

Euphorie wecken bei Mitarbeitern

# Der Chef als Vorbild

Studien zeigen, dass transformationale Führung **Mitarbeiter zufriedener macht und zu überdurchschnittlicher Leistung motiviert**. Dies kommt Patienten wie Klinik gleichermaßen zugute. Lesen Sie mehr über das Potenzial dieses Führungsstils.

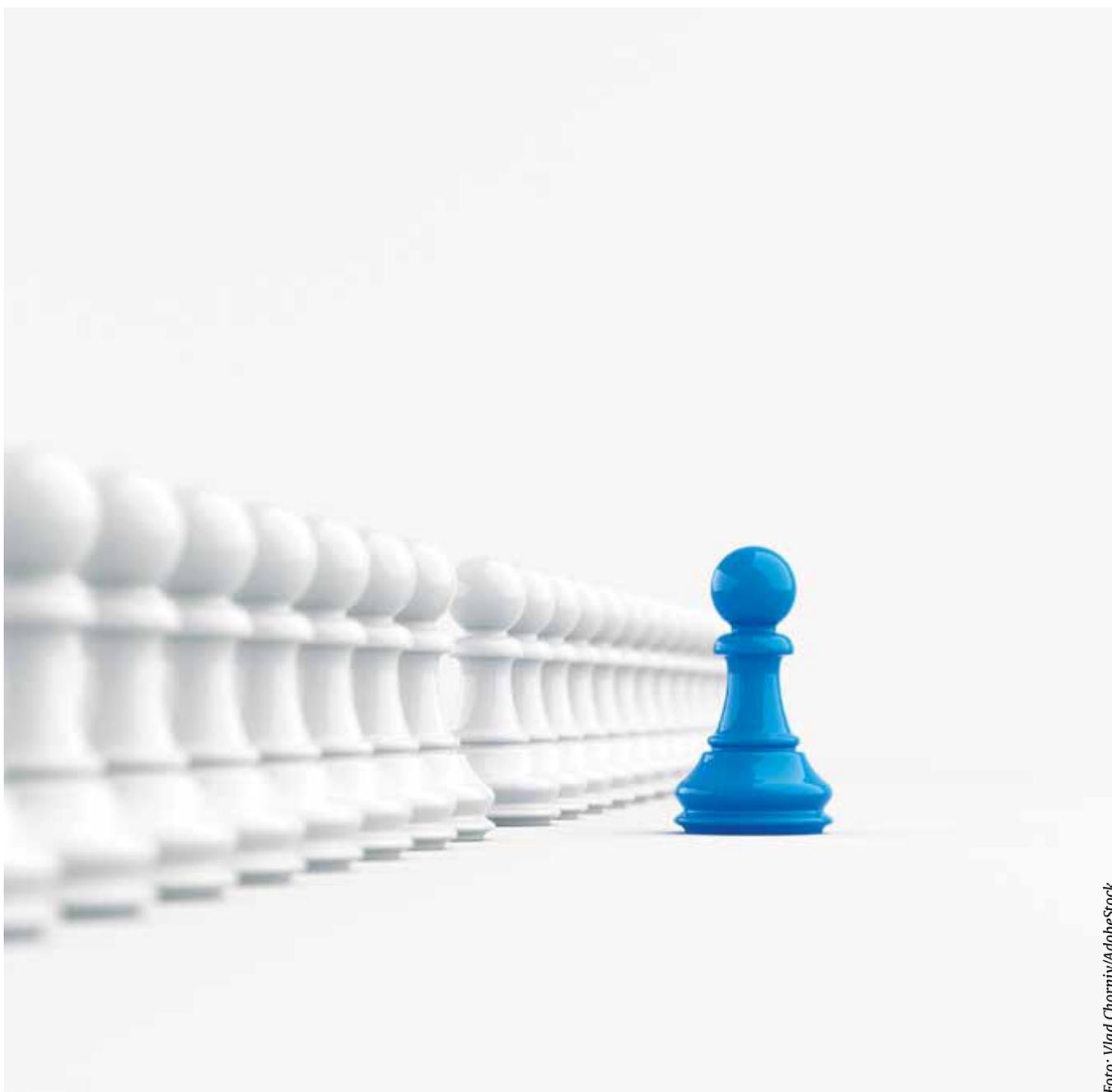


Foto: Vlad Chorniy/AdobeStock

Erinnern Sie sich noch an das Sommermärchen 2006? Die ansteckende Euphorie, das Fußballfest, ganz Deutschland im Tummel? Gehen wir von da aus noch zwei Jahre zurück: Am 23. Juni 2004 scheidet Deutschland gegen die B-Mannschaft der Tschechen in der Vorrunde der Europameisterschaft aufgrund ihrer schlechten Leistung verdient aus. Neben der Mannschaft steht der gesamte Deutsche Fußball Bund (DFB) in der Kritik. Der größte Sportverband der Welt hatte sich über die Jahre zu einem trägen, verkrusteten Koloss mit veralteten Strukturen entwickelt. Doch innerhalb von zwei Jahren war es Klinsmann, Co-Trainer Löw und Teammanager Bierhoff gelungen, die Mannschaft und weite Teile des DFBs zu reformieren. Einer der Erfolgsfaktoren für diesen Wandel war transformationale Führung. Doch was macht transformationale Führung aus?

### Führung in schwierigen Zeiten

Immer dann, wenn Zeiten durch Krisen und größere Umbrüche gekennzeichnet sind, stellt sich die Frage nach geeigneten Führungskonzepten, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. So liegt auch die Geburtsstunde der transformationalen Führung in einer solchen Zeit: nämlich Ende der 70er Jahre, als eine der schlimmsten Rezessionen die USA beutelte. Die transformationale Führung ist dabei eines der Konzepte, das bereits bei seiner Entwicklung als veränderungsorientierte Führung gestaltet wurde. Zurück geht sie auf Bernhard Bass, der sich Anfang 1980 mit den Untersuchungen von James M. Burns auseinandersetzte. Dieser hatte unter anderem die Führung geistiger Vordenker von neuen politischen Systemen und Reformbewegungen, aber auch charismatische Führung (z. B. J.F. Kennedy) untersucht. Er war zu der wesentlichen Erkenntnis gelangt, dass ein Grundelement für transformierende Führung darin liegt,

eine übergeordnete Idee zu vermitteln, für die sich die Geführten begeistern können und engagieren wollen. Über mehrere Entwicklungsschritte gestaltete Bass daraus das Konzept der transformationalen Führung. Die transformationale Führung zielt darauf ab, Mitarbeiter zu Leistungen zu bewegen, die jenseits der Erwartungen liegen. Denn genau das braucht es in Zeiten großer Krisen und Umbrüche. Dabei wird der Mitarbeiter selbst transformiert – er verändert sein Verhalten. „Transformationale Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter dadurch, dass sie attraktive Visionen vermitteln, überzeugend kommunizieren, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können, selber als Vorbild wahrgenommen werden und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen.“ (Vgl. Felfe, J.: Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5, S. 163–176.)

### Als Vorbild motivieren und fördern

Die transformationale Führung besteht aus 4 Grundkomponenten (vgl. Bass, B. M. and Avolio, B., *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks et al., 1994, S.3–4):

1. Glaubwürdigkeit und Vorbild (Idealized Influence): Die Führungskräfte werden als Vorbilder wahrgenommen, respektiert und bewundert. Sie genießen das volle Vertrauen ihrer Mitarbeiter; man kann sich auf sie verlassen und sie werden hohen moralischen Ansprüchen gerecht.
2. Motivation und Inspiration (Inspirational Motivation): Dies drückt die Begeisterungsfähigkeit sowie die eigene Überzeugung der Führungskräfte aus und kommuniziert Hoffnung und Zuversicht. Transformationale Führungskräfte motivieren, indem sie Sinn vermitteln und für Teamgeist sorgen.

3. Anregung und Herausforderung zu unabhängigem Denken (Intellectual Stimulation): Transformationale Manager regen die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter an, indem sie Bisheriges hinterfragen und zu Neuem ermutigen.

4. Individuelle Förderung und Entwicklung (Individual Consideration): Transformationale Führungspersonen betätigen sich als Mentor oder Coach, um die Mitarbeiter in individuellen Aspekten zu fördern und so Leistung zu generieren.

Schauen wir zurück auf unser Sommermärchen und setzen die 4 Komponenten dazu in Bezug:

1. Glaubwürdigkeit und Vorbild: Jürgen Klinsmann fungierte als starke Identifikationsfigur für die Mannschaft. Zum einen war er selbst ehemaliger Welt- und Europameister, zum anderen – und das war viel entscheidender – wusste er, was er wollte und ging seinen Weg konsequent und kompromisslos, gerade auch in schwierigen Phasen. Damit vermittelte er seinem Team Sicherheit und Zuversicht.
2. Motivation und Inspiration: Es ging nicht nur darum, die Weltmeisterschaft zu gewinnen. Nein, ganz Deutschland sollte wieder stolz auf seine Mannschaft sein. Oliver Bierhoff umfasste dies mit einem Satz: „Jedes Kind in Deutschland soll wieder den Wunsch haben, Nationalspieler zu werden.“ Jenseits des Gewinns gab es also ein weiteres sinnvermittelndes Ziel. Es ging nicht nur um einen Titel, es ging um Deutschland als Fußballnation.
3. Anregung und Herausforderung zu unabhängigem Denken: Das Einbeziehen der Spieler war ein konsequentes Führungsmittel von Klinsmann. Er ging sogar so weit, dass vor jedem WM-Spiel

ein Mannschaftsmitglied eine kurze Kabinensprache hielt. Zudem wurden namhafte Persönlichkeiten außerhalb des Fußballs für Vortragsreihen eingeladen, um neue Einsichten zu vermitteln.

4. Individuelle Förderung und Entwicklung: Klinsmann beschränkte sich bewusst auf die Moderation und Koordination und setzte auf Fachleute, die ihre Aufgabe verstanden. Zudem führte er immer wieder Einzelgespräche mit seinen Spielern, um deren Stärken, Schwächen, Einstellungen und Ängste zu verstehen und Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

### Sinnstiftung bindet Mitarbeiter

Das Beispiel des Sommermärchens vermittelt den Eindruck, transformationale Führung hätte die richtigen Ansätze, um große Ideen auch in Krisenzeiten umzusetzen. Doch entspricht das auch dem Stand der Forschung? Ein Blick in die Welt der Studien bestätigt diesen Eindruck. Transformationale Führung trägt, so zeigen verschiedene Studien, u. a. positiv zur Motivation und Leistung der Mitarbeiter bei genauso wie zu ihrer Zufriedenheit, zum Commitment und zur Extra-Leistung. Sie fördert auf Ebene der Arbeitsgruppe den Zusammenhalt, die Produktivität und Kreativität und wirkt sich auf Ebene der Organisation positiv auf die finanzielle Performance, die Innovationsfähigkeit, den erarbeiteten Marktanteil, die Zufriedenheit der Kunden sowie auf die Sicherheit des Standortes und der Beschäftigung aus. Die Erklärung für die Erfolgswirksamkeit scheint insbesondere darin zu liegen, dass die Mitarbeiter die wichtigsten Werte der Führungskraft übernehmen. Verbunden mit den in der Vision enthaltenen attraktiven Zielen für das Unternehmen geben diese Werte dem Handeln der Mitarbeiter einen übergeordneten Sinn. Dies

wiederum führt zu einer höheren intrinsischen Motivation und emotionalen Bindung an das Unternehmen.

Inwieweit die transformationale Führung sich positiv auf die Veränderungsbereitschaft auswirkt, hängt jedoch auch mit den Werten und Zukunftsbildern zusammen. So zeigt zum Beispiel eine Studie aus dem Jahr 2010, dass transformationale Führungskräfte den Widerstand ihrer Mitarbeiter fördern können, etwa dann, wenn diese vor neuen Entwicklungen warnen oder sich für alte Traditionen und Werte einsetzen. Etwas, das sich im Krankenhaus durchaus öfter beobachten lässt. Gerade auch, wenn es darum geht, Wirtschaftlichkeit oder Effizienz umzusetzen. Diese stehen scheinbar in Konflikt mit Werten wie Zeit für den Patienten oder Qualität der Behandlung. In diesen Fällen braucht es eine Brücke, die bestehende Werte und Traditionen soweit wie möglich integriert und in ein neues Gesamtbild überführt. Ansonsten lässt sich der Widerstand der Mitarbeiter schwer auflösen.

### Charisma allein reicht nicht

Eine weitere Schwäche der transformationalen Führung ist, dass ihr Ursprung sich auf große Veränderungen durch charismatische und geradezu heldenhafte Führungspersönlichkeiten bezieht und die alltägliche, praktische Führungsarbeit somit nicht adäquat abbildet. Auf Basis einer Studie mit erfolgreichen Geschäftsführern hat Waldemar Pelz daher eine Erweiterung des Ansatzes vorgenommen (vgl. Pelz, W. Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien. Berlin: Springer Verlag 2001). Neben den oben genannten 4 Komponenten kommt die Studie zu dem Schluss, dass 3 zusätzliche Prinzipien für erfolgrei-

che transformationale Führung von Bedeutung sind:

1. Kommunikation und Fairness: Sorgt die Führungskraft dafür, dass der Umgang miteinander auf fairen und transparenten Regeln fußt? Folgen die zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiven Werten wie zum Beispiel Wertschätzung, Offenheit und Aufrichtigkeit?
2. Unternehmerische Haltung: Denkt und handelt die Führungskraft auch unternehmerisch, spricht, sind beispielsweise wirtschaftliche Konsequenzen klar im Fokus? Werden Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen kontinuierlich gefördert und gelebt?
3. Umsetzungsstärke: Schaffen es die Führungskraft und ihr Team, messbare Ziele zu erreichen und die geplanten Vorhaben auch umzusetzen?

Insbesondere der letzte Punkt ist von hoher Relevanz. Nicht selten vermittelt die Managementliteratur den Eindruck, eine großartige Vision allein würde genügen, um herausragende Ziele zu erreichen. Es werden schöne Sollkonzepte ausgearbeitet, doch in der Umsetzung scheitern viele Projekte. Es fehlt an Disziplin, auch unangenehme Schritte zu gehen, Veränderungen einzuüben, das eigene Ego hintenanzustellen und in mühsamer Führungsarbeit nicht nur das große Ganze, sondern jedes Detail in der Umsetzung zu beachten. Tabelle 1 zeigt, welche Vorteile sich messbar aus der Transformationalen Führung ergeben:

### Für und Wider im Kliniksektor

Die Dynamik der marktwirtschaftlichen Entwicklungen hat sich in den letzten Jahren in der Krankenhausversorgung massiv verstärkt. Veränderungen – ob als Reaktion auf externe Entwicklungen oder proaktives Gestalten aufgrund eigener strategischer

Tab. 1 Vorteile der Transformationalen Führung

Kompetenz der Führungskraft	Verhalten der Mitarbeiter
Vorbild sein und Vertrauen aufbauen	Loyalität und wirksame (nachhaltige) Verhaltensänderung
Motivation durch Sinn fördern	Persönliche Erfolgserlebnisse und überdurchschnittliche Leistung
Zu unabhängigem Denken anregen	Mehr Produktivität durch Eigeninitiative und kontinuierliche Verbesserung
Individuelle Förderung und Entwicklung unterstützen	Bessere quantitative und qualitative Leistung durch Ziel- und Ergebnisorientierung
Fair kommunizieren und wertorientiert Beziehungen gestalten	Konstruktive Zusammenarbeit, weniger Gerüchte und Machtspiele
Unternehmerische Haltung fördern	Nutzung von Chancen, verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen und Kosten
Umsetzung von Ideen und Vorhaben mit messbaren Zielen voranbringen	Dranbleiben, auch wenn es in der Umsetzung schwierig wird.

Quelle: In Anlehnung an W. Pelz, online unter: <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationaler-Fuehrungsstil.html>

Absichten – sind im Kliniksektor inzwischen ein dauerhafter Begleiter wirtschaftlichen Handelns. In den Führungsetagen setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass sich Krankenhäuser in einem Zustand permanenten Wandels befinden und die Gestaltung von Veränderungsvorhaben eine dauerhafte Aufgabe sein wird. Hinzu kommt, dass ein Großteil der Kliniken vor wirtschaftlichen Problemen steht – Krisensituationen sind keine Seltenheit. Angesichts dieser Gesamtlage scheint ein Modell wie die transformationale Führung wie geschaffen für den Kliniksektor.

Und es gibt noch weitere Faktoren, die dafür sprechen: Krankenhäuser sind Expertenorganisationen. Transformationale Führung fördert Strukturen, die Experten in ihren Kompetenzen stärker einsetzen und sie zu unabhängigem Denken motivieren. Zudem sind gerade Pflegekräfte in der Regel von einer hohen intrinsischen Motivation geleitet. Sie wollen helfen und heilen und finden per se einen starken Sinnbezug in ihrer Arbeit. Etwas, das transformationale Führung erleichtert, da sie an dieser vorhandenen Motivation ansetzen kann.

Doch gibt es auch einige Faktoren, die sich in Kliniken als größere Hemmschwellen in

der Umsetzung dieses Führungsmodells erweisen. Dazu einige Beispiele:

- Krankenhäuser sind Organisationen mit einem ordnungspolitisch stark regulierten Umfeld. Regelungsdichte und die dadurch nicht selten geprägte Verwaltungskultur erschweren unabhängiges Denken.
- Restrukturierungen, die oft auf Einsparungen beruhen, verhindern den zureichenden Blick in die Zukunft und das Entwerfen großer Visionen.
- Aufgrund von Arbeitsverdichtung und hoher Belastung finden die Mitarbeiter keine Energie für neue Vorhaben. Und auch den Führungskräften fehlt der Raum, sich darüber Gedanken zu machen.
- Die berufsgruppenbezogene Ausrichtung der Führung erschwert das Schaffen motivierender Visionen für die ganze Organisation bzw. einzelnen Abteilungen. Hinzu kommt ein differenziertes Verständnis von Führung zwischen Medizin und Pflege, das nicht selten gemeinsame Wege verbaut.
- Oft wird Führung eher stiefmütterlich betrieben und nicht mit den notwendigen Zeitressourcen ausgestattet.

- Risikoabsicherung und Fehlervermeidung schaffen eine Kultur, in der kreative und innovative Ansichten oft zurückstecken müssen.

### Von Fußballtrainern lernen

Die aufgeführten Punkte zeigen, warum der Vormarsch der transformationalen Führung in Kliniken eher zögerlich voran geht. Dies liegt zu einem großen Teil an den gewachsenen Strukturen im Krankenhaus. Und doch können sich Führungskräfte im Pflegedienst ein Vorbild nehmen und für sich prüfen, welche Komponenten transformationaler Führung sich in Kombination mit klassischen Führungselementen umsetzen lassen. Praxisbeispiele wie das Sommermärchen unter der Führung von Jürgen Klinsmann lassen sich auch für den Krankenhausalltag adaptieren. Entscheidend dabei ist jedoch der realistische Blick auf das Mögliche verbunden mit einer Frustrationstoleranz, die hilft, einmal eingeschlagene Wege beizubehalten. Dabei können sich Führende in der Pflege insbesondere auf Werte und Sinngebung fokussieren. Denn hier als Vorbild vorwegzugehen, ist in jeder noch so krisenhaften Situation möglich.

**Stefan Ruhl und Nicole Krüttgen**