Gesundheitswelt Zollikerberg

Mehr als nur Geld oder Technologie: Sind Kultur und Haltung die eigentlichen Schlüssel für Entwicklung und Innovation?

Eliane Pfister Lipp | Geschäftsführerin Alterszentren | 20.03.2026

1

Warum überhaupt Entwicklung und Innovation?

Quelle: ChatGPT

2

Organisationen sind ständig in Bewegung

- Soziale Systeme kommen nicht ohne Konflikte aus
- Alles Passende erzeugt auch Unpassendes
- Es gibt keine konsistente und widerspruchsfreie Zielkonzepte
- Komplexität überfordert grundsätzlich
- Kommunikation ist der Kernprozess der Organisation

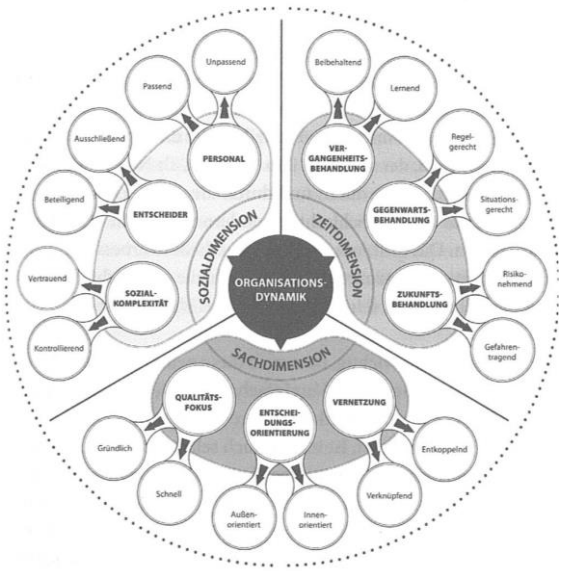
➢ «Organisationen können nur durch ständigen Zerfall stabil bleiben.»

Quelle: K. Eidenschink & U. Merkes, Entscheidungen ohne Grund, S. 12

Organisationsdynamik

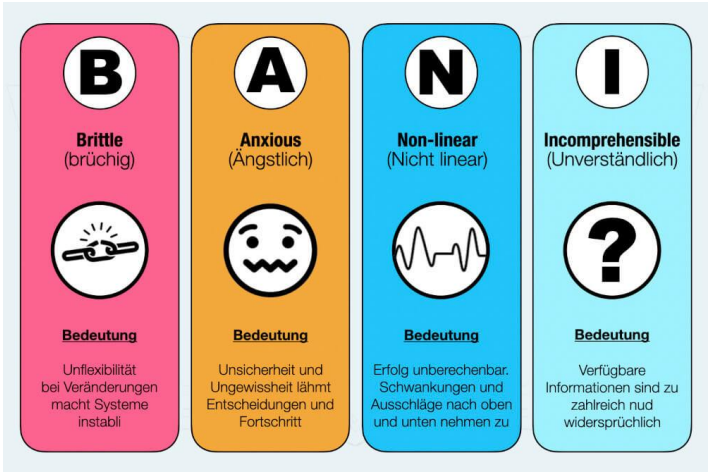
- Sind wir Gefahrentragend, oder nehmen wir Risiko?
- Gehen wir gründlich vor, oder schnell?
- Vertrauen wir, oder kontrollieren wir?
- Entscheiden wir beteiligend, oder ausschliessend?

➢ Man kann nicht alles haben
➢ Alles hat Konsequenzen
➢ Stabilität erreichen wir nur, wenn wir uns Widersprüchen und Polaritäten stellen und Entscheidungen treffen



Quelle: Eidenschink/Merkes, Entscheidungen ohne Grund, S. 23

VUCA war gestern, BANI ist heute

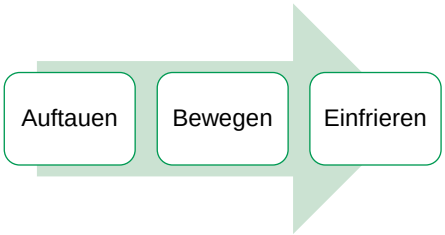


- Flexibilität
- Gelassenheit
- Relativität
- Resilienz
- Vertrauen
- Sinnbildung

Quelle: https://karrierebibel.de/vuca (24.03.26)

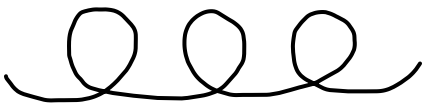
Stetiger Wandel als Folge

Früher: Zyklisch



z.B. 3 Phasen-Modell nach Kurt Lewin

Heute: Stetig



Continous Change, z.B. nach Karl Weick

Heraklit: «Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen»

Wohin nun des Weges? Wie können wir damit umgehen?

«Alles ist Leiden.»

«Was mich nicht umbringt, macht mich stärker.»

Entwicklung von «Visit – Spital Zollikerberg Zuhause®»

- «Visit»: Erstes akutsomatisches Hospital@Home-Angebot der Schweiz
- Entwicklung «auf der grünen Wiese»
- Keine bestehenden, adaptierbare Modelle, die in der Schweiz funktionieren
- Keine Finanzierung

Was waren «Geburtshelfer-Faktoren»?

1. Die Idee und Vision
2. Projekt-/Anschubfinanzierung der Trägerstiftung
3. Neue & zertifizierte Technologien im Bereich Telemedizin
4. Vorhandene Fachkompetenzen

David Levine: «You will hear *NO* a hundred times»

Kultur und Haltung als wesentliche Faktoren für Entwicklung und Innvoation

1. Wie verstehen wir Organisationen?
2. Wie verstehen wir Menschen?
3. Wie verstehen wir beides zusammen?
4. Was heisst das für unsere Kultur und Haltung in Bezug auf unsere (Zusammen-)Arbeit?

Kultur in der Gesundheitswelt Zollikerberg

- Organisation mit Pioniergeist seit über 165 Jahren
- Serie von 2-tägigen Kultur-Workshops seit knapp 20 Jahren:
  - 2008: «Future»
  - 2013: «Give me five»
  - 2018: «Move»
  - 2024: «Kultour»

«Kultour»

- Kulturprojekt als Gemeinschaftswerk mit über 100 beteiligten Personen in der Vorbereitung
- 60 zweitägige Workshops mit gut 1’100 Mitarbeitenden
- Fokus: Konzept «Psychologische Sicherheit» im Arbeitsalltag

Was meint «Psychologische Sicherheit»?

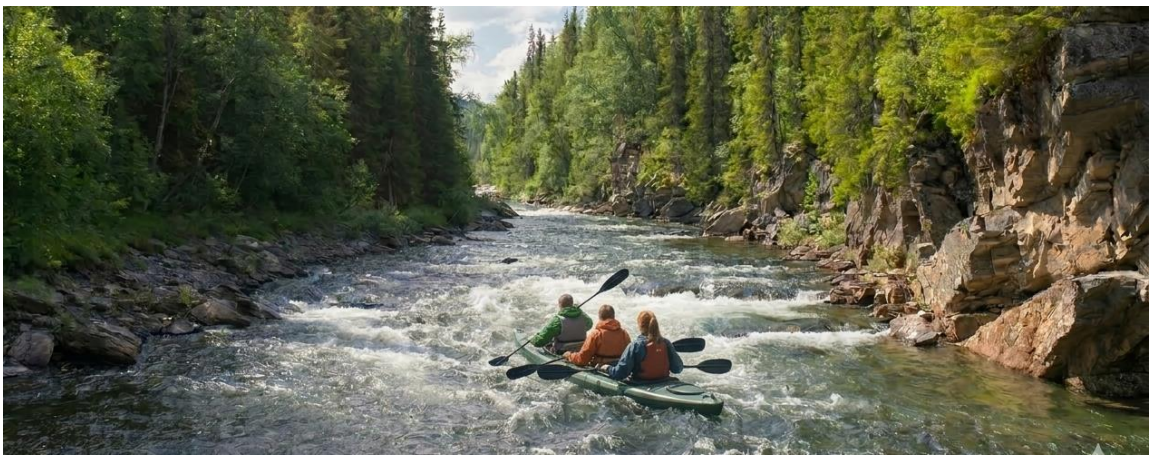
«Psychologische Sicherheit ist die gemeinsame Überzeugung aller Teammitglieder, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen und ihre Meinungen, Bedenken und Ideen ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu äussern.»
(Amy C. Edmondson)

- Psychologische Sicherheit als wichtigster Faktor für erfolgreiche Teams
- Mit direktem Einfluss auf die Innovationskraft von Organisationen

Quellen:
https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness (24.03.26) und
A. Edmondson, the fearless organization, 2018.

15

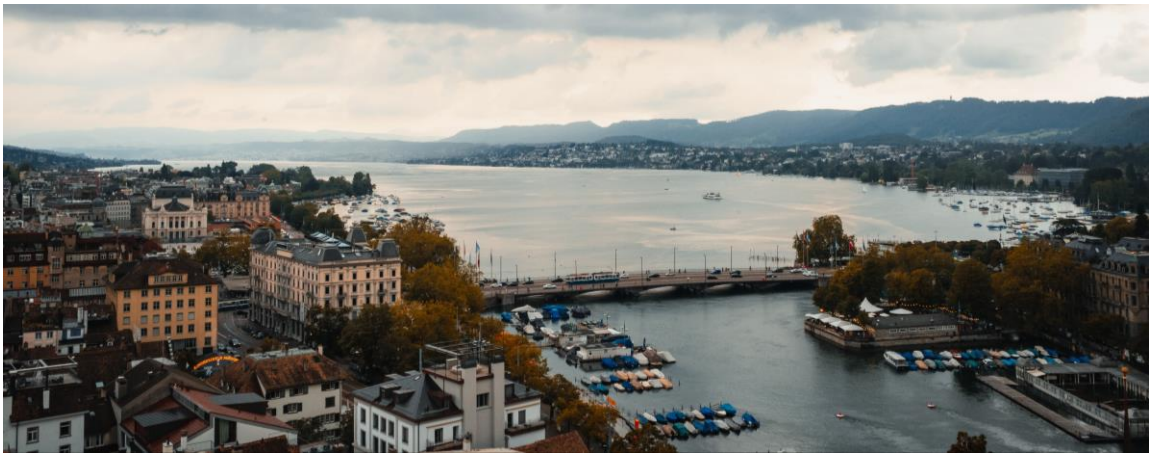
Es braucht Menschen, die das Boot besteigen



Quelle: Unsplash & Gemini

16

Es gibt viele Faktoren, die wir nicht beeinflussen können



17

Wir brauchen Limonaden-Macher:innen

18

Wir brauchen Organisationen für Limonaden-Macher:innen

Organisationen, die sich als soziale Systeme verstehen, die

- es mit Menschen zu tun haben
- zuweilen mit Überforderung und unlösbaren Widersprüchen konfrontiert sind
- sich bewusst sind, dass jeder Entscheid Konsequenzen für andere und hat Kommunikation ein Kernprozess ist

Organisationen, die durch Kultur und Sinnstiftung Stabilität fördern können und damit unter anderem

- handlungswirksam und entscheidungsfähig sind
- auch in erfolgreichen Zeiten reflexions- und anpassungsfähig bleiben
- neben Innovation auch «Exnovation» betreiben

19

Gesundheitswelt Zollikerberg

Vielen Dank

Spital Zollikerberg | Residenz Neumünster Park | Alterszentrum Hottingen | Institut Neumünster
Prodorso | Gesundheitszentrum Hottingen | Diakonissen-Schwesternschaft Neumünster
Gastronomie Neumünster Park | Stiftung Diakoniewerk Neumünster

20