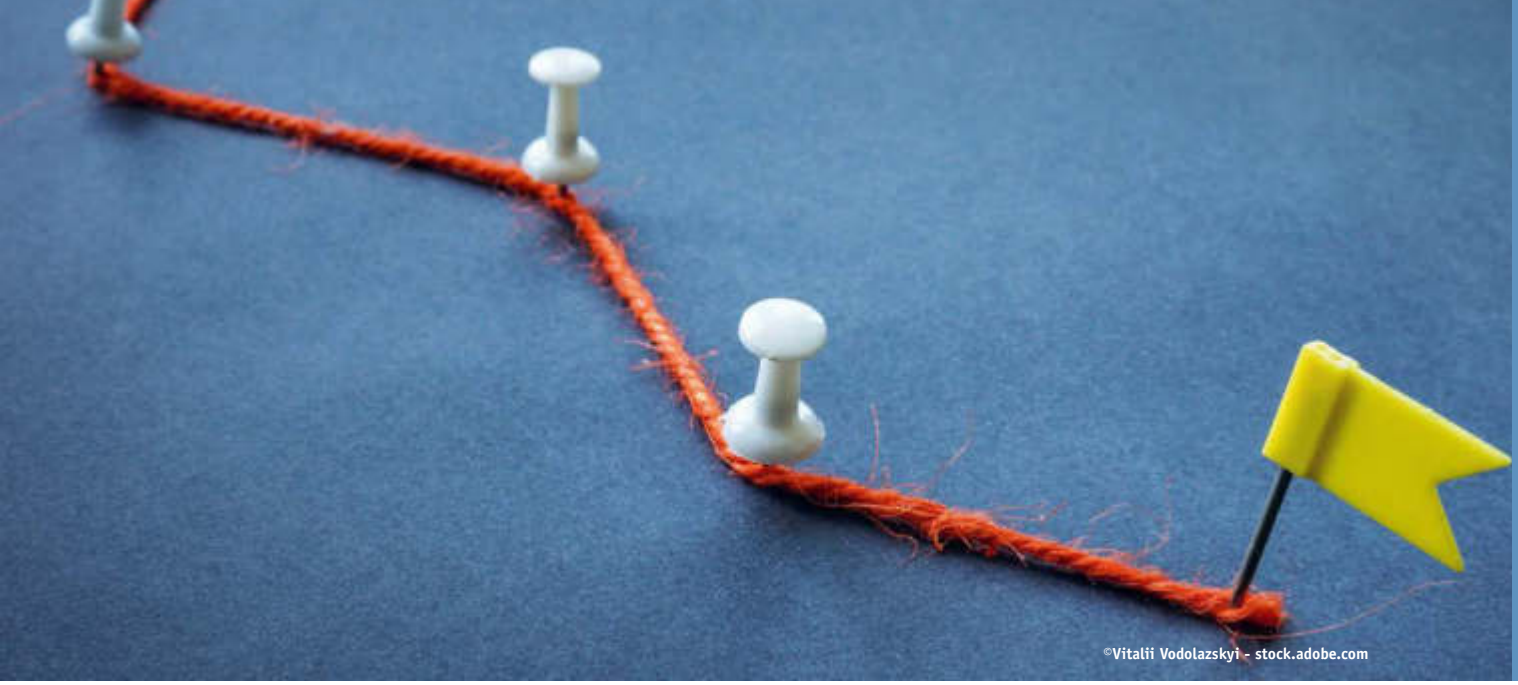

Transformationsvorhaben im Krankenhaus

IT-Transformationen im Krankenhaus erfordern eine sorgfältige Planung und Umsetzung

Von Christian Weimar und Yusuf Bicen

Jede Organisation durchläuft ständig Transformationsprozesse. Egal, ob eine große IT-Transformation über mehrere Abteilungen hinweg ansteht, es um den Wandel zu mehr Nachhaltigkeit oder die Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit handelt. Damit eine Transformation erfolgreich verläuft und die Organisation vom Ist-Zustand den angestrebten Ziel-Zustand erreicht, bedarf es eines bedarfsgerechten Changemanagements. Dabei ist es elementar für den Erfolg der Transformation, dass die Personen, die sich in den betroffenen Organisationseinheiten und Prozessabläufen befinden, von Anfang an involviert werden.

Keywords: *Changemanagement, Strategie, IT*

Das Gesundheitswesen als eine Branche, die historisch betrachtet anderen Branchen teilweise um Jahrzehnte „hinterherhinkt", insbesondere im Bereich Digitalisierung, steht aktuell vor besonders vielen Transformationen. Das hat einerseits mit dem Geschäftsmodell Patientenversorgung zu tun, welches sehr individuell und nur begrenzt standardisierbar ist. Andererseits aber auch mit sehr hohem Bürokratieaufwand, zu vielen Entscheidungsebenen und teilweise unklaren Zuständigkeiten bei zu vielen beteiligten Interessensgruppen. Daher ist es nun um so zeitkritischer, dass das Gesundheitswesen diesen Rückstand wett macht. Hier ist zu erwähnen, dass der Gesetzgeber in jüngster Vergangenheit u.a. mit dem Krankenhauszukunftsgesetz, einem verpflichtenden IT-Berechtigungskonzept oder der Telematikinfrastruktur klare Vorgaben für prozessuale Anpassungen gemacht hat.

Es gibt viele konkrete Beispiele von (IT-)Transformationen im Gesundheitswesen generell und im Krankenhaus im Speziellen. Die Einführung der elektronischen Patientenakte (ePA), die Standardisierung von Krankenhausprozessen über verschiedene Standorte hinweg oder die Einführung eines neuen Krankenhausinformationssystems (KIS). Weitere Beispiele sind die Implementierung von KI-Anwendungen, die Einführung mobiler Endgeräte oder ein Rollout neuer IT-Sicherheitslösungen zur Abwehr von Cyber-Angriffen. Der Erfolg all dieser Transformationen steht oder fällt mit einem entsprechenden Changemanagement. Unter dem Begriff Change ist dabei jede Form von Veränderung oder Anpassung zu verstehen, die in einem System, einer Organisation oder einem Prozess vorgenommen werden muss, um von einem bestehenden zu einem neuen, verbesserten oder angepassten Zielzustand zu kommen.

Das Changemanagement hingegen ist der systematische Ansatz zur Bewältigung von Veränderungen innerhalb der Organisation. Es umfasst die Methoden, Prozesse und Werkzeuge, die verwendet werden können, um den Übergang von einem Ist-Zustand zu einem gewünschten Ziel-Zustand zu planen, zu implementieren und zu überwachen. Oberstes Ziel des Changemanagements ist es, sicherzustellen, dass die betroffenen Stakeholder die Veränderungen akzeptieren und unterstützen.

Im Folgenden wird beispielhaft aufgezeigt, wie Krankenhäuser ihre Transformationsvorhaben entsprechend begleiten können (▶Abb. 1). ▶

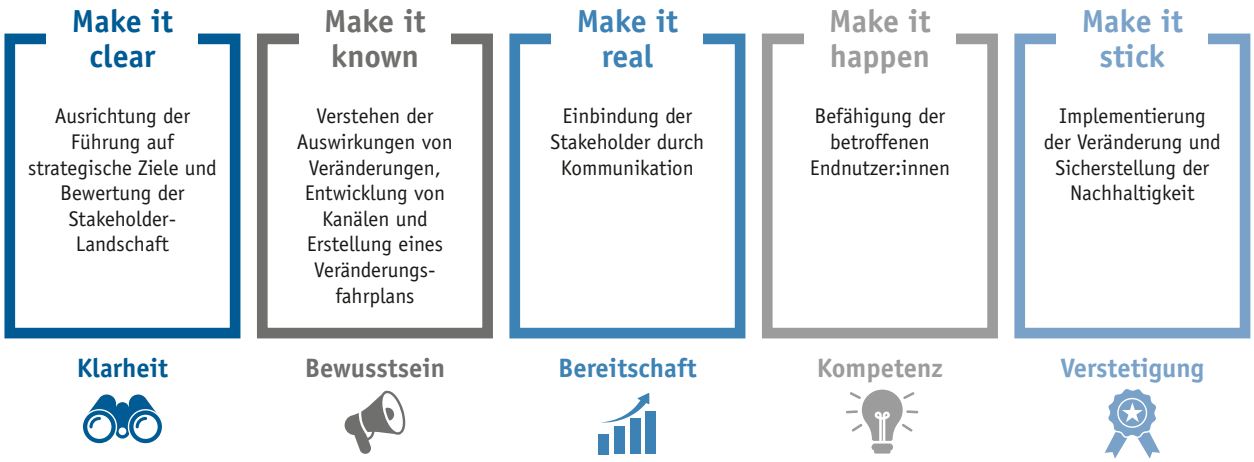

Abb. 1: Changemanagement nach KPMG (Behavioral Changemanagement)

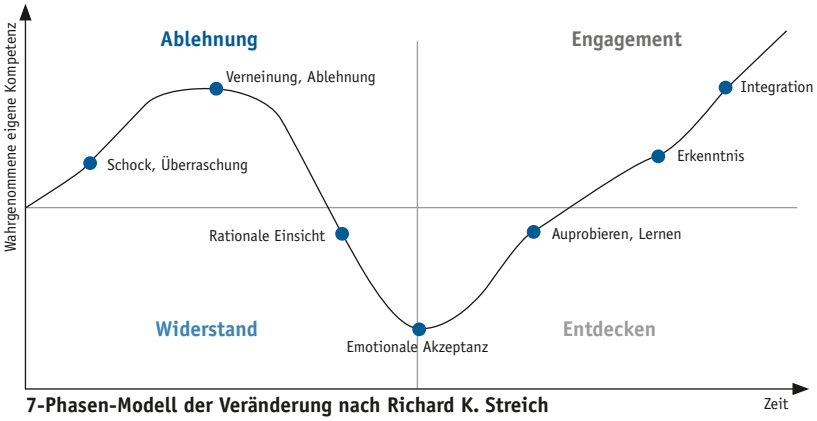

Abb. 2: Die sieben Phasen des Veränderungsprozesses

„Make it clear“: Klarheit über Ausgangssituation, Zielsetzung und Stakeholder schaffen

Im ersten Schritt ist zu empfehlen, dass sich die Projektinitiatoren Klarheit über die Ausgangslage und die geplante Zielsetzung des Transformationsvorhabens verschaffen sowie Sinn und Zweck eines begleitenden Changemanagements verstehen. Mögliche Leitfragen bei dieser Überlegung können sein: Ist die Transformation regulatorischer oder strategischer Natur? Sollen Ressourcen für die Umsetzung intern bereitgestellt oder extern beschafft werden? Welche Organisationseinheiten sind betroffen? Wie groß werden voraussichtlich die Auswirkungen auf die Belegschaft sein? Ist die Kultur im Krankenhaus und in den einzelnen Berufsgruppen eher offen oder eher ablehnend gegenüber Veränderungen? Mit diesen Fragen im Hinterkopf sollte dann eine dedizierte Stakeholder-Analyse durchgeführt werden. Gerade bei großen Transformationen wie der Einführung eines neuen KIS, gibt es mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits vorhandene Informationen, die in jedem Fall ins Changemanagement miteinfließen sollten. Das können zum Beispiel Ist-Analysen von Prozessen und IT-Infrastruktur sein, Interviews mit betroffenen Akteuren oder ein erarbeitetes Zielbild, aus dem hervorgeht, dass KIS-Funktionen in Zukunft auch auf mobilen Endgeräten bereitgestellt werden sollen und nicht nur auf klassischen Arbeitsplatzcomputern. Im Ergebnis sollten hier alle (Key-) Stakeholder systematisch aufgeführt werden samt ihrer identifizierten Bedürfnisse und Erwartungen, die im Laufe der Transformation zu adressieren sind. Die Dokumentation der Stakeholder-Analyse sollte als „lebendes“ Artefakt verstanden werden: Betroffenheit, Einbindungsgrad und Informationsbedarf sowie Haltung zum Projekt können sich im Zeitverlauf ändern.

„Make it known“: Entwicklung eines Veränderungsfahrplans

Sobald Klarheit darüber besteht, wie sich die anstehenden Veränderungen auf die Menschen im Krankenhaus auswirken, kann ein Veränderungsfahrplan erstellt werden. Dieser sollte mindestens eine klare Strategie zum Vorgehen, eine Change Story und Rahmenbedingungen für ein Kommunikationskonzept mit möglichen Kommunikationskanälen und -maßnahmen enthalten. Dabei ist es wichtig, die sogenannten sieben Phasen eines Veränderungsprozesses zu berücksichtigen (▶Abb. 2).

Die Einführung einer neuen Software kann beispielsweise unterschiedliche Auswirkungen auf betroffene Stakeholdergruppen wie Ärzteschaft, Pflegedienst oder Materialwirtschaft haben und völlig unterschiedliche Reaktionen hervorrufen. Wichtig ist daher, dass diejenigen, die nach der Transformation oder bereits im Rahmen einer Testphase mit den Neuerungen umgehen müssen, frühzeitig und aktiv in den Transformationsprozess eingebunden werden. Die Betroffenheit, die Vorkenntnisse und die zeitliche Verfügbarkeiten sollten hierbei unbedingt berücksichtigt werden. Ebenso sollte der Veränderungsfahrplan die Möglichkeit des aktiven Einholens von Feedback vorsehen sowie konkrete Maßnahmen vorschlagen, wie mit Ablehnung und Widerstand umgegangen werden kann. Weitere Vorschläge zum Umgang mit den von den Stakeholdern wahrgenommenen Kompetenzen finden sich in ▶Abbildung 3.

„Make it real“: Gute Kommunikation ermöglicht Bereitschaft zur Veränderung

Auf Basis des Veränderungsfahrplans wird nun ein konkreter Kommunikationsplan erstellt und passende Maßnahmen unterschiedlicher Intensität abgeleitet. Da das Personal im oftmals hektischen und stark durchgetakteten Klinikalltag kaum zeitliche Ressourcen zur Verfügung hat, ist es hier besonders wichtig, die Arbeitsbelastung bei allen geplanten Change-Aktivitäten zu berücksichtigen, um Überlastung zu vermeiden und die Akzeptanz der Veränderungen zu fördern. Die möglichen

Abb. 3: Vorschlag zum Umgang mit wahrgenommenen Kompetenzen

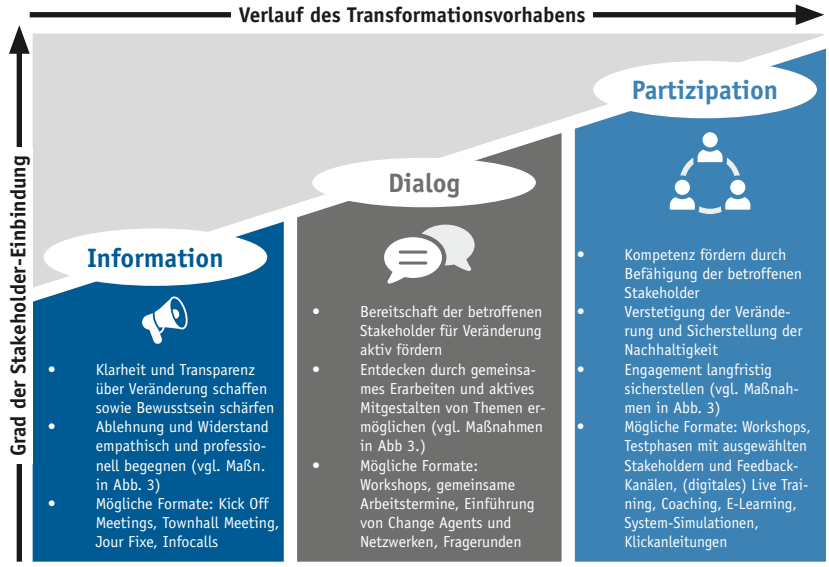

Abb. 4: Effektives Changemanagement durch zielgerichtete Kommunikation

Formate in Bezug auf Kommunikationskanäle und Kommunikationsmaßnahmen sollten sich dabei einerseits am zeitlichen Fortschritt des Transformationsvorhaben, andererseits am notwendigen Grad der Stakeholder-Einbindung zum jeweiligen Zeitpunkt orientieren. ▶Abbildung 4 stellt dies schematisch dar.

„Make it happen“: Schrittweise Befähigung der betroffenen Stakeholder

Im nächsten Schritt wird der Kommunikationsplan in die Tat umgesetzt. Je nach Projektphase müssen die identifizierten Formate ausgearbeitet, terminiert, durchgeführt und nachbereitet werden. Gerade bei großen Veränderungen wie der Einführung eines neuen KIS, sollten die betroffenen Berufsgruppen neben Schulungseinheiten auch die Möglichkeit erhalten, mit einer Demo-Version frei auszuprobieren, zu lernen und zu entdecken, um Unsicherheiten mit dem System zu beseitigen. Digitale Schulungsmaßnahmen können zusätzlich aufgezeichnet werden und den Mitarbeitenden im Nachgang „on demand“ zur Verfügung gestellt werden. Um den Umgang mit neuen Systemen zu erleichtern, können auch Klickanleitungen bereitgestellt werden. Ganz wichtig ist dabei immer, dass die betroffenen Nutzer wissen, wo sie was finden und dass sie jederzeit die Möglichkeit haben, ihre Fragen zu stellen und Bedenken und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

„Make it stick“: Verstetigung der Veränderung erreichen

Zuletzt tragen mittel- und langfristige Maßnahmen im Bereich Monitoring und Evaluation sowie ein passgenaues und effektives Risikomanagement maßgeblich zur Nachhaltigkeit der Veränderungen bei. Durch Überwachung und Bewertung der Fortschritte können notwendige Anpassungen rechtzeitig vorgenommen und der Erfolg der Transformation sichergestellt werden. Erfolge und erreichte Meilensteine zu wertzuschätzen oder gar zu feiern, kann außerdem zu einer nachhaltigen Verstetigung beitragen.

Fazit

Ein erfolgreiches Changemanagement ist essenziell für die Umsetzung von Transformationsvorhaben im Krankenhaus. Durch eine klare Definition der Ausgangssituation und Zielsetzung, einer Entwicklung eines detaillierten Veränderungsfahrplans, einer effektiven Kommunikation und der schrittweisen Befähigung der betroffenen Stakeholder kann die Akzeptanz und Unterstützung der Veränderungen sichergestellt werden. Langfristige Maßnahmen zur Verstetigung der Veränderungen tragen dazu bei, die Nachhaltigkeit der Transformation zu gewährleisten und das Krankenhaus zukunftsfähig zu machen. ■

Christian Weimar
Manager
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
cweimar@kpmg.com

Yusuf Bicen
Assistant Manager
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
ybicen@kpmg.com