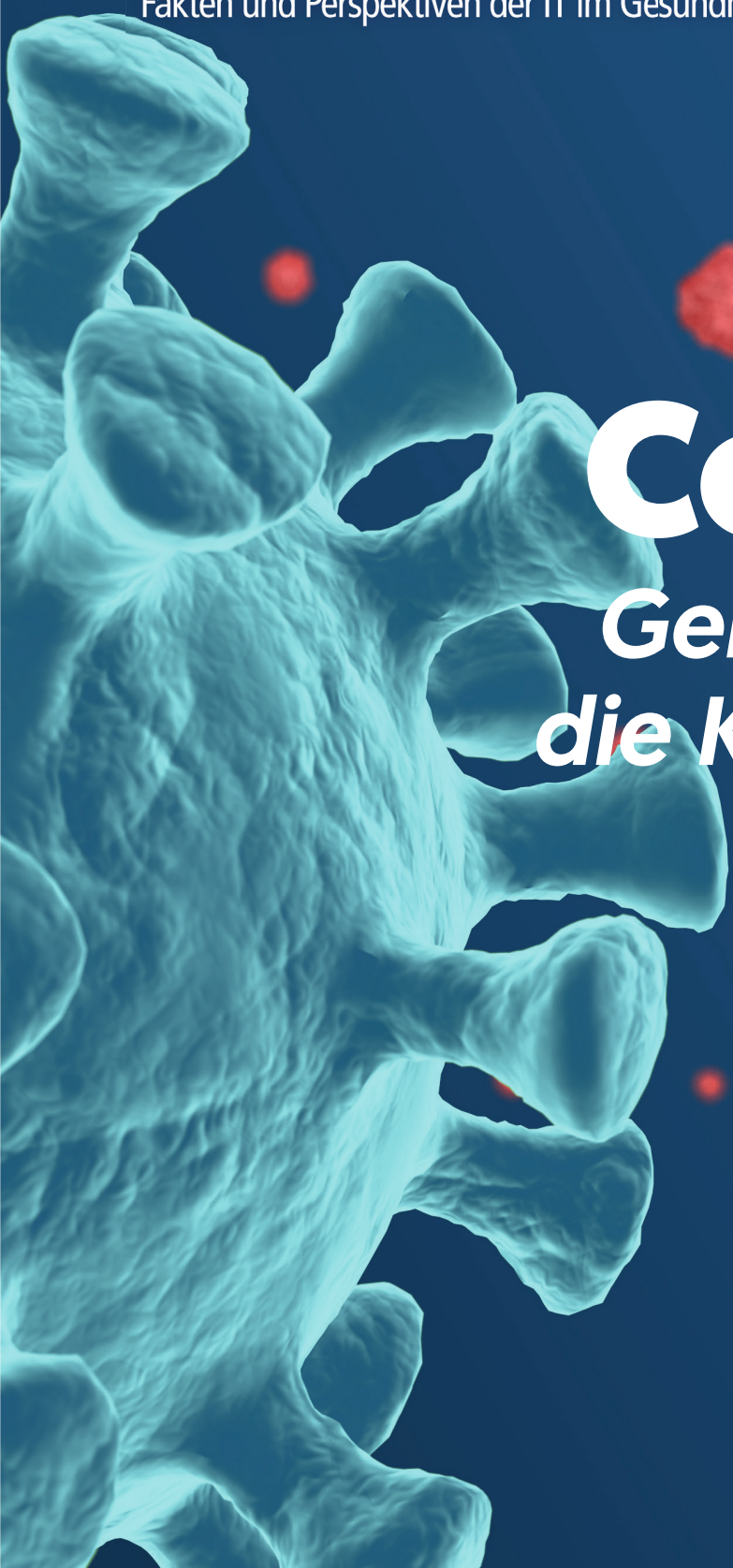


Ausgabe 3/2020

Krankenhaus-IT

Fakten und Perspektiven der IT im Gesundheitswesen

JOURNAL



Covid-19:

*Gemeinsam durch
die Krise navigieren*

"Nicht in alte Verhaltensmuster zurückfallen"

Die aktuelle Situation zeigt, wie wichtig eine effiziente Digitalisierung ist. Corona erweist sich als Digitalisierungsbooster in Krankenhäusern. Über die Auswirkungen auf die Krankenhäuser und die Führungskräfte sprach das Krankenhaus-IT Journal mit Oliver Heitz, Healthcare Consulting der Personalberatung Rochus Mummert.

Was hat sich im Zuge der Corona-Krise geändert und wie geht es nach der Krise weiter?

Diverse Faktoren – wie beispielsweise die Angst vor dem Neuen und Unbekannten oder Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes – hatten vor der Krise einen enormen Einfluss auf die Realisierung von Digitalisierungsprojekten in Kliniken. In Krankenhäusern wurde zwar viel über diese Themen diskutiert, aber wenig ausprobiert bzw. umgesetzt. Hinzu kamen die fehlende Investition in Technologie und auch das mangelnde Wissen über passende technische Lösungen.

Die Krise brachte alle zum selben Zeitpunkt in die gleiche Ausgangslage: Um weiter funktionieren zu können, mussten überall von jetzt auf gleich Lösungen her. Der kurzfristige Lockdown ließ keine monatelangen Testphasen zu, wie man sie sonst gewohnt war. Es wurde sehr zügig über Anschaffungen entschieden und experimentiert, da den Häusern schlussendlich nichts anderes übrigblieb. Mit höchstem Engagement wurde auf die Schnelle eine digitale Infrastruktur geschaffen, die zum Erstaunen aller bis heute recht gut funktioniert. So haben die Kliniken die Bestätigung, dass beispielsweise Video-Konferenzen auch per Smartphone gelingen, Homeoffice per VPN-Tunnel hinreichend sicher ist, ein Smartphone auch ein guter Scanner ist und auf einem Touchscreen wunderbar unterschrieben werden kann.

Die Herausforderung ist nun, diesen Schwung mitzunehmen und nicht in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Wichtig hierbei ist, dass alle – von den Mitarbeitern über die Personalvertretungen bis hin zur Geschäftsführung – an einem Strang ziehen. Auch ausreichend investive Mittel müssen – bei aller finanzieller Knappheit – in die Hand genommen werden. Das jüngst verabschiedete Zukunftspaket der Bundesregierung sieht für Krankenhäuser eine Unterstützung von 3 Mrd. Euro vor. Runtergebrochen wären dies 1,6 Mio. EUR pro Krankenhaus bzw. 155 EUR pro Krankenhauspatient. Laut DKG (Stand: Dezember 2019) fehlen den Krankenhäusern allerdings insgesamt 30 Mrd. EUR. So



Oliver Heitz, Healthcare Consulting der Personalberatung Rochus Mummert

gesehen würde die, von der Bundesregierungen geplante Summe lediglich 10% des tatsächlichen Bedarfs decken. Die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel könnten somit zu einem nicht zu unterschätzenden Hemmfaktor im Digitalisierungsprozess werden.

Was können und müssen Krankenhäuser aus der Krise lernen? Und was müsste nun möglichst vermieden werden?

Aus meiner persönlichen 25-jährigen Sicht auf deutsche Kliniken darf deren Projektmanagement noch effizienter werden. Es muss nicht immer gleich die perfekte Lösung

sein, oft führen bereits kleine Schritte in die richtige Richtung. Eine Krise ruft zu Entschlossenheit und Entscheidungsfreude auf, gleichzeitig werden Fehler aufgrund der großen Unsicherheit eher verziehen. All das sollten sich Führungskräfte bewahren und mit großer Dynamik weiter die IT-Projekte vorantreiben. Es gilt den Schwung mitzunehmen und die Motivation – auch im Sinne einer Begeisterung für die neue Technik – aufrechtzuerhalten.

Führungskräfte tragen eine große Verantwortung beim Digitalisierungsprozess. Wie sieht es derzeit mit ihren Digitalisierungskompetenzen aus und wie können diese erworben bzw. erweitert werden?

2018 haben wir bei Rochus Mummert eine Studie zum Thema Digitalisierung in der Gesundheitswirtschaft durchgeführt. 59% der Studienteilnehmer gaben an, dass im medizinischen Bereich Digitalisierungswissen zukünftig ein wichtiges Einstellungskriterium sein wird. Im Rahmen unserer Besetzungsprozesse – sei es bei administrativen aber eben auch bei medizinischen Positionen – schauen wir daher immer mehr auf die Digitalisierungskompetenz. Diese ist schwer zu erfassen, da es bisher kaum eine systematische Ausbildung oder Qualifikation hierzu gibt. Für mich ist es wichtig herauszufinden, ob ein verantwortlicher Mitarbeiter „digital denken“ kann. Also schaue ich weniger auf das Gelernte, sondern auf die Anwendbarkeit in anderen Zusammenhängen. Mir geht es um die Transformation von digitalem Wissen. Also diskutiere ich mit Personen deren differenzierten Erfahrungen, Erwartungen beim neuen Arbeitgeber und Wunschvorstellungen an die Zukunft. Nach meiner Einschätzung erfolgt die Aneignung und Schärfung von Digitalisierungskompetenzen hauptsächlich nach dem Prinzip „Learning by Doing“ und ist ein stetiger Prozess. Wichtig sind zudem eine starke Selbstreflexion und die persönliche Auseinandersetzung mit dem erworbenen Wissen. Wenn man sich in diesen Entwicklungsprozess begibt, dann nimmt auch der Digitalisierungsgrad im eigenen Arbeitsumfeld fortlaufend zu.

Die Corona-Pandemie stellt alle Branchen vor extreme Herausforderungen. Was bedeutet das konkret für die Führungskräfte in Krankenhäusern? Wie kann ein virtuelles Management von Krankenhäusern gelingen?

Während der aktuellen Phase habe ich mich mit sehr vielen Führungskräften von Krankenhäusern unterschiedlicher Professionen und Hierarchien ausgetauscht. Alle bestätig-

ten beispielsweise die Aussage, dass im letzten Jahr niemand ein breitflächiges Homeoffice für möglich gehalten hätte. Ebenso waren Online-Schulungen und Video-Konferenzen nur im Einzelfall eine Option. Das hat sich schlagartig geändert, was auch sehr gut ist. Bei aller Euphorie hierüber zeigt sich jetzt aber auch eine Kehrseite: Viele Führungskräfte sind mit der virtuellen Führung ungeübt und teilweise auch überfordert. Das zeigt sich in einer Überkontrolle, sodass Mitarbeiter viel intensiver kontaktiert werden als im Büro. An dieser Stelle müssen nun Führungskräfte intensiv auf die neue Arbeitsweise geschult werden. Andere Branchen sind Krankenhäusern da sehr weit voraus. In weltweit aufgestellten Konzernen sitzen selten alle Mitarbeiter im selben Land, in derselben Stadt, geschweige denn im selben Gebäude. Virtuelles Management ist eben nicht allein die Einführung einer elektronischen Stempeluhr auf dem Computer des Mitarbeiters. Vielmehr kommt es auf die klare Kommunikation zu Erwartungen und Zeitplänen an. Die Führungskraft muss sich mehr um die Rahmenbedingungen und Ressourcen kümmern, damit der Mitarbeiter seine Aufgabe erledigen kann. Hinzu kommen seitens der Führungskraft die Unterstützung im Sinne von Coaching und Motivation. Das alles ist auch gut mit digitalen Hilfsmitteln möglich und erfordert keine persönliche Anwesenheit. Es muss ein Umdenken stattfinden, das auch mehr Lockerheit und Vertrauen beinhaltet. Eine sehr große Herausforderung ist allerdings, die Teamzugehörigkeit über diverse Standorte hinweg aufrechtzuerhalten. Um das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken, sollten beispielsweise ab und zu virtuelle Kaffeepausen eingelegt und anstelle von Telefonaten oder Mails auch mal spontan Video-Calls genutzt werden. Wackelige Handy-Videos verstoßen Dank Corona nicht mehr gegen den Business-Knigge.

Über den Gesprächspartner:

Im Bereich Healthcare Consulting der Personalberatung Rochus Mummert berät Oliver Heitz seit mehr als zehn Jahren bei der Besetzung von Spitzenpositionen im Gesundheitswesen. Er verbindet seinen Beratungsschwerpunkt mit der Besetzung von kaufmännischen, medizinischen und pflegerischen Fach- und Führungspositionen im Healthcare- und Life Science Bereich sowie Management-Audits, Entwicklung von Personalstrategien, Onboard-Coaching, Arbeitgeberattraktivität und kundenorientierte Reorganisation von Personalbereichen.