



© Kristina_KI - stock.adobe.com

Leadership im Klinikalltag

Veränderung verstehen, gestalten, verankern

Von Prof. Dr. Michael Greiling und Maren Maria Greiling

In Zeiten steigender Belastung und wachsender Komplexität sind Kliniken mehr denn je auf gute Führung angewiesen. Leadership entscheidet darüber, ob Veränderungsprozesse scheitern – oder nachhaltig gelingen. Führungskompetenz, Mitarbeiterinbindung und digitale Tools müssen zusammenspielen, damit Wandel im Gesundheitswesen gelingt.

Keywords: Führung, Strategie, Changemanagement

Im hektischen Klinikalltag bleibt oft kaum Zeit, innezuhalten – und doch wissen wir: Wenn wir heute so weitermachen wie gestern, gefährden wir morgen unsere Versorgungsqualität. Hier beginnt die Verantwortung der Klinikleitung. Wir sehen täglich, dass Prozesse haken, dass viel Zeit durch Suchen, Rückfragen oder Warten verloren geht – Zeit, die für die direkte Versorgung von Patientinnen und Patienten fehlt.

Die Klinikleitung trägt nicht nur eine strategische Verantwortung, sondern hat auch die Aufgabe, bestehende Abläufe zu hinterfragen und gemeinsam mit den Teams praktikable, zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln. Sie gibt Impulse, schafft Rahmenbedingungen, setzt klare Ziele und gibt dem Veränderungsprozess Rückenwind. Veränderungsprojekte müssen gemeinsam mit

den Mitarbeitenden durchgeführt werden, denn sie kennen den Alltag und können an den richtigen Stellschrauben drehen. Wenn Führung vorangeht, Beteiligung ermöglicht und Perspektiven zusammenführt, entsteht echte Veränderung: nachhaltig, akzeptiert und wirksam.

Veränderung beginnt mit Haltung

Die Leitungsebene hat eine zentrale Funktion. Sie übernimmt die Rolle eines kritischen Beobachters und hinterfragt gewohnte Abläufe, Routinen und Strukturen innerhalb der Einrichtung, die möglicherweise nicht mehr effizient oder zeitgemäß sind. Dieser Prozess setzt eine klare Haltung und Veränderungsbereitschaft voraus. Es geht darum, auch lange etablierte Praktiken offen zu analysieren und infrage zu stellen, selbst wenn sie tief in der Unternehmenskultur verankert sind.

Doch kritische Reflexion allein reicht nicht aus. Die Führung muss auch aktiv Veränderungsimpulse setzen, Verantwortlichkeiten klären, Ressourcen aktivieren und den Weg zur Verbesserung konsequent gestalten. Dabei ist es entscheidend, nicht nur auf theoretische Idealprozesse zu schauen, sondern auf die realen Bedingungen im klinischen Alltag: Wie lange dauern Übergaben tatsächlich? Wo entstehen

Wartezeiten in der Patientenlogistik? Wie oft müssen Mitarbeitende nach fehlendem Material suchen?

Ein Beispiel: Wenn Pflegekräfte täglich wertvolle Minuten damit verbringen, Infusionsständer auf anderen Stationen zu suchen, zeigt sich eine Schwachstelle im Prozessablauf. Solche „Zeitfresser“ werden oft erst sichtbar, wenn Führungskräfte gezielt hören, beobachten und analysieren – mit einem offenen Blick für das, was „normal“ erscheint, aber routiniert, subtil und nicht effizient ist.

Führung zwischen Strategie und Alltag

Führungskompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang, eine Balance zwischen strategischer Weitsicht und operativem Verständnis zu schaffen. Die Leitung gibt nicht nur die Richtung vor, sondern schafft Raum für Dialog, Beteiligung und kreative Lösungsideen. Sie übersetzt zwischen den Anforderungen des Managements und den Realitäten der Mitarbeitenden – und ist damit die zentrale Brücke zwischen Analyse und Umsetzung.

Während Management auf Strukturen, Planung und Kontrolle fokussiert ist, zielt Leadership auf Inspiration, Motivation und Orientierung. Im Klinikall-

tag bedeutet das: Führungskräfte gestalten nicht nur Prozesse – sie prägen Haltung und Kultur. Besonders in Unternehmen mit komplexen Strukturen wie Krankenhäusern, in denen viele Berufsgruppen, Hierarchieebenen und Systeme ineinandergreifen, ist diese Art von Führung unerlässlich. Nur wenn die Leitung konsequent Veränderungen initiiert, kommuniziert und selbst vorlebt, entsteht die nötige Dynamik, um alte Muster zu durchbrechen – und eine neue Kultur des Miteinanders und der kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren.

Veränderung gelingt nur gemeinsam

Führungskräfte fungieren als Vorbilder mit hoher intrinsischer Motivation. Indem sie Engagement zeigen und Eigeninitiative fördern, motivieren sie Teams zur aktiven Mitgestaltung von Abläufen. Ein zentrales Element erfolgreicher Veränderungsprozesse ist die frühzeitige und gezielte Einbindung der Mitarbeitenden. Denn gerade sie kennen die praktischen Abläufe, Schwachstellen und systembedingten Hindernisse im Alltag – sei es in der Pflege, im ärztlichen Dienst oder in der Verwaltung. Wer Mitarbeitende nicht nur informiert, sondern aktiv beteiligt, macht aus Betroffenen echte Mitgestalter. Dadurch entsteht nicht nur ein besseres Verständnis für die geplanten Veränderungen, sondern auch eine höhere Identifikation mit den Zielen und Maßnahmen. Eine ausgewogene Zusammensetzung des Projektteams ist entscheidend: Klinikleitung, Pflegepersonal, ärztliche Fachbereiche und Verwaltung sollten miteinander arbeiten. Diese Vielfalt stärkt die Akzeptanz, gewährleistet, dass verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden, und verhindert Blockaden aufgrund einer falschen Zusammensetzung der Teams.

Digitale Lösungen brauchen menschliche Führung

Digitale Tools können Veränderungsprojekte effektiv unterstützen: Sie machen Abläufe sichtbar, schaffen Transparenz über Schnittstellen und reduzieren Zeitfresser wie unnötig suchen, laufen, telefonieren, nachfragen, warten, etwas holen, doppelt machen oder korrigieren. Gleichzeitig liefern sie objektive Daten als Grundlage für Verbesserungen – etwa zu Durchlaufzeiten oder Ressourcenverbrauch.

Ein gutes Workflow-Management kann nicht nur Zeitfresser eliminieren, son-

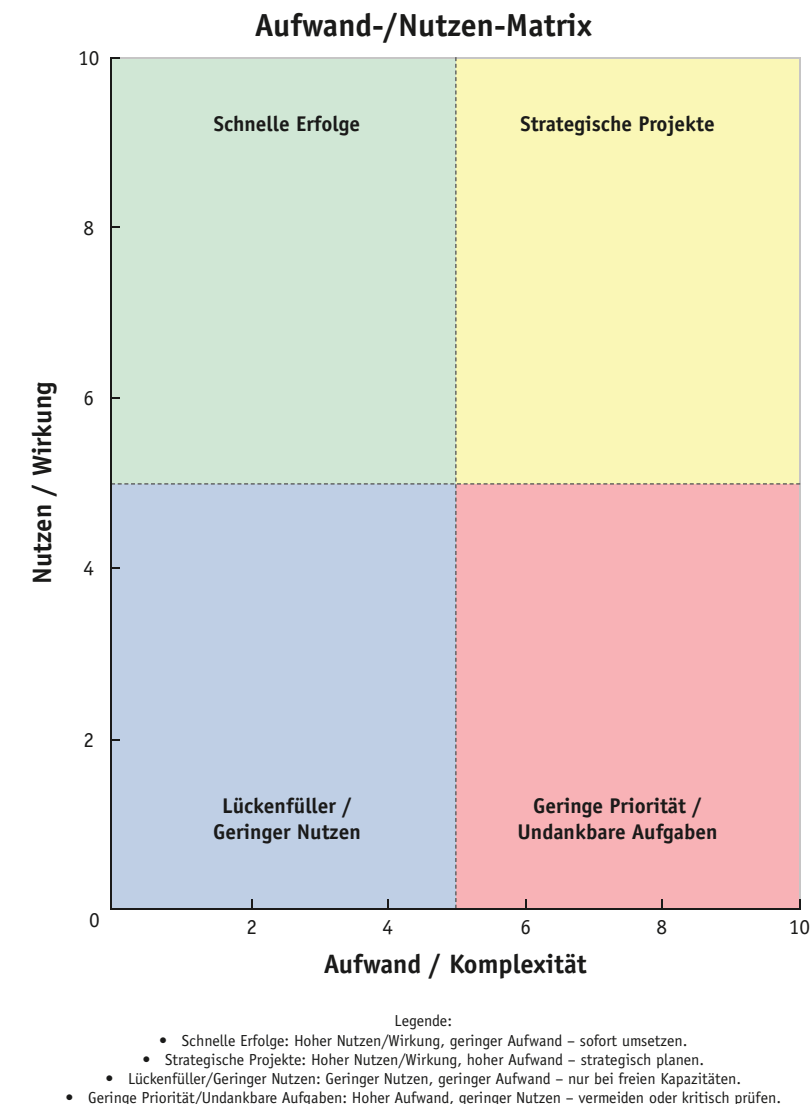


Abb.: Aufwand-/Nutzen-Matrix

dern auch die Teamarbeit stärken – etwa, indem es Kommunikationswege verkürzt und Informationsverluste vermeidet, die durch Systembrüche oder manuelle Übertragungen entstehen. In konkreten Projekten konnten so bereits Durchlaufzeiten um mehr als 50 Prozent reduziert werden. Entscheidend ist dabei die Kombination aus digitaler Lösung, methodischer Klarheit und gelebter Führung.

Im Rahmen von digitalen Lösungen setzen sich zunehmend erprobte Methoden aus dem Qualitäts- und Prozessmanagement durch – um Abläufe schrittweise, iterativ und teamorientiert zu verbessern. Dazu zählen beispielsweise die Wertschöpfungsanalyse zur Identifikation von Prozessschritten mit echtem Mehrwert, die Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA) zur systematischen Risikobetrachtung, das Quality Function Deployment (QFD) zur bedarfsorientierten Ausrichtung von Prozessen, ein strukturiertes Maßnahmenmanagement zur consequen-

ten Umsetzung von Verbesserungen sowie Fehlersammelkarten zur Erfassung und Auswertung von Abweichungen im Arbeitsalltag. Durch die Kombination dieser Methoden lassen sich nicht nur Schwachstellen sichtbar machen, sondern auch gezielt priorisieren und nachhaltig beheben (►Abb.).

Typische Stolperfallen – und wie man sie vermeidet

Viele Veränderungsprojekte in Kliniken scheitern an typischen Stolpersteinen – und diese liegen meist nicht in der Technik, sondern in der Umsetzung und Kommunikation. Häufig werden Veränderungen rein top-down verordnet, ohne die betroffenen Berufsgruppen frühzeitig einzubinden. Dadurch entsteht das Gefühl, dass Entscheidungen über die Köpfe der Mitarbeitenden hinweg getroffen werden – was Frustration, Widerstände oder gar Misstrauen gegenüber „verordneten“ Systemen fördert und wertvolles Wissen aus dem Arbeitsalltag ungenutzt lässt. ►

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Zusammensetzung der Projektteams. Sind diese zu einseitig besetzt – etwa ausschließlich mit Führungskräften, IT-Experten oder Verwaltungsmitarbeitenden – fehlt der Blick für die praktischen Anforderungen auf Station oder in der Patientenversorgung. Auch unklare Zielsetzungen oder mangelnde Kommunikation über den konkreten Nutzen der Veränderung können zu Verunsicherung führen.

Zudem wird der Erfolgsfaktor Zeit häufig unterschätzt. Wenn erste sichtbare Ergebnisse – sogenannte „Quick Wins“ – ausbleiben, schwindet die Motivation schnell. Werden Erfolge nicht transparent gemacht oder gewürdigt, geht das Vertrauen in den Prozess verloren. Nicht zuletzt zieht sich die Leitungsebene nach der Initialzündung von Veränderungsprozessen mitunter zu früh zurück. Ohne kontinuierliche Begleitung und sichtbare Führung verlieren Projekte an Kraft – und im schlimmsten Fall auch an Glaubwürdigkeit.

lich. Gleichzeitig ist das Thema Rollenverteilung von entscheidender Bedeutung: Wer ist in welcher Phase wofür verantwortlich? Werden diese Rollen nicht sauber definiert, entstehen Reibungsverluste und Frustration. Gelingende Führung schafft hier Klarheit und Verbindlichkeit.

Besonders wirkungsvoll wird Leadership dann, wenn es gelingt, Veränderung mit Lernprozessen zu verbinden. Führungskräfte sollten gezielt Lernräume schaffen – etwa durch retrospektive Meetings oder digitale Feedbacktools, in denen reflektiert, ausprobiert und angepasst werden kann.

Nicht zuletzt liegt eine der wichtigsten Aufgaben von Führung darin, über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg zu denken. Führungskräfte sollten gezielt horizontale Verbindungen fördern, Schnittstellen sichtbar machen und interdisziplinären Austausch anregen. Das stärkt das Systemverständnis, vermeidet Doppelarbeit – und bringt echte Synergien hervor. So entsteht ei-

scher Kompetenz verknüpfen, entsteht ein echter Mehrwert für die gesamte Einrichtung.

Gleichzeitig zeigt sich: Der Wandel im Gesundheitswesen ist kein kurzfristiges Projekt, sondern ein fortlaufender Prozess. Die Anforderungen an Effizienz, Qualität und Transparenz steigen stetig – ebenso wie der Druck auf Mitarbeitende und Strukturen. Um dem zu begegnen, braucht es dauerhaft lernende Organisationen, die Veränderung als Teil ihrer Kultur begreifen. Führung ist kein einmaliges Eingreifen – sie ist tägliche Haltung. Wer sich als klinische Leitung aktiv dem Wandel stellt, fördert nicht nur bessere Abläufe, sondern stärkt auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation. ■

„Besonders wirkungsvoll wird Leadership dann, wenn es gelingt, Veränderung mit Lernprozessen zu verbinden. Führungskräfte sollten gezielt Lernräume schaffen – etwa durch retrospektive Meetings oder digitale Feedbacktools, in denen reflektiert, ausprobiert und angepasst werden kann.“

Was Leadership im Workflow-Kontext wirklich bedeutet

Leadership im Kontext von Workflow-Management bedeutet weit mehr als das bloße Initiieren von Veränderungsprojekten. Es geht darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Teams eigenverantwortlich und lösungsorientiert arbeiten können. Dazu gehört ein Führungsstil, der klare Prioritäten setzt und Orientierung bietet – besonders in Phasen hoher Arbeitsdichte oder bei Unsicherheiten im Veränderungsprozess.

Ein zentraler Aspekt ist die strategische Ausrichtung von Verbesserungsmaßnahmen. Welche Prozesse haben das größte Verbesserungspotenzial? Wo ist die Akzeptanz besonders hoch? Welche Maßnahmen lassen sich mit vertretbarem Aufwand umsetzen? Diese bewusste Steuerung erhöht die Wirkung von Veränderungsprojekten deut-

ne Kultur, in der nicht einzelne Projekte im Mittelpunkt stehen, sondern ein gemeinsames Verständnis für kontinuierliche Verbesserung – fest eingebettet in den klinischen Alltag. Veränderung wird nicht mehr als Ausnahme, sondern als Teil der professionellen Routine verstanden. Führung liefert dafür die Richtung, den Rahmen – und die notwendige Haltung.

Fazit und Ausblick:

Veränderung als Führungskultur

Veränderung im Gesundheitswesen beginnt nicht mit Technik – sie beginnt mit Haltung, Verantwortung und Führung. Klinische Führungskräfte aus allen Bereichen sind die entscheidenden Wegbereiter für nachhaltige Prozessverbesserungen. Wenn sie Veränderungen nicht nur verwalten, sondern aktiv vorleben, wenn sie Mitarbeitende als Wissensträger einbeziehen und digitale Lösungen gezielt mit methodi-



Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd.

Michael Greiling

Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWIG)
Professor für Workflow-Management
Europäische Fachhochschule
michael.greiling@iwig-institut.de

Maren Maria Greiling, B.Sc.

Institut für Workflow-Management
im Gesundheitswesen (IWIG)
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
marenmaria.greiling@iwig-institut.de