



## Dynamische Führung im Krankenhaus

Stabilität in Zeiten des Wandels



*"The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence  
– it's to act with yesterday's logic."*

Peter Drucker



# Inhaltsverzeichnis

<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>1</b>
<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>2</b>
<b>1. WAS SIND DYNAMIC MANAGERIAL CAPABILITIES? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. SENSING: ANTIZIPIEREN UND CHALLENGEN .....</b>	<b>5</b>
<b>  2.1 ANTIZIPIEREN.....</b>	<b>5</b>
<b>  2.2 CHALLENGEN.....</b>	<b>8</b>
<b>3. SEIZING: INTERPRETIEREN UND ENTSCHEIDEN .....</b>	<b>11</b>
<b>  3.1 INTERPRETIEREN.....</b>	<b>11</b>
<b>  3.2 ENTSCHEIDEN .....</b>	<b>14</b>
<b>4. TRANSFORMING: LERNEN UND AUSRICHTEN.....</b>	<b>16</b>
<b>  4.1 LERNEN.....</b>	<b>16</b>
<b>  4.2 AUSRICHTEN.....</b>	<b>19</b>
<b>5. FAZIT .....</b>	<b>21</b>
<b>LITERATUR .....</b>	<b>22</b>

## **Hinweis zur Sprache:**

*Um in diesem Whitepaper eine zugleich gut lesbare und inklusive Sprache zu gewährleisten, wird stellenweise die Paarform oder das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen beziehen sich stets auf alle Geschlechter.*



## **Executive Summary**

**Multiple Krisen, politische Reformen und technologischer Fortschritt erhöhen die Dynamik, Unvorhersehbarkeit und Ambiguität im Umfeld von Krankenhäusern.**

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Kliniken Veränderungen frühzeitig erkennen, neue Initiativen schnell umsetzen und bewährte Routinen so gestalten, dass sie langfristig anpassungsfähig bleiben. Maßgeblich dafür sind die individuellen Fähigkeiten von Führungskräften.

**Führungskräfte in Krankenhäusern erkennen Chancen und Risiken durch vorausschauendes Denken und kritisches Hinterfragen.**

Führungskräfte antizipieren neue Entwicklungen durch eine feine Beziehungsgestaltung zu Teammitgliedern und Kolleginnen und Kollegen sowie wichtigen Stakeholdern in den Netzwerken der Krankenhäuser. Erfolgreiche Lösungen aus verschiedenen Branchen oder Geschäftsbereichen werden auf ihre Kernelemente reduziert und auf den Krankenhauskontext übertragen. Individuelle und kollektive Annahmen werden konsequent hinterfragt und zur Sprache gebracht. Grundlage für diese Antizipationsfähigkeiten ist eine direkte und adressatengerechte Kommunikationsführung.

**Chancen zu ergreifen erfordert die strukturierte Auswertung unterschiedlicher Daten und Perspektiven sowie eine effiziente und anschlussfähige Entscheidungsfindung.**

Die systematische Einbindung relevanter Sichtweisen bildet die Grundlage für Interpretationsfähigkeit und wird durch Kompetenzen in wissenschaftlicher Recherche und Datenanalyse ergänzt. Entscheiden bedeutet, zu verhandeln und zu überzeugen, gleichzeitig aber auch zu wissen, welche Befugnisse delegiert werden können und wie lateral führende Teammitglieder optimal unterstützt werden.

**Transformation heißt zu lernen und Kultur zu gestalten**

Dynamisch Führungskräfte gestalten ihre eigene Weiterentwicklung sowie die Lernprozesse ihrer Organisationsbereichen gezielt und strukturiert. indem sie den offenen Umgang mit Fehlern, Feedback und neuem Wissen ermöglichen, schaffen sie die Grundlage für eine nachhaltige Veränderungskultur. Begleitende Governance-Mechanismen sichern, dass Veränderungen langfristig Wettbewerbsvorteile erzeugen und stabil verankert werden.

## Einleitung

Führungskräfte im Gesundheitswesen stehen zunehmend vor der Herausforderung, ihre Einrichtungen durch ein Umfeld zu steuern, das sich durch politische Unsicherheiten, demografischen Wandel, technologische Umbrüche und wachsenden wirtschaftlichen Druck auszeichnet. Die geplante Krankenhausreform, die Digitalisierung medizinischer Prozesse und die Nachwirkungen der COVID-19-Pandemie haben die Komplexität der Steuerungsaufgaben nochmals deutlich erhöht. Gleichzeitig wird von den Krankenhäusern erwartet, nicht nur medizinische Exzellenz zu liefern, sondern auch innovative Versorgungsmodelle zu entwickeln und neue Kooperationen einzugehen (Wissenschaftsrat, 2021).

In diesem dynamischen Kontext rücken besondere Fähigkeiten von Führungskräften in den Fokus, die es ihnen ermöglichen, relevante Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, strategische Chancen zu ergreifen und ihre Organisationen nachhaltig weiterzuentwickeln. Diese Fähigkeiten werden unter dem Begriff der "Dynamic Managerial Capabilities" (DMC) zusammengefasst. Sie beschreiben die spezifischen Management- und Führungskompetenzen, die notwendig sind, um Organisationen erfolgreich in und durch Wandel zu führen.

Ziel dieses Whitepapers ist es, das Konzept der DMC systematisch auf den Krankenhauskontext anzuwenden. Es wird gezeigt, wie Führungskräfte in deutschen Kliniken ihre Einrichtungen durch das Zusammenspiel von drei Kernfähigkeiten steuern: dem Erkennen relevanter Entwicklungen (Sensing), dem strategischen Handeln unter Unsicherheit (Seizing) und der aktiven und langfristigen Umgestaltung organisationaler Strukturen und Prozesse (Transforming) (Teece, 2007).

Auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie empirischer Beispiele aus deutschen Krankenhäusern beleuchtet dieses Whitepaper, wie Führungskräfte Veränderungen antizipieren, darauf reagieren und ihre Organisationen weiterentwickeln. Es richtet sich an alle, die Krankenhäuser nicht nur als medizinische, sondern auch als lernende und sich wandelnde Organisationen verstehen und ein vertieftes Verständnis für dynamische Führung in komplexen Kontexten gewinnen möchten.

## 1. Was sind Dynamic Managerial Capabilities?

Führungskräfte im Gesundheitswesen bewegen sich in einem Umfeld hoher Komplexität und widersprüchlicher Anforderungen (Belrhihi, Nebot Geralt, & Marchal, 2018). Führung soll den Wandel in Organisationen vorantreiben und gleichzeitig psychologische Sicherheit im Team gewährleisten. Klarheit und visionäres Handeln sind gefragt, zugleich müssen unterschiedliche Perspektiven einbezogen werden. Entscheidungen müssen unter Druck schnell und effizient getroffen, aber empathisch und in Ruhe kommuniziert werden, um nur einige der vielen Zwickmühlen der Führung zu nennen.

Das Konzept der Dynamic Managerial Capabilities (DMC) soll dafür nicht als Management-Mode im Sinne eines Allheilmittels verstanden werden. Vielmehr soll es einen alternativen Betrachtungsrahmen bieten, um sich als Führungskraft zielgerichtet zu reflektieren und ggf. „blinde Flecken“ aufzudecken. DMC beschreiben drei zentrale Handlungskategorien: Das Erkennen von Neuem (Sensing), das Ergreifen von Chancen (Seizing) und die Gestaltung langfristiger Veränderungen (Transforming) (Teece, 2007). Abbildung 1 gibt einen Überblick zu den Inhalten der folgenden Kapitel.

### Führungsdisziplinen für Dynamic Capabilities

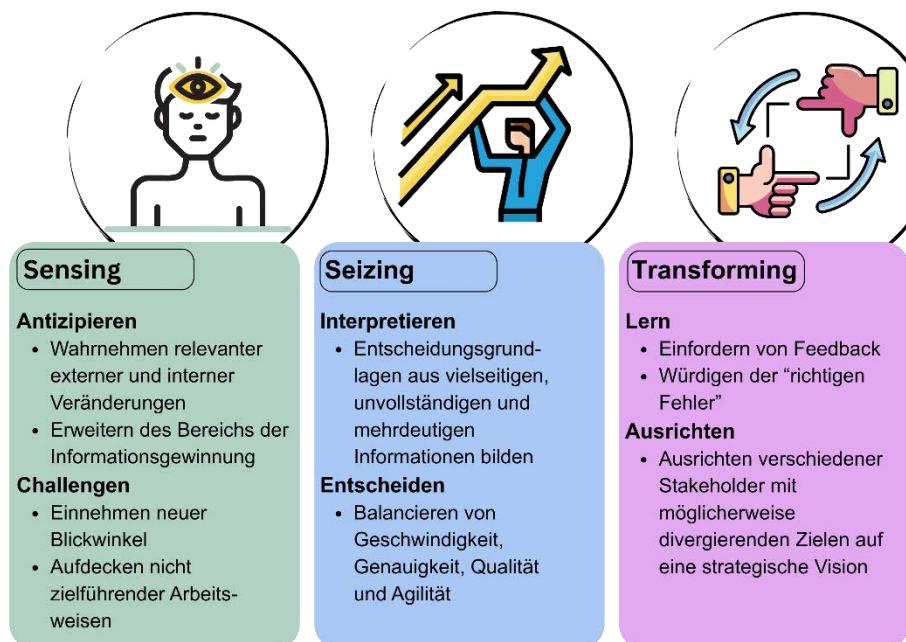


Abbildung 1. Quelle: Schoemaker, Heaton & Teece (2018)

Wir zeigen, wie diese drei Handlungskategorien im Krankenhauskontext konkret umgesetzt werden können und welche Anforderungen sich daraus an das individuelle Führungshandeln ergeben. (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018) haben die organisationalen Aufgaben des Sensing, Seizing und Transforming bereits in Bezug auf Führungsrollen präzisiert. Im ATLAS-Projekt haben wir in Krankenhäusern erforscht, wie innovative Führungskräfte diese Aufgaben ausführen, welche Aspekte besonders im Fokus stehen und welche Tools genutzt werden. Besonderes Augenmerk liegt auf Führung im Kontext der digitalen Transformation. Auf den folgenden Seiten möchten wir Ihnen einige Impulse und Tools mitgeben, die Ihnen neben den Notwendigkeiten des Alltagsgeschäfts als Anregungen dienen sollen.

### Theorie: Führung oder Management?

In der Theorie werden die Disziplinen Führung und Management häufig als getrennte Bereiche betrachtet. Führung beschreibt die sozialen Aufgaben der Motivation, des Coachens, der Talentauswahl oder des Vertrauensaufbaus (Maccoby, 2000; Nizarudin Wajdi, 2017), während Management den Bereich der operativen Steuerung, wie Planung, Budgetierung, Evaluierung oder Strukturierung umfasst (Jibreal, 2021).

Diese Trennung ist in der Praxis allerdings kaum brauchbar, da die Aufgabenbereiche oft miteinander einhergehen, treffend adressiert von dem Management- und Organisationsforscher Henry Mintzberg: „*who wants to be managed by someone who doesn't lead?*“ (Mintzberg, 2009). In diesem Whitepaper sind daher unter dem Begriff Führung sowohl klassische Führungs- als auch Managementaufgaben gemeint.

## 2. Sensing: Antizipieren und Challenges

Die Fähigkeit, relevante Veränderungen im Umfeld frühzeitig wahrzunehmen, ist eine zentrale Voraussetzung für strategisches Handeln im Krankenhaus. Unter "Sensing" wird verstanden, wie Führungskräfte Trends, Chancen und Risiken erkennen, interpretieren und für ihre Organisation nutzbar machen (Teece, 2007). In einem hochregulierten und komplexen System wie dem Krankenhauswesen ist dies besonders anspruchsvoll.

Im Hinblick auf das konkrete Führungshandeln beschreibt das Konzept "Sensing" vor allem zwei zentrale Disziplinen: **Antizipieren** und **Challenges** (Schoemaker et al., 2018).

### 2.1 Antizipieren

*„Andere Branchen sind in der Regel weiter als das Gesundheitswesen, sodass da durchaus ein positiver Input möglich ist, den man dann wieder aufs Krankenhaus übersetzen muss.“*



**Krankenhausleitung**

Antizipieren beschreibt die Fähigkeit, Veränderungen und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, ihre möglichen Folgen abzuschätzen und daraus Handlungsoptionen abzuleiten. Wie das Zitat verdeutlicht, bedeutet dies auch, die gewohnten Informationsgrenzen zu hinterfragen und zu erweitern. Eine zentrale Teifähigkeit dabei ist die Abstraktion. Sie hilft, das Wesentliche hinter erfolgreichen Vorgehensweisen zu erkennen und auf den eigenen Bereich zu übertragen.

Diese Fähigkeit lässt sich gezielt trainieren – zum Beispiel durch den vergleichenden Blick auf Fallstudien aus anderen Branchen, um daraus übertragbare Prinzipien und neue Impulse für das eigene Krankenhaus zu gewinnen. Dazu gehören etwa technologische Trends, neue Marktchancen, regulatorische Veränderungen oder innovative Kooperationsformen im Gesundheitswesen (Teece, 2007).

---

**Beispiel:** Eine Klinikleiterin lernte über Kontakte in die Tourismusbranche eine App für organisationsinternes Wissensmanagement kennen. Sie prüfte, wie sich deren Prinzipien auf den Klinikalltag übertragen lassen, passte die Anwendung gemeinsam mit ihrem Team an und führte sie erfolgreich ein.

---

Führungskräfte können Innovationen oder Risiken nicht im luftleeren Raum erkennen und fördern. Für die meisten Formen des Sensing sind soziale Beziehungen die Grundlage. Das gilt für Bereiche innerhalb sowie außerhalb der Organisation. Der Blick nach innen zeigt, dass Führungskräfte Beziehungen zu ihren Teammitgliedern und zu den Patientinnen und Patienten bewusst und langfristig pflegen, um im entscheidenden Moment Unterstützung oder informelle Hinweise zu erhalten. Grundlage dieser funktionierenden Kooperationen ist Wertschätzung, die sowohl durch kleinere Gesten der Aufmerksamkeit als auch durch eine ständig praktizierte empathische und effiziente Kommunikationsführung hergestellt wird.

Praktisch bedeutet das, auf Teamebene z. B. den Risiken von Unzufriedenheit, Krankheit oder Qualitätsverlusten vorzubeugen. Eine vertrauliche Beziehung zu Patientinnen und Patienten ermöglicht niedrigschwelliges Feedback und kann Klagen oder Beschwerden verhindern.

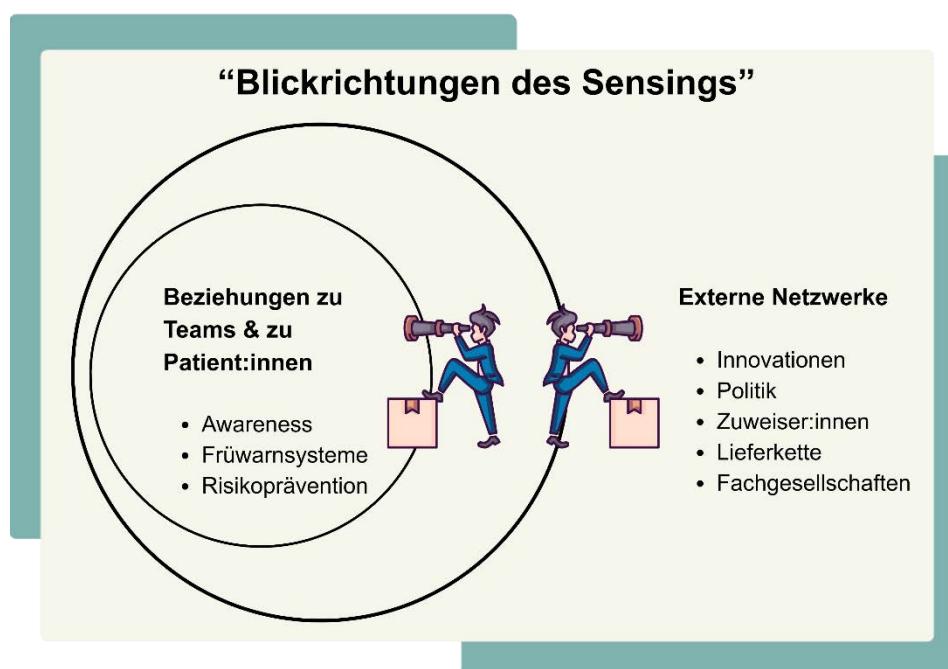


Abbildung 2: Eigene Darstellung

Schauen wir nach außen, zeigen sich verschiedene Bereiche in denen die Fähigkeit zur Antizipation entscheidend ist (siehe Abbildung 2). Hierbei liegt der Fokus nicht nur auf dem Erkennen, sondern auch auf dem Kreieren von Chancen („Shaping“ [Teece 2007]). Beispielsweise halten Führungskräfte auf Social-Media-Kanälen nicht nur Ausschau nach passendem Personal, sondern kreieren auch eine Darstellung Ihrer Verantwortungsbereiche, die die Chance wahrgenommen zu werden, erhöht. Unsere Forschung zeigt, dass hier die Initiative einzelner Führungskräfte große Wirkung z. B. im Kampf gegen den Fachkräftemangel haben kann.

Die Fähigkeit zu antizipieren ermöglicht es, relevante Entwicklungen zu erkennen. Doch Sensing meint noch mehr. Um beim Antizipieren wirklich Neues in den Blick zu nehmen, müssen bestehende Routinen hinterfragt werden

### Werkzeuge für strukturierte Umsetzung im Führungsalltag



## 2.2 Challenges

*„Wir denken ja oft, wir haben gute Ideen aber das heißt nicht, dass die wirklich gut sind. Das bedeutet, dass wir uns dann irgendwann hinsetzen und gucken: Wir haben das und das eingeführt, wir hielten das für eine gute Idee. Wie sieht es denn wirklich aus?“*



**Chief Information Officer**

Relevante Einflüsse zu erkennen und als solche zu bewerten gelingt nur, wenn Führungskräfte bereit sind, bestehende Strukturen, Strategien und Entscheidungsprozesse regelmäßig zu hinterfragen. Challenges beschreibt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, dominante Denkweisen, Routinen und interne Logiken zu irritieren und gegebenenfalls zu verändern.

Aus Forschungsergebnissen im ATLAS-Projekt lassen sich zentrale Bereiche, die diese Disziplin im Führungshandeln bestimmen, konkretisieren:

Auf die Frage, wie unter Unsicherheit im Krankenhaus entschieden wird, sagen Führungskräfte häufig: „Am besten gar nicht“. Das Infragestellen bestehender Vorgehensweisen erfordert Fakten. Führungskräfte analysieren dafür Daten aus internen und externen Studien, Marktanalysen und andere Quellen, um bestehende Annahmen kritisch zu prüfen. Die Kompetenz, in einer wissenschaftlichen Herangehensweise zu recherchieren und Informationen in strategische Schlussfolgerungen zu übersetzen, ist zentral für gute Entscheidungsfindung.

---

**Beispiel:** Eine Klinik steuerte ihre Bettenkapazität seit Jahren nach dem Prinzip „möglichst hohe Auslastung = wirtschaftlicher Erfolg“. Eine neue Pflegedirektorin analysierte systematisch Daten zu Überlastungssituationen, Personalausfällen und Behandlungsfehlern. Ihre Erkenntnis: Die chronische Überauslastung führte zu Qualitätsverlusten, Mitarbeiterfluktuation und letztlich höheren Kosten durch Komplikationen. Sie überzeugte die Geschäftsführung, die langjährige Steuerungslogik zu ändern, gezielt Kapazitätspuffer einzuplanen und ein Tool zur Echtzeitanalyse der Bettenbelegung einzuführen – gegen den anfänglichen Widerstand des Controllings, das sinkende Erlöse befürchtete.

---

Challenger richtet sich auch nach innen. Selbstführung bedeutet, eigene Annahmen und Routinen kritisch zu betrachten. Gleichzeitig gehört dazu, kollektive Überzeugungen offen und konstruktiv im Team zu hinterfragen. Challenger wird demnach auch als systematische Selbst- und Fremdreflexion verstanden.

## IMPULS

### ***„Musterunterbrechung“***

Alleine - 60-90 Sek

Kreativität und neue Denkprozesse sind eine Grundlage für Sensing-Fähigkeiten. Die Embodiment-Forschung deutet darauf hin, dass neue Bewegungsmuster abseits der habituell gefestigten langfristig mit der Möglichkeit für neue Wahrnehmungs- und Denkprozesse korrelieren (Ben-Soussan, Berkovich-Ohana, Piervincenzi, Glicksohn, & Carducci, 2015). Eine kurze Übung für zwischendurch kann Sie in hektischen Phasen beim Reflektieren oder Hinterfragen unterstützen. Sie können die Übung im Stehen oder im Sitzen ausführen.

1. Füße fest auf den Boden stellen und die Fußsohlen wahrnehmen
2. Tief einatmen, dabei die Aufmerksamkeit von den Füßen bis über den Kopf ziehen
3. Langsam ausatmen und dabei die Muskeln vom Kopf bis zu den Füßen bewusst entspannen, nehmen Sie den Raum wahr, in dem Sie sich befinden
4. Tippen Sie nun mit den Daumen beider Hände in entgegengesetzter Richtung auf die Finger  
(Bei einer Hand beim Zeigefinger beginnen, bei der anderen beim kleinen Finger)

Können Sie Unterschiede in Haltung, Gedanken, Emotionen etc. beobachten?



Um mit kritischen Gedanken Gehör zu finden, benötigen Führungskräfte kommunikative Überzeugungskraft. Die Fähigkeit, neue Ideen klar und adressatengerecht zu formulieren, ist wesentlich, um neue Entwicklungsansätze konstruktiv in den Diskurs einzubringen.

## Werkzeuge für strukturierte Umsetzung im Führungsalltag

**Sensing-TOOLS: Challen**

**Dialog-Routine**  
Stärken Sie den Informationsfluss durch systematisches Zuhören.

1. Aktives Zuhören praktizieren (Bewusst nachfragen, Verständnisfragen stellen)
2. Missverständnissen direkt vorbeugen (Paraphrasieren: "Habe ich richtig verstanden, dass...?")
3. Regelmäßige Feedbackschleifen etablieren (z.B. monatliche Runde mit unterschiedlichen Hierarchieebenen)

Zeitaufwand: Kontinuierlich in den Alltag integrieren | Einzeln und im Team

**Reflexions-Check**  
Hinterfragen Sie kollektive Gewissheiten systematisch.

1. Eigene Annahmen benennen (Was nehmen wir als selbstverständlich an? "Wir müssen immer...")
2. Unterschiedliche Perspektiven einholen (Befragen Sie bewusst Personen mit anderen Rollen/Hintergründen)
3. Regelmäßige Reflexionsformate etablieren (z.B. quartalsweise "Was haben wir übersehen?"-Sessions)

Zeitaufwand: 45-60 Min. pro Session | Im Führungsteam

A cartoon illustration of a person with dark hair and a blue shirt pointing towards the whiteboard.

### 3. Seizing: Interpretieren und Entscheiden

„Nach der Erkenntnis folgt die Handlung“ [Gemba et al 2018]. In glücklichen Fällen ist das so – noch hilfreicher ist es, wenn die Handlung auch auf das gewünschte Ziel einzahlt, alle Beteiligten dafür die nötigen Ressourcen haben und Prozesse zügig umgesetzt werden. Diesen Idealzustand beschreibt die organisationale Fähigkeitskategorie des Seizings (Teece, 2007). Sie lässt sich in die Führungsdisziplinen *Interpretieren* und *Entscheiden* unterteilen (Schoemaker et al., 2018).

#### 3.1 Interpretieren

*„Wir prüfen bei jeder neuen Technologie nicht nur die Investitionshöhe, sondern auch, welche Bereiche und Standorte davon profitieren. Manche Geräte lassen sich inzwischen klinikübergreifend nutzen. Das zwingt uns, Prozesse zwischen den Häusern neu zu denken und gezielt zu optimieren.“*



**Chefärztin**

Interpretieren bedeutet, vielfältige und teils ambivalente Signale sinnvoll zu deuten und daraus handlungsrelevante Schlüsse zu ziehen. Diese Signale können im Krankenhauskontext z. B. Meinungen oder Narrative verschiedener Berufsgruppen, beispielsweise im Zuge der Einführung elektronischer Akten sein. Diese Informationen aktiv einzuholen, zu gewichten und gemeinsam zu deuten, schafft eine tragfähige Grundlage für Entscheidungen und erleichtert die Umsetzung von Veränderungen.

---

**Beispiel:** In einem Krankenhausverbund wurde über die Einführung eines telemedizinischen Nachsorge-Tools für Herzpatientinnen und -patienten entschieden. Die Klinikleitung stand vor der Frage, ob sich die Investition lohnt, obwohl die Refinanzierung noch unklar war. Durch gezielte Gespräche mit Pflege, Ärztinnen und Ärzten und IT wurde deutlich, dass das Tool nicht nur die Nachsorge verbessert, sondern auch Klinikaufenthalte reduzieren könnte. Diese Interpretation der verschiedenen Perspektiven führte zu einer fundierten Entscheidung – und zur schrittweisen Einführung zunächst in der Kardiologie, später auch in anderen Fachbereichen mit hohem Nachsorgebedarf.

---

Führungskräfte, die Interpretieren als bewussten Teil ihres Handelns verstehen, beziehen Betroffene frühzeitig ein, erkennen Spannungen zwischen Berufsgruppen oder Standorten und können so bessere, anschlussfähige Entscheidungen treffen.

Gerade in komplexen Projekten wird Interpretieren zur Schlüsselkompetenz, um Fehlentscheidungen und Reibungsverluste zu vermeiden.

## IMPULS

### ***„Zirkuläre Fragen“ für Multi-Perspektivität***

Im Team (z. B. Leitungsrunde oder 1:1 Gespräche, etwa 20 min, abwechselnd 5 min je Perspektive)

Das Konzept der zirkulären Fragen stammt aus der systemischen Therapie und Organisationsberatung und zielt darauf ab, gegenseitige Erwartungen und Beziehungsmuster sichtbar zu machen. „Um die Ecke“ zu fragen, also aus der Perspektive anderer Beteiligter zu denken, dient dem Perspektivwechsel und der Reflexion von Wechselwirkungen in komplexen Systemen (von Schlippe, 2003).

Eine mögliche Frage, die zu Technologie-Implementierungsprojekten passt: „Wenn wir über den Stand der Digitalisierung in unserer Klinik nachdenken – wie würden:

- unsere Patientinnen und Patienten,
- unsere Pflegerfachkräfte,
- unsere Ärztinnen und Ärzten,
- eine KI / die Digitalisierung selbst,
- weitere wichtige Stakeholder, die nicht am Tisch sitzen,

darüber denken/ reden?“

Visualisieren der verschiedenen Perspektiven. Welche zentralen Leitfragen lassen sich daraus ableiten. Wie können diese strukturiert bearbeitet werden mit klaren Aufgaben- und Verantwortungsbereichen?

Dabei ist es nicht möglich, immer allem gerecht zu werden. Eine Daueraufgabe für Führungskräfte ist, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden und schnell zu priorisieren. Damit stellen Führungskräfte Handlungsfähigkeit in Momenten der Kontingenz her.

Um zielführend zu priorisieren, muss in der Regel vorher reflektiert werden. Führungskräfte berichten, dass gezielte Rückblicke, z.B. auf den vergangenen Umgang mit Mitarbeitenden, den Einsatz von Ressourcen oder die Einführung neuer Prozesse helfen, Kosten-Nutzen-Abwägungen zukünftig schneller vollziehen zu können.

Durch dieses bewusste Einholen und Deuten verschiedener Perspektiven können Synergien zwischen Abteilungen und Funktionsbereichen frühzeitig erkannt werden. Das Zitat der Chefärztin zeigt, dass sich so auch im Krankenhaus traditionelle Silostrukturen aufbrechen lassen, was Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg fördert.

### Werkzeuge für strukturierte Umsetzung im Führungsalltag



## 3.2 Entscheiden

*„Ich freue mich, wenn Input von außen kommt. Wenn andere sich schon Gedanken gemacht haben, bin ich auch mal derjenige, der diese Ideen aufgreift und umsetzt. Auch das gehört für mich dazu.“*



**Pflegedirektor**

Entscheidungen, insbesondere solche, die Veränderungen im Alltag bewirken, treffen in der Regel auf Widerstände.

Damit Entscheidungen Wirkung entfalten, brauchen Führungskräfte Verhandlungsgeschick und kommunikative Klarheit. Was bedeutet das? Unsere Forschung zeigt, dass insbesondere das transparente Kommunizieren eigener Annahmen, Risikobewertungen etc. sowie das aktive Zuhören und Ernstnehmen der Perspektive des Gegenübers entscheidend in Verhandlungen sind.

---

*Beispiel: Die Personalleitung eines großen Klinikums wollte ein digitales Tool für die Urlaubsplanung einführen. Der Betriebsrat äußerte Bedenken wegen intransparenter Genehmigungslogik und möglicher Mehrbelastung. In mehreren Gesprächen gelang es der Personalleitung, die Anliegen aufzugreifen, die Funktionsweise des Systems transparent zu machen und Anpassungen vorzuschlagen. Das Tool konnte schrittweise eingeführt werden.*

---

Wie das einleitende Zitat eines Pflegedirektors verdeutlicht, bedeutet Entscheiden für Führungskräfte auch, bewusst darüber zu entscheiden, was **nicht** selbst entschieden werden muss. Führung abzugeben schafft Entlastung und fördert zugleich Verantwortungsübernahme in den Teams. Dafür ist es notwendig, die eigenen Kompetenzen und Kapazitäten realistisch einzuschätzen und Wege zu finden, wie Führungsaufgaben sinnvoll verteilt werden können.

Ein Beispiel ist das Schaffen neuer beruflicher Rollen. Mit dem Blick auf Digitalisierungsprojekte zeigt sich, dass „technikaffine“ medizinische Fachkräfte, die Ressourcen für Führungsaufgaben bei IT-Projekten erhalten, maßgeblich zum Implementierungserfolg beitragen können. Das bedarf dem Support der vorgesetzten Stelle. Als Führungskraft stellt sich die Frage: „Welche Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse müssen diesen Stellen zugeteilt werden, um erfolgreich zu sein?“

---

*Beispiel: Im Rahmen der Einführung von digitaler Dokumentation auf Tablets wurden in einem Krankenhausverbund „Prozessmanager für Digitalisierung“ – meist Pflegekräfte mit zusätzlicher IT-Kompetenz – eingesetzt, um die Implementierung zu begleiten. Das Projekt verzeichnete große Erfolge hinsichtlich Zufriedenheit und Dokumentationsqualität. Die Pflegedienstleitung befand sich dafür in engem Austausch mit den Verantwortlichen, um Rollenverständnis, Befugnisse und Verantwortung auszuhandeln. Das stärkte die Akzeptanz und die Compliance mit den neuen Prozessen.*

---

## Werkzeuge für strukturierte Umsetzung im Führungsalltag



## 4. Transforming: Lernen und Ausrichten

Um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, reicht es nicht, einzelne Projekte umzusetzen. Führungskräfte sind mit der Aufgabe konfrontiert, Routinen zu etablieren, die organisationale Sensing- und Seizing-Fähigkeiten langfristig fördern. Die Fähigkeitsbereiche Lernen und Ausrichten sind dafür zentral.

### 4.1 Lernen

*„Projekte entwickeln sich im Laufe der Zeit weiter. Ich habe gemerkt, dass meine Aufgabe nicht nur darin besteht, zu schulen, sondern auch zu beobachten, wie die Umsetzung tatsächlich funktioniert. Aus den Erfahrungen entstehen dann neue Ideen, wie Prozesse oder Schulungen angepasst werden können.“*



**IT-Projektleiter**

Lernen als dynamische Fähigkeit lässt sich in individuelle und kollektive Lernprozesse unterteilen. Beide sind für Führungskräfte mit unterschiedlichem Fokus wichtig.

Individuelles Lernen im Arbeitsalltag setzt die Fähigkeit zur Reflexion voraus. Dynamisch agierende Führungskräfte machen sich Erfolge, Fehler, Verbesserungspotenziale etc. bewusst und entwickeln konkrete Strategien der Weiterentwicklung, sei es nur im Nachgang an eine missglücke Präsentation. Dabei können externe Coaches oder erfahrene Kolleginnen und Kollegen in ähnlichen Positionen wertvolle Quellen für Feedback und neue Impulse sein.

Um kollektive Lernprozesse zu ermöglichen, sind verschiedene Strategien möglich. Hilfreich kann die Einführung von Regelkommunikation, wie konkreten Input-Runden vor oder nach den regulären Dienstbesprechungen sein. Machen Sie sich vorab Gedanken: was sind Themen und Lernfelder, die für Ihr Team wichtig sind?

Die Rolle der Beitragenden kann im Team rotieren. Das schafft geteilte Verantwortung und Engagement. Dennoch bestimmt die Rolle der Führungskraft den Erfolg maßgeblich. Neue Formate benötigen konstanten Fokus und beharrliche Umsetzung. Die Qualität des eigenen Inputs entscheidet über die Teilnahmebereitschaft anderer. Wenn Führungskräfte beispielsweise ehrlich über gemachte Fehler und die daraus folgenden Lernerfahrungen berichten, kann das zu einer förderlichen Fehlerkultur beitragen.

## IMPULS

### **„Thematisieren Sie Auswirkungen von Technologie-Einsatz“**

Im Team oder einzeln (10–15 Minuten)

Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) werden in Krankenhäusern zunehmend eingesetzt und haben dabei immer auch Auswirkungen auf die herkömmliche Arbeit der Fachkräfte. Während die Vorteile, wie z. B. von klinischen Entscheidungsunterstützungssystemen nicht von der Hand zu weisen sind, bestehen auch Risiken, wie der Abbau kognitiver Leistungsfähigkeit bei einseitigem KI-Einsatz (Budzyń et al., 2025). Das kann große Risiken bedeuten, z. B. wenn die Systeme längere Zeit nicht zur Verfügung stehen.

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, den Technologieeinsatz in Ihrem Verantwortungsbereich bewusst zu reflektieren:

- **Wahrnehmen:** Listen Sie spontan drei Tätigkeiten, bei denen heute Systeme oder digitale Tools Entscheidungen unterstützen.
- **Simulation:** Stellen Sie sich vor, diese Systeme wären für eine Woche nicht verfügbar. *Was würde ausfallen, was ließe sich kompensieren, wo entstünde Risiko?*
- **Ableiten:** Was könnten Sie oder Ihr Team tun, um in solchen Situationen handlungsfähig zu bleiben? Welche Kompetenzen sollten gezielt trainiert oder geteilt werden?

Diese kurze Übung stärkt das Bewusstsein für Abhängigkeiten und Resilienz im Umgang mit neuen Technologien. Sie kann leicht in Lernroutinen oder Teamgespräche integriert werden.

Die Übung kann z. B. durch unterschiedliche Fragestellungen variiert werden.

Wichtig ist, gesetzte Lern- oder Verbesserungsziele konsequent nachzuhalten – sonst drohen solche Austauschformate mehr Zeit zu kosten als Nutzen zu bringen.

**Beispiel:** In der chirurgischen Klinik initiierte eine Oberärztin nach einer Reihe von postoperativen Komplikationen eine strukturierte Fallanalyse mit dem gesamten Operationsteam. Anstatt Schuldfragen zu diskutieren, wurde der Fokus auf Prozessschwächen gelegt – etwa unklare Kommunikationswege zwischen Station und OP-Team. Die daraus abgeleiteten Anpassungen, wie ein verbindlicher morgendlicher Abstimmungs-Check, führten zu einer spürbaren Reduktion von Komplikationen und zu einer offeneren Gesprächskultur. Das Format wurde anschließend als fester Bestandteil der Abteilungsroutine etabliert.

## Werkzeuge für strukturierte Umsetzung im Führungsalltag

**Transforming-TOOLS: Lernen**

**Individuelle Lernpfade**  
Gestalten Sie Ihre persönliche Weiterentwicklung strukturiert

- 1. Bereiche, in denen Sie sich verbessern möchten visualisieren
- 2. "Aha-Momente" im Alltag direkt aufschreiben
- 3. Lernpfad in klaren Schritten festlegen und regelmäßig überprüfen (nicht zu streng sein)

Zeitaufwand: 15-30 min Vorbereitung dann Kontinuierlich im Alltag | Einzelne

**Team-Lernen**  
Institutionalisieren Sie eine Lernkultur

- 1. Passendes Format festlegen (Vor- oder nach Teambesprechungen/ Zusätzliches Meeting?)
- 2. Themenliste/ Curriculum erstellen
- 3. Starken Fokus auf die regelmäßige Durchführung der Lernrunden setzen (Mit gutem Beispiel voran gehen & Teammitglieder in die Pflicht nehmen)

Zeitaufwand: 1-3 h Vorbereitung, ca. 15 min Wöchentlich | Im Team

Illustration einer lächelnden Frau in einem blauen Mantel, die auf einer weißen Tafel mit farbigen Kreidefarben schreibt.

## 4.2 Ausrichten

*„Die Hauptaufgabe besteht darin, die Unternehmenskultur so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden die Digitalisierung mittragen. Es hilft wenig, die beste Software einzuführen, wenn die Beschäftigten sie ablehnen – dann werden Prozesse zäh und Fortschritt blockiert.“*



**Kaufmännische Leiterin**

„In Vielfalt geeint“, das Motto der Europäischen Union kann sinnbildlich für die Aufgabe des Ausrichtens in Unternehmen stehen: möglichst viele Qualitäten von Individuen und Teams einzubeziehen ohne organisationale Komplexität zu sehr zu erhöhen. Ein Hebel dafür liegt in der viel diskutierten und doch schwer greifbaren Unternehmenskultur.

Unsere Forschung zeigt, dass Kultur kein Zufallsprodukt ist, sondern aktiv gestaltet wird. Im Gesundheitswesen scheint insbesondere die Fähigkeit, eine positive Arbeitsatmosphäre durch Humor und eine lösungsorientierte Haltung herzustellen, eine wichtige Grundlage für Veränderung zu sein. Der häufig emotional herausfordernde Arbeitsalltag in Krankenhäusern macht diesen Ausgleich durch Leichtigkeit und „Spaß“ besonders bedeutsam.

Gleichzeitig lässt sich Organisationskultur nur bedingt durch individuelles Verhalten verändern. Weit aus wirksamer ist es, strukturelle Bedingungen zu schaffen, die eine gewünschte Kultur ermöglichen (Kühl, 2025). Sie können beispielsweise nicht erwarten, eine hilfreiche Fehlerkultur in Ihren Teams zu entwickeln, wenn Sie keine Räume für die Analyse, wie z. B. regelmäßige Meetings, in denen Lernfortschritt getrackt wird, einsetzen.

### Theorie: Organisationskultur?

Der Begriff der Organisationskultur wird aus verschiedenen Perspektiven diskutiert. Einen hilfreichen Ansatz bietet die Systemtheorie, die die Organisationskultur als „die Verhalenserwartungen, über die nicht bewusst entschieden wurde, sondern die sich langsam durch Wiederholungen und Imitationen eingeschlichen haben“ (Kühl, 2018) beschreibt.

In Krankenhäusern wird die Organisationskultur seltener aktiv gestaltet. Gründe können unter anderem in der hohen Arbeitsverdichtung und Komplexität sowie starken Berufskulturen liegen (Bresser, 2024)

Auch die gelebten Governance-Strukturen prägen die Organisationskultur maßgeblich. Überlegen Sie: Welche Kontrollmechanismen nutzen Sie? Wie verteilen Sie Verantwortung? Welche Prozesse definieren Sie, um etwa den verantwortungsvollen Einsatz von KI sicherzustellen?

**Beispiel:** Eine Möglichkeit, die Einhaltung definierter Prozesse nach der Einführung neuer Technologien sicherzustellen, sind interne Reviews. Welche Faktoren hier gemessen werden (z. B. Dokumentations- oder Behandlungsqualität) prägt, worauf Teams Wert legen und damit auch die Kultur der Zusammenarbeit. Führungskräfte bestimmen, welche Indikatoren überprüft und wie Ergebnisse rückgekoppelt werden.

Ausrichten mehrerer Individuen auf gemeinsame Ziele hängt eng mit der Idee von Standardisierung zusammen. Während im Krankenhaus viele operative Abläufe bereits hochstandardisiert sind, bleiben kommunikative und kulturelle Aspekte oft frei gestaltbar. Eine Möglichkeit, hier Klarheit zu schaffen, ist die Standardisierung von Soft Skills durch geeignete Weiterbildungen und Trainings.

Gezielte Investitionen in Nachwuchs- und Schlüsselkräfte kann wertvolle Multiplikatoren für Feedback-, Fehlerkultur oder Risikoawareness fördern. Welche individuellen Fähigkeiten benötigen Ihre Mitarbeitenden und Sie selbst, um Sensing-, Seizing, und Transforming-Fähigkeiten Ihrer Organisation langfristig zu stärken? Wir hoffen, dieses Whitepaper konnte Ihnen hierzu einige Hinweise bieten.

### Werkzeuge für strukturierte Umsetzung im Führungsalltag



## 5. Fazit

Was kann Führung im Krankenhaus leisten? Die Antwort ist nicht: Alles, was die Dynamic Managerial Capabilities vorschlagen. Dennoch kann der Blick auf das eigene Führungshandeln mithilfe des DMC-Frameworks wertvolle Anregungen bieten, die „im Kleinen“ zu langfristigem Erfolg auch in unsicheren Zeiten beitragen können. Dieses Whitepaper konnte konkrete Strategien von Führungskräften in drei zentralen Handlungskategorien aufzeigen:

Im Bereich des Sensing dominiert die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung innerhalb und außerhalb Ihrer Organisation. Die Fähigkeit, Chancen zu ergreifen bedarf einer intelligenten Zusammenführung von Perspektiven und Datenpunkten sowie Klarheit darüber, wie Sie entscheiden, was Sie entscheiden, und welche Entscheidungskompetenzen Sie abgeben. Die langfristige Dynamik in Ihrer Organisation wird schließlich durch strukturierte individuelle und kollektive Lernprozesse sowie eine aktive Auseinandersetzung mit der Organisationskultur und -struktur gefördert.

Dieses Whitepaper hat Führung nicht allgemein, sondern mit dem speziellen Fokus auf Veränderung bzw. Dynamik betrachtet. Bekannterweise ist Veränderung immer auch unbequem und funktioniert nicht abrupt. Kleine Experimente können Aha-Erlebnisse schaffen und Interesse am Wandel fördern.

Womit fangen Sie an?

## Literatur

- Berhiti, Z., Nebot Geralt, A., & Marchal, B. (2018). Complex Leadership in Healthcare: A Scoping Review. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(12), 1073-1084. doi:10.15171/ijhpm.2018.75
- Ben-Soussan, T. D., Berkovich-Ohana, A., Piervincenzi, C., Glicksohn, J., & Carducci, F. (2015). Embodied cognitive flexibility and neuroplasticity following Quadrato Motor Training. *Frontiers in Psychology*, Volume 6 - 2015. doi:10.3389/fpsyg.2015.01021
- Bresser, J. (2024). Organisationskultur eines Krankenhauses. In J. Bresser (Ed.), *Just Culture im Krankenhaus: Mit neuen Leadership-Ansätzen im ärztlichen Bereich die Zukunft gestalten* (pp. 33-47). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Budzyń, K., Romańczyk, M., Kitala, D., Kołodziej, P., Bugajski, M., Adami, H. O., . . . Mori, Y. (2025). Endoscopist deskilling risk after exposure to artificial intelligence in colonoscopy: a multicentre, observational study. *The Lancet Gastroenterology & Hepatology*, 10(10), 896-903. doi:10.1016/S2468-1253(25)00133-5
- Jibreal, S. (2021). A Theoretical Difference between Leadership and Management. *Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 4. doi:10.53047/josse.959155
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung*: Springer-Verlag.
- Kühl, S. (2025). *Influencing Organizational Culture. A very brief introduction* (2 ed.): Springer Cham.
- Maccoby, M. (2000). The Human Side: Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research-Technology Management*, 43(1), 57-59. doi:10.1080/08956308.2000.11671333
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*: Berrett-Koehler Publishers.
- Nizarudin Wajdi, M. (2017). The Differences Between Management And Leadership. *Sinergi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7. doi:10.25139/sng.v7i1.31
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. doi:10.1177/0008125618790246
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20141992>
- Von Schlippe, A. (2003). Grundlagen systemischer Beratung. *Systemische Praxis der Erziehungs- und Familienberatung*. V&R, Göttingen, 30-54.
- Wissenschaftsrat. (2021). *Empfehlungen zur zukünftigen Rolle der Universitätsmedizin zwischen Wissenschafts- und Gesundheitssystem*. Retrieved from Köln: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/9192-21.html>

**Dieses Whitepaper wird Ihnen vom ATLAS-Team präsentiert:**

Björn Gostmann

Prof. Dr. Sabine Bohnet-Joschko

Lennart Flüß

Dr. Katharina Loboiko

Grigori Rogge

Lara Schmidt

Mia Yang

Dr. Maarten Volkers

Carolin Berlich

Vorgeschlagene Zitierweise:

Gostmann, B; Bohnet-Joschko, S (2025), Dynamische Führung im Krankenhaus. Stabilität in Zeiten des Wandels. Whitepaper. ATLAS Innovation und digitale Transformation im Gesundheitswesen, Universität Witten/Herdecke, Witten.

## **ATLAS ITG Projekt**

Das vom Land Nordrhein-Westfalen über das Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie geförderte Projekt „Innovation und digitale Transformation im Gesundheitswesen“ (ATLAS-ITG) bietet wissenschaftsbasierte Lösungen für praktische Herausforderung in der digitalen Transformation der Gesundheitswirtschaft:

Der ATLAS ([www.atlas-digitale-gesundheitswirtschaft.de](http://www.atlas-digitale-gesundheitswirtschaft.de)) führt sozialwissenschaftliche Analysen zu den Auswirkungen der Digitalisierung in der Gesundheitswirtschaft durch, vernetzt Leuchtturmprojekte in NRW und unterstützt den Theorie-Praxis-Transfer durch die kompakte Aufbereitung aktueller Studien sowie die Einordnung technischer Innovationen mit Use Cases für Health Professionals.

Gefördert durch das Land Nordrhein-Westfalen:



## **Universität Witten/Herdecke**

Das ATLAS-Projekt ist an der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft und hier am Lehrstuhl für Management und Innovation im Gesundheitswesen der Universität Witten/Herdecke lokalisiert. Das Lehrstuhl-team arbeitet an ökonomischen Fragestellungen in und zwischen Organisationen der Gesundheitswirtschaft. Der Lehrstuhl ist Mitglied des Interdisziplinären Zentrums für Versorgungsforschung (IZVF) und wirkt an der Beschreibung, Erklärung, Erprobung und Evaluation von Konzepten, die eine qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung sichern, mit.

Mehr über den Lehrstuhl: [www.uni-wh.de/MIG](http://www.uni-wh.de/MIG)

Mehr über die Universität Witten/Herdecke: [www.uni-wh.de](http://www.uni-wh.de)

