Workshop-Handout: Paradoxiemanagement

Impulse, Reflexion und Strategien für den Umgang mit organisationalen Widersprüchen

Ablaufübersicht

- Kurzer thematischer Einstieg
- Gemeinsame Begriffsarbeit
- Theorie & Praxisbeispiele
- Reflexion: Aha-Erlebnisse & Perspektivwechsel
- Strategien zum Umgang mit Paradoxien

Warum Paradoxiemanagement?

In komplexen Organisationen wie dem Krankenhaus sehen sich Führungskräfte regelmäßig mit Situationen konfrontiert, in denen es scheinbar keine „richtige“ Entscheidung gibt.

Beispiele:

- Zwischen ökonomischem Druck und ethischer Verantwortung
- Zwischen Zeitmangel und Qualitätsansprüchen
- Zwischen Stabilität und notwendigem Wandel

Diese Situationen erzeugen emotionale Belastung – für Führungskräfte und Mitarbeitende.

Ziel des Workshops ist es, diese Dynamiken zu verstehen und bewusste Strategien für den Umgang damit zu entwickeln.

Was sind Paradoxien und Dilemmata?

Definition Paradoxie:

Ein scheinbar widersprüchliches, aber miteinander verbundenes Spannungsverhältnis.

Beispiel: Rationalität vs. Irrationalität im Management (z.B. Dienstplangestaltung – rational geplant, irrational beeinflusst)

Definition Dilemma:

Eine Entscheidungssituation zwischen zwei (oder mehr) gleich ungünstigen Optionen – jede Entscheidung hat negative Konsequenzen.

Beispiel: Krankheitsbedingter Ausfall und Einspringen der Stationsleitung: Qualitätsverlust jetzt oder strategischer Verlust morgen?

Merke:

- Dilemmata = konkrete Entscheidungssituationen
- Paradoxien = strukturelle Widersprüche im Hintergrund
- Dilemmata sind oft die sichtbare Spitze des Eisbergs einer zugrunde liegenden Paradoxie

Paradoxien im Krankenhaus – Warum gerade hier?

Besonderheiten der Organisation Krankenhaus:

- Pluralistische Struktur: Viele Berufsgruppen mit unterschiedlichen Logiken
- Hohe Umweltkomplexität: Recht, Politik, Gesellschaft, Patienten, Ökonomie
- Vielfältige Erwartungen: Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Autonomie, Qualität

Beispiele für Paradoxien:

- Fachkräftemangel vs. Versorgungsqualität
- Bürokratie vs. individuelle Pflege
- Stabilität vs. Veränderung

Strategien des Paradoxiemanagements

- Akzeptanz des Unentscheidbaren – unsere Aufgabe ist das Management des Un-Entscheidbaren.
- Paradoxien sichtbar machen – Sensibilisierung im Team.
- Ambiguitätstoleranz entwickeln – Widersprüche aushalten lernen.
- Sowohl-als-auch statt Entweder-Oder – bewusste Balance statt Perfektion.
- Spannungsfelder offen kommunizieren – Führung durch Transparenz.

Reflexion & Abschluss

Denkanstöße:

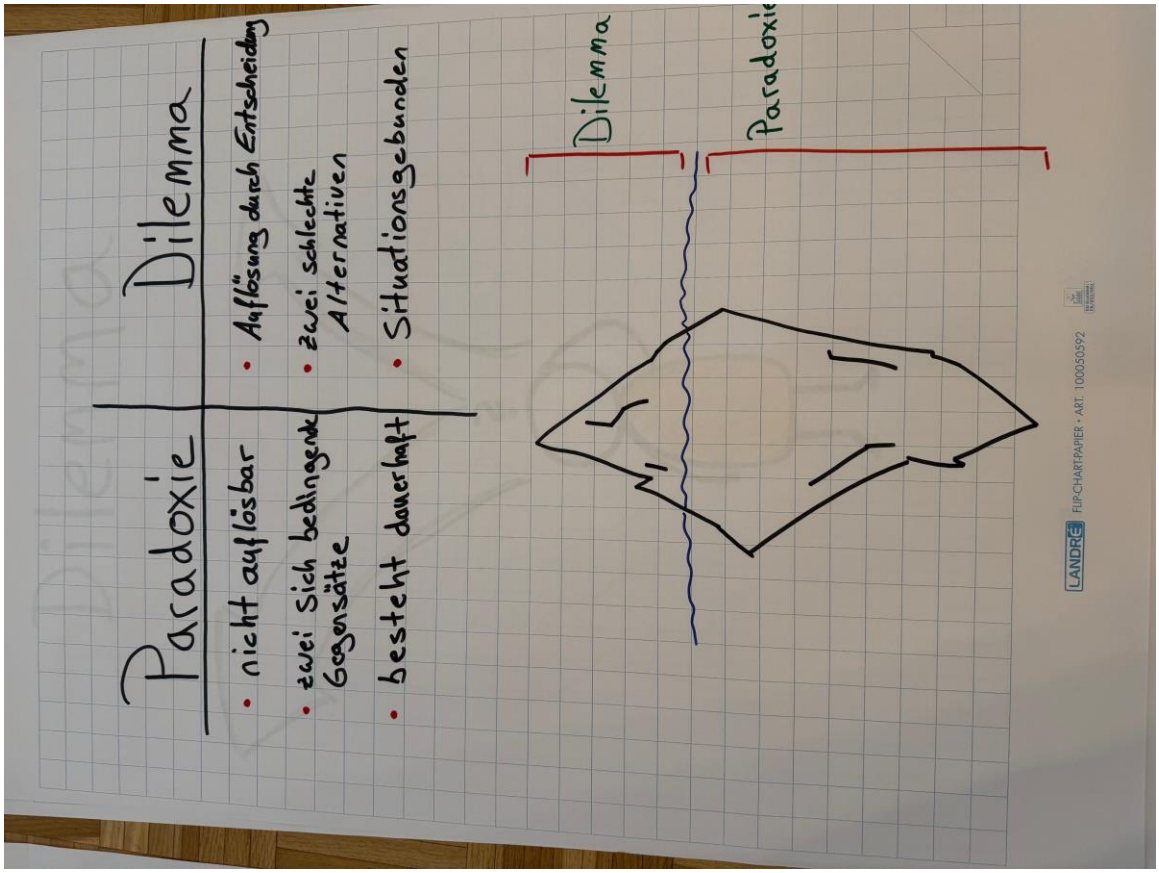
- Wie gehe ich bisher mit unentscheidbaren Situationen um?
- Welche Paradoxien erkenne ich in meinem Alltag – welche verdränge ich?

Zusammenfassung:

- Was sind Paradoxien? Nicht auflösbare, aber miteinander verbundene Widersprüche
- Wo begegnen sie uns? Besonders in komplexen Systemen wie dem Krankenhaus
- Warum ist ihr Management wichtig? Um emotionale Belastung und Dilemmata zu minimieren

- Wie gehen wir besser mit ihnen um? Akzeptieren, bewusstmachen, balancieren, kommunizieren

Ziel: Handlungs- und zukunftsfähig bleiben – als Führungskraft und Organisation!



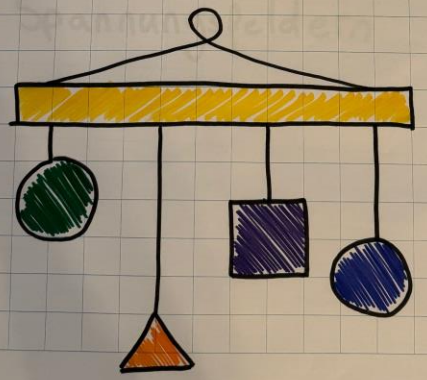
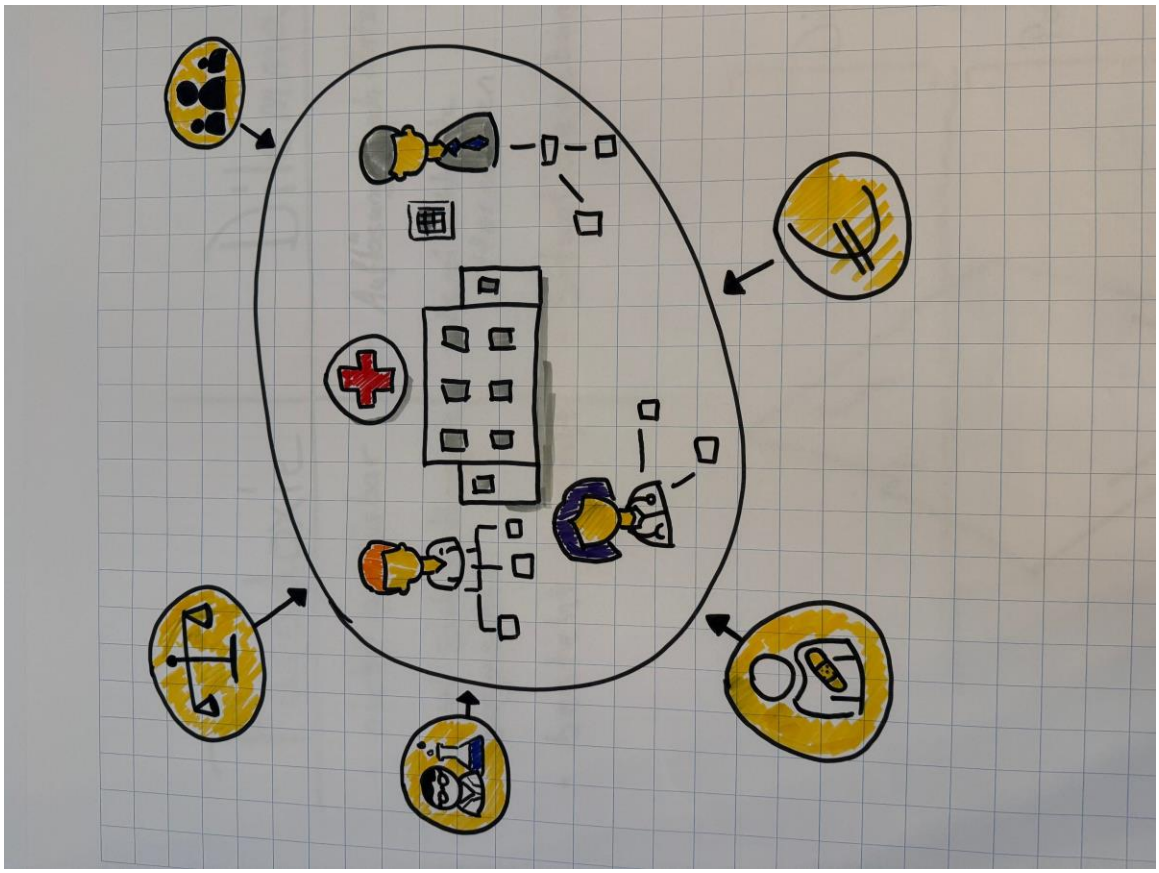
Paradoxiemanagement

- Unentscheidbares als unentscheidbar akzeptieren
- Wissen um und Bewusstmachen von Paradoxien
- Ambiguitätstoleranz
- Sowohl-als-auch statt Entweder-Oder
- Offene Kommunikation von Spannungsfeldern

Fazit

- Paradoxien sind:
  - → nicht auflösbare Widersprüche
  - → in Beziehung zueinander
  - → überlebenswichtig
  - → zeigen sich als Dilemma

To Do:
- Bewusstmachen
- akzeptieren
- aushalten
- kommunizieren
- balancieren



LANDRÉ FLIP-CHART-PAPIER · ART. 100050592