

Themenschwerpunkt:

# Kranke Häuser

Gesundheit besser organisieren

## Sisyphos im Krankenhaus

ab Seite **6**



- 6 W. Vogd  
— **Sisyphos im Krankenhaus. Management am Rande des Möglichen**  
Zwischen wirtschaftlichem Erfolg, gesetzlichen Vorgaben und menschlicher Zuwendung dauerhaft die Balance zu halten, scheint zum Scheitern verurteilt. Dies zu akzeptieren eröffnet der Führung in Krankenhäusern die Chance, trügerische Hoffnungen auf Steuerung und Kontrollierbarkeit aufzugeben.
- 11 C. Gerloff, H. Gencay, M. Siebener & T. Schumacher  
— **Höchste Ansprüche. Erfahrungen mit der Digitalisierung im Universitätskrankenhaus**  
Digitalisierung als langfristige Strategie, bei der es längst nicht mehr nur um die Umstellung von Papier auf digitale Formate geht
- 15 T. Schumacher  
— **Im Dauerspagnet. Polaritäten als permanente Begleiter der Organisation Krankenhaus**  
Organisationen des Gesundheitssystems stehen ständig in Spannungsfeldern aus multiplen Ansprüchen, die nicht aufgelöst werden können. Wie ist mit der dauerhaften Widersprüchlichkeit und den daraus resultierenden Positiv- und Negativ-Spiralen umzugehen?
- 22 H. Tuckermann  
— **Komplexität steuern. Entwicklung der Entscheidungspraxis in einem Krankenhaus**  
Vom zweckrationalen zum systemrationalen Steuerungsverständnis – eine Rekonstruktion der Einführung von Lean Management in einem Schweizer Spital
- 28 M. Jänicke & T. Schumacher  
— **Bitte nicht zu kompliziert. Eigenheiten von Führung im Krankenhaus**  
Intrinsische Motivation, Interdisziplinarität und Hierarchie als dominante Einflussfaktoren auf Führung in Gesundheitsorganisationen
- 31 R. Meier, C. Schoch & T. Schumacher  
— **Einfach komplex. Organisationsdesignentwicklung im Universitätsspital**  
Reflexion eines umfassenden Organisationsdesignprozesses am Universitätsspital Basel
- 39 M. Mitterlechner & J. Koppenberg  
— **An einem Strang ziehen. Gestaltung einer integrierten Gesundheitsversorgung als gemeinschaftliche Strategiearbeit**  
Am Fallbeispiel der integrierten Altersversorgung im Unterengadin zeigen sich die Vorteile organisa-
- tionsübergreifender Zusammenarbeit im Gesundheitswesen.
- 46 J. Rüegg-Stürm & L. Reich  
— **Gemeinschaftlich Zukunft gestalten. Öffnung der Strategiearbeit in Expertenorganisationen**  
Um Zukunft wirkungsvoll entwickeln zu können, ist zunehmend eine organisationale Strategiearbeit gefordert, die systematisch die Erfahrung und Vorstellungskraft von Fachexpert\*innen aktiv ausschöpft und sich themen- und mitarbeitendenbezogen öffnet.
- 53 J. A. Werner  
— **Zukunftsvision ohne Ballast. Digitale Transformation zum Wohle des Menschen**  
Erfahrungen aus einem Transformationsprozess zum Smart Hospital
- 56 C. Vetterli & R. Roth  
— **Kernprozesse im Krankenhaus optimieren. Design Thinking und Lean Healthcare erfolgreich kombinieren**  
Anwendungsbeispiele veranschaulichen die Gestaltung von Prozess-Transformationen, die Prozessexpertise und Ansätze zur Co-Kreation vereinen.

## Einblick

- 60 Martin J. Eppler  
**Im Wechselspiel der Rationalitäten**  
 So wie Brettspiele nach unterschiedlichen Zielen und Regeln funktionieren und schwer gleichzeitig zu bespielen sind, haben Krankenhäuser verschiedene Rationalitäten mit je eigenen Sinnkriterien, die aufeinander abgestimmt werden müssen, um die Organisation am Laufen zu halten.

## Reflexion

- 62 J. Aldinger, H.-J. Gergs, F. Lohmeyer & M. Scaravelli  
**Gute Kommunikation im Wandel. Change-Kommunikation in der digitalen Arbeitswelt**  
 Drei Studien untersuchen die Bedeutung von Online-Kommunikation und Präsenzformaten in der Kommunikation in Veränderungsprozessen.
- 87 M. Locher  
**«Das nehme ich mal mit.» Über die analoge Intelligenz digitaler Organisationen**  
 In Organisationen bewegt man sich immer mehr im Raum digitaler Daten. Damit scheint eine manageriale Ausflucht aus analogen Räumen der Kommunikation zuzunehmen.

## Erfahrung

- 68 T. Schneeberg & M. Giehl  
**New Work partizipativ gestalten. Entwicklung eines hybriden Arbeitsmodells mit der Appreciative Inquiry**  
 Der partizipative Ansatz soll eine positive Herangehensweise an Veränderungen ermöglichen und zur Akzeptanz beitragen.
- 73 U. Wollasch  
**Die Ethik der Selbstbestimmung. Wie Organisationen sich in ihren Leitbildern selbst normieren**  
 Leitbilder konfrontieren Mitarbeitende mit hohen moralischen Ansprüchen. Damit rufen sie das autonome, mündige Subjekt auf den Plan.

## Fallklinik

- 79 T. Schweinschwaller & C. Mark  
**Wenn die Schuhe zu eng werden. Organisationsentwicklung durch Design Thinking**  
 Eine Non-Profit-Organisation muss angesichts zunehmender Aufgabenkomplexität ihre innere Zusammenarbeit verändern. Der partizipative Prozess führte zur Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur, begleitet durch eine haltende Umgebung und Design Thinking.

## Werkzeug

- 91 M. Altherr & J. Schlüchter  
**83. Strategic Foresight. Multiple Zukunftsszenarien explorativ untersuchen**  
 Das Vorgehen, das eine Vielzahl an Methoden umfasst, hilft Organisationen dabei, diskontinuierliche Veränderungen früh zu entdecken, mögliche Auswirkungen zu verstehen und darauf strategisch zu reagieren.

## Vordenker

- 97 F. M. Bathon  
**Vordenker\*innen der Organisationsentwicklung (55): Peter Michael Blau**  
 Informale Problemlösungen, Organisationstypen und Tauschverhältnisse

## Perspektiven

- 103 S. Olbert-Bock, B. Oberholzer & R. Ivancic  
**Privilege-Walk für mehr Gleichstellung**
- 105 **Konferenzen & Kongresse**
- 106 C. Julmi, A. Eifert, J. E. Dammert & S. Wittwer  
**Arbeitsatmosphäre statt Unternehmenskultur**

## Service

- 107 Bücher
- 115 Impressum
- 116 Inserate & Veranstaltungen
- 120 Ortmanns Ordnung:  
**Pandora im Krankenhaus**