



HR als Change Leader – New Work im Gesundheitswesen ermöglichen

Stefan Kentrup (Berater und Projektbegleiter im Gesundheitswesen)

medplus-kompetenz

Zürich, 25. September 2025

**Partner
Gold**

med-jobs

NZZ JOBS
Das Jobportal für Fach- und Führungskräfte

B2B SWISS
MEDIEN AG

**Partner
Silber**

Vereinigung Personalmanager*innen
VPSG
Schweizer Gesundheitsinstitute

iventa



Was befähigt mich hier heute vor Ihnen zu sprechen?

- rd.20 Jahre Führungserfahrung in Krankenhäusern
- Erfahrung aus verschiedenen medplus-kompetenz typischen Projekten
 - Kultur- und Organisationsentwicklung
 - Führungskräfteentwicklung für Fachgesellschaften



- Transformations- und Changemanagement
- Verschiedene Seminarangebote (intern und extern)
- Ausbildungsangebote
- Klinik-Konfliktlotsen (www.klinik-konfliktlotsen.de)
- Ausbildung: Vom Facharzt zum Oberarzt
- Organisations- und Prozessberatung (via Teamentwicklung)





Wenn Sie an „New Work“ denken – was fällt Ihnen spontan ein?

Und haben Sie schon mal im direkten Arbeitskontext „New Work“ erlebt?

Was kann New Work im Krankenhaus sein?



Frithjof Bergmann

NEUE ARBEIT, NEUE KULTUR

*Arbeit kann uns verknüpfen
und uns sogar umbringen,
aber das ist nur
eine Möglichkeit.*

*Arbeit vermag uns auch
Energien zu schenken,
die wir besitzen
wie wir sie hätten
träumen lassen ...*

arbor

. Freiheit und Selbstbestimmung:

- . New Work fördert mehr Freiheit und Selbstbestimmung in der Arbeit, sodass Menschen Tätigkeiten nachgehen können, die sie wirklich, wirklich wollen.

. Sinn und Erfüllung:

- . Die Arbeit soll sinnvoll und erfüllend sein, nicht nur dem Broterwerb dienen, sondern auch den individuellen Werten und Interessen entsprechen.

. Flexibilität und Kollaboration:

- . Flexible Arbeitsmodelle, technologische Unterstützung und kollaborative Arbeitsweisen stehen im Vordergrund, um eine bessere Balance zwischen Beruf und Privatleben zu ermöglichen.

New Work im Gesundheitswesen

- . **Modernisierung** von Arbeitsmethoden und Organisationsstrukturen, um **Flexibilität**, Zusammenarbeit und **Innovation** in der Gesundheitsversorgung zu fördern sowie die Patientenversorgung zu optimieren.

Aspekte von New Work in Einrichtungen im Gesundheitswesen



modernes Arbeitskonzept

Förderung von Autonomie, Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit

Raum für Kreativität, Eigenverantwortung und persönliche Entwicklung

flexible Arbeitsmodelle, flexible Arbeitsräume, digitale Strukturen

Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeitenden stehen im Mittelpunkt

traditionelle Arbeitsstrukturen im Gesundheitswesen
neudenken



Sichtweisen auf den klinischen Alltag

Doctor centered design

Nurse centered design

Patient centered design

A person with short dark hair, wearing a light blue shirt, is seen from behind, sitting at a desk in a cluttered office. The desk has a computer monitor displaying a webpage, a desk lamp with a warm glow, and various small items. The background wall is covered with framed documents, a corkboard with papers, and shelves with binders. A window on the right side of the frame shows a view of the outdoors.

Deep Work:
Wir müssen störungsfreie
Zeiten schaffen



DONTs

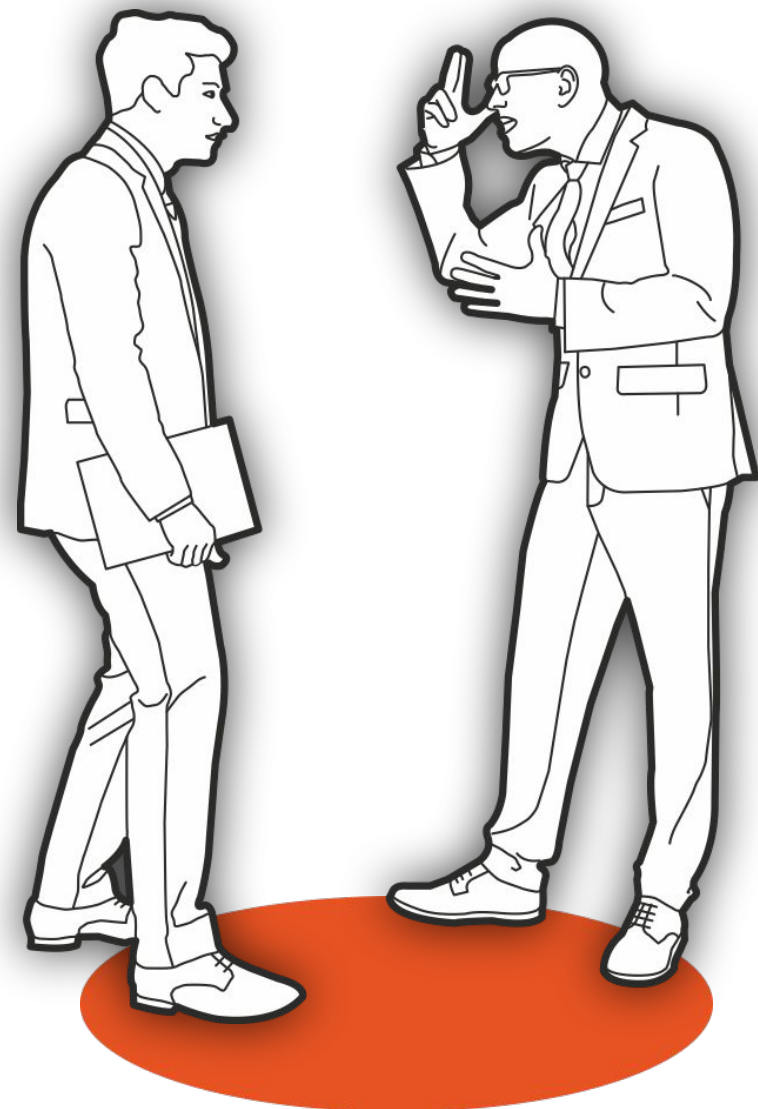
"Das geht im
Krankenhaus nicht"

DOs

- Kultur der Offenheit und des Vertrauens
- Wertschätzung, Feedback und kontinuierliche Verbesserung als Führungsprinzip
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Transparente Kommunikation von Erwartungen
- Coachingangebote und Entwicklungsmöglichkeiten für leitende Ärzte

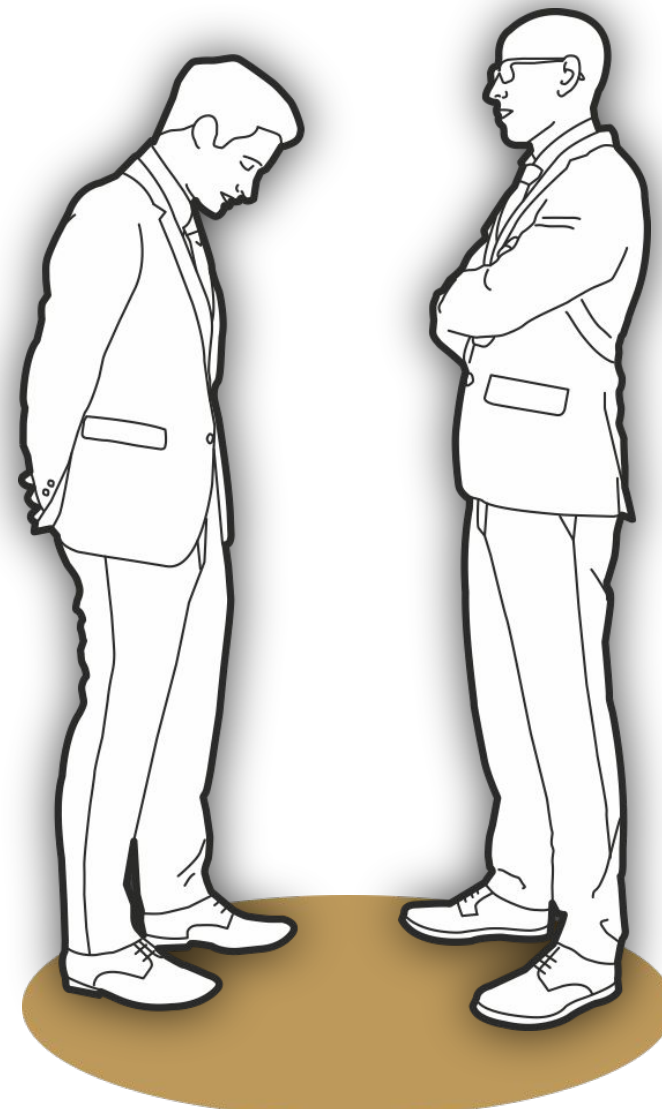
Realitäten der Führung

Selbstorientiert-
Impulsive-
Haltung



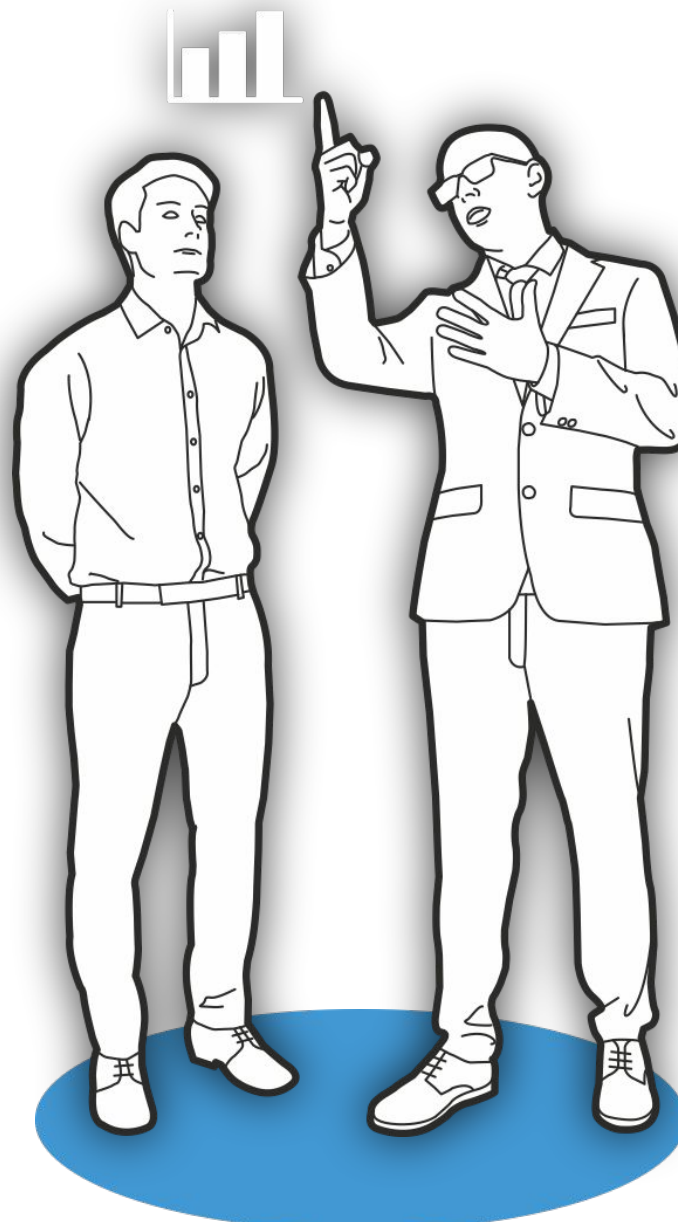
Hier bestimmt der Chef
alles

Gemeinschaftsbestimmt-K
onformistische-
Haltung



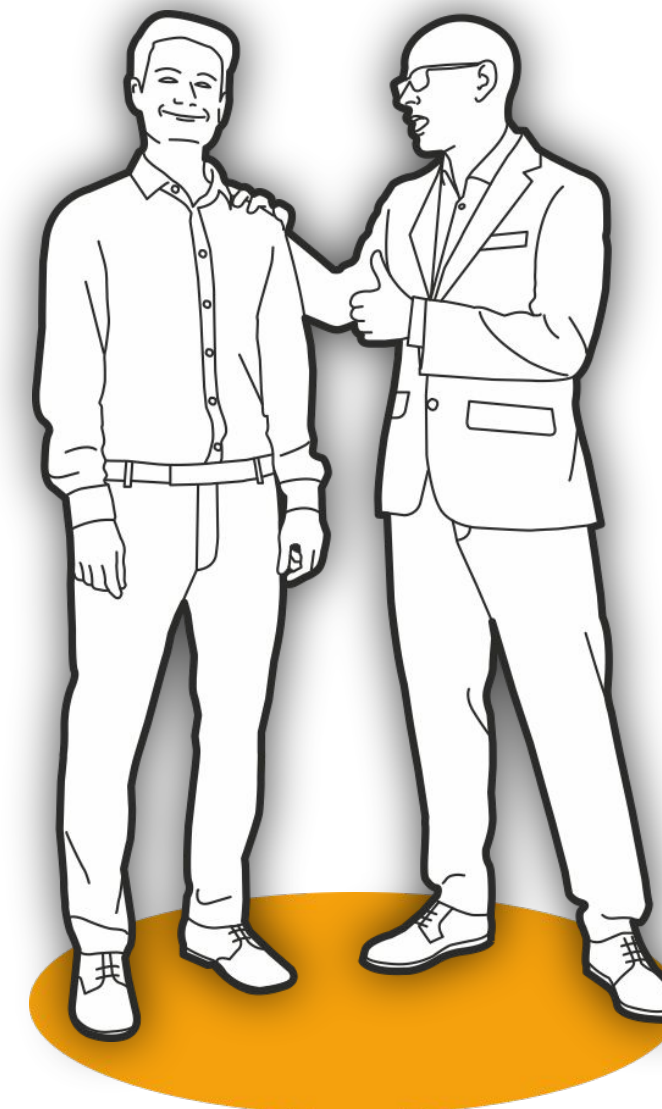
Wir halten uns
an die Regeln

Rationalistisch-
Funktionale-
Haltung



Die Zahlen sind
das Ziel

Eigenbestimmt-
Souveräne-
Haltung



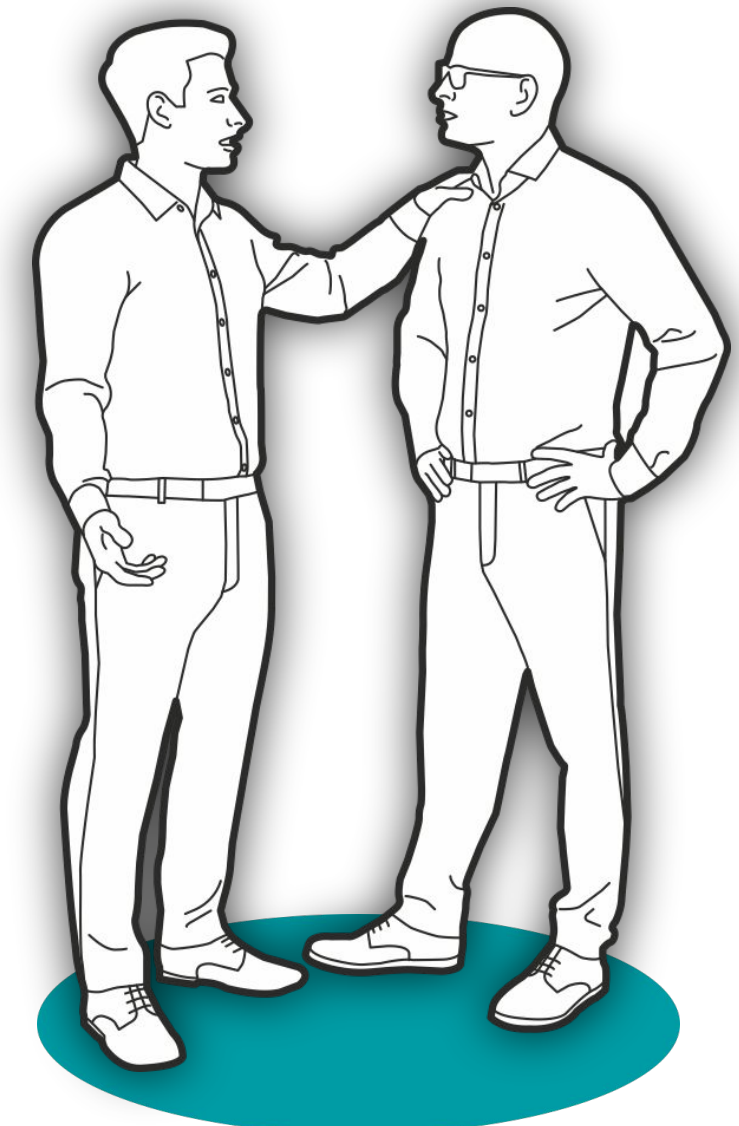
Hier kannst Du was
werden

Relativierend-
Individualistische-Haltung



Das für jeden
jeweils Förderliche

Systemisch-
Autonome-
Haltung



Sinnerfüllt für
Mitarbeiter, Kunden,
Organisation

PRESSURE

COMMAND

CONTROL

EMPOWER

AGILE

COCREATIVE

Wirkungskontext der Führung



Wer nicht tut, was
man ihm sagt, ist bei
uns verkehrt.

KONKURRENZ



Die Arbeit wird von
den Vorgesetzten
genau vorgegeben.



Vertrauen ist gut,
Kontrolle ist besser.

KOOPERATION

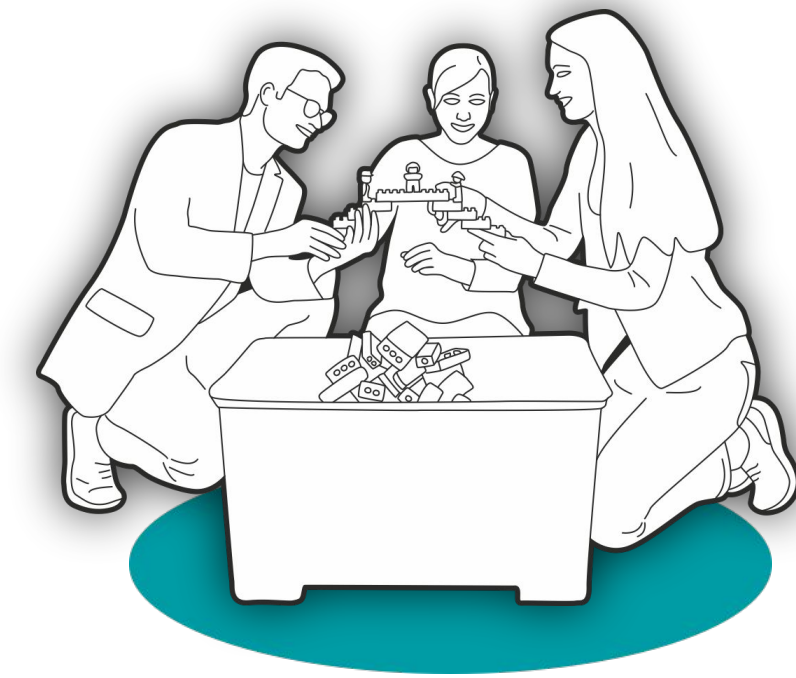


Wir gehen mit den
vorgegebenen Zielen
flexibel um und
passen die Ziele
situativ an



Die wichtigste
Voraussetzung, um
Menschen führen zu
können ist,
Menschen lieben zu
können.

KOKREATION



Jede/r bei uns fühlt
sich mit dem Sinn
der Organisation
verbunden und
bringt sich
individuell ein.

A photograph of three healthcare professionals in a clinical setting. In the center, a woman with long blonde hair, wearing a white lab coat, is smiling and looking towards the right. To her right, a woman with dark hair, also in a white lab coat, is smiling and looking towards the center. On the far right, the back of a woman's head and shoulders are visible; she is wearing a pink top. The background is a blurred clinical environment with blue walls and medical equipment.

Breakout



Wirkungskontext der Führung



Wer nicht tut, was
man ihm sagt, ist bei
uns verkehrt.

KONKURRENZ



Die Arbeit wird von
den Vorgesetzten
genau vorgegeben.



Vertrauen ist gut,
Kontrolle ist besser.

KOOPERATION

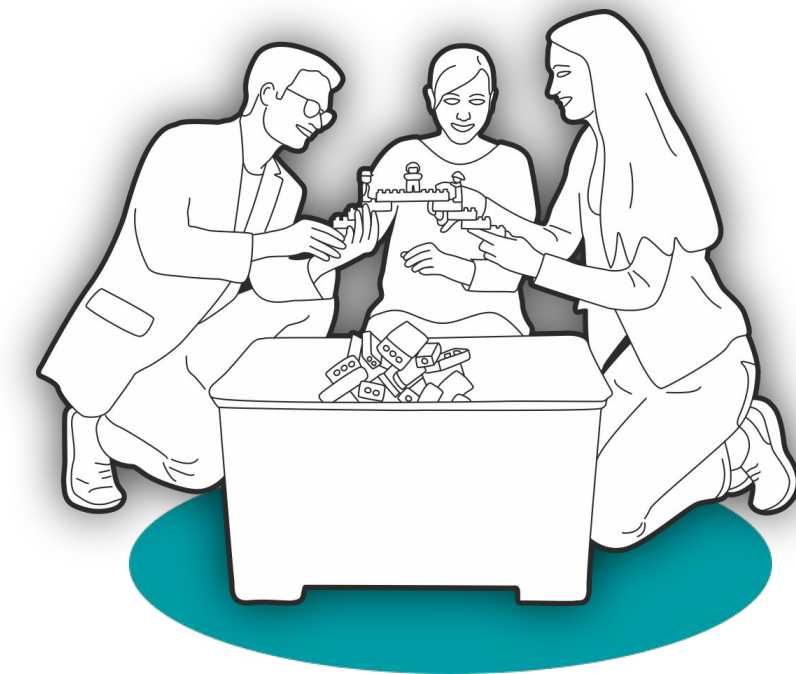


Wir gehen mit den
vorgegebenen Zielen
flexibel um und
passen die Ziele
situativ an



Die wichtigste
Voraussetzung, um
Menschen führen zu
können ist,
Menschen lieben zu
können.

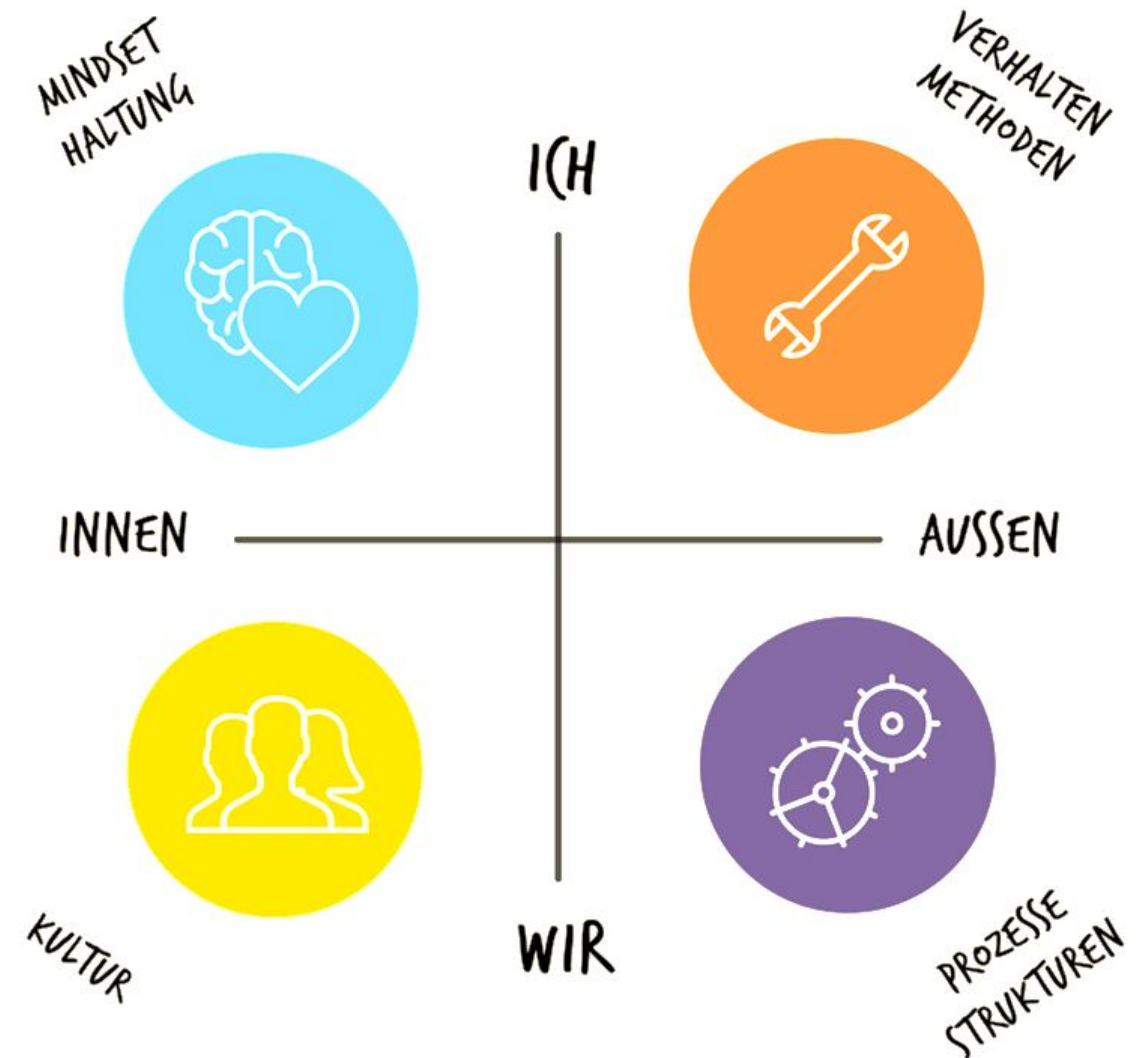
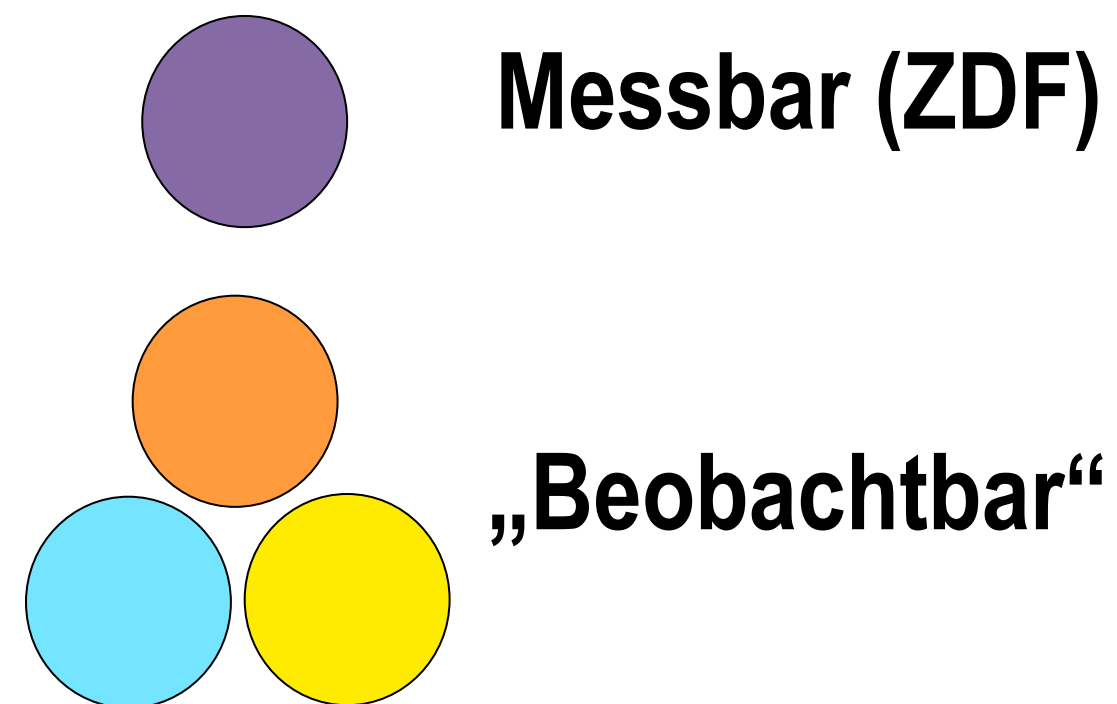
KOKREATION



Jede/r bei uns fühlt
sich mit dem Sinn
der Organisation
verbunden und
bringt sich
individuell ein.

In welchen Feldern muss Führung wirken, um **New Work** nicht nur zu denken, sondern auch zu (er)leben?

Das integrale Modell (Ken Wilber):

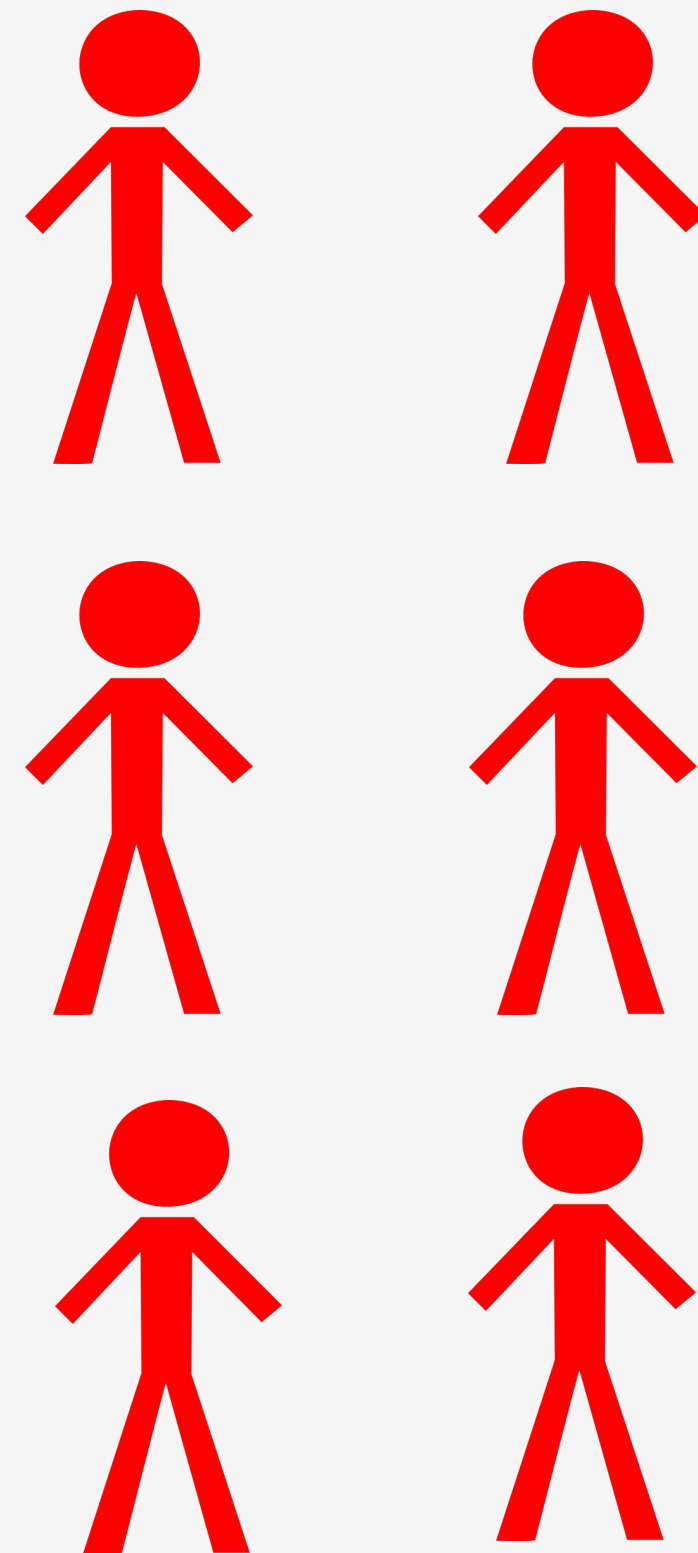


Progress Check: Personalentwicklung (mal anders gedacht)

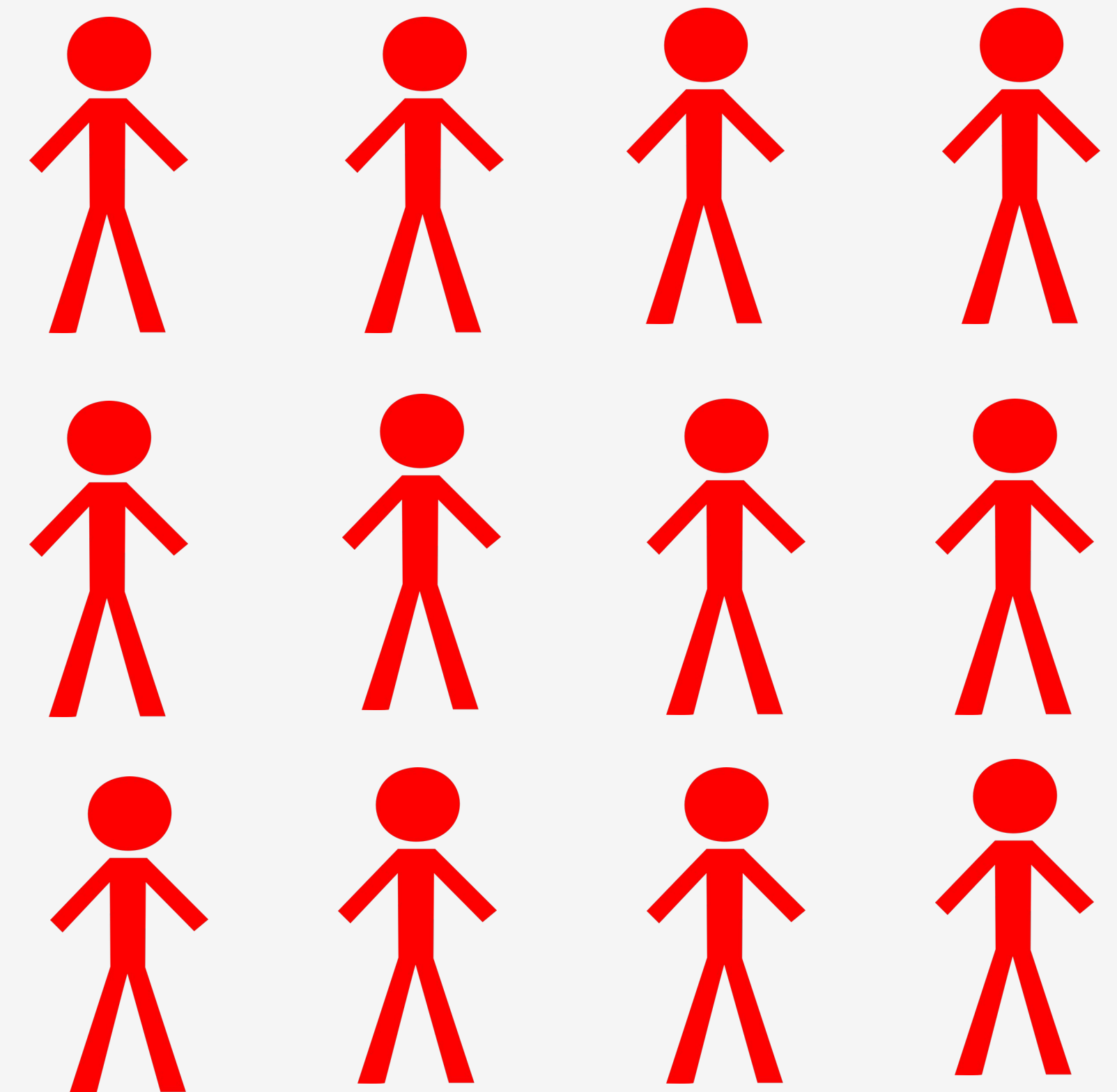
**Chefärztin
Chefarzt**



Oberärztinnen und -ärzte

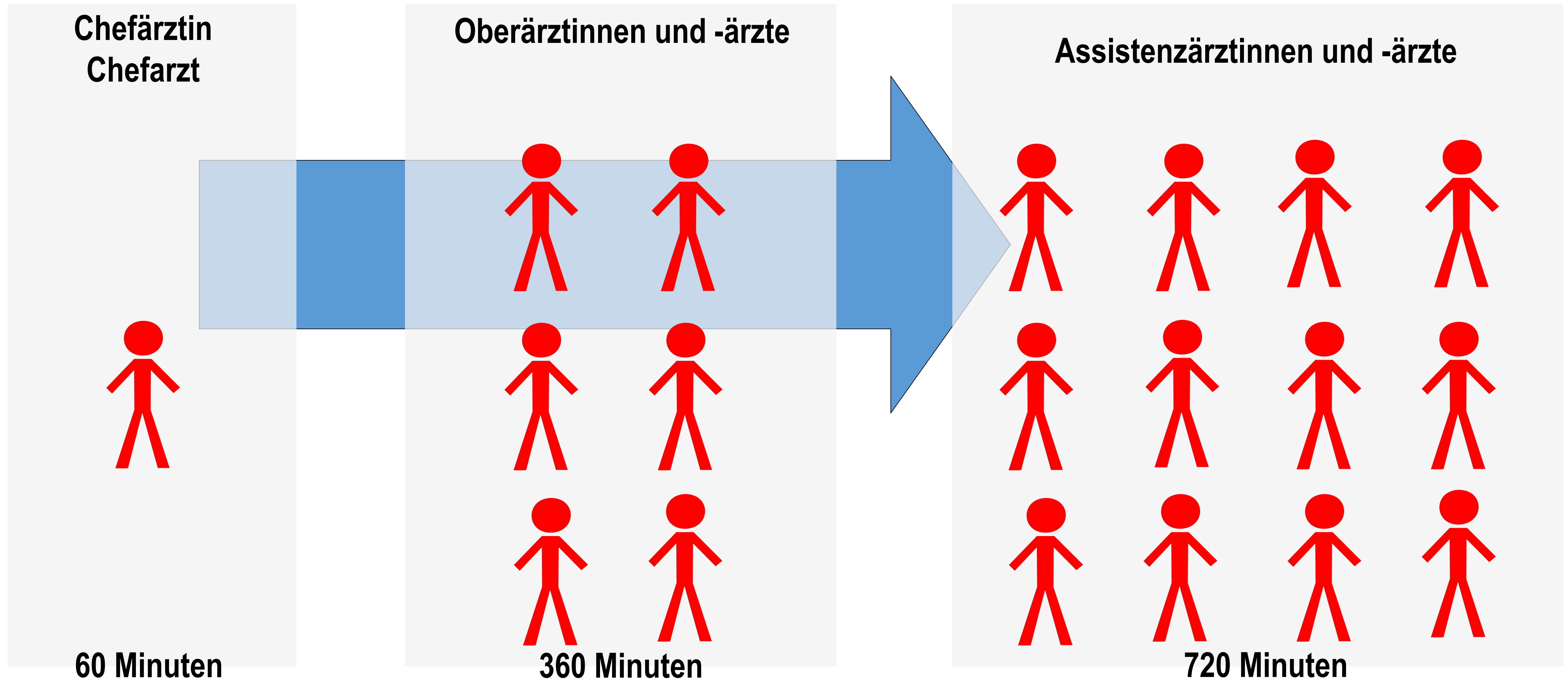


Assistenzärztinnen und -ärzte



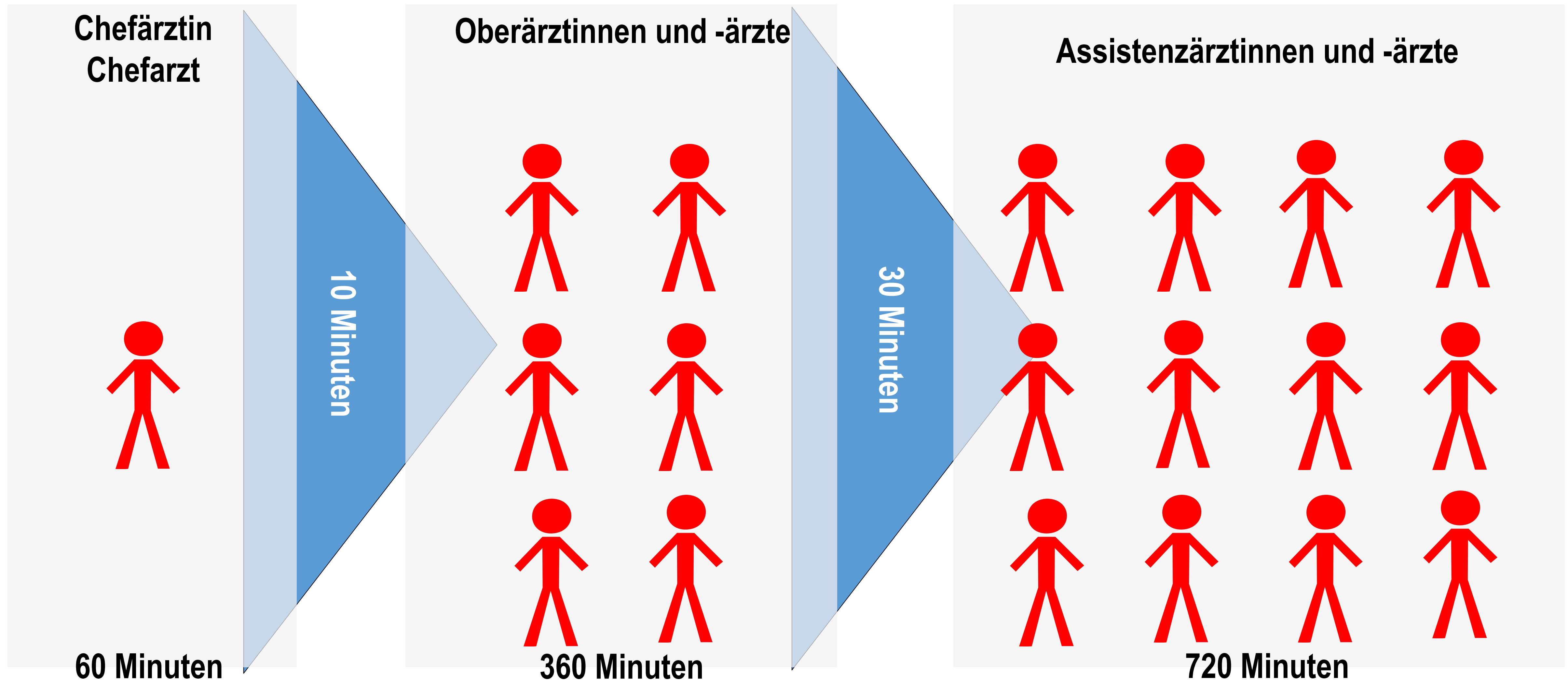
Wer beobachtet wen und wie lange?

Annahme: **1 Stunde** Beobachtungszeit je MA und Tag (Woche oder Monat)



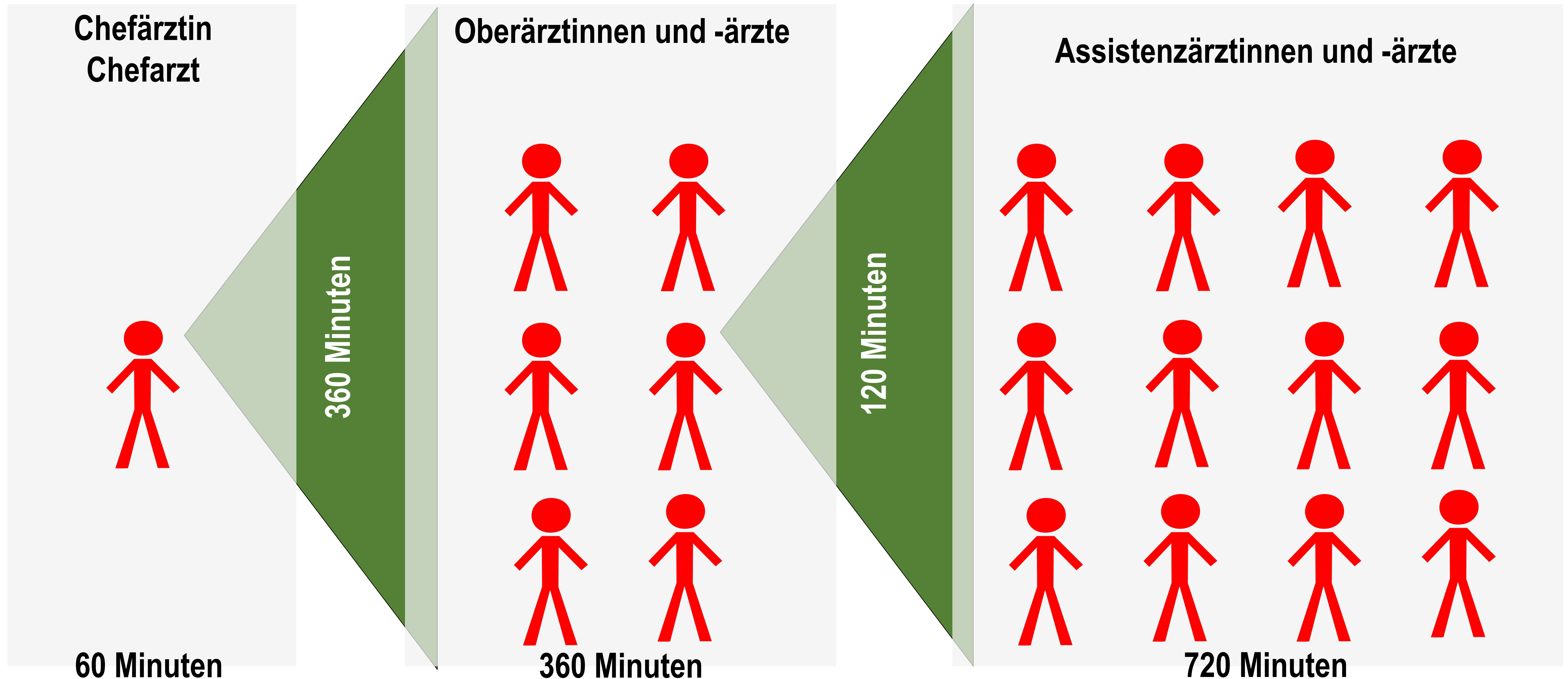
Wer beobachtet wen und wie lange?

Annahme: **1 Stunde** Beobachtungszeit je MA und Tag (Woche oder Monat)



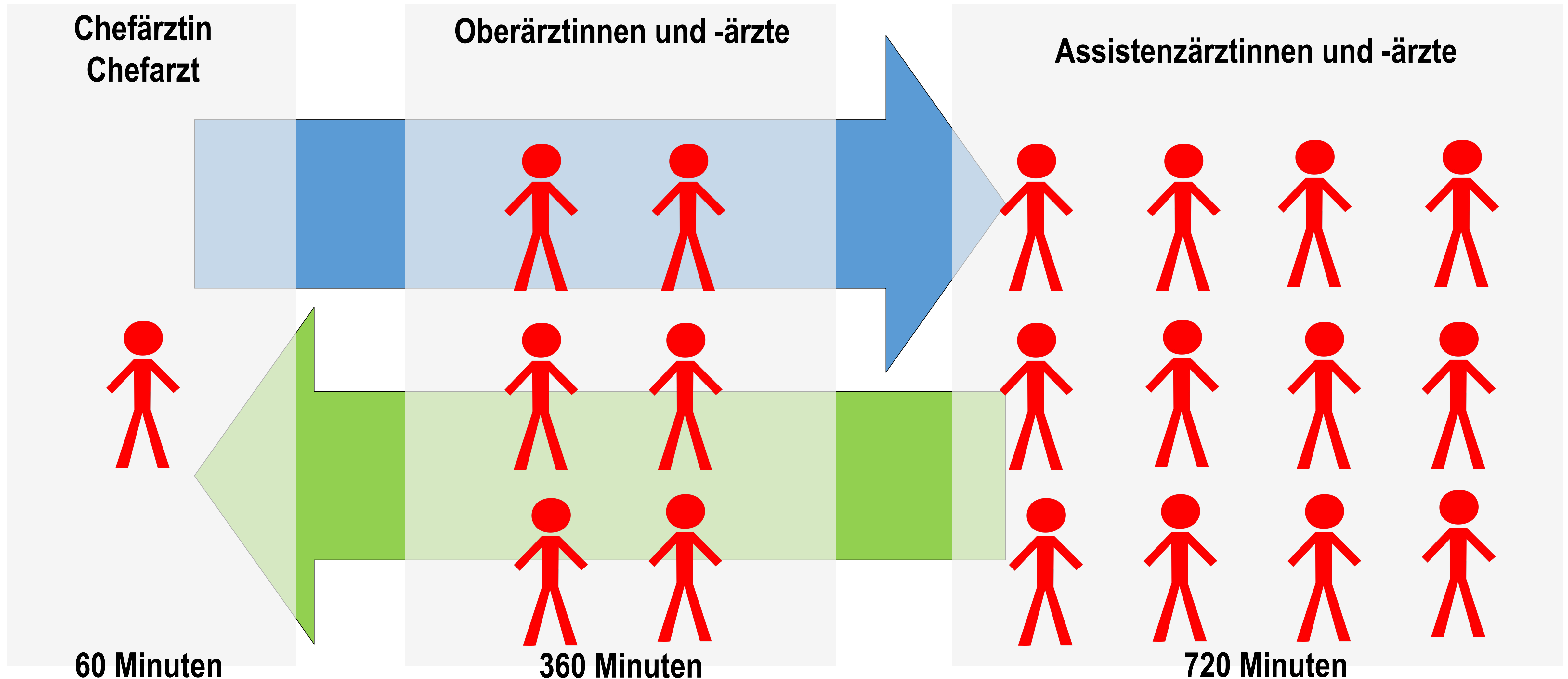
Wer beobachtet wen und wie lange?

Annahme: **1 Stunde** Beobachtungszeit je MA und Tag (Woche oder Monat)



Wer beobachtet wen und wie lange?

Annahme: **1 Stunde** Beobachtungszeit je Tag (Woche oder Monat)



Wer beobachtet wen und wie lange?

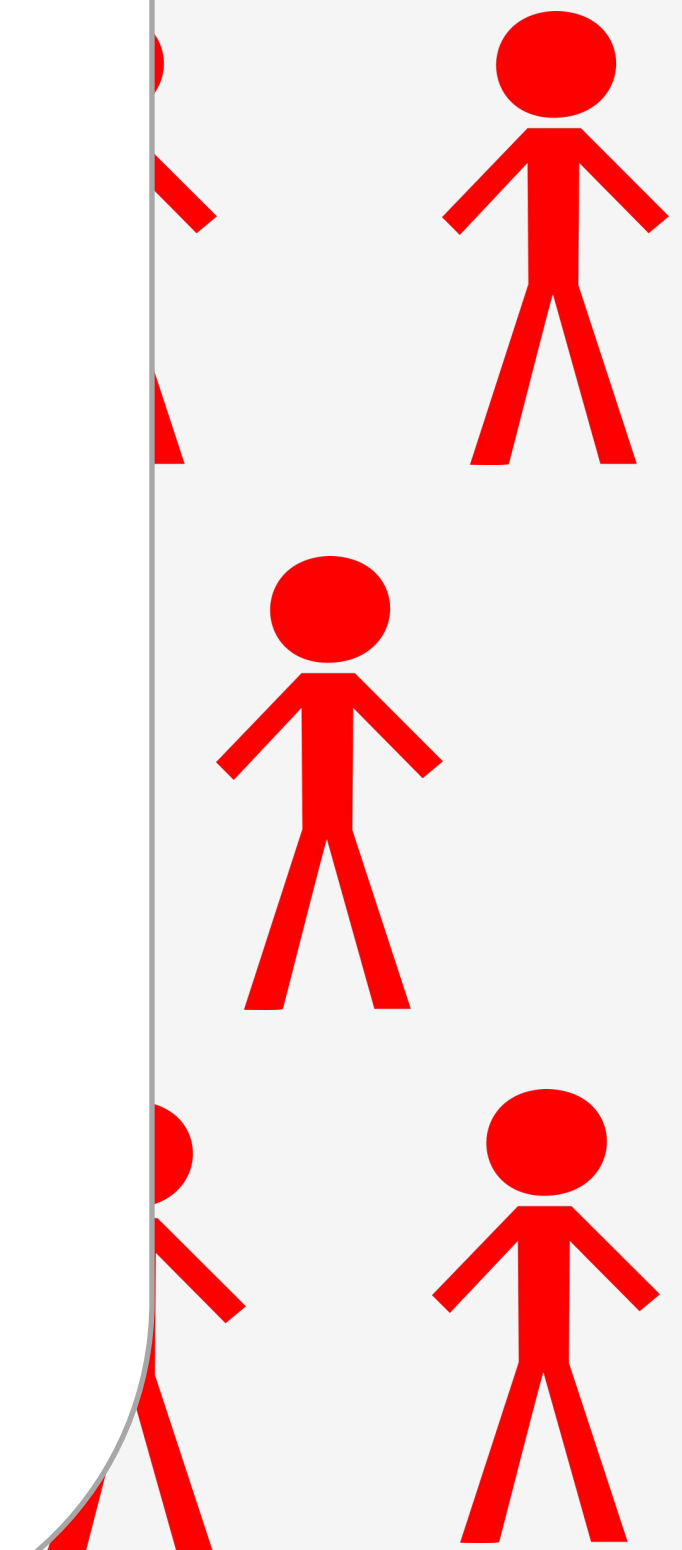
Annahme: **1 Stunde** Beobachtungszeit je Tag (Woche oder Monat)

Chefärztin
Chefarzt

n und -ärzte

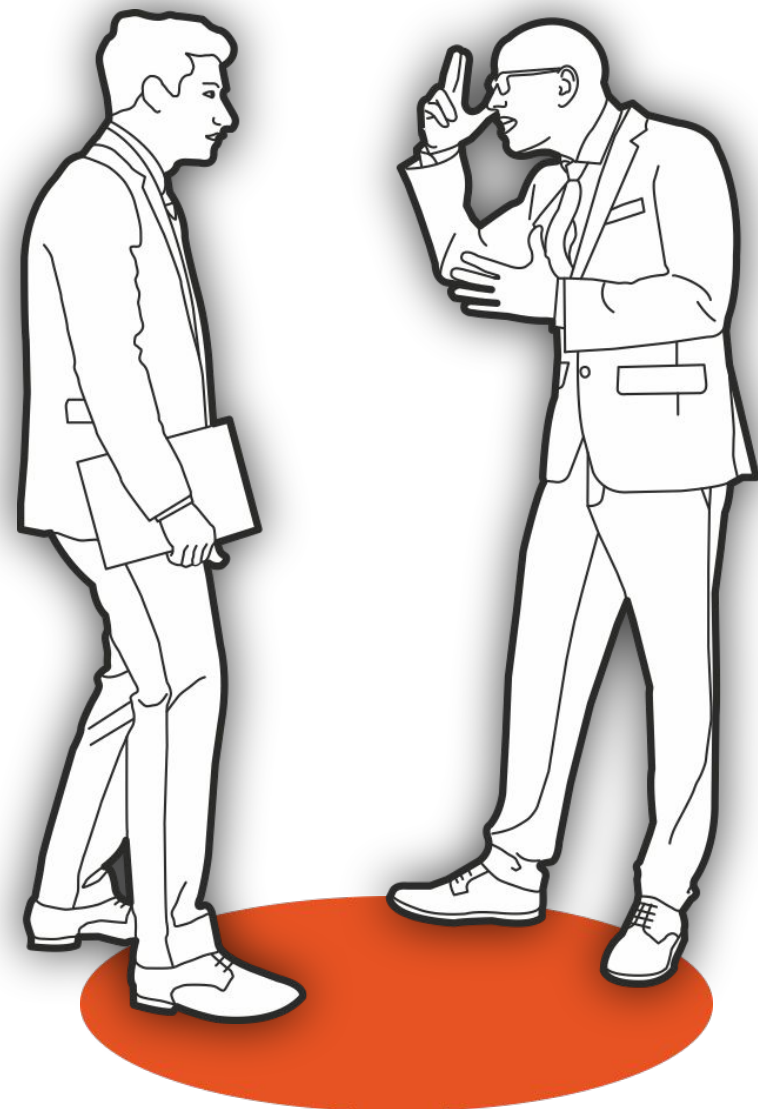
Frage:

Sollten nicht auch „nachgeordnete“
Mitarbeitende mitbestimmen können, welche
Entwicklungsmaßnahmen ihre Vorgesetzten
absolvieren müssen?



Realitäten der Führung

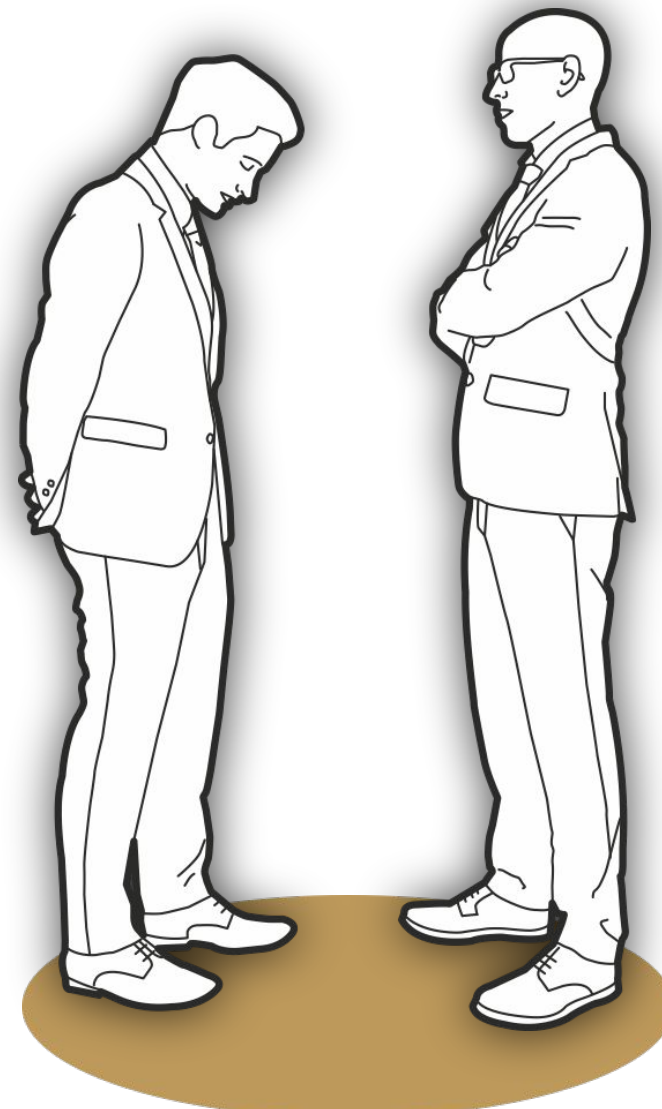
Selbstorientiert-
Impulsive-
Haltung



Hier bestimmt der Chef
alles

PRESSURE

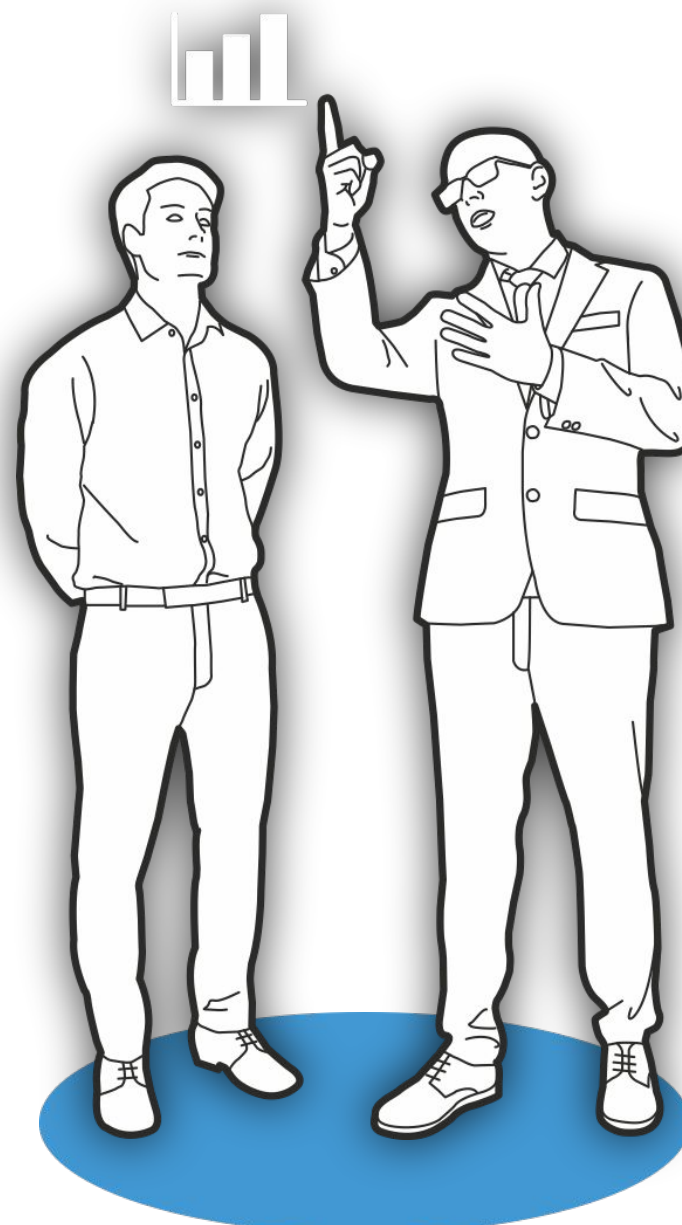
Gemeinschaftsbestimmt-K
onformistische-
Haltung



Wir halten uns
an die Regeln

COMMAND

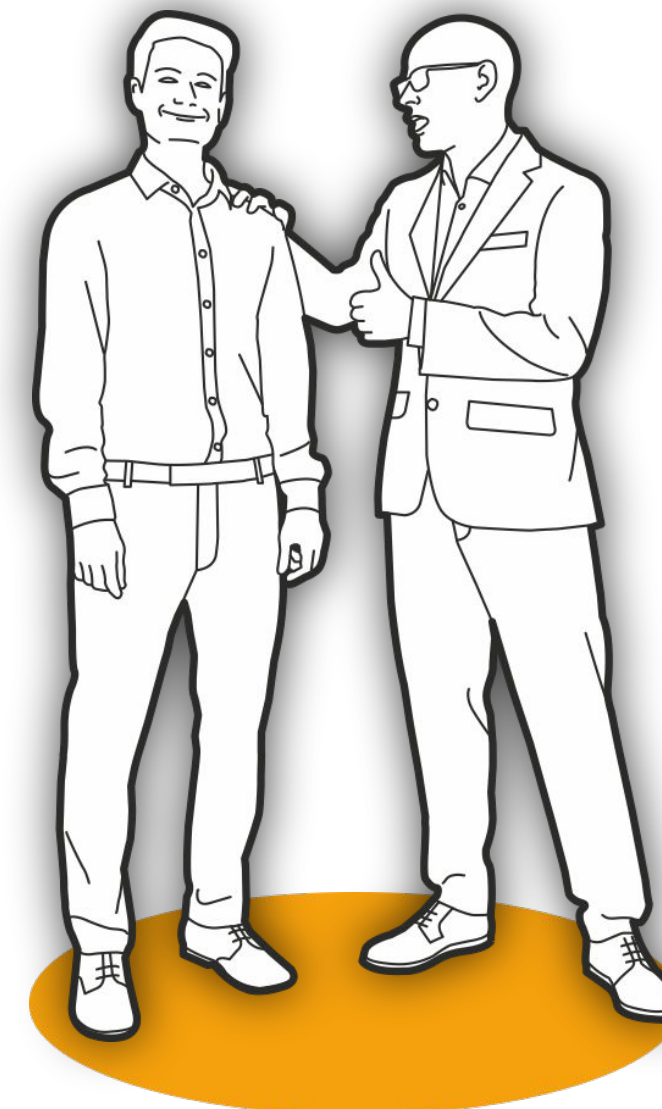
Rationalistisch-
Funktionale-
Haltung



Die Zahlen sind
das Ziel

CONTROL

Eigenbestimmt-
Souveräne-
Haltung



Hier kannst Du was
werden

EMPOWER

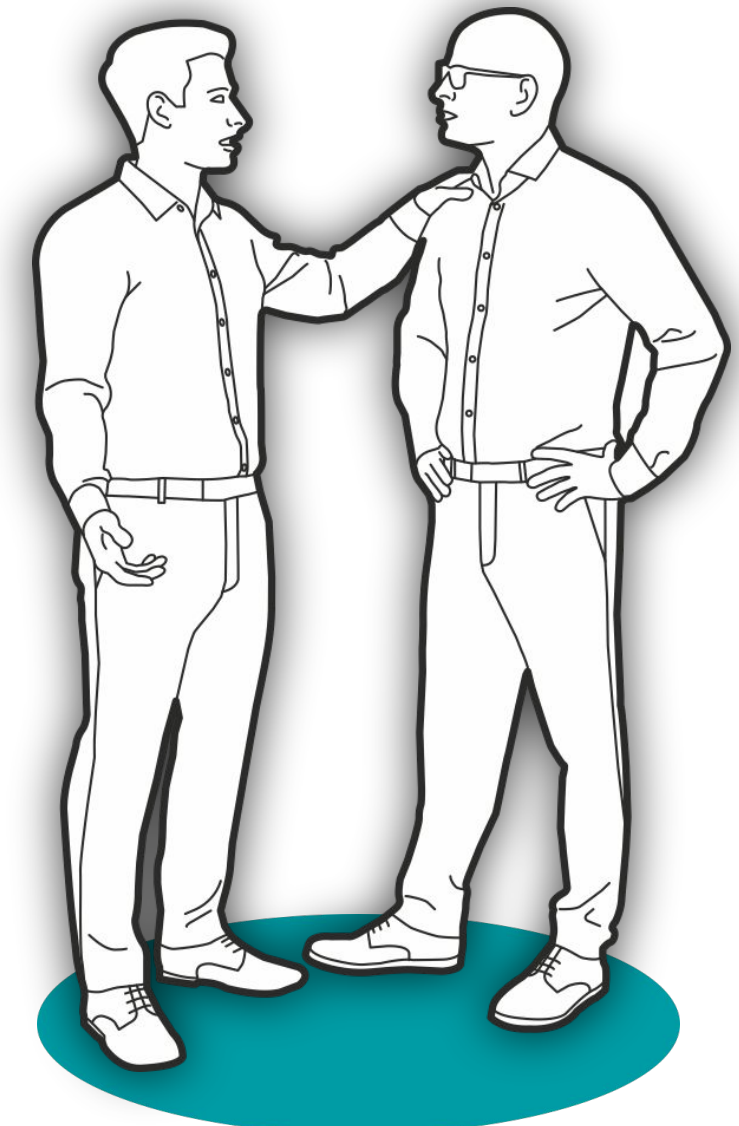
Relativierend-
Individualistische-Haltung



Das für jeden
jeweils Förderliche

AGILE

Systemisch-
Autonome-
Haltung



Sinnerfüllt für
Mitarbeiter, Kunden,
Organisation

COCREATIVE

Unser Eindruck:



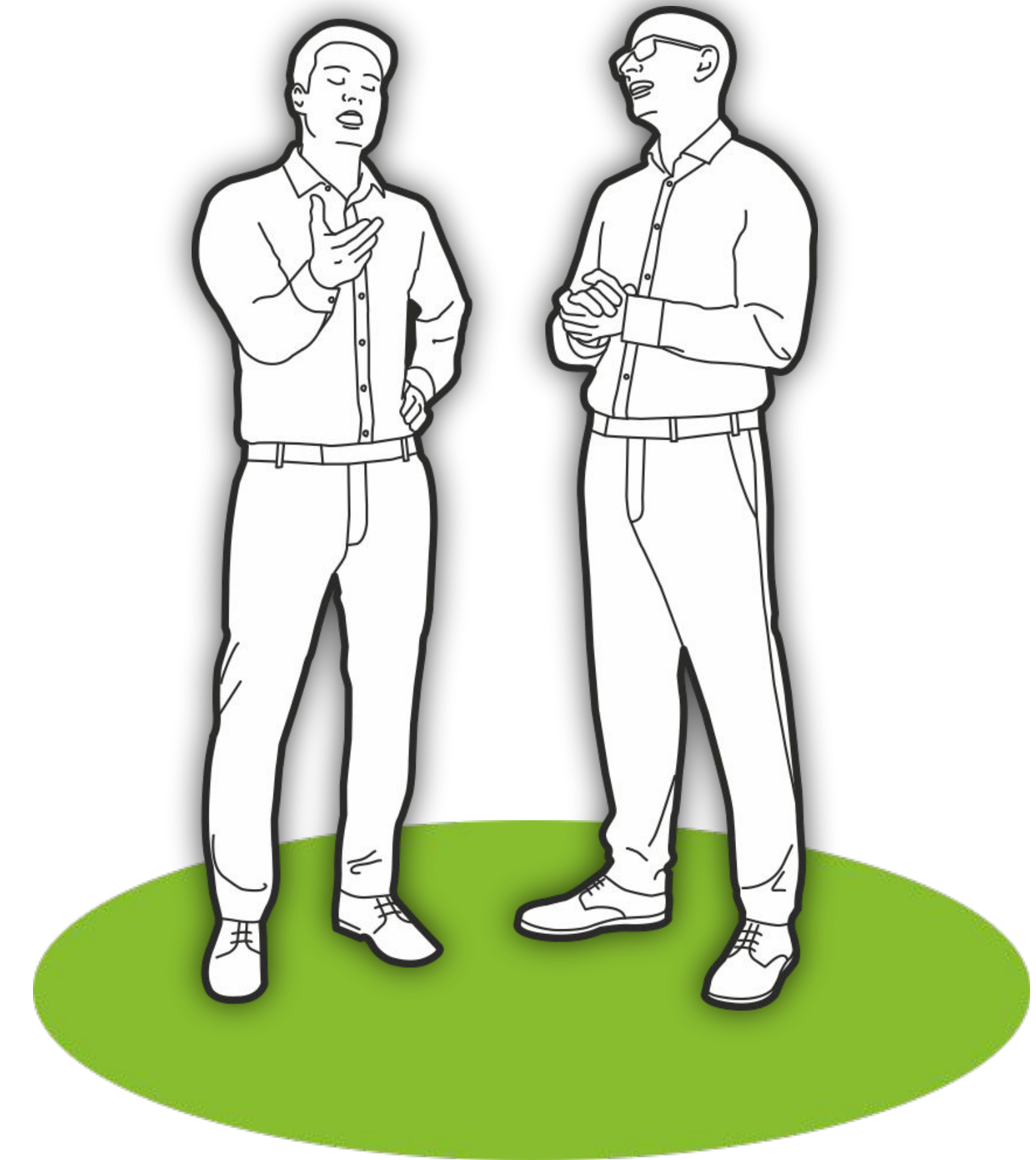
Es wird uns nicht reichen, das lautes **Schweigen** der **Komfortzonenpfleger** zu akzeptieren.

Unser Eindruck:

Um New Work zu realisieren, braucht es **kokreative Führung!**

Und Sie sind diejenigen, die diese in den Einrichtungen (mit) **anstoßen können!**

Dabei helfen wir gerne.



Danke für die Aufmerksamkeit!
Stefan Kentrup

12. HR Forum HealthCare
IFAS Messe Zürich 2026

Zürich, 25. September 2025

HR FORUM
HealthCare

**Partner
Gold**

med-jobs

NZZ JOBS
Das Jobportal für Fach- und Führungskräfte

B2B SWISS
MEDIEN AG

**Partner
Silber**

Vereinigung Personalmanager*innen
VPSG
Schweizer Gesundheitsinstitute

iventa

