

Empathische Führung gerade auch in der Veränderung

Menschen bewegen und in Bewegung bringen

Empathische Führung gilt als Schlüsselfaktor für erfolgreiche Veränderungen in Kliniken und ist Hauptbestandteil des Beratungsansatzes des Unternehmens Ruhl Consulting sowie auch zentrales Thema des Veränderungsbarometers 2013.

Johanna Ade, Elisabeth Buchner, Dr. Elke Eberts, Ruhl Consulting, Mannheim

Die Ergebnisse des Veränderungsbarometers zeichnen ein Stimmungsbild der aktuellen Situation in den Kliniken. Neben der Erkenntnis, dass die Führungskräfte der mittleren Managementebene als Brückenbauer in der Krankenhausorganisation eine zentrale, aber leider oft vernachlässigte Rolle spielen und das Fehlen einer positiven Fehlerkultur die kontinuierliche Verbesserung in Kliniken behindert, spiegelt sich in den Ergebnissen die Bedeutung empathischer Führung in der Veränderung wider.

Fast alle Befragten sind sich einig, dass sich ihre Kliniken in tief greifenden Veränderungsprozessen befinden. Die Mehrheit der Befragten sieht Verbesserungspotentiale in ihrer Klinik und macht sich gemeinsam mit den Kollegen Gedanken über die Weiterentwicklung der Abteilung. Auch die Bereitschaft, sich selbst einzubringen, ist hoch. Die Führungskräfte sind der Meinung, die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter lässt sich als „aktive Unterstützung der Veränderungsprozesse“ beschreiben. Doch die aktuelle Situation in Kliniken spiegelt dies nicht wider. Ein zentrales Ergebnis des Veränderungsbarometers lautet nämlich, die berufsgruppen- und bereichsübergreifenden Abläufe sind verbesserungsbedürftig. Veränderungskompetenz und Entwicklungsorientierung werden als unzureichend eingestuft. Wird das vorhandene Potential nicht in die Tat umgesetzt? Worauf lässt sich diese Lücke zurückführen?

Erklärungsansätze liefern weitere Ergebnisse des Veränderungsbarometers selbst: Bei der Betrachtung des Verhältnisses zwischen Führung und Mitarbeitern wird deutlich, dass kein einheitliches Bild vorherrscht. Während Führungskräfte ein recht positives Bild von ihren Mitarbeitern zeichnen, sehen die Mitarbeiter die Führung eher kritisch.

Defizit 1: Vertrauensbasis

Nicht einmal die Hälfte der Befragten besitzt Vertrauen in die oberste Klinikleitung, die Klinik sicher durch unruhige Zeiten zu führen.



Defizit 2: Verantwortungskultur

Neben Vertrauen spielen auch die Übertragung und Übernahme von Verantwortung eine wichtige Rolle, um Mitarbeiter einzubeziehen und ihnen eine aktive Rolle mit einem wahrnehmbaren Beitrag zum Ganzen zu geben. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Befragten zwar bereits an tief greifenden Veränderungsprozessen beteiligt war, ein Großteil der mittleren und unteren Führungsebene aber noch keine Veränderungsprozesse geleitet hat. Die Verantwortung für Veränderungsprozesse wird nur unzureichend auf alle Schultern verteilt. Die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter sind nicht weitreichend genug eingebunden.

Weniger als die Hälfte der Befragten nimmt eine „aktive Unterstützung der Veränderungsprozesse“ durch die Vorgesetzten wahr. Nur ein Drittel bescheinigt, dass in ihrer Klinik Innovation und Experimentierfreude einen hohen Stellenwert haben. Die Kommunikations- und Fehlerkultur wird kritisch und als nicht offen und ehrlich bewertet. Dies ist kein guter Grundstock für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und kritisch für eine Verantwortungskultur, die auf umfassender, frühzeitiger und kontinuierlicher Einbindung im eigenen Wirkungsfeld basiert. Ist also die Aussage, die berufsgruppen- und bereichsübergreifenden Abläufe sind verbesserungsbedürftig, auf fehlende Führungsqualitäten zurückzuführen?

Auseinanderfallen von Selbst- und Fremdbild

In diesem Kontext hat uns die Bewertung des Themengebietes „Empathische Führung“ wirkliche Rätsel aufgegeben. Insgesamt erhielt es die beste Bewer-

aufgebaut werden kann. Haben Führungskräfte in Kliniken an dieser Stelle selbst einen blinden Fleck?

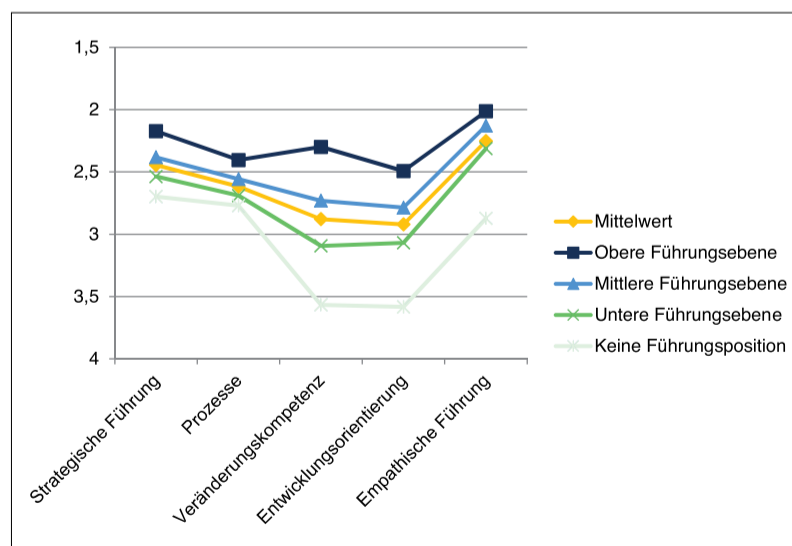
Mitarbeiterpotentiale zu entfalten und eine Abteilung so zu führen, dass Mitarbeiter in ihr gerne arbeiten und sich einbringen, ist eine zentrale Herausforderung – nicht nur unter der Perspektive der Mitarbeiterbindung und -gewinnung, sondern auch für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen. Im Veränderungsbarometer zählen die Fragestellungen mit Bezug auf den „Menschen“ zu den Themen mit dem höchsten Handlungsbedarf.

Der Schlüssel selbst liegt im Problem

Empathische Führung meint, eine einführende Verbindung zum Mitarbeiter aufzubauen, dessen Bedürfnisse wahrzunehmen und daran anknüpfen zu können. Für uns beinhaltet das das Potential, aus unzufriedenen zufriedene Mitarbeiter zu machen und aus zufriedenen begeisterte. Begeisterte Mitarbeiter, die sich in hohem Maße für ihr Team verantwortlich fühlen, braucht es, um Veränderungen nachhaltig umzusetzen.

C. Skinner und P. Spurgeon belegen in einer Studie [1], dass Mitarbeiter im Gesundheitswesen, die empathisch geführt werden, eine erhöhte Leistungsbereitschaft zeigen, auch über ihren Aufgabenbereich hinaus. Um ein solches Arbeitsklima zu schaffen, ist eine solide Vertrauensbasis unerlässlich. Jeder einzelne Mitarbeiter muss sich in seiner Rolle angenommen und anerkannt fühlen – eine „aktive Unterstützung“ wahrnehmen. Ziel ist es, dass sich der Einzelne mit seiner Position identifiziert und von sich aus Veränderungen in seinem Bereich anstößt. Entscheidend hierfür ist, dass der Mitarbeiter nicht das Gefühl hat, in der täglichen Routine unterzugehen, sondern an seiner Tätigkeit insgesamt „Spaß“ hat. Ein solches durch empathische Führungskräfte geschaffenes Umfeld motiviert, schafft Vertrauen und trägt so zur Wirtschaftlichkeit und optimalen Patientenversorgung bei. Dies zu erreichen ist eine der schwersten Führungsaufgaben, aber auch eine der notwendigsten. Denn Mitarbeitern, denen ihr eigener Wert für die Klinik bzw. Fachabteilung bewusst ist, werden gemeinsam an Veränderungen arbeiten und ihre Führungskräfte bei der Umsetzung unterstützen.

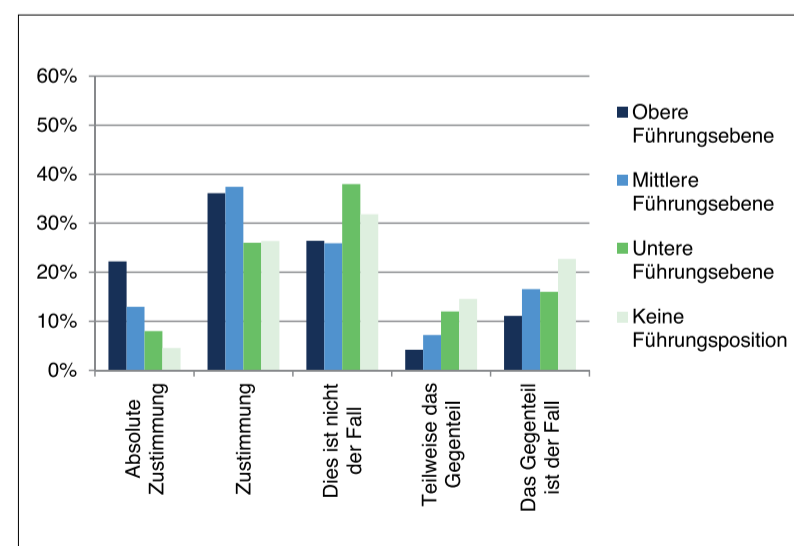
Literatur:
[1] Skinner, C., and P. Spurgeon (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership, and outcome effectiveness. *Health Services Management Research*, 18, 1–12



Auswertung der Themengebiete nach Berufsgruppen

Erstaunlicherweise ist dieses Vertrauen selbst in der oberen Führungsebene mit nicht einmal 25% absoluter Zustimmung nur begrenzt gegeben. Misstrauen wird insbesondere vonseiten der Ärzte und der Pflegenden geäußert. Katastrophale Ausgangsbedingungen, um Veränderungsprozesse erfolgreich als Team zu

durchlaufen. Veränderung kann Ängste und Widerstand hervorrufen. Eine belastbare Vertrauensbasis ist gerade an dieser Stelle wichtig, damit Mitarbeiter den Weg mitgehen und sich auf Veränderungsprozesse einlassen. Vertrauen in schwierigen Zeiten ist ein Geschenk und eine Bestätigung dafür, auf die richtigen



Ich habe vollstes Vertrauen in die oberste Klinikleitung, die Klinik sicher durch unruhige Zeiten zu führen.

Führungskräfte zu setzen. Aktiv geäußertes Misstrauen muss umgekehrt als Warnsignal aufgefasst werden, dass sich das Unternehmen bereits in einer ernst zu nehmenden Krise befindet. Denn Vertrauen ist das Resultat des bisherigen Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

tung aller Themenblöcke:

Die Führungskräfte empfinden hohe Zufriedenheit in puncto empathischer Mitarbeiterführung. Bei genauerem Hinsehen erst zeigt sich eine beträchtliche Lücke dazu, wie dies von der Basis, dem Mitarbeiter, empfunden wird – ob eine vertrauensvolle Verbindung