Führungsdefizite und Fachkräftemangel

geschrieben von Urs Stauffer | Januar 4, 2023

Mängel in der Personalführung sind eine der Hauptursachen für Kündigungen. Schlimmstenfalls verlassen ganze Teams die entsprechende Verwaltungseinheit oder den betroffenen Betrieb. Besteht ein Mangel an Fachkräften, spitzt sich die Problematik zu, denn eine neue Anstellung zu finden, war für qualifizierte Fachkräfte (je nach Bereich) noch selten so einfach wie heute. Personalverantwortliche sind deshalb gut beraten, ihren Mitarbeitenden Sorge zu tragen, wie ein Beispiel aus der Innerschweiz zeigt.

Die Auswirkungen von Führungsdefiziten und Fachkräftemangel zeigen sich am Beispiel der für die Amtsbeistandschaften verantwortlichen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (Kesb) Ausserschwyz. Bei der Amtsbeistandschaft March wurden Führungsdefizite und stetiger Personalmangel so belastend, dass die Angestellten in Scharen davonlaufen. Einzelne wurden durch die hohe Arbeitslast krank und die krankheitsbedingten Ausfälle wiederum führten bei ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen zu einer Überlastung, worauf diese gekündigt haben – ein Teufelskreis.

Personalflucht wegen Führungsmängeln

Dies hat zur Folge, dass ab 1. Februar 2023 offenbar keine bisherigen Mitarbeitenden mehr in der Kesb Ausserschwyz arbeiten. Führungsdefizite scheinen zumindest mitursächlich für die überdurchschnittlich hohe Personalfluktuation gewesen zu sein.[1] Interventionen der Mitarbeitenden bei der Kesb-Leitung und schliesslich beim zuständigen Departement blieben ungehört. Personalausfälle seien gemäss Medienberichten nicht oder nur mit Aushilfen kompensiert worden. Eine langfristige Personalstrategie habe gefehlt. Diese Versäumnisse rächen sich

nun und es kam zu einer akuten Personalflucht: Alle bisherigen Mitarbeitenden haben ihre Anstellung gekündigt – mit weitreichenden Konsequenzen. Die Amtsbeistandschaft March kann so ihren gesetzlichen Auftrag – die Begleitung von Personen, die Schutz und Beistand benötigen – kaum noch erfüllen und ist auf die Unterstützung der Amtsbeistandschaften Mitte (Einsiedeln) und Höfe angewiesen.

Das Problem in der Führungsebene scheint so gravierend zu sein, dass per Anfang Dezember 2022 eine externe Abteilungsleitung eingesetzt wurde. Der Dauerüberlastung der Mitarbeitenden soll nun mit zusätzlichen Stellen entgegengewirkt werden.[2] Die damit verbundene Reduktion der Anzahl Dossiers pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter ist ein wichtiger Schritt, um die Situation langfristig zu verbessern.

Problem Fachkräftemangel

Allerdings nützt die Schaffung neuer Stellen wenig, wenn sie nicht besetzt werden können, weil es an Fachkräften mangelt. Im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutz ist es gemäss der zuständigen Schwyzer Regierungsrätin schweizweit schwierig, qualifizierte neue Mitarbeitende zu finden.[3] Immerhin konnten per 1. Februar 2023 vier Berufsbeistände verpflichtet werden. Diese müssen nun sorgfältig an ihr neues Aufgabengebiet herangeführt und eingearbeitet werden, um zu verhindern, dass auch sie in eine Spirale von Überlastung und Krankheit geraten, die schlimmstenfalls eine neue Kündigungswelle auslöst.

Die Kesb Ausserschwyz ist kein Einzelfall, der mit Rekrutierungsschwierigkeiten kämpft. Insbesondere im Gesundheitswesen ist der Fachkräftemangel schon lange ein Thema: Pflegefachkräfte, Apotheker/-innen, Ärztinnen und Ärzte sind rar – die Pandemie hat das Problem weiter verschärft. Ebenso fehlt es an Entwicklern für Software- und IT-Anwendungen, Lehrpersonen sowie an ingenieurtechnischen oder

handwerklichen Fachkräften wie Elektriker, Polymechaniker oder verwandten Berufsfachleuten. Es sind Massnahmen notwendig, um Überlastungen bei den Arbeitnehmenden (egal auf welcher Stufe) zu vermeiden und durch Anpassungen bei den Arbeitsbedingungen die Arbeitsplatzattraktivität zu erhöhen, damit die entsprechenden Aus- und Weiterbildungen attraktiver werden. Ebenso muss in die Ausbildung und Qualität von Führungskräften investiert werden. Wie eingangs aufgezeigt, sind Führungsdefizite eine nicht zu unterschätzende Ursache für Jobwechsel und den Verlust von Fachkräften.

---

[1]Beantwortung Kleine Anfrage KA 23/22 vom 28. November 2022 (https://www.sz.ch/public/upload/assets/63362/Kleine_Anfrage_KA_23_22.pdf?fp=1).

[2]Pilatus Today vom 29. November 2022

[3]Beantwortung Kleine Anfrage KA 23/22 vom 28. November 2022 (https://www.sz.ch/public/upload/assets/63362/Kleine_Anfrage_KA_23_22.pdf?fp=1).

Aufkreuzen im Kopf

geschrieben von Gabriela Sollberger | Januar 4, 2023

Während wir als Kinder und junge Erwachsene mit Rückenwind lernen, fällt es uns im Lauf des Lebens zunehmend schwerer, uns neue Fähigkeiten anzueignen. Doch es ist wie beim Segeln: Man kann auch bei Gegenwind vorankommen – man muss nur wissen, wie.

In manchen Sprichwörtern mag ein Körnchen Wahrheit stecken. Einige sind aber schlicht und einfach falsch – und zwar wissenschaftlich beglaubigt. «Was Hänschen nicht lernt, lernt

Hans nimmermehr» ist eine solche Zuckersäckchen-Weisheit. «Sie ist einer von vielen Mythen, die sich um das Thema Lernen ranken», sagt Neuropsychologin Nora Raschle, die am Jacobs Center for Productive Youth Development der UZH die Entwicklung des Gehirns bei Kindern und Jugendlichen und in diesem Zusammenhang auch das Lernen erforscht.

Zwar ist die Wissenschaft noch bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts davon ausgegangen, dass das ausgereifte Hirn – also mit zirka 25 Jahren – sich nicht mehr weiterentwickelt und so das Hänschen-Sprichwort eben doch stimmt. Seit den späten 1980er-Jahren hat sich dies jedoch grundlegend geändert. Denn die Forschung auch an der UZH zeigte und zeigt seither in immer neuen Studien, dass sich unser Denkorgan ein Leben lang verändert und mehr oder weniger flexibel bleibt. Diese Plastizität, wie es die Wissenschaft nennt, ist die Grundlage dafür, dass wir von Kindsbeinen an bis ins höhere Alter lernen und uns weiterentwickeln können.

Wir sind geborene Wissenschaftler

Doch die Bedingungen für unsere Lernreise durch das Leben ändern sich massiv. Als Kinder lernen wir mit Rückenwind. «Wir werden quasi als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler geboren», sagt Neuropsychologin Raschle, die zu ihrer Forschung auch den Blog «Born a Scientist» betreibt, «Kinder sind enorm neugierig, erkunden ihre Umgebung, probieren Sachen und loten Grenzen aus.» Vieles lernen sie einfach nebenbei. Sie lernen zu laufen, zu sprechen, zu lesen. Später gelingt es ihnen immer besser, sich in andere hinzuversetzen, ihre Gefühle zu regulieren und über Dinge vertieft nachzudenken. Das Gehirn ist in dieser Zeit enorm flexibel, dynamisch und aufnahmebereit. Die Nervenzellen sind dicht verwoben, die neuronalen Netzwerke anpassungsfähig und die Kommunikation zwischen den Zellen läuft wie geschmiert. Im Lauf des Erwachsenenalters verändert sich dies zusehends. Mit dem Älterwerden nehmen Masse und Volumen des Hirns ab und die Nervenzellen in unserem Kopf leiten Informationen nicht mehr

so schnell weiter wie in den Kinder- und Jugendjahren. Dieser Prozess beginnt schon bei jüngeren Erwachsenen und beschleunigt sich im Lauf des Lebens zusehends. Damit müssen wir beim Lernen mit immer mehr Gegenwind rechnen. Das ist zwar unkomfortabel, aber nicht ganz hoffnungslos. Denn es ist wie beim Segeln: Man kann auch vorankommen, wenn einem der Wind entgegenbläst. Man muss einfach wissen, wie. Beim Segeln kreuzt man auf – doch was tun wir punkto Lernen?

Zum Beispiel unseren «Hirnmuskel» auch im Erwachsenenalter weiter fleissig und regelmässig trainieren. Denn mit unserem mentalen Bizeps verhält es sich ähnlich wie mit unseren Oberarmen. Wer sie stärken will, muss etwas tun dafür. Wie sich das Hirn von Erwachsenen beim Lernen verändert, erforscht Susan Mérillat am Universitären Forschungsschwerpunkt «Dynamik gesunden Alterns» der UZH. In einer Studie hat die Neuropsychologin an 40- bis 60-jährigen Golfanfängerinnen und -anfängern untersucht, wie intensives Training dieses für Körper und Geist anspruchsvollen Sports das Hirn beeinflusst. Es zeigte sich dabei, dass sich bereits nach 40 Golfstunden das Zusammenspiel von Auge und Hand, das zentral für das Golfen ist, stark verbesserte.

Das Training hinterliess auch im Hirn der Golfspielerinnen und -spieler Spuren. So stellte die Forscherin fest, dass die graue Substanz, in die die Neuronen eingebettet sind, in Gehirnarealen wuchs, die visuelle und motorische Reize verarbeiten. Mit dem regelmässigen Golfprogramm wurden tatsächlich also auch bestimmte «Hirnmuskeln» in unserem Kopf trainiert. Deutlich wurde auch, dass diejenigen Golfspielerinnen und -spieler, die das Trainingspensum in kurzer Zeit absolvierten, also intensiver trainierten, grössere Fortschritte machten und sich stärkere Veränderungen im Gehirn zeigten.

Die Kunst des Lernens

Besser Büffeln

- Nach einer Phase intensiven Lernens brauchen wir eine Pause, damit sich das Gelernte setzen kann. Rastloses Lernen funktioniert nicht.
- Statt ununterbrochen dasselbe Thema zu büffeln, sollte man die Lernphasen portionieren und immer wieder zwischen inhaltlichen (Stunden-)Blöcken wechseln.
- Wollen wir aktiv und erfolgreich lernen, müssen wir verschiedene Hirnareale stimulieren. Das heisst, wir sollten uns Wissen aneignen, indem wir dazu Texte lesen, Skizzen machen, sprachliche Bilder und Analogien finden und das Gelernte in Gesprächen mit anderen vertiefen.
- Ein bisschen Aufregung mag das Lernen ankurbeln, extremer Stress und negative Gefühle verhindern es aber. Deshalb sollte man sich eine möglichst stressfreie Lernumgebung schaffen, in der man sich wohl fühlt.
- Genug Schlaf, gesunde Ernährung und genügend Bewegung erhöhen das psychische Wohlbefinden und fördern erfolgreiches Lernen.
- Wir sind ein Leben lang lernfähig: Trauen Sie sich immer wieder, Neues zu lernen, und bleiben Sie dran – Ihr Gehirn wird es Ihnen danken.

Wanderwegnetz im Kopf

Auf Ebene der Zellen führen intensive Trainings- und Lernprozesse – sei es Golf spielen, unseren Englischwortschatz aufbessern oder regelmässig mathematische Probleme wälzen – zu Veränderungen der Signalübertragung, also der Kommunikation zwischen den Neuronen, und somit zu Veränderungen der neuronalen Netzwerke. Beim fleissigen Üben werden Verbindungen zwischen Nervenzellen in unserem Hirn ausgebaut oder neu geschaffen – Verbindungen, die dagegen wenig oder gar nicht gebraucht werden, verkümmern allmählich.

«Das ist ähnlich wie bei einem Wanderwegnetz», sagt Susan

Mérillat, «die Wege, die von vielen Wanderern genutzt werden, sind breit und gut ausgebaut, diejenigen aber, die nur selten oder gar nicht begangen werden, sind schmal und zunehmend von Gras überwachsen.» Anders gesagt: Auf den durch körperliches und geistiges Training gut ausgebauten Kommunikationsrouten in unserem Kopf herrscht ein reger Datenverkehr – Informationen werden vergleichsweise schnell und in grosser Zahl übermittelt und ausgetauscht. Dies steigert unsere Fähigkeiten. Und so macht stete Übung vielleicht noch keine Meisterin und keinen Meister, aber sie lässt unser Hirn wachsen und führt zu deutlichen Lernfortschritten.

Doch auch das richtige Üben will gelernt sein. «Viele lernen nicht sehr effizient», sagt Susan Mérillat. Zwar ist es wichtig, dass wir einen Lernstoff oft wiederholen. Sture Repetition bringt aber wenig. Denn unser Gehirn mag es gerne bunt und liebt es, wenn es vielseitig stimuliert wird. «Erfolgreich lernen bedeutet, unterschiedliche Hirnareale miteinander zu verknüpfen», sagt auch Nora Raschle. Ideal ist deshalb, wenn wir uns möglichst vielfältig mit Lerninhalten beschäftigen.

Wollen wir uns beispielsweise biologisches Wissen dazu aneignen, wie Zellen funktionieren, lesen wir vielleicht zuerst einen Text dazu, zeichnen danach eine detaillierte Skizze oder machen eine Mindmap, suchen nach sprachlichen Vergleichen, Analogien und Bildern – etwa eine Zelle ist aufgebaut wie eine Fabrik oder wie eine Stadt – und diskutieren das Gelernte mit anderen. Durch diese vielseitige Auseinandersetzung mit einem Thema wird das Wissen nachhaltiger im Informationsnetzwerk in unserem Kopf abgespeichert. «Es ist weniger wirksam, wenn man nur auf die Art lernt, die einem am besten zu liegen scheint», betont Neuropsychologin Raschle, «pflegen wir unterschiedliche Lernstile, erhöht das den Lernerfolg.»

Gedankenschlösser bauen

Unterschiedliche neuronale Netzwerke sind auch an unserem Gedächtnis beteiligt, das als Informations- und Wissensspeicher für das Lernen zentral ist. Die Kognitionspsychologin Lea Bartsch erforscht an der UZH unter anderem, wie bestimmte Lerntechniken das Erinnerungsvermögen bei Menschen aus verschiedenen Altersgruppen positiv beeinflussen können. Eine dieser Gedächtnisstrategien ist die Loci-Methode, die bereits Redner im antiken Griechenland vor über zweitausend Jahren erfolgreich anwendeten. Und zwar so: Stellen Sie sich vor dem geistigen Auge ein Haus oder vielleicht auch ihre eigene Wohnung vor und legen Sie in verschiedenen Zimmern an ganz unterschiedlichen Orten Wörter, Begriffe, Zahlen, Bilder ab, die Sie sich merken wollen. Bei einem späteren Gang durch diese mentalen Räume lassen sich die deponierten Gedächtnisinhalte dann einfacher wiederfinden und abrufen. Die Methode gehört zu den Erfolgsrezepten von Gedächtnissportlern, die sich zuweilen ganze Gedankenschlösser bauen, in deren Gemächern sie riesige Datenmengen aufbewahren und verfügbar halten können.

Der Bau solcher Gedankenschlösser ist aufwendig und deshalb wohl nur bedingt alltagstauglich. Eine einfachere Methode ist, sich Wörter zu merken, indem man sie zu Sätzen verknüpft. Aus Pony, Zahn, Kaffee und Fussball wird dann zum Beispiel: «Das Pony mit dem grossen Zahn spielt nach dem Kaffee Fussball.» Dieser Satz mag vielleicht nicht besonders sinnvoll sein, dafür ist er originell und verknüpft die Begriffe, die man speichern will, und hält diese so besser in Erinnerung.

Schlaue Junge, weise Alte

Lea Bartsch hat nun untersucht, wie junge Erwachsene im Alter von 18 bis 32 Jahren und ältere Erwachsene zwischen 65 und 80 Jahren von dieser Gedächtnisstrategie profitieren können. Wie sich zeigte, half die Technik vor allem den Jüngeren. Sie konnten sich Informationen deutlich besser merken, während die

Älteren kaum einen Nutzen aus dem Gedächtnistraining ziehen konnten. «Zumindest gilt dieser Befund für einmalige, kurze Trainingssequenzen», sagt Lea Bartsch, «mit wiederholtem Training der Strategie können auch Ältere ihre Gedächtnisleistung über Wochen hinweg verbessern.»

Mit dem Älterwerden wird aber nicht einfach alles mühsamer, sondern die Qualitäten des Lernens verändern sich. Zwar ist das junge Gehirn besonders formbar, leistungsfähig und aufnahmebereit. Kinder und junge Erwachsene verfügen deshalb, wie es in der Psychologie heisst, über eine hohe fluide Intelligenz. Die Älteren haben dagegen mehr Mühe, sich völlig neues Wissen anzueignen. «Aber ein altes Gehirn kann auch manches besser», sagt Susan Mérillat.

Ältere Menschen können beispielsweise neue Informationen gut mit dem Wissen, das sie sich über das Leben hinweg erarbeitet haben, verknüpfen. Die Psychologie spricht in diesem Zusammenhang von kristalliner Existenz. Anders gesagt: Während die Jüngeren schlau und gewieft sind, sind die Älteren vielleicht weise. Sie können die altersbedingten Einbussen ihrer Gehirnleistung durch ihre Erfahrung kompensieren. Es ist nicht die einzige Kompensationsleistung, zu der unser Denkorgan fähig ist. Sie kann so weit gehen, dass bestimmte Gebiete des Hirns für andere einspringen und deren Funktion übernehmen, wenn Letztere krankheitsbedingt beeinträchtigt sind oder ausfallen. «So hilft der visuelle Kortex zum Beispiel beim Tasten mit, wenn jemand nicht mehr sehen kann», sagt Susan Mérillat.

Kognitive Reserven anlegen

Auch dies ist ein Beleg dafür, wie unglaublich plastisch, veränderbar und lernfähig unser Gehirn bis ins Alter ist. Vorausgesetzt, dass wir neugierig und wissensdurstig bleiben. «Es lohnt sich, im Verlauf des Lebens kognitive Reserven anzulegen – von diesem Kapital können wir im Alter zehren», sagt Susan Mérillat. So hat eine Untersuchung ihrer Kollegin

Isabel Hotz am Universitären Forschungsschwerpunkt «Dynamik gesunden Alterns» gezeigt, dass eine gute Ausbildung und lebenslanges Lernen auch im hohen Alter Früchte tragen: Hotz' Lang-zeitstudie, in der sie Daten von mehr als 200 Seniorinnen und Senioren analysierte, macht deutlich, dass bestimmte Degenerationsprozesse im Hirn bei Akademikerinnen und Akademikern weniger schnell voranschreiten und altersbedingte Einschränkungen besser kompensiert werden. Es zahlt sich also aus, geistig rege und interessiert zu bleiben. Dies scheinen sich viele ältere Menschen in der Schweiz zu Herzen zu nehmen: Denn der Bildungshunger unter den Seniorinnen und Senioren ist gross, wie eine andere Studie der UZH kürzlich feststellte. Das trifft sich gut. Denn die Neugier ist der Motor des Lernens, sagt Nora Raschle.

Dr. Lea Bartsch, l.bartsch@psychologie.uzh.ch
Dr. Susan Mérillat, susan.merillat@uzh.ch
Prof. Nora Raschle, nora.raschle@jacobscenter.uzh.ch

Text: Roger Nickl

Universitärer Forschungsschwerpunkt

Gut leben im Alter

Wie gelingt ein gutes Leben im Alter? Schwerpunkt der Forschung am Universitären Forschungsschwerpunkt «Dynamik Gesunden Alterns» an der UZH ist die Frage, wie Menschen vor allem im späteren Erwachsenenalter ihre Lebensqualität erhalten können. Hierbei werden verschiedene Facetten von Lebensqualität untersucht, zum Beispiel geistige und körperliche Gesundheit und Aktivität, Motivation, Persönlichkeit oder die Struktur und Funktion des Gehirns und in diesem Zusammenhang auch das Lernen. Die Vision des UFSP Dynamik Gesunden Alterns ist es, neue Standards für die Alternsforschung zu etablieren. www.dynage.uzh.ch

Neuer Vertragspartner

geschrieben von Urs Graf | Januar 4, 2023

Liebe Mitglieder

Einmal mehr ist es uns gelungen, mit einem Fahrzeuglieferanten eine Vereinbarung über Sonderkonditionen für unsere Mitglieder abzuschliessen.

Unser neuer «Polarstern» am ZV-Himmel

Polestar ist eine schwedische Marke für Performance-Elektroautos, die raffinierte Leistung und Spitzentechnologie vereint. Sie möchten die Automobilbranche durch pure, progressive Leistung voranbringen, indem sie Design und Technologie nutzen, um den Wandel zu einer nachhaltigen Elektromobilität zu beschleunigen. So sind sie stets bestrebt, noch nachhaltigere Batterien für ihre Elektrofahrzeuge zu bauen, indem sie sie reparieren, aufarbeiten und wiederverwenden. Mithilfe der Blockchain-Technologie verfolgen sie den Abbau und die Herstellung von kritischen Materialien zurück und fördern eine ethische und transparente Lieferkette. Ihr ultimatives Ziel ist es, bis 2030 ein komplett klimaneutrales Auto zu bauen – und dies ohne Offsetting.

Statt auf herkömmliche Verkaufsräume setzt Polestar auf ästhetisch gestaltete Polestar Spaces, in denen die Marke in entspanntem Umfeld erlebt werden kann. In einem Polestar Space werden Besucherinnen und Besucher von Polestar Specialists beraten und können sich für eine Probefahrt unkompliziert selbst hinters Steuer setzen.

Bei Kaufinteresse begeben Sie sich wie immer auf unsere Website unter: https://oeffentlichespersonal.davidguntern.ch/dienstleistungen/flottenrabatte-2

Urs Graf, Geschäftsleitungsmitglied
Öffentliches Personal Schweiz

Aargauer Staatsangestellte enttäuscht über die Lohnbeschlüsse des Grossen Rates

geschrieben von Gabriela Sollberger | Januar 4, 2023

Die Konferenz der Aargauischen Staatspersonalverbände (KASP), der auch der ASPV angehört, hat am 29. November 2022 eine Medienmitteilung zur Lohnrunde 2023 publiziert.

Die KASPV hat anlässlich des Sozialpartnergesprächs Ende Juni dem Regierungsrat eine erhöhte Lohnforderung übermittelt, um die Jahresteuerung für 2023 aufzufangen. Sowohl der Regierungsrat als auch heute der Grosse Rat sind der detailliert begründeten Forderung nicht gefolgt. Die KASPV zeigt sich dementsprechend und stellvertretend für sehr viele Staatsangestellte enttäuscht, da der Kanton lediglich einen Teil der Teuerung auszugleichen bereit ist. Unsere Kolleginnen und Kollegen im Kanton Zürich erhalten die volle Teuerung ausgeglichen.

Bei den Löhnen des Staatspersonals und der Lehrpersonen wurden in den vergangenen Jahren mehrfach Nullrunden durchgeführt, was zu einem spürbaren Lohnrückstand und zu Kaufkraftverlust führte. Begründet wurde dies mit verschiedenen Sparmassnahmen, der Coronakrise oder weil die Kantonsfinanzen zu pessimistisch budgetiert wurden. Bislang hat das Personal diese Entscheide immer solidarisch, wenn auch nicht euphorisch, mitgetragen.

Nun regt sich jedoch Widerstand. Im Kanton Zürich hat der Regierungsrat am 29. September 2022 mitgeteilt, den kantonalen Angestellten für 2023 3,5 Prozent Lohnerhöhung im Sinne eines Teuerungsausgleichs zu sprechen. Es ist der KASPV nicht bekannt, dass die Teuerung im Kanton Aargau signifikant tiefer liegt.Die Teuerung steigt, Güter des täglichen Bedarfs kosten spürbar mehr und auch die Krankenkassenprämien steigen im Kanton Aargau um durchschnittlich knapp 6 Prozent. Von dieser Entwicklung betroffen sind nicht bloss Angestellte mit tiefen Einkommen – diese trifft es jedoch überdurchschnittlich stark.

Die KASPV hätte in der aktuellen Situation erwartet, dass der Grosse Rat eine Lohnerhöhung beantragt, welche mindestens den Ausgleich der gestiegenen Teuerung und auch die Lohnsystempflege berücksichtigt. Die KASPV hat als spürbaren Verhandlungsbeitrag das legitime Anliegen, die durch die Nullrunden der vergangenen Jahre eingefahrenen Lohnrückstände aufzuholen, für dieses Jahr ausgesetzt.

Dass der Grosse Rat seinen Angestellten nun nicht einmal die Jahresteuerung vollständig ausgleicht, ist enttäuschend und spricht nicht für eine besonders ausgeprägte Wertschätzung gegenüber den eigenen Angestellten – wobei selbst mit Wertschätzung alleine keine Milch an der Ladenkasse gekauft werden könnte.

Die KASPV hätte sowohl von Regierungsrat als auch vom Grossen Rat erwartet, dass sie zu ihrem Wort stehen, für das Staatspersonal eine konkurrenzfähige und arbeitsmarktgerechte Lohnpolitik zu führen.

Tatort Bern: Die Parlamentarische Gruppe für Arbeit

geschrieben von Dr. Ruedi Bürgi | Januar 4, 2023

Die Zeit für den Apéro ist an diesem 29. November 2022 grosszügig bemessen und die Erfahrung gibt den Organisatoren recht: Erst ein paar einzelne Verbandsvertreter tröpfeln herein und begrüssen sich. Die meisten von ihnen begegnen sich ohnehin immer wieder. Die andern stellen sich vor und lernen sich kennen. Weder von den Referenten noch von den angemeldeten Politikerinnen und Politikern aus dem nahen Bundeshaus ist etwas zu sehen. Die Sitzungen im National- wie im Ständerat dauern bis 13 Uhr.

Aus den Reihen der einst durch unseren ZV ins Leben gerufenen Ebenrain-Konferenz wurde die parlamentarische Gruppe für Arbeit gegründet. Bundesparlamentarierinnen und -parlamentarier treffen sich mit Verbandsvertretern zum losen Austausch von Erfahrungen und Meinungen über ausgewählte Themen und es entsteht gleichzeitig die Möglichkeit für die Verbandsvertreterinnen und -vertreter, sich auch über weitere Themen des Verbandsbereichs auszutauschen.

Es kommt zum auf 13.15 Uhr vorgesehenen «offiziellen» Teil der Veranstaltung Leben in den Saal. Die Parlamentarierinnen und Parlamentarier haben Mittagspause und gesellen sich grüppchenweise oder auch allein zu den Verbandsvertreterinnen und -vertretern. Es reicht zu ein paar geschüttelten Händen. Sowohl Pierre-Yves Maillard als auch Magdalena Martullo-Blocher und Daniel Jositsch scheinen Stammplätze zu haben, die sie zielstrebig anpeilen. Nationalrat Kurt Fluri aus Solothurn nimmt neben der ZV-Delegation Platz. Beat W. Zemp, Ehrenpräsident des LCH, eröffnet anstelle der sich Hearings unterziehender Eva Herzog die Veranstaltung.

Die Minitagung dieses Tages ist hochkarätig besetzt: Die neue Staatssekretärin Seco, Helene Budliger Artieda, hält zum Thema «Fällt die Schweizer Wirtschaft in eine Rezession?» ein fundiertes Inputreferat. Daniel Lampart, Chefökonom SGB, Roland A. Müller, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, und Thomas Bauer, Leiter Wirtschaftspolitik Travail.Suisse, replizieren aus je ihrer Warte. Alle sind sich grundsätzlich einig, dass die wirtschaftliche Lage wohl angespannt ist, aber mit dem nötigen Augenmerk und dem allfälligen Ergreifen rechtzeitiger wirtschaftspolitischer Massnahmen nicht unmittelbar eine Rezession droht.

Die Zeit drängt bereits, die Suppe ist serviert und der Hauptgang folgt unmittelbar. Man spürt: So läuft die Mittagspause der anwesenden Parlamentarierinnen und Parlamentarier. Die bereitgestellten Weinflaschen bleiben fast alle unangetastet. Ein gemütliches Durchschnaufen sieht anders aus. Und doch nehmen sich verschiedene Teilnehmende aus dem Bundeshaus Zeit, die Diskussion mit eigenen Beiträgen zu befruchten.

Die periodisch stattfindenden Veranstaltungen der parlamentarischen Gruppe für Arbeit sind eine gelungene Mischung zwischen Weiterbildung, politischer Auseinandersetzung und gezielter Beziehungspflege der Vertreterinnen und Vertreter der Verbände mit jenen aus der Bundespolitik.

Kurt Fluri, der neben dem feinen Essen aufmerksam und ruhig den Referaten und der Diskussion gefolgt war, entschuldigt sich bereits etwas vor dem Ende am Tisch, dass er der nun gleich folgenden Fraktionssitzung beizuwohnen habe, und macht sich von dannen. Das Schlusswort bleibt Frau Martullo-Blocher vorbehalten, die meint, so sehr sie sich das Gegenteil wünsche, sei leider abzusehen, dass in Sachen wirtschaftliche Probleme und Rezession noch einiges auf uns zukomme. Mangels Zeit bleibt dies dann so im Raum stehen. Ein paar wenige

Minuten sind offen, um Einzelne der Teilnehmenden noch am «Rockzipfel» zu packen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Dann macht es «schwupp», und so, wie sie gekommen waren, verDaniel Lampart, Chefökonom SGB Helene Budliger Artieda, Staatssekretärin Seco schwinden die Politikerinnen und Politiker Richtung Bundeshaus. Die Verbandsvertreterinnen und -vertreter genehmigen sich noch einen Espresso und machen sich bald ihrerseits auf den Heimweg.

Referate Brunnen 2022

geschrieben von Gabriela Sollberger | Januar 4, 2023
Die an der Fachtagung Brunnen gezeigten Präsentationen können hier heruntergeladen werden:

Dr. Svenja Schmidt, Pensionskassenexpertin:
Der oder die Gender Pension Gap: Ursachen, Stellschrauben und Perspektiven in der beruflichen Vorsorge

Giorgio Pardini, PK-Netz Vorstand, ehem. Geschäftsleitung syndicom, Stiftungspräsident comPlan:
BVG 21 – Die Interessen der Arbeitnehmenden

Muriel Haunreiter, Senior Specialist Markt & Innovation Berufliche Vorsorge AXA:
Privatversicherer in der 2. Säule – Chancen und Herausforderungen

Ericht Wintsch, Präsident Verein Faire Vorsorge:
Eine BVG Reformwanderung mit Start beim Koordinationsabzug

Sara Seifried, Senior-Projektleiterin beim staatslabor:
Sieben Thesen zur Zukunft der öffentlichen Verwaltung

Prof. Dr. Peter Nieschmidt:

Thesen zur Zukunft der öffentlichen Verwaltung

geschrieben von Gabriela Sollberger | Januar 4, 2023

Die Fachtagung Brunnen als interaktiver Raum. Drei Geschichten, sieben Thesen und ein paar Fragen. Das staatslabor war in Brunnen zu Gast. Ziel: Die öffentliche Verwaltung soll offener, mutiger werden, das ist die Vision. Wie soll das gehen? Mit Innovationsprojekten und Verwaltungspionieren.

Referentin Sara Seifried, Senior Projektleiterin beim staatslabor, trug die Innovation nach Brunnen, motivierte zu Diskussionen, forderte heraus. Wie soll die Verwaltung in zehn Jahren aussehen? Unsere Mitglieder hatten da klare Vorstellungen – mehr Entscheidkompetenzen, mehr Vertrauen des Arbeitgebers, bessere Führungskultur, mehr Fördern, weniger Überwachen. Auch das Image der öffentlichen Verwaltung muss sich bessern – durch verständlichere, frischere Kommunikation gegenüber dem Bürger, die Verwaltung soll dieselbe Sprache sprechen wie der Bürger. Auch der frühe Einbezug jüngerer Menschen, auch Kindern, durch Vermittlung, was der Staat macht, was die Verwaltung ist, ist ein lohnender, langfristiger Ansatz, so die Teilnehmenden.

Die Visionen vom Staat der Zukunft waren in den letzten Jahrzehnten, so Referentin Seifried, unterschiedlich, aber vorhanden – etwa die Vision vom Staat als Unternehmer –, vergleichbar mit der Privatwirtschaft. Heute fehlt es an diesen Zukunftsvisionen; die schnelle Entwicklung in den verschiedensten Bereichen erschwert die Erkenntnis und

verunmöglicht es vielen, sich die Zukunft vorzustellen und Visionen zu entwickeln.

Öffentliche Verwaltung kann nicht «verschwinden»

Im Unterschied zur Privatwirtschaft, bei der Veränderungen freiwillig sind, aber für den Einzelnen dann zum Verschwinden führen werden, wenn er nicht mehr konkurrenzfähig ist, kann die öffentliche Verwaltung nicht verschwinden, weil es niemanden gibt, der ihre Aufgaben übernimmt. Innovation in der Verwaltung ist deshalb nicht freiwillig, sie muss erfolgen, weil niemand die veränderungsunwillige Verwaltung ablösen wird.

Die Zukunft ist, so die Überzeugung der Referentin, bereits da, aber ungleich verteilt – in einzelnen Verwaltungen oder Abteilungen. Innovation ist auf vielen Wegen möglich, kann auf dem Engagement Einzelner beruhen oder von extern kommen. Besonders zukunftsträchtig kann das «Intrapreneurship-Programm» sein, danach soll die Innovation von innen kommen, von der eigenen Verwaltung, von den eigenen Mitarbeitenden. Wer Ideen und Vorstellungen hat, dem wird Zeit gegeben, seine Vorstellungen (mit beratender Begleitung) zu entwickeln. Nach der vereinbarten Zeit wird das Projekt geprüft und, wenn geeignet, umgesetzt.

Die sieben Thesen

Referentin Sara Seifried ist überzeugt: Die öffentliche Verwaltung der Zukunft

- zeigt Mut und Ambitionen!
- lernt und ist anpassungsfähig
- lässt sich von den Mitarbeitenden inspirieren
- fällt auch schwierige Entscheidungen
- zeigt Empathie und stellt die Bedürfnisse der Menschen ins Zentrum
- arbeitet offen und sichtbar

- lässt sich von ihrer Umgebung prägen.

Die Kultur des Scheiterns gehört dazu, man muss versuchen und auch Fehler machen dürfen. Es ist darüber hinaus sicherzustellen, dass voneinander gelernt wird, Erfahrungen ausgetauscht werden. Kritisch äusserten sich die Tagungsteilnehmenden zur Rolle der Politik in diesem Umfeld; sie spricht keine finanziellen Mittel für Experimente und hat Angst, die Kontrolle über die Verwaltung zu verlieren. Ähnliche Unzufriedenheit ergab die Umfrage im Plenum, ob die Fähigkeiten des Mitarbeitenden durch den Arbeitgeber Staat ausreichend gewürdigt werden: Das wurde eher negativ bewertet. Man sieht die Probleme, wenn es um die Entwicklung der öffentlichen Verwaltung geht, bei einer wenig innovationsoffenen, hierarchischen Struktur und vor allem der bremsenden Politik.

Dem staatslabor kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu, die Förderung der Innovation, die Entwicklung von Ideen zusammen mit der Verwaltung – das Hinführen zu neuen Lösungen.

Damit lässt sich sagen: Die Innovation kommt nicht ohne Anstoss. Und die Politik muss lernen, der Verwaltung in dieser Hinsicht mehr Freiheiten zu lassen und vielleicht auch einmal finanziell in die Vorleistung zu gehen oder generell Gelder für Experimente zur Verfügung stellen.

Öffentliches Personal Schweiz (ZV)

Mitarbeitendenführung als

Königsdisziplin

geschrieben von Gabriela Sollberger | Januar 4, 2023
Prof. Dr. Peter Nieschmidt beschrieb in einem mitreissenden Vortrag die sozialen Mechanismen in einer möglichen, durchschnittlichen Organisations- und Arbeitsstruktur.

Er fokussierte auf die gegenseitigen Abhängigkeiten, Beziehungen, Probleme, Freuden und Interaktionen, die allesamt sehr viel Arbeitszeit in Anspruch nehmen, ohne sich irgendwie auf die Produktivität positiv auszuwirken.

Dabei spielen die (religiös begründeten) Arbeitsverständnisse eine entscheidende Rolle und haben Folgen für die soziale Interaktion in einer Organisations- und Arbeitsstruktur und auch zwischen verschiedenen Organisations- und Arbeitsstrukturen. Prof. Dr. Peter Nieschmidt wusste die geschichtlichen Hintergründe, beginnend bei der Hierarchie als (behaupteter) göttlicher Ordnung, dem Wandel dieser Vorstellungen in den Städten hin zu flachen Hierarchien, kurzen Wegen, offenen Machtstrukturen, offener Kommunikation und einem deshalb erfolgreichen Europa, ausserordentlich unterhaltsam darzustellen.

Der Gang durch Geschichte und Religion war nicht Selbstzweck. Das wurde den Tagungsteilnehmenden sehr schnell klar. Ohne grosse Anpassungen brachte der Referent die alten Strukturen mit unseren heutigen, nicht wirklich neuen, in Übereinstimmung und zog sein Fazit, weshalb zurzeit eben nicht alles so wunderbar funktioniert wie gewünscht. Wer die klassische, hierarchische Struktur lebt, und dies tut die Verwaltung weitgehend, nimmt ganz erhebliche (negative) Folgen in Kauf; die Informationen sind nicht durchgängig und die Interaktionen zwischen den Mitarbeitenden werden ganz entscheidend von der Hierarchie geprägt.

Die Mitarbeitendenführung, so Prof. Dr. Peter Nieschmidt, ist

die Königsdisziplin in einer öffentlichen Verwaltung. Was man tun soll und was man nicht tun soll, das wurde, mit Beispielen hinterlegt, sehr anschaulich dargelegt, so lebendig auch, dass es in Worten kaum nachgestellt werden kann. Deshalb unsere Empfehlung: Schauen Sie sich einen seiner Vorträge hier an (Abweichungen zum gehaltenen Referat sind möglich).

Öffentliches Personal Schweiz (ZV)