

Prinzipien für partnerschaftlichen Cultural Change

# Changemanagement – Impulse für die Krankenhausführung

Im Gesundheitswesen herrscht häufig genug noch ausgeprägtes berufsgruppenspezifisches Denken vor. Digitalisierung und disruptive Geschäftsentwicklung, Wandel und Bereitschaft dazu stehen oftmals im Missverhältnis. Denkanstöße sind dringend gefragt, wie sie Dr. med. Stefan Drauschke und Dr. René Rottleb geben. Das Interview ist der Auftakt für eine dreiteilige Artikelreihe in den kommenden Ausgaben des Krankenhaus IT Journals.

**Die Digitalisierung verändert die herkömmliche IT. Worauf müssen sich IT-Verantwortliche und Unternehmensführung dabei – vor allem mit Blick auf die IT-Strategie – einstellen?**

**Stefan Drauschke/René Rottleb:** Idealerweise folgt die IT-Strategie der Unternehmensstrategie. Das bedeutet, dass die Unternehmen und so auch Kliniken in erster Linie ihre Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der neuen Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung weiterentwickeln müssen. Dabei muss vorrangig die Frage beantwortet werden, wie die Digitalisierung zur Steigerung der Wertschöpfung beitragen kann – sei es durch Steigerung der Kunden-/Patientenbindung, der Verbesserung der Prozessqualität oder auch der Produktivität.

Auch die Arbeitsplätze sowie die Arbeitsprozesse werden sich stark verändern und damit erhebliche Auswirkungen auf das bisher gewohnt Arbeitsumfeld der Beschäftigten haben. So wird mobiles Arbeiten immer weiter verbreitet werden mit allen Auswirkungen auf die Hard- und Software sowie die Arbeitskultur, ganz abgesehen von der disruptiven Veränderung von ganzen Geschäftsmodellen. Darüber hinaus sind neue Anforderungen an die Betriebssicherheit und den Datenschutz zu berücksichtigen.

**IT ist in Krankenhäusern oftmals noch weit entfernt vom „Enabler“- sowie Innovatoren-Image. Welches sind hauptsächlich Gründe und welches mögliche Stellhebel?**

**René Rottleb/Stefan Drauschke:** Wir beobachten bei unseren Kunden leider zu oft, dass IT von den Anwendern im weitesten Sinne als selbstverständlich und universell betrachtet wird und dies verbunden mit der Erwartungshaltung, dass alles ganz einfach funktioniert und schnell gehen muss.

**Dr. med. Stefan Drauschke** (stefan.drauschke@nexthealth.de), Senior Coach DBVC, Moderator, Trainer und Berater. Gründer der GÖK Consulting AG und der NextHealth GmbH. Spezialist für Change-Management, Führung, Strategie und Großgruppenkonferenzen. Stefan Drauschke ist Dozent für Change-Management in Dresden und Innsbruck (www.goek-ag.de; www.nexthealth.de).



**Dr. René Rottleb** (Rene.Rottleb@goek-consulting.de), Wirtschaftsinformatiker und zertifizierter Projektmanager IPMA Level C, ist seit 2003 im Gesundheitswesen tätig. Nach verschiedenen Führungsaufgaben (Universitätsmedizin, kommunaler Klinikkonzern, Grund- und Regelversorger) berät René Rottleb seit mehr als vier Jahren Krankenhäuser mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, strategisches Projektmanagement, Controlling und Informationsmanagement (www.goek-consulting.de).



Es geht viel Zeit dabei verloren, erst einmal die Anforderungen der Anwender klar zu spezifizieren, die häufig nur über wenig IT-Kompetenz verfügen. Durch diese Verzögerungen wird die IT oft als Bremser wahrgenommen und läuft sozusagen den Entwicklungen eher hinterher als selbst Innovator werden zu können. Zu wünschen wäre, dass die strategischen Anforderungen und die Anwenderwünsche frühzeitig mit der IT abgeglichen werden und die IT von Anfang an mit einbezogen wird, damit sie sich als Enabler und Innovator tatsächlich profilieren kann.

**Welche Kompetenzen kann die IT für eine Geschäftsprozessoptimierung einsetzen und wo besteht für die IT noch Verbesserungsbedarf?**

**René Rottlieb/Stefan Drauschke:** Eine funktionierende IT ist der Schlüssel schlechthin für die Modernisierung, Optimierung und Verschlinkung von Geschäftsprozessen bis hin zur kompletten Digitalisierung. Manche Geschäftsmodelle sind ohne Hochleistungs-IT gar nicht mehr denkbar. Ein Beispiel ist die sich immer weiter verbreitete Telemedizin und die sich daraus ergebenden Vorteile für Patientinnen und Patienten. Auch die Lösungen, die das Führen der Patientenakten und das Auffinden von Informationen erleichtern – sowohl auf Normalstationen als auch auf Intensivstationen und in den Funktionsbereichen. Gute Funktionalitäten sorgen dafür, dass erforderliche Daten leicht und schnell zur Epikrise und auch zur Abrechnung zusammengeführt werden können. Hierfür muss die IT sich als Partner und Dienstleister für Geschäftsentwicklung und Primärprozesse verstehen und verfügbare Lösungen wirklich leistungsfähig und zeitnah implementieren. Allerdings führen manche IT-Abteilungen ein seltsam von den Unternehmensstrategien und Prozessanforderungen abgekoppeltes Eigenleben. IT wird dann zum Selbstzweck, was eher ein Gegen- als ein Miteinander ergibt.

**Change und IT bedingen einander. Wie lässt sich die Dynamik für den IT-Verantwortlichen in den Griff bekommen?**

**Stefan Drauschke/René Rottlieb:** Die IT ist oft schon besser als ihr Ruf! Sie hat in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht und bietet heute auch im Gesundheitswesen bessere und flexiblere Lösungen an, als man ihr zumeist zugesteht. IT-Verantwortliche sollten diesen Wert erkennen, sich selbstbewusster in Veränderungsprozesse einbringen und aktiver insbesondere bei der Entwicklung von innovativen Zielbildern an der Veränderung mitwirken. Nicht zuletzt haben Unternehmen schon einen CIO, einen Chief Information Officer, was unterstreicht, wie wichtig die strategische Einbindung der IT geworden ist. Gleichzeitig sind die Prinzipien eines aktiven Changemanagements auch für IT-Führungskräfte wesentlich, um die häufig mit IT-Projekten verbundenen Changeprojekte adäquat leiten sowie begleiten zu können. Es ist nicht zuletzt die Aufgabe der Projektleitung, die Dynamik in Changeprozessen soweit wie möglich zu steuern. Darüber hinaus muss die Medizintechnikbranche ihren Beitrag leisten und neben dem medizinischen Fortschritt auch den technischen Fortschritt im Blick behalten und aktiv adaptieren. Das fängt bei der „Netzwerkfähigkeit“ von Medizinprodukten an und pflanzt sich über die Unterstützung stets aktueller Betriebssystemplattformen bis hin zur Installation von Security- und Netzwerkmanagementsoftware fort. Weil nicht selten diese Eigenschaften Medizinprodukten fehlen, sind sie große Sorgenkinder der IT und stellen echte Risiken für die Betriebssicherheit dar.

**Welches sind die wichtigsten Engpässe im Kontext der Einführung moderner IT-Systeme in den Krankenhäusern der DACH-Region?**

**René Rottlieb/Stefan Drauschke:** Wir begegnen immer wieder einem akuten Ressourcenmangel, sowohl was das Budget als auch was Personal und dessen Kompetenz betrifft. Geben



Synapse VNA:  
Befreien Sie Ihre Daten!

- ▶ Herstellerunabhängiges Datenmanagement und IHE-konforme Arbeitsabläufe
- ▶ Zusammenführung aller Datenformate ohne Konvertierung
- ▶ Patientenzentrierter Datenabruf von einer zentralen VNA-Plattform
- ▶ Archivierung auf einem neuen Niveau der Datensicherheit

SYNAPSE  
VNA

Industrieunternehmen jährlich zwischen 8 und 12 % vom Umsatz für ihre IT aus, sind es in Kliniken zumeist weniger als 5 %. Bei einem Maximalversorger mit 200 Millionen Euro Jahresumsatz fehlen der IT bei dieser Betrachtung 6 bis 14 Millionen Euro pro Jahr. Doch es ist nicht nur das Geld, sondern auch die veränderungsfeindliche Kultur und die Beharrlichkeit mancher Führungskräfte bis hin zur Angst vor Neuem. Neben Budget für Hard- und Software sind demnach auch gezielt Maßnahmen für einen Cultural Change anzustoßen, der für die erfolgreiche weitere Digitalisierung von Geschäftsprozessen eine wesentliche Grundlage darstellt.

## Worüber sollten sich Geschäftsleitung, IT-Verantwortliche sowie IT-Anwender im Kontext von IT-Projekten klar sein?

**Stefan Drauschke/René Rottleb:** Es geht am besten miteinander mit einem wechselseitigen Verständnis für die Bedürfnisse und die Maßstäbe des jeweils anderen sowie einer gehörigen Portion Vertrauen. Die IT sollte einerseits nicht verkomplizieren, sondern möglichst einfache und bedienerfreundliche Lösungen liefern. Geschäftsleitung und IT-Anwender sollten andererseits nicht zu stark vereinfachen, sondern akzeptieren, dass IT ein hohes Maß an Komplexität bewältigen und Aspekte berücksichtigen muss, die zwar nicht im Vordergrund stehen müssen, aber dennoch essentiell sind. Betriebssicherheit und Datenschutz sind derartige Aspekte. Wichtig ist auch ein wenig Geduld und Gelassenheit bei allen Beteiligten. Rom ist nicht an einem Tag erbaut worden, nicht alles funktioniert sofort und auch das Erlernen von Neuem braucht seine Zeit, bis es zur neuen Routine geworden ist.

## Welches sind besonders wichtige Punkte, die zu Beginn eines IT-Projektes zu beachten sind?

**Stefan Drauschke/René Rottleb:** Zielklarheit, Zielklarheit und nochmals Zielklarheit (1). Wenn wir von Zielklarheit sprechen, dann mit dem Anspruch SMARTer Zielformulierung, d.h. sorgfältiger Anforderungsbeschreibung kombiniert mit Messbarkeit und realistischen Zeit- und Kostenzielen. Zu den klaren Zielen gehören realistische, gut geplante und mit Ressourcen versehene Maßnahmen zur Umsetzung (2) sowie genügend Zeit, Personalkapazitäten und Geld, damit für alle Beteiligten Glaubwürdigkeit (3) entsteht. Dies muss sozusagen als Klammer verbunden sein mit einem professionellen Projektmanagement als Garant für die Umsetzung „in time“ und „in Budget“.

## Welches sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Einführung neuer IT-Systeme?

**René Rottleb/Stefan Drauschke:** Das hängt ein wenig vom Fokus der IT-Projekte ab. Bei rein technischen/infrastrukturellen Projekten wie der Realisierung oder Erneuerung eines Rechenzentrums, Netzwerkumbau, Hardwaretausch etc. kommt es primär auf gutes Projektmanagement und ausreichend finanzielle Ressourcen an. Für Applikationsprojekte gelten darüber hinaus noch weitere

## Changemanagement – Führung von Menschen im digitalen Zeitalter

Eine Artikelreihe über „Changemanagement“ informiert IT und Klinikmanagement aus der Blickrichtung von Coach sowie IT-Experten.

- Teil 1 (Februar 2018) skizziert den Anlass und Konzeption,
- Teil 2 (April 2018) Lösungswege und
- Teil 3 (Juni 2018) die Umsetzung.

Beispiele illustrieren Anforderungen und Lösungen für die Krankenhauspraxis. Die Verantwortlichen erhalten Impulse mit Blick auf Veränderungsprozesse und die Führung von Menschen im digitalen Zeitalter.

## Pia Drauschke, Stefan Drauschke, Michael Albrecht Changemanagement und Führung im Gesundheitswesen: Führung von Menschen und Management von Prozessen in der Veränderung

Dieses Buch beschreibt auf der Basis praktisch erklärter Konzepte die Unterschiede zwischen dem Management von Prozessen und der Führung von Menschen in der Veränderung. Anhand von Praxisbeispielen erfolgreicher Veränderungsprozesse und wirksamer Führungsinterventionen werden Strategien und Methoden für den Leser nachvollziehbar dargestellt. Dabei legen die Autoren Wert darauf, mit einem gut erklärten Methodenmix die Motivations- und Wirkprinzipien aufzuzeigen und schließlich zusammenfassend die 7 Thesen für erfolgreiche Veränderung mit episodentartigen Bezügen und Fallbeispielen aufzustellen. Es bleibt nicht bei der Theorie: Die Autoren vermitteln Handlungsideen für den jeweils individuellen Change-Prozess.

### Die Autoren

Dipl. Vw. Pia Drauschke & Dr. med. Stefan Drauschke: seit mehr als 20 Jahren Führungskräfte bzw. Unternehmer im Gesundheitswesen, gründeten NextHealth.  
Prof. Dr. D. Michael Albrecht: medizinischer Vorstand des Universitätsklinikums Carl Gustav Carus an der Technischen Universität Dresden



Erfolgsfaktoren. Hier spielen klare Prozess- und Anwenderorientierung, professionelles und hier vor allem die Interdisziplinarität förderndes Projektmanagement und nicht zuletzt auch hohe und kontinuierliche Aufmerksamkeit des Managements eine große Rolle.

**Stefan Drauschke/René Rottleb:** Ebenfalls wichtig und oft vernachlässigt ist die Vorbereitung und Motivation der Beteiligten: Wofür ist das Projekt gut? Mit welchen Widerständen ist zu rechnen und wie damit umzugehen? Welchen Nutzen und Sinn stiftet es? Was bedeutet es für den einzelnen ganz persönlich, damit sich jener wirklich darauf einlassen kann? Veränderung erfolgt immer rational und emotional zugleich. Wenn die Beteiligten beides bei der Vorbereitung und der Umsetzung beachten, dann werden sie auch sicher erfolgreich sein!