



Führen im Wandel (2)

Vorwort

Führung im Changeprozess und Führung im Unternehmensalltag sind sich in ihrem Wesen sehr ähnlich. Führen erfolgt dabei im Wesentlichen durch wirksame Kommunikation, damit getan wird, was ansteht. Das gilt für Unternehmen des Gesundheitswesens analog zu denen anderer Branchen, nur dass wir es in Krankenhäusern noch immer mit deutlich versäulten Berufsgruppen mit historisch weit zurückreichenden, unterschiedlichen Wurzeln sowie differenzierten Ansprüchen an Verantwortung, Macht und Rang zu tun haben.

Systemisch betrachtet, ist Führung eigentlich unsichtbar und ein Konstrukt des Beobachters. Denn wenn ein Mitarbeiter tut, was zu tun ist, dann sieht das „von außen“ aus wie gute Führung, die durch eine Führungskraft ausgeübt wird. Doch es könnte auch sein, dass diese Handlung ohnehin erfolgt wäre aus eigenem Antrieb – ganz ohne Führung. Es bleibt immer eine eigene Entscheidung des Mitarbeiters zu folgen oder nicht. Daher ist es für „gute Führung“ notwendig, dass sich die zu Führenden und die Führungskraft stets in guter Verbindung miteinander befinden. Nachdem Mitarbeiter in einem Unternehmen immer ein komplexes System bilden mit einer Vielzahl von Rückkopplungsmechanismen und -möglichkeiten, gelten hier anstelle eines kausalen Ursache-Wirkungs-Mechanismus die Regeln der Kybernetik 2. Ordnung, die am besten mit systemischen Wirkprinzipien zu beschreiben und anzugehen sind.



Als systemische Berater und Coaches haben wir uns daher mehr und mehr in den neuesten Kolumnen aus den beiden zurückliegenden Jahren mit diesen Prinzipien befasst und sie wieder in appetitliche sowie leicht anwendbare Wissenshäppchen verpackt, die für die Visuellen unter uns mit passenden Metaphern und Grafiken nach den Prinzipien des „visual facilitation“ garniert sind.

Systemisches Denken ist eine integrative Disziplin in lernenden Unternehmen, wie es auch schon Peter Senge als bekannter Management-Vordenker und Buchautor vor längerer Zeit postuliert hat. Es geht immer um fünf Komponenten, beginnend mit dem persönlichen Können und der Selbstreflexion als wesentliche Führungskompetenzen im Rahmen der Individualkompetenz (1). Die zweite Komponente besteht aus den persönlichen Modellen von der Welt im mentalen „Betriebssystem“, bestehend aus Glaubenssätzen, Werten, Antreibern und mehr. Hier werden die individuelle Wirklichkeitswahrnehmung konstruiert und die eigenen Handlungen und Entscheidungen der Individuen maßgeblich beeinflusst (2). Wesentlich ist das Schaffen einer gemeinsamen Vision als attraktives Zukunftskonstrukt, am besten mit den Mitteln und Methoden partizipativer Führung und Involvierung (3) sowie das Lernen im Team mit neuen Kommunikationsformen und kollektiven und kollaborativen Denkansätzen, wie wir sie als NextHealth u. a. in der Großgruppenarbeit und den FührungsTrainings-



Die neuesten Kolumnen über Kommunikation, Führung und Changemanagement

Konferenzen® erfolgreich verwirklichen (4). Schließlich ist es das Systemdenken mit seiner Denkweise und Sprache an sich, mit dem die vielfachen und komplexen Wechselwirkungsmechanismen im System des Unternehmens mit dem Verhalten seiner Mitarbeiter, Kunden und Partner besser begriffen, beschrieben und beeinflusst werden können (5).

Die Kategorien Führung, Selbstführung und Entwicklung, Kommunikation sowie Changemanagement haben wir im vorliegenden Buch beibehalten und unsere Beiträge bestmöglich zugeordnet. Wir wünschen Ihnen auch dieses Mal wieder viel Freude beim Lesen und zahlreiche praktische Anregungen für Ihre eigene Arbeit. Wir freuen uns über Ihre Feedbacks und jeden Erfahrungsbericht aus der Praxis und stehen Ihnen für Fragen und Tipps auch weiterhin gerne zur Verfügung.

Pia Drauschke • Stefan Drauschke • Nina Schade
Oktober 2015

