

# Transformation hin zu zeitgemäßer Zusammenarbeit, Organisation und Führung im Gesundheitswesen

Dr. Andreas Einig  
12. November 2025



des Verbandes der Krankenhaus-  
direktoren Deutschlands e.V.,  
des Bundesverbandes  
Pflegemanagement e.V.  
und der Landesärztekammer  
Rheinland-Pfalz



Veränderung  
der Kranken-  
hausstruktur:

Ist Qualitäts-  
entwicklung  
noch möglich?



***Und plötzlich stellen sich ganz andere Fragen...***

# *Auf welchem Menschenbild fußt dieser Vortrag?*

## **Zentrale Annahmen des „humanistischen Menschenbildes“:**

- **Ganzheitlichkeit des Menschen**  
Der Mensch wird nicht auf einzelne Triebe, Verhaltensweisen oder biologische Faktoren reduziert, sondern als Einheit aus Körper, Geist und Seele verstanden.
- **Selbstverwirklichung als Grundbedürfnis**  
Jeder Mensch hat das innere Bedürfnis, seine Potenziale zu entfalten und ein erfülltes Leben zu führen.
- **Freiheit und Verantwortung**  
Menschen sind in der Lage, Entscheidungen zu treffen und für ihr Handeln Verantwortung zu übernehmen.
- **Wachstums- und Entwicklungsfähigkeit**  
Der Mensch ist nicht starr oder von seiner Vergangenheit bestimmt, sondern lern- und veränderungsfähig.
- **Wertschätzung und Akzeptanz**  
Jeder Mensch besitzt eine Würde und sollte mit Respekt behandelt werden.
- **Subjektive Wirklichkeit**  
Nicht die „objektive“ Realität ist entscheidend, sondern wie der Mensch seine Lebenswelt subjektiv erlebt und konstruiert.
- **Sinnorientierung:**  
Menschen sind motiviert, ihrem Leben einen Sinn und eine Richtung zu geben, indem sie Ziele verfolgen, die mit ihren Werten übereinstimmen.

# *Auf welchem Menschenbild fußt dieser Vortrag?*

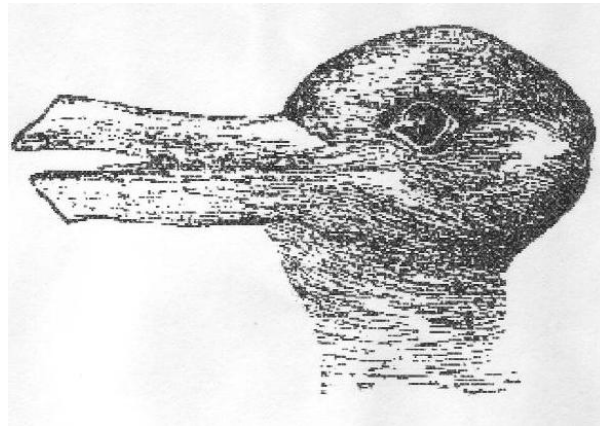
## **Zentrale Annahmen der „Sozialen Bezogenheit“:**

- **Mensch als soziales Wesen:**  
Die menschliche Existenz findet immer in zwischenmenschlichen Beziehungen statt.
- **Soziale Bedürfnisse:**  
Soziale Bedürfnisse wie Liebe und Zugehörigkeit sind grundlegend für das Wohlbefinden.
- **Gemeinschaft und Wandel:**  
Die Verbesserung der Gemeinschaft und Gesellschaft ist ein wichtiger Aspekt. Soziale Unterstützung ist für das individuelle Wohlbefinden grundlegend.

# ***Konstruktivismus und was hat das mit Veränderungen zu tun?***

"Du glaubst deine eigenen Gedanken zu denken, dabei denkst du die Gedanken deiner Kultur.,,

Erfahrungen in der Erziehung, (Aus-)Bildung, Branche, im Land, in der Berufsgruppe, in der Epoche etc. prägen unsere Wirklichkeitskonstruktion.



# *Was passiert im Hirn bei Veränderung*

Bei Veränderungen der Synapsen, auch synaptische Plastizität genannt, entstehen neue Verbindungen zwischen Nervenzellen oder vorhandene Verbindungen werden verstärkt (Lernen) bzw. geschwächt oder abgebaut (Verlernen). Dieses dynamische Anpassen der neuronalen Netzwerke ist die Grundlage für das Speichern von Informationen, aber auch dafür, unwichtige Informationen zu löschen und neue zu erlernen, was beispielsweise bei der Extinktion einer erlernten Angst geschieht.

- Synapsen verstärken: Beim Lernen werden Synapsen regelmäßig aktiviert, wodurch die Verbindung zwischen den Neuronen gestärkt wird. Dies geschieht durch die Langzeitpotenzierung, bei der die Signalübertragungseffizienz steigt.
- Neue Synapsen bilden: Es können sich auch neue Synapsen bilden, um komplexe Netzwerke und Systeme zu schaffen, die neue Informationen speichern.
- Neue Lernvorgänge: Extinktion ist ein neuer Lernvorgang, bei dem die Signalübertragung an bestimmten Synapsen gehemmt wird, um zuvor Gelerntes zu unterdrücken.
- Abbau unnötiger Synapsen: Das Gehirn baut auch nicht mehr benötigte Synapsen ab, um flexibel zu bleiben und neue Informationen aufnehmen zu können.

# Entwicklung (Optimierung) vs. Veränderung (Erneuerung)



Vom Straddle zum Fosbury Flop - ein Beispiel für Erneuerung.

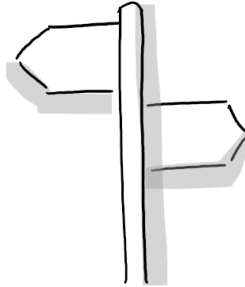
Als Dick Fosbury bei den Olympischen Spielen 1968 in Mexiko City mit dem Rücken zu unterst über die Hochsprung-Latte schwebte, da blickten die Kampfrichter ungläubig und bevor das Neue dieses Sprungs, das sensationell Andere dieser Technik wirken konnte, traten die Richter zunächst zusammen, um zu entscheiden, ob so eine Art des Sprungs eigentlich erlaubt sei. Sie waren so in ihrem Bild der einzig möglichen Sprungtechnik befangen, dass ihre erste Reaktion die Verleugnung des Neuen war. Nie hätten diese Kampfrichter so ein anderes Modell wie den Fosbury Flop erfinden können. In ihrem Kopf war Hochsprung fest verbunden mit einer Rollbewegung über die Latte, in der der Bauch im Augenblick der Überquerung zuunterst sein musste. Der Wechsel im Denken, der überraschende Dreh verlangt Freiheit im Denken, verlangt Abstand vom Bestehenden, verlangt Spiel in und mit dem Gegebenen.

# Veränderungsmodi



## Optimierung

- Die Dinge richtig tun  
→ Fokus auf Qualität
- Kontinuierliche Verbesserung
- Kann in einzelnen Abteilungen oder Bereichen eingeführt werden



## Change

- Die richtigen Dinge tun
- Sicherstellen des langfristigen Überlebens in der Umwelt
- Prozessmusterwechsel



## Transformation

- Frage nach dem Warum und Wozu
- Tiefgreifende Veränderung mit veränderten Denkmustern und Haltungen
- Betrifft das gesamte System

# Was bedeutet *zeitgemäß*?

- **Evolution als Naturprinzip**
  - Variation
  - Selektion
  - Vererbung
- **Selbstorganisation und Anpassung**
  - Systeme (ökologisch, gesellschaftlich, technisch) reagieren auf äußere Einflüsse und passen sich an.
- **Alles ist im Wandel, weil Veränderung die einzige Konstante im Universum ist.**
  - Evolution – ob kosmisch, biologisch oder kulturell – ist das Prinzip, durch das Systeme auf Dauer überleben und sich weiterentwickeln.

# Was bedeutet *zeitgemäß*?

## Jede Epoche hat ihre Herausforderungen

- **Jäger und Sammler:** Die menschliche Urgesellschaft war durch Nomaden geprägt, die von der Jagd auf Tiere und dem Sammeln von Pflanzen lebten.
- **Agrarrevolution:** Vor etwa 12.000 Jahren begann der Übergang zu sesshaften Gesellschaften durch die Entwicklung von Landwirtschaft und Viehzucht.
- **Industrialisierung:** Ab dem 18. Jahrhundert führte die industrielle Revolution zur Massenproduktion, Urbanisierung und Nutzung fossiler Brennstoffe.
- **Zweite industrielle Revolution:** Elektrizität und Fließbandproduktion.
- **Dritte industrielle Revolution:** Computer, Elektronik und Automatisierung.
- **Vierte industrielle Revolution** (heute): Starke Vernetzung, künstliche Intelligenz, Internet der Dinge und Datenanalyse.

# Was bedeutet **zeitgemäß**?

## Jede Epoche hat ihre Herausforderungen

Heute leben wir in der **digitalen Gesellschaft**, die von globaler Vernetzung und Informationstechnologie geprägt ist. Viele Aspekte des Lebens sind digitalisiert und werden durch das Internet ermöglicht.

Der derzeitige **Veränderungsgrad** und die **Veränderungsgeschwindigkeit** der Umweltsphären machen heute den Unterschied.

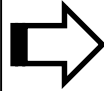
Beispiele für die Verbreitung einer **Technologie** und der **Zeit bis 50 Mio. Nutzer** erreicht wurden.

|           |              |
|-----------|--------------|
| Telefon   | → ~ 75 Jahre |
| Fernsehen | → ~ 22 Jahre |
| Internet  | → ~ 7 Jahre  |
| Facebook  | → ~ 3 Jahre  |
| ChatGPT   | → ~ 2 Monate |

# *Herausforderungen - Zeitalter und menschliche Bedürfnisse*

## **Industriezeitalter**

- relativ stabile „äußere“
- Umgebung
- komplizierte Prozesse
- und geringe Dynamik
- professionelle Bürokratie



## **Digitales Zeitalter**

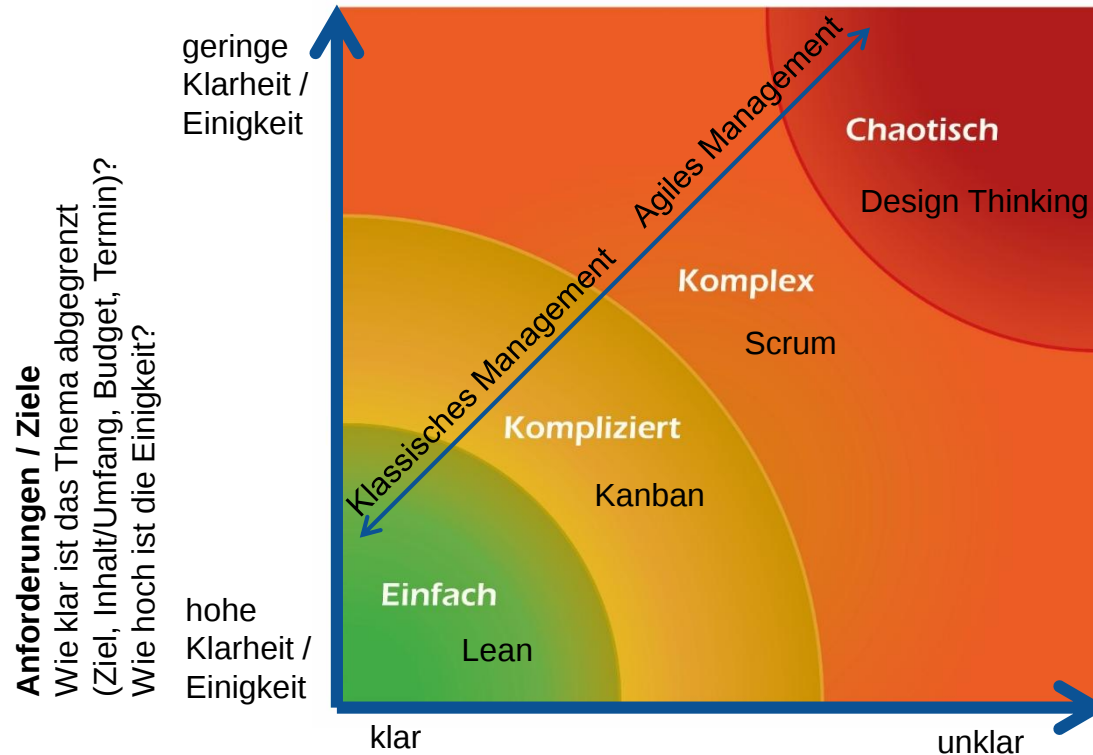
- Volatilität im „äußeren“
- Umfeld
- Komplexität und hohe
- Dynamik
- Agilität

## **Menschliche Bedürfnisse**

- Hohe innere Stabilität
- Psychologische Sicherheit
- Fokus
- Partizipation
- Sinn

# Was bedeute **zeitgemäß**?

## Die Stacey Matrix



### Lösungsansatz

Wie klar ist der Weg zur Umsetzung?  
Wie viele Schnittstellen / Beteiligte?

# *Transformation des gesamten Systems*

*(mit den Systemelementen Person(en), Zusammenarbeit und Organisation)*

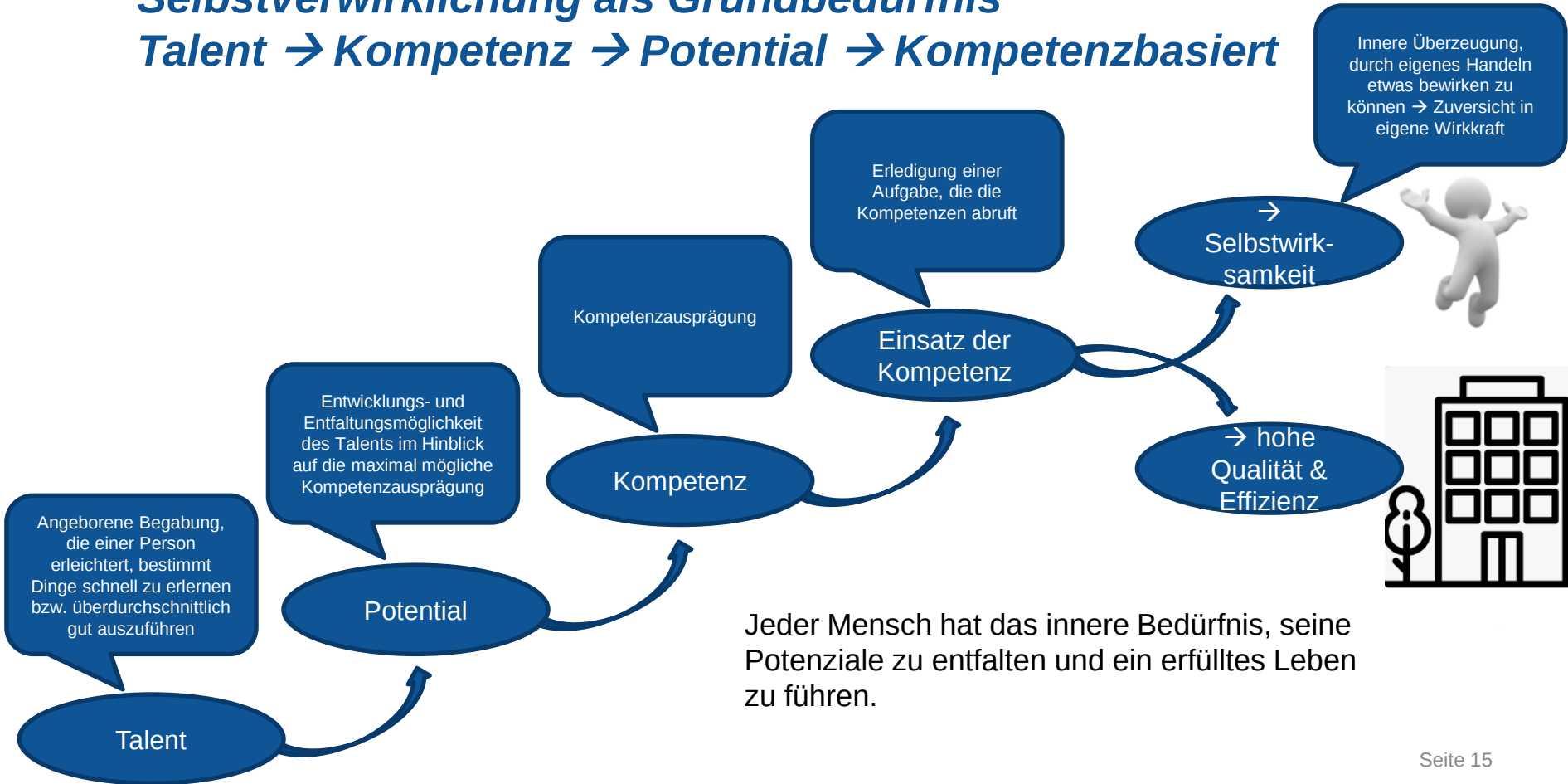
„Wenn wir Organisationen heute neu erfinden würden, mit dem, was wir über **Motivation, Zusammenarbeit und menschliche Entwicklung** wissen – wir würden nichts bauen, das den heutigen Unternehmen ähnelt.“

Frederic Laloux

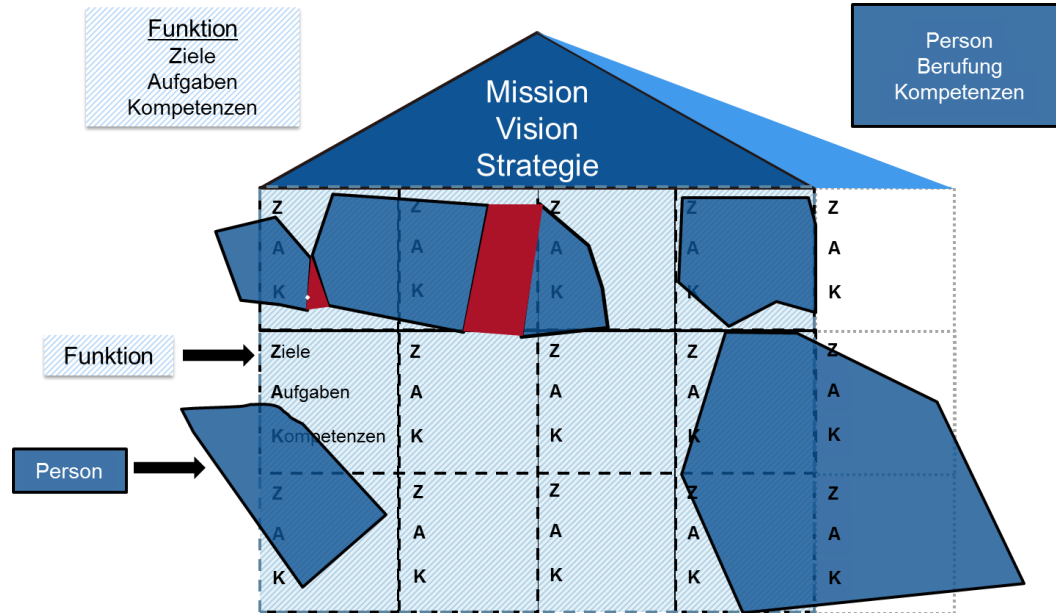
brandeins

# Selbstverwirklichung als Grundbedürfnis

**Talent → Kompetenz → Potential → Kompetenzbasiert**

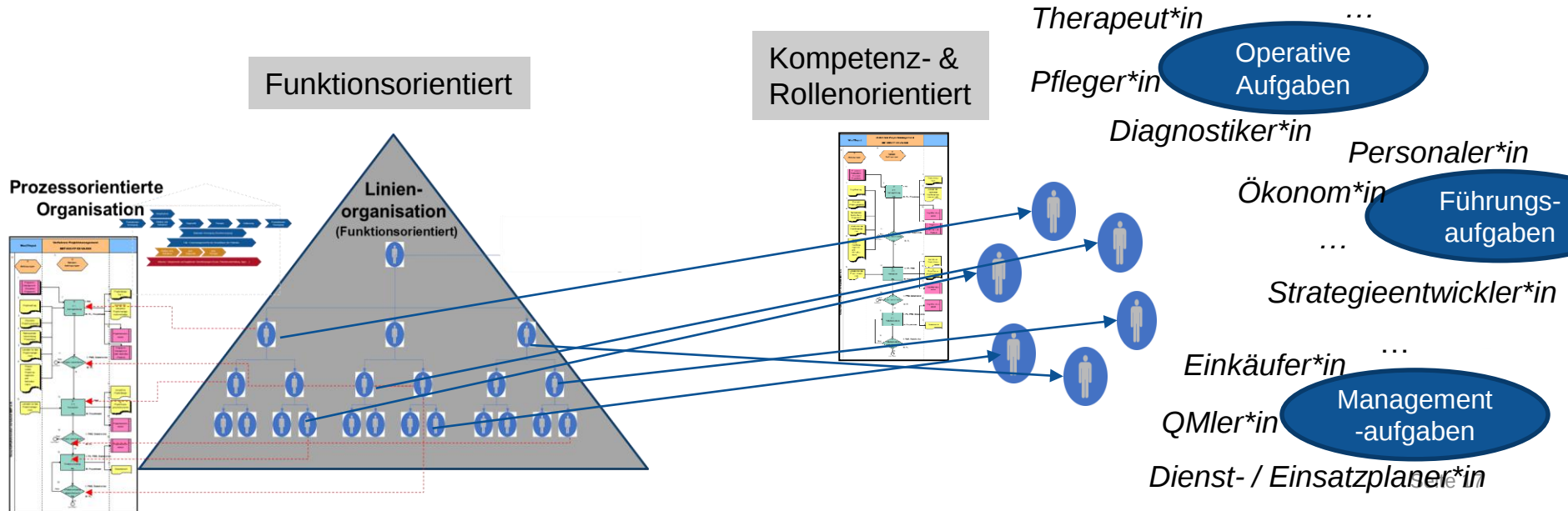


# Funktionsorientierung



# Kompetenz- und Rollenorientierung entlang der Wertschöpfung → Team als „Kollektivkörper“

- Übertragung von Handlungs- und Entscheidungsverantwortung an Einzelpersonen und Teams  
→ dort, wo die höchste Kompetenz ist
- Zusammensetzung von inter-, multi- und transprofessionellen Teams entlang der Wertschöpfung



# Erfolgsfaktoren für die Rollenbasierte Zusammenarbeit

**Kompetenz- und Rollenbasiertes Arbeiten:** Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernehmen die Personen mit den entsprechenden Fähigkeiten und Kenntnissen. In Rollen arbeiten statt in funktionaler Beschränktheit.

**Partizipation:** Mitarbeitende in Entscheidungen / Entwicklungen einbeziehen

**Co-Creation:** gemeinsam an der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Ideen arbeiten  
→ build on the ideas of others

**Ver- und Zutrauen:** Basis für eigenverantwortliches Arbeiten

**Flexibilität:** Arbeitszeiten, -orte und -methoden anpassen

**Fehlerkultur:** Fehler als Lernchance sehen

**Psychologische Sicherheit:** Atmosphäre, in der sich Einzelpersonen frei äußern, Fehler zugeben, Ideen einbringen und Fragen stellen können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.

Kompetenz- &  
Rollenorientiert



Therapeut\*in

Pfleger\*in

Diagnostiker\*in

Ökonom\*in

Einkäufer\*in

QMler\*in

Dienst- / Einsatzplaner\*in

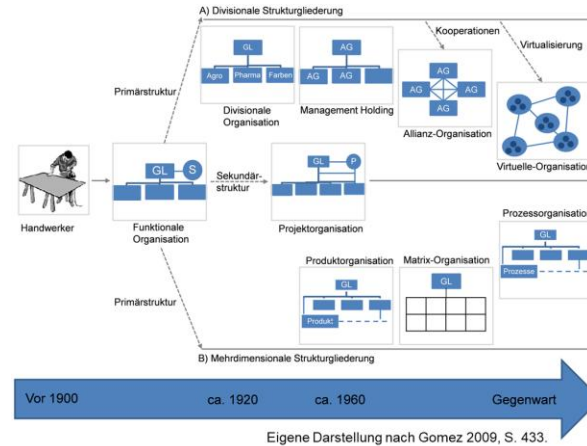
Operative  
Aufgaben

Führungs-  
aufgaben

Management-  
aufgaben

# Transformation der Organisation

Die Organisation als solche ist nur ein Konstrukt! → Wie konstruieren wir uns als die Organisation?

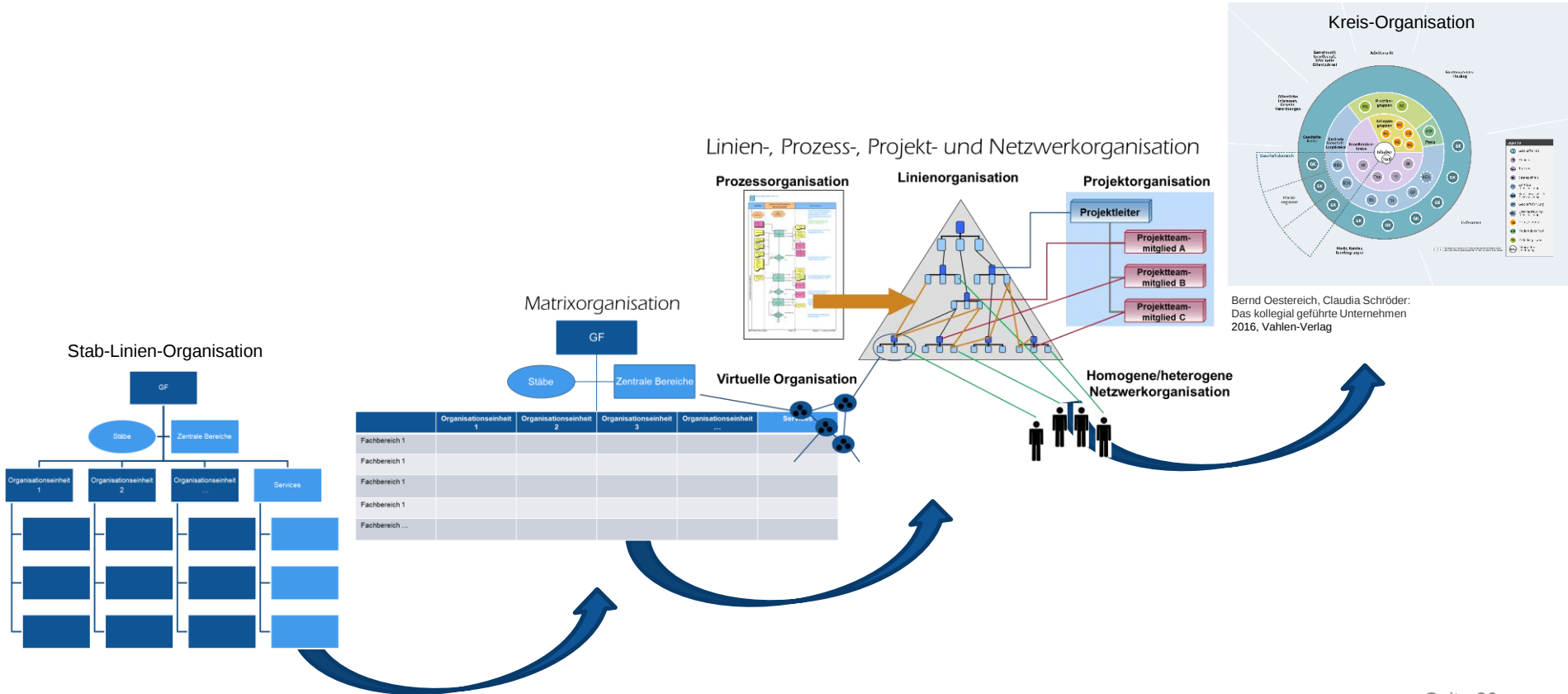


???

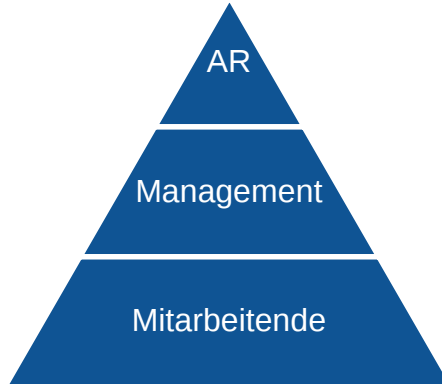
Zukunft

Bernd Oestereich, Claudia Schröder:  
Das kollegial geführte Unternehmen  
2016, Vahlen-Verlag

# Transformation der Organisation



# Transformation der Führung



Steuerung entlang der Hierarchie

Kernmerkmal der **klassischen Hierarchie**:  
***Oben wird gedacht – unten wird gemacht.***

**Auswirkungen:**

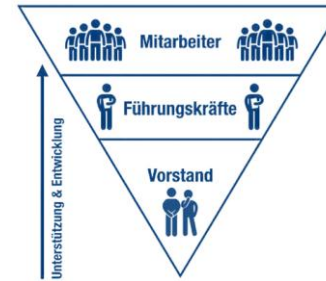
- Arbeiten nach Anweisung entlang der Hierarchie.
- Menschen stellen Eigeninitiative ein, wenn sie nicht gefördert wird.
- Nicht die Expertise entscheidet, sondern die Position.



## Führungsverständnis

### Servant Leadership

***„Ich ermögliche als Führungskräfte eigenverantwortliche Arbeit“***



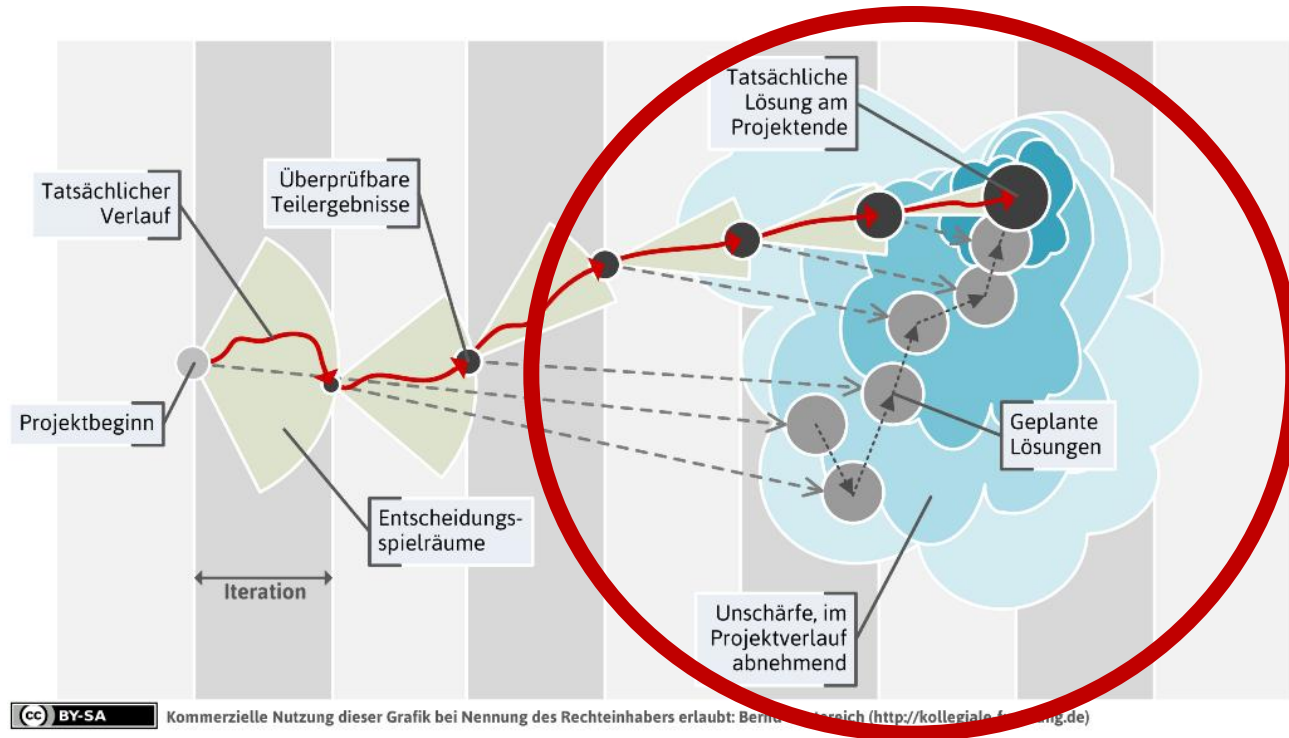
### Als Servant Leader\*in

- **übertrage ich** Handlungs- und Entscheidungsverantwortung an Teams und Einzelpersonen,
- **ermögliche ich** durch konkretes empoweren von Teams und Einzelpersonen (psychologisches Empowerment), dass die notwendigen Kompetenzen vorhanden sind und eine Übertragung der Handlungs- und Entscheidungsverantwortung möglich ist und das sich Teams und Mitarbeitende weiterentwickeln können.
- **gebe ich** aktiv Orientierung und
- **schaffe ich** unter Einbeziehung meines Teams bestmögliche strukturelle Rahmenbedingungen (strukturelles Empowerment).

## ***Welche unternehmerischen Aspekte gilt es zu berücksichtigen***

- vom Zweck des Unternehmens und vom „Kunden“ her denken und handeln
- Wirtschaftliche Stabilität sicherstellen (wirtschaften per se ist neutral, erst die Ziele geben dem Wirtschaften einen Wert)
- Regulatorischen Rahmen berücksichtigen (Normen, Haftung, Tarif, Gesellschaftsrecht etc.)
- Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen sicherstellen

***Es gibt nicht den einen richtigen Weg – jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden  
→ Transformation agil gestalten***



## ***Blick in die Praxis – wo transformiert sich schon was?***

- Kurze Geschichte von der Ahr
- Magnet Hospital
- Meine Station
- Waldkliniken Eisenberg
- New Work im Krankenhaus
- BBT-Gruppe
- Multi-, inter- oder Transprofessionelle Bearbeitung der Leistungsgruppe
- ...

## *Fragen & Antworten*

???