

Dynamic Managerial Capabilities im Krankenhaus - eine Fallstudie

Björn Gostmann & Sabine Bohnet-Joschko

Lehrstuhl für Management und Innovation im Gesundheitswesen
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft, Universität Witten/Herdecke, Witten



I. Hintergrund

Krankenhäuser stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen: Krisen wie Pandemien sind kaum planbar [1], die Umsetzung der Krankenhausreform bleibt unsicher [2], und die digitale Transformation erfordert strategische Entscheidungen, Investitionen sowie Weiterentwicklung von Health Professionals [3]. Zudem steigt die Mobilität informierter Patient:innen [4]. Die erfolgreiche Steuerung in diesem Umfeld erfordert dynamische Fähigkeiten („Dynamic Capabilities“). Einen großen Beitrag zu diesen organisationalen Fähigkeiten leisten Führungskräfte durch ihre täglichen Entscheidungen.

III. Methode

Die Studie folgte einem qualitativen Fallstudiendesign. Gegenstand der Fallanalyse war ein großes deutsches Krankenhaus, das als komplexes organisationales Umfeld für die Untersuchung von Dynamic Managerial Capabilities im Gesundheitswesen diente. Die Datengrundlage bildeten leitfadengestützte Interviews mit Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen (n=8), ergänzend wurden interne und öffentliche Dokumente ausgewertet. Als Grundlage für die Analyse wurden die von Teece (2007) [5] formulierten Fähigkeitskategorien des Sensing, Seizing und Transforming herangezogen.

II. Fragestellung

Ziel der Studie war es, Eigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften im Krankenhaus zu identifizieren, die zur Entwicklung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen beitragen (Dynamic Managerial Capabilities). Untersucht wurde, welche Fähigkeiten Führungskräfte ausgebildet und eingesetzt haben, um Veränderungen zu antizipieren (Sensing), sich flexibel auf neue Anforderungen einzustellen (Seizing) und die Transformation in Kliniken erfolgreich zu gestalten (Transforming).

IV. Ergebnisse

Literatur-Review und Fallstudie zeigen, dass das Konzept der Dynamic Capabilities in Krankenhäusern andere Schwerpunkte adressiert als in anderen Branchen: Ziel ist eher organisationale Resilienz als z. B. die Expansion in neue Geschäftsfelder. Bisherige Studien untersuchen Dynamic Capabilities in Krankenhäusern auf organisationaler Ebene, während Führungskräfte nur implizit als verantwortlich für die Ausbildung dieser organisationalen Fähigkeiten betrachtet wurden. Die Fallstudie bestätigt zudem, dass digitale Technologien Sensing-, Seizing- und Transforming-Fähigkeiten verstärken. Die thematische Analyse wurde mit zweigeteiltem Fokus durchgeführt. Erstens wurden die persönlichen Eigenschaften der Führungskräfte entlang der Dimensionen Humankapital, Sozialkapital und Kognition [6] erhoben. Anschließend konnten den drei Fähigkeitskategorien (Sensing, Seizing und Transforming) konkrete Fähigkeiten von Führungskräften zugeordnet werden (siehe Abbildung 2). Dafür wurde sich an den sogenannten „Leadership Disciplines“ [7] orientiert. Kategorie-übergreifend zeigt sich vor allem die Fähigkeit zu empathischer Kommunikationsführung als bedeutend.

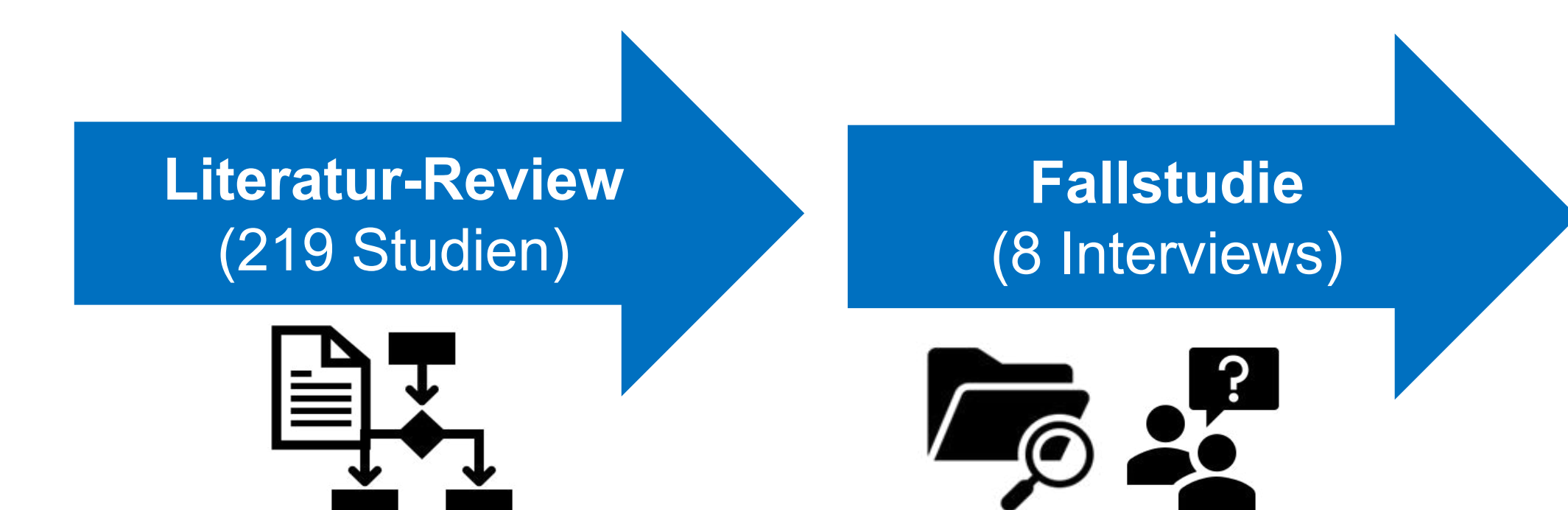


Abb. 1: Methodisches Vorgehen

Dynamic Managerial Capabilities der Führungskräfte im Krankenhaus



Abb. 2: Dynamic Managerial Capabilities im Krankenhaus. Haupt- und Subthemen der Analyse.

V. Diskussion

Dynamic Managerial Capabilities haben in der jüngeren Managementforschung zunehmende Aufmerksamkeit erfahren und werden als bedeutend für die strategische Steuerung und Anpassungsfähigkeit von Organisationen betrachtet. Im Krankenhauskontext wurde ihre Anwendung jedoch nur in Ansätzen untersucht. Die Ergebnisse unserer Fallstudie bestätigen zentrale Annahmen der Dynamic-Capabilities-Literatur, z. B. zur Bedeutung von Kommunikationsstärke, Fehlerkultur und Netzwerken. Auffällig im Vergleich zu anderen Branchen ist die schwach institutionalisierte Konfliktkultur unter den Führungskräften bei gleichzeitig ausgeprägter Spannung zwischen dezentralen und zentralen Entscheidungswegen. Besonders Kommunikationsformate zwischen Abteilungen erscheinen vielversprechend als strukturelle Grundlage zur organisationalen und individuellen Fähigkeitsentwicklung.

VI. Praktische Implikationen

Die bewusste Auseinandersetzung mit dynamischen Fähigkeiten der eigenen Führungskräfte – beispielsweise in internen Austausch- und Lernformaten – kann Krankenhäuser dabei unterstützen, Wettbewerbsvorteile zu sichern oder neu zu gewinnen.

Literatur

- [1] Wissenschaftsrat (2021). Empfehlungen zur zukünftigen Rolle der Universitätsmedizin zwischen Wissenschafts- und Gesundheitssystem.
- [2] Bundesregierung (2024). Gesetz zur Verbesserung der Versorgungsqualität im Krankenhaus und zur Reform der Vergütungsstrukturen Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz – KHVG.
- [3] Champagne-Langabeer, T. et al. (2017). Obesity, Treatment Times, and Cardiovascular Outcomes After ST-Elevation Myocardial Infarction: Findings From Mission: Lifeline North Texas. DOI: 10.1161/JAHA.117.005827.
- [4] Agwunobi, A. & Osborne, P. (2016). Dynamic capabilities and healthcare: A framework for enhancing the competitive advantage of hospitals. DOI: 10.1525/cmr.2016.58.4.14.
- [5] Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. DOI: 10.1002/smj.640.
- [6] Adner, R. & Helfat, C.E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. DOI: 10.1002/smj.331.
- [7] Schoemaker, P.J.H., Heaton, S. and Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. DOI: 10.1177/0008125618790246.