



Die bunte Welt des Bernhard Leu: Dank dieser Vernetzungstafel hat der Direktor Betrieb des Inselspitals den Überblick über seine 900 Angestellten.

ADRIAN MOSER

Ein Abbild der Abhängigkeiten

Wie Insel-Betriebsdirektor Bernhard Leu **900 Angestellte aus 50 Nationen** zu einem Team schweisst

Wenn Chefköche gemeinsam mit Putzequipen und Feuerwehrleuten ein ganzes Krankenhaus in Schuss halten sollen, dann muss jeder Entscheid wohl überlegt sein. Die Betriebsleitung der Insel stützt sich dabei auf die Prinzipien der Systemik.

DANIEL BÖHM

Bernhard Leu, Betriebsdirektor des Berner Inselspitals, sitzt in seinem Büro mit Blick auf den Bettenturm. Vor ihm, auf einem runden Tisch aus weissem Holz, liegt ein aufgeschlagenes Fotoalbum. Auf den Bildern sind Frauen und Männer zu sehen, die Mindmaps zeichnen, Zettelchen auf Pinnwände heften oder einfach nur miteinander diskutieren. «Damals ging es in erster Linie darum, Kontakte zu aktivieren, Vertrauen zu fassen und Verständnis füreinander zu entwickeln», sagt Leu rückblickend.

1996, als Betriebsleiter des Bereichs des Intensivbehandlungs-, Notfall- und Operationszentrums INO hatte er zum ersten Mal die systemische Methodik im Berner Universitätsspital eingeführt. Ungefähr vierzig Personen aus den verschiedensten Arbeitsbereichen – vom Techniker bis zum Chefapotheker – trafen sich zu einem Workshop mit dem Ziel, ihre eigene Arbeit, diejenige ihrer Kollegen und Kolleginnen sowie deren Umfeld von einer ganzheitlichen Perspektive aus zu sehen. So sollten gegenseitige Abhängigkeiten erkannt und visualisiert sowie der Fokus vermehrt auf die interdisziplinären Aspekte der Arbeit gelenkt werden. «So ein Spital ist ja eigentlich ein ganz schön hierarchischer Betrieb», sagt Leu, «der systemische, umfassende Ansatz hat jedoch einen neuen Querschnittsgedanken zu Tage gefördert.»

30-Mann-Berufsfeuerwehr

Dies blieb nicht ohne Folgen. Denn mittlerweile hat Leu, der seit 2002 der Betriebsleitung vorsteht und Mitglied der Spitalleitung ist,

die systemische Methode auf die gesamte Betriebsdirektion ausgeweitet. Rund 900 Personen aus 50 verschiedenen Nationen erbringen hier lebenswichtige Dienstleistungen, ohne die kein Spital funktionieren würde. Der 270-köpfige Bereich Gastronomie beispielsweise bekoht täglich über 2000 Patienten und ebenso viele Besucher. Der Hausdienst, welcher der Hauswirtschaft untergeordnet ist, reinigt jährlich eine Gesamtfläche, die der Grösse der Stadt Bern entspricht. Und der internen Sicherheitsabteilung ist sogar eine eigene, dreissig Mann starke Berufsfeuerwehr zugeteilt, die pro Jahr rund sieben Mal ausrückt.

Wenn sich solche Grossbetriebe nun mit Stabstellen, wie dem Rechnungswesen oder der interdisziplinär zusammengesetzten

Ökologiekommision unter einem Dach befinden, sind Überlappungen, Zielkonflikte oder gar Ressourcenverschwendung beinahe unvermeidlich.

Rote und andere Fäden

Gemeinsam mit Leo Bürki, der an der Berner Fachhochschule Systemik lehrt, versammelte Leu daher leitende Mitarbeiter aus allen Bereichen und forderte diese auf, ihre Ziele und Abhängigkeiten zu formulieren und sie in einem Wirkungsnetz darzustellen. Auf einer Pinnwand wurden die einzelnen, durch verschiedenfarbige Handzettel gekennzeichneten Bereiche dann miteinander verbunden. Zu diesem Zweck erhielt jeder Vertreter ein Stück Schnur, mit dem er die seinen Bereich betreffenden Wechselwirkungen zwi-

schen den verschiedenen Abteilungen darstellen konnte.

Keine Macht den Planern

Am Ende entstand eine Art Schalttafel, die das Innenleben einer äusserst komplexen und dynamischen Organisation abbildete (vgl. Bild oben). Eine solche Vernetzungstafel schaffe Klarheit sowie Transparenz und es zeige sich, dass manche Abhängigkeiten überschätzt, anderen hingegen zu wenig Beachtung geschenkt wurden: «Über jeden Knoten haben wir schliesslich eine halbe Stunde lang diskutiert», sagt Leu. «Das führte zu einigen Aha-Erlebnissen, denn plötzlich merkt man, welche Grössen wirklich wichtig sind und welche nicht.»

Ziel der Übung war es, einen Paradigmenwechsel zu erreichen,

oder, wie es Bürki formuliert: den Aufbau «einer Kultur der lernenden Organisation mit hoher Selbstverantwortung». Er schlägt vor, anstatt fertige Lösungen zu produzieren und diese dann ins Gesamtsystem einzufügen, Lösungen Schritt für Schritt und unter Berücksichtigung des Umfelds zu entwickeln. «Wenn in der Insel beispielsweise ein neues Gebäude entsteht», erläutert der Systemiker, «dann sollte das eben nicht einfach nur hingestellt und zum Bezug freigegeben werden. Denn die Nutzer bestimmen, was vonnöten ist, nicht die Planer.»

Motivation dank Prioritäten

Bei den Mitarbeitern sei der systemische Ansatz aufgrund der Praxisnähe auf grosse Akzeptanz gestossen: «Mit Wirkungsnetzen lässt sich ausmachen, was mit welcher Priorität bearbeitet und erledigt werden muss», betont Leu. «Diesen Mehrwert haben die Leute erkannt, entsprechend sind sie sehr motiviert». Lassen sich die Fortschritte messen? Er könne den Erfolg der Methode zwar nicht in Zahlen ausdrücken, erklärt Bürki, aber die sorgfältige Anwendung führe mit Sicherheit zu einer schlankeren und effizienteren Organisation. Dabei verweist er auf das Beispiel der Reorganisation des Notfalls: durch die systemische Vorgehensweise konnten dort unnötige Bauvorhaben verhindert und mehrere Millionen Franken eingespart werden.

Kein Instrument für alle Fälle

Ein systemisches Vorgehen sei bei der Direktion Betrieb des Inselspitals inzwischen Teil der Unternehmenskultur, versichert Leu. In der Spitalleitung werden strategische Themen heute ebenfalls mit Hilfe ganzheitlicher, systemischer Arbeitsmethoden erarbeitet. Wird also in Zukunft jede Entscheidung nach den Grundlagen der Systemik gefällt? «Nein», erwidert der Betriebsdirektor, «schliesslich handelt es sich dabei in erster Linie um eine strategische Methode». Im Tagesgeschäft hingegen mache das keinen Sinn: «Sie brauchen ja keine Systemik, um zu entscheiden, ob sie heute Brötchen oder Zopf kaufen!»

VOM UMGANG MIT KOMPLEXEN PROBLEMEN

Führen mit Systemik

Komplexität, Dynamik und Vernetzung nehmen in der Wirtschaft laufend zu. Systemisches Management soll Entscheidungsträger in die Lage versetzen, auf diese Herausforderungen professionell reagieren zu können. Die Grundidee der Systemik beruht auf der fundamentalen Unterscheidung zwischen einfachen und komplexen Problemen. Für Erstere lässt sich mittels einer zwar anspruchsvollen, aber klar nachvollziehbaren Methodik meist eine Musterlösung finden. Für komplexe Probleme hingegen gibt es nicht eine Lösung, sondern mehrere, zum Teil unterschiedliche Lösungsoptionen. Solche Probleme entstehen nämlich meist in einem äusserst dynamischen und vernetzten Umfeld und lassen sich nicht mit einer Standardmethode aus der Welt schaffen. Unternehmen, die auf unzählige sich dauernd verändernde Grössen wie die allgemeine Wirtschaftslage, Politik oder technische Entwicklungen Rücksicht

nehmen müssen, befinden sich in genau so einem Umfeld. Die Systemik schliesslich ist eine interdisziplinäre Denkweise, welche Theorien aus der Wirtschafts- und Soziallehre mit solchen aus der Kommunikationstheorie und der Ökologie kombiniert, und dadurch ganzheitliche Vorschläge zur Lösungsfindung anbietet. Die Palette an Hilfsmitteln ist breit, sie reicht von Techniken zur Ideensammlung bis hin zu Ganzheitlichkeitstests. Es handelt sich also nicht um eine begrenzte, einfach umsetzbare Management-Methode, sondern vielmehr um eine Grundsatzhaltung.

Junge Disziplin mit Potenzial

Das Berner Inselspital ist bisher zwar der grösste, aber nicht der einzige Schweizer Betrieb, der gewisse strategische Entscheidungen nach den Grundsätzen der Systemik fällt. Von der Informatikfirma bis hin zum Pharmahersteller haben unterschiedlichste Firmen die ganzheitliche Problemlösung in ihre Entscheidungsprozesse integ-

riert. Die von Leo Bürki propagierte Denkweise scheint erfolgreich zu sein und soll nun gar exportiert werden. Der Berner Fachhochschulprofessor will die systemische Methode demnächst auch in Australien populär machen.

Dabei handelt es sich bei der Systemik um eine relativ junge Disziplin. Die Tendenz, die Welt als zusammenhängendes, sich veränderndes Ganzes zu betrachten, zieht sich zwar seit den Denkern des alten Griechenlands durch die westliche Philosophie, ein eigenes, fachübergreifendes Wissensgebiet entstand jedoch erst kurz nach dem Zweiten Weltkrieg, als Norbert Wiener die Kybernetik ins Leben rief. Inzwischen hat die systemische Sicht aber in den meisten Bereichen der modernen Wissenschaft Einzug gehalten. (dbw)

LITERATUR: A. Ninck; L. Bürki; R. Hungerbühler; H. Mühlemann: «Systemik. Vernetztes Denken in komplexen Situationen.» Orell Füssli Verlag 2004 (4). 236 S., Fr. 53.–.

KARRIERE-TIPP:

Berufseinstieg nach Bachelor?

FRAGE: Wie sind meine Chancen, direkt nach dem Bachelor-Abschluss an einer Universität oder ETH in das Berufsleben einzusteigen?

KARRIERE-TIPP: Die Frage ist deshalb noch schwierig zu beantworten, weil noch wenig Erfahrungen mit den neuen Abschlüssen vorliegen. Es kommt sicher auf die Studienrichtung, den Tätigkeitsbereich und die aktuelle Arbeitsmarktlage an. Im Fall des Wirtschaftsstudiums, speziell mit Schwerpunkt in Betriebswirtschaft, gibt es durchaus Möglichkeiten, wie die ersten Erfahrungen der Universität St.Gallen zeigen. Häufig erfolgt der Berufseinstieg in der Form eines Praktikums oder eines Trainee-Programms. Ähnlich gute Chancen sind in der Informatik zu erwarten, jedenfalls dann, wenn der Nachwuchsbedarf wieder zunimmt. Möglichkeiten wird es allgemein dort geben, wo für eine berufliche Funktion nicht eine bestimmte Studienrichtung und/oder nicht unbedingt ein Studienabschluss, sondern einfach eine gute Allgemeinbildung resp. praktisch erworbenes Wissen nötig sind. Die meisten hoch qualifizierten Berufstätigkeiten bzw. wissenschaftlich ausgerichteten Tätigkeiten werden in Zukunft kaum ohne Masterabschluss zugänglich sein. Dies gilt insbesondere für die medizinischen, die juristischen, die naturwissenschaftlich-technischen und die geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachrichtungen.

Peter Graf, Akademische Berufsberatung Bern

[i] In der Rubrik **KARRIERE-TIPP** beantworten Fachleute aus der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung des Kantons Bern Fragen zu Ausbildung, Weiterbildung, Bewerbung, Umschulung und Neuorientierung. Eine Auswahl der Fragen wird an dieser Stelle (ohne Namen) veröffentlicht. Ihre eigenen Fragen können Sie richten an: karriere-tipp@derbund.ch.

KURZ

Diversity Management in Forschung und Praxis

TAGUNG Homogene Gruppen haben im Arbeitsalltag manchmal Vorteile: Wenn sich alle kennen und alle ähnlich funktionieren, fällt es einem Team mitunter einfacher, rasch Entscheidungen zu fällen. Was im Einzelfall nützlich sein kann, wird auf die Länge aber oft zum Nachteil: Firmen, deren Belegschaft homogen statt vielfältig ist, sind im Schnitt weniger produktiv. Deshalb streben viele Konzernchefs und Personalverantwortliche eine starke Durchmischung nach Geschlecht, Alter, Kultur und Lebensart an. Diese Vielfalt zu managen, ist eine grosse Herausforderung (und ein neues, wachsendes Berufsfeld). Die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz bietet an einer Fachtagung am 2. Juni 2005 in Olten einen Überblick über die junge Disziplin. Die Teilnahme kostet 380 Franken. Anmeldung und Information: Tel. 062 286 01 86 oder E-Mail rahel.christen@fhs.ch (mmw)

Professionell kündigen

TAGUNG Einen Mitarbeiter zu entlassen, ist eine schwierige Aufgabe, speziell für Vorgesetzte ohne entsprechende Erfahrung. Viele Führungskräfte begehen bei der Trennung Fehler, die den betroffenen Mitarbeiter verletzen, das zurückbleibende Team verunsichern und dem Unternehmen einen Imageschaden bescheren. Die Tagung «Professionelles Trennungsmanagement» am 15. Juni an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz (Kosten: Fr. 580.–) vermittelt Führungskräften Praxiswissen. Anmeldung und Information: 062 286 01 26 oder E-Mail beatrice.clematide@fhs.ch (mmw)