

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Dynamische Dialektik zwischen Strategie und Veränderung	1
	<i>Jens Hollmann, Adam Sobanski</i>	
1.1	Kliniken und MVZ im unaufhörlichen Wandel	4
1.2	Wer „überlebt“ im ewigen Wettbewerb der „Arten“?	5
	Literatur	6
 I Sektion Strategiekompetenz		
2	Strategieperformance: Zepter oder Knute für den Leitenden Arzt?	
	Mischen Sie sich ein!	9
	<i>Adam Sobanski, Jens Hollmann</i>	
	Literatur	12
3	Ihre Abteilung im Spiegel des Gesundheitswesens: Erst beobachten, dann bewerten	13
	<i>Adam Sobanski, Jens Hollmann</i>	
3.1	Perspektiven von der großen Politik bis in die Klinik hinein: Wie gut steht Ihre Abteilung da?	18
3.1.1	Das Makro-Umfeld: Gesundheitspolitik und gesellschaftliche Trends als Gradmesser	19
3.1.2	Das Mikro-Umfeld: Wie gut aufgestellt sind Sie in Ihrer Region und Ihrem „Markt“?	22
3.1.3	Das interne Umfeld: Wie sieht's drinnen aus? Bestandsaufnahme in Ihrem Haus	24
3.2	Ihre Schlussfolgerungen: Chancen und Risiken für Ihren Verantwortungsbereich	28
3.2.1	Wie groß sind Ihre Gestaltungsspielräume? Sie sind am Zug!	29
3.2.2	Analysieren Sie die Situation noch ohne spontane Wertung!	30
3.2.3	Sie haben den Überblick: Die Zeit ist reif für Ihr Urteil.	32
3.2.4	Wenn das Risiko zur Chance wird und die Chance zum Risiko	35
	Literatur	36
4	Ihr Handlungsplan: Welche konkrete Umsetzungsstrategie folgt aus Ihrer Bewertung der Situation?	37
	<i>Adam Sobanski, Jens Hollmann</i>	
4.1	Strategie entwickeln: Unter welcher Straßenlaterne suchen Sie?	40
4.1.1	Pflücken Sie die ‚low hanging fruits‘!	41
4.1.2	Erwirtschaften Sie das Optimum mit den vorhandenen Ressourcen!	42
4.1.3	Stellen Sie Ihre Regeln für den Wettbewerb auf!	44
4.1.4	Suchen Sie den Schulterschluss!	50
4.2	Strategie festlegen: Orchestrieren Sie Ihren Gesamtplan!	54
4.2.1	Morphologie Basic: Ihr Einflussbereich und Ihre Optionen	54
4.2.2	Morphologie Premium: Wie aus multiplen Optionen ein stimmiges Ganzes wird	56
4.2.3	Vereinbarkeit Ihres Strategiepakets mit dem 10-Punkte-Plan.	58
4.3	Strategie umsetzen: Vom Denken und Planen ins Tun	58
4.3.1	Magisches Dreieck: Das Gleichgewicht der Kräfte rund ums Ziel	59

4.3.2 SMART: Die markanten Charakterzüge Ihres Ziels 61

4.3.3 Balanced Score Card: Perspektiven *auf* Ihr Ziel und das „to do“ 62

Literatur 64

5 Ihr Strategiepaket: Checklisten & Co. für die erfolgreiche Realisierung 65

Adam Sobanski, Jens Hollmann

5.1 Makro-Umfeld-Analyse PEST: Die großen Trends 67

5.2 Mikro-Umfeld-Analyse Porter's 5: Was entwickelt sich in der Region? 68

5.3 Die spezielle Wettbewerbsanalyse: Wie mächtig sind Ihre Konkurrenten? 69

5.4 Das 7-5-Modell für die interne Analyse Ihres Hauses 71

5.5 Die SWOT Analyse: Wo sind Ihre Chancen groß? 73

5.6 3 x 3 Matrix: Was will der Markt, was bieten Sie? 76

5.7 Die Kano-Matrix: Was begeistert Ihre Patienten? 78

5.8 Positionierung und Differenzierung aus Patientenperspektive 80

5.9 Marketingstrategien: Patientenströme lenken 82

5.10 Nutzenpotenziale: Wo sind weitere Gestaltungsspielräume? 83

5.11 Morphologischer Kasten: Von der einzelnen Handlungsoption zum Strategiepaket 86

5.12 Die Bewertungsmatrix: Wie gut „bedient“ Ihr Strategiepaket Kernkriterien? 87

5.13 Balanced Score Card: Steuerung Ihrer Teilziele 93

5.14 Abschlussbetrachtung: Vom Wert der Strategie für den Wandel als Daueraufgabe 94

Literatur 94

II Sektion Change-Kompetenz

6 Strategischer Maßanzug für den Change-Prozess 97

Jens Hollmann, Adam Sobanski

6.1 Auslöser des Change: Vom Unabänderlichen bis zum Hausgemachten 102

6.1.1 Entlass-Management als multiprofessionelle Aufgabe 102

6.1.2 Delay of Gratification: Warum sich jetzt der Unbill aussetzen? 105

6.1.3 Delay of Damage: Was kümmert mich das Unheil in der Zukunft? 106

6.1.4 Eine unselige Allianz: Aufschub von Belohnung und Bestrafung 107

6.2 Verlaufsformen des Change: Disruptive versus inkrementelle Veränderung 108

6.3 Der Change und seine Akteure: Wer interagiert mit wem und wie? 112

6.3.1 Interaktion zwischen Top-Down-Impuls und „to do“ 113

6.3.2 Switch zwischen verschiedenen Akteuren und Perspektiven 114

6.3.3 Der Change-Verantwortliche und seine „Mitspieler“ 117

6.3.4 Die Haltung der ärztlichen Führungskraft zu ihren „Mitspielern“ 119

Literatur 121

7 Anatomie und Physiologie des Change 123

Jens Hollmann, Adam Sobanski

7.1 Gewinnmaximierung und Effizienz versus Selbsterneuerung? 125

7.2 Die Homöostase und der genetische Code des Change 127

7.2.1 Sowohl-als-auch in der Gesamtbetrachtung 128

7.2.2 Wer beeinflusst wen? Schubkräfte der Veränderung 129

7.2.3	Zeitdruck und Tiefenstruktur: Vier Spielarten der Veränderung	130
7.2.4	Notwendigkeit des Change und Fähigkeit der Organisation: Vier To dos	131
7.3	Optimale Instrumentation: Führungsphasen im Change-Prozess	131
7.3.1	Acht Phasen, die Mitarbeiter ins Boot zu holen	131
7.3.2	Schwerpunktsetzung in den acht Phasen der Veränderung	132
	Literatur	135
8	Unternehmenskultur: Schlüsselfaktor für den Veränderungserfolg	137
	<i>Jens Hollmann, Adam Sobanski</i>	
8.1	Klinik und Mitarbeiter – wer formt wen? Lamarckismus im Change	139
8.2	Organisationale Energien: Zwischen Pluripotenz und Aggression	142
8.3	Pathologien im Organismus Klinik	143
8.4	Machtgefälle oder Kollektiv? Unsere Werte im Spiegel der Evolution	144
8.5	Kollision oder Konvergenz zwischen Organisationskultur und ärztlichem Menschenbild	146
	Literatur	147
9	Widerstand, Gefolgschaft und die Bedeutung adäquater Kommunikation ...	149
	<i>Jens Hollmann, Adam Sobanski</i>	
9.1	Widerstand: Vom BOHICA bis zur offenen Rebellion	152
9.1.1	Haltungen zum Change: Zwischen Begeisterung und Boykott	152
9.1.2	Gruppenzwänge: Individueller oder kollektiver Widerstand?	154
9.2	Adäquate Kommunikation: Kreislauf von Verkünden, Zuhören und Austausch	155
9.2.1	Emotionen im Veränderungsprozess: Einbinden statt ignorieren	156
9.2.2	Stützpfeiler der Kommunikation im gesamten Veränderungsprozess	158
9.2.3	Limbisches Kommunikationsmodell®: Wie begeistern Sie wen?	159
	Literatur	160
10	Evidenz statt Eminenz: Erfolgsfaktoren im Change Management	161
	<i>Jens Hollmann, Adam Sobanski</i>	
10.1	12 Phasen, in denen Erfolg und Misserfolg nah beieinanderliegen	162
10.2	Zentrale Stellhebel: Was sollten Sie unbedingt bedenken – und warum?	165
10.3	Eine Klaviatur des Scheiterns	166
10.4	Die Evaluation Ihrer Prozess-Führung	167
10.5	Wenn alles ineinandergreift: Die lernende Organisation	168
	Literatur	170
11	Ihr Change-Management: Checklisten & Co. für den nachhaltigen Erfolg	171
	<i>Jens Hollmann, Adam Sobanski</i>	
11.1	Erfolgsrelevante Handlungsfelder der Veränderung	173
11.2	Erfolgsrelevante Aufgabenverteilung	173
11.3	Push oder Pull? Diverse Handlungsoptionen	173
11.4	Acht Phasen der Veränderung strukturieren und steuern	174
11.4.1	Die Phase der Dringlichkeit	175
11.4.2	Führungscoalition aufbauen	175
11.4.3	Vision und Strategie entwickeln	177
11.4.4	Die Vision kommunizieren	178

11.4.5	Empowerment auf breiter Basis herstellen	178
11.4.6	Kurzfristige Ziele und Erfolge planen	179
11.4.7	Erfolge konsolidieren, vervielfältigen und weitere Veränderungen ableiten	180
11.4.8	Neue Ansätze in der Kultur verankern	181
11.5	Diagnostik für das Klinikaggregat	181
11.5.1	Pluripotenz: Vier Indikatoren	183
11.5.2	Autoaggression: Vier Indikatoren	184
11.5.3	Komfort: Vier Indikatoren	184
11.5.4	Zerfall: Vier Indikatoren	184
11.6	Die Stakeholderanalyse: Wer ist wie betroffen?	186
11.7	Zentraler Stellhebel: Ziele	187
11.8	Woran zeigt sich, dass die Veränderung erfolgreich ist?	187
11.9	Abschlussbetrachtung: Reziprozität von Change und Strategie	188
	Literatur	190
	Serviceteil	191
	Stichwortverzeichnis	192