

Führen in der Krise - noch mehr Widersprüche.

Führen bedeutet - neben vielen anderen Aufgaben - mit Widersprüchen umzugehen. Die aktuelle Pandemie erhöht die Zahl der Widersprüche und verschiebt die Grenzlinien. Das ist eine Herausforderung.

Führung und Widersprüche

Führung heisst, Widersprüche zu erkennen und damit umzugehen. Dazu gehört auch die Akzeptanz, dass sich Widersprüche nicht auflösen lassen. In Organisationen der Gesundheitsversorgung - und anderen sozialen Organisationen - gibt es viele und tiefe Widersprüche. Durch die Heterogenität der verschiedenen Abteilungen, Berufsgruppen, medizinischen Fachgebiete und der starken Regulierung entstehen mehr Bruchlinien als bei Betrieben der Dienstleistung oder Industrie. Widersprüche gibt es in Pflegeheimen und Spitälern viele: Pflegestationen untereinander, Verwaltung vs. Ärzte, Ärzte vs. Pflege, HR vs. Linie und so weiter.

Die Pandemie - Auslöser einer Hierarchiekrisis

Die Covid-19 Pandemie hat eine Gesundheitskrise ausgelöst, parallel dazu löst sie in der Gesellschaft, der Politik und in Organisationen auch eine Hierarchiekrisis aus. Der Krisenmodus zwingt alle Systeme auf allen Stufen dazu, die Top-Down Führung massiv zu verstärken und löst dadurch Widerstand und Widerspruch aus. Dies, weil die üblichen Rückkoppelungsmechanismen reduziert oder ausser Kraft gesetzt werden. Ein kollegialer Führungsstil kann in einer Krise nicht durchgehalten werden, dazu sind die äusseren Wirkungskräfte zu gross. Gleichzeitig muss für getroffene Entscheidungeneine deutlich höhere Verbindlichkeit aufgebaut werden. Ein weiterer Effekt besteht darin, dass die strategische Ebene (Stiftungsräte, Verwaltungsräte) faktisch ausgehebelt werden: strategische Fragen werden dem operativen Krisenmanagement untergeordnet.

Widerspruchsmanagement in der Krise

Führung in der Krise bedeutet nun (mindestens) drei Dinge: (1) rasche Top-Down Entscheidungen ohne Rückkoppelung aber mit hoher Verbindlichkeit, (2) Entscheidungsprozesse ausserhalb der Organisationslogik mit hoher Widersprüchlichkeit (bzw. fehlender Logik) und (3) Veränderung der Widersprüche innerhalb der Organisation.

1. Top Down Führung

Führungskräfte, die einen kollegialen Führungsstil anwenden, werden an ihre Grenzen gebracht. Entweder haben sie Mühe, die äusseren Entscheidungen umzusetzen, oder sie versuchen, Entscheidungen weiterhin kollegial zu treffen und werden dafür nicht belohnt. Vielmehr wird ihnen schnell Führungsschwäche und fehlende Verbindlichkeit vorgeworfen. Führung in der Krise bedeutet, unterscheiden zu können, wo Spielräume bestehen und wo nur Vorgaben umgesetzt werden müssen. Diese Grenze ist bei der abstrakten Kommunikation nicht immer einfach zu bestimmen und kann zu grossen Unsicherheiten führen.

2. Entscheidung ausserhalb der Organisationlogik

Die Entscheidungen zu organisationsrelevanten Themen kommen in der Krise nicht nur von innen, sondern auch von aussen: Bundesrat, BAG, kantonaler Krisenstab, alle mischen sich in operative Prozesse ein.

Die Entscheidungen erfolgen in hohem Tempo und sind nicht immer nachvollziehbar. Sie entstehen durch einen «Kompromiss» aus epidemiologischen, politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Perspektiven. In Gesundheitsorganisationen, die sich selbst als Experten für epidemiologische und medizinische Fragen verstehen, führt dies zu einem andauernden Expertenstreit über Sinn und Unsinn der getroffenen Entscheidungen. **Führen bedeutet hier, ein Gleichgewicht herzustellen zwischen Umsetzung der Entscheidung und (fachlich gestütztem) zivilen Ungehorsam. Ist die Grenzlinie falsch gezogen, kommt es zur (oft öffentlichen) Abmahnung.**

3. Veränderung der Widersprüche

Stabilisierte Widersprüche in der Organisation, wie zum Beispiel zwischen Ärzten und Pflege oder zwischen Abteilungen verschiedener Fachgebiete können in einer Pandemiekrise deutlich verschoben, verschärft oder irrelevant werden. Das Beklatschen der Pflege kann dazu führen, dass andere Abteilungen sich nicht wahrgenommen fühlen, obwohl sie genauso von den Auswirkungen betroffen sind. Berufsgruppen, die im Home Office arbeiten, können Neid auslösen, umgekehrt ist es möglich, dass Prozesse dadurch verlangsamt werden.

Führen heisst nun, die aufbrechenden Veränderungen zu antizipieren und proaktiv oder reaktiv zu stabilisieren. Es kann zu einem regelrechten «Interimsmanagement der Widersprüche» kommen, da jede Krise ein Ablaufdatum hat, und die möglichen Konflikte wieder an Bedeutung verlieren werden.

Fazit

Führen in der Krise erhöht den Anspruch an Führungskräfte, mit Widersprüchen umzugehen. Die notwendigen Kernkompetenzen heissen Kommunikation der vorhandenen oder nicht vorhandenen Spielräume, das Eingeständnis der eigenen Grenzen (und der Grenzen der Organisation), die Akzeptanz «unlogischer» Entscheidungen und eine Portion Mut für zivilen Ungehorsam.



Managementsupport und Interimsmanagement

Wir unterstützen Sie in der Krise. Managementsupport bedeutet, eine nachhaltige Stabilisierung rasch und zügig voranzubringen. Gibt es in der Geschäftsführung oder im Pflegedienst eine Vakanz, übernehmen wir die Führungsaufgaben bis eine neue Lösung gefunden wird. Für konkrete Informationen rufen Sie uns an.