



Foto: Gajus – AdobeStock

Führen in Zeiten von Corona und Co.

Plädoyer für ein ressourcenorientiertes Führungsverständnis

Von Stephan Krahe und Dr. Britt Kirstein

Die letzten Monate waren im Gesundheitswesen turbulent. Fast täglich taten sich neue Erkenntnisse im Rahmen der Corona-Pandemie auf. Politik und Aufsichtsbehörden stellten Forderungen an die Krankenhäuser, die weitreichende Folgen für die internen Strukturen und Abläufe hatten. Patienten und Angehörige waren stark verunsichert und brauchten neben klaren Anweisungen auch viel Zuwendung. Das Klinikpersonal war – und ist weiterhin über alle Berufsgruppen hinweg – gefordert, den Spagat zwischen einer professionellen Distanz und der berechtigten Sorge um Patienten, Bekannte und Verwandte, Kollegen und auch sich selbst zu schaffen.

Keywords: Führung, Personalmanagement, Krisenmanagement

Sprachlich bedeutet das Wort Krise Unterscheidung oder Entscheidung. Und genau das mussten Führungskräfte zwangsläufig in den vergangenen Monaten als Krisenmanager tun. In der Krise zu führen bedeutet vor allem, sich durch die Pflege interner und externer Netzwerke kontinuierlich Zugang zu relevanten Informationen

zu beschaffen, nach einer Sondierung schnell Entscheidungen daraus abzuleiten und schließlich für deren konsequente Umsetzung zu sorgen. Um handlungsfähig zu sein, musste in der Corona-Krise unser partizipatives Führungsverständnis zugunsten eines effektiven und effizienten Handelns zurückstehen. Hierarchien mussten funktionieren, Energien, Kommunikationen und Handlungsstränge zusammengeführt werden. Dies hat den einen oder die andere in der Belegschaft verständnis- und sprachlos zurückgelassen. „Es wäre schön, wenn wir in dieser Situation nicht gegeneinander ausgespielt würden und am Ende doch wieder jeder Bereich im Wesentlichen seine eigenen Ziele verfolgt“, so hören wir immer wieder von Ärzten und Pflegekräften, und: „Etwas mehr Zusammengehörigkeit und Transparenz bei den Entscheidungen wären nötig, die Krise kostet uns nämlich auch so schon genug Kraft“. Doch war dies unvermeidlich?

Wir meinen Nein. Gerade in der Krise zeigt sich besonders deutlich, was Menschen brauchen, um anspruchsvolle Aufgaben dauerhaft zu bewältigen – und was das Konzept eines ressourcenorientierten Führungsstils da-

zu beitragen kann. Es gilt, die Identifikation mit Zielen und Aufgaben der Organisation, die Überzeugung, mit der eigenen Arbeit einen wichtigen Beitrag zum Gelingen des Teams zu leisten, und nicht zuletzt die Stärkung der eigenen Resilienz prospektiv im Alltag aufzubauen, um in Krisenzeiten davon zu zehren. Das schafft zum einen Akzeptanz für notwendige veränderte Entscheidungsprozesse bei den Mitarbeitenden und entlastet zum anderen die Führungskräfte, die für ein schnelles und gezieltes Handeln auf den Vertrauensvorsprung der Mitarbeitenden bauen (müssen). Aus unserer Erfahrung kommt es dabei vor allem auf drei Faktoren an.

Zusammenarbeiten – interdisziplinär und interprofessionell

Um schnell und lösungsorientiert reagieren zu können, braucht es jede Hand – und jeden Kopf. Aufeinander eingespielte interprofessionelle und interdisziplinäre Teams können einander in Krisensituationen nicht nur unterstützen, sondern finden auch schneller und umsetzbarer die Lösungen, die gerade dann an genau dieser Stelle gefragt sind. Das hilft nicht nur bei der Bewältigung von Krisen, sondern trägt auch insgesamt zur Arbeitszufriedenheit bei.

Dies belegen auch wiederholt die Ergebnisse der renommierten Gallup-Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit: „Gemeinsam effizient zusammenarbeiten und kommunizieren“ wird in der 2018er Studie als eines der wichtigsten Entwicklungsfelder genannt. Kliniken sind also gut beraten, interprofessionelle und interdisziplinäre Teams nicht nur zu installieren, sondern auch, sie kontinuierlich aktiv weiterzuentwickeln. Denn diese Art des Arbeitens führt unweigerlich auch zu einer Veränderung der Unternehmenskultur: Weg von formaler Hierarchie und Silo-Denken, hin zu agilem, vernetzten und wertschätzendem Denken und Handeln im Arbeitsalltag.

Stress aushalten – Entwicklung der Resilienzfähigkeit

Quer durch alle Berufsgruppen zieht sich wie ein roter Faden die Frage, wie Arbeits-, Zeit- und Entscheidungsdruck so bewältigt werden können, dass die Betroffenen langfristig gesund und leistungsfähig bleiben. Das betriebliche Gesundheitsmanagement darf dabei nicht bei Angeboten rund um Ernährung und Bewegung stehen bleiben, sondern tut gut daran, den Gesundheitsbegriff globaler zu definieren und auf den mentalen Bereich auszuweiten. Denn zur Stärkung der Resilienzfähigkeit können Arbeitgeber einiges tun.

Zentral ist es dafür, eine „Kultur der Achtsamkeit“ zu entwickeln, wie Badura (2011) fordert. Kurse zu Methoden der Stressbewältigung und Entspannung sind ein guter Einstieg. Team- oder Führungskräftecoachings oder moderierte Focusgruppen können die Herausforderungen der verschiedenen Arbeitsbereiche auf der individuellen und der Gruppenebene noch gezielter in den Fokus nehmen. Begleitende Beratungsangebote zur Bewältigung von Konflikten in und zwischen Berufsgruppen und Abteilungen schaffen einen Rahmen, in dem es möglich wird, offener über eigene Bedürfnisse zu sprechen. Und ohne Frage ist von unschätzbarem Wert für die gesamte Organisation, auf solche Methoden und Maßnahmen dann zurückgreifen zu können, wenn sie am meisten benötigt werden – nämlich in Krisensituationen.

Situativ richtig handeln – Autorität ist Vertrauenssache

Keine Frage: In Krisensituationen können nicht alle Befindlichkeiten basisdemokratisch ausdiskutiert werden, um auch wirklich alle „mitzunehmen“. Ein grundsätzlich demokratisch angelegter Führungsstil schafft allerdings unzweifelhaft die Vertrauensbasis für Situationen, in denen schnell und manchmal auch autoritär Entscheidungen getroffen werden müssen. Mitarbeitende erwarten in Krisensituationen, dass Vorgesetzte Entscheidungen treffen – vorausgesetzt, sie sind für alle transparent und nachvollziehbar und die Mitarbeitenden haben das Vertrauen, dass Chef oder Chefin ihre Sichtweise grundsätzlich mit im Blick hat.

Für Führungskräfte ist dieser situative Führungsstil zuweilen kein einfacher Spagat, weil sie immer neu einschätzen müssen, welcher Rahmen verhandel- und diskutierbar ist und welcher nicht. Es lohnt sich deshalb für die Personalabteilung, in eine darauf ausgerichtete strategische Führungskräfteentwicklung zu investieren, auf die Vorgesetzte und Mitarbeitende aller Berufsgruppen in Krisensituationen aufbauen können.

Fazit

Unser Fazit aus den vergangenen Wochen: In Ausnahmezeiten ist die Sehnsucht der Mitarbeitenden nach klarer Führung groß, denn sie schafft die dringend benötigte Orientierung und Sicherheit. Das Einverständnis

jedes Einzelnen, auf die eigene Mitsprache und Beteiligung an Entscheidungen – zumindest zeitweise – zu verzichten, ist dabei Chance und Risiko zugleich. Von außen angestoßene Krisen wie die aktuelle Situation rund um Covid-19 werden dann auch zu inneren Krisen, wenn im Vorfeld schon die Vertrauensbasis fehlt und man auch währenddessen keine neuen Handlungsoptionen entwickelt. Eine weitsichtige Investition in das Sozial- und Humankapital dient dagegen gleichermaßen der Stressvermeidung und der Erschließung ungenutzter Energien im Krankenhaus: durch bessere Zusammenarbeit und den ungehinderten Fluss von Wissen und Informationen entlang der Arbeitsabläufe und zwischen den Hierarchieebenen. Ein ressourcenorientierter Führungsstil schafft alle Voraussetzungen, jetzt und in Zukunft gut mit allen Krisen, die auf uns im Gesundheitswesen zukommen, umgehen zu können. Die Vorbereitung darauf beginnt jetzt – durch die Entwicklung der dafür nötigen Kompetenzen. ■

Literatur bei den Verfassern

Dipl.-Sozialwirt Stephan Krahe
Trainer, Berater, Coach, Mediator
Raum für Potentiale
Nürnberg

Dr. phil. Britt Kirstein
Trainerin, Coach, Wirtschaftsmediatorin
bk.Business Coaching
Regensburg



DIPLOMA
Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

Fernstudium neben dem Beruf ... flexibel von überall!

Berufsbegleitende akademische Weiterbildung:

- NEU: Physiotherapie (B.Sc.)**
Als Aufbaustudium oder ausbildungsbegleitend
- Medizinalfachberufe (B.A. / M.A.)**
für Berufstätige in Therapie- u. Pflege
- Gesundheitsmanagement (B.A. / M.A.)**
- Naturheilkunde und komplementäre Heilverfahren (B.Sc.)**

diploma.de