unbeirrt Öl. Der Spiegel zitiert Harvard-Forscher Geoffrey Supran, Hauptautor der Studie, so: «Das zeigt ein schockierendes Mass an Kompetenz für ein Unternehmen, das dann die nächsten Jahrzehnte damit verbrachte, die Klimawissenschaft zu leugnen.» ExxonMobil bestreitet die Vorwürfe. In den USA sind zahlreiche Klagen gegen den Konzern hängig.

