

# Mit Humor und Ernsthaftigkeit gegen die Krise

Was Führungskräfte in Krankenhäusern wissen sollten, damit sie die Mitarbeiter gut durch schwierige Zeiten leiten können

VON CHRISTIANE FRUHT

**F**ührungskräfte in Krankenhäusern stehen aktuell enorm unter Druck und das gesamte Klinikpersonal arbeitet am Limit. Täglich müssen mehrere Entscheidungen gefällt und Lösungen gefunden werden. In diesen Zeiten müssen vor allem Personen in leitenden Funktionen ihre Führungsstärke unter Beweis stellen und sich als verlässliche, konsequente Anführer präsentieren. Denn sie sind verantwortlich für ihr Team und tragen dafür Sorge, dass sich Mitarbeiter nicht an die körperliche und psychische Erschöpfungsgrenze arbeiten, sie genügend Hand-

## Es ist wichtig, nicht alles selbst zu erledigen

lungsspielraum für die nötige Versorgung von Kindern und Angehörigen erhalten und zuverlässige Informationen aus erster Hand bekommen.

Keine leichte Aufgabe, aber lösbar. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass Menschen unter Stress deutlich weniger Empathie fähig reagieren und sich ihr Verhalten eher zum negativen verändert.

Deshalb sollten Führungskräfte in schwierigen Situationen niemals ungehalten, fahrig und unkontrolliert auftreten, oder meinen, sie müssten jetzt alles selbst erledigen. Damit wäre nichts gewonnen, sondern das Gegenteil wäre der Fall. Man muss wissen, dass Auftreten, Tonlage, Gestik und Mimik vom Gegenüber genauestens registriert und gespiegelt wird. Wenn man selbst nicht in der Lage ist, bestimmte Dinge zu leisten, kann man dies auch nicht von anderen



**Protestaktion.** Diese Krankenhausmitarbeiter demonstrierten vor einer Klinik in Turin am 30. April, weil sie unzufrieden mit dem Umgang der Region Piedmont mit der Coronavirus-Krise sind. In Italien war die Situation in den Kliniken besonders kritisch.

Foto: Marco Bertorello/AFP

erwarten. Doch gelingt es Führungskräften, eine Stimmung wie vor einem wichtigen Mannschaftsspiel zu kreieren, sind sie auf dem richtigen Weg. Und da Führungskräfte auch nur Menschen sind, müssen sie sich von Zeit zu Zeit aus dem hektischen Geschehen herausnehmen und innehalten. Diese Phase kann dazu genutzt werden, um neue Energie zu tanken und um sich einen Überblick über Versorgungsprozesse und den Zustand des Personals zu verschaffen. Es besteht

die Möglichkeit, auf einzelne Personen und ihre Probleme individuell einzugehen – emotional genauso wie rational. Führungskräfte sind in diesen unruhigen Zeiten ganz klar der Fels in der Brandung, die von Mitarbeitern auch so wahrgenommen werden sollten. Die folgende Checkliste für Führungskräfte soll dabei helfen, die Situation zu meistern:

### EHRlich SEIN

Sprechen Sie beim Eintreten der Ausnah-

mesituation sofort mit Ihren Mitarbeitern. Nehmen Sie die Situation in die Hand. Legen Sie einen Aktionsplan vor. Bitten Sie Ihre Mitarbeiter um Unterstützung. Strahlen Sie Zuversicht aus.

### ALLE MITARBEITER BETEILIGEN

Lassen Sie alle von der Krise Betroffenen ihren Beitrag leisten. Auch wenn Sie sie mit Nebensächlichkeiten beauftragen. Jeder Mitarbeiter braucht das Gefühl, an der Lösung der Krise aktiv mitzuwirken.

### UNZUFRIEDENE MITARBEITER EINBINDEN

Setzen Sie sich mit den unzufriedenen Mitarbeitern bewusst auseinander, statt diese zu meiden. Ihr Ziel ist es, auch die Unterstützung dieser Mitarbeiter zu gewinnen.

### HUMOR PFLEGEN

Auch wenn es schwerfällt: Entspannen Sie stressige Situationen durch Humor. Dieser distanziert, stärkt das Immunsystem und lässt neue Blickwinkel zu.

### ERNSTHAFTIGKEIT BETONEN

Signalisieren Sie, dass nichts auf die leichte Schulter zu nehmen ist und weisen Sie die Mitarbeiter hin und wieder auf den Ernst der Lage hin. Sie dürfen das Ziel jetzt nicht aus den Augen verlieren. Beispielsweise durch Ihre strenge Anordnung, konsequent im Umgang mit den Hygienemaßnahmen zu sein. Damit unterstreichen Sie Ihre Fürsorge für die Mitarbeiter.

### BERATUNG DURCH KRISENSTAB

Beraten Sie sich mit ausgewählten Vertretern aller Berufsgruppen, um kluge Entscheidungen treffen zu können.

### Auch bei gravierenden Fehlern gilt: Wohlwollend bleiben

### BEI FEHLERN TOLERANZ ZEIGEN

Unter Druck entstehen erfahrungsgemäß auch Fehler. Thematisieren Sie wohlwollend jene, die nicht zu tolerieren sind und drücken Sie Ihre Augen bei weniger schlimmen einfach mal zu.

### FRÜHZEITIG ANKÜNDIGEN

Sollte die Situation so eskalieren, wie bei der Coronavirus-Krise in italienischen Kliniken, kündigen Sie frühzeitig an, was von den Mitarbeitern verlangt werden wird. So können Sie sich Ihre Mitarbeiter darauf einstellen und organisieren.

### ZUHÖREN

Haben Sie ein offenes Ohr. Viele Mitarbeiter sind auch im privaten Umfeld von der Corona-Krise betroffen. Hören Sie sich ihre Sorgen und Ängste an.

### RITUALE PFLEGEN

Rituale fördern die Kameradschaft. Ob Kaffee und Brezeln im Frühdienst oder die Pizzabestellung im Spätdienst. Zeigen Sie durch Großzügigkeit Ihren Dank. Dienen Sie Ihren Mitarbeitern, damit diese einen guten Job machen können.

— Die Autorin arbeitet als selbstständige Kommunikationstrainerin, Mediatorin, systemische Beraterin und Coach in Kliniken. Davor war sie 16 Jahre lang Krankenschwester. 2015 erschien ihr Ratgeber für Krankenschwestern „Ich komme gleich“.