Vestische Kinder- und Jugendklinik Datteln
UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE

KHZG: Digitalisierung und Change Management

Der Mensch im Mittelpunkt der digitalen Transformation für einen erfolgreichen Change im Krankenhaus

Daniela Aufermann, Chief Digital Officer

20. Februar 2024

GQMG
Gesellschaft für Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung e. V.

GQMGimpuls

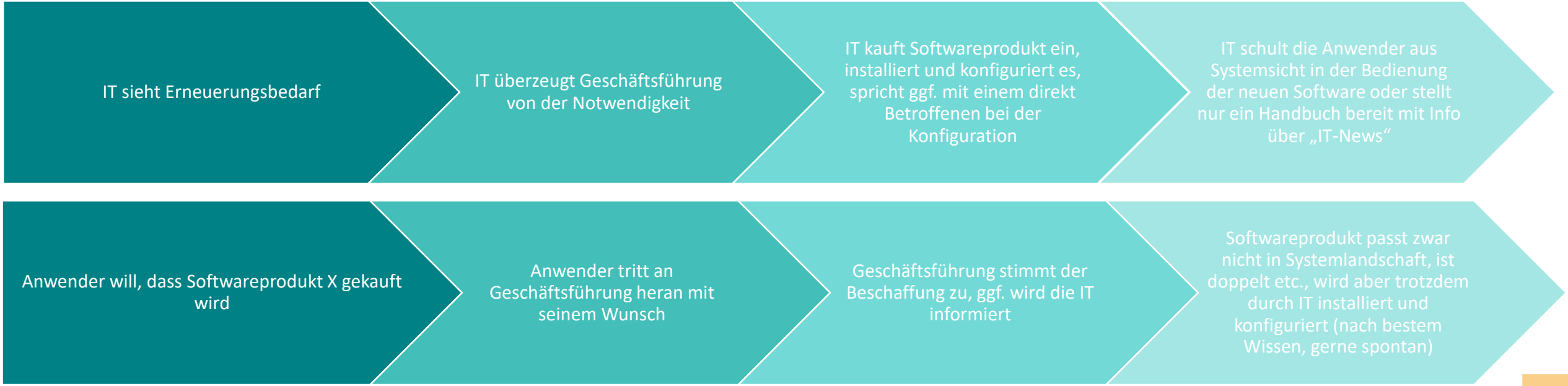
Übersicht

I. Status Quo: Wie IT-Projekte bisher umgesetzt werden
II. Changemanagement als Baustein für erfolgreiche (digitale) Transformations-Projekte
III. Integration von Change in der VCK GmbH
IV. Take Aways

I. Status Quo: Wie IT-Projekte bisher umgesetzt werden

Einführung neuer Software - Ablauf

- Oft findet man folgende Abläufe für die Einführung neuer Softwareprodukte in Krankenhäusern (stark vereinfacht, z.T. überspitzt):



Herausforderungen bei diesem Vorgehen

- Die späteren **Nutzer:innen** der Softwareprodukte werden erst bei der Schulung desselben einbezogen und **fühlen sich überrumpelt**. Das **Produkt passt nicht** zum Arbeitsablauf und wird deshalb nicht oder falsch genutzt, **Parallelprozesse** und weitere Software **werden geschaffen**
- Die **IT** schaut mit der technischen Brille auf die Einführung (=Installation, Konfiguration und Inbetriebnahme) der Software und **vernachlässigt** die vorherrschenden **Prozesse** aus versch. Gründen (Zeitdruck, Kenntnisse) sowie führt die Software oftmals mit einem „BigBang“ für alle Bereiche ein und wendet sich dann neuen Themen zu
- Der **Anwender** hat nur seinen **persönlichen Prozess** im Blick und nicht „das Große Ganze“, sodass die Palette an Anwendungssoftware im Hause nahezu unwartbar für die IT wird

JedeR macht aus seiner Sicht das Beste, nur nicht für alle Beteiligten und Betroffenen

Digitalisierungsprojekte ≠ IT-Projekte

- Bisherige Projekte waren oft primär Software-Einführungsprojekte
  - → Umwandeln von analogen in digitale Formate (**DIGITIZATION**)
  - → ggf. elektronische Prozessunterstützung (**DIGITALIZATION**)

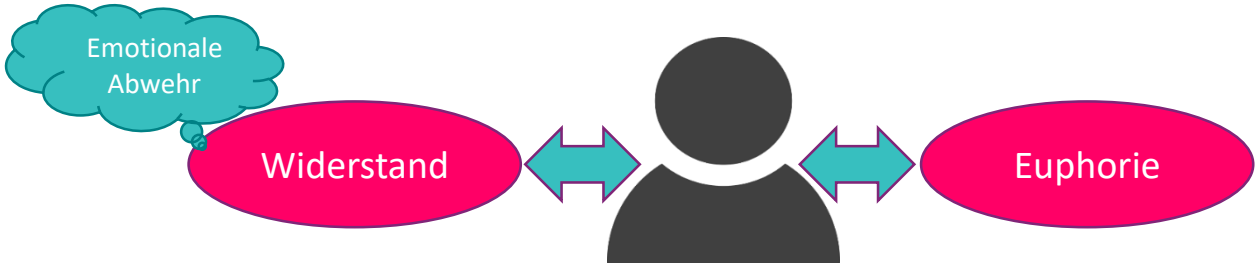
- Zukünftige Projekte sind vor allem Prozess- und Organisationsprojekte (**DIGITAL TRANSFORMATION**)
  - → Veränderung bestehender Strukturen und Prozesse durch neue Bedürfnisse, Werte, Vorstellungen (guter analoger Prozess → guter digitaler Prozess)
  - → Software nicht mehr „nice to have“ sondern zentrales Arbeitswerkzeug für jeden Bereich

Komplexer Wandel in der gesamten Organisation

II. Changemanagement als Baustein für erfolgreiche (digitale) Transformations-Projekte

Wie Menschen Veränderungen erleben

- Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, liebt Stabilität, Sicherheit, Kontrolle
  - Immer dasselbe tun verbraucht weniger Hirnkapazität
  (Hirn macht 2% der Körpermasse aus, braucht aber 20% der Energie)
- Er bewegt sich ungern aus seiner Komfortzone hinaus
  - Routinen/Automatismen, „Schubladendenken“, Muster sind einfach
- Bei Veränderungen entsteht oft eine Abwehrhaltung heraus aus dem:
  - **Nicht-Wissen** über das Ziel und den Sinn der Veränderung
  - **Nicht-Können** im Sinne von fehlenden Fähigkeiten und Kenntnissen
  - **Nicht-Dürfen** im Sinne von fehlender Partizipation und Mitwirken dürfen
  - **Nicht-Wollen** im Sinne von Angst vor Verlust (des Arbeitsplatzes, der Macht, des Ansehens, …)



Quelle: https://www.humanprotect.de/warum-menschen-meistens-keine-veraenderung-moegen-oder-das-gehirn-ist-faul/

Changemanagement: Definitionsversuch

- Change wird in vielen Management-Disziplinen thematisiert:
  - Lean-Management will Prozesse anpacken
  - Strategisches Management will anhand SWOT und Portfolio-Analysen eine Strategie entwickeln
  - Organisationsentwicklung will die Kultur eines Unternehmens gestalten

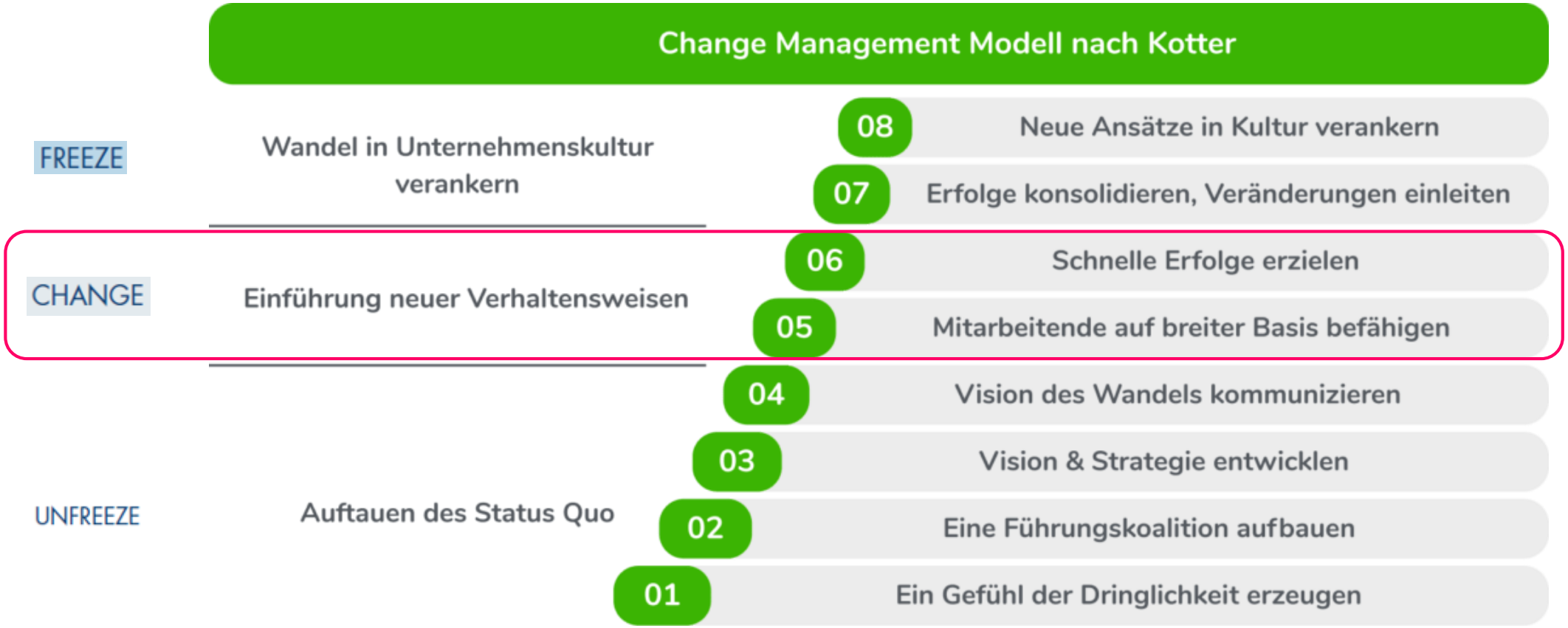
Changemanagement = Managen von Veränderungen

Erster Schritt: Die Notwendigkeit der Veränderung wird erkannt.
Zweiter Schritt: Handeln!

Was wird verändert: Strukturen, Prozesse, Verhaltensweisen

Quelle: FOM https://www.youtube.com/watch?v=7U1gWQdOHPU

Vorgehensmodell Change-Management



Quelle: https://echometerapp.com/de/change-management-modell-kotter/

Phasen des Change-Prozesses

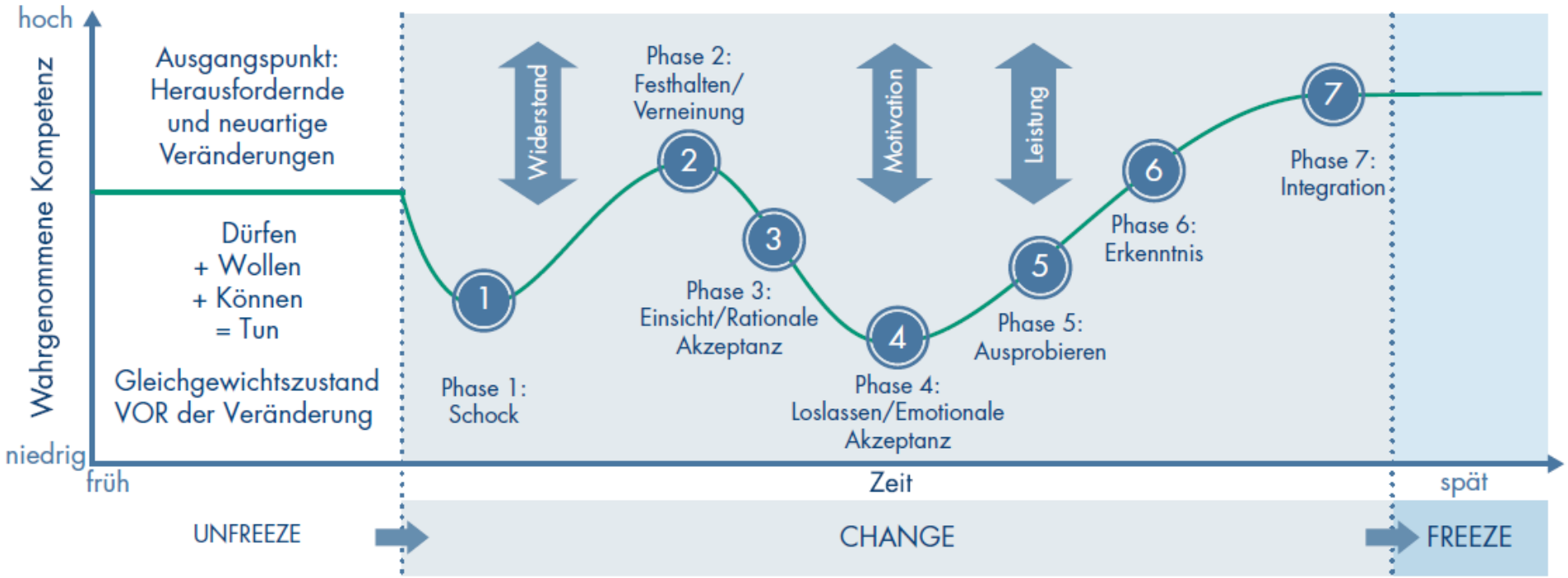


Abb. 4: Phasen der Veränderung (Quelle: UNITY, in Anlehnung an Lewin [Lew1947] und Streich [Str1997])

Erfolgsfaktoren für Veränderungsprojekte

- Klares **Commitment** der Führungskräfte und Einigkeit unter diesen
- Change-Manager als Kümmerer und Begleiter bei der Veränderung
- Frühzeitige **Partizipation** und Miteinbeziehung aller Betroffenen

„Betroffene zu Beteiligten machen“

- **Kommunikation**, Kommunikation, Kommunikation. Immer wieder. Auch durch Führungskräfte. In einer lebendigen, kulturkonformen Sprache. Auf Augenhöhe. Ehrlich, offen, transparent. Und noch einmal mehr.

Wie nehme ich die Menschen mit?

- Sinnstiftung aufzeigen: **Wofür** und **warum** machen wir das?
  - Das Big Picture (Purpose) transparent machen
- Preis der Nicht-Veränderung aufzeigen
- Klare Regeln definieren und kommunizieren, Leitplanken setzen
- Vorbild sein
- Die Menschen enablen, alle Schritte gehen zu können
- Beteiligung aktiv einfordern als notwendigen Schritt für die Veränderung
- Unterschiedlichkeit der Menschen respektieren
- Motivieren
- Kultur anpassen und leben

Beispiele:
Covid-Pandemie
vs.
Auslastung
Kinderkliniken

Notwendige Kompetenzen für Change

- Mut
- Anpassungsfähigkeit
- Reflexionsfähigkeit
- Achtsamkeit
- Fähigkeit zur Selbstkritik
- Kreativität
- Konfliktmanagement
- Selbstorganisiertes, lebenslanges Lernen
- Resilienz

→ Diese Kompetenzen sollten bei den Mitarbeitenden gestärkt werden

Veränderungsbereitschaft berücksichtigen

Menschen sind unterschiedlich - so auch ihre Veränderungsbereitschaft. Dies sind mögliche Stellschrauben:

- Neugierde
- Risikoaffinität
- Frustrationstoleranz
- Anstrengungsbereitschaft
- Erfahrungen mit Veränderungen

Für jeden Persönlichkeitstyp müssen andere Stellschrauben gedreht werden – hier hilft es, sich dessen bewusst zu sein und für jeden der versch. Typen die richtigen Stellschrauben zu identifizieren.

III. Integration von Change in der VCK GmbH

Wie geht die VCK GmbH vor?

- Nicht Wissen
- Nicht Können
- Nicht Dürfen
- Nicht Wollen

- Führungskräfte-Commitment
- Kümmerer benennen
- Partizipation aller Beteiligten
- Kommunikation
- Das Big Picture (Purpose) aufzeigen
- Preis für Nicht-Veränderung aufzeigen
- Regeln aufstellen

Digitalisierungsbeauftragte pro Bereich benannt

CDO Position geschaffen

Why? Purpose der digitalen Transformation erklärt

CDO als GF-Stabsstelle + in FK-Gremien verankert, Regelkommunikation etabliert

klare Regeln und Prozesse innerhalb Digi-Projekten

2-monatlicher Digi-Newsletter

Professionelles Projektmanagement Vorgehen

Intranet-Seite zur Digitalisierung

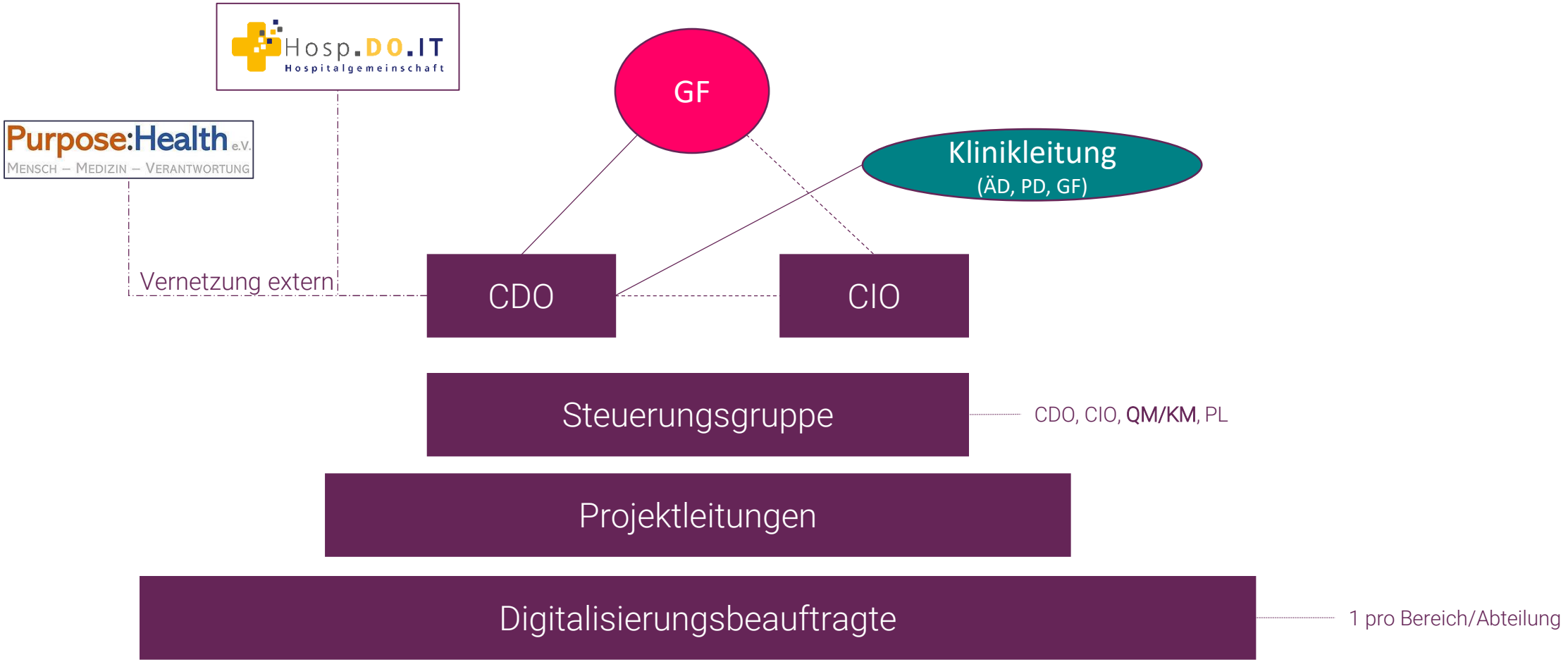
Digi-Talk: monatliche Roundtables

MPM-Tool und Intranet für Transparenz

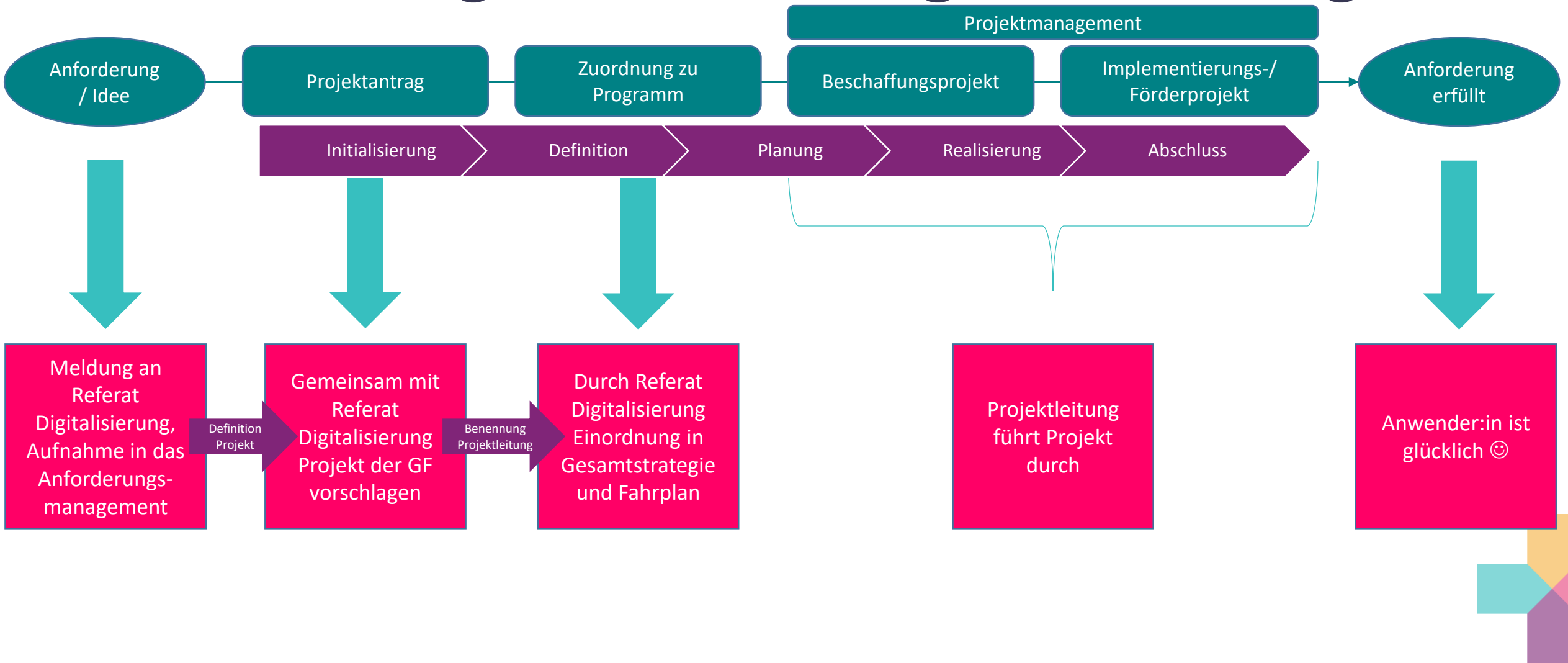
Fortbildungs-konzept für Digi-Beauftragte

QR-Code-Formular für Ideen/Anforderungen zur Digitalisierung

Aufbauorganisation Digitalisierung



Ablauforganisation Digitalisierung



Learnings aus 2,5 Jahren CDO

1. Vorstellung eines Themas: Abwehrhaltung, Skepsis („Das geht bei uns nicht, weil…“)
2. Vorstellung eines Themas: verhaltenes Interesse („ Aha, scheint wichtig zu sein“)
3. Vorstellung eines Themas: Akzeptanz („Gut, packen wir es an. Muss ja.“)
4. Vorstellung eines Themas: erste eigene Ideen („Ach, DAS kann man damit auch machen! Cool!“)

→ Wiederholende Information und Kommunikation sowie durchgängige „radikale“ Transparenz als DER ENTSCHEIDENE Erfolgsfaktor für den Change-Prozess

Fokus „Lösung“ statt „Problem“

Positive Kommunikation

Moderation und Vermitteln zwischen Silos

IV. Take Aways

Take Aways Change-Projekte

- **Kümmerer** implementieren und **Silos vernetzen**
- **Prozesse** transformieren
- **Projektmanagement** professionell anwenden
- (wenige) **Regeln** gezielt einsetzen
- **Fehler** zugestehen (anderen und sich selber) und **reflektieren**
- **Partizipation** leben
- **Vorbild** sein
- **Positives Kommunizieren** verinnerlichen und leben
- **Aushalten** von Widerständen **(Resilienz)**
- **Zeit geben für den Change** (anderen und sich selber)

Das geht nicht! → …und dann kam da einer, der wusste das nicht und hat es einfach GEMACHT!

Vestische Kinder- und Jugendklinik Datteln
UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE

Vielen Dank!

Daniela Aufermann, Chief Digital Officer