

# „Kulturwandel? Systeme neu denken, anders führen!“

Anregungen zur Reflexion und Umsetzung in der Praxis.  
Ergänzung zum Whitepaper.

Alexandra Gerstner & Dr. Karin Kelle-Herfurth

# Wie kommt eine gesunde Kultur in die Organisation?

Unsere Überlegungen basieren auf einem ganzheitlichen Gesundheitskonzept. Gesundheit verstehen wir als einen dynamischen und gestaltbaren Prozess des körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens.

Die Arbeit am System, die Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen, ist die zentrale Funktion von Führung. Kultur hingegen kann nur indirekt beeinflusst werden, indem sie über Bande angespielt wird.

# Gesundheit aus systemischer Perspektive

**Mensch:** Im Fokus der individuellen Perspektive steht das Wohlbefinden und die subjektive Lebensqualität. Gesundheit ist also weit mehr als die Abwesenheit von Krankheit.

**Organisation:** Es geht um die Gestaltung von gesunden Arbeitsbedingungen, Strukturen und Prozessen. Führung verstehen wir als Arbeit am System.

**Umwelt:** Gesellschaftliche Trends, Gesundheitspolitik, Sozialgesetzgebung, Krankenversicherungen und Finanzierungssysteme beeinflussen mit, was möglich ist.

# Möglichkeitenräume nutzen und erweitern

Führung verstehen wir als Funktion. Es geht darum, die Voraussetzungen zu schaffen, dass intelligente Entscheidungen im Sinne der Organisation getroffen werden können.

- Wie gestalten Sie Strukturen und Prozesse, dass konstruktive Zusammenarbeit möglich wird?
- Wie sind Verantwortlichkeiten geregelt?
- Was können Sie dafür tun, dass Kommunikation zustande kommt, die zu Problemlösung und ihrer Umsetzung führt?

# Ihr persönliches Führungskonzept

- ▶ **Ihre Haltung und Rolle**  
Erfahrung, Kompetenzen und Werte.
- ▶ **Ihr Wirken im Team**  
Handeln und Entscheiden: Arbeit im System.
- ▶ **Gestalten der Organisation**  
Gestalten der Prämissen: Arbeit am System.

# Haltung und Rolle

- ▶ Erfahrung, Kompetenzen und Werte
  - Was macht mich als Führungsperson aus?
  - Was ist mir bei meiner Arbeit wichtig? Weshalb?
  - Was möchte ich erreichen und bewirken?
  - Was bewegt mich gerade? Wie wirkt sich das auf mich persönlich aus, beruflich und privat?
  - Wie steht es um mein Wohlbefinden und Stresserleben? Wie wichtig ist Gesundheit für mich?
  - Welche Ansprüche stelle ich an mich und andere? Was erwarten andere (vermeintlich) von mir?

# Wirken im Team



## Handeln und Entscheiden: Arbeit im System

- Wie stelle ich mir die Zusammenarbeit mit und in meinem Team vor, damit es gut läuft?
- Wie kommuniziere ich meine Anliegen im Team? Passen meine Worte und Taten zusammen?
- Wie offen sprechen wir über Probleme? Wie gehen wir mit Überforderung und Unsicherheit um?
- Wie halte ich meinem Team den Rücken frei, indem ich unterstütze und Kapazitäten schaffe?
- Was können wir Neues ausprobieren, um dysfunktionale Muster zu unterbrechen?

# Gestalten der Organisation



## Gestalten der Prämissen: Arbeit am System

- Wie gestalte ich die Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen und Abteilungen?
- Wie effektiv arbeite ich aktuell mit anderen Kolleg\*innen und Führungskreisen zusammen?
- Wo sehe ich Potenziale, die Patientenversorgung und Arbeitsbedingungen zu verbessern?
- Was sind die größten Belastungen und wie kann ich dazu beitragen, die Situation zu entzerren?
- Wer profitiert davon, wenn wir Gesundheit und Wirtschaftlichkeit zusammen denken?



## Über die Autorinnen



**Alexandra Gerstner** ist Arbeits- und Organisationspsychologin und als systemische Organisationsberaterin seit 2012 selbständig. Sie begleitet Organisationen bei der Gestaltung einer Arbeitswelt, in der Menschen miteinander wirksam werden. Ihr Fokus liegt auf den Arbeitsbedingungen, Strukturen und den Spielregeln der Organisation. Damit sich wirklich etwas bewegen kann.

Mit dem Online-Programm **#einfach machen** bietet sie erprobte Werkzeuge für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung.

[mail@alexandragerstner.de](mailto:mail@alexandragerstner.de)

[www.alexandragerstner.de](http://www.alexandragerstner.de)

## Über die Autorinnen



**Dr. med. Karin Kelle-Herfurth, MHBA** ist Fachärztin für Physikalische und Rehabilitative Medizin mit Schwerpunkten in der Prävention und beruflichen Rehabilitation. Als Gesundheitsökonomin liegt ihr Fokus auf Arbeitsorganisation und digitalen Geschäftsprozessen. Seit 2017 ist sie als Beraterin selbständig. Mit Health & Business Counseling verfolgt sie einen Beratungsansatz, der Gesundheit, Persönlichkeits- und Unternehmens-Entwicklung systematisch, kompetenzorientiert und flexibel integriert. Der Rahmen ist das online-basierte Programm für **#NeueWegeZumGesundenErfolg**.

In Einzelberatungen, Workshops und im Mentoring begleitet und unterstützt sie Solopreneure und Führungspersonen individuell bei der Gestaltung neuer Lebensentwürfe und Arbeitskonzepte.

[info@karin-kelle-herfurth.de](mailto:info@karin-kelle-herfurth.de)  
[www.karin-kelle-herfurth.de](http://www.karin-kelle-herfurth.de)