

Der Urologe

Organ der Deutschen Gesellschaft für Urologie
Organ des Berufsverbandes der Deutschen Urologen

Elektronischer Sonderdruck für S. Ruhl

Ein Service von Springer Medizin

Urologe 2011 · 50:1578–1583 · DOI 10.1007/s00120-011-2734-0

© Springer-Verlag 2011

zur nichtkommerziellen Nutzung auf der
privaten Homepage und Institutssite des Autors

U. Wetterauer · S. Ruhl

Empathische Führung: Veränderung positiv gestalten

Empathische Führung: Veränderung positiv gestalten

Führung ist ein weiter Begriff und wird begleitet von einer steigenden Zahl an Fachliteratur, fortwährend neuen Führungsansätzen und einer Fülle von Instrumenten. Vieles davon erinnert an das bekannte Sufi-Gleichnis von den sechs Blinden, die versuchen einen Elefanten zu beschreiben: Der eine, der den Rüssel anfasst, sagt: „Ein Elefant ist ein langer Schlauch“. Ein anderer, der ein Ohr berührt, sagt: „Ein Elefant ist ein großes, weiches Tuch“. Ein dritter umfasst ein Bein und meint: „Ein Elefant ist eine feste Säule“ ... usw. [8]. Und so hat jeder Recht in seiner Wahrnehmung, doch um den Elefanten in seiner Gänze zu erfassen, sind die Betrachtungen nur bedingt hilfreich.

Führung im Spiegel der Zeit

Gerade in Führungskräfte trainings werden meist die Schwerpunkte auf die Vermittlung von Führungswerkzeugen und -techniken gelegt. Beispiele sind die SMART-Formel als Formulierungsanker bei der Definition von Zielen, das Vier-Ohren-Modell von F. Schulz von Thun, mit dem eine Nachricht unter vier Aspekten beschrieben wird oder das Dialoggesprächsmodell, das moderne didaktische Ansätze der Gesprächsführung vermittelt. Ein gewisses Repertoire dieser Werkzeuge zu beherrschen ist hilfreich, oder um es wie P. Watzlawik (Kommunikationswissenschaftler 1921–2007) auszudrücken:

„Wer nur einen Hammer hat, für den sieht jedes Problem aus wie ein Nagel.“ Allerdings würde sicherlich niemand annehmen, dass gute Werkzeuge automatisch einen guten Handwerker machen.

Bei Führung ist das nicht anders. Gefordert ist ein ganzheitlicher Blick auf den „Elefanten Führung“. Dieser kann nur erfolgreich sein, betrachtet man die Herausforderungen, denen Kliniken gegenüberstehen und gibt eine Antwort auf die Frage, welche Aufgaben Führung wahrnehmen muss, um die notwendig gewordenen Veränderungsprozesse zu gestalten.

Der Veränderungsprozess in der medizinischen Versorgung wird seit Anfang der 1990er Jahre insbesondere geprägt durch eine immer stärkere Arbeitsverdichtung in der Patientenbehandlung und -versorgung. Grund hierfür ist die die Negativspirale aus Fallzahlsteigerungen und Verweildauerreduzierung (■ Abb. 1).

Hinzu kommen Kostendruck, Investitionsstau und der sich abzeichnende Fachkräftemangel. So ist bis 2020 da-

mit zu rechnen, dass rund 56.000 Ärzte im ambulanten und stationären Bereich fehlen werden [7]. Chefarzte, denen es gelingt, eine Führungskultur zu etablieren, die Mitarbeiter positiv motiviert und für die anstehenden Veränderungen begeistert, legen den Grundstein dafür, diese Herausforderungen zu meistern. In einem positiv motivierten Arbeitsumfeld lassen sich organisatorische und medizinische Innovationen zur Reduzierung der Arbeitsdichte und Fokussierung der Mitarbeiter wieder auf ihre Kerntätigkeiten mit weniger Kraftaufwand etablieren. Zudem geht von einem solchen Arbeitsumfeld eine Magnetwirkung auf gute Nachwuchskräfte aus, die heute die Wahl haben, ihren Tätigkeitsbereich auch nach solchen Kriterien zu bestimmen.

Empathie und Resonanz als Grundlage der Führungskultur

Blickt man dem „Elefanten“ ins Herz, stellt sich die Frage, welche Anforderungen eine

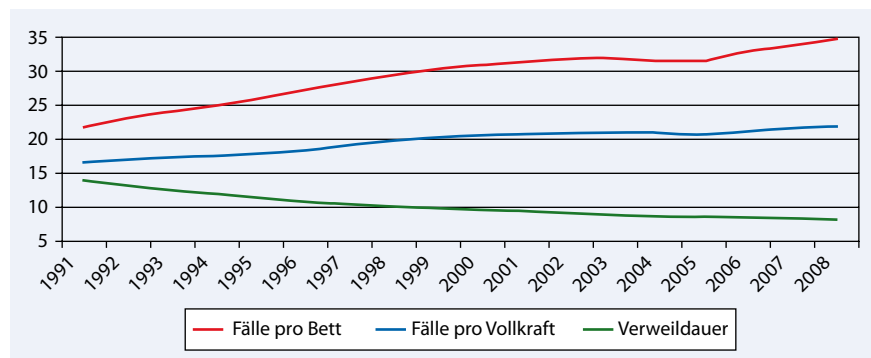


Abb. 1 ▲ Fallzahl und Verweildauer (eigene Darstellung)

S. Ruhl ist Vorstand der Ruhl Consulting AG.

solche Führungskultur an Chefärzte stellt. Wesentliche Werkzeuge hierbei sind Empathie und Resonanz.

Im Kern einer motivierenden Führungskultur ist Führung darauf ausgelegt, positive Resonanz zu erzeugen. Führungskräfte werden oft mit Bildern und Metaphern von stolzen Kapitänen beschrieben, die ihr Schiff durch die Gewässer manövrieren. Hier ein kleiner Schlenker nach rechts, da eine Kurskorrektur nach links und schon ist der Eisberg umschifft und der Dampfer steuert in ruhigen Gewässern. Das Problem dabei ist: dieses Bild ist falsch [8].

Führungskräfte führen keine Maschinen, sondern Menschen und Organisationen. Beides sind lebende Systeme. H. von Förster, Physiker und Mitbegründer der kybernetischen Wissenschaft, hat die Unterscheidung zwischen trivialen und nicht-trivialen Maschinen getroffen [2]. Triviale Maschinen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bei einem Input A immer den Output B liefern. Nicht-triviale Maschinen dagegen unterliegen inneren Zustandsveränderungen. Input A kann, muss aber nicht zu Output B führen. Menschen und Organisationen agieren diesbezüglich wie nicht-triviale Maschinen.

Führungskräfte jedoch handeln häufig so, als wären Mitarbeiter triviale Maschinen. Ausgeblendet wird dabei, dass Menschen sich nur begrenzt rational, sondern vielmehr eigensinnig verhalten, auch mitunter unerwartet reagieren und generell ihrer eigenen Logik folgen. Um trotzdem eine positive Resonanz bei den Mitarbeitern zu erzielen, zeigt das Konzept der empathischen Führung hierfür einen Weg auf.

Der Begriff „Empathie“ lässt sich mit „Einfühlungsvermögen“ übersetzen. Anderen Quellen zufolge hat der deutsche Philosoph R.H. Lotze 1848 dieses Wort erstmals benutzt und orientierte sich dabei am griechischen Wort „empathia“ = Leidenschaft (<http://de.wikipedia.org/wiki/Empathie>). Beide Wurzeln lassen sich in der Empathischen Führung wiederfinden. Empathische oder resonante Führungskräfte vermögen es, Gefühle in ihrem Team zu entschlüsseln. Sie stellen sich auf die eigenen Gefühle und die ihrer Mitarbeiter ein, greifen somit die

Urologe 2011 · 50:1578–1583 DOI 10.1007/s00120-011-2734-0
© Springer-Verlag 2011

U. Wetterauer · S. Ruhl

Empathische Führung: Veränderung positiv gestalten

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag erläutert das Konzept der empathischen Führung im Kontext der Gestaltung grundlegender Organisationsveränderungen. Er befasst sich mit der Fragestellung, wie es gelingen kann, eine Führungskultur zu etablieren, die Mitarbeiter positiv motiviert und für die anstehenden Veränderungen begeistert. Es wird auf die Grundlagen der empathischen Führung eingegangen, sowie die Fragestellung betrachtet, wie der Umgang mit Emotionen sich auf Veränderungsprozesse auswirkt und unterschiedliche Führungsstile unterstützend eingesetzt werden können. An einem konkreten Praxisbeispiel werden die unterschiedlichen

Phasen der Veränderung aus Führungssicht dargestellt. Dabei wird u. a. auch das Modell der verschiedenen Motivationswelten der Mitarbeiter erläutert. Der Beitrag zeigt auf, dass empathische Führung auch ökonomisch nachhaltig wirkt, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Motivationskraft für Veränderung aber auch der Mitarbeitergewinnung und langfristigen -bindung.

Schlüsselwörter

Empathische Führung · Resonanter Führungsstil · Motivationswelten · Führungskultur · Organisationsveränderung

Empathic leadership: shaping positive change

Abstract

This paper explains the concept of empathic leadership in the setting of fundamental organisational changes. It deals with the question of how you can establish a culture of leadership, which motivates employees positively and enthralls them for the upcoming changes. It discusses the basics of empathic leadership and considers the question of how handling of emotions influences change processes and how different management styles can be used supportively during changes. With the help of a practical example the different phases of change are presented from a

management point of view. Thereby the theory of different levels of employee motivation is explained inter alia. The article shows that empathic leadership also has a lasting economic effect. This can be seen particularly in the power of motivation for change, in addition to recruitment and long-term employee retention.

Keywords

Empathic leadership · Resonant leadership · Motivational concepts · Management culture · Organisational change

„inneren Zustandsveränderungen“ auf und lenken sie gemeinsam in eine positive Richtung. Dabei hilft aus neurobiologischer Sicht das Phänomen der Spiegelung [1]. Meistens ist es schon passiert, bevor man bewusst darüber nachdenken konnte: Unwillkürlich hat man ein charmantes Lächeln erwidert und die eigenen Stimmung hat sich etwas aufgehellt.

Der Alltag ist voll von spontanen Resonanzphänomenen dieser Art. Das System der Spiegelneuronen ist das neurobiologische Format, das die Austausch- und Resonanzvorgänge möglich macht. Diese Nervenzellen des Gehirns können Vorgänge wie Handlungen oder Empfindungen steuern, gleichzeitig jedoch auch aktiv werden, wenn der gleiche Vorgang bei einer anderen Person nur beobachtet wird. Ihre Resonanz setzt spontan, unwillkürlich und unterbewusst ein.

Die Spiegelneuronen nutzen sozusagen das neurobiologische Inventar, um Menschen in einer Art Simulation spüren zu lassen, was sie an dem anderen beobachten. Diese Simulation bahnt auch die Handlungsbereitschaft. Das System der Spiegelneuronen bringt es mit sich, dass andere Menschen unsere Physiologie verändern können – und damit auch unsere Emotionen. Es ließ sich immer wieder beobachten, wie sich Emotionen unwiderstehlich ausbreiten, wenn Menschen zusammen kommen, selbst wenn der Kontakt ausschließlich nonverbal ist. Wenn z. B. drei Fremde einander 1 oder 2 min lang schweigend gegenüber sitzen, überträgt derjenige, der emotional am expressivsten ist, seine Stimmung auf die beiden anderen. Ohne auch nur ein Wort zu sagen [3].

Emotionen und Stimmungen haben somit Einfluss auf das Gegenüber. Eine Tatsache, die sich die empathische Führung zu Nutze macht. Lange Zeit galt der Ausspruch „Gefühle haben im Arbeitsalltag nichts zu suchen“. Doch gerade Emotionen und der resonante Umgang mit ihnen stellen eine große Energiequelle für Veränderungsprozesse und eine motivierende, lebendige Führungskultur dar [5].

Emotionen als Impulse der Veränderung

Im Folgenden werden die vier Grundemotionen Freude, Wut, Angst und Trauer im Kontext von Veränderung betrachtet:

- Die Freude z. B. ist ein Quell für Lebensenergie. Wenn Menschen sich nicht mehr freuen können, haben sie nicht genug Ressourcen, um mit den ernsten Seiten des Lebens umzugehen. Gerade in der Urologie, wo Mitarbeiter verstärkt mit diesen ernsten Seiten angesichts von Patientenschicksalen konfrontiert werden, ist Freude im Arbeitsalltag ein wichtiger Gegenpool. In Zeiten großer Veränderung bildet das Feiern von Erfolgen und erreichten Etappenzielen einen wichtigen Stabilitätsfaktor. Begeisterung für das bereits Erreichte schafft Motivation für die noch anstehenden Herausforderungen und Mitarbeiter lassen sich hier gerne von der Begeisterung des Chefs anstecken. Doch auch kleine Dinge, die Freude bringen, lassen sich leicht in einer Unternehmenskultur als Rituale verankern und schaffen damit eine stabile Motivationsbasis: eine kleine Aufmerksamkeit, wenn man aus dem Urlaub zurück kehrt oder die persönliche Gratulation zum Geburtstag. In der Resonanz ist die Freude ein genügsames Gefühl – es reicht, wenn man die Freude in der Beziehung zu seinen Mitarbeitern zulässt.

Erfahrungsgemäß laufen Veränderungsprozesse nicht immer nur positiv und selten herrscht eitler Sonnenschein in den Abteilungen. Wut, Angst oder auch Trauer fordern daher genauso ihren Raum, wie die Freude. Oft werden diese vermeintlich „negativen“ Gefühle verteufelt. Doch das wird ihrer Signalwirkung und Veränderungskraft nicht gerecht.

- So verdeutlicht Ärger „hier muss etwas geschehen“ und ist damit ein starker Impulsgeber für Neuerungen. Wichtig ist es jedoch, diesen Impuls rechtzeitig wahr zu nehmen und auf konstruktive Weise zu thematisieren. Mal „ordentlich auf den Tisch zu hau-

en“ mag 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. Zudem erzeugen Wutausbrüche selten positive Resonanz. Je mehr Selbstverständlichkeit eine Führungskraft hat, Ärger und Frustration in den Beziehungen zu den Mitarbeitern auszudrücken, desto eher schafft sie es auch, in der Wertschätzung für die andere Person zu bleiben und gleichzeitig klar zu machen, was sich ändern muss. Den eigenen Ärger und den der Mitarbeiter ernst zu nehmen, schafft die Basis, um die damit verbundenen Veränderungsimpulse in eine konstruktive Form zu lenken.

- Die Angst weist auf Gefahren hin, sie macht deutlich „hier stimmt etwas nicht“. Insbesondere Führungskräfte, die die Dinge vorantreiben und ändern wollen, haben oft kein Gespür für die Angst der Mitarbeiter vor Veränderungen. Sie versäumen es, rechtzeitig Schutzangebote zu geben, um die Angst aufzufangen und den Mitarbeitern den Schritt in die Veränderung zu erleichtern. Im Rahmen von Veränderungsprojekten geht es darum z. B. Orientierung zu geben, Transparenz zu schaffen oder für die notwendige Qualifikation der Mitarbeiter zu sorgen – alles Maßnahmen, die helfen die Angst zu verringern.
- Ähnlich ist es mit der Trauer. Veränderungsprozesse führen dazu, dass etablierte Traditionen und lieb gewonnene Gewohnheiten abgeschafft werden. Das Vergangene zu würdigen und ein Stückweit zu betrauern, ist die Grundlage dafür Raum für Neues zu schaffen. In der Resonanz will Trauer geteilt werden. Im beruflichen Kontext bedeutet dies, dass man gerade bei Veränderungsprozessen immer auch Zeit dafür lässt, das Ende der „guten alten Zeiten“ zu betrauern und hier als Führungskraft Anteil nimmt.

Um positive Resonanz zu erzeugen, ist der Umgang mit Emotionen ein wichtiger Bestandteil der empathischen Führung. Dazu braucht es zum einen das Bewusst-

sein für die eigenen Gefühle und den offenen Umgang damit. Denn nur authentisch wahrgenommene Gefühle erzeugen beim Gegenüber eine Resonanz. Zum anderen braucht es das Einfühlungsvermögen für die „inneren Zustände“ der Mitarbeiter und die richtige Resonanz darauf. 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 Verlässlichkeit. Zugleich können sie Missstände und Ärgernisse konstruktiv thematisieren und damit Veränderungsimpulse unterstützen. Dies ist der wichtigste Nährboden, damit eingreifende Veränderungen in einer Abteilung nachhaltig verankert werden können.

Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile

Um die Spiegelneuronen von der Simulation zur Handlung zu bringen, braucht es bei Veränderungsprozessen eine gezielte Motivation und eine adäquate Ansprache durch die Führungskraft. Es reicht nicht aus, dass eine Führungskraft gute Laune erzeugt und ihren Gefühlen Ausdruck verleihen kann. Der amerikanische Psychologe Goleman [3] hat unterschiedliche Führungsstile daraufhin untersucht, inwieweit sie sich erstens auf das Unternehmen und dessen emotionales Klima auswirken und zweitens dieses Klima sich wiederum auf finanzielle Ergebnisse wie Umsatzerlöse, Ertragszuwächse, Rentabilität und Effizienz auswirkt.

Goleman [3] konnte sechs Führungsstile aufzeigen, die allesamt Resonanz fördern, aber dies in unterschiedlichem Maße. 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 [3] 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 aufrechtiges 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 [3] die folgenden Führungsstile, da sie in bestimmten Situationen angemessen sein können, meistens jedoch falsch eingesetzt werden:

Befehlender Führungsstil. Er ist am wenigsten effektiv, um Resonanz zu erzeugen. Aus dem Militärwesen übernommen, beruht er auf Kommando und Kontrolle.

Fordernder Führungsstil. Die Führungskraft erwartet außergewöhnliche Leistungen. Das kann bei entsprechend motivierten und eigenständig arbeitenden Mitarbeitern Resonanz erzeugen. Anhalten-

der Druck kann 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. Im Folgenden wird dies am Praxisbeispiel des Reorganisationsprojekts der Hochschulambulanz einer Urologie eines Universitätsklinikums erläutert [3].

Empathische Führung in der Praxis

In der Ausgangssituation zeichnete sich die Hochschulambulanz durch eine wenig attraktive Raum- und Funktionsstruktur ohne Bindung von Patientengruppen aus. Wesentliches Ziel war, auf Ebene der Entscheidungsträger des Klinikumsvorstands sowie bei den Mitarbeitern der Abteilung eine positive Motivation zur Umgestaltung der Ambulanzstruktur zu schaffen. Zusammenfassend war zu Beginn des Veränderungsprojektes ein visionärer Führungsstil gefragt, um die betriebliche Verwirklichung einer gemeinsamen Idee zu realisieren und die Motivation dafür zu schaffen.

Ein coachender Führungsstil war notwendig, um bei einigen Mitarbeitern Ängste vor Veränderungen zu nehmen und diese in das Projekt einzubinden. Letztendlich hat ein demokratischer Führungsstil dazu beigetragen, Mitarbeiter eigenständig Bereiche entwickeln zu lassen und anschließend eigenverantwortlich zu führen.

Im Ergebnis wurde ein Raumplanungs- und Terminvergabesystem gemeinsam entwickelt, welches beitrug, in den letzten 10 Jahren die Zahl der ambulanten Patienten zu vervierfachen und die Zahl der stationären Patienten nahezu zu verdoppeln. Zudem zeichnet sich die Abteilung durch eine niedrige Fluktuationsrate innerhalb der entscheidenden Leistungsträger, der Ober- und Fachärzte, aus.

Grundlage der Vision: positive Wirkung der Mitarbeiter stärken

H. Owen (Entwickler der Open-space-Technologie) hat folgenden Ausspruch geprägt: „Der Geburtsort der Vision ist der offene Raum, der entsteht, wenn die

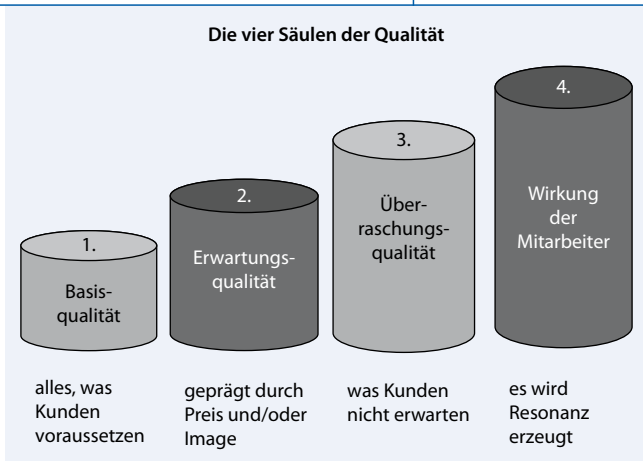


Abb. 2 ◀ Säulen der Qualität nach Kobjoll [6]

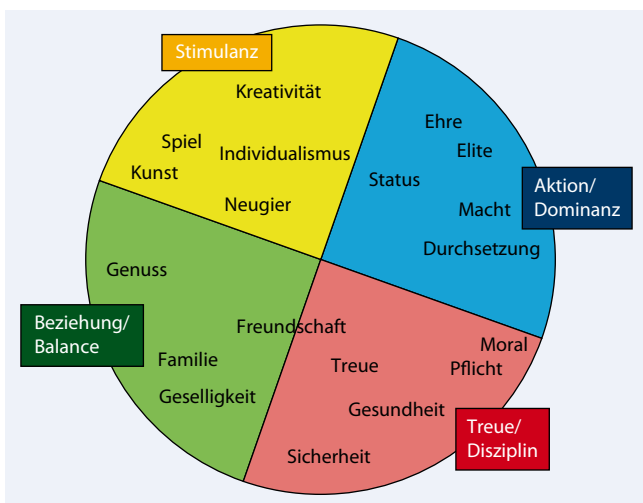


Abb. 3 ◀ Limbic®Map (Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von Häusel [4])

Dinge auseinander fallen und der Unterschied wahr genommen wird.“ Was also macht einen Unterschied? Kobjoll [6] hat in seinen vier Säulen der Qualität den Unterschied dargestellt (▣ Abb. 2).

Seiner Theorie folgend ist es die Beziehung des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern, die damit verbundene Arbeitsatmosphäre und die daraus entstehende Wirkung der Mitarbeiter auf die Patienten, die Resonanz erzeugen und den Unterschied im Vergleich zu anderen Kliniken bildet. In der Doppelwirkung bindet dies zum einen die Mitarbeiter langfristig an die Abteilung als auch die Patienten. Die Wirkung der Mitarbeiter stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar, was von Wettbewerbern kaum kopierbar ist. Das übergeordnete Zielbild beschreibt in seiner Vision eine Hochschulambulanz, in der die Mitarbeiter in geordneten Strukturen arbeiten, die zum einen verlässliche Termine auch zu Randzeiten bringen und zum anderen durch die Fokussierung der

Mitarbeiter auf ihre Kerntätigkeiten die Arbeitsverdichtung entzerren und damit zeitlichen Raum für den Patienten schaffen. Hinzu kommt eine auf positive Resonanz ausgelegte Arbeitsatmosphäre, die sich in der Wirkung der Mitarbeiter nach außen widerspiegelt. Im Bereich der ambulanten Patientenversorgung, die oftmals der Erstkontakt zwischen Patienten und Arzt ist, spielt die Übertragung von Stimmung – wahrscheinlich in vielen Fachabteilungen von Kliniken unterschätzt – eine wichtige Rolle. Dies macht deutlich, wie empathische Führung und die damit verbundene Führungskultur sich bis zur Patientenbehandlung hin positiv auswirken.

In der konkreten Umsetzung wurden anhand einer Ist-Analyse die Ambulanzstrukturen bewertet, um sie mit der Vision abzugleichen. Dabei zeigten sich folgende Ergebnisse:

- keine klaren Verantwortlichkeiten für das Ambulanzmanagement, damit

kann keine resonante Führung erfolgen,

- Zusammenarbeit und zielgerichtete Koordination der Abläufe der Berufsgruppen: koordiniertes Hand-in-Hand-Arbeiten der Berufsgruppen fehlt, hoher Abstimmungsbedarf kostet Zeit, die in der Patientenbehandlung fehlt,
- wenig attraktive Strukturen für Selbstzahler und Auslandspatienten,
- keine systematische Verknüpfung der Arbeitsabläufe mit der Funktionsdiagnostik, dem Operationsaal und den Stationen (Belegungsmanagement, Fallmanagement, Übertragung ärztlicher Aufgaben auf das Ambulanzpersonal).

Auf der inhaltlichen Ebene wurde im Rahmen der Soll-Konzeption ein Ambulanzkonzept entwickelt, das die Kernprozesse festlegt sowie Regeln für das Zusammenspiel und die Kommunikation der Berufsgruppen enthält. Darüber hinaus wurden hier die Managementstrukturen klar geregelt. Eine Entzerrung der Ambulanz mit Ausweitung der Spezialsprechstunden bedingte eine Anpassung der Arbeitszeiten auch in die Abendstunden hinein, was von der Pflege und der Patientenadministration mitgetragen wurde, da dadurch mehr Zeit mit dem Patienten ermöglicht und eine Verringerung der Arbeitsdichte erreicht wurde.

Grundlagen der Umsetzung: Motivationswelten der Mitarbeiter ansprechen

Um alle notwendigen Perspektiven in der Veränderungsgestaltung zu integrieren, braucht es eine interprofessionelle Zusammensetzung der Projektgruppe zur Ausarbeitung der vorgegebenen Konzepte. Eine berufsgruppenübergreifende Besetzung ist ein Erfolgsfaktor für ganzheitliche, kreative und insbesondere von allen getragene Lösungen. Doch Vorbehalte, alte Rollenbilder und Vorurteile führen in der Umsetzung derartiger Veränderungsprojekte häufig zu Abwertung, Abgrenzung und Konflikten. Grundlage für ein echtes gemeinsames Denken bilden der „Dialog“ und die Fähigkeit der Teammitglieder, eigene Annahmen aufzuheben. Diesen Dialog zu schulen und

die wechselseitige Resonanz der Teammitglieder positiv zu unterstützen, ist Aufgabe der Führungskraft. In der konzeptionellen Phase des Ambulanzreorganisationsprojekts eignete sich dafür der demokratische Führungsstil. In einem durch den internen Projektleiter und zukünftigen Ambulanzmanager moderierten Prozess, wurden durch die Fachexperten in der Ambulanz die Lösungen erarbeitet. Um die Mitarbeiter für diese Aufgabe zu begeistern und wechselseitige Vorurteile abzubauen, kann es hilfreich sein, die Motivationswelten der Mitarbeiter zu verstehen und die individuellen Zielsetzungen mit den Zielen der Veränderungsausgestaltung soweit möglich und nötig in Einklang zu bringen. Hierzu zeigt **Abb. 3** eine Landkarte zur Orientierung [4].

Mitarbeiter, die sich mehr in der Motivationswelt „Stimulanz“ zuhause befinden, sind diejenigen, die Innovationen ins Team tragen, die Querdenker, die neue Impulse geben, wenn die Konzeption mal ins Stocken gerät. Gleichzeitig brauchen sie einen gewissen Freiraum, sind für Routinetätigkeiten weniger geeignet und sollten z. B. nicht zum Protokolle schreiben abgestellt werden.

Anders sieht es aus mit Mitarbeitern, die sich im Bereich „Treue/Disziplin“ wohl fühlen. Sie achten darauf, dass Prozesse eingehalten werden und sind damit z. B. hervorragend in das Projektmanagement eingebunden. Sie schauen auf Details und arbeiten gerne in Routinestrukturen. Mitarbeiter im Quadranten „Aktion/Dominanz“ sind diejenigen, die die Zielerreichung verfolgen. Sie führen die Projektgruppe immer wieder zurück zum Fokus, bringen Schnelligkeit und Entscheidungsfreudigkeit ins Team. Mitarbeiter, die Wert auf Beziehung und Balance legen, sorgen dafür, dass die weichen Faktoren nicht zu kurz kommen. Sie achten darauf, dass alle Projektmitglieder eingebunden sind, sie sind die Netzwerker und sichern die emotionale und atmosphärische Seite ab.

Sich als Führungskraft in dieser Phase empathisch auf die Mitarbeiter einzustellen, bedeutet auch, sie gemäß ihrer Motivationswelt einzusetzen und ihnen im Rahmen des Veränderungsprozesses den richtigen Platz zuzuweisen. Dies leistet ebenfalls einen großen Beitrag zur Begeisterungsfähigkeit und Motivation der

Mitarbeiter und sichert die Tragfähigkeit der Konzepte in der Umsetzungsphase.

Um die Mitarbeiter in ihrer Kompetenz zu stärken sowie Ängste und Vorbehalte im Veränderungsprozess abzubauen eignet sich begleitend der coachende Führungsstil. Aufgabe ist es im Gespräch herauszufinden, welcher Motivationswelt der Mitarbeiter zugetan ist, an welchen Stellen er Ergänzungsbedarf hat und wo seine Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der neuen Strukturen liegen. Die Oberärzte sind in ihrer Managementkompetenz zu stärken, damit sie ihrer neuen Leitungsverantwortung gerecht werden können. Ein einheitliches Führungsverständnis im Sinne der empathischen Führung ist zudem wichtige Grundlage, damit die unter der Version beschriebene Arbeitsatmosphäre gelebt werden kann.

Der gefühlorientierte Führungsstil ist ein weiteres wichtiges Hilfsmittel zur Begleitung im Veränderungsprozess. Dies betrifft insbesondere die flächenwirksame Umsetzung der Veränderung. In der konzeptionellen Phase sind die entscheidenden Fachexperten einzubinden, in der Umsetzung geht es darum, alle Mitarbeiter einzubeziehen. Entscheidend ist dabei, Stabilität und Bindung in den unruhigen Zeiten der Veränderung zu schaffen. Dies funktioniert insbesondere im richtigen Umgang mit Gefühlen, wie eingangs beschrieben.

Sparsam dosiert und punktuell eingesetzt, kann der fordernde Führungsstil zur Erreichung von besonders herausfordernden Zielen in der Chirurgie beitragen. Im Sinne von „jetzt noch mal die Ärmel hochkrempeln und alle mit anpacken“ kann das letzte Stück bis zum Ziel erreicht werden. Auch kann die Anwendung des befehlenden Führungsstils notwendig werden. Dies insbesondere dann, wenn im Umgang mit problematischen Mitarbeitern klare Anweisungen erforderlich sind.

Fazit für die Praxis

Die empathische Führung stellt eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Gestaltung grundlegender Organisationsveränderungen dar. Folgende Aspekte sind dafür entscheidend:

- Resonanten Führungskräften gelingt es, eine Führungskultur zu etablieren, die Mitarbeiter positiv motiviert und für die anstehenden Veränderungen begeistert.
- Emotionen wie Freude, Ärger oder Angst und der resonante Umgang damit stellen eine große Energiequelle für Veränderung dar.
- Unterschiedliche resonante Führungsstile lassen sich veränderungsfördernd einsetzen. Die Steuerung erfolgt anhand der unterschiedlichen Veränderungsphasen.
- Das Verständnis für die unterschiedlichen Motivationswelten der Mitarbeiter ist entscheidend für ihre Position im Rahmen der Veränderung. Resonante Führungskräfte können darüber Veränderung effizienter steuern und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter steigern.

Korrespondenzadresse

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

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

Literatur

1. Bauer J (2006) Warum ich fühle, was Du fühlst, Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen, 10. Aufl. Heyne, München, S 7–56
2. Foerster H (1997) Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. In: Von Schmidt SJ (Hrsg) Festschrift mit den wichtigsten Aufsätzen, Frankfurt a. M, S 357
3. Goleman D, Boyazis R, McKee A (2002) Emotionale Führung. Econ, München, S 22–121
4. Häusel HG (2008) Brain view, 2. Aufl. Haufe, Planegg, München
5. Heitger B, Doujak A (2002) Harte Schnitte, neues Wachstum: Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement. Redline Wirtschaft, Ueberreuter, Frankfurt Wien, S 115–126
6. Kobjoll K (2007) Wa(h)re Herzlichkeit: Kobjoll begeistert, weil er tut, was er sagt. Orell Füssli Verlag AG, Zürich
7. Kopetsch T (2010) Dem deutschen Gesundheitswesen gehen die Ärzte aus! Studie zur Arztstruktur- und Arztzahlenentwicklung. Bundesärztekammer und Kassenärztliche Vereinigung, Berlin
8. Seliger R (2008) Das Dschungelbuch der Führung – ein Navigationssystem für Führungskräfte. Carl-Auer, Heidelberg, S 18–31