
AUFBRUCH IN DIE DIGITALE ZUKUNFT

AKZEPTANZMANAGEMENT FÜR DEN DIGITALISIERUNGSPROZESS INNERHALB EINES KRANKENHAUSBETRIEBES

von Marcus Wiechmann, Olaf Nitsch, Günther Werr



Die Digitalisierung ist ein komplexer Prozess, der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft, für viele aber oft nur schwer nachvollziehbar ist. Entscheidend kommt es deshalb auf ein begleitendes Akzeptanzmanagement an. Der folgende Einblick in den Digitalisierungsprozess des St. Marien- und St. Annastiftskrankenhauses in Ludwigshafen zeigt, wie die Akzeptanz der Mitarbeiter für einen solchen Prozess gewonnen werden kann.

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 Gehaltsabrechnung 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. Annastiftskrankenhauses in Ludwigshafen. Mitarbeiter aus allen Bereichen 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 Gruppen aufgeteilt, erleben die Präsentationen an den einzelnen Stationen und können Mitgliedern des Projektteams ihre Fragen stellen.

Der Info-Markt möchte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur informieren, sondern auch für den digitalen Wandel gewinnen – 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um den digitalen Wandel voranzutreiben, wurde in den letzten 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.

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 realisiert, 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 Krankenhauses, indem es den Führungskräften präzise Daten als Entscheidungsgrundlage bereitstellt.
- **E-Learning-Plattform.** Dozenten aus allen Bereichen des Krankenhauses 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 z. B. 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.

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.
- 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.

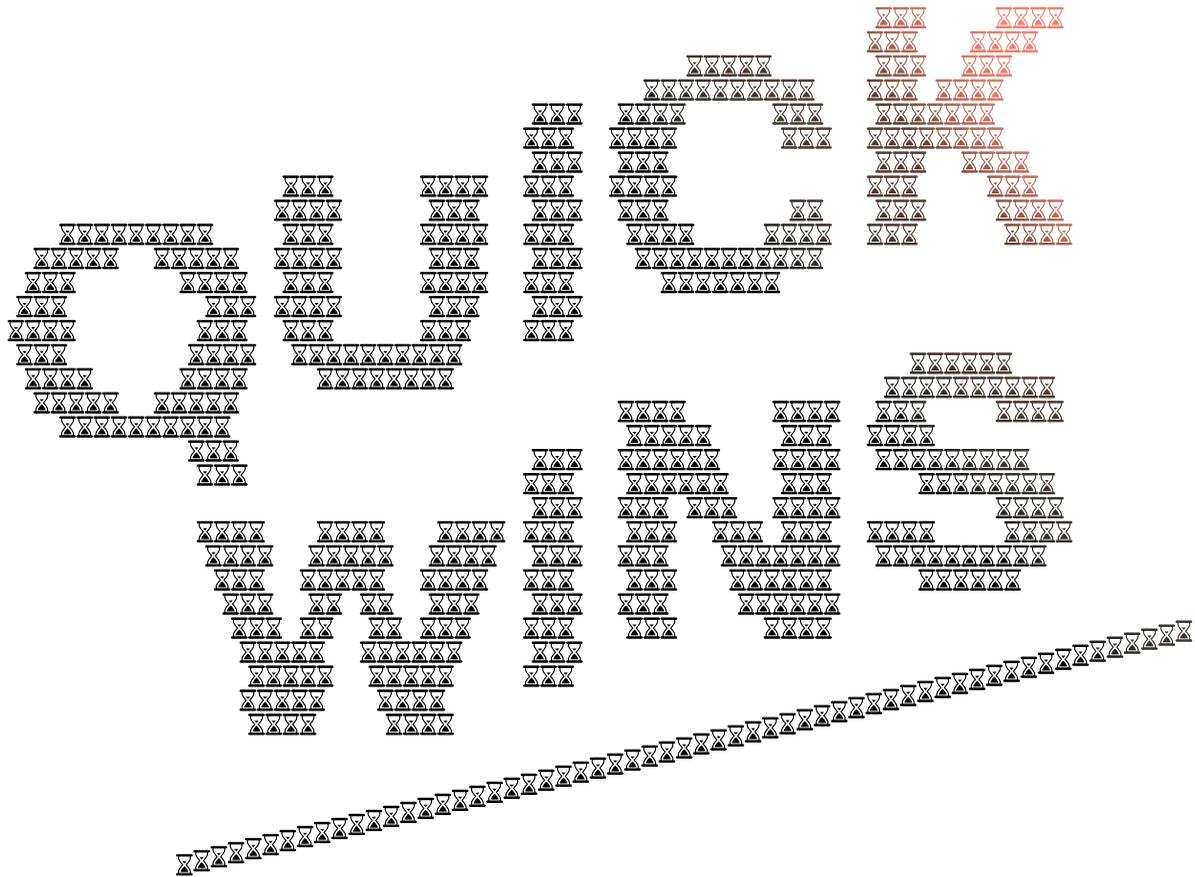
Damit war klar: Es galt einen Weg zu finden, um die Mitarbeiter auf die Reise des digitalen Wandels mitzunehmen. Ein eigenes Teilprojekt »Akzeptanzmanagement« wurde aufgelegt und anhand von drei Leitfragen eine Bestandsaufnahme durchgeführt: Welche Veränderungen stehen im Rahmen des Projektes an? Bei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

Die Bestandsaufnahme machte vor allem eines deutlich: Praktisch alle Mitarbeiterinnen und 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.

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, ergänzten wir die Projektpläne um eine Spalte mit dem Titel »Von Veränderung Betroffene«. Damit wurde sichergestellt, dass die Projektleiter das Thema im Auge behalten und sich in den Masterprojektsitzungen 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.



SCHNELLE ERSTE ERFOLGE

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 Masterprojektsitzungen teil. Für die Projektleiter und die Geschäftsleitung ist der Change Coach damit das Verbindungsglied zu den Betroffenen und Anwendern – vergleichbar mit dem Matrosen oben im Mast, der Ausschau hält und mitteilt, was auf das Schiff zukommt.

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.

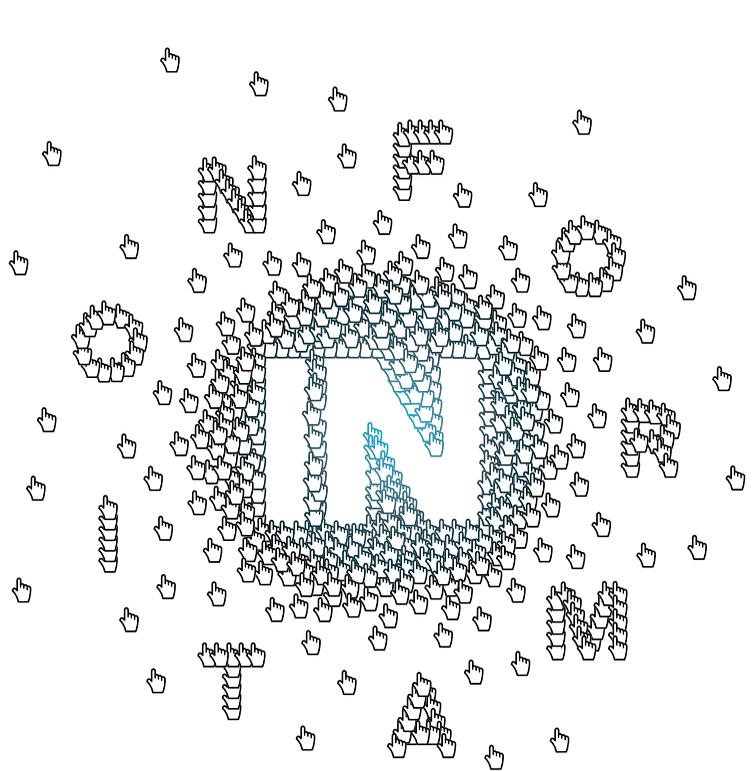
Im Falle unseres Digitalisierungsprozesses konnten wir zum Beispiel beim Teilprojekt der elektronischen Patientenakte einen solchen ›Quick Win‹ erzielen: Nach erfolgreicher Umsetzung in einer ersten Station gehörten dort die lästigen Probleme, die mit den Papierakten stets verbunden waren, plötzlich 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 entwickelten wir ein ganzes Bündel an Maßnahmen, 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 schönes 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.

WIR MÜSSEN WEG VON EINER ARBEITSMETHODE, DIE EHER EINER MANUFAKTUR ENTSPRICHT

Fragen an Marcus Wiechmann

Geschäftsführer der St. Dominikus Krankenhaus
und Jugendhilfe gGmbH, Ludwigshafen

Redaktion: Ab welchem Punkt merkten Sie, dass die einzelnen Digitalisierungsprojekte ein Masterprojekt benötigen, um besser aufeinander abgestimmt zu werden? Wie viel Komplexität war noch ohne Masterprojekt beherrschbar?

Marcus Wiechmann: Anfänglich war uns das gesamte Thema Digitale Transformation noch gar nicht richtig bewusst. Es drehte sich zunächst viel um das Thema Digitale Patientenakte, das für Kliniken im Kernprozess wichtig ist. Von dort aus befassten wir uns mit einem digitalen Dokumenten-Management-System (DMS). Dabei wurde uns klar, dass hier nicht nur die medizinischen Kernprozesse tangiert sind, sondern der gesamte Betrieb. Unerwartet kam noch ein weiteres Projekt dazu. Verursacht durch die zuständige Softwarefirma musste die Personalsoftware erneuert werden, was fast einer Neueinführung gleichkam. Jetzt wurde uns klar, dass Digitalisierung praktisch alle betrieblichen Prozesse umfassen würde. Damit war unser Masterprojekt geboren. Hätten wir diese Notwendigkeit nicht erkannt, würden uns in den nächsten Jahren viele Konflikte und Sand im Getriebe sowohl bei Softwareeinführungen wie auch bei der täglichen Arbeit drohen. Wir könnten niemals alle Vorteile der Digitalisierung nutzen.

War ein Akzeptanzmanagement von Anfang an vorgesehen oder wurde es erst mit dem Masterprojekt eingeführt?

Auch diese Idee kam uns eher mitten im Gefecht. Als Geschäftsführer hatte ich gerade bei so einem abstrakten Thema wie Digitalisierung große Sorge, dass die Mitarbeiter nicht mehr mitkommen. Ich persönlich bin IT-affin, aber man sollte nicht davon ausgehen, dass das jedem so geht. Also entschieden wir, im Masterprojekt begleitend zu den Teilprojekten ein Akzeptanzmanagement einzuführen.

Was erhoffen Sie sich von der Digitalisierung?

Im Kern der Sache ist uns die Steigerung der Produktivität wichtig. Standardisierung und Entlastung kann man hier einschließen. Dinge wie Rationalisierung und Produktivitätssteigerung werden heute oft nicht mehr so gerne beim Namen genannt. Wenn man sich bewusst macht, dass es uns heute in der Regel an Fachkräften mangelt, wird schnell klar, dass es nicht um Personalabbau geht. Viel wichtiger ist es, im Wettbewerb durch immer bessere Produktionsprozesse, bei uns nennt man das lieber Leistungserstellungsprozess, Schritt halten zu können. Jedem dürfte inzwischen klar sein, dass dies ohne Informationstechnologie kaum gelingen wird.



Marcus Wiechmann

Der in Holzminden an der Weser geborene Diplom-Kaufmann mit Schwerpunkt Krankenhausmanagement studierte an der Universität Mannheim Betriebswirtschaftslehre und arbeitete vor seinem Wechsel ins St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus als Controller am Universitätsklinikum Mannheim. Ab 1998 war er Direktionsassistent, Leiter Controlling und stellvertretender Verwaltungsleiter für das St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus sowie das St. Josefs Krankenhaus in Dahn. Außerdem arbeitete er als Konzerncontroller bei einem privaten Klinikverbund.

Mit Gründung der St. Dominikus Krankenhaus und Jugendhilfe gGmbH, zu der auch das St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus gehört, kümmerte er sich im Jahr 2003 als Mitgeschäftsführer unter anderem um Finanzen und strategische Entwicklung, später auch um das Personalmanagement. In dieser Zeit gelang ihm die wirtschaftliche und strategische Neupositionierung des St. Marien- und St. Annastifts Krankenhauses. Im August 2009 übernahm er die alleinige Geschäftsführung.

Digitalisierung besteht nicht nur aus Computern, die IT muss von den Mitarbeitern akzeptiert und sinnvoll genutzt werden.

Welche neuen Möglichkeiten und Herausforderungen der Digitalisierung sehen Sie in den nächsten Jahren auf Krankenhäuser zukommen?

Eine Herausforderung ist es sicher, die Investitionen stemmen zu können. Ein Spezialproblem der Krankenhäuser ist, dass Investitionsmittel gesetzlich bedingt zu großen Teilen von der öffentlichen Hand kommen. Das erschwert es für uns deutlich, schnell auf den Markt reagieren zu können. Die zweite große Herausforderung ist auch schon klar geworden: Digitalisierung besteht nicht nur aus Computern, die IT muss von den Mitarbeitern akzeptiert und sinnvoll genutzt werden. Andererseits geht kein Weg daran vorbei. Die Chancen zu sehen, sollte deshalb im Mittelpunkt stehen. Die große Chance für Kliniken besteht darin, weg von einer Arbeitsmethode zu kommen, die eher einer Manufaktur entspricht. Mit einem hohen Durchdringungsgrad von digitalen Tools können wir zukünftig mehr Informationen zeitgleich und an jedem Ort verfügbar machen. Prozesse können vorstrukturiert und gelenkt werden. IT-Tools werden zu Assistenzsystemen. Das Ziel und die Chance ist damit, dass die Prozesse reibungsloser funktionieren. Im Klinikbereich muss man sich oft fragen lassen, ob Medizin und Ökonomie Widersacher seien. In Deutschland wollen wir weiterhin einer wachsenden Masse an älteren Patienten hohe medizinische Qualität zu tragbaren Preisen verfügbar machen. Um das zu erreichen, muss man mittelfristig weg von der Manufakturarbeitsweise.



DIE HERAUSFORDERUNG LIEGT IN DER VERÄNDERUNG DES TÄGLICHEN ARBEITSABLAUFES

Fragen an Olaf Nitsch

Pflegebereichsleiter und Change Coach,

St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus, Ludwigshafen

Olaf Nitsch

- Nach dem Abitur Ausbildung zum Krankenpfleger am St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus
- Weiterbildung zur Fachkraft für Intensivpflege und Anästhesie am Städtischen Klinikum Karlsruhe gGmbH
- Weiterbildung zum Praxisanleiter im Gesundheitswesen
- Weiterbildung zur Leitung einer Stationären Pflegeeinrichtung beim DBfK in München
- 2010 pflegerische Leitung der Interdisziplinären Intensivstation und Intermediate Care Station am St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus
- Seit 2015 Pflegebereichsleitung im Pflegemanagement am St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus
- Seit 2016 Aufgaben als Change Coach im Rahmen des Akzeptanzmanagements im St. Marien- und St. Annastifts Krankenhaus

Redaktion: Als Change Coach sind Sie besonders nah dran an den Hoffnungen und Befürchtungen der Mitarbeiter, was die Digitalisierung am Arbeitsplatz angeht. Tun sich jüngere Mitarbeiter leichter damit und sind sie generell offener gegenüber der Digitalisierung? Oder stellte sich das als weit verbreitetes Vorurteil heraus?

Olaf Nitsch: Viele ältere Mitarbeiter begleiten einen solchen tiefgreifenden Veränderungsprozess konstruktiv mit ihren Erfahrungen. Wichtig sind, abgestimmt auf den Umfang der Digitalisierung, Schulungsmaßnahmen im Vorfeld genauso wie die anfängliche Begleitung im Arbeitsalltag und ein zügiges Reagieren auf Probleme bei der praktischen Umsetzung. Gerade ältere Mitarbeiter schaffen es dann, ihre gründliche Arbeitsweise aus der >analogen< Welt ohne weiteres in die digitale Welt zu übertragen. Die Herausforderung, auch für jüngere Mitarbeiter, liegt in der Veränderung des direkten täglichen Arbeitsablaufes. Kommen Mitarbeiter neu in einen Bereich mit einem hohen Digitalisierungsgrad, werden solche Prozesse kaum noch hinterfragt.

Welches Teilprojekt stieß bei den Mitarbeitern von vorneherein auf die größte Akzeptanz, welches wurde anfangs am kritischsten beäugt und warum?

Insbesondere die Digitalisierung der Zentralen Notaufnahme (ZNA) stieß auf eine sehr große Akzeptanz bei allen im Bereich Beschäftigten. Hier erwies es sich als großer Vorteil, dass die Veränderung letztendlich nicht nur den Workflow der Dokumentation erfasste, sondern auch der Gesamtprozess der Patientenaufnahme und -behandlung jetzt digital dargestellt wird. Die Mitarbeiter erleben hier die Digitalisierung als eine Optimierung ihrer Abläufe, die ihnen mehr Zeit für die Behandlung des Patienten verschafft. Selbst die für ein solches Digitalisierungsprojekt kurze Projektlaufzeit von neun Monaten wurde von den Beteiligten aufgrund der spürbaren Verbesserungen mitgetragen.

Kritisch wurde anfänglich die Digitalisierung des Schreibzimmers begleitet. Hier waren gezielte Kommunikationsmaßnahmen bei der Schaffung von Akzeptanz hilfreich. Positiv verstärkend wirkte auch die Reduktion des anfallenden Papiers, auch wenn es häufig der Abschied von lieb gewordenen Gewohnheiten bedeutete.



BEDENKEN UND WIDERSTÄNDE ERNST NEHMEN

Fragen an Günther Werr

Geschäftsführer der Organisationsberatung Werr, Lorsch

Dipl.-Psychologe
Günther Werr, MBA

Nach seinem Studium an der LMU München trat Günther Werr 1988 in die Intelligenz System Transfer GmbH ein, eine Beratergruppe aus Organisationspsychologen.

Mit der Gründung des eigenen Unternehmens, ging er 1997 inhaltlich und konzeptionell einen neuen Weg: Er erkannte, dass erst nachhaltige Strukturen in Prozessen und Organisationen geschaffen werden müssen, bevor die Mitarbeiter optimal eingesetzt werden können. Hieraus entstand mit den Jahren ein ausgefeiltes Konzept mit zahlreichen, in der Praxis bewährten Instrumenten.

Heute ist Günther Werr vor allem als Berater und Coach für mittelständische Unternehmen tätig.

Redaktion: Digitalisierungsprozesse im Gesundheitswesen sind besonders herausfordernd, was deren Kommunikation und Akzeptanz betrifft. Worin bestand für Sie die größte Herausforderung beim Entwickeln des Akzeptanzmanagements speziell für ein Krankenhaus?

Günther Werr: Die größte Herausforderung lag tatsächlich darin, möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Reise mitzunehmen. Der Veränderungsprozess ist für die meisten Mitarbeiter verunsichernd, weil sie nicht genau wissen: Werde ich das schaffen, werde ich die neuen Anforderungen meistern können? Werde ich meine Position weiterhin gut ausfüllen? Im Krankenhaus gibt es sicherlich Bereiche, wie etwa in der Pflege, in denen Mitarbeiter bislang erst wenig mit digitalen Medien in Berührung kamen. Insgesamt sind die Unterschiede zu anderen Branchen aber nicht so groß. Da wie dort gibt es Unternehmen, die bei der Digitalisierung weiter und weniger weit entwickelt sind.

Von welchen Aspekten der Digitalisierung profitieren Unternehmen des Gesundheitswesens besonders, was sind die größten Gefahren?

Ich sehe vor allem zwei Aspekte, bei denen ein Krankenhaus von der Digitalisierung besonders profitiert.

Das eine ist eine zuverlässige Dokumentation: Die zeitaufwändige Suche nach Dokumenten entfällt, der Verlust von Patientenakten oder anderen Dokumenten wird vermieden – und die gespeicherten Dokumente werden revisionsicher und damit rechtssicher archiviert.

Der zweite große Vorteil: An einem Vorgang können jetzt mehrere Personen gleichzeitig arbeiten. Früher gab es da ständig Probleme. Zum Beispiel benötigte die Krankenschwester eine Patientenakte, die gerade im verschlossenen Arztzimmer lag. Mit der elektronischen Patientenakte hat sich das komplett geändert: Heute sind die Daten dezentral für jeden Berechtigten jederzeit verfügbar. Auf einem Tablet oder anderen Endgerät kann die Akte auch direkt am Bett des Patienten eingesehen und gepflegt werden.

Als Organisationsberater sehe ich die große Gefahr darin, dass ein Krankenhaus die Bedenken und Widerstände am Anfang des Veränderungsprozesses nicht ernst nimmt. Auch fachlich kompetente Mitarbeiter stehen der Digitalisierung manchmal sehr skeptisch gegenüber. Wenn sie den Veränderungsprozess nicht mittragen, womöglich innerlich kündigen, weniger Leistung bringen und am Ende tatsächlich kündigen – dann kann das die Qualität des ganzen Hauses beeinträchtigen. Deshalb ist ein begleitendes Akzeptanzmanagement so wichtig!