

Führen mit Gefühl – Das Konzept der Emphatischen Führung

„Führung meint: eine Welt so zu gestalten, dass andere ihr gerne angehören möchten.“ Angesichts des bereits heute absehbaren Fachkräftemangels in deutschen Kliniken gewinnt dieser Anspruch zunehmend an Brisanz.

Bis 2020 ist damit zu rechnen, dass rund 56.000 Ärzte im ambulanten und stationären Bereich fehlen. 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 die 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 die Nachwuchskräfte zu bestehen.

Das Konzept der Emotionalen Führung zeigt hierfür einen neuen Weg.

Lange Zeit war die Verknüpfung von Gefühlen und Führung eher negativ belegt, und es galt der Ausspruch „Gefühle haben im beruflichen Kontext nichts zu suchen“. Erst in jüngster Zeit erfährt die

Emotionale Führung eine Richtungsänderung, der resonante Führungsstil gilt als Erfolgskonzept für die Mitarbeitergewinnung und langfristige Bindung. Resonante Führungskräfte vermögen es, Gefühle in ihrem Team zu entschlüsseln und ihren Mitarbeitern die erforderliche Empathie entgegenzubringen. Sie stellen sich auf die Gefühle ihrer Mitarbeiter ein und lenken sie in eine positive Richtung. Wesentliche Voraussetzung dafür ist, sich seiner 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.

Doch der bewusste Umgang mit Gefühlen, insbesondere in der Rolle als Führungskraft, muss oft 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 Motivation von Mitarbeitern 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 vermeintlich „negativen“ Gefühle verteufelt. Das wird ihrer Signalwirkung und Veränderungskraft nicht gerecht. Ärger verdeutlicht,

„hier muss etwas geschehen“, und ist oft Impulsgeber für Neuerungen, Angst macht deutlich, „hier stimmt etwas nicht“, 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 meistens das Problem vergessen, über das man sich geärgert hat, und der Impuls zur Veränderung bleibt aus. Wie sagte in diesem Zusammenhang Willy Brand 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 umgehen, schaffen eine Atmosphäre von Vertrauen, Sicherheit und Fairness. Zugleich können sie Missstände und Ärgernisse konstruktiv thematisieren und damit Veränderungsimpulse unterstützen.

Prof. Dr. rer. pol. Ralph Tunder
EBS Business School, Health Care Management
Institute (HCMI), Oestrich-Winkel
ralph.tunder@ebs.edu, www.ebs-hcmi.de
Stefan Ruhl
Ruhl Consulting AG, Beratung im Gesundheitswesen, Mannheim
stefan.ruhl@zeq.de, www.ruhl-consulting.de

ZeQ AG firmiert um in Ruhl Consulting AG

Das 1999 von Stefan Ruhl gegründete Unternehmen „ZeQ – Zentrum für europäisches Qualitätsmanagement“, eines der führenden Beratungsunternehmen im deutschen Gesundheitswesen, firmiert um in die Ruhl Consulting AG, Strategy & Realisation. „Die stationäre Gesundheitsversorgung steht vor komplexen Herausforderungen, und dem tragen wir mit unserem Beratungsansatz zur Entwicklung medizinischer Fachabteilungen und dem Überwinden von Berufsgruppen- und Abteilungsgrenzen im Krankenhaus Rechnung“, so der Firmengründer.

Als Partner der Top-Entscheider entwickelt Ruhl Consulting gemeinsam mit seinen Kunden strategische Entwicklungsperspektiven. Personalentwicklungs- und Personalbindungsstrategien sowie das Entfalten des Potentials der Mitarbeiter in Kliniken ist dabei ein Hauptanliegen, das den nachhaltigen Erfolg von Kliniken sichert. Was Ruhl Consulting von anderen Strategieberatern abhebt, sind umsetzbare Konzepte und eine Umsetzungsbegleitung auf Augenhöhe mit den Führungskräften und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen im Krankenhaus. Um den Nutzen über das Projektende zu sichern, startet das Team der Ruhl Consulting AG frühzeitig im Projekt damit, Projektleiter in den Kliniken im Projekt- und Qualitätsmanagement zu stärken und für die kontinuierliche Begleitung über das Projektende hinaus aufzustellen.

Das Team der Ruhl Consulting AG zeichnet sich durch eine bunte Mischung sozial und intellektuell hochkompetenter Mitarbeiter aus. Ausgerichtet auf ein klares Ziel erreicht es mit und in den Abteilungen Aufbruchsstimmung, Motivation und eine hohe Schlagkraft im Projekt. Vorstandsvorsitzender der Ruhl Consulting AG ist Stefan Ruhl. Vorsitzender des Aufsichtsrats ist Professor Eberhard Wille.

| www.ruhl-consulting.de | newsletter.ruhl-consulting.de (nach Anmeldung beim Newsletter)

Intensivstudium Führungskräfteentwicklung im Krankenhaus

Mit dem neuen Intensivstudium Führungskräfteentwicklung im Krankenhaus bietet das Health Care Management Institute der EBS Business School in Kooperation mit der Ruhl Consulting AG ein Programm, das sich auf die persönlichkeitsbezogene Qualifizierung konzentriert und auf die spezifischen Bedürfnisse ärztlicher Führungskräfte im Krankenhaus zugeschnitten ist. In den Schwerpunkten Persönlichkeitsentwicklung, Führungstechniken und -instrumente sowie Methodenkompetenz in der Unternehmensführung werden aktuelle Fragestellungen und praxisnahe Inhalte mit akademischer Wissensvermittlung verbunden.

Angela Lehrbach-Bleher
Tel.: 0611/71021871
angela.lehrbach-bleher@ebs.edu
www.ruhl-consulting.de
www.ebs-hcmi.de