

Zeitschrift für

Herz-, Thorax- und Gefäßchirurgie



Elektronischer Sonderdruck für
S. Ruhl

Ein Service von Springer Medizin

Z Herz-Thorax-Gefäßchir 2012 · 26:123–128 · DOI 10.1007/s00398-011-0890-6

© Springer-Verlag 2011

zur nichtkommerziellen Nutzung auf der
privaten Homepage und Institutssite des Autors

S. Ruhl · J. Ennker

Empathische Führung

Wie positive Resonanz erzeugt werden kann

Empathische Führung

Wie positive Resonanz erzeugt werden kann

„Führung meint: Eine Welt so zu gestalten, dass andere ihr gern angehören möchten“ [7]. Angesichts des heute bereits absehbaren Fachkräftemangels in deutschen Kliniken gewinnt dieser Anspruch zunehmend an Brisanz. Bis zum Jahr 2020 ist damit zu rechnen, dass etwa 56.000 Ärzte im ambulanten und stationären Bereich fehlen [6]. Zudem führen Fallzahlsteigerungen und Verweildauerreduzierung zu einer immer stärkeren Arbeitsverdichtung. Doch was bedeutet das für die Gestaltungsaufgabe Führung?

Führungskräften, denen es gelingt, über organisatorische und medizinische Innovationen die Arbeitsdichte zu reduzieren und dabei ihre Mitarbeiter auf deren Kerntätigkeiten zu fokussieren, werden die besten Fachexperten anziehen. Wer zudem noch eine Führungskultur schafft, die Mitarbeiter positiv motiviert und für die anstehenden Veränderungen begeistert, der hat gute Chancen, im Wettbewerb um Nachwuchskräfte zu bestehen. Das Konzept der „empathischen Führung“ zeigt hierfür einen neuen Weg [3]. Der Begriff Empathie lässt sich mit Einfühlungsvermögen übersetzen. Anderen Quellen zufolge benutzte der deutsche Philosoph Rudolf Hermann Lotze im Jahr 1848 diesen Begriff erstmals und orientierte sich dabei am griechischen Wort „empathia“, das Leidenschaft bedeutet [5]. Beide Wurzeln lassen sich in der empathischen Führung wiederfinden.

Lange Zeit war die Verknüpfung von Gefühlen und Führung eher negativ belegt. Es galt die These, Gefühle hätten im beruflichen Kontext nichts zu suchen.

Erst in jüngster Zeit erfährt die Führungsauffassung eine Richtungsänderung und der resonante Führungsstil gilt als Erfolgskonzept für Mitarbeitergewinnung und langfristige Bindung. Resonante Führungskräfte vermögen es, Gefühle in ihrem Team zu entschlüsseln und ihren Mitarbeitern die erforderliche Empathie entgegen zu bringen. Sie stellen sich auf die eigenen Gefühle und die ihrer Mitarbeiter ein und lenken sie gemeinsam in eine positive Richtung. Wesentliche Voraussetzung dafür ist, sich der eigenen Gefühle bewusst zu sein und sie im beruflichen Kontext einzuordnen. Wer sich über seine Gefühle nicht im Klaren ist, kann sie auch nicht als Energiequelle für sein Handeln nutzen. Der bewusste Umgang mit Gefühlen, insbesondere in der Rolle als Führungskraft, muss jedoch häufig erst erlernt werden. Weniger schwierig empfinden wir in der Regel den Umgang mit positiven Gefühlen, wie Begeisterung und Freude. Sind sie fester Bestandteil einer Unternehmenskultur und werden vom Chef vorgelebt, stellen sie eine große Quelle zur Mitarbeitermotivation dar. Gerade in Zeiten großer Veränderungsprozesse ist das Feiern von Erfolgen und erreichten Etappenzielen ein wichtiger Stabilitätsfaktor. Problematisch wird es, wenn wir durch Gefühle wie Wut oder Angst kontrolliert werden. Nicht selten werden diese nur vermeintlich negativen Gefühle verteuelt. Dies wird ihrer Signalwirkung und Veränderungskraft nicht gerecht. Ärger ist Impulsgeber für Neuerungen und verdeutlicht, es muss etwas geschehen. Angst macht deutlich, dass etwas nicht stimmt und mahnt zur genaueren Betrachtung der Situation. Wichtig ist jedoch der steuernde Umgang.

So mag „mal ordentlich auf den Tisch zu hauen“ im ersten Moment Befreiung verschaffen. Doch dabei wird meist das ursprüngliche Problem vergessen; der Impuls zur Veränderung bleibt aus. Wie sagte in diesem Zusammenhang Willy Brandt so treffend: „Es hat niemanden beeindruckt, nicht einmal den Tisch.“

Führungskräfte, die auch unter großem Druck eine positive Ausstrahlung bewahren können, indem sie mit ihren Emotionen verlässlich und berechenbar umgehen, schaffen eine Atmosphäre von Vertrauen, Sicherheit und Fairness. Zugleich können sie Missstände und Ärgernisse konstruktiv thematisieren und damit Veränderungsimpulse unterstützen.

» Auf den Tisch zu hauen beeindruckt niemanden, nicht einmal den Tisch

Empathische Führung hat schon Denton Cooley umgesetzt. Er schreibt zur Bedeutung der Arbeitsatmosphäre und des Umgangs miteinander bereits im Jahr 1984, in einer Zeit, in welcher der Umgangston in der Chirurgie noch ein anderer war als heute: „To maintain the necessary esprit de corps, the surgeon should provide leadership. (...) Since success in cardiac surgery depends on a team effort, good sportsmanship in dealing with teammates is essential. (...) The entire team should strive for a congenial and harmonious environment both inside and outside the operating room. When under fire, the surgeon should maintain his composure. The hours may be long and arduous (and the responsibilities and pressures heavy), but the time passes quickly when (the chal-

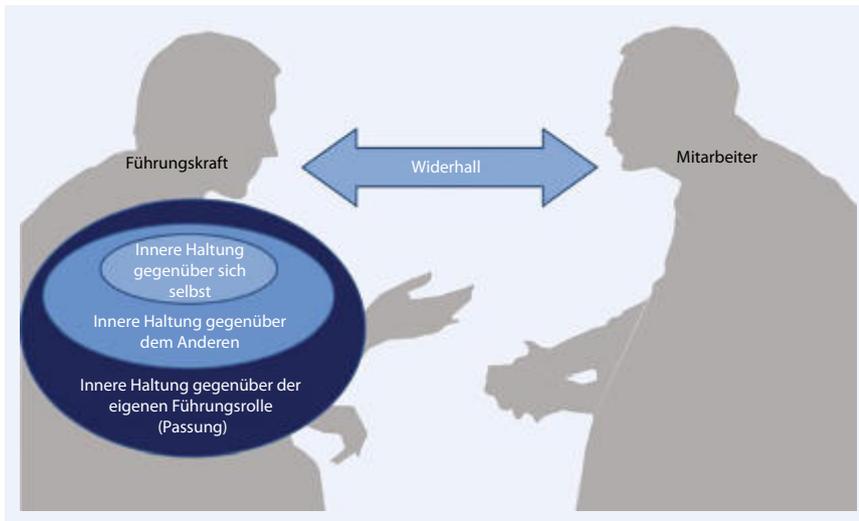


Abb. 1 ▲ Innere Haltung. (Mit freundl. Genehmigung des Thieme-Verlags aus [2])

lenges are exciting and) the atmosphere is pleasant“ [1].

Das Handeln der Führungskraft basiert dabei immer auf den eigenen Werten und Emotionen – eine Grundlage dafür, dass sie authentisch und überzeugend wirkt (▣ Abb. 1). Empathie fängt also mit Selbstwahrnehmung an und bedeutet im Führungskontext, kontinuierlich die eigene innere Haltung zu hinterfragen. Dabei kann es hilfreich sein, gedanklich drei Ebenen zu unterscheiden: die innere Haltung gegenüber

- ▣ sich selbst,
- ▣ dem Mitarbeiter,
- ▣ der eigenen Rollenerwartung [8].

In der systemischen Organisationsentwicklung verwenden Schmidt und Messmer den Begriff der optimalen Passung, wenn eine Funktion so gestaltet ist, dass sie gleichzeitig optimal dem Kerngeschäft der Organisation dient, als auch darin die Kernkompetenzen der Person optimal zum Tragen kommen [8]. Selbstwahrnehmung ist dabei ein besonderes Kunststück: man muss wie in der Muppet-Show auf der Bühne stehen und singen und zugleich auf dem Balkon sitzen und sich dabei selbst zusehen [9]. Fragen wie „Wofür stehe ich? Was macht mich als Menschen aus? Was motiviert mich? Was bereitet mir Freude – in der Arbeit, im Leben? Welche inneren Signale empfangen ich in der aktuellen Situation?“ sind hierzu ein wichtiges Instrument. Doch die wenig-

ten Führungskräfte stellen sich bewusst diese(n) oder ähnliche(n) Fragen. Klarheit über die innere Haltung ist ein entscheidender Faktor dafür, auf das eigene Handeln auch die gewünschte Resonanz zu erhalten. „Resonanz“ kommt vom lateinischen „resonare“ und bedeutet „wieder ertönen“ oder „widerhallen“. Einen bewussten Widerhall können jedoch nur Haltungen erzeugen, die man selbst bewusst (er)lebt. Denn um positive Resonanz für das eigene Handeln zu erzeugen, sind das Einfühlungsvermögen für die Situation des Gegenübers und gleichzeitig eine offene und wertschätzende Haltung nötig. Oft färben alte Erfahrungen mit Mitarbeitern oder ähnlichen Situationen das eigene Handeln ein. Vorabwertungen verhindern den freien Blick auf die Situation und damit den Gleichklang mit den Mitarbeitern. Auch hier ist es entscheidend, bekannte Bewertungsmuster abzulegen und die Perspektive der Mitarbeiter einzunehmen.

▣ **Empathische Führung bedeutet auch, sich als Führungskraft seiner Haltung gegenüber den Mitarbeitern bewusst zu sein.**

Empathie und authentisches Verhalten als Führungskraft bedingen immer auch den professionellen Filter oder die Rollenklarheit im Kontext der Führung. Passt die innere Haltung nicht zur Füh-

rungsverantwortung, entsteht ein Konflikt. Möchte man beispielsweise angesichts der schlechten Stimmung seiner Mitarbeiter am liebsten selbst zusammenbrechen, stellt sich die Frage, ob die Haltung der Führungsverantwortung angemessen ist und falls nicht, ob es gelingt, durch einen Perspektivwechsel eine andere Haltung einzunehmen. Der professionelle Filter erfordert in bestimmten Situationen eine Überprüfung der inneren Haltung. Authentisch in der Führungsrolle kann die Führungskraft nur sein, wenn ihre innere Haltung zu Führungsrolle und -verantwortung und den daran formulierten Erwartungen passt. Nur wenn Passung dahingehend besteht, dass die eigenen Grundhaltungen und -werte mit der Führungsverantwortung in Einklang stehen, fällt Führung auf Dauer gesehen und auch in schwierigen Entscheidungen leicht.

Führungsstile: Rahmen für Resonanz

Resonanz der Mitarbeiter wird nicht einfach dadurch erzeugt, dass eine Führungskraft gute Laune erzeugen oder ihren Gefühlen Ausdruck verleihen kann. Der amerikanische Psychologe Daniel Goleman [3] hat daher unterschiedliche Führungsstile daraufhin untersucht, inwieweit sie erstens das Unternehmen und dessen emotionales Klima beeinflussen und zweitens sich dieses Klima wiederum auf finanzielle Ergebnisse wie Umsatzerlöse, Ertragszuwächse, Rentabilität und Effizienz auswirkt.

Goleman konnte sechs Führungsstile aufzeigen, die allesamt in unterschiedlichem Maße Resonanz fördern. Vier davon wirken sich positiv auf das betriebliche Klima und damit auch auf die Leistung aus. Die anderen beiden gelten als bedenklich, da sie eher zu Dissonanz führen können, wenn sie nicht richtig angewendet werden.

Die folgenden vier Führungsstile haben gemäß den Untersuchungen von Goleman eine positive Auswirkung auf das Klima und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter:

- ▣ Demokratischer Führungsstil: Die Führungskraft verlässt sich auf die Ideen von kompetenten Mitarbeitern.

Sie hat für Anregungen ein offenes Ohr und ist eher Teammitglied als Chef.

- Gefühlsorientierter Führungsstil: Ein typisches Merkmal dieses Führungsstils 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 stärkere Loyalität zum Chef.
- Coachender Führungsstil: Kennzeichnend sind vertiefende Gespräche mit dem Mitarbeiter. Diese Gespräche dienen der persönlichen Entwicklung, indem der Chef sich Zeit nimmt, um durch aufrichtiges Interesse eine Bindung und Vertrauen aufzubauen. Durch den Austausch wird es dem Mitarbeiter ermöglicht, ein leistungsbezogenes Feedback besser und ohne Skepsis aufzunehmen.
- Visionärer Führungsstil: Forschungen haben ergeben, dass dies der effektivste Ansatz ist, um Resonanz zu erzeugen. Er stellt die gesamte Arbeit in den Dienst einer übergeordneten Vision, an der sich der Leistungsanspruch aller Beschäftigten orientiert. Eine visionäre Führungskraft erinnert die Mitarbeiter an den höheren Zweck ihrer Arbeit und verleiht ihr dadurch eine übergeordnete Bedeutung: die betriebliche Verwirklichung einer gemeinsamen Idee. Das Ergebnis ist inspirierte Arbeit mit einer sehr positiven Wirkung auf das betriebliche Klima.

Kritischer betrachtet Goleman die folgenden Führungsstile, da sie in bestimmten Situationen angemessen sein können, meist jedoch falsch eingesetzt werden:

- Befehlender Führungsstil: Er ist am wenigsten effektiv, um Resonanz zu erzeugen. Aus dem Militärwesen übernommen setzt er auf Kommando und Kontrolle.
- Fordernder Führungsstil: Die Führungskraft erwartet außergewöhnliche Leistungen. Das kann bei entsprechend motivierten und eigenständig arbeitenden Mitarbeitern Resonanz erzeugen. Anhaltender Druck kann

Z Herz-Thorax-Gefäßchir 2012 · 26:123–128 DOI 10.1007/s00398-011-0890-6
© Springer-Verlag 2012

S. Ruhl · J. Ennker

Empathische Führung. Wie positive Resonanz erzeugt werden kann

Zusammenfassung

Nur wer eine Führungskultur schafft, die Mitarbeiter positiv motiviert und anzieht, wird in dem zunehmenden Wettbewerb um Mitarbeiter gute Erfolgsaussichten haben. Der vorliegende Beitrag erläutert daher das Konzept der empathischen Führung und zeigt verschiedene Führungsstile auf, die sich positiv auf das Klima und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirken. Es wird diskutiert, wie sich der Umgang mit Emotionen und die innere Haltung auf Führung auswirken. Um positive Resonanz für das eigene Verhalten als Führungskraft zu erzeugen,

bedarf es einer offenen und wertschätzenden Haltung sowie des Einfühlungsvermögens für die Situation der Mitarbeiter. Unterstützend hilft hier das Modell der verschiedenen Motivationswelten, auf das der Beitrag eingeht. Darüber hinaus kann die Führungskraft über ihre Vorbildfunktion positive Resonanz erzeugen.

Schlüsselwörter

Führungskultur · Resonanter Führungsstil · Motivationswelten · Einfühlungsvermögen · Vorbildfunktion

Empathetic leadership. How to generate a positive response

Abstract

Only leaders who succeed in creating a management culture that motivates and attracts employees will have good chances of succeeding in the increasing difficult battle for employees. This article discusses the idea of empathetic leadership and outlines several management styles which may have a positive effect on working atmosphere and performance. Furthermore, it explains how handling of emotions and attitude may influence leadership. In order to evoke a positive feed-

back for the manager himself, he needs to face his employees in an open-minded, appreciative way with great empathy for the employees' situation. The model of motivational worlds supports the theses in this article. Furthermore, the manager can evoke a positive response by being a role model.

Keywords

Management culture · Resonant leadership · Motivational worlds · Empathy · Role model

aber auch zu Überforderung und Leistungseinbrüchen führen.

Golemans Untersuchungen haben ebenfalls ergeben, dass die Führungskräfte am besten aufgestellt sind, die situativ verschiedene Führungsstile anwenden können. So eignet sich der visionäre Führungsstil in der Chirurgie z. B., um neue Verfahren wie innovative Operationsmethoden auf den Weg zu bringen oder wenn die Klinik eine Kehrtwende vollzieht und eine klare Richtung vorgegeben werden muss. Werden beispielsweise neue Versorgungsstrukturen angeboten, ein ambulantes Operationszentrum eröffnet oder der gesamte OP neu organisiert, dann können Visionen und Zielbilder die Mitarbeiter besser mit auf den Weg nehmen. Die Führungskraft als Coach verstärkt am besten die Motivation von Mitarbeitern, die In-

itiative zeigen und sich beruflich weiterentwickeln wollen. Der gefühlsorientierte Führungsstil kann Stabilität und Bindung in unruhigen Zeiten sichern oder Spannungen in Teams auflösen. Demokratisch führt man am besten Mitarbeiter mit hoher Fachkompetenz, die ihre chirurgische Expertise für die besten Therapieverfahren einbringen können. Dies ist z. B. im Rahmen von Tumor- oder Komplikationskonferenzen eine angebrachte Führungshaltung. Echte Krisensituationen, wie eine inadäquate Ergebnisanalyse, verlangen von verantwortlichen Chirurgen klare Ansagen im Sinne einer Richtungsänderung des therapeutischen Vorgehens und damit eher den befehlenden Stil. Sicher würde bei einer Notoperation der verantwortliche Arzt am Tisch eher diesen Stil bevorzugen als demokratisch eine Konsensentscheidung her-

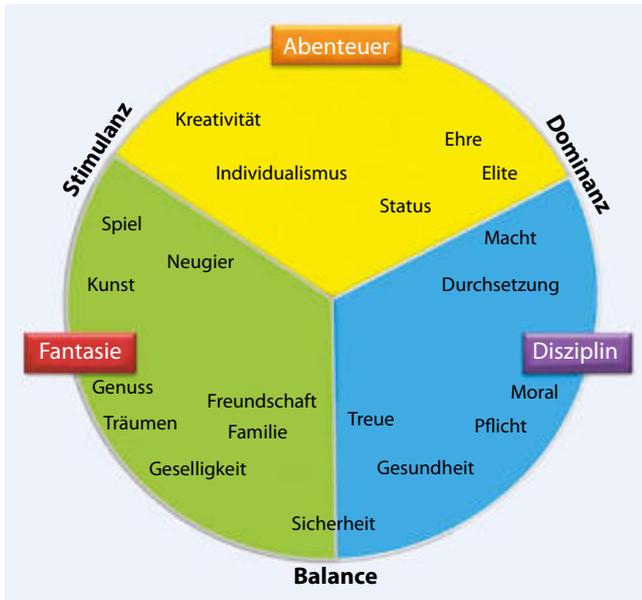


Abb. 2 ◀ Limbic®Map. (Adaptiert nach [4])

beizuführen oder über die Gefühle der Anwesenden zu diskutieren. Manchmal bringt der fordernde Stil noch das letzte Plus an Leistung, das ein hochmotiviertes Team zu einem ehrgeizigen Ziel beitragen kann. Im Sinne von „jetzt noch mal die Ärmel hochkrepeln und alle mit anpacken“ kann das letzte Stück bis zum Ziel erreicht werden.

» Situativ angewendete, verschiedene Führungsstile versprechen den größten Erfolg

Diese Führungsicht stellt verantwortliche Chirurgen vor große Herausforderungen – müssen sie nicht nur die gesamte Klaviatur der Führungsstile beherrschen, nein – sie müssen auch noch situativ erkennen, wann welcher Führungsstil erfolgreich anzuwenden ist. Daher möchten wir hier erneut das Bild der inneren Haltung aufgreifen. Wesentlich erscheint uns, dass ein verantwortlicher Chirurg für sich selbst herausfindet, wo seine sogenannte Komfortzone liegt: Welcher der Führungsstile liegt mir am meisten? Mit welchem Führungsvorgehen fühle ich mich am wohlsten? Wie schätzen mich meine Mitarbeiter diesbezüglich ein? In einem weiteren Schritt kann es sinnvoll sein, zu prüfen, welches Führungsverhalten eine gute Ergänzung zum bisherigen Führungsstil darstellt. In welchen Situationen ist es angemessen, die eigene Komfortzone zu verlassen und sich auf neues Ter-

rain zu begeben und an welcher Stelle benötigt man hierzu Unterstützung? Ziel ist es, sich seiner eigenen Selbststeuerung bewusst zu werden und diese auszubauen und zu ergänzen.

Motivationswelten: ein Anker für Resonanz

Sich in seiner Haltung auf die Mitarbeiter einzustellen bedeutet auch, die Motivationswelten der Mitarbeiter zu verstehen und die individuellen Zielsetzungen mit den Unternehmenszielen soweit möglich und nötig in Einklang zu bringen. Um sich in der Motivationswelt zu rechtzufinden, bietet Häusel eine Landkarte zur Orientierung. In seinem Modell lassen sich die Motivations- und Wertebereiche in drei Ausprägungen subsumieren (Abb. 2; [4]):

- Balance,
- Dominanz,
- Stimulanz.

Während Balance vor allem in Richtung Sicherheit, Harmonie und Familienorientierung geht, steht Dominanz für Macht, Status und Ehre. Bei der Stimulanz zählen vor allem Aspekte wie Neugierde, Erlebnis, Individualität, Spiel, Kunst und Kreativität. Jeder Mensch trägt diese drei Wertebereiche in sich, wobei meist ein Wertebereich stärker ausgeprägt ist und deshalb eher der Komfortzone des Handelns entspricht.

Betrachtet man das Modell, fallen einem sofort scheinbar allgemeingültige Vergleiche ein: so scheint bei Frauen die Balance und bei Männern die Dominanz stärker prägnant zu sein. Auch wenn es im Einzelfall gilt, diese Verallgemeinerungen zu hinterfragen, wollen wir hier die These aufstellen, dass die verschiedenen Berufsgruppen und Berufsbilder zumindest Tendenzen in der Ausprägung der unterschiedlichen Bereiche erkennen lassen. So sind die meisten Pflegenden wohl eher im Balancebereich anzusiedeln, das heißt ihnen sind gelingende soziale Beziehungen wichtig, ein sicheres Arbeitsumfeld und eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bei teamorientierten Personen stellt v. a. die Balance einen zentralen Motivator dar.

Das ärztliche Hierarchiesystem wiederum ist in der Regel stringent organisiert. In jeder Fachrichtung steht an der Spitze der Chefarzt, ihm sind der leitende Oberarzt sowie die weiteren Oberärzte und diesen wiederum die Assistenzärzte unterstellt. Eine gewisse Dominanz ist hier für den individuellen Karriereweg zweifellos hilfreich. Es gibt natürlich auch Pflegende, die zur „Dominanz“ neigen. Ihnen sind häufig die fachliche Laufbahn und entsprechende Karriereoptionen besonders wichtig.

Die Stimulanz ist wiederum vorrangig bei Künstlern, Kreativen und Wissenschaftlern ausgeprägt. Der hoch verdichtete Arbeitsalltag im DRG-System lässt vielen Ärzten nur noch wenige Freiheitsgrade offen, wissenschaftlich oder kreativ zu arbeiten. Gerade die Kreativität in der Medizin ist ein wichtiger Motivationsfaktor für Ärzte und gerät in dem Konflikt zwischen Forschung und Wissenschaft auf der einen Seite und klinischer Patientenversorgung auf der anderen Seite immer wieder unter die Räder.

» Langfristige Bindung wird durch individuelle Mitarbeiterförderung erreicht

Kennt der chirurgische Chefarzt die Wertewelt inklusive der beruflichen Ziele des einzelnen Mitarbeiters, kann er ihn individuell entsprechend seiner Ziele und Neigungen fördern und damit langfristig an die Abteilung binden.

Hierzu ist es notwendig, dass der verantwortliche Arzt sich für seine Mitarbeiter Zeit nimmt und angemessene Ziele vermittelt, die den individuellen Stärken und Werten entsprechen. Berufliche Ziele und Zukunftsperspektiven sind für Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter sehr wichtig. Viele Mediziner verfolgen ja bereits klare berufliche Ziele, zum Beispiel eine Facharztqualifikation oder das Erlangen der Oberarztstelle. Über deren Erreichung kann persönliche Entwicklung und damit Zufriedenheit erlangt werden. Und in diesem Prozess ergeben sich wieder neue Ziele. Als Führungskraft muss ich deshalb Ziele vermitteln, die den Mitarbeiter in seiner Motivations- und Wertewelt ansprechen und anspornen. Braucht er mehr Raum für Kreativität und Individualismus, kann die Auszeit für ein Forschungsstipendium ein guter Weg sein, sind es eher Sicherheit und Freundschaft, so ist ein fest zugeordneter Platz im Stationsalltag mit verankerten Teamstrukturen der bessere Weg. Doch die Motivationswelten laden noch zu einer anderen Betrachtungsweise ein. Im Sinne einer ausgewogenen Mitarbeiterentwicklung, aber auch im Interesse des Unternehmens, kann es zudem wichtig sein, die Motivationswelten als Ergänzungsmodell zu betrachten. Das bedeutet, den Mitarbeiter einzuladen, auch die anderen Bereiche für sich zu entdecken.

Vorbildfunktion: Resonanz auf anderem Weg

Das Führen von Menschen ist ein Kommunikationsprozess, der sich im Kern mit der Frage beschäftigt: Wie bekomme ich die Mitarbeiter dazu, das zu tun, was ich von ihnen erwarte? Doch Menschen sind keine „trivialen Maschinen“, bei denen man bei Input A immer Output B erwarten kann. Die Unterscheidung zwischen trivialen und nichttrivialen Maschinen traf Heinz von Förster, Physiker und Mitbegründer der kybernetischen Wissenschaft. Nichttriviale Maschinen unterliegen inneren Zustandsveränderungen. Neben der konkreten Steuerung (ich sage Euch, wie es geht) oder der bewussten Selbststeuerung (ihr wisst, wie es geht) und den damit verbundenen Führungsstilen gibt es einen ergänzenden Ansatz, dem in der Führungspraxis zu

wenig Aufmerksamkeit gezollt wird. Dieser Ansatz verlässt die zielgerichtete Kommunikation und stellt stärker die Frage nach der Signalwirkung des eigenen Handelns. Damit ist gemeint, dass man über Alltags-handlungen und Vorbildfunktion, die man als Chef in einer Organisation umsetzt, den Mitarbeitern enorme Impulse geben kann und so die positive Resonanz verstärkt. Jede Organisation verfügt über eine Informationssteuerung, die die beobachteten, vom Chef vollzogenen Taten in den Mittelpunkt setzt. Das funktioniert, ganz ohne dass man als Führungskraft über diese Handlungen sprechen müsste. Es ist daher empfehlenswert, sich stets der Signalwirkung des eigenen Handelns bewusst zu sein und abzuwägen, welche Impulse man dadurch setzen möchte.

Die Möglichkeiten, mit gutem Beispiel voranzugehen und über die Vorbildfunktion zu führen, sind vielfältig und eher in den kleinen, kontinuierlichen, denn in den großen, einmaligen Handlungen zu suchen. Für Fortschritt und fachliche Weiterentwicklung ist es von Bedeutung, beispielsweise als Senior neue Operationsmethoden zu erarbeiten, diese bis zur sicheren Beherrschung vorab zu operieren, um die erarbeitete Erfahrung und Vorgehensweise dann mit hoher Patientensicherheit an geeignete Mitarbeiter weiterzugeben. Dies bedeutet insbesondere auch, dass man Risikoeingriffe nicht durchweg delegiert, sondern sich hier selbst einbringt; ein vorgesetzter Chirurg, der alle Patienten mit hohem Infektionsrisiko, wie dies z. B. bei Hepatitis C besteht, von sich wegschiebt, dürfte den Respekt und die Anerkennung seiner Mitarbeiter rasch verlieren.

Natürlich beinhaltet Führung durch Vorbild auch so scheinbar selbstverständliche Anliegen, wie Pünktlichkeit oder äußeres Erscheinungsbild vorzuleben. Ein früherer Chef von mir formulierte: „Ein Arzt mit offenem Kittel ist kein Arzt!“ Natürlich war er nicht nur durch seine fachliche Kompetenz überzeugend, sondern auch durch die konsequente Einhaltung beider Punkte und somit in der Lage, dies von seinen Mitarbeitern zu erwarten und wortlos einzufordern.

Eine Vorbildfunktion ergibt sich auch aus der Art, wie man als Vorgesetzter mit abweichenden Fachaussagen oder in der Diskussion des Verlaufs bei eigenen Pa-

tienten im Rahmen einer Komplikationskonferenz umgeht. Wer hier nicht offen auch für kritische Kommentare ist, kann keine konsequente Rückkopplung für sein eigenes Tun und Handeln erwarten. Gerade hiervon lebt aber eine so komplexe Organisationsstruktur, wie eine herzchirurgische Klinik. So ist nicht neu: Vier Augen sehen mehr als zwei, ein Team mehr als zwei Personen.

Von entscheidender Bedeutung jedoch ist es für jede Führungskraft, Vertrauen in die eigenen Handlungsweisen bei seinen Mitarbeitern zu erzeugen. Nur wer in der Lage ist, dies verlässlich hervorzurufen, kann durch Vorbild vorangehen, Nachahmer erwarten und eine Arbeitsatmosphäre frei von Angst und Unsicherheit schaffen. In einem solchen Arbeitsumfeld werden Mitarbeiter überdurchschnittliche Behandlungsergebnisse zum Wohl der ihnen anvertrauten Patienten erarbeiten können.

Fazit für die Praxis

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um Mitarbeiter gilt es, eine Führungskultur zu gestalten, die Mitarbeiter positiv motiviert und anzieht. Das damit geschaffene Arbeitsumfeld ist für Mitarbeiter entscheidend, um überdurchschnittliche Behandlungsergebnisse zum Wohl der ihnen anvertrauten Patienten zu erzielen. Das Konzept der empathischen Führung zeigt hierfür einen neuen Weg. Folgende Aspekte sind ausschlaggebend:

- **Resonanz fördern durch situative Anwendung verschiedener Führungsstile.**
- **Mitarbeiter verstehen heißt, sich in deren Motivationswelt zu versetzen. Diese umfasst drei Wertebereiche: Balance, Dominanz und Stimulanz.**
- **Die eigene Vorbildfunktion wahrnehmen: Durch Umsetzen derselben werden enorme Impulse an die Mitarbeiter gegeben und eine positive Resonanz verstärkt.**
- **Schaffung einer Arbeitsatmosphäre frei von Angst und Unsicherheit durch die Führungskraft: Es gilt, bei seinen Mitarbeitern Vertrauen in eigene zu erwartende Handlungsweisen zu erzeugen.**

Korrespondenzadresse



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

Stefan Ruhl gründete 1999 ZeQ – die Unternehmensberatung im Gesundheitswesen, welche 2011 in die Ruhl Consulting AG umfirmierte. Der studierte Volkswirt begleitet Krankenhäuser und Universitätskliniken bei ihrer strategischen Ausrichtung und bei der Entwicklung medizinischer Fachabteilungen.

Interessenkonflikt. Der korrespondierende Autor gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Literatur

1. Cooley DA (1984) Techniques in cardiac surgery. W.B. Saunders Company
2. Eberts E, Krüttgen N, Ruhl S (2011) Innere Haltung – Erfolgsfaktor in der Kommunikation. In: Klinikarzt 5:282–283
3. Goleman D, Boyazis R, McKee A (2002) Emotionale Führung. Econ, München
4. Häusel HG (2008) Brain View, 2. Aufl. Rudolf Haufe, Planegg/München
5. <http://de.wikipedia.org/wiki/Empathie>
6. Kopetsch T (2010) Dem deutschen Gesundheitswesen gehen die Ärzte aus! Studie zur Arztstruktur- und Arztlizenzenentwicklung. Bundesärztekammer und Kassenärztliche Vereinigung, Berlin
7. Pinnow DF (2006) Führen – Worauf es wirklich ankommt. Gabler, Wiesbaden
8. Schmidt B, Messmer A (2005) Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung. EHP, Bergisch Gladbach, S 28
9. Seliger R (2008) Das Dschungelbuch der Führung – ein Navigationssystem für Führungskräfte. Carl-Auer, Heidelberg

Risiko Bauchaortenaneurysma

Ultraschall-Screening bei Risikopatienten kann die Mortalität nachweislich senken

Am **5. Mai 2012** findet der 2. nationale Bauchaortenaneurysma-Screeningtag statt, Initiator ist die Deutsche Gesellschaft für Gefäßchirurgie und Gefäßmedizin.

Kliniken und Praxen informieren an diesem Tag über das Bauchaortenaneurysma und seine Behandlungsmöglichkeiten. Vielerorts wird auch direkt ein Screening in Form einer Ultraschalluntersuchung durchgeführt. Weitere Informationen und eine ständig aktualisierte Liste der teilnehmenden Einrichtungen sind auf der Homepage der Gesellschaft zu finden unter

www.gefaesschirurgie.de

Über 80% aller abdominalen Aortenaneurysmen (AAA) sind klinisch asymptomatisch und werden nur zufällig bei Ultraschalluntersuchungen des Abdomens entdeckt. Das Risiko dieser Erkrankung liegt in einer plötzlichen Ruptur, die in 90% der Fälle zum Tode führt. Ein Ultraschall-Screening bei Risikopatienten kann die Mortalität nachweislich senken.

Welche Patienten sind gefährdet?

Abdominale Aortenaneurysmen entstehen auf dem Boden einer chronischen Entzündung der Aortenwand und sind mit der Atherosklerose assoziiert. Bei bis zu 20% besteht eine familiäre Häufung. Prädisponierend sind zunehmendes Lebensalter, männliches Geschlecht, aktueller oder früherer Nikotinabusus, koronare Herzkrankheit und arterielle Hypertonie. Bei Screening-Untersuchungen beträgt die Prävalenz eines AAA mit einem Durchmesser von mindestens 3 cm bei über 65-jährigen Männern 5,5% und bei über 65-jährigen Frauen 1,3%. Bei ca. 10% dieser Patienten hat das Aneurysma einen Durchmesser von >5 cm. Ab dieser Größe steigt das Risiko einer Ruptur steil an!

Operative Therapie

Die Indikation zur operativen Therapie sollte bei Männern ab einem Durchmesser von 5-5,5 cm, bei Frauen bei 4,5-5 cm erwogen werden. Die Therapie kann durch die Implantation einer Stentprothese über die Leistenarterien oder durch einen offenen Ersatz der abdominalen Aorta mittels Rohr- oder Bifurkationsprothese erfolgen.

Nach einem Beschluss des Gemeinsamen Bundesausschusses ist seit Juli 2009 die gefäßrekonstruktive Therapie des AAA in Deutschland nur noch in Kliniken zugelassen, in denen mindestens zwei Fachärzte für Gefäßchirurgie tätig sind und eine gefäßchirurgische „Rund-um-die-Uhr-Versorgung“ gewährleistet ist.

