



University of St.Gallen

Center for Health Care

Schweizer Forum für
Integrierte Versorgung **fmc**

Die zeitliche Orchestrierung integrierter Versorgungs- Initiativen

Webinar, 5. März 2026

Matthias Mitterlechner
Oliver Strehle
Ursula Rügsegger



From insight to impact.

Die zeitliche Orchestrierung integrierter Versorgungsinitiativen



informs.
<http://pubsonline.informs.org/journal/orc>

ORGANIZATION SCIENCE
Vol. 32, No. 2, March–April 2021, pp. 376–406
ISSN 1047-7039 (print), ISSN 1526-5455 (online)

Marching to Different Drum Beats: A Temporal Perspective on Coordinating Occupational Work

Elvor Oborn,^a Michael Barrett^{b,c}

^a Warwick Business School, University of Warwick, Coventry CV4 0NL, United Kingdom; ^b Cambridge Judge Business School, University of Cambridge, Cambridge CB2 1AG, United Kingdom; ^c Stockholm School of Economics, 113 83 Stockholm, Sweden
Contact: elvor.oborn@wbs.ac.uk, <https://orcid.org/0000-0003-0566-4327> (FO); m.barrett@jbs.cam.ac.uk (MB)

Received: May 4, 2015
Revised: February 2, 2017; November 28, 2018;
August 23, 2019; May 2, 2020
Accepted: June 18, 2020
Published Online in Articles in Advance:
January 13, 2021

<https://doi.org/10.1287/orc.2020.1394>

Copyright: © 2021 INFORMS

Abstract. In this paper, we contribute a temporal perspective on work coordination across collaborating occupations. Drawing on an ethnographic study of medical scientists—surgeons, pathologists, oncologists, and radiologists—we examine how their temporal orientations are shaped through the temporal structuring of occupational work. Our findings show that temporal structuring of occupational practices develop in relation to the contingencies and materialities of their work and that this shapes and is shaped by specialists' temporal orientations. Further, we show that differences in occupations' temporal orientations have important implications for coordinating work. More specifically, our study reveals how the domination of one temporal orientation can lead to recurrent strain, promoting a competitive trade-off between the different temporal orientations in guiding interaction. This temporal orientation domination is accompanied by a persistent emotional strain and potential conflict. Finally, we suggest that, alternatively, different temporal orientations can be resourced in solving coordination challenges through three interrelated mechanisms, namely *juxtaposing*, *temporal working*, and *mutual adjusting*. In so doing, we show how temporal resourcing can be productive in coordinating work.

Ausgangslage und Forschungsfragen

Ausgangslage

- Wie lässt sich das Tempo (Agilität) von Gesundheitsorganisationen steigern, aktuelle strategische Themen voranzubringen (z. B. Digitalisierung, Wettbewerb um Fachkräfte, interprofessionelle Zusammenarbeit, CCM, integrierte Versorgung)?

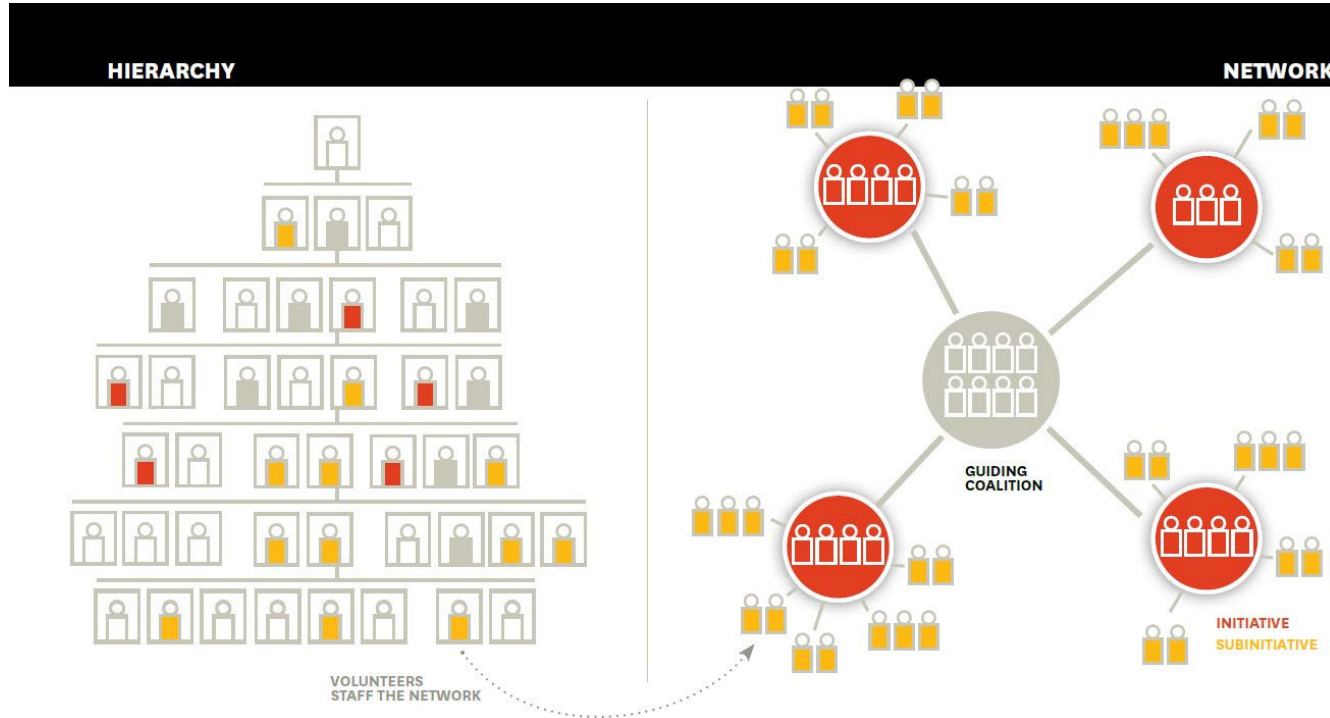
Herausforderungen:

- Traditionelle Hierarchien sind aus politischen, kulturellen, strukturellen Gründen tendenziell risikoscheu und veränderungsresistent
- Beteiligte Professionen arbeiten nach verschiedenen zeitlichen Orientierungen

Forschungsfragen

- Wie lässt sich das Tempo von Gesundheitsorganisationen steigern, um strategische Themen voranzubringen und umzusetzen?
- Wie lassen sich divergierende zeitliche Orientierungen der beteiligten Professionen/Berufsgruppen lösungsorientiert bewältigen?

Steigerung der Agilität durch ein «duales Betriebssystem»



Die 8 Beschleuniger des dualen Betriebssystems

1. Dringlichkeit rund um eine grosse Chance erzeugen
2. Eine Führungskoalition aufbauen und pflegen
3. Strategische Vision formulieren und Initiativen entwickeln
4. Strategische Vision kommunizieren, um Unterstützung und wachsende Freiwilligenarmee zu gewinnen
5. Bewegung beschleunigen – Barrieren durch das Netzwerk beseitigen
6. Sichtbare, bedeutsame kurzfristige Erfolge feiern
7. Niemals nachlassen – aus Erfahrungen lernen
8. Strategische Veränderungen in der Kultur verankern

Professionen haben unterschiedliche zeitliche Orientierungen

Profession	Zeitlicher Fokus	Zeitliche Orientierung	Vignetten aus einem Spital mit interprofessionellem/r Tumor Board und Patientensprechstunde (Klinik)
Chirurgen	Gegenwart	Schnell, ungeduldig, improvisierend	Während Onkologen im Tumor Board ausführlich Studien und Behandlungsoptionen diskutieren, beugt sich der Chirurg ungeduldig vor und unterbricht: „Wir sitzen hier und reden, während der Krebs wächst! Am besten einfach rausnehmen.“
Onkologen	Zukunft	Abwägend, hoffnungsvoll, ausführlich	In der gemeinsamen Klinik ist der Onkologe seit fast einer Stunde bei einer Patientin. Drei weitere Patienten warten. Der Onkologe sieht die Wartezeiten an der Tafel, ignoriert aber den Zeitplan – für ihn ist er eher eine Richtlinie als eine feste Regel.
Pathologen	Gegenwart (fixiert)	Methodisch, detailgenau, starr	Eine Pathologin ist hörbar verärgert im Tumor Board: „Ich hatte keine Zeit, mich vorzubereiten, weil der Patient erst gestern auf meine Liste gesetzt wurde. Sie hätte gerne ihre vollständige, systematische Analyse vorgestellt. Der Chirurg dankt ihr jedoch dafür, dass sie „auf dem Punkt geblieben“ ist.“
Radiologen	Vergangenheit & Gegenwart	Flexibel, anpassungsfähig	Ein Radiologe zeigt im Tumor Board drei verschiedene Aufnahmen einer Niere: eine von einem Besuch vor zwei Jahren, eine von der letzten Klinik und eine von gestern. Er vergleicht die Veränderungen über die Zeit hinweg und erklärt seine Einschätzung dem Chirurgen. Als die Klinik in Verzug gerät, übernimmt er spontan eine neue Aufgabe – er berät Patientinnen mit gutartigem Befund, obwohl das normalerweise nicht seine Rolle ist. „Die Kliniken sind chaotisch; die Leute arbeiten unterschiedlich. Man muss flexibel sein.“

«Frakturierung» der Zusammenarbeit und ihre Folgen

Die Zusammenarbeit frakturiert nicht durch einen einzigen grossen Konflikt, sondern möglicherweise durch wiederkehrende kleine Reibungen, die sich aus den unterschiedlichen Zeitorientierungen ergeben:

Ein Chirurg blickte auf den Zeitplan der Patienten an der Wandtafel und schaute ungeduldig auf seine Uhr. Er war sichtlich verärgert und murmelte darüber, dass die Klinik sehr spät dran sei – beeinflusst von seiner ungeduldigen zeitlichen Orientierung. Er sagte einer Pflegerin, dass drei Onkologie-Patienten darauf warteten, gesehen zu werden. „Eine Patientin wartet schon über eine Stunde“, bemerkte er.

Er erklärte der Pflegerin, dass er ein Problem in der Patientenversorgung mit dem Onkologen besprechen müsse, und fragte sie, wo der Onkologe sei. „Er ist bei einer Patientin“, antwortete sie. „Oh, ich dachte, er hätte sich verlaufen“, entgegnete er sarkastisch. Der Onkologe war bei einer Patientin gewesen – und damit fast eine Stunde lang nicht im Besprechungsraum der Klinik anwesend – was seine abwägende, deliberative zeitliche Orientierung widerspiegelte.

- Qualität der Patientenversorgung leidet
- Entscheidungsqualität verschlechtert sich
- Koordinationsinstrumente verlieren Wirkung (Zeitpläne, Listen, Agenden etc.)
- Belastete Teamdynamik und Emotionen
- Zunehmende Abgrenzung zwischen den Professionen, Zusammenarbeit «zerbricht»

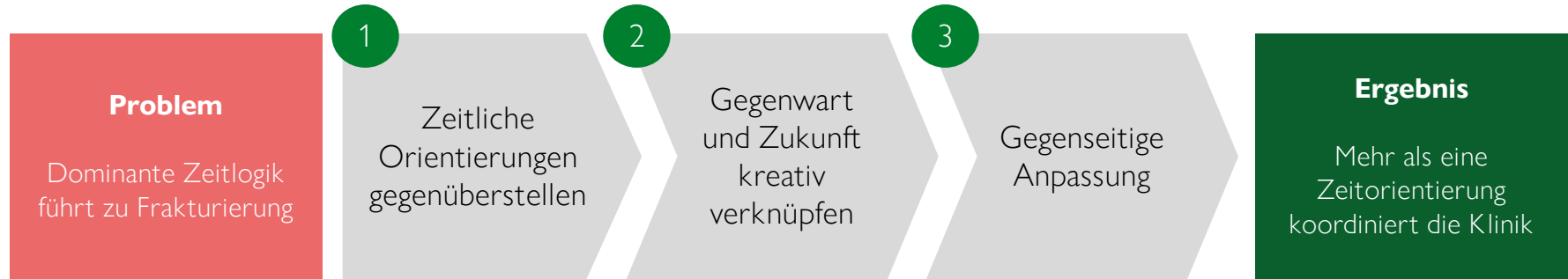
Temporal Resourcing: Zeitliche Unterschiede als Ressource nutzen

Prozess, bei dem Teammitglieder die unterschiedlichen Zeitorientierungen der Berufsgruppen bewusst als produktive Ressource nutzen, um Koordinationsprobleme zu lösen, anstatt sie als Hindernis zu erleben.

Beispiel: Ein Chirurg nutzt die zeitliche Flexibilität eines Radiologen. Die Onkologen stimmen zu. Das Vorgehen wird zur neuen Alltagspraxis.

Der Chirurg geht zu einem Radiologen im Raum und fragt: „Haben Sie zehn Minuten?“ Der Radiologe nickt und erklärt, dass er ein paar Minuten habe, bevor sein nächster Biopsiepatientin vorbereitet sei. „Können Sie diese Patientin für den Onkologen übernehmen?“, fragt der Chirurg und erklärt, dass die Klinik in Verzug sei und sich ein Rückstau an Patienten gebildet habe (als Folge der Dominanz der langsameren Zeitorientierung der Onkologen). Der Radiologe kennt die Patientin, da er vor zwei Wochen ihre Biopsie durchgeführt hat, und hat daher bereits eine Beziehung zu ihr. Er freut sich zu hören, dass der Befund gutartig ist. „Sie möchte nur nach Hause gehen und feiern“, erklärt der Chirurg. „Können Sie mit ihr sprechen, damit sie nicht warten muss?“ Der Radiologe stimmt zu, schaut kurz die Unterlagen und Röntgenbilder durch und geht dann zur Patientin, um ihr die Diagnose mitzuteilen. Vierzig Minuten später spricht er mit einer weiteren Patientin über ihren gutartigen Befund und hilft so, unkomplizierte Patientinnen durch die verzögerte Klinik zu schleusen. Der Radiologe kommentiert: „Wir müssen flexibel sein in der Art, wie wir die Dinge angehen.“ Obwohl die Onkologen anfangs nicht glücklich über die Veränderung waren, stimmten sie zu, dass die Radiologen die Patientinnen gut beraten hatten.“

Unterschiede zwischen Professionen lösungsorientiert nutzen



Die Zeitorientierung des Onkologen dominiert den Takt. Die Klinik ist in Verzug. Schema: Nur der Onkologe berät den Patienten. Führt zu Engpass und Frustration.

Der Chirurg stellt seine Improvisation neben die Flexibilität des Radiologen und erkennt darin eine Ressource. Dadurch bricht er mit dem bisherigen Schema.

Der Chirurg verbindet gegenwärtiges Problem mit der Vision einer besseren Zukunft: Der Radiologe kennt die Patientin und könnte unkompliziert den positiven Befund mitteilen. Test einer neuen Praxis.

Onkologen akzeptieren die neue Praxis und ermächtigen die Radiologen, eine erweiterte Rolle und Aufgabe zu übernehmen.

Zwei Takte laufen parallel: Radiologen entlasten flexibel bei einfachen Fällen. Onkologen beraten gründlich bei komplexen Fällen. Sowohl-als-auch statt entweder-oder.

Wirkungen von Temporal Resourcing

Koordination

- Neue Praktiken entstehen, z. B. Radiologen beraten Patienten, Pathologin statt Chirurgen führt Patientenliste
- Dominanz einer Zeitorientierung wird aufgebrochen, mehrere Takte laufen parallel statt gegeneinander

Patientenversorgung

- Kürzere Wartezeiten durch schnellere Abwicklung von einfachen Fällen
- Weniger Patienten gehen verloren, weil Liste von Pathologin geführt wird

Teamdynamik

- Ermächtigung statt Dominanz
- Linderung emotionaler Spannungen
- Stärkung von Vertrauen

Übergreifende Wirkungen

- Sowohl-als-auch: Unterschiede werden als komplementäre Stärken genutzt
- Die Gegenwart wird «gedehnt»: Blick über den Moment hinaus eröffnet neue Handlungsoptionen

Fazit

- Gesundheitsorganisationen stehen vor strategischen Herausforderungen wie Digitalisierung, Wettbewerb um Fachkräfte, interprofessionelle Zusammenarbeit oder integrierte Versorgung. Daraus ergibt sich die Frage, wie sie ihre Agilität bzw. ihre Veränderungsgeschwindigkeit erhöhen.
- Eine Möglichkeit ist die Entwicklung eines dualen Betriebssystems. Dabei ergänzt ein „strategisches System“ die traditionelle Hierarchie und kümmert sich ausschließlich um Strategientwicklung und –umsetzung.
- Zu berücksichtigen: Gesundheitsorganisationen bestehen aus unterschiedlichen Professionen mit je verschiedenen zeitlichen Orientierungen. Die unterschiedlichen „Takte“ können die interprofessionelle Zusammenarbeit frakturieren und die Veränderungsgeschwindigkeit dadurch limitieren.
- „Temporal Resourcing“ nutzt unterschiedliche zeitliche Orientierungen als Ressource, um Veränderungen in der Organisation voranzubringen und die interprofessionelle Zusammenarbeit zu verbessern.

Reflexionsfragen für die Praxis

1. Wie hoch ist der zeitliche Druck in Ihrer Organisation, strategische Veränderungen anzustossen und umzusetzen?
2. Welche Massnahmen bewähren sich, um die Veränderungsgeschwindigkeit (Agilität) Ihrer Organisation zu erhöhen? Welche Rolle spielen dabei strukturelle Massnahmen wie ein «duales Betriebssystem» wie von Kotter vorgeschlagen?
3. Kennen Sie die zeitlichen Orientierungen der verschiedenen Berufsgruppen in Ihrem Unternehmen? In welchen Taktken arbeiten diese Professionen?
4. Wo entstehen in Ihrem Kontext wiederkehrende Spannungen bei der Zusammenarbeit, die möglicherweise auf unterschiedliche Zeitorientierungen zurückzuführen sind, und nicht (nur) auf fachliche Differenzen oder persönliche Eigenschaften?
5. Dominiert eine Berufsgruppe den Rhythmus Ihrer gemeinsamen Meetings oder Projekte? Welche Perspektiven gehen dadurch möglicherweise verloren?
6. Wie könnten Sie in Ihrer Organisation unterschiedliche Zeitorientierungen – und vielleicht andere „Eigenheiten“ – der verschiedenen Berufsgruppen als Ressource für eine andere interprofessionelle Zusammenarbeit nutzen?

Kontakt.

Prof. Dr. Matthias Mitterlechner

Geschäftsführer CHC-HSG

+41 79 309 69 20

matthias.mitterlechner@unisg.ch



University of St.Gallen
Center for Health Care
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen

chc.unisg.ch

Akkreditierungen

