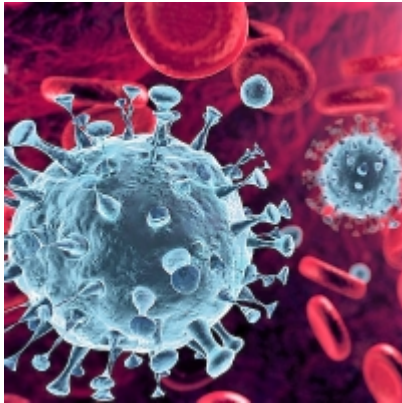


09. Dezember 2020

Krisenmanagement

Corona und die Folgen: aus der Krise lernen

Sechs Punkte zur erfolgreichen Führung in Krisenzeiten



Wie führt man in Krisensituationen?

Über diese Frage lässt sich auf theoretischer Ebene lange philosophieren.

Den Verantwortlichen in unseren Kliniken, die vor wenigen Monaten immer mehr Covid-19-Patientinnen und -Patienten aufnehmen mussten, blieb nicht viel Zeit zum Nachdenken. Um ihr Personal zu schützen mussten sie von einem Tag auf den anderen ihre Arbeitsprozesse umstellen und Hygienemaßnahmen verschärfen.

Sie durchliefen einen Crashkurs in Sachen Krisenmanagement – unter extremen Bedingungen.

Mit einigen Monaten Abstand haben Medizinerinnen und Mediziner aus zwei Notfallkliniken in London und Boston zusammengetragen, was ihnen bei der Bewältigung der ersten Welle der Pandemie geholfen hat.

Ihre Erkenntnisse, in sechs Punkten zusammengefasst, sind nicht nur für Führungskräfte in Kliniken relevant – und lassen sich in sechs Punkten zusammenfassen:

1. Unsicherheiten zugeben.

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass es noch keine »richtige« Lösung gibt, können sie eigenverantwortlich einspringen. Wer falsche Sicherheit vortäuscht, schürt Angst vor Fehlern und verhindert Innovation. Denn einmalige Situationen gibt es auch ohne Krise immer wieder. Aber Vorsicht: »Einfach machen lassen« ist Ressourcenverschwendung, daher:

2. Einen klaren Fokus setzen.

Es muss immer klar sein, auf welches Ziel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welchen Prioritäten hinarbeiten.

3. Schwierige Entscheidungen nicht verschieben.

Damit auch in Krisenzeiten alles funktioniert, müssen harte Entscheidungen getroffen werden. Wer sich in unproduktiven Tätigkeiten verrennt, muss frühestmöglich gestoppt werden, um Ressourcen zu sparen, die anderswo benötigt werden.

4. Delegation von Verantwortung und Evaluierungspflicht

Wer das sicherstellen will, muss Verantwortung abgeben und die Ergebnisse prüfen.

In Krisen übernehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz natürlich Verantwortung. Nach ihren Fähigkeiten, nicht nach dem »höchsten Dienstrang«. Viele Behandlungsmethoden gegen Corona wurden von Medizin-»Frontarbeiterinnen und Frontarbeiter« entwickelt, nicht von Spezialistinnen und Spezialisten im Labor. Das bedeutet aber auch, für die Konsequenzen einzustehen. Dafür braucht es ein klares Reporting »nach oben«.

5. Feedbackprozesse verschlanken.

Um Entscheidungen schnell treffen zu können, ist eine klare Feedbackkultur wichtig. Welche Informationen sind für eine Entscheidung nötig? Wer trifft sie? Ist das geklärt, sollte auf Treffen immer eine klare Entscheidung folgen.

6. Experimente

Wer ohne Angst schnelle, konsequente Entscheidungen trifft und zügig Feedback bekommt, muss Fehlentscheidungen ohne Zögern ändern können. Gut angelegte Experimente sind ein wichtiger Teil des Lernens – auch wenn sie scheitern.

Fazit

Eines ist klar: Eine Rückkehr zur Normalität wird es so schnell nicht geben. Das Ziel ist deshalb nicht »gute Führung trotz Krise«, sondern: »eine bessere Führung dank der Krise.«