

Transformationale Führung in der Praxis

# Geht nicht gibt's nicht

Transformational führen heißt, den Mitarbeitern ein Vorbild zu sein, ihre Kreativität zu fördern und sie emotional einzubinden. Im zweiten Teil geht es darum, wie das **Führungsmodell in den Klinikalltag überführt und erfolgreich gelebt** werden kann.

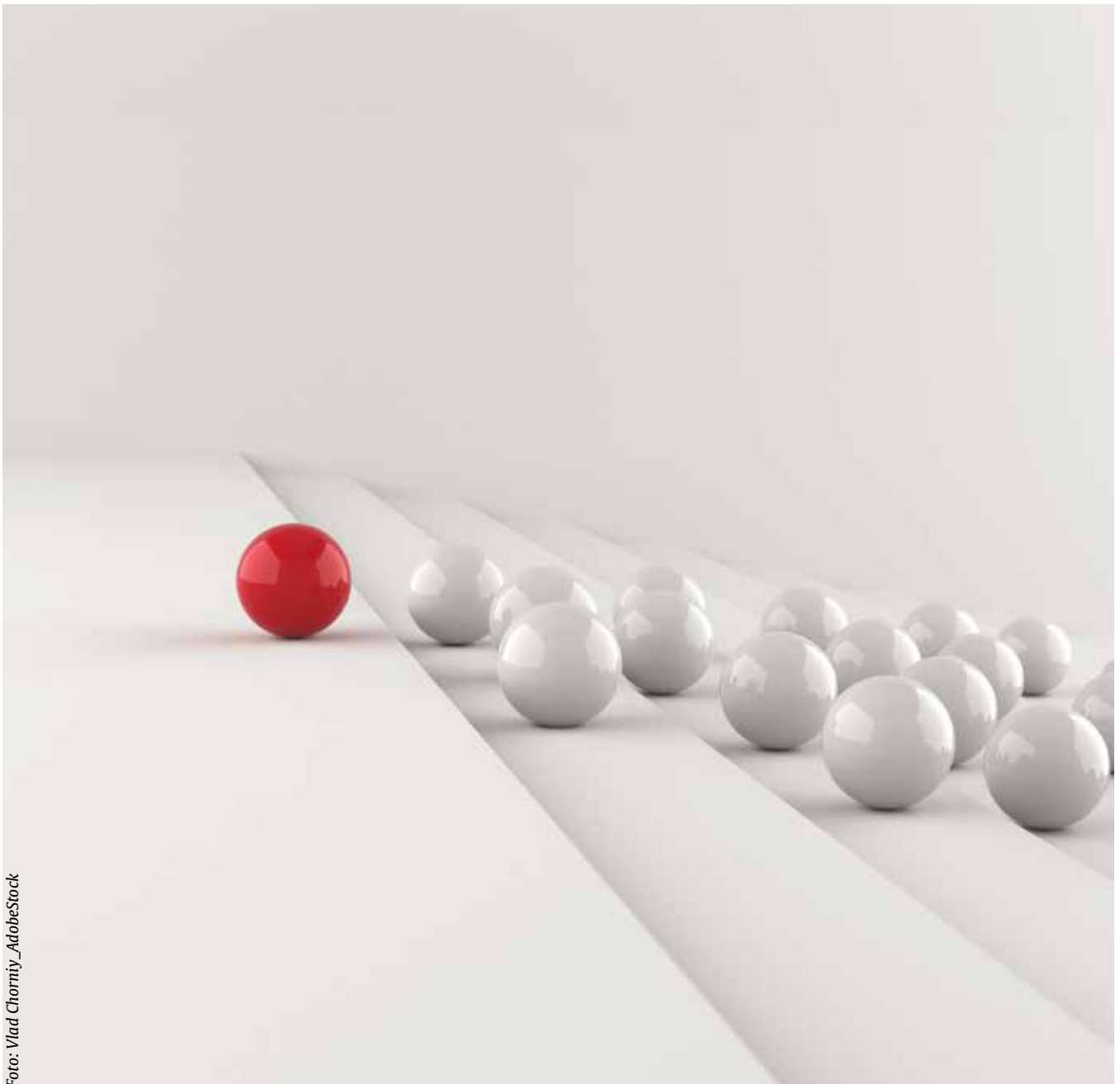


Foto: Vlad Chorniy, AdobeStock

Wie wird man zur transformationalen Führungskraft? Bevor wir hierauf eine Antwort geben können, stellt sich die Frage, ob transformationale Führung überhaupt entwickelt werden kann, oder ob es dazu einen bestimmten Persönlichkeitstyp bedarf. Und tatsächlich zeigen Meta-Studien: Je mehr eine Person aus sich herausgeht und je kontaktfreudiger und weniger ängstlich sie ist, desto eher führt sie transformational. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass bestimmte Lern- und Lebenserfahrungen transformationale Führung begünstigen können. Somit ist transformationale Führung im Wesentlichen also erlernbar. Im Folgenden finden Sie konkrete Handlungsimpulse und Inspirationen, mit denen Sie Ihr eigenes Führungsverhalten in den 4 Kernkompetenzen transformationaler Führung auf den Prüfstand stellen und ggf. verändern können. Dies bezieht sich nicht nur auf Sie als Führungsperson, sondern auch auf Ihr Team.

### Sein eigenes Vorbild sein

Ein glaubwürdiges Vorbild sein zu können, setzt voraus, dass man seine eigenen Werte, Stärken und Einstellungen kennt und ein Bewusstsein dafür hat, wie man auf andere Menschen wirkt. Ihren eigenen Werten, Stärken und Einstellungen können Sie zum Beispiel auf die Spur kommen, indem Sie Ihre eigenen Vorbilder befragen. Denn wer könnte ein besserer Benchmark sein, als Ihre Vorbilder? Dazu im Folgenden eine Übung, die Sie mit 15–30 Minuten Zeitaufwand für sich selbst durchführen können (in Anlehnung an die Madonna-Methode von Sabine Asgodom: Benchmarking mit der Madonna-Methode. In: Wer lächelt, lebt länger. Gabler Verlag, 2004, S. 108). Stellen Sie sich dazu eine Person vor, die Sie für sich als Vorbild bezeichnen würden. Nehmen Sie jemanden, den Sie bewundern für das, was ihn ausmacht bzw. er schon erreicht hat. Ob

lebende Personen oder bereits Verstorbene, Freunde, Verwandte, Prominente oder eine Kunstfigur ist ganz egal. Nun listen Sie alle positiven Merkmale auf, die Ihnen an dieser Person imponieren. Sie sollten versuchen, mindestens 5 Merkmale zu finden. Wenn Sie sich nun diese Merkmale anschauen, werden Sie feststellen, dass sie ganz viel mit Ihren eigenen Werten, Stärken und Einstellungen zu tun haben. Passen Sie die Liste nun für sich selbst an. So wird etwa aus einem „er stellt sich hinter seine Mitarbeiter“ ein „ich stelle mich hinter meine Mitarbeiter“. Überlegen Sie dann, wie Sie diese Eigenschaft in Ihrem Führungsalltag verstärken können. Woran würden Sie merken, dass Sie diesen Wert in Ihrer Führung sichtbarer umsetzen? Woran würden Ihre Mitarbeiter es merken? Was hindert Sie bisher daran, diesen Wert stärker in Ihrer Führung zu integrieren? Schreiben Sie konkrete Maßnahmen hinter die Punkte und prüfen Sie nach 2–4 Wochen, wie gut Ihnen die Umsetzung gelungen ist bzw. welche Gründe Sie daran gehindert haben, Ihre Vorhaben umzusetzen.

Diese Übung können Sie auch im Rahmen einer Teamsitzung gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern machen. Stellen Sie sich gegenseitig Ihre Vorbilder vor. Überlegen Sie gemeinsam, wie ein Team aus Ihren Vorbildern dazu beitragen würde, die Ziele Ihrer Abteilung zu erreichen. Was würde wohl jede Ihrer Vorbildpersonen in das Team einbringen? Wie würde es bestehende Probleme lösen? Wie könnten sich die Vorbilder gegenseitig gut ergänzen. Auf diese Weise können Sie spielerisch das Thema Stärken, Werte und Einstellungen im Team entwickeln und gleichzeitig zu unabhängigerem und kreativerem Denken anregen.

### Werte praxistauglich transferieren

Was ist die kraftvolle Vision für Ihre Abteilung? Im Krankenhaus nimmt man ge-

mein hin an, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter für das Wohl des Patienten sei Motivation genug. Leider lässt sich in Veränderungsprojekten oft feststellen, dass der Wert Patientenwohl und die damit verbundene Patientenorientierung im Alltagsstress zur Worthülse verkommt. Das, was sinnstiftend wirken soll, wird dann schon fast als zynisch empfunden. Um hieraus eine kraftvolle Vision zu entwickeln, bedarf es einer konsequenten Fokussierung auf den Wert des Patientenwohls. Was bedeutet Patientenwohl für Ihre Abteilung? Wie äußert sich der Fokus auf das Patientenwohl in ihrem Tun? Nehmen wir zum Beispiel die Begleitung von Patienten mit primär chronischen Erkrankungen. Oft bedeutet hier ein Handeln im Sinne des Patientenwohls eine Verbesserung der Lebensqualität für den Patienten. Betrachten Sie nun beispielsweise einen Tag auf der Station. Steigert – neben der medizinischen-pflegerischen Behandlung – nicht auch eine verlässliche Kommunikation zu Visitenzeiten und Entlasstermin sowie geringe Wartezeiten die Lebensqualität dieses einen Patienten genau an diesem Tag in Ihrer Klinik? Was bedeutet es, wenn Sie Ihre Ziele konsequent an dem Wert Patientenwohl ausrichten? Wie wird der Begriff

### Machen Sie den Test

Unter <http://pelz.fuehrungskompetenzen.net/www/form/ident/FK-2-copy> können Sie an der Online-Befragung zur transformationalen Führung teilnehmen und erhalten ein Stärken-Schwächen-Profil. Nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit und prüfen Sie Ihr Stärken-Schwächen-Profil im Vergleich zu anderen Führungspersönlichkeiten. Denn die Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen ist der erste Schritt zu einer erfolgreichen transformationalen Führungskraft.

## Das 18. Kamel – oder es geht doch!

Ein Mullah reitet auf seinem Kamel durch die Wüste und kommt an eine Oase. Dort sieht er drei junge Männer offensichtlich niedergeschlagen bei einer Kamelherde am Wegesrand sitzen.

Der Mullah spricht sie an und fragt interessiert: „Meine Söhne, ihr schaut so traurig drein. Was bedrückt euch denn?“

Darauf antwortet einer der Männer „Unser Vater ist gestorben.“

Der Mullah entgegnet mitfühlend: „Oh, das ist schlimm. Das tut mir sehr leid für euch.“

Die Söhne antworten: „Ja, aber das ist noch nicht alles. Er hat uns 17 Kamele vererbt und die sollen wir aufteilen.“

Angesichts der prächtigen Kamelherde antwortet der Mullah entgeistert: „Da könnt ihr eurem verehrten Vater danken, euch ein solches Erbe hinterlassen zu haben.“

Der älteste der Brüder stimmt zu: „Ja, wir sind dankbar für die tolle Erbschaft. Aber das Vermächtnis unseres Vaters lässt sich nicht vollziehen. „

„Warum nicht?“, will der Mullah wissen.

„Nach dem Testament geht die Hälfte der Kamele an den Ältesten, der Mittlere bekommt ein Drittel und der Jüngste soll ein Neuntel der Kamele bekommen. Und das ist bei 17 Kamelen nicht zu machen. Wir können doch kein Kamel teilen! Daher sind wir verzweifelt. Wir wissen nicht, wie wir den letzten Willen des Vaters erfüllen sollen.“

Der Mullah blickt einen Moment zum Himmel. Dann lächelt er. „Dann nehmt doch für einen Augenblick mein Kamel noch dazu“.

Die Söhne weigern sich zuerst. Doch der weise Mullah besteht darauf und siehe da: Von den jetzt 18 Kamelen bekommt der älteste Bruder die Hälfte, also 9 Kamele; weitere 9 bleiben übrig. Der mittlere bekommt ein Drittel der 18 Kamele, also 6 – somit bleiben 3 Kamele übrig. Und weil der jüngste Bruder ein Neuntel der Kamele bekommen sollte, also 2, bleibt ein Kamel übrig. Es ist das Kamel des Mullahs. Er steigt wieder auf, reitet weiter und winkt den glücklichen Brüdern zum Abschied ein salem aleikum zu.

Quelle: Konflikte und Verhandlung: das 18. Kamel, online: <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/konflikte-und-verhandlung-das-18-kamel/>

Patientenwohl und Patientenorientierung emotional und sinnhaft für Sie und Ihre Mitarbeiter greifbar? Wie kommt der Patient in Ihrer Abteilung an, wie wird er im Rahmen seines Aufenthaltes begleitet und wie verlässt er die Klinik im Vergleich zu seinem Zustand am Beginn der Behandlung? Eine kraftvolle Vision zeigt den bestmöglichen Weg, den der Patient nehmen kann. Machen Sie diesen Weg greifbar für Ihre Mitarbeiter und zeigen Sie auf, welchen Beitrag jeder einzelne dazu leisten kann. Verknüpfen Sie zudem die Werte ihrer Vision mit den Dingen, die Sie verändern oder durchsetzen wollen. Dazu ein einfaches Beispiel aus der Praxis: Wie eine Studie zeigt, führt ein Schild, auf dem steht, „Ihre Hände zu reinigen, hilft Ihren Patienten, gesund zu bleiben“ dazu, dass Mitarbeiter ihre Hände 10%

häufiger und mit 45% mehr Waschgel und Desinfektionsmittel waschen, als wenn auf diesem Schild steht „Ihre Hände zu reinigen hilft Ihnen, gesund zu bleiben“ (vgl. „Das Wohl des Patienten im Zentrum des Handelns, Quelle: <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/das-wohl-des-patienten-im-zentrum-des-handelns/>). Wenn Mitarbeiter also verstehen, dass ihr Handeln das Wohl der Patienten positiv beeinflusst, sind sie eher bereit, das eigene Verhalten zu verändern.

### Aus allen Zwängen fliehen

„Das geht nicht!“ ist eine der häufigsten Erwidern, die man bei der Begleitung von Veränderungsprojekten in Kliniken zu hören bekommt. Gefangen in den alten Strukturen besteht keine Erlaubnis, schein-

bar Unmögliches zu denken. Sofort werden Ressourcenengpässe, fehlende finanzielle Mittel, Arbeitsüberlastung und weitere Hinderungsgründe angeführt, die große Ziele im Keim ersticken. Wenn Sie eine kraftvolle Vision entwickeln wollen, sollten Sie sich daher die Zeit nehmen, sich vom heutigen Bild frei zu machen und sich die Frage erlauben, was könnte sein, wenn alles möglich wäre? Wenn Sie zeitlich und finanziell als Team vollkommen frei wären, was würden Sie dann tun? Wie würde etwa dieser eine ideale Tag für Ihren Patienten aussehen? Lassen Sie kreativ alle Antworten zu, die Ihnen dazu einfallen. Und schauen Sie dann erst auf das heutige Ist und die Frage, wie es zumindest ein bisschen mehr Ihrer Vision entsprechen kann.

Und nicht zuletzt: Lassen Sie sich von anderen inspirieren. Schauen Sie sich die Rede von Martin Luther King an („I have a dream“, Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=3vDWWy4CMhE>). Er hat zu seiner Zeit das Unmögliche gedacht – auch wenn die Umsetzung dessen noch in weiter Ferne lag. Oder schauen Sie sich die Kabinenansprache von Jürgen Klinsmann an, wie er den einzelnen Beitrag seinen Spielern deutlich macht (Auszug aus Sönke Wortmanns „Deutschland – ein Sommermärchen“ (2007), Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=FFx-0moz5P4k>). Wenn Sie nun sagen, „so funktioniert es im Krankenhaus nicht“, dann könnten Sie vielleicht Recht haben. Doch dann lautet die Frage: Wie funktioniert es stattdessen?

### Quer und um die Ecke denken

Wie weiter oben bereits dargestellt sind Organisationskultur sowie Rahmenbedingungen in Kliniken nicht der beste Boden dafür, Fragestellungen auf unkonventionelle Weise zu lösen und neue Dinge auszuprobieren. Dies ist besonders in der Patienten-

versorgung der Fall. Die Angst vor Fehlern, die Ressourcenengpässe und die oft gefühlte Überlastung schwächen den Mut, neue Wege zu gehen und Dinge ergebnisoffen auszuprobieren. Gerade im Pflegebereich begeben sich Führungskräfte und Mitarbeiter nicht selten in ein kollektives „so ist es eben“ und entwickeln eine hohe Leidenschaft, den Status quo auszuhalten anstatt die Energie in gute Veränderungen zu stecken. Allein, weil die Vorstellungskraft fehlt, dass Prozesse etwa vielleicht auch anders ablaufen könnten und es sogar im eigenen Gestaltungsrahmen liegt, sie zu verändern.

## Gehen Sie sparsam mit dem Wort „aber“ um und streichen Sie „das geht nicht“ gänzlich.

Das passiert besonders dann, wenn wir nur aus einer Innenperspektive auf bestehende Probleme schauen. Denn dann erscheinen die Probleme tatsächlich als nicht lösbar (siehe auch Hintergrundkasten).

Als Führungskraft können Sie auch hier als Vorbild fungieren. Kommen Sie dazu Ihren eigenen „das geht nicht“ auf die Schliche. Wo erwischen Sie sich selbst dabei, kreative Gedanken oder neue Ideen in einem „das geht nicht“ zu ersticken. Und stellen Sie jedem gedanklichen „das geht nicht“ ein „wie kann es gehen“ oder ein „was geht stattdessen“ gegenüber. Achten Sie dabei auch auf ihre Sprache. Wie oft relativieren Sie eigene Ideen oder die ihrer Mitarbeiter zum Beispiel mit einem „aber“? Denn dieses kleine Wort hat ausgesprochen die Kraft, innerhalb von 2 Sekunden den Fokus auf die Dinge zu legen, die nicht funktionieren. Oft sind wir dann bereits in der Gegenargumentation ohne dass wir uns über das „was spricht dafür“ Gedanken gemacht haben. Achten Sie daher auf eine Kommunikation, die Räume öffnet anstatt sie zu schließen.

Erinnern Sie sich im Team gegenseitig daran, sparsam mit dem Wort „aber“ umzugehen und KO-Argumente wie „das geht nicht“ ganz nach Hause zu schicken. Suchen Sie sich zudem Anregung außerhalb des Krankenhauses. Wie lösen andere Branchen und Unternehmen ihre Herausforderungen? Schauen Sie sich gemeinsam mit Ihrem Team zum Beispiel die Dokumentation zum Sommermärchen an. Reichen Sie Popcorn dazu und diskutieren Sie im Anschluss daran, was Ihnen gefallen hat und ob es sich für Ihr Team übertragen lässt. Vieles davon mag befremdlich erscheinen, wenn man es für

den Klinikalltag betrachtet. Und doch finden Sie im Team bestimmt Ideen, um Ihre nächste Abteilungsbesprechung motivierender zu gestalten. Lassen Sie sich überraschen.

### Individuelle Stärken fördern

Können Sie aus dem Stehgreif die drei größten Stärken und die drei wichtigsten Werte jedes Ihrer Mitarbeiter benennen? Denken Sie einen Moment darüber nach. Nun denken Sie an die drei größten Schwächen des jeweiligen Mitarbeiters. Was ist Ihnen leichter gefallen? Was tun Sie aktuell, um diese Stärken bestmöglich weiterzuentwickeln und so einzubringen, dass sie positiv zum Gesamtergebnis beitragen? Wie oft sprechen Sie mit jedem einzelnen Ihrer Mitarbeiter darüber, wie gut er seine Stärken einbringt und was er tun kann, um sich weiter zu verbessern. Haben Sie einen individuellen Entwicklungsplan für jeden Ihrer Mitarbeiter? Dazu braucht es keine ausgeklügelten Mitarbeitergespräche, Leitfäden und klinikweite Strukturen. Regelmäßige kurze Gespräche, in dem der Mitarbei-

ter angeregt wird, über seine Stärken zu sprechen, selbst Verbesserungsoptionen zu benennen und gemeinsam mit seiner Führungskraft Entwicklungswege herauszuarbeiten, sind wesentlich zielführender als groß aufgesetzte jährliche Mitarbeitergespräche. Allein schon, dass der Mitarbeiter merkt, dass Sie seine ganz individuelle Stärke kennen und schätzen, trägt zu seiner Motivation bei.

Sprechen Sie in Teambesprechungen immer wieder auch davon, was den Mitarbeitern gut gelungen ist. Es geht dabei nicht darum, zu loben, sondern beobachtbares Verhalten herauszustellen. So schaffen Sie in Ihrem gesamten Team eine Kultur, die auf Stärkenorientierung basiert. Denn wenn Sie diese Haltung vorgeben und konsequent umsetzen, dann orientiert sich Ihr Team auch daran. Das bedeutet nicht, dass kritische Punkte nicht auch angesprochen werden können. Doch im Sinne von „was können wir noch besser machen“, lassen sie sich leichter diskutieren. Fest steht: Man wird nicht von heute auf morgen zur transformationalen Führungskraft. Wenn man jedoch die 4 Kernkompetenzen im Fokus behält und konsequent dranbleibt, sie in das eigene Führungsverhalten einfließen zu lassen, schafft man nach und nach eine Basis, die Mitarbeiter einlädt, sich ebenfalls zu verändern.



**Stefan Ruhl**

ist Profi in der Restrukturierung von Kliniken und Fachabteilungen. Infos unter: [www.krankenhausberater.de](http://www.krankenhausberater.de).



**Nicole Krüttgen** begleitet als Dipl. Betriebswirtin und Coach bei der Überwindung von Krisen und der Gestaltung von Veränderungen. Infos unter: [www.gestaltungszeit.de](http://www.gestaltungszeit.de).