

GANZHEITLICH UND INTEGRIERT - ODER GAR NICHT!?



OHNE GANZHEITLICH ZU SEIN

ist man heute nicht mehr up to date



Zum Thema wie Führung anzusetzen ist, gibt es eine Unzahl an Texten und Literatur. Auffällig ist, dass sich in den letzten Monaten das Thema der ganzheitlichen und integrierten Führung immer stärker in den Vordergrund drängt. Ohne ganzheitlich zu sein ist man heute nicht mehr up to date. Da stellt sich doch für mich als gewohnheitsmäßiger Gegenredner sofort die Frage, was das denn genau ist, diese ganzheitliche Führung.

Der Begriff hat sich meines Erachtens bereits so eingeschliffen, dass ihm die Bedeutung, die ihm zukommen sollte, in der Praxis schon wieder abhanden gekommen ist. Führung ist in unserer Zeit immer noch mit sehr klischeehaften Vorstellungen besetzt. Es ist immer noch der Macher, der als gute Führungskraft angesehen wird, es ist immer noch der/die, alles weiß. Auch wenn in der Wissenschaft und in engagierten Kreisen schon längst klar ist, dass Führung mit dem tradierten Bild zum Scheitern verurteilt ist, so ist die Praxis noch eher zäh in der Umsetzung der neuen Erkenntnisse. Empathie hat immer noch den Nimbus etwas für Schwächlinge zu sein, obwohl offiziell natürlich bestätigt wird, dass es ohne Empathie gar nicht geht.

Fragen wir uns doch zunächst einmal wovon wir denn reden, wenn von ganzheitlicher Führung die Rede ist. Was ist denn das Ganze? Nun, der Objektbereich von Führung sind Menschen, Prozesse und Rahmenbedingungen in technischer, struktureller und informationeller Hinsicht. Menschen stehen unter bestimmten Rahmenbedingungen über bestimmte Prozesse in Interaktion. Diese Interaktionen sind komplex, weil in gegenseitiger Abhängigkeit. Eine direktive Führung kann also nur in relativ linear konvergierenden Situationen funktionieren, da eine „Berechnung“ der Wirkung(en) ansonsten nicht mehr möglich ist. Als Führungskraft der zu sein, der alles weiß, funktioniert also

nicht mehr. Als Führungskraft muss ich mir daher Know How in der Beherrschung komplexer sozialer Systeme erwerben.

Ein wesentlicher Faktor in der Lenkung solcher Systeme ist die Schaffung gemeinsamer Vorstellungen und Bilder von dem was sein soll. Dazu bedarf es reflexiver, geschützter „Räume“, um diese entstehen zu lassen und untereinander abgleichen zu können. Führen heißt in dem Zusammenhang jene Räume zu gestalten, in denen so etwas möglich wird. Vertrauensaufbau und Empathie gehört da ebenso dazu wie moderatives, methodisches Geschick. Hier hätte Personalentwicklung ein ganz entscheidendes Betätigungsfeld. Denn abgesehen von den methodischen Themen die man natürlich lernen und üben kann, kann man auch Empathie lernen, wenn auch etwas schwieriger.

Jeder weiß, dass in einem Projekt die Beteiligten zunächst zu einem Team gebildet werden müssen. Die gleichen Prinzipien gelten auch für die Teambildung in einer operativen Regelorganisation. Auch hier ist es wichtig auf die Teamzusammenstellung und den Teambildungsprozess zu achten. Unterschiedliche Kompetenzen müssen vertreten sein, nur so lassen sich unterschiedliche Sichtweisen, damit aber auch Konflikte generieren, die natürlich zu bearbeiten sind. Auch das muss das Team lernen und die Führungskraft muss es ihnen beibringen.

ZUCKERBROT UND PEITSCHEN?

Kurz gesagt, was wir unter ganzheitlicher Führung verstehen, hat mehr mit der Gestaltung der Interaktionen von Menschen, mit der Einflussnahme auf deren Vorstellungen und Einstellungen zu tun als mit der Anordnung von Handlungen. Selbstverständlich sind Prozesse und Rahmenbedingungen dabei wesentliche Gestaltungsparameter, die Einfluss auf die Interaktionen nehmen.

DIE FRAGE IST NUR, WAS IST JETZT WIRKLICH SO NEU DARAN?

Vielleicht, dass Zuckerbrot und Peitsche nicht mehr so funktionieren wie früher, dass sich Menschen nicht mehr einfach nur etwas anordnen lassen, sondern, dass sie selber denken wollen.

Wenn Sie dazu Fragen haben,
rufen Sie mich einfach an.
Ich freue mich von Ihnen zu hören.

Ing. Mag. Hubert Kohel

Geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts

Mobil: +43(0)664/3550269

E-MAIL: h.kohel@avl-institut.at

AVL-INSTITUT
Beratung.Training.Kommunikation GmbH
A-4114 Neuhaus 9
Tel: 07232/3065-0
www.avl-institut.at

|| Analysieren || Verstehen || Lösen

