



Foto: kebox – Fotolia

Aufbruch in die digitale Zukunft

Wie das St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus in Ludwigshafen Akzeptanz für den digitalen Wandel schafft

Die Digitalisierung eines Krankenhauses ist ein komplexer Prozess, der alle Mitarbeiter betrifft, von ihnen aber oft nur schwer nachvollziehbar ist. Entscheidend kommt es deshalb auf ein begleitendes Akzeptanzmanagement an, wie der folgende Einblick in den Digitalisierungsprozess des St. Marien- und St. Annastifts Krankenhauses in Ludwigshafen zeigt.

Eine Gruppe von 20 Leuten, bunt zusammengewürfelt aus Ärzten, Pflegekräften und Verwaltungsmitarbeitern, drängt in einen Raum. Darin steht ein Krankenbett mit Patientin, daneben ein Visitenwagen,

darauf ein Laptop. Zwei Pflegekräfte unterhalten sich: Die eine erklärt der anderen, wie die elektronische Krankenakte funktioniert – was da wie in den Rechner einzugeben ist. Klingt eigentlich ganz einfach.

Weiter geht es, in den nächsten Raum. Wieder eine nachgestellte Szene: Eine Mitarbeiterin sitzt zu Hause am Computer und macht ihre Steuererklärung. Vom heimischen Rechner aus loggt sie sich direkt in einen Server des Krankenhauses ein, um die notwendigen Dokumente aufzurufen. Alles ist digital, auch die monatliche Gebaltsabrechnung gibt es nicht mehr auf Papier.

Dritte Station, die Gruppe betritt einen verdunkelten Raum. In Umrissen erkennbar hängen Plakate von der Decke, eine Art vernetzter Schilderwald... Willkommen beim Info-Markt des St. Marien- und St. Annastifts Krankenhauses in Ludwigshafen. Mitarbeiter aus allen Bereichen der gGmbH besuchen präzise getaktet die insgesamt vier „Marktstände“, an denen sie das Wichtigste zur Digitalisierung ihres Hauses erfahren. Um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen, sind vier Durchläufe geplant – Dauer jeweils zwei Stunden. Jeder Durchlauf beginnt mit einer „Sprungbrettrede“ des Geschäftsführers, Dauer 20 Minuten. Anschließend werden die Anwesenden in vier



Dipl.-Kfm. Marcus Wiechmann
Geschäftsführer
St. Dominikus Krankenhaus gGmbH
Ludwigshafen



Olaf Nitsch
Pflegebereichsleiter und Change-Coach
St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus
Ludwigshafen



Dipl.-Psych. Günther Werr, MBA
Geschäftsführer
Organisations-Beratung Werr
Lorsch

Gruppen aufgeteilt, erleben die Präsentationen an den einzelnen Stationen und können Mitgliedern des Projektteams ihre Fragen stellen. Der Info-Markt möchte die Mitarbeiter nicht nur informieren, sondern auch für den digitalen Wandel gewinnen und ihnen begreiflich machen, wie wichtig dieser Veränderungsprozess ist, um weiterhin als modernes Krankenhaus in der Spitzengruppe mitzuspielen. Damit ist der Info-Markt zugleich ein wichtiger Bestandteil eines breit angelegten Akzeptanzmanagements, das die Digitalisierung des Krankenhauses begleitet.

Worum geht es bei diesem Digitalisierungsprojekt? Und wie genau gelingt es, die Mitarbeiter mitzunehmen?

Masterprojekt zur Koordination und Steuerung

Das St. Marien- und St. Annastifts-Krankenhaus ist ein Krankenhaus der Schwerpunktversorgung mit 497 Betten und rund 1.250 Mitarbeitern. Um den digitalen Wandel voranzutreiben, wurde in den letz-

ten Jahren eine Reihe an Projekten begonnen – von der elektronischen Patientenakte über die Digitalisierung der Notaufnahme und die Einführung eines Dokumenten-Management-Systems bis hin zu einer E-Learning-Plattform im Intranet. Insgesamt umfasst der Digitalisierungsprozess derzeit zwölf Projekte (► Infokasten, Seite 40).

Die Projekte sind nach und nach entstanden und waren deshalb zunächst nicht aufeinander abgestimmt. Das führte zunehmend zu Problemen. Zum Beispiel waren bestimmte Bereiche im Krankenhaus plötzlich von mehreren Projekten gleichzeitig betroffen, was die Mitarbeiter dort unverhältnismäßig belastete. Deutlich wurde auch, wie sehr die Teilprojekte voneinander abhingen. So kam das Projekt im Bereich Medikation langsamer als erwartet voran, was die Einführung der digitalen Krankenakte ausbremste.

Es bestand also Handlungsbedarf. Die Teilprojekte wurden unter

dem Dach eines Masterprojekts zusammengeführt. Alle Teilprojektleiter treffen sich seitdem im Turnus von etwa sechs Wochen. Man tauscht sich aus, stimmt sich ab und lernt voneinander. Jeder Teilnehmer berichtet kurz über den Verlauf der zurückliegenden sechs Wochen und gibt einen Ausblick auf die nächsten zwei Monate.

Die Mitarbeiter abholen und mitnehmen

Bei der Digitalisierung handelt es sich um einen Changeprozess, der wie jede größere Veränderung auch Verunsicherung, Ängste und Widerstände auslöst. Einige besondere Aspekte erschweren speziell bei einem Digitalisierungsprozess die Akzeptanz:

- Der digitale Wandel ist ein teilweise abstrakter Vorgang. Während sich die betroffenen Mitarbeiter etwa ein Bauprojekt anhand eines Modells gut vorstellen können, bleiben digitale Veränderungen eher im Vagen und sind deshalb schwer greifbar. ►



CORPORATE HEALTH CONVENTION

8. Europäische Fachmesse für betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie

09.-10. Mai 2017
Messe Stuttgart | Halle 1

KEYNOTE SPEAKER



Sven Hannawald
Ausnahmesportler, Autor, Unternehmensberater

SPOTLIGHT

Digitales BGM

mobil - individuell - smart

JETZT TICKET SICHERN!

www.corporate-health-convention.de

- Der gesamte Digitalisierungsprozess ist für den einzelnen Mitarbeiter kaum überschaubar; er kann nur schwer erkennen, wie die verschiedenen Teilprojekte ineinandergreifen.
- Die Digitalisierung zieht sich über Jahre hin. Ein Ende des Prozesses ist nicht absehbar, weil immer wieder neue Teilprojekte hinzukommen.

Damit war klar: Es galt einen Weg zu finden, um die Mitarbeiter auf die Reise des digitalen Wandels mitzunehmen. Ein eigenes Teilprojekt „Akzeptanzmanagement“ wurde aufgelegt und anhand von drei Leitfragen eine Bestandsaufnahme durchgeführt: Welche Veränderungen stehen im Rahmen des Projektes an? Bei welchen Personen werden diese Veränderungen

spürbar sein? Welche Folgen haben sie für den einzelnen Mitarbeiter? Die Bestandsaufnahme machte vor allem eines deutlich: Praktisch alle Mitarbeiter verspürten den Veränderungsdruck – in der Patientenversorgung ebenso wie in der Verwaltung und den unterstützenden Diensten. Das Thema war an allen Arbeitsplätzen angekommen und hochaktuell.

Projekte für den digitalen Wandel

Der Digitalisierungsprozess im St. Marien- und St. Annastifts-krankenhaus besteht derzeit aus zwölf Projekten:

Elektronische Patientenakte

Patienteninformationen, inklusive der Vitalwerte werden künftig durch alle an der Versorgung beteiligten Berufsgruppen digital dokumentiert und abgelegt.

Dokumenten Management System (DMS)

Ein DMS unterstützt die Arbeitsabläufe, indem es relevante Informationen in digitaler Form bereitstellt. Es ersetzt Papierdokumente und berührt alle Bereiche des Unternehmens. Es dient gleichzeitig als revisionssicheres Archiv.

Digitalisierung Zentrale Notaufnahme

Das System bietet jederzeit vollständige Informationen über die Patienten (Dringlichkeit, Reihenfolge, Aufgaben, Behandlungsfortschritt).

Digitales Medikationsmodul

Die Software unterstützt mit zahlreichen Funktionen die ärztliche Verordnung von Medikamenten und deren pflegerische Umsetzung.

Digitalisierung Schreibbüro

Das konsequente Umsetzen digitaler Workflows ermöglicht eine deutlich schnellere Bearbeitung der Arztbriefe.

Terminvergabe

Patientenaufnahme

Im Rahmen der „Entscheiderfabrik 2016“ wird ein IT-Projekt rea-

lisiert, das die telefonischen Terminanfragen in der Patientenaufnahme effektiver steuert.

Einführung einer neuen Personalsoftware

Die Erweiterung der Funktionalität der Personalsoftware erlaubt es, alle personalwirtschaftlichen Prozesse digital abzubilden.

Business Intelligence (BI)

Ein Business-Intelligence-System unterstützt die Steuerung des Unternehmens, indem es den Führungskräften präzise Daten als Entscheidungsgrundlage bereitstellt.

E-Learning-Plattform

Dozenten aus allen Bereichen des Unternehmens können Schulungsinhalte künftig im Intranet multimedial präsentieren.

Integration von VoIP-Telefonie

Mit „Voice over IP“ erhöht sich die technische Flexibilität des Telefonnetzes; viele zusätzliche Funktionen wie zum Beispiel ein Callcenter-Betrieb sind auf einfache Weise realisierbar.

Masterprojekt Digitale Zukunft St. Dominikus

Das Masterprojekt führt alle Teilprojekte der Digitalisierung unter einem Dach zusammen.

Aufbau eines Akzeptanzmanagements

Ein strukturiertes Akzeptanzmanagement begleitet den Gesamtprozess der Digitalisierung. Es hilft dabei, die Kommunikation im Veränderungsprozess gezielt zu steuern.

Wie die Analyse bestätigte, waren immer wieder einzelne Bereiche zeitgleich von mehreren Projekten betroffen. Hier bestand die Gefahr, die Mitarbeiter zu überfordern und unnötige Widerstände zu provozieren. Um Häufungen von Projektaktivitäten künftig zu vermeiden, wurden die Projektpläne um eine Spalte mit dem Titel „Von Veränderung Betroffene“ ergänzt. Das stellte sicher, dass die Projektleiter das Thema im Auge behalten und sich in den Masterprojekt-Sitzungen entsprechend abstimmen.

Der Matrose im Mast

Seele und treibende Kraft des Akzeptanzmanagements ist der Change-Coach. Er hält sich vor Ort in den Gruppen auf, führt Einzelgespräche und hat ein offenes Ohr für die Probleme der betroffenen Mitarbeiter. So erfährt er, wenn Schwierigkeiten auftauchen oder Widerstände entstehen, die den Fortgang des Projekts beeinträchtigen können.

Ebenso spürt er die Befürworter der Digitalisierung auf und beobachtet, wer von ihnen ein guter Kommunikator ist und sich als eine Art Botschafter für die Digitalisierung eignen könnte. Für das Akzeptanzmanagement sind solche Mitarbeiter von unschätzbarem Wert, weil sie ihr Umfeld motivieren und ihre Kollegen für den Veränderungsprozess gewinnen können.

Die Rolle des Change-Coachs ist es, die Fragen der Mitarbeiter aufzunehmen, zu bündeln und zusammen mit seinen Beobachtungen und Empfehlungen an die Projektleiter weiterzugeben. Hierzu nimmt er auch regelmäßig an den Masterprojekt-Sitzungen teil. Für die Projektleiter und die Geschäftsleitung ist der Change-

Coach damit das Verbindungsglied zu den Betroffenen und Anwendern – vergleichbar mit dem Mastrosen oben im Mast, der Ausschau hält und mitteilt, was auf das Schiff zukommt.

Schnelle erste Erfolge

Schnelle erste Erfolge, die „Quick Wins“, sind ein bekanntes Instrument des Change-Managements, um die Akzeptanz zu fördern. Es lohnt sich, zu überlegen: „Wo erreichen wir mit vertretbarem Aufwand am Anfang des Projekts eine Veränderung, die spürbar positiv für die Mitarbeiter ist?“ Diese ersten Erfolge gilt es dann herauszustellen und für die Beteiligten erlebbar zu machen.

Im Falle des Digitalisierungsprozesses konnte zum Beispiel beim Teilprojekt der elektronischen Patientenakte ein solcher „Quick Win“ erzielt werden: Nach erfolgreicher Umsetzung in einer ersten Station gehörten dort die Probleme, die mit den Papierakten stets verbunden waren, der Vergangenheit an. Ein anderes Beispiel ist die Einführung der neuen Software in der Notaufnahme – auch sie brachte sichtbare Erfolge, die den Digitalisierungsprozess insgesamt beförderten.

Klare Kommunikationsstrategie

Wer soll wann worüber informiert werden? Welche Informationswege sollen genutzt, wann zum Beispiel Info-Märkte veranstaltet werden? Bestandteil des Akzeptanzmanagements ist eine klare Kommunikationsstrategie. Dazu gehört ein Kommunikationsplan,

der Inhalte, Instrumente, Zeitpunkte und Zielgruppen für die Kommunikation festlegt. Dabei ist Fingerspitzengefühl gefragt. So sollte ein Chefarzt über Veränderungen im Bereich seiner Klinik als erster informiert werden – und nicht erst im Rahmen einer Infoveranstaltung.

Für die Kommunikation in einem großen Veränderungsprojekt reichen die bestehenden Kommunikationswege nicht aus. Zu groß ist das Risiko, dass Informationen nicht vollständig durch die Organisation durchgetragen werden oder bei den Mitarbeitern anders ankommen, als sie von der Geschäftsleitung gemeint waren. Vor diesem Hintergrund wurde ein ganzes Bündel an Maßnahmen entwickelt, um die Projektinformationen stimmig im ganzen Haus zu kommunizieren.

Entscheidend ist jedoch: Der Geschäftsführer selbst muss in Erscheinung treten. Zu seinen Aufgaben zählt es, die Digitalisierung in einen Gesamtzusammenhang zu stellen und die dahinterstehende Vision deutlich zu machen. Bei allen Unvorhersehbarkeiten, die mit jedem Projekt verbunden sind, muss er den Mitarbeitern das Gefühl vermitteln: „Da ist einer, der hat das im Griff – der wacht über das Ganze und schaut, dass es funktioniert.“

Fazit

Ein begleitendes Akzeptanzmanagement trägt entscheidend dazu bei, den Digitalisierungsprozess zu steuern und erfolgreich

umzusetzen. Ursachen für Widerstände lassen sich frühzeitig erkennen und aus dem Weg räumen.

Ein Beispiel aus dem jüngsten Info-Markt zeigt, wie das funktioniert: Eine Mitarbeiterin meinte, ihr Rechner sei schon heute sehr langsam, mit der neuen Software sei der garantiert überfordert. Ein berechtigter Einwand. Er deutet auf ein Problem hin, das möglicherweise noch nicht ausreichend bedacht wurde: Ist die bestehende Hardware den neuen Anwendungen gewachsen?

Das Thema steht jetzt auf der Tagesordnung der nächsten Projektleitersitzung. ■

Marcus Wiechmann,
St. Dominikus Krankenhaus
und Jugendhilfe gGmbH
Salzburger Straße 15
67067 Ludwigshafen am Rhein

Olaf Nitsch
St. Marien- und St. Annastifts-Krankenhaus,
Salzburger Str. 15
67067 Ludwigshafen

Günther Werr
Organisations-Beratung WERR
Ludwig-Erhard-Str. 8
64653 Lorsch

werr@obw.de

ID Lösungen für das Medizincontrolling

ID Information und Dokumentation im Gesundheitswesen 
www.id-berlin.de

- AMTS
- DRG und / oder PEPP
- Auswertungen und Analysen
- Qualitätsbericht und QS-Statistiken


Halle: 4.2,
Stand A-105

© Foto: everythingpossible - Fotolia.com