

KU-Sonderheft

# Karriere im Krankenhaus

© 2011/2012 Klinikmarkt, alle Rechte vorbehalten. Kontakt: 030 90000000, kontakt@klinikmarkt.de

<http://www.klinikmarkt.de>

# Veränderung erfolgreich gestalten

Change Management:  
Was von Führungskräften  
heute verlangt wird



droht, statt die Chancen zu erkennen, die in der Veränderung liegen. Die auf Stabilität ausgerichtete Kultur der Kliniken mit ihren internen Querelen und starren beruflichen Grenzen behindert Effektivitätssteigerungen. Den lediglich fachlich qualifizierten Führungskräften mangelt es oft genug an notwendigen Managementqualitäten.

## Neuorientierung im Management

Bisher befolgte Karriere-  
kriterien gelten nicht mehr.  
Konzepte von gestern sind

nicht mehr viel wert, wenn die gewohnten Bahnen verlassen werden. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, und die Bereitschaft, liebgeordnete Stabilitäten aufzugeben, sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

Die Situation erfordert neue Kompetenzen in der Führung und neue Formen der Kooperation. Es reicht nicht mehr, Ziele zu definieren und deren Umsetzung zu garantieren. Die Rolle von Führungskräften befindet sich in

einem tief greifenden Prozess der Neuorientierung.

Die Moderation eigendynamischer Netzwerke und der Umgang mit Instabilität werden zu zentralen Managementaufgaben. In diesem

➔ *Zeiten des Umbruchs, der Instabilität, können nicht nach altem Muster bewältigt und erfolgreich gestaltet werden. Auch das Management von Krankenhäusern braucht heute völlig andere Führungsqualitäten als in stabilen Phasen. Es geht nicht mehr um best practice, um das Optimieren des Bestehenden, sondern um next practice, um innovative Prozessmusterwechsel. Querdenker haben Konjunktur. Das Management befindet sich in einem tief greifenden Prozess der Neuorientierung.*

**V**eränderung ist allgegenwärtig. Die letzten Ruhezeiten verschwinden. Angesichts der wachsenden technischen und wirtschaftlichen Vernetzung nimmt die Komplexität und Dynamik des gesamten Lebens rasant zu. Der Wettbewerbsdruck für Unternehmen wächst spürbar. Auch der bis vor kurzem noch scheinbar stabile Bereich des Gesundheitswesens ist in den Strudel beständigen Wandels geraten. Die Vorstellung einer Welt, die sich pausen-

los und mit großer Geschwindigkeit neu orientiert, löst dabei gleichermaßen Angst wie Faszination aus. Unabhängig davon, ob Menetekel oder erstrebenswertes Wunschbild, die Welt im Wandel ist kein Zukunftsszenario, sondern alltägliche Realität. Dabei steht die Notwendigkeit, sich auf grundlegende Veränderungen einzulassen, in deutlichem Widerspruch zu den Beharrungstendenzen der Menschen. Veränderungsbereitschaft ist nicht selbstverständlich.

Die althergebrachten Strukturen in Krankenhäusern sind ein Beispiel dafür. Ärzte, Pfleger und andere Mitarbeiter versuchen, an bestehenden Mustern, Strukturen und Regeln festzuhalten. Viele sehen sich be-

Foto: Bilderbox



Prof. Dr. Peter Kruse,  
Nextpractice GmbH

Zusammenhang bietet die Chaos- und Selbstorganisations-  
theorie einen angemessenen Verständnishintergrund zur  
Ableitung grundlegender Prinzipien und zur Entwicklung  
praxisnaher Werkzeuge. Die zunehmende Vernetzung der  
Gesellschaft nimmt direkten Einfluss auf die Organisa-  
tionsstrukturen in den Unternehmen. Auch im Gesundheits-  
wesen ist dem Rechnung zu tragen.

### Von der Irritation zur Instabilität

Die Veränderung der Rahmenbedingungen ist ja nicht  
zwangsläufig negativ. Zunächst einmal führt sie natürlich zu  
Irritation. Echte Verunsicherung mit ihrem Energieverlust  
auf verschiedenen Ebenen folgt daraus aber nur, wenn die  
Organisation und die Menschen darin beharrlich an alten  
Mustern festhalten und mit aller Kraft bemüht sind, die ge-  
wohnte Stabilität wieder herzustellen. Sind sie jedoch be-  
reit, sich auf neue Muster und Prozesse einzulassen, wird  
aus der Irritation Instabilität – ein Zustand flexibler Anpas-  
sungsfähigkeit. Einer Organisation, die sich auf Instabilität  
einlassen kann, öffnet sich die Chance, aus Veränderungs-  
prozessen immer wieder gestärkt hervorzugehen. Wenn  
Aufbruchstimmung an die Stelle angstgetriebenen Handelns  
tritt, öffnen sich kreative Perspektiven.

### Der Erfolg der Netzwerkökonomie

In einer vernetzten Marktwirtschaft wächst die Komplexität  
und Dynamik, weil Veränderung bei einem Netzpartner  
direkt und indirekt Auswirkungen auf alle anderen haben  
kann. Nur wer frühzeitig, schnell und risikofreudig handelt,  
ist beteiligt. Das Beispiel Internet zeigt, wie sich das Macht-  
gefüge von Wissen und Handeln in der Vernetzung ver-  
ändert. In der Vernetzung stehen Informationen nahezu un-  
begrenzt zur Verfügung. Kunden werden selbstbewusster  
und einflussreicher. Das gilt auch für den „Kunden“ des Ge-  
sundheitswesens. Der mündige Patient ist über seine Krank-  
heit und die Heilungswege informiert. Er organisiert sich,  
gibt Bewertungen weiter. Er liefert sich den „Göttern in  
Weiß“ nicht mehr blind aus. Als Verbraucher informiert er  
sich über Nebenwirkungen und Risiken, gibt auch privat  
Geld für Gesundheit und Prävention aus, sucht nach Alternativen.  
Eine Behandlungsstruktur, die sich stärker an der  
Qualifikation des behandelnden Arztes und an institutionel-  
len Strukturen orientiert als an der Befindlichkeit und der  
Symptomatik des Patienten, wird nicht mehr lange akzep-  
tiert. Eine transparente, kooperative Vernetzung der Ärzte-  
schaft kann die Effektivität des medizinischen Handelns und  
die Zufriedenheit der Patienten ungemein steigern.

Mit der hohen Vernetzungsdichte der Außenwelt wächst der  
Leistungs- und Innovationsdruck im Innern der Organisa-  
tionen. In der Netzwerkökonomie gelten andere Erfolgsprinzi-  
pien. Das überholte „business as usual“ zeichnete sich durch  
taktisches Informieren und den Versuch, Machtpositionen  
zu erringen, aus. Identität wurde durch Abgrenzung vom  
Wettbewerb erzeugt, gehandelt wurde kontrolliert und mit  
kalkulierbarem Risiko. Die neue Netzwerk-Ökonomie hinge-  
gen verlangt Transparenz. Frühzeitiges, proaktives Handeln  
ist gefordert. Es gilt, bewusst Risiken einzugehen. Ziel ist  
es, für Kunden attraktiv zu sein, ständig neue bedürfnis-  
nahe Dienstleistungen und Angebote in petto zu halten.  
Wichtig sind Innovationskraft und die offensive Suche nach  
sich bietenden Marktchancen. ►

## Umbruchszeiten im Gesundheitswesen!

Stabilität  
durch  
Bewegung

- ★ neue Berufsfelder
- ★ bessere Qualifizierungen
- ★ innovative Organisations-  
und Personallösungen

Dr. Ralph Kray

### Das Krankenhaus suggestiv betrachtet – ein Memo

Das Krankenhaus als Glas betrachtet: ist es nun halb voll oder halb  
leer? Das kommt wie immer auf die Einstellung des Betrachters an.

Einmal angenommen, es ist halb leer: Was wäre, wenn alle Entschei-  
dungsträger im Krankenhaus aus Medizin, Pflege und Management  
(ver)alte(te) hierarchische Vorstellungen komplett überwinden  
würden, das heißt: wenn sie informativ, kommunikativ, logistisch,  
material und vor allem in ihren Handlungsnormvorstellungen besser  
aufeinander hin koordiniert würden; wenn sie konsequent Sektoren  
übergreifend wirtschaftliche Werte schöpfen würden, zum Beispiel  
durch die interne Ergänzung des Krankenhauses um ein Ambulanz-  
zentrum?

Wie viele und was für Innovationen sind dafür notwendig, und in  
welchem Kosten/Nutzen-Verhältnis sind diese sinnvoll? Ist es nicht  
rentabel, alle Systeme im Krankenhaus in diese Innovationen glei-  
chermaßen einzubinden, statt punktuell unnötige Turbulenzen bei  
Entscheidern und Mitarbeitern zu erzeugen? Gehören Organisations-,  
Bildungs- und Personalentwicklung nicht wirklich zusammen? Sonst  
hat das Krankenhaus ein echtes Problem – ein Ordnungsproblem.  
Die aber sind besonders teuer.

Das sind Fragen eines Betrachters, für den das Krankenhaus als Glas  
mindestens halb voll ist – und natürlich sind diese Fragen suggestiv  
und darum in gewisser Weise kritikresistent.

Das Krankenhaus ist de facto ein „suggestives Objekt“, heißt  
schlicht: man kann „etwas“ daraus machen, und man kann darin aus  
sich selbst „etwas“ machen. Das Korrelat dieses „etwas“ ist auch,  
aber nicht nur: Geld und nicht-psychologische Stärke (am Markt, im  
Betrieb usw.). Am Anfang der Karriere steht die Suggestion von der  
Karriere. Diese Suggestion und ihre Kraft hängen nicht vom Alter  
und nicht von der Position, die man noch nicht oder bereits erreicht  
hat, ab.

WI★BEG<sub>mbH</sub>

Wissens- und Beratungsgesellschaft im Sozial- und Gesundheitswesen  
Köln · Berlin  
Siegburger Straße 149-151 · 50679 Köln-Deutz  
Tel. 02 21 · 80 19 17-0 · www.wibeg.de

## Von best practice zu next practice

Das bloße Verbessern des Bestehenden stößt an seine Grenzen. Die Ausrichtung auf bereits erreichte Leistungsstandards (benchmarking) reicht nicht aus. Es geht nicht mehr nur um Funktionsoptimierung (best practice), sondern um Prozessmusterwechsel (next practice), um den Übergang vom trivialen Lernen hin zum nichttrivialen Lernen (s. Abb. 1).

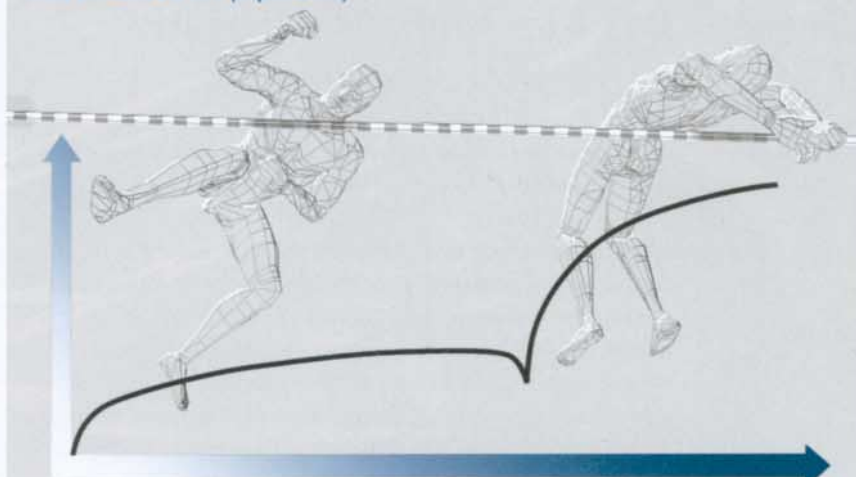
einem sich ändernden Umfeld ist das Risiko der Stabilität immer größer als das Risiko der Instabilität. Die Gestaltung derartiger Übergänge ist

den Schmerz der Veränderung einzulassen, ist eine unverzichtbare Voraussetzung für Innovation. Es ist sinnvoll, die Neuorientierung anzugehen, bevor die Umfeldgegebenheiten eine Änderung erzwingen.

Gerät das alte System unter Druck, wird es immer schwerer, die Kosten des Überganges zu tragen. Nur allzu leicht kann dann aus der Krise eine Katastrophe werden. Leider ist die Sensibilität für die Notwendigkeit des Wandels in Unternehmen und Institutionen häufig nur schwach ausgeprägt. Die ersten Signale der Irritation werden ignoriert. Nicht selten wird die Vergangenheit beschworen, und man feiert alte Erfolge. Werden die Signale dann stärker, kommt es zu ersten Selbstabwertungstendenzen

### Prozessmusterwechsel (next practice)

nicht triviales Lernen (exploration)



### Funktionsoptimierung (best practice)

triviales Lernen (exploitation)

#### Beispiel aus dem Sport:

Jahrzehntlang versuchten Hochspringer mit Fuß und Hand einer Körperhälfte voran sich bäuchlings über die Latte zu winden (Straddle). Trotz kontinuierlicher Verbesserungsversuche war irgendwann die Obergrenze erreicht. Steigerung über Optimierung war nicht mehr möglich. Bei der Olympiade 1968 öffnete dann der Amerikaner Dick Fosbury neue Leistungshorizonte. Er sprang nach einem bis dato unbekanntem Muster – er lief an, drehte sich kurz vor der Latte um, stieß sich mit beiden Füßen gleichzeitig vom Boden ab und glitt rücklings über die Latte. Der Fosbury-Flop war geboren.

wohl die wichtigste strategische Management-

und externen Schuldzuweisungen. Zahlen werden schöngerechnet. Ohnmachtsgefühle treten ein. Aggressionen entstehen. Häufig findet sich erst auf dem Tiefpunkt die Kraft zur Erneuerung. Die Probleme sind offenkundig, jeder sieht sie. Es gibt Ernüchterung. Dann haben neue Ideen plötzlich Konjunktur. Wünsche werden wach. Visionen entstehen. Dieses „Alkoholiker-Modell“ der Veränderung schöpft die Energie erst aus

Abbildung 1: Übergang vom Straddle zum Fosbury-Flop beim Hochsprung.

Prozessmusterwechsel folgen dem Modell des Phasenübergangs in dynamischen Systemen. Der Übergang benötigt zunächst kreative Störung, denn stabile Zustände sind selbsterhaltend. Und das gilt besonders für menschliche Lernprozesse. Nichttriviales Lernen, das Aufbrechen liebgewordener Muster fällt dem Gehirn nicht leicht. Erfolgreich zu sein birgt daher immer bereits die Gefahr des zukünftigen Misserfolgs. Ohne Instabilität entsteht keine Änderungsbereitschaft und damit auch keine Chance zur Neuordnung. In der Instabilität aber gilt das Prinzip „kleine Ursache große Wirkung“ – der Schmetterlingseffekt. In der Instabilität reagieren Systeme sehr sensibel, und Entwicklungen sind nicht mehr vorhersagbar (Abb. 2). Es lohnt sich dennoch, sich auf die Instabilität einzulassen, denn in

ment-Aufgabe in der komplexen Dynamik der neuen Netzwerk-Ökonomie.

Wird ein bestehendes Muster aufgebrochen, führt dies notgedrungen immer zuerst in eine krisenhafte Situation. Die Bereitschaft, sich auf

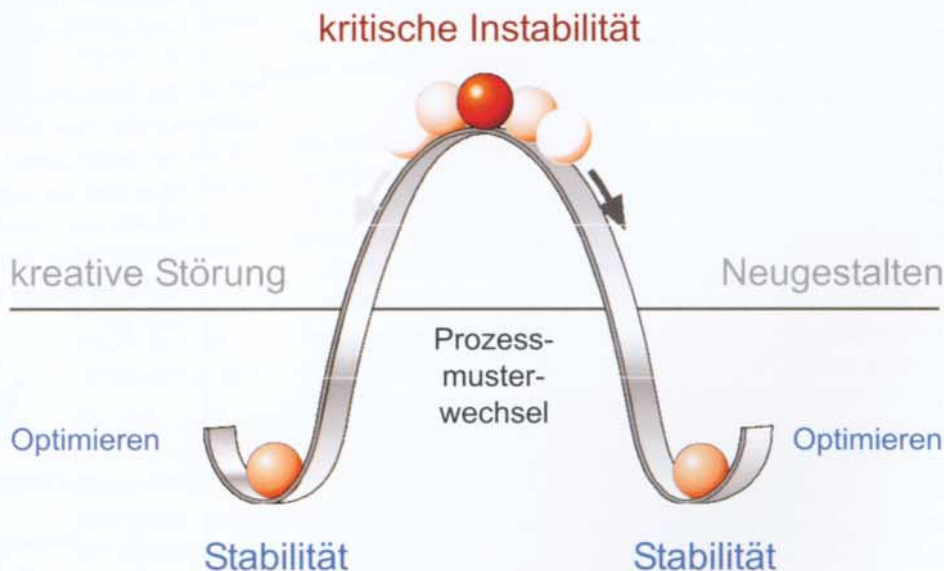


Abbildung 2: Change Management als Phasenübergang.

dem „Tal der Tränen“. Viel sinnvoller wäre ein eigeninitiativer, durch glaubwürdig vorgelebte Veränderungsbereitschaft und Neugier getragener Wandel.

Prozessmusterwechsel sind zwar immer eine Krise, eröffnen aber auch die Chance für ungeahnte Effektivitätssteigerungen. Wer sich darauf einlässt, wird schnell erkennen, dass auch Kosteneinsparungen im Gesundheitswesen nicht zwangsläufig mit Qualitätseinbußen in der Behandlung der Patienten einhergehen. Qualitätseinbußen entstehen nur, wenn man an die Grenzen alter Muster kommt. Nur, wenn die Sättigungsphase der Optimierung des Bestehenden erreicht ist, gilt der Widerspruch von Kostenreduktion und Leistungssteigerung. Wenn sich alle Beteiligten im Gesundheitswesen offen auf die Möglichkeit einer grundlegenden Neuorientierung einlassen, wenn Grenzen zwischen Statusgruppen und Fachdisziplinen überschritten werden, wenn sich die kollektive Intelligenz von Erhalt auf Innovation richtet, sind Leistungsgrenzen neu definierbar. Prozessmusterwechsel erlauben ungewöhnliche Sprünge. Voraussetzung ist allerdings, dass aus Betroffenen Beteiligte werden. Das Neue kann nicht von außerhalb kommen.

Drei Grundprinzipien sind zu beachten, wenn sich Innovationskraft im Unternehmen voll entfalten soll:

- Führung und Mitarbeiter brauchen ein gemeinsames Verständnis für das Management von grundlegenden Veränderungsprozessen (Basiskonens).
- Die Ideen zur Erneuerung werden im offenen Dialog entwickelt.

Führung definiert Rahmenbedingungen und trifft Entscheidungen (Involvierung).

- Informationen über Rahmenbedingungen, Entscheidungswege und Leistungsunterschiede werden im Prozess rückhaltlos offengelegt (Transparenz).

### Faszination als treibende Kraft

Management von Stabilität und Management von Instabilität unterscheiden sich grundsätzlich: Wenn die Märkte sich vorhersehbar verhalten und die eigene Organisation relativ einfach strukturiert ist, kann die Führung das Unternehmen schlicht nach dem Ursache-Wirkungs-Schema steuern. Gewinnt die Organisation dann zum Beispiel über Wachstum an Komplexität, werden Regelungsmechanismen nach dem Modell von Zielvereinbarung und Leistungsüberprüfung eingebaut. Dieser klassische Management-Regelkreis funktioniert aber nicht mehr, wenn die Marktdynamik kritische Grenzen übersteigt, zunehmend instabil und damit unvorhersagbar wird. Bei Instabilität ist keine planvolle Optimierung mehr möglich. Das Heil liegt in einer unspezifischen Erhöhung der Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft. Ist der Organisationsgrad bei instabilem Umfeld noch einigermaßen einfach, ist durchaus das Prinzip „Versuch und Irrtum“ angemessen. Schlichtes Ausprobieren ist ein legitimer Weg der Erneuerung, wie sich von der Erfindung des Penicillin bis zur Erfindung des Teebeutels zeigt.

Allerdings widerspricht diese Sichtweise deutlich dem tradierten Steuerungsanspruch von Führung. Das Management muss lernen, sich jenseits von Zielvereinbarung und Controlling auf Prozesse und Unsicherheiten einzulassen. Steigt neben der Instabilität auch noch die Komplexität, gelten die Prinzipien der Selbstorganisation. Punktuell Reagieren wird zu risikoreich. Eigendynamik und Selbstverantwortung sind dann die zentralen Erfolgsfaktoren. Vertrauen auf die eigene Intuition, die sensible Wahrnehmung aktueller Gegebenheiten und das bewegliche Sich-Einlassen auf jede noch so kleine Veränderung sind gefordert. Der Kurs entsteht erst in der Bewegung. Langfristige Ziele kann es nicht geben. Um in einer solchen Situation der Unsicherheit die notwendige Bereitschaft zur Veränderung entstehen zu lassen und eine gemeinsame Grundausrichtung zu gewährleisten, braucht es eine tragfähige Vision. Das Management hat die Aufgabe, gegen die verständliche Verunsicherung Faszination und Neugier zu setzen. Das Management von Instabilität lebt von emotionaler Resonanz bei allen Beteiligten und ►

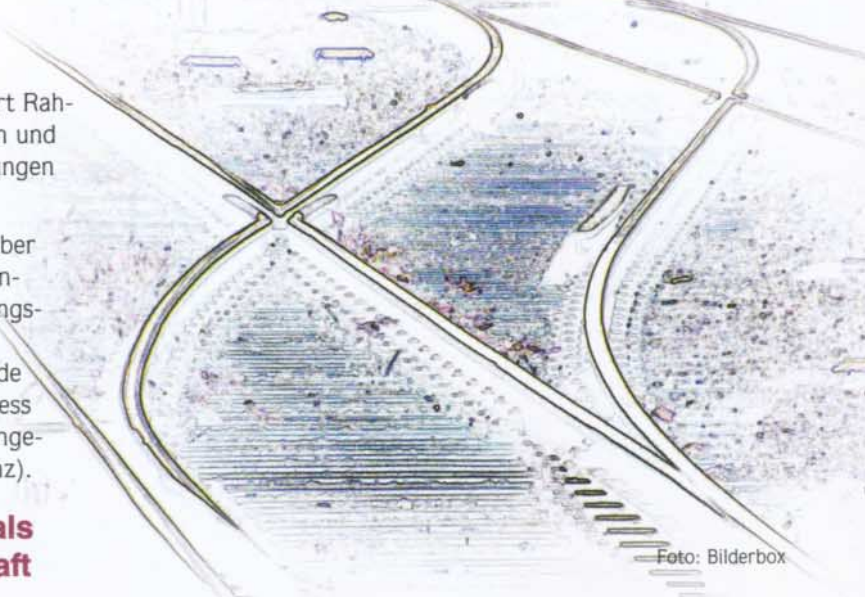


Foto: Bilderbox



## ...bei mir hat 's CLICK gemacht!

Übersichtliche Online-Suche und Firmenlexikon - da findet man nicht nur interessante Stellenangebote sondern auch ganz schnell die Unternehmen, die einen interessieren. Das E-Mail Abo informiert mich über neue Ausschreibungen und meine Online-Bewerbung kann ich jederzeit selbst aktualisieren.

...sind **Sie** schon drin?

► [www.health-topjobs.de](http://www.health-topjobs.de)  
+++Stellenmarkt für Pflege, Therapie, Verwaltung ++

► [www.medical-topjobs.de](http://www.medical-topjobs.de)  
+++Stellenmarkt für ÄrztInnen, Pharma und Medizintechnik ++



Media Consult Maier+Partner GmbH  
Scheffelstraße 60 · 76135 Karlsruhe  
T 0721 83147-0 · F 0721 83147-19  
E-Mail info@mcm-web.de

von der Glaubwürdigkeit der Führung (Abb. 3).

### Das Columbus-Beispiel:

Das Management von Stabilität entspricht dem Segeln an bekannten Küsten. Verfügt die Führungskraft über das richtige Planungswissen, ist sie in der Lage, exakte Zielvorgaben zu machen und die eigene Position zu bestimmen, ist der Erfolg vorhersagbar. Steuern und Regeln bestimmt das Handeln in der Stabilität. Das Management von Instabilität hingegen entspricht dem Aufbruch zu unbekanntem Kontinenten. Es ist vergleichbar mit der Situation von Christopher Columbus. Columbus wusste zwar, dass er auf dem 28. Breitengrad segelte. Er wusste aber nicht, ob er so auch Land erreichen würde. Die Bewegung war für ihn das einzig bestimmbar Ziel – der neue, kürzere, schnellere Weg nach Indien seine treibende Faszination. Er träumte von den Reichtümern Indiens. Visionen sind keine Ziele. Erreicht hat er Indien bekannterweise nicht. Aber er hat das Tor zu einer neuen Welt geöffnet. Instabilitäts-Manager wie Columbus sind mit gänzlich anderen Führungsanforderungen konfrontiert als Kapitäne auf bekannten Routen.

### Prinzipien einer Kultur des Wandels

Die Erkenntnisse der Selbstorganisations- und Chaostheorie legen der Führungskraft in Instabilitätsphasen einige konkrete Handlungsempfehlungen nahe: Störung ist Voraussetzung für gelingende Veränderung. Stabilität macht handlungsfähig, Instabilität macht kreativ. Strategisches Change Management ist daher die bewusste Balance von Stabilität und Instabilität im Unternehmen. Führung hat die Aufgabe, immer wieder frühzeitig zu destabilisieren, möglichst bevor die Umfeldsituation eine Änderung erzwingt. Führung hat die Aufgabe, Faszination und Aufbruchstimmung durch glaubwürdig vorgelebte Veränderungsbereitschaft lebendig zu halten. Strategisches Change Management setzt hohe persönliche Instabilitätstoleranz voraus. Change Manager sind keine charismatischen Vordenker, die eine „richtige“ Lösung verkaufen. Vorgefertigte Konzepte gibt es im Management von Instabilität nicht. Die Lösung kann nur über eine Moderation der Intelligenz aller Beteiligten entstehen. Es gilt, die Vernetzung des Expertenwissens und aktives Querdenken im Unternehmen zu fördern.

	Handlungsstrategie		Handlungsstrategie	
	Steuerung	Regelung	Versuch und Irrtum	Selbstorganisation
Systemzustand	stabil	stabil	instabil	instabil
Organisation	einfach	komplex	einfach	komplex
Funktionsweise	Ursache - Wirkung	Soll - Ist Abgleich	Suchbewegung	Musterwechsel
	Management von Stabilität (exploitation)		Management von Instabilität (exploration)	

Abbildung 3: Management von Stabilität und Instabilität.

In einer Kultur der Veränderung haben kreative Störer herausragende Karrierechancen, und die Übernahme von Risiko wird besonders gewürdigt. Change Manager sind bereit, die Kosten der Veränderung zu tragen. Sie kalkulieren im Übergang Leistungseinbußen ein und vermeiden es, ihre eigene Verunsicherung zu schnell durch steuernde Eingriffe zu verringern. Change Manager sorgen für maximale Transparenz. Sie decken taktische Spiele auf und akzeptieren kein voreiliges Commitment. Sie schaffen ein Klima, in dem die Messung von Leistung, die Standardisierung und das Controlling der Prozesse zur Selbstverständlichkeit wird. Change Manager sind sich des Zusammenhanges von Instabilität und Sensibilität bewusst. Kommunikation ist das Rückgrat eines jeden Veränderungsprozesses. In der Veränderung kann eine einzelne Aussage große Wirkung haben (Schmetterlingseffekt). Die Führung hat die Aufgabe, unkontrollierte Gerüchtebildung durch offensive, interne wie externe Publikation von Geschehnissen und Entwicklungen entgegenzuwirken. Change Manager vermeiden aber „problem talk“. Sie wissen um das Risiko der selbsterfüllenden Prophezeiung, der herbeigeredeten Katastrophe. Der Fokus ihrer Kommunikation liegt auf dem Gestalten von Lösungen und auf dem positiven Marketing aufscheinender erster Erfolge.

Die Kosten der Veränderung einkalkulieren

- Persönliche Instabilitätstoleranz trainieren
- Vorhandene Muster aktiv destabilisieren
- Querdenken und Risikoübernahme fördern
- Vision und emotionale Resonanz bilden
- Expertenwissen in Unternehmen vernetzen
- Mitarbeiter frühzeitig in Prozesse involvieren
- Die Intelligenz des Systems moderieren
- Maximale Transparenz im Prozess schaffen
- Lösungsorientierte Kommunikation anregen
- Erfolge und Initiativen offensiv publizieren

- Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich auf Grund der stetig steigenden Vernetzungsdichte in einem durchaus als revolutionär zu bezeichnenden Wandel. Die Aufgaben von Führungskräften ändern sich grundlegend. Wer jetzt den Mut hat, neue Wege zu gehen, wer sich mit Risikobereitschaft und Offenheit den Herausforderungen stellt, dem bieten sich ungewöhnliche Chancen. Die Situation ist optimistischer als viele glauben. Innovation und kreative Neugestaltung ist nachgewiesenermaßen in der Lage, den scheinbaren Widerspruch von Kostendruck und Qualitätsanspruch zu lösen – und das gilt auch für das Gesundheitswesen. ■

### 12 Anregungen für das Management von Instabilität:

- Störung als Veränderungsimpuls akzeptieren

Prof. Dr. Peter Kruse  
Nextpractice GmbH  
Außer der Schleifmühle 67  
28203 Bremen