

SONDERDRUCK



THIEME MANAGEMENT AWARD

Enno Spillner ist „Manager des Jahres 2019“. Der „Senkrechtstarter“-Preis geht in die dritte Runde und an eine Senkrechtstarterin: Dr. Nina Beikert.

Klinikmanagement

DIGITALISIERUNG

So holen Sie Ihr Team ins Boot

IMPRESSUM

Eine Sonderausgabe für
JANINE DODT HEALTHCARE CONSULTING
Kastanienring 9
24568 Kaltenkirchen
Tel.: +49 (0)176 35 49 77 70
www.janinedodt.de
service@janinedodt.de

Redaktion Berlin

Georg Thieme Verlag KG
redaktion-kma@thieme.de
www.kma-online.de

Gestaltung und Umsetzung Berlin

Georg Thieme Verlag KG
© 2020. Thieme. All rights reserved.

Foto: Thieme Group / Leo Seidel

DIGITALISIERUNG

So holen Sie Ihr Team ins Boot

Neben der Bindung von Fachkräften wird eine der größten Herausforderungen der nächsten Jahre darin bestehen, das Personal auf allen medizinischen Ebenen von den Erleichterungen und Möglichkeiten der fortschreitenden Digitalisierung zu überzeugen.

Moderne digitale Techniken wie Informations- und Kommunikationstechnologien, Robotik und Assistenztechnologien ermöglichen einen schnelleren Austausch, die Vernetzung von Patientendaten, schlankere Prozesse, mehr Transparenz sowie eine bessere Kommunikation zwischen Medizinerinnen und Patienten. Doch auch ein noch so ausgefeiltes System funktioniert nur, wenn die potenziellen Anwender offen sind für neue Wege, die Vorteile der digitalen Möglichkeiten erkennen und im Alltag konsequent umsetzen.

Die Chancen, die sich daraus ergeben, leuchten jedem ein: Durch die Veränderung interner Abläufe und instituti-
onsübergreifender Prozesse kann die Versorgungskette deutlich wirtschaftlicher gestaltet werden. Durch den Einsatz digitaler Technik, durch interne und externe Vernetzung und die Beschleunigung der Informationsströme kann eine effizientere und effektivere Patientenversorgung von noch besserer Qualität erreicht werden.

Vorbehalte gegenüber Digitalisierung
Doch durch die Digitalisierung verändern sich die herkömmlichen Berufsbilder massiv: Die betreffenden Mitarbeiter benötigen zusätzliche technische Kompetenzen, und auch die Ablauforganisation, die konkreten Aufgabenfelder und die Rollen der Protagonisten wandeln sich im Zuge des digitalen Fortschritts. Die stan-

dardisierte elektronische Patientenakte ermöglicht völlig neue Versorgungsmodelle. Aber längst nicht alle Fachkräfte sehen die Vorteile, viele haben große Vorbehalte gegenüber den digitalen Neuerungen oder sorgen sich um die Zukunft ihres Jobs.

Für die Führungsverantwortlichen hingegen ist es ein großes Ärgernis, wenn die Einführung kostenintensiver Innovationen von den Mitarbeitern nicht akzeptiert und neue Techniken nur halbherzig – oder gar nicht – angewendet werden. Die Einführung digitaler Technologien im Krankenhaus ist ein weitreichender, oft unterschätzter Innovationsprozess: Nur wer es schafft, eine hausinterne Kultur der digitalen Transformation zu schaffen, transparent die Vorteile kommuniziert und frühzeitig alle Mitarbeiter mit auf die Reise nimmt, wird erreichen, dass sich das Personal motiviert auf neue Wege einlässt. Doch wie kann dieser Prozess gelingen?

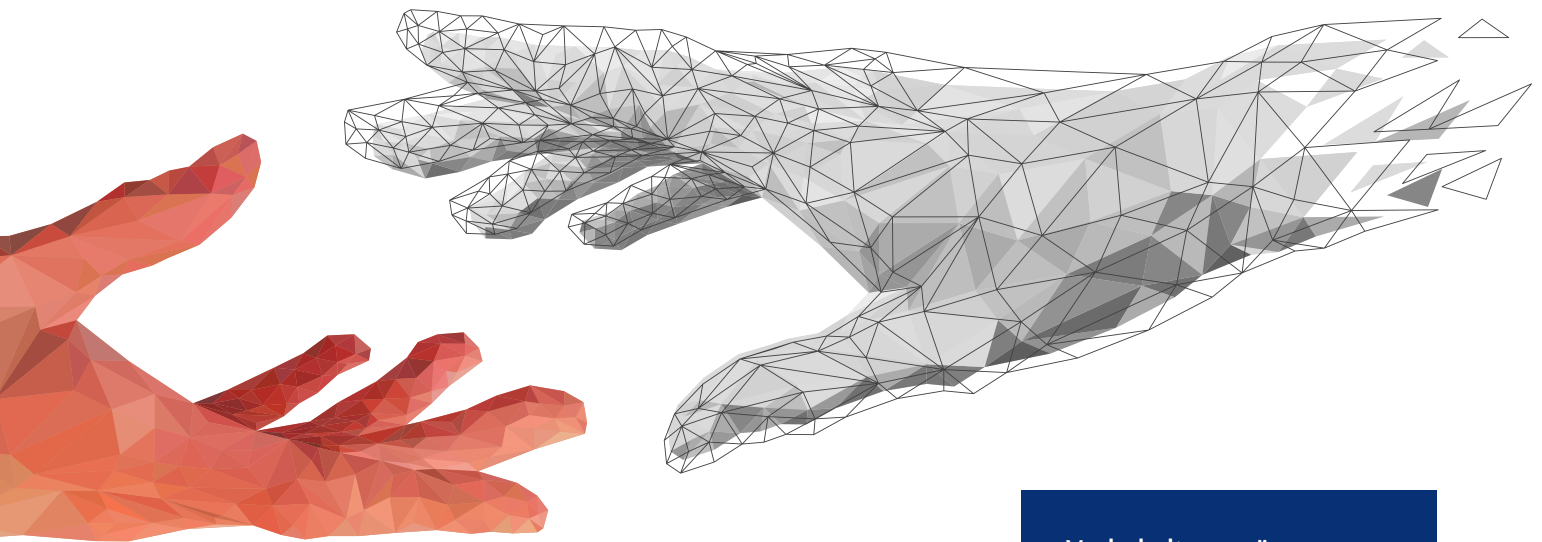
Vorbildfunktion Management
Der erste und wichtigste Schritt ist, dass das Senior-Management die Bedeutung der digitalen Zukunft erkennt, versteht und die Umsetzung auf allen Organisationsebenen mit Nachdruck einfordert und fördert. Dazu gehört eine transparente Kommunikation, die die Beweggründe allen Beteiligten verständlich macht:



Welche Chancen haben wir als digitales Krankenhaus? Welche Mangelzustände können wir durch digitale Techniken verbessern? Welche Risiken gehen wir ein, wenn wir die Digitalisierung ablehnen? Die proaktive und achtsame Steuerung des Veränderungsprozesses ist von großer Bedeutung.

Gemeinsam zum Ziel
Die Basis eines erfolgreichen Change-Managements, also der Etablierung grundlegender Veränderungen, ist das frühzeitige Einbinden der Mitarbeiter sämtlicher Organisationsebenen für die gemeinsame Entwicklung des Zielbildes: Welche Vorstellungen verbindet die Geschäftsführung mit einem digitalen Krankenhaus und welche Vorstellungen haben die Mitarbeiter? Wie soll das digitale Krankenhaus am Ende aussehen? Was bewahren wir, was verändern wir, was wollen wir vermeiden?

Erfahrungsfelder schaffen
Wer selbst an der Konzepterstellung beteiligt ist, die sich beispielsweise damit



Digitalisierung funktioniert nicht ohne Mitarbeiter. Sie müssen im Umgang mit digitalen Techniken geschult werden und die Zeit bekommen, sich an sie zu gewöhnen.

Illustration: AdobeStock / lidia

befasst, wie die digitalen Technologien komplementär in die Diagnostik, Behandlung und Pflege integriert werden können, um sicherzustellen, dass die Fach- und Pflegekräfte wieder mehr Zeit für ihre Patienten haben, wird viel eher bereit sein, die erarbeiteten Prozesse im Stationsalltag konsequent umzusetzen. Das Vernachlässigen der Teamebene hingegen führt dazu, dass das Krankenhaus wertvolle Mitarbeiter verliert, die sich übergeben fühlen und eine Reise ins Unbekannte nicht mitgehen wollen.

Wer einen Anreiz hat, einen positiven Zukunftstraum auf Basis der wahrgenommenen Mangelzustände zu entwickeln, wer intrinsisch motiviert ist, wird neue Prozesse unterstützen und gern bereit sein, auf dem Weg zum Ziel eine Extrameile zu gehen. Erfahrungsfelder wie Pilotprojekte, Austausch mit anderen Krankenhäusern, die bereits digitale Techniken einsetzen, insbesondere der Austausch auf Augenhöhe unter Kollegen können Begeisterung auslösen. Und mancher Skeptiker kommt zu der

Erkenntnis, dass sich nicht nur die eigenen Kompetenzen erweitern lassen, sondern auch mehr Zeit für die Zuwendung zum Patienten bleibt. Für eine erfolgreiche Veränderung bedarf es der richtigen Strategie und des optimalen Einsatzes von Management- und Leadership-orientierten Maßnahmen sowie deren kluge Orchestrierung. Dazu gehört auch, das „Ohr an der Mannschaft“ zu haben, regelmäßig den Fortschritt des Projektes zu reflektieren und Interventionen iterativ und bedarfsorientiert anzupassen. ■



Janine Müller-Dodt agiert unter der Marke Janine Dodt Healthcare Consulting als Beraterin und Interim-Managerin

für Unternehmen des Gesundheitssektors. Foto: J. Müller-Dodt

Vorbehalte ausräumen

Wann und wo auch immer neue Prozesse angestoßen werden, ist mit Widerständen zu rechnen. Es ist daher ratsam, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die auf die möglichen Ursachen abgestimmt ist:

Rationaler Widerstand

„Verstehe ich nicht!“, Fehlende/unvollständige Informationen, unklare Idee zur Vorgehensweise und der Auswirkungen auf die eigene berufliche Rolle

Emotionaler Widerstand

„Gefällt mir nicht!“, Gefühlte Überforderung, der Veränderung nicht gerecht werden zu können: Was wird aus den Dingen, die ich im Job „liebgewonnen“ habe, was wird aus mir den Kollegen und was wird aus mir

Persönlich begründeter Widerstand

„Ich vertraue Ihnen nicht!“, Begründet in der Person/Personengruppe, die als Leitfigur für die Veränderung verantwortlich ist; basiert auf der Historie der Beziehung oder auf Konflikten