

Blitzumfrage: Führung in der Krise

Auf die Soft Skills kommt es an

Mehr abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und bessere technische Möglichkeiten – das wünschen sich Führungskräfte im Krankenhaus. Zu diesem Ergebnis kommt die gemeinsame Umfrage von *f&w* und der Personalberatung Rochus Mummert in Kliniken. Wie hat die Corona-Krise Führung beeinflusst? Das wollten wir mithilfe unserer Leser herausfinden – hier die Auswertung.

Von Lena Reseck

Vier Ergebnisse fallen bei der gemeinsamen Blitzumfrage von Rochus Mummert und *f&w* zum Thema „Führung in Krisenzeiten am Beispiel der Covid-19-Pandemie“ unter Führungskräften im Krankenhaus besonders ins Auge:

■ Es ist erstens die Antwort auf die Frage nach den größten Herausforderungen bei der virtuellen Führung während der Corona-Krise. Das sei der „fehlende persönliche Kontakt zu meinen Mitarbeitenden“ antworteten darauf 91 Prozent („die schlechte technische Ausstattung“ war mit 43 Prozent die zweithäufigste Aussage).

■ Es ist zweitens die Antwort auf die Frage, in welchen Bereichen Führungskräfte während der Corona-Krise besonders gefordert waren. Insgesamt 72 Prozent der Befragten stimmten hier deutlich für die Antwort „Unsicherheiten der Mitarbeiter abbauen“.

■ Drittens ist es die Zustimmung zur Aussage, die Führungskultur in einer Klinik habe Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Knapp 97 Prozent der Umfrageteilnehmer antworteten hierauf mit „Ja“.

■ Und viertens ist es die Angabe dazu, welcher Führungsstil sich während der Corona-Krise für den Befragten besonders bewährt habe: „der kooperative Führungsstil“ kreuzten 86 Prozent an. Nur sieben Prozent der Befragten nannten hier den „hierarchischen Führungsstil“ als Option.

Dazu passt das Ergebnis einer weiteren Frage: Ob die Klinik auch mit nur einer einzigen Führungskraft die Krise erfolgreich bewältigt hätte? „Nein, die Klinik war aufgrund ihrer etablierten Führungsstruktur erfolgreich“ antworteten darauf immerhin 70 Prozent.

Agieren in teils noch starren Hierarchien, wenig Flexibilität, ein Neben-, manchmal auch Mit- oder Gegeneinander diverser Berufsgruppen – das sagt man Krankenhäusern häufig nach. Ist dies am Ende ein weitgehend überholtes Vorurteil? „Die deutliche Mehrheit für den kooperativen Führungsstil hat mich am meisten überrascht“, sagt auch Oliver Heitz, Partner der Rochus Mummert Healthcare Consulting GmbH. Gerade wenn schnelle Entscheidungen gefordert sind, beispielsweise im Notfallmanagement, gehe es in Kliniken doch oft militärisch zu und eine Person habe ganz klar den Hut auf. „Die Antworten zeigen aber, dass es mittlerweile in vielen Krankenhäusern, gerade in öffentlich-rechtlicher und freigemeinnütziger oder konfessioneller Träger-

schaft, ein sehr in die Breite gehendes Miteinander gibt, ein Selbstverständnis der Klinik als Sozialunternehmen.“

Überrascht habe ihn auch die Eindeutigkeit in der Reaktion auf die Aussage, der Führungsstil habe Einfluss auf die Attraktivität des Arbeitgebers. „Das zeigt, dass viele Kliniken hier bereits viel weiter sind als angenommen. Dass eine gute Führungskultur nicht mehr nur in großen Häusern zählt.“ Eine weitere Erkenntnis war, dass Führungskräfte gerne weiterhin Führungsverantwortung übernehmen wollen. 56 Prozent der Befragten möchten den bisherigen Verantwortungsumfang behalten, 29 Prozent sogar noch erweitern. Dazu sagen aber auch 25 Prozent, dass die eigene Klinik dringend noch mehr erfahrene Führungskräfte benötige.

Gut auf die Krise vorbereitet

Ein weiteres Ergebnis der Umfrage: Mehr als die Hälfte (53 Prozent) hat sich auf die durch Corona bedingten oftmals unvorhersehbaren Herausforderungen als Führungskraft gut vorbereitet gefühlt. Auf dem Höhepunkt der Corona-Pandemie hatten Führungskräfte in Krankenhäusern kaum Zeit zum Durchatmen. Täglich galt es, schnell auf neue Erfahrungen zu reagieren und bisweilen ungewohnte Entscheidungen zu treffen. Fingerspitzengefühl und Flexibilität waren im Krisenmanagement ebenso gefordert wie eine stringente Krisenkommunikation. Klarer Favorit bei den Antworten auf die Frage, welche Kompetenzen im Kontext der Co-

i Wer hat mitgemacht:

insgesamt 176 Teilnehmer, davon etwa die Hälfte männlich, die Hälfte weiblich, die meisten zwischen 45 und 54 Jahre alt; 35 Prozent Führungskräfte aus der Geschäftsführung von Kliniken, 43 Prozent aus dem Pflegerischen Bereich; 44 Prozent der Führungskräfte aus öffentlich-rechtlichen Häusern, 38 Prozent aus freigemeinnützigen oder konfessionellen Häusern, 14 Prozent von privaten Trägern. Jeweils ein Viertel der Häuser hatten unter 300 Betten, 300 bis 500 Betten, 500 bis 1.000 Betten und mehr als 1.000 Betten.

Folgende Aspekte würden mir das Führen in zukünftigen Krisensituationen erleichtern (max. 3 Antworten)

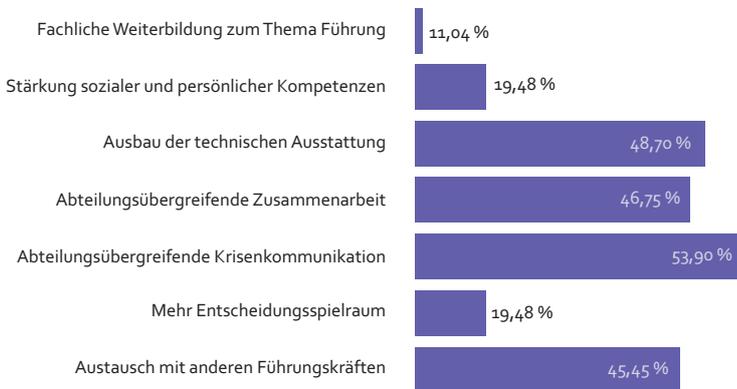


Abb. 1

Im Kontext der Corona-Krise haben für meinen Führungsstil folgende Kompetenzen am meisten an Bedeutung gewonnen

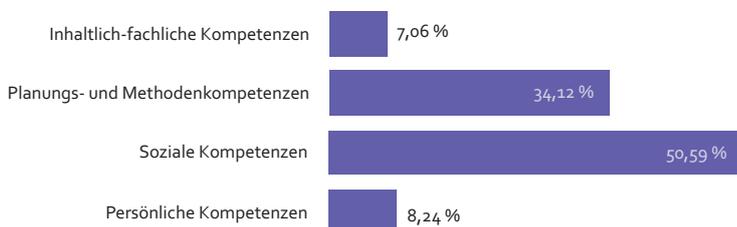


Abb. 2

Folgender Führungsstil hat sich für mich persönlich während der Corona-Krise bewährt (max. 3 Antworten)

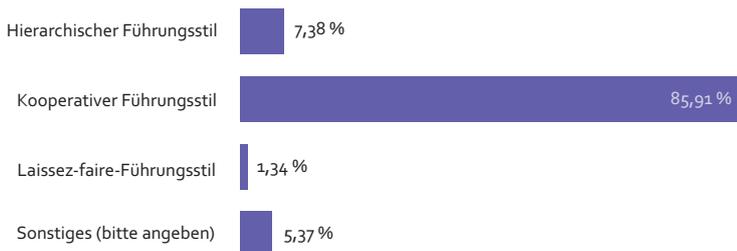


Abb. 3

rona-Krise für den Führungsstil am meisten an Bedeutung gewonnen hätten: „Soziale Kompetenzen (zum Beispiel Kommunikation, Konfliktmanagement, Motivation, Gruppendynamik).“ Knapp 51 Prozent der Befragten kreuzten diese Antwort an. „In der Corona-Krise waren diejenigen Führungskräfte im Krankenhaus erfolgreich, die sich um ihre Mitarbeiter gekümmert, Verantwortung übernommen und nach bestem Wissen gehandelt haben“, beschreibt Heitz seine Beobachtung. „Erfolgsschlüssel in der Corona-Krise, in der fast alles für jeden neu war, war es jedoch, verantwortungsvoll und entschlossen zu handeln und nicht auf Vorgaben von außen zu warten.“ Ob Ergebnisse wie ein höherer Stellenwert des Miteinanders, der abteilungsübergreifenden Kommunikation, der sozialen Kompetenzen tatsächlich ein positiver Effekt der Krise sind, müsste man in einer Vergleichsumfrage in etwa einem Jahr nochmals abfragen, so Heitz. Das gilt beispielsweise auch für die Antworten auf die Frage, was Führungskräfte unbedingt noch ausbauen sollten. „Mehr auf den Menschen und weniger auf die Zahlen achten“, gaben hier knapp 59 Prozent an. „Jährlich in Krisenmanagement geschult werden“ antworteten 55 Prozent.

Virtuelles Führen war nicht neu

Nicht erwartet hat Heitz, dass immerhin 24 Prozent der Befragten bereits vor der Corona-Krise virtuell geführt haben. Etwa 25 Prozent gaben an, dass ihnen aufgrund der Möglichkeit Videocalls zu nutzen, virtuelle Führung beinahe genauso gut gelinge wie analoges Führen. Dennoch wünschten sich knapp 49 Prozent einen Ausbau der technischen Ausstattung – dies würde Führen in künftigen Krisensituationen erleichtern. Bei dieser Frage stand jedoch der Wunsch nach „abteilungsübergreifender Krisenkommunikation“ mit 54 Prozent der Antworten auf Platz eins; 45 Prozent gaben an, der „Austausch mit anderen Führungskräften“ wäre für künftige Krisensituationen hilfreich.