

Empathische Führung

Stefan Ruhl & Elke Eberts

Journal für Ästhetische Chirurgie

ISSN 1867-4305

J Ästhet Chir

DOI 10.1007/s12631-019-00201-0



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Medizin Verlag GmbH, ein Teil von Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

J Ästhet Chir
<https://doi.org/10.1007/s12631-019-00201-0>

© Springer Medizin Verlag GmbH, ein Teil von
Springer Nature 2019



Stefan Ruhl · Elke Eberts

Ruhl Consulting AG, Mannheim, Deutschland

Empathische Führung

Wie positive Resonanz und Personalbindung entstehen

Unsere liebste Definition von Führung lautet: „Führen heißt eine Welt gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen“ [1]. Darüber ist immer wieder erst einmal nachzudenken.

Gestaltungsaufgabe Führung

Angesichts der Tatsache, dass in Kliniken historisch bedingt die besten Fachkräfte ihren Weg in die Führungskarriere gemacht haben, lässt das Pinnow-Zitat stocken. Ihr medizinisches Fachgebiet haben sich die Cracks ihres Gebietes in mehrjähriger Ausbildung und lebenslanger Praxis mit jährlichen Fort- und Weiterbildungen angeeignet. Das Führungshandwerk, um Teams zu gestalten, denen Menschen angehören wollen, soll ihnen in die Wiege gelegt worden sein? Spätestens wenn ihnen aufgeht, dass andere nicht um alles in der Welt bei ihnen arbeiten wollen, nur weil sie Höchstleister sind, ist die Krise einer narzisstischen Kränkung vorprogrammiert. Nicht jeder überwindet diese Krise und saugt aus ihr die Energie der Veränderung. Doch mehr und mehr wird Führungskräften bewusst: Veränderung ist nötig, um für Mitarbeiter attraktiv zu sein – und dazu braucht es ganz praktisches Handwerkszeug. Hochrechnungen gehen aktuell davon aus, dass bis 2030 ein mengenmäßiger Mangel von 47.000 Vollkräften im ärztlichen Dienst bestehen wird und 130.000 Vollkräfte im Pflegedienst im ambulanten und stationären Bereich fehlen [2].

Doch was bedeutet das für die Gestaltungsaufgabe Führung? Führungskräfte, die ihre Hausaufgaben erledigen und durch organisatorische und medizinische Innovationen Arbeitsdichte redu-

zieren, fokussieren Mitarbeiter auf deren Kerntätigkeiten und bieten Verlässlichkeit im Personaleinsatz und Flexibilität in der Arbeitsgestaltung. So zeigen sie, dass sie Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter auf gute Rahmenstrukturen ernst nehmen. Wer dazu noch für die verschiedenen Lebens- und Entwicklungsstadien gute Entwicklungsperspektiven bietet, schafft Mitarbeiterzufriedenheit im Innern und Strahlwirkung nach außen. Der Weg dahin geht über den bewussten Einsatz von Führungsinstrumenten.

Reflektierter Umgang mit Emotionen

Der Begriff Empathie lässt sich simpel mit Einfühlungsvermögen übersetzen. Lange Zeit war die Verknüpfung von Gefühlen und Führung verpönt. Es galt die These, Gefühle hätten im beruflichen Kontext nichts zu suchen. Erst mit dem Generationswechsel hin zur Generation Y erfährt die Auffassung von Führung eine Richtungsänderung, und der resonante empathische Führungsstil gilt nun als Erfolgskonzept für Mitarbeitergewinnung und langfristige Personalbindung. Dieser Kulturwandel hin zum Dienstleistungsgedanken der Führung, zu Kooperation und Anerkennung gegenseitiger Bedürfnisse braucht Führungskräfte mit sozialer und organisatorischer Kompetenz und Lernbereitschaft. Gerade in Zeiten der Veränderung und in der professionellen Konfliktbewältigung zeigt das Konzept der empathischen Führung einen Weg zur Lösung.¹ Empathie liefert den Hebel, um Gefühle und die dahinterstehenden

Bedürfnisse zu entschlüsseln und sie in eine positive Richtung auf das gemeinsame Ziel hin zu integrieren.

Um sich in Sachen Empathie weiterzuentwickeln, sind Führungskräfte bzw. Menschen im Allgemeinen gefordert, immer wieder aus dem Tun herauszutreten, zu entschleunigen und Gedanken und Gefühle in Ruhe aus der Distanz zu reflektieren. Die Weiterentwicklung der eigenen Wahrnehmung und des Selbstmanagements führt zur Veränderung, die positive Auswirkung auf das Miteinander im Team hat. Wenn dann noch ein konstruktiver Umgang mit Kritik und verantwortungsvolle und verbindliche Entscheidungen gestärkt werden, dann steht dem Gedeihen einer stärkeren Vertrauensbasis im eigenen Team nichts im Weg. Dies wirkt wie ein Schwungrad der Motivation auch auf die Führung; der Teamspirit wirkt also auch als Energiequelle auf das Führungshandeln zurück, was

Führung finden Sie auf unseren Webseiten www.krankenhausberater.de unter Training/Coaching, v. a. unter den Reitern sich selbst führen/andere Menschen führen/Organisationen führen. Unter empathischer Führung ist eine Haltung des Interesses an den Bedürfnissen des Mitarbeiters gemeint, die so etwas wie die Übertragung der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg auf die Arbeitswelt beinhaltet. Vgl. Marshall B. Rosenberg (2012), Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Junfermann, Paderborn, 10. Auflage. Buchrezension online unter <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/rosenberg-marshall-b-10-auflage-2012/> (zuletzt abgerufen 18.9.2019). Grundgedanken zum empathischen Führungsstil als Grundfertigkeit zum Führen in der Veränderung finden Sie unter: <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/empathisch-fuehren-kompetenz-in-zeiten-des-wandels/> (zuletzt abgerufen 18.9.19).

¹ Umfangreiche Online-Links mit Impulsen zum Einlesen in das Handwerkszeug der

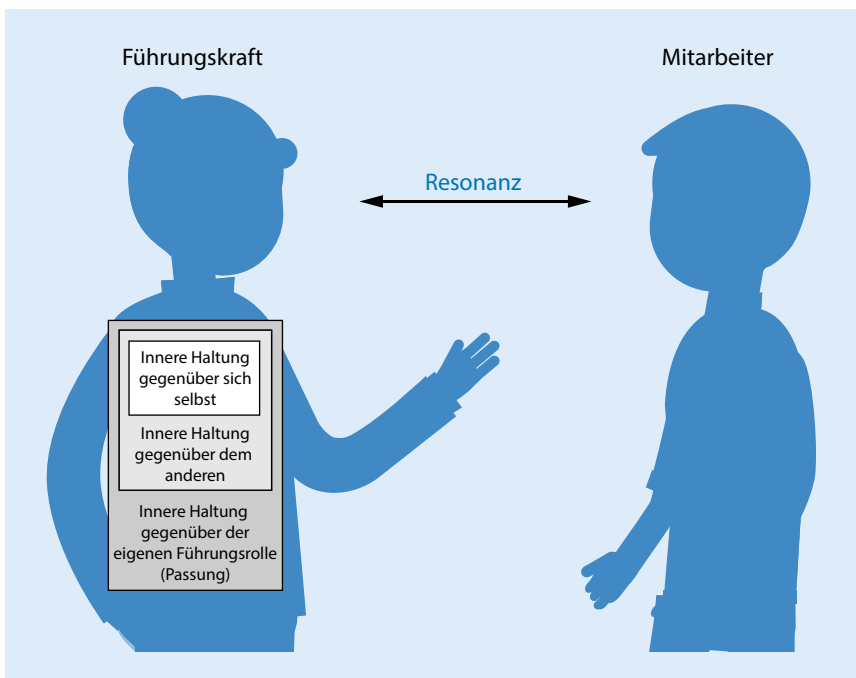


Abb. 1 ▲ Innere Haltung. (Adaptiert nach [5])

wiederum intrinsisch motiviert, die Bedürfnisse im Team zu berücksichtigen. In solch einem Spirit möchten Menschen gerne arbeiten.

Das Wissen um den Erfolgsfaktor ist eine Seite. Wie aber können nun Führungskräfte – und gerade auch die, die über Jahre anders konditioniert wurden – unterstützt werden, einen praktischen Zugang dazu auf der anderen Seite zu finden und nicht in der Wut nach der Verletzung zu verharren? Ein bewusster Umgang mit Gefühlen insbesondere in der Rolle als Führungskraft muss häufig erst erlernt werden:

Weniger schwierig ist in der Regel der Umgang mit angenehmen Gefühlen wie Begeisterung und Freude. Doch selbst diese werden nicht zwingend zum Fluss gebracht und als große Quelle der Mitarbeitermotivation genutzt. Gerade in Zeiten großer Veränderungen ist das Feiern von Erfolgen und erreichten Etappenzielen ein so wichtiger Stabilitätsfaktor.

Schwieriger wird es, wenn sich die Führung durch Gefühle wie Angst oder Wut kontrollieren lässt. Nicht selten werden diese unangenehmen Gefühle verteuft. Dies wird ihrer Signalwirkung und Veränderungskraft nicht gerecht. Sie sollten nicht unkontrolliert auslebt werden – sehr wohl aber sehr

genau reflektiert. Angst macht – wenn sie sich eingestanden wird – deutlich, dass etwas nicht stimmt, und mahnt zur genaueren Betrachtung der Situation. Wut und Zorn sind Impulsgeber für Neuerungen und verdeutlichen, dass etwas geschehen muss. Sie liefern sofort Handlungsenergie. Wichtig ist nur der steuernde Umgang mit ihnen. So mag, mal ordentlich auf den Tisch zu hauen, im ersten Moment Befreiung verschaffen. Doch dabei wird meist das ursächliche Problem aus dem Auge verloren, und der Impuls zur Veränderung bleibt aus.

Auf den Tisch zu hauen beeindruckt niemanden, nicht einmal den Tisch. (Willy Brandt, in einem Interview am 25.3.1974)

Prüfung der inneren Haltung und Arbeit an ihr

Führungskräfte, die auch unter Druck eine positive Haltung wahren und mit ihren Emotionen verlässlich und berechenbar umgehen, schaffen eine Atmosphäre von Vertrauen, Sicherheit und Fairness. Zugleich können sie Missstände und Ärger konstruktiv thematisieren und damit ihre Lösung unterstützen. Der Herzchirurg Denton Cooley schreibt bereits im Jahr 1984, in einer Zeit also, als der Umgangs-

ton in der Chirurgie noch ein gänzlich anderer war als heute:

Um den erforderlichen Geist im Team aufrechtzuerhalten, sollte der Chirurg die Führung übernehmen ... Da der Erfolg in der Herzchirurgie von der Teamleistung abhängt, ist ein guter sportlicher Umgang mit Teamkollegen unerlässlich ... Das gesamte Team sollte sich sowohl in- als auch außerhalb des Operationssaals um eine angenehme und harmonische Umgebung bemühen. Wenn der Chirurg unter Druck steht, sollte er ruhig bleiben. Die Stunden mögen lang und anstrengend sein ... aber die Zeit vergeht ... [3].

Das Handeln jeder Führungskraft basiert – bewusst oder unbewusst – auf den eigenen Werten und Emotionen. Wenn sie hier situationsgerecht und stimmig kommuniziert, wirkt sie authentisch und überzeugend. Um die eigene Wirkung kontrollieren zu können und nicht destruktiv zu wirken, beginnt Führung dabei immer bei sich selbst [4]. Mit der Selbsteinführung, Selbstwahrnehmung, dem Fremdabgleich und der Offenheit, kontinuierlich die eigene, innere Haltung zu hinterfragen. Dabei sind gedanklich 3 Ebenen zu unterscheiden: die innere Haltung gegenüber sich selbst, dem Mitarbeiter als Gegenüber und der Passung der eigenen Führungsrolle in der Organisation (vgl. ▣ Abb. 1) [5].

Die Entscheidungen in der professionellen Führungsrolle müssen nicht immer stimmig mit der persönlichen Haltung als Person sein – können es mitunter gar nicht. So z. B. liegen Menschen in der Regel andere Menschen besser, die ein ähnliches Wesen wie sie selbst haben. Das bedeutet aber nicht, dass professionelle Führung es sich erlaubt, bestimmte Mitarbeiter als „Lieblinge“ im Team zu behandeln und andere nicht. Ein fairer Umgang mit allen ist die Basis, dass Vertrauen in die Führung nicht verspielt wird. Das fordert von Führung das Kunststück, eine Rolle einzunehmen und ähnlich wie in der Muppet-Show eben auf der Bühne zu stehen und jetzt auf dem Balkon sitzen und die Szene zu beobachten [6]. Die Kunst besteht in einer grundlegenden Passung zwischen Haltung und Rolle. Seine Haltung als Person zu verraten, würde in eine negative Haltung zur

Zusammenfassung · Abstract

Führungsrolle münden, und die Unstimmigkeit bliebe anderen Menschen nicht verborgen.

Um sich seiner Haltung bewusst zu sein, sind immer wieder Sinnfragen zu stellen: Wofür stehe ich? Was macht mich als Menschen aus? Was motiviert mich? Was bereitet mir Freude? Ebenso gilt es, die Wahrnehmung zu trainieren: Welche inneren Signale empfangen gerade? Welche Signale sendet mir mein Gegenüber gerade? Noch heute besuchen die wenigsten Führungskräfte im Krankenhaus Führungskräftetrainings und stellen sich bewusst diesen oder ähnlichen Fragen. Dabei würden sie sich das Führungsleben so viel einfacher machen können. Klarheit über die innere Haltung und Arbeit an der inneren Haltung sind ein entscheidender Faktor dafür, auf das eigene Handeln auch die gewünschte positive Resonanz zu erhalten.

Empathische Führung holt den Mitarbeiter ab

„Resonanz“ kommt vom lateinischen „resonare“ und bedeutet widerhallen. Führung strebt danach, dass positive Resonanz herbeigeführt werden kann. Das ist aber nur möglich, wenn bewusst an der eigenen Haltung gearbeitet wird, um sich für das Gegenüber zu öffnen. Jede Aktion hat – das lehrt schon der Energieerhaltungssatz – direkt oder indirekt eine Reaktion zur Folge. Mit echter Einfühlung in das Gegenüber und Wertschätzung lässt sich positive Resonanz erzeugen.

» Empathische Führung setzt Bewusstsein eigener Haltung und dem Verhalten gegenüber Mitarbeitern voraus

Oft aber prädestinieren alte Erfahrungen und Erwartungen das eigene Denken und Handeln. Vorabwertungen verhindern den freien Blick auf die Situation und auf den anderen und damit den Gleichklang mit den Mitarbeitern. Bewertungen verhindern, mit dem anderen zu empfinden und diesen abzuholen. Stoßen unterschiedliche Haltungen aufeinander, ent-

J Ästhet Chir <https://doi.org/10.1007/s12631-019-00201-0>
© Springer Medizin Verlag GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

S. Ruhl · E. Eberts

Empathische Führung. Wie positive Resonanz und Personalbindung entstehen

Zusammenfassung

Wer durch seine Führung eine Kultur schafft, in der Mitarbeiter sich motiviert einbringen und weiterentwickeln, hat im Wettbewerb um das begehrte Fachpersonal einen guten Stand. Wenn sich dann noch wahrnehmbar der Erfolg durch die Leistungsfähigkeit des Teams einstellt, dann sind alle inneren Voraussetzungen gegeben, um Fachkräfte zu binden und um so attraktiv zu sein, dass dies andere anzieht. Der vorliegende Beitrag erläutert das Konzept der empathischen Führung und die Beobachtung, warum Leitungen mit kooperativen und sozialen Kompetenzen, denen es gelingt, tragfähige Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen, ein zentraler Erfolgsfaktor fruchtbarer Entwicklungen sind.

Vertrauen wird so zu harter Währung. Wer selbst – sogar im Konfliktfall – eine positive und wertschätzende innere Haltung und ein echtes Interesse an seiner Person erlebt hat, weiß, welchen Unterschied dies macht. Realität ist jedoch leider auch, dass in Kliniken Führungen oft so unter Druck stehen, dass sie kaum über sich und die Absicherung ihrer akuten Bedürfnisse hinausdenken können.

Schlüsselwörter

Führungskultur · Kulturwandel · Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung · Personalentwicklung · Personal anziehen und binden

Empathic leadership. How positive resonance and binding of personnel arise

Abstract

Whoever creates by his leadership a culture in which employees are motivated and proactively develop, has a good position in the competition for qualified personnel. When the ability of the team then results in perceivable success, all is done in order to bind qualified personnel and to become enticing enough to attract others. This article describes the concept of empathic leadership and the observation why leaders with cooperative and social competences who succeed in forming workable relationships with their colleagues are a key success factor for fruitful developments. In this way trust is turned into hard currency. A positive and

self-esteeming inner attitude, even in cases of conflict, and real interest in the other person make great difference. However, the reality is unfortunately also that management personnel in hospitals are often under so much pressure that they can barely think beyond themselves and safeguarding their own acute needs.

Keywords

Leadership culture · Culture change · Employee-employer relationship · Human resources development · Attracting and binding personnel

stehen intra- und interpersonale Konflikte, die es in der Führungsverantwortung konstruktiv zu bearbeiten gilt. Die Fähigkeit zu Perspektivwechseln und -erweiterung bietet hier einen Lösungsansatz. Wenn aber auf Dauer Haltungen aufeinanderprallen, die nicht integriert werden, führt die mangelnde Passung zu Brüchen. Menschen entziehen sich, Krankheits- und Fluktuationsraten schnellen in die Höhe. Die Freude am Tun geht verloren. Auch das ist Resonanz – hochgradig negative. Die Führung ist mit sich selbst beschäftigt, hat den Kontakt zum

Mitarbeiter verloren und bekommt dies gespiegelt.

Kombination mit weiteren resonanten Führungsstilen

Positive Resonanz der Mitarbeiter wird nicht einfach durch gute Laune erzeugt oder wenn jemand seine positiven Gefühle äußert. Der amerikanische Psychologe Daniel Goleman u. a. [7] haben neben dem empathischen 6 Führungsstile identifiziert, die – in unterschiedlichem Maße – Resonanz auslösen. Vier davon

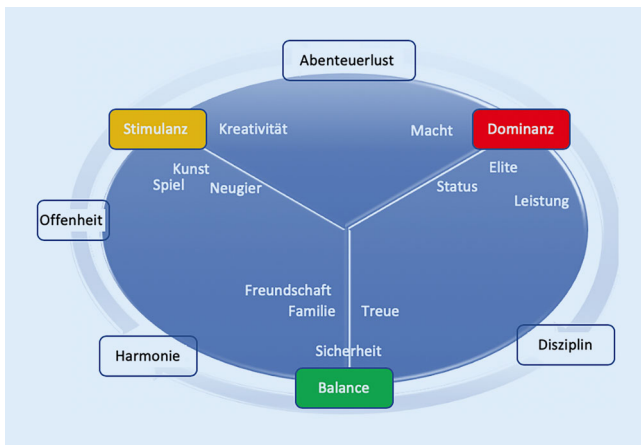


Abb. 2 ◀ Limbic Map: Landkarte Emotions- und Motivationsräume. (Adaptiert nach [8])

wirken sich positiv auf das betriebliche Klima und die Leistung aus:

- Visionärer Führungsstil: Die Arbeit wird in den Dienst einer höheren Vision gestellt, an der sich der Leistungsanspruch im Team orientiert. Die Mitarbeiter werden an den höheren Zweck ihrer Arbeit erinnert und erhalten so Bedeutung. Die Resonanz ist enorm: Inspirierte Arbeit und ein positives Klima sind die Folge.
- Empathischer Führungsstil: Typisch ist der offene Umgang mit Emotionen. Nicht betriebliche Aufgaben und Ziele stehen im Vordergrund, sondern die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Obwohl damit kaum eine nennenswerte Steigerung der Leistung erzielt wird, ist das Ergebnis eine starke Loyalität zum Chef.
- Coachender Führungsstil: Vertiefende Gespräche mit dem Mitarbeiter dienen dessen persönlicher Entwicklung. Der Chef nimmt sich Zeit und baut durch aufrichtiges Interesse eine Bindung und Vertrauen auf. Auf dieser Basis nimmt der Mitarbeiter leistungsbezogenes Feedback offen auf.
- Demokratischer Führungsstil: Die Führungskraft überantwortet die Entscheidung dem Team, fördert Konsens, verlässt sich auf die Ideen von kompetenten Fachexperten bzw. ist offen für Anregungen und Beratungen des Teams.

Die beiden anderen Stile sind mit Vorsicht zu verwenden, da sie sonst leicht auch zu Dissonanz führen können:

- Befehlender Führungsstil: Wie im Militär setzt er auf Kommando und Kontrolle, um Leistungsbeiträge abzurufen. Krisen und Notfallsituationen verlangen oft sofortiges Entscheiden und klare Ansagen von Richtungsänderungen und können dem Team damit Sicherheit vermitteln, wenn Vertrauen in die Kompetenz des Entscheiders gegeben ist.
- Fordernder Führungsstil: Die Führung erwartet ehrgeizige Leistungen. Das kann bei hoch motivierten, autonom arbeitenden Mitarbeitern positive Resonanz erzeugen und letzte Leistungsreserven freisetzen. Mit „jetzt noch mal die Ärmel hoch und anpacken“ kann das letzte Stück zum Ziel erreicht und gefeiert werden. Als längerfristig eingesetzter Druck kann Fordern aber auch zu Überforderung und zu Leistungseinbrüchen führen.

» Empathischer Führungsstil, situativ mit anderen kombiniert, erzielt die nachhaltigste positive Resonanz

Golemans Ergebnis ist, dass die Führungsstile situativ eingesetzt und kombiniert werden müssen, um nachhaltig positive Resonanz zu erreichen. Selten beherrscht eine Führungskraft alle Stile gleichermaßen gut. So kann man sich im Führungsteam leicht gegenseitig ergänzen. Die empathische Führung ist v. a. dazu unentbehrlich, um Stabilität und

Bindung in unruhigen Zeiten zu sichern oder Spannungen in Teams auflösen. Ohne Basis einer gemeinsamen Zielorientierung aber läuft sie Gefahr, ins Leere zu laufen und die Teamleistung zu vernachlässigen.

In Bezug auf die 6 Führungsstile sollte sich die Führungskraft der Grenzen ihrer Komfortzone bewusst sein. Auch hier helfen Reflexionsfragen: Welcher Stil liegt mir am meisten? Wann bin ich womit am erfolgreichsten? Wofür hole ich mir am besten Unterstützung? Wo will ich mich weiterentwickeln?

Emotions- und Motivationswelten ansprechen

Sich auf die Mitarbeiter einzustellen bedeutet auch, sich mit ihren unterschiedlichen Motivationswelten auseinanderzusetzen. Dann bedeutet Führung, diese mit den Zielbeiträgen im Unternehmen effektiv zu verknüpfen.

Eine Landkarte der Motivationswelten und Emotionsräume bietet Häusel mit der Limbic Map. In seinem Rahmenwerk lassen sich Ausprägungen auf 3 übergeordnete Motivationsräume zurückführen: Balance, Dominanz, Stimulanz (Abb. 2; [Vgl. 8]).

In jedem Menschen sind alle Motivationen angelegt – wenn auch in je unterschiedlicher Ausprägung:

- Balance subsummiert sich etwa aus Sicherheit, Treue, Familie, Freundschaft
- Dominanz generiert sich aus Macht, Status, Elite, Leistung etc.
- Stimulanz umfasst z.B. Spiel, Kunst, Neugier, Kreativität

Es lässt sich die These aufstellen, dass in Kliniken tendenziell extreme Ausprägungsmuster häufig direkt aufeinanderprallen:

- Für teamorientierten Menschen mit starken sozialen Motiven stellt v. a. der Balancebereich einen starken Motivator dar. Sie legen Wert auf ein sicheres Arbeitsumfeld, gute soziale Beziehungen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- In ärztlichen Hierarchiesystemen mit dem Chefarzt an der Spitze der Fachabteilung ist eine gewisse Ego-

zentrierte Dominanz für den individuellen Karriereweg unbestritten hilfreich.

- Bei Wissenschaftlern ist die Stimulanz besonders ausgeprägt. Gerade die Kreativität ist vielen Medizinern ein wichtiger Motivationsfaktor und gerät doch im klinischen Alltag immer wieder unter die Räder.

Eine potenzielle Stärke eines Teams lässt sich erst dann entfalten, wenn Respekt und Wertschätzung der unterschiedlichen Kompetenzen und Interessen gelebt werden. Durch individuelle Förderung der unterschiedlichen Profile kann ein Team dann eine hohe langfristige Leistungsfähigkeit erreichen – oder aber ein permanenter Konfliktherd werden.

» Langfristige Bindung entsteht durch individuelle Förderung und Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung

Eine gute Integration braucht Zeit und Raum. Berufliche Ziele und Zukunftsperspektiven sollten den individuellen Stärken und Motivationswelten entsprechen. Aufgaben und Ziele sollten den Mitarbeiter ansprechen und anspornen. In ergänzenden Feldern sollte der Einzelne zudem trainieren, seine Komfortzone kontinuierlich zu vergrößern.

Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung stärken

Verbale und nonverbale Kommunikation sind neben Vorbild das wichtigste Werkzeug von Führung. So erkennen und perfektionieren Mitarbeiter ihren Leistungsbeitrag im Team: entweder weil sie gesagt bekommen, was sie wie zu tun haben, oder weil sie so eingespielt sind, dass sie es selbst wissen, wenn nur durch entsprechende Impulse das gemeinsame Ziel klar ist. Vorbild und Feedback im Alltag verstärken positive Resonanz. Gerade kleine, kontinuierliche Handlungen wirken stärker als Worte, sie prägen die Kultur. Daher sollte sich die Führung stets ihrer eigenen Signalwirkung bewusst sein. Das An-die-Seite-Stellen eines persön-

lichen Mentors, eine gute Einarbeitung dazu geeigneter Mitarbeiter in etablierte Behandlungsmethoden, die Vermeidung der Delegation von Risiken ohne entsprechende Absicherungen sind Punkte, die enorme Resonanz erzeugen können. Aber auch die scheinbaren Kleinigkeiten wie konsequent gelebte Pünktlichkeit, Höflichkeit, äußeres Erscheinungsbild („Ein Arzt mit offenem Kittel ist ein nackter Arzt“) haben große Wirkung. Krisenmomente – wie bei Komplikationen und divergierenden Auffassungen – sind Stunden der Wahrheit für die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung: Wie hier der Chef Kritik annimmt und kommuniziert, und wie er mit Erfolgen und Misserfolgen des Mitarbeiters umgeht, hat weitreichende Bedeutung. Wenn es der Führungskraft gelingt, sich berechenbar und greifbar zu machen und so Vertrauen bei ihren Mitarbeitern zu erzeugen, schafft sie, dass Mitarbeiter in einem Rahmen frei von Angst und Unsicherheit ihr Potenzial entfalten und Überdurchschnittliches erreichen.

Fazit für die Praxis

- **Angesichts des längst begonnenen Kulturwandels im Krankenhaus ist heute wichtiger denn je, eine Kultur zu schaffen, die Mitarbeiter positiv motiviert, bindet und anzieht.**
- **Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes ist für Mitarbeiter entscheidend, um überdurchschnittliche Behandlungsergebnisse zu erzielen.**
- **Das Konzept der empathischen Führung zeigt hierfür einen Weg. Folgende Aspekte sind ausschlaggebend:**
 - ein reflektierter Umgang mit Emotionen in der Führung,
 - die Prüfung der inneren Haltung und Arbeit an ihr,
 - Empathie, um den Mitarbeiter individuell abholen zu können, wo er steht,
 - situative Ergänzung um weitere Führungsstile, um positive Resonanz auf die eigene Führung auszulösen,
 - sich der unterschiedlichen Motivationswelten wie Balance, Dominanz und Stimulanz bewusst sein,

um mit den richtigen Aufgaben und Zielen zu motivieren,

- durch verbale und nonverbale Kommunikation sowie Vorbild im Alltag eine individuelle Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung aufbauen,
- deren Tragfähigkeit durch Krisen und Belastungssituation hindurch unter Beweis stellen und so ein Umfeld gegenseitigen Vertrauens schaffen.

Korrespondenzadresse

Stefan Ruhl

Ruhl Consulting AG
Harrlachweg 1, 68163 Mannheim, Deutschland
stefan.ruhl@ruhl-consulting.de

S. Ruhl, Jahrgang 1968, begleitet seit 20 Jahren Führungskräfte im Gesundheitswesen und ihre Teams als Impulsgeber und Coach in der strategischen Neuaufstellung und durch stürmische Zeiten der Veränderung. Kliniken befinden sich längst mitten in einem Prozess der Kulturveränderung. Doch strategische Veränderung darf stets in der ersten Führungsebene beginnen und bis zum einzelnen Mitarbeiter durchdringen, um nachhaltig zu wirken. Ein spannendes Tätigkeitsfeld für die Zukunftssicherung von Kliniken, auf die er sich spezialisiert hat.

E. Eberts, Jahrgang 1971, begleitet Führungskräfte als systemischer Coach (zertifiziert bei der Systemische Gesellschaft) und Trainerin in Führungskräfteprogrammen. Dabei kommt ihr ihr Hintergrund als promovierte Dipl.-Kauffrau sowie die langjährige Erfahrung in der Krankenhausberatung, die routinierte Umsetzung von Change Management Projekten und ihr Fingerspitzengefühl in der Begleitung von Teamentwicklungen zugute.

Einhaltung ethischer Richtlinien

Interessenkonflikt. S. Ruhl und E. Eberts geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Für diesen Beitrag wurden von den Autoren keine Studien an Menschen oder Tieren durchgeführt. Für die aufgeführten Studien gelten die jeweils dort angegebenen ethischen Richtlinien.

Literatur

1. Pinnow DF (2012) Führen – Worauf es wirklich ankommt, 6. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden
2. Hahnenkamp K, Hasebrook J (2019) Arbeitsperspektiven im Krankenhaus – ein Leben lang kompetent, medhochzwei, Heidelberg. <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/hahnenkamp-klaus-hasebrook-joachim-1-auflage-2019/>. Zugegriffen: 18.09.2019
3. Cooley DA (1984) Techniques in cardiac surgery. WB Saunders

Marketing und Qualitätsmanagement

4. Eberts E, Ruhl S. (2019): Impuls von Bernhard von Clairvaux. <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/bernhard-von-clairvaux-die-schale-der-liebe/>. Zugegriffen: 18.09.2019
5. Eberts E, Krüttgen N, Ruhl S (2011) Innere Haltung – Erfolgsfaktor in der Kommunikation. *Kliniker* 5:282–283
6. Seliger R (2018): Das Dschungelbuch der Führung – ein Navigationssystem für Führungskräfte, 7. Auflage. Carl-Auer, Heidelberg. <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/seliger-ruth-1-auflage-2008/>. Zugegriffen: 18.09.2019
7. Goleman D et al (2002): Emotionale Führung. Econ Ullstein List, München
8. Häusel H-G (2019) Think Limbic! Die Macht des Unbewussten nutzen für Management und Verkauf, 6. Auflage. Haufe-Lexware, Freiburg