

Führen zwischen Druck und Verantwortung

Wie klare Führung Orientierung in Krisenzeiten schafft

Von Sonja Küpfer

Krankenhäuser stehen unter einem Veränderungsdruck, der längst nicht mehr als vorübergehender Ausnahmezustand beschrieben werden kann. Wirtschaftliche Zwänge, Fachkräftemangel, neue gesundheitspolitische Vorgaben und parallele Transformationsprojekte prägen den Führungsalltag. Doch gerade, wenn Entscheidungen unpopulär sind und verlässliche Prognosen fehlen, brauchen Mitarbeitende Orientierung, nachvollziehbare Prioritäten und einen belastbaren Kommunikationsrahmen. Der Beitrag beschreibt zentrale Handlungsfelder der Führung in der Krise und zeigt, wie Vertrauen, psychologische Sicherheit und Handlungsfähigkeit auch unter Unsicherheit erhalten werden können.

Keywords: *Krisenmanagement, Führung, Strategie*

Krisen im Krankenhaus lassen sich kaum noch als punktuelle Ereignisse begreifen. Gesundheitspolitische Eingriffe wie das GKV-Beitragssatzstabilisierungsgesetz verschärfen den wirtschaftlichen Druck, weil begrenzte Vergütungssteigerungen auf steigende Personal-, Sach- und Investitionskosten treffen. Zugleich müssen die Häuser tiefgreifende Transformationsprozesse bewältigen und Digitalisierung, neue Versorgungsmodelle und Strukturveränderungen vorantreiben. Diese Kombination führt dazu, dass Führungskräfte häufig unter Zeitdruck und auf Basis unvollständiger Informationen entscheiden, während Mitarbeitende Verlässlichkeit, Beteiligung und Schutz vor weiterer Überlastung erwarten.

Vor diesem Hintergrund braucht es ein Verständnis von Krisenführung, das auch unter dauerhaft volatilen Bedingungen Orientierung schafft. Führung kann Unsicherheit nicht auflösen, sie kann jedoch verhindern, dass daraus Resignation und Stillstand entstehen.

Gerade im Krankenhaus sind wirtschaftliche, professionelle und soziale Verantwortung eng miteinander verbunden. Finanzielle Entscheidungen berühren häufig Dienstpläne, Versorgungsprozesse und Teamstrukturen und können erhebliche Dynamiken auslösen. Gleichzeitig können notwendige Veränderungen nicht aufgeschoben werden, ohne die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu gefährden. Krisen legen solche Zielkonflikte offen und verlangen Entscheidungen, die ihre Folgen für Menschen und Versorgung nicht ausblenden.

Führung im Spannungsfeld konkurrierender Erwartungen

Führungskräfte im Krankenhaus bewegen sich zwischen wirtschaftlichen Zielvorgaben, Mitarbeiterbindung, Versorgungsqualität und notwendiger Transformation. Keine dieser Anforderungen lässt sich isoliert optimieren. Wer nur auf Kennzahlen schaut, riskiert Vertrauensverlust und stille Abwanderung; wer Entscheidungen vertagt, vergrößert die Risiken. Die Aufgabe besteht darin, diese Spannungen sichtbar zu machen, denn unter Druck reagieren Menschen besonders sensibel auf Informationslücken, Widersprüche und wahrgenommene Ungerechtigkeit. Unklare Botschaften fördern Gerüchte, wechselnde Aussagen werden als fehlende Steuerung erlebt. Für die Akzeptanz einer schwierigen Entscheidung zählt deshalb nicht nur ihr Ergebnis, sondern auch ein nachvollziehbares Verfahren, verständliche Kriterien und Transparenz.

Doch Klarheit ohne Beziehung kann schnell als Härte erlebt werden, während Beziehung ohne Klarheit Mitarbeitende mit offenen Fragen zurücklässt. Wirksame Krisenführung verbindet Klarheit mit Beziehung.

Vier Hebel für wirksame Führung in der Krise

Orientierung geben, ohne Gewissheit vorzutäuschen

Orientierung setzt nicht voraus, dass bereits alle Antworten vorliegen. Entscheidend ist die klare Unterscheidung zwischen gesicherten Informationen, offenen Fragen und vorläufigen Annahmen. Mitarbeitende sollten wissen, was entschieden wurde, was noch geprüft wird, nach welchen Kriterien Entscheidungen getroffen werden und wann mit weiteren Informationen zu rechnen ist. Verlässlichkeit entsteht nicht durch den Eindruck von Gewissheit, sondern durch Transparenz und einen nachvollziehbaren Entscheidungsprozess.



Abb.: Führung als Stabilitätsanker in Krisenzeiten

Gerade Restrukturierungen brauchen deshalb ein verständliches Zielbild. Denn Maßnahmen gewinnen erst dann Akzeptanz, wenn erkennbar ist, welches Problem sie lösen sollen, welche Ziele Priorität haben und woran Fortschritt gemessen wird. Ein glaubwürdiges Zielbild schafft dabei Orientierung und gibt Richtung, ohne bestehende Zielkonflikte auszublenden.

Vertrauen und psychologische Sicherheit schaffen

Vertrauen entsteht dort, wo Aussagen und Handlungen übereinstimmen. Auch Beteiligung wirkt nur, wenn ihre Grenzen und Möglichkeiten transparent benannt werden. Ob Round Table, Arbeitsgruppe oder berufsgruppenübergreifendes Forum: Bereits zu Beginn sollte klar sein, welche Themen zur Diskussion stehen, welchen Einfluss Rückmeldungen haben und worüber bereits entschieden wurde. Glaubwürdige Beteiligung mit klar definiertem Gestaltungsspielraum ist tragfähiger als ein scheinbar offener Prozess, dessen Ergebnis bereits feststeht.

Psychologische Sicherheit bedeutet dabei weder Harmonie noch Konsens und ersetzt auch keine Führungsentscheidung. Sie zeigt sich darin, dass Mitarbeitende Risiken benennen, Fehler ansprechen, kritische Fragen stellen und Unterstützung einfordern können, ohne persönliche Nachteile befürchten zu müssen. Gerade in Zeiten hoher Unsicherheit ist diese Offenheit eine wesentliche Voraussetzung für Lernen, Qualität und sichere Entscheidungen.

> **„Beschönigende Formulierungen nehmen schwierigen Nachrichten nicht ihre Belastung, können jedoch Vertrauen untergraben. Die Kernbotschaft gehört deshalb an den Anfang; lange Herleitungen wirken schnell wie ein Ausweichen. Professionelle Kommunikation verbindet Klarheit mit Empathie: Sie benennt Konsequenzen, vermeidet unhaltbare Zusagen und hält unterschiedliche Reaktionen aus.“**

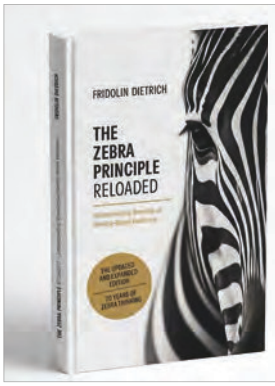
Klar und transparent kommunizieren

Krisenkommunikation erschöpft sich nicht in einem Bericht zum Status quo. Sie erläutert Hintergründe und Auswirkungen, benennt Grenzen und macht die nächsten Schritte sichtbar. Raum für Rückfragen und fachliche Einwände gehört ausdrücklich dazu. Entscheidend ist dabei, dass Botschaften über alle Ebenen hinweg konsistent, verständlich und adressatengerecht vermittelt werden.

Beschönigende Formulierungen nehmen schwierigen Nachrichten nicht ihre Belastung, können jedoch Vertrauen untergraben. Die Kernbotschaft gehört deshalb an den Anfang; lange Herleitungen wirken schnell wie ein Ausweichen. Professionelle Kommunikation verbindet Klarheit mit Empathie: Sie benennt Konsequenzen, vermeidet unhaltbare Zusagen und hält unterschiedliche Reaktionen aus. Ebenso wichtig ist die dauerhafte Erreichbarkeit von Führung. Kommunikation endet nicht mit der ersten Information, sondern setzt sich im Dialog und in der kontinuierlichen Begleitung des Veränderungsprozesses fort.

Handlungsfähigkeit durch Prioritäten sichern

Unter Druck entsteht leicht der Impuls, möglichst viele Themen gleichzeitig voranzutreiben. Für ohnehin belastete ▶



RESILIENZ BEGINNT MIT IDENTITÄT

Wie identitätsbasierte Markenführung Kliniken Orientierung gibt, Vertrauen stärkt und ihre Handlungsfähigkeit in Krisen unterstützt.

The Zebra Principle Reloaded –
Understanding Branding as Identity-Based Resilience

Mit zwei Klinik-Cases und einem Workbook für die Praxis. Als Buch und E-Book im Buchhandel und online erhältlich.

Teams erhöht dies die Komplexität und Unübersichtlichkeit. Wirksame Führung schafft deshalb sichtbare Prioritäten. Mit jeder neuen Aufgabe muss geklärt werden, was beendet, verschoben, vereinfacht oder vorerst nicht weiterverfolgt wird. Prioritäten werden erst dann glaubwürdig, wenn sie auch spürbar entlasten.

Ebenso wichtig sind klare Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten. Für wiederkehrende Situationen sollte festgelegt sein, wer entscheidet, wer fachlich eingebunden wird, wer informiert werden muss und wann eine Eskalation erforderlich ist. Dadurch werden Zuständigkeiten transparent und Verantwortung kann dort wirksam wahrgenommen werden, wo fachliche Kompetenz und Nähe zum Prozess zusammenkommen.

Widerstand professionell leiten

Widerstand gehört zu Krisenprozessen dazu und ist nicht automatisch Ausdruck mangelnder Veränderungsbereitschaft. Er kann auf Überlastung, befürchtete Qualitätseinbußen, Rollenverluste oder Wertekonflikte hinweisen. Zudem werden Veränderungen selten linear verarbeitet: Verunsicherung, Ablehnung, Frustration und das sogenannte „Tal der Tränen“ gehen häufig der ersten Bereitschaft zum Ausprobieren voraus, können aber auch parallel oder erneut auftreten. Führung muss solche Reaktionen zulassen, ohne Richtung und Verantwortung aus dem Blick zu verlieren.

Nicht jeder Einwand führt zu einer veränderten Entscheidung. Er sollte jedoch erkennbar geprüft und beantwortet werden. Dabei hilft ein systemischer Blick, der zwischen fachlichen Bedenken, emotionaler Verunsicherung, Beziehungskonflikten und dem Wunsch nach Kontrolle unterscheidet. Daraus lässt sich ableiten, ob Information, Beteiligung, Konfliktklärung oder klare Grenzsetzung notwendig sind. Belastung und Frustration anzuerkennen bedeutet nicht, jede Reaktion folgenlos zu lassen. Mitarbeitende dürfen Kritik äußern und Unsicherheit benennen, bleiben jedoch für einen professionellen Umgang und die Erfüllung ihrer Aufgaben mitverantwortlich. Führung nimmt Belastungen ernst und formuliert zugleich klar, welches Verhalten weiterhin erwartet wird.

Die eigene Stabilität als Führungsressource

Führungskräfte sind in Krisen nicht nur Verantwortliche, sondern selbst Betroffene. Sie erleben Unsicherheit, Loyalitätskonflikte und den Druck unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Bleibt diese Belastung unreflektiert, können Aktionismus, Rückzug, übermäßige Kontrolle oder widersprüchliche Kommunikation die Folge sein. Die eigene Stabilität ist deshalb eine zentrale Voraussetzung wirksamer Führung.

Selbstführung bedeutet, die eigene Unsicherheit so zu bearbeiten, dass sie nicht ungefiltert auf das Team übertragen wird. Regelmäßige Selbstklärung hilft dabei, den Fokus zu behalten: Was muss jetzt entschieden werden? Was kann warten? Wo liegt der eigene Einfluss? Und was muss eskaliert werden? Kollegiale Beratung, verlässliche Sparringspartner und klare persönliche Grenzen unterstützen dabei, auch unter Druck handlungsfähig zu bleiben (▶Abb.).

Führung als Stabilitätsanker in der Krise

Organisationale Resilienz zeigt sich nicht darin, Belastungen möglichst lange auszuhalten, sondern darin, auch unter Druck lern-, entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Dafür braucht es klare Verantwortlichkeiten, verlässliche Informationswege und Führungsroutinen, die Orientierung geben.

Gerade in Krisenzeiten entsteht Resignation häufig dort, wo Mitarbeitende ihre Einflussmöglichkeiten nicht mehr erkennen. Führung stärkt organisationale Resilienz, indem sie Transparenz darüber schafft, was gestaltbar ist, wo Einfluss genommen werden kann und welche Rahmenbedingungen vorgegeben sind. Werden Entscheidungen nachvollziehbar getroffen und ihre Ergebnisse sichtbar gemacht, stärkt dies Vertrauen, Verantwortungsübernahme und die Erfahrung von Selbstwirksamkeit.

Krisen lassen sich nicht immer vermeiden. Führungskräfte können jedoch beeinflussen, wie Menschen mit der daraus entstehenden Unsicherheit umgehen. Wirksame Führung zeigt sich dabei weniger in perfekten Lösungen als in Haltung, Klarheit und Verlässlichkeit. Ein Stabilitätsanker zu sein bedeutet nicht, Zuversicht zu inszenieren, sondern Unsicherheit einzuordnen, nachvollziehbar zu entscheiden und auch unter Druck ansprechbar zu bleiben.

Wo Worte, Prioritäten und Handlungen übereinstimmen, wächst Vertrauen. Wo Verantwortung geklärt und konstruktiver Widerspruch möglich ist, bleibt die Organisation handlungsfähig. Führung schafft damit keine Sicherheit, die es nicht gibt, wohl aber die Orientierung, das Vertrauen und die Handlungsfähigkeit, die Menschen und Organisationen benötigen, um Veränderungen wirksam zu bewältigen. ■

„Krisen lassen sich nicht immer vermeiden. Führungskräfte können jedoch beeinflussen, wie Menschen mit der daraus entstehenden Unsicherheit umgehen. Wirksame Führung zeigt sich dabei weniger in perfekten Lösungen als in Haltung, Klarheit und Verlässlichkeit. Ein Stabilitätsanker zu sein bedeutet nicht, Zuversicht zu inszenieren, sondern Unsicherheit einzuordnen, nachvollziehbar zu entscheiden und auch unter Druck ansprechbar zu bleiben.“



Sonja Küpfer
Gesundheitsökonomin
Expertin für Change Management und Transformation
Leading Health GmbH
Düsseldorf
sonja.kuepfer@leading-health.de