Bessere Unternehmenskultur durch Wertschätzung und empathische Führung

Stefan Ruhl

© Springer-Verlag Wien 2012

Bei einigen Managern immer noch belächelt, avancierte Empathie und Wertschätzung in der zunehmend monetär ausgerichteten Krankenhaus-Welt zum Führungsinstrument. Zahlreiche Studien belegen: Mitarbeiter sind unter empathischer und wertschätzender Führung durchaus engagiert, verantwortungsbewusst und selbstständig. Ein sozial kompetenter Vorgesetzter sorgt nicht nur für ein gutes Betriebs- und Teamklima, sondern insbesondere auch für das notwendige Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg. Somit gehört Empathie in Verbindung mit Humor zu den relevanten Anforderungen, die man heutzutage an eine gute Führungskraft im Krankenhaus stellt.

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. Und so hat jeder Recht in seiner Wahrnehmung – doch um den Elefanten in seiner Gänze zu erfassen, sind die einzelnen Betrachtungen nur bedingt hilfreich. Blickt man dem Elefanten ins Herz, stellt sich die Frage, welche Anforderungen eine solche Führungskultur an Pflegedienstleitungen, Chefarzte und Manager stellt. Wesentliche Werkzeuge hierbei sind Empathie, Resonanz und Wertschätzung.

Im Kern einer motivierenden Unternehmenskultur ist Führung darauf ausgelegt, positive Resonanz zu erzeugen und eine wertebasierte Unternehmenskultur entstehen zu lassen. Empathische und 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 „inneren Zustandsveränderungen“ auf, und lenken sie gemeinsam in eine positive Richtung.

Dabei hilft aus neurobiologischer Sicht das Phänomen der Spiegelung. Meistens ist es schon passiert, bevor man bewusst darüber nachdenken konnte: unwillkürlich hat man ein charmantes Lächeln erwidert und die eigene 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. 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, die wiederum für eine gute Unternehmenskultur sorgt.

S. Ruhl (✉)
Ruhl Consulting AG, Mannheim, Deutschland