

# Buchrezension

## Systemisch leiten

Hans-Georg Pompe



© gettyimages / Hero Images

Es geht um das Fachbuch „Systemisch leiten im Sozial- und Gesundheitswesen – Die Fähigkeiten der Mitarbeiter entwickeln“, von Borghild Wickschuldt, erschienen 2019 im Verlag W. Kohlhammer Stuttgart, 255 Seiten.

**D**ieses Buch ist kein trockenes Lehrbuch, sondern richtet sich mit Insiderwissen und Know-how aus der Sicht einer systemisch arbeitenden Leitungskraft an Menschen mit Leitungsverantwortung. Der Inhalt ist eine Mischung aus dem Geheimnis von gut gepflegten Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Basis, verknüpft mit neurobiologischer Hirnforschung und angereichert mit einfachen, nachvollziehbaren Beispielen aus der Praxis einer stationären Senioreneinrichtung, die auch für Gesundheits-

einrichtungen und andere Organisationen und Unternehmen Relevanz haben. Es regt an zur kritischen Selbstreflexion als permanente Führungsherausforderung. Abgerundet wird das Buch mit zehn Empfehlungstipps und einem Fazit, was systemisch leiten bedeutet.

### Zum Inhalt

Eines vorweg – das Buch liest sich zügig, ist übersichtlich aufgebaut und enthält viele einfache, zum Teil amüsante Beispiele aus dem Berufsleben der Autorin als Leiterin in einer Senioreneinrichtung, die den theoretischen Ansatz der systemischen Führung anschaulich untermauern. Gut beschrieben ist der Führungsansatz: „Man muss als Führungskraft seine Mitarbeiter lieben, um sie zu führen, es gut mit ihnen meinen, ihr Bestes wollen, ihnen Vertrauen schenken, die guten Seiten des Personals zum Glänzen bringen, eigene Vorurteile sind zu hinterfragen [...] eine

Führungskraft sollte ihre Arbeit mit ganzem Herzen tun, um im Team die Freude an der Arbeit täglich zu ermöglichen [...]“

Die Leitungskraft als Beziehungsgestalter wird von der Autorin gefordert, was ich auch aus meiner langjährigen Erfahrung im Management von Sozialwirtschaftsunternehmen eindeutig unterstreichen kann. Hier ist noch großer Nachholungsbedarf festzustellen.

Am Anfang stünde immer ein „Einstellungswandel“, die geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssten spüren, ob sie von der Führungskraft so akzeptiert werden, wie sie sind, oder ob sie nur funktionieren sollen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seien als Persönlichkeit wahrzunehmen, so Wicke-Schuldt. Ohne Beziehungspflege sei keine dauerhafte Motivation möglich. Und die Glückshormone wie Dopamin und Oxytocin könnten nur frei von Ängsten und Stress ausgeschüttet werden – wohl wahr! Hingegen wirke sich schlechte, beziehungsarme Führung mit „Dienst nach Vorschrift, das geht mich nichts an, sich nicht-verantwortlich-fühlen, bloß nicht zu viel arbeiten und mit Streit und Missgunst [...]“ negativ aufs Betriebsklima aus.

Motivation, so die Autorin, sei ohne Zuwendung und Wertschätzung nicht möglich. „Vermute das Gute und du wirst das Gute vom Menschen präsentiert bekommen.“ Ein prima Ansatz des Buches, dass Humor und Lachen als Führungskraft mit Vorbildfunktion ebenso wichtig sind, wie Komplimente zu machen – alle drei Punkte werden meines Erachtens in vielen Betrieben extrem vernachlässigt. „30 Sekunden Lachen ersparen 15 Minuten Arbeitszeit, weil die Arbeit danach viel leichter von der Hand geht.“ Und eine gute Führungskraft sollte in der Lage sein, über sich selbst zu lächeln. Sie dürfe, Wicke-Schuldt, sich selbst nicht zu ernst nehmen. „Führen durch Herumlau-

fen, durch informelle Kommunikation und intensiven Informationsaustausch“ seien enorm wichtig für die systemische Führung – weg vom Verwalter, hin zum Leader. Eine gute Führungskraft sei laut Prof. Hüther, der hier zitiert wurde, ein Potenzialfalter – das trifft es auf den Punkt.

Manchmal fehlt einem als Leser der Brückenschlag zwischen den neurowissenschaftlichen Erkenntnissen und den Beispielen aus dem einfachen Heimalltag mit Seniorinnen und Senioren. Es gibt viele Verallgemeinerungen, wie z.B. „Führen kann nur, wer ein Ziel hat“, und eine punktuell naive Darstellung, z.B. beim Thema Konflikte. Gut beleuchtet sind die Themen Teamarbeit, was Macht bewirken kann, Veränderungsbegleitung, Wertevermittlung, Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderung und Mobbing. Sympathisch wirken die ehrlichen autobiografischen Erzählungen der Autorin, die das Buch auflockern und lesenswert machen. Komprimiert zusammengefasst sind die zehn Empfehlungen zum Schluss des Buches.

## Zur Autorin

Borghild Wicke-Schuldt, Diplom-Pädagogin und Familientherapeutin, war 25 Jahre als Leiterin einer Senioreneinrichtung in Baden-Württemberg tätig. Das Buch ist die Essenz ihrer eigenen Erfahrungen in der Mitarbeiterführung. Mehr Infos: [www.besserleiten.de](http://www.besserleiten.de) und [www.kohlhammer.de](http://www.kohlhammer.de)

*Die Rezension verfasste Hans-Georg Pompe, Unternehmer, Business-Speaker & Coach, Buchautor, freier Journalist ([www.pompe-marketing.com](http://www.pompe-marketing.com)).*