

## PUBLICARE AG (SCHWEIZ)

# DIE FÜHRUNGSCREW SCHLÄGT FÜR SICH SELBST EINE GEMEINSAME FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG VOR

Die 1993 gegründete Publicare AG hat ein mehrjähriges, stabiles Unternehmenswachstum hinter sich, beschäftigt 90 Mitarbeitende und zählt zu den führenden Schweizer Dienstleistungs- und Handelsunternehmen in den Fachbereichen Inkontinenz, Stoma- und Tracheostoma-Versorgung sowie Wundbehandlung. Um den Zusammenhalt im Führungsteam zu stärken und die Führungsarbeit weiter zu verbessern, hat das Kaderteam selbst eine Führungskräfteentwicklung ins Spiel gebracht. Als externe Begleiterin für dieses Vorhaben wurde Susanne Weber ausgewählt. Ein Gespräch mit Martin Künzler, Geschäftsführer.

### Herr Künzler, was zeichnet Ihr Unternehmen aus?

*Martin Künzler:* Publicare ist ein Dienstleistungs- und Handelsunternehmen in der medizinischen Hilfsmittelbranche und führend in den Bereichen Inkontinenz, Stoma- und Tracheostoma-Versorgung sowie Wundbehandlung. Wir pflegen sehr menschliche Geschäftsbeziehungen und versuchen, unsere Kunden bestmöglich zu unterstützen – von der Versorgung über die persönliche Beratung bis hin zur Abwicklung mit der Versicherung.

### Was war der Grund für die Führungskräfteentwicklung?

Das Bedürfnis oder der Wunsch ist im Führungsteam selbst entstanden und von diesem vorgeschlagen worden. Es war also keine Top-Down-Entscheidung.

### Gab es einen speziellen Anlass dafür?

Das hat sicherlich verschiedene Aspekte. Zum einen hatten wir einige neue Mitarbeitende in der Führung. Zum anderen war der Wunsch da, als Führungsteam noch näher zusammenzurücken.

*»Die Ziele der Maßnahme waren, ein besseres gemeinsames Führungsverständnis aufzubauen und im Team praxisbezogenes Führungswissen weiterzuentwickeln.«*

Es gab aber auch konkrete Bedürfnisse, bezüglich Führungs-Knowhow und Führungskommunikation noch tiefer einzusteigen – sprich sicherzustellen, dass A richtig versteht, was B meint. Und schlussendlich sind wir mit der Unternehmung seit Kurzem Teil einer Konzernstruktur, und das war sicherlich auch ein Grund für diese Maßnahme.

### Hat die neue Konzernzugehörigkeit konkreten Einfluss auf die Führung?

Trotz der Konzernzugehörigkeit sind und arbeiten wir weiterhin sehr eigenständig, aber klar macht es Sinn, in einem Konzern, der verschiedene Medizinalunternehmen umfasst, gemeinsame Synergien gezielt zu nutzen oder zu entwickeln.

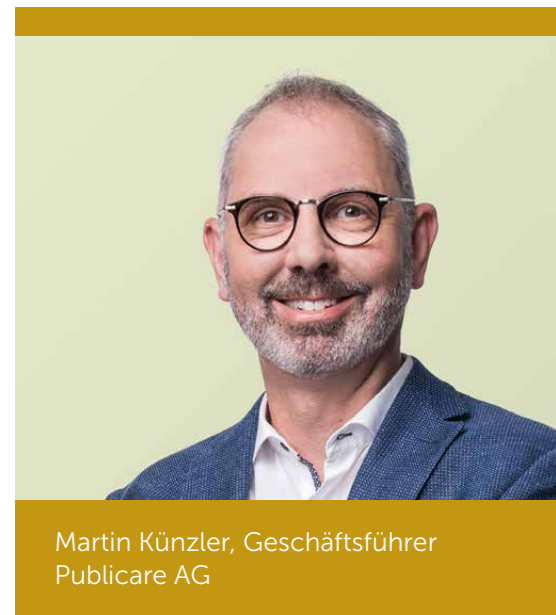
Dazu kommt der Aspekt im Sinne von Best Practise – sprich voneinander zu lernen und sich darüber weiter zu optimieren. In diesem Sinne kommt klar die Vorgabe und Forderung hinzu, unsere Prozesse laufend zu überprüfen und zu verbessern – u. a. auch durch Automatisierung und Prozessoptimierung, da wo es Sinn macht und effizienzsteigernd ist. Aber das hätten wir, gerade mit Blick auf sinkende Margen im Logistikmarkt und starke Auslandskonkurrenz, auch ohne Konzernzugehörigkeit machen müssen. Also nicht einfach so weitermachen, wie man es schon immer gemacht hat. Das alles hat sicherlich auch einen Einfluss auf die Führungskultur. Wir kommen aus einer längeren Wachstumsphase, und da braucht es heute schon hie und da eine andere, neue Sichtweise.

### Was waren die Ziele der Führungskräfteentwicklung?

Die zwei wichtigsten Ziele waren, ein besseres gemeinsames Führungsverständnis im Team aufzubauen und das Team bezüglich praxisbezogenen Führungswissens weiterzuentwickeln.

### Wie sieht die Führungsstruktur im Unternehmen aus?

Wir sind grundsätzlich sehr flach organisiert. Es gibt die Ebene der Teamleiter,



Martin Künzler, Geschäftsführer  
Publicare AG



### KUNDE

Publicare AG  
CH-5452 Oberrohrdorf

### avanto3-LEISTUNGSANGEBOT

- Führungskräfteentwicklung mit dem Gesamtkader in Form von drei 2-Tages-Workshops

### AKADEMIE SUSANNE WEBER

- Führungskräfte-Ausbildung an der Akademie Susanne Weber in Konstanz

darüber der Geschäftsführer. Und in größeren Teams wiederum Gruppenleitungen.

### Wie viele Mitarbeitende und Kaderpersonen beschäftigt Publicare?

Wir sind ca. 90 Mitarbeitende. Das Gesamtkader umfasst sechs Teamleiter, neun Gruppenleiter und einen Geschäftsführer.

### Wie sind Sie auf Susanne Weber gestoßen?

Zwei aus der Kommission, die diese Maßnahme vorbereitet haben, kannten Susanne Weber von ihrem ehemaligen Arbeitgeber her und haben sie vor-

*»Susanne Weber ist für uns genau die richtige Person für diese Aufgabe, weil sie das Flair hat zu begeistern und alle Beteiligten mit hoher Präsenz und wertfrei abholt.«*

geschlagen. Wir haben Susanne dann gemeinsam als Team zu einem Kennenlerngespräch eingeladen und ich habe anschließend mit ihr auch ein Einzelgespräch geführt.

### Ist die Wahl eines Führungstrainers Vertrauenssache?

Auf jeden Fall. Es muss einfach passen, und wenn das vom gesamten Team so wahrgenommen wird – umso besser.

### Wie wurden die Trainings vorbereitet?

Nachdem die Entscheidung für Susanne gefallen war, hat sie zunächst alle Inputs aus dem Führungsteam aufgenommen und im Voraus mit allen Teamleitern und partiell auch mit den Gruppenleitern ein Einzelgespräch geführt. Daraus ist dann Ablauf und Inhalt entstanden.

### Wie gestaltete sich dieser?

Wir haben drei Mal ein 2-Tages-Training an einem externen Tagungsort angesetzt, wobei zwei Module aus zeitlichen Gründen relativ kurz nacheinander stattgefunden haben und das dritte dann im Abstand von etwa sechs Monaten.

### Wie sind die Workshops gelaufen?

Ich persönlich hatte den Eindruck, dass alle wirklich extrem gut mitgearbeitet und mitgewirkt haben. Am Anfang haben wir u. a. auch alle Störfaktoren, Bedenken und Früste auf den Tisch gelegt, was das gegenseitige Verständnis gefördert und bei fast allen einen kleineren oder größeren Aha-Effekt erzielt hat.

Auch das hat Susanne ruhig und abgeklärt dirigiert und moderiert.

### Wie war anschließend das Feedback im Team?

Durchweg positiv, mehrheitlich sogar sehr positiv. Es ist für alle eine große Bereicherung gewesen, im Sinne des verständnisvolleren Miteinanders, aber auch was praxisbezogenes Führungswissen angeht. Ich denke, wir haben alle geeignete Tools mitnehmen können. Vieles davon ist ja bekannt, aber wenn wir nur einiges davon im Alltag umsetzen, ist viel gewonnen – z. B. beim Verhalten oder in der Kommunikation. Es ist aber auch immer ein Tag für die persönliche Psychohygiene. Und Susanne kann zudem das Thema Führung als etwas Wunderschönes und Leichtes

vermitteln, auch wenn der Führungsalltag das sicherlich nicht immer ist.

### Wie würden Sie die Arbeit von Susanne Weber beschreiben?

Susanne hat eine sehr gute Auffassungs- und Wahrnehmungsgabe und kann relativ schnell, wenn es die Situation erfordert, alles umstellen und anpassen. Zudem deponiert sie die Anliegen sehr wertfrei, ohne dass sich jemand brüskiert, verletzt oder bloßgestellt fühlt. So entsteht eine begeisternde und sehr vertrauensvolle Atmosphäre.

### Ist das Ziel, das gemeinsame Führungsverständnis zu verbessern, erreicht worden?

Ich würde sagen, es war ein weiterer sehr guter Schritt, und es darf gerne weitergehen. In diesen Kontext gehören z. B. auch das Leitbild oder unsere Werte, die wir in der Vergangenheit gemeinsam entwickelt haben. Aber es ist schon ein merklicher Schub durch die ganze Führungscrew gegangen.

### Sie haben den Aargauer Unternehmenspreis 2017 erhalten.

Ja, in der Kategorie »Bestes Dienstleistungs-/Handelsunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden«. Dabei ging es vor allem um die unternehmerische Entwicklung, wie stabil diese war, wie man mit Mitarbeitenden umgeht, welche Werte gelebt werden, was man Einzigartiges anbietet. Schlussendlich haben wir gewonnen, was uns sehr gefreut und gleichzeitig angespornt hat, unseren Weg weiterzugehen und uns nicht auf dem Erreichten auszuruhen.

*Herr Künzler, besten Dank für das offene und aufschlussreiche Gespräch.*



Die **Publicare AG** ist die schweizweit größte Lieferantin und Dienstleisterin von medizinischen Hilfsmitteln in den Bereichen Inkontinenz, Stoma- und Tracheostoma-Versorgung sowie zur Wundbehandlung. Dabei ist das Unternehmen bestrebt, die Kunden bestmöglich zu unterstützen – von der Versorgung mit medizinischen Hilfsmitteln bis hin zur Abwicklung mit der Versicherung.

Publicare wurde 1993 gegründet und beschäftigt heute im aargauischen Oberrohrdorf 90 Mitarbeitende.