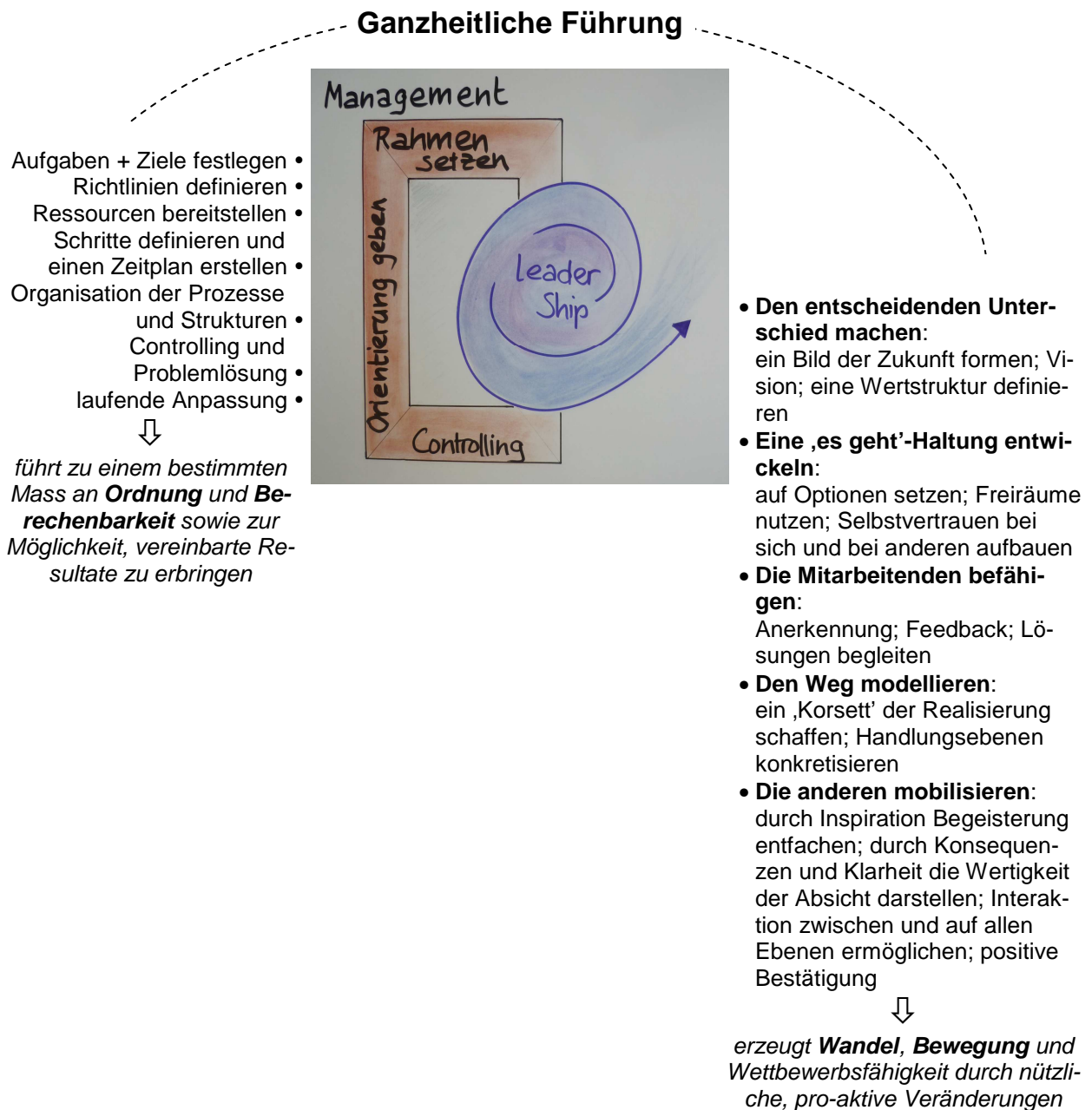


## Ganzheitliches Führungskonzept

Wollen wir *ganzheitlich Führen*, so geht es vor allem um eine von *allen* in der Organisation geteilte Vision, um eine gemeinsame Kultur und gemeinsame Ziele.

Es geht jedoch auch um strukturelle Voraussetzungen, die ein adäquates Führungsverhalten überhaupt erst ermöglichen. In der Organisation findet ein intensiver Dialog über Lernen und sich-Entwickeln – als Mensch wie als Organisation - statt.

So kann Führung dann als professionell bezeichnet werden, wenn sich die Organisation unter ihren jeweiligen Rahmenbedingungen und gemäss den sich verändernden Herausforderungen erfolgreich entwickelt.



Bei ganzheitlicher Führung geht es somit um eine Haltung, die als wichtigste Aufgabe die Verantwortung sich selber gegenüber und die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden entwickeln möchte. Es geht darum, einen Raum zu schaffen, in dem Menschen mit Freude an einer gemeinsamen, sinnbezogenen Aufgabe arbeiten, in der sie Erfüllung finden. Es geht darum, etwas zu leben statt es nur zu sagen; offen zu sein für Lernprozesse; gemeinsam kreative Lösungen zu finden; und es geht um Neugierde und Interesse an Andersartigkeit.

Diese Haltung bringt Bewegung ins Energiefeld einer Organisation. Es wohnt ihr eine Kraft inne, die Kommunikations-Prozesse, Leistungs-, Innovations- und Veränderungsprozesse bewirkt. In diesem Sinne ist Führung nicht auf die Fähigkeit einzelner Personen reduziert – sie ist ein Qualitätsmerkmal des Systems.

Drei Merkmale sollen herausgehoben werden:

### **Klarheit**

Professionelle Führungspersonen zeichnen sich durch Klarheit bezüglich ihrer eigenen Rolle aus. Sie können sich daher auch abgrenzen. Sie sorgen dafür, dass die Erwartungen ihnen gegenüber und die Erwartungen anderer (vorgesetzten Personen und Mitarbeitenden gegenüber) ausgehandelt und klar sind. Sie treffen klare Entscheidungen und ziehen entsprechende Konsequenzen.

### **Steuerungsinstrumente**

Führungspersonen verfügen über Fachwissen, vor allem jedoch über eine authentische Kommunikationsfähigkeit, weil das ihre Kernkompetenz ist. Sie steuern bei einfacheren Situationen über Spielregeln, bei komplexeren über Feedback-Prozesse und Prozessarchitekturen (das können sein: Workshops, Dialogplattformen, Sounding-boards etc.)

### **Umgang mit Unsicherheit**

Professionelle Führungspersonen wissen um den unsicheren Boden, auf dem sie agieren und verbergen das nicht. Sie können mit Widersprüchen und Unterschiedlichem (wie zB verschiedene Kulturen, Verändern und Bewahren, Rationalisieren und Entwickeln) umgehen und stehen nicht unter dem Druck, immer alles besser wissen zu müssen als ihre Mitarbeitenden. Sie entwickeln Lösungen gemeinsam. Sie wissen um ihre ‚Sandwich-Situation‘ und versuchen kompensatorisch auszuführen, wessen es gerade bedarf. Sie schieben nicht alles auf die Ebene ‚oben‘ sondern übernehmen Verantwortung.

Führungspersonen wollen und nehmen Einfluss.