

CHANGE MANAGEMENT

Führungskräfte: Impulsgeber für Veränderungen

Krankenhäuser sind mehr denn je gefordert, sich im Rahmen strukturierter Veränderungsprozesse auf neue Anforderungen einzustellen. Ob dies gelingt, hängt entscheidend von den Führungskräften ab.



Alljährlich wächst der wirtschaftliche Druck im operativen Alltagsgeschäft der Leistungserbringer mit immer neuen krankenhauspolitischen Herausforderungen. Qualität ist der neue Maßstab. Anders als früher wird sie als bestimmender Faktor aus einer Kombination von ausreichender Menge, Struktur- und Personalvorhaltung verstanden. So treibt sie den Trend struktureller Veränderung voran.

Im Fokus der Krankenhäuser steht nun die Sortierung und Konzentration der medizinischen Angebote, um sie letztlich am eigentlichen Versorgungsbedarf sowie den quantitativen und qualitativen Strukturanforderungen auszurichten. Allerdings verbessert nicht jeder Veränderungsprozess automatisch die Situation nachhaltig. Dies kann gerade für klinische Arbeitsbereiche hohes Konfliktpotenzial mit sich bringen.

Krankenhäuser sind mehr denn je gefordert

Change Management bedeutet, ein gegenwärtiges System in einen angestrebten, konkreten, künftigen Zustand zu überführen. Zahlreiche regulative Einwirkungen aufseiten der Leistungserbringer machen Change Management vor allem in Krankenhäusern zu einem aktuellen und relevanten Thema.

Krankenhäuser sind mehr denn je gefordert, sich auf neue Anforderungen einzustellen. Dabei gilt es, Veränderungsprozesse äußerst sensibel zu gestalten und alle Beteiligten mitzunehmen. Untersuchungen, wonach etwa 70 Prozent der Reorganisationsprozesse nicht oder nur teilweise erfolgreich sind, bestätigen dies. Meist liegen die Ursachen in einer unzureichenden Planung und Durchführung der Projekte und in Ermangelung eines zielgerichteten gemeinsamen Gestaltens. Change Management definiert sich insofern als das Moment für kontrollierte, laufende

Anpassungen von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.

Proaktive und zielorientierte Führung

Einer der wichtigsten Aspekte ist eine proaktive und zielorientierte Führung. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Rollenklarheit von Führungskräften mit Blick auf Verantwortung, Aufgabe und Kompetenz. Das oft unscharfe, herkömmliche Verständnis von Führungsarbeit wird in vielen Krankenhäusern nicht mehr genügen, um eine nachhaltige und zukunftsfähige Restrukturierung herbeizuführen. Ziele und Erfolgsfaktoren von Führung müssen deshalb neu definiert werden. Erfolgreich ist Führung, wenn sie mit planvollem und sicherem Vorgehen Projekte zur Gestaltung des Wandels ganzheitlich abschließt und alle Beteiligten dabei mitzunehmen versteht.

Das Aufgabenspektrum von Führungskräften hat sich in den letzten Jahren rasant verändert. Denn der eigentliche Veränderungsbedarf und damit die Zahl der Veränderungsprojekte sind enorm gestiegen. Der Impuls der Veränderung muss in erster Linie von den wichtigsten Verantwortlichen ausgehen. Sie müssen Ziele setzen und die Veränderungsprozesse organisieren. Die Projektleitung ist dabei, nicht an Stabsstellen der Geschäftsführung zu delegieren, sondern die maßgeblich verantwortliche Führungskraft muss die Leitung unmittelbar übernehmen. Sie übernimmt auch die Rolle des Ansprechpartners, der fortlaufend kommuniziert, strukturiert und motiviert. Aufkommende Fragen müssen beantwortet, Informationen weitergeleitet und der Prozess gemeinsam Stück für Stück abgearbeitet werden.

Führungskräfte müssen sich bewusst vor Augen führen, dass die meisten Mitarbeitenden Neues erreichen und lernen wollen.

Also müssen sie ihnen dazu auch die Chance geben und ihnen helfen, sich zu entfalten. Bei Unsicherheiten hilft es oft, gemeinsame Zukunftsszenarien zu entwerfen und die Perspektiven zu verändern.

Raus aus der Komfortzone

Ohne aktive Unterstützung gelingt es oftmals vielen Mitarbeitenden nicht, sich die eigentlichen Ziele des Veränderungsprozesses durchgängig vor Augen zu halten. Sie bleiben an bestimmten Stellen des Prozesses „stecken“ und zeigen Rückfälle in alte Verhaltensmuster. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich Organisationen im Tagesgeschäft überwiegend in der „Komfortzone“ aufhalten. Gemeint ist, dass sie bevorzugt das tun, was sie gut können und worin sie Routine haben. Es bedarf immer wieder Impulsen von außen, um sich von Gewohnheiten zu lösen und diese durch Neues abzulösen. In Situationen, in denen die eigene Initiative entweder gar nicht oder nur unzureichend vorhanden ist, müssen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden engmaschig begleiten und sie immer wieder neu ansprechen und motivieren. Zudem müssen Mitarbeitende insbesondere dann unterstützt werden, wenn sie in der Vergangenheit bereits schlechte Erfahrungen in unzureichend geführten Change-Management-Projekten gesammelt haben.

Ohne die Zusammenarbeit aller Beteiligten ist es nicht möglich, neue Prozesse in neuen Strukturen umzusetzen. Alle, die von dem Ziel der Veränderung direkt und indirekt betroffen sind, müssen innerhalb ihres Aufgabenzuschnitts eigenverantwortlich und mit hoher fachlicher und vor allem methodischer Kompetenz die eingeleiteten Veränderungen steuern. Je komplexer die Veränderungen innerhalb des Unternehmens sind, desto größer sind die Anforderungen an ihre methodischen Projekt- und Prozessorganisation. Entsprechende Kompetenzen haben vor allem Ärzte während ihrer Ausbildung leider nicht regelhaft erlernt. Vor diesem Hintergrund kann es von größter Bedeutung sein, größeren Change-Management-Projekten eine grundlegende Schulung voranzustellen.

Wertvolle strategische Kernaufgabe

Immer wieder ist festzustellen, dass auch Führungskräfte in Krankenhäusern ihre Kompetenzen bei Veränderungsprozessen erweitern müssen. Im Gegensatz zu Managern in anderen Branchen sind Führungskräfte im Krankenhaus, nicht zuletzt wegen des Gebots der persönlichen Leistungserbringung im ärztlichen Bereich, rund um die Uhr stark in die eigentliche Wertschöpfung eingebunden. Dies schränkt ihre zur Verfügung stehende Zeit für Projektmanagementaufgaben deutlich ein. Dies wiederum erhöht die Notwendigkeit einer effizienten und funktionierenden Projektleitung.

Mit Blick auf die Vielzahl an aktuellen und künftigen regulativen Einwirkungen auf den Krankenhausbetrieb und die damit verbundene Notwendigkeit von Change-Management-Prozessen bedürfen Führungskräfte umfassender Unterstützung. Erst dann sind Projekte keine belastende Nebensache mehr, sondern wertvolle strategische Kernaufgabe.

Dr. med. Jan Schlenker

Partner und Geschäftsfeldleiter
CURACON GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
40878 Ratingen

KURZ NOTIERT

Projekt: Chancen der Digitalisierung im Klinikalltag



Foto: wladimir1804/stock.adobe.com

Welche Chancen eröffnen digitale Transformation und künstliche Intelligenz dem Krankenhausbetrieb? Um das herauszufinden, haben Forscher der Fraunhofer-Projektgruppe für Automatisierung in der Medizin und Biotechnologie (PAMB) sowie das Universitätsklinikum Mannheim unlängst zwei Vorhaben gestartet.

Im Projekt Mannheim Medical Transfer Center (M2TC) vernetzen die Wissenschaftler zusammen mit Partnern aus der Industrie alle medizinischen Geräte eines Operationsaals am Uniklinikum Mannheim. Alle Daten, die während eines operativen Eingriffs anfallen, sollen zentral erfasst werden. In einem zweiten Schritt prüfen die Wissenschaftler, ob die Datenbasis groß genug ist, um sie von einer künstlichen Intelligenz auswerten zu lassen. „Ist das der Fall, wird sich schnell zeigen, ob und wie die Schlussfolgerungen der Algorithmen den Klinikalltag verbessern können“, sagt Dr.-Ing. Christian Reis, stellvertretender Leiter der PAMB. Denn: „Unmengen Daten fallen permanent im Klinikalltag an. Bislang werden sie nur teilweise erfasst und stehen nur bedingt für Auswertungen zur Verfügung. Es ist deshalb völlig unklar, welches Potenzial in ihnen schlummert.“

Parallel dazu wollen die Forscher eine Patientenstation der Mannheimer Universitätsmedizin zu einer Entwicklungsplattform für Digital Health umbauen. Ziel ist es, die Entwicklung neuer Digital-Health-Produkte zu ermöglichen und Start-ups, kleine und mittelständische Unternehmen, Konzerne, Gesundheitsversorger, Forschungseinrichtungen und Experten zusammenzuführen. Voraussichtlich von September 2020 an soll die umgebaute Patientenstation jenen medizintechnischen Unternehmen offenstehen, die neue Produkte entwickeln und im Regelbetrieb erproben wollen.

Das Land Baden-Württemberg und die Fraunhofer-Gesellschaft haben die Projektgruppe am Uniklinikum Mannheim ins Leben gerufen, um Automatisierungspotenziale in der Medizin zu erschließen. Fünf interdisziplinäre Gruppen befassen sich mit Themen aus Diagnose und Therapie bis hin zu Labor und Produktion.

sg