

Klinikmanagement: Interview – „Mit starren Hierarchien kommen sie bei der Digitalisierung nicht weiter.“

| Die Digitalisierung verändert den Arbeitsalltag signifikant. Radiologen wird oft eine hohe Technikaffinität zugesprochen, doch wie gut sind generell das Management und die Mitarbeiter in einer Klinik darauf eingestellt? Dieser Frage ging das Netzwerk Healthcare Frauen (HCF) e.V. (healthcare-frauen.de) mit dem „Digital Healthcare Index 2019“ nach. Susanne Jurasovic gehört zum HCF-Vorstand, ist Geschäftsführerin und Gründerin von Lüdke + Döbele – Die Healthcare-Berater (luedke-doebele.com) und eine der Studien-Autorinnen. Ursula Katthöfer (textwiese.com) fragte sie, welche Schlüsse sich aus der Studie für Klinikärzte ziehen lassen. |

FRAGE: Können Sie leitenden Klinikärzten die digitale Reife aussprechen?

ANTWORT: Noch nicht. Die gesamte Gesundheitsbranche befindet sich momentan auf einer Reise. Die meisten Führungskräfte haben ihre Reise schon gestartet, sie haben ein offenes Mindset zur Digitalisierung. Doch dann stoppt es. Nun benötigen die leitenden Ärztinnen und Ärzte ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungswillen. Jeder sollte dort abgeholt werden, wo er steht. Denn jedes Haus, jede Abteilung hat eine eigene Historie. Darauf muss Rücksicht genommen werden. Es hilft nichts, jemanden mit einer 180-Gradwende zu überfordern. Sonst geht es drei Schritte zurück.

FRAGE: Die Digitalisierung schreitet schnell voran. Wird Zeit verschenkt?

ANTWORT: Kein Krankenhaus kommt an der digitalen Transformation vorbei. Wenn es nicht so schnell gehen soll, bieten sich kurze Etappen an. Hier würde ich ungern Standards festlegen, denn jedes Haus hat seinen eigenen Rhythmus. Doch wer an der Zukunft seiner Klinik und seiner Patienten interessiert ist, muss sich mit dem digitalen Kulturwandel beschäftigen. Das ist letztendlich auch Arbeit für den Patienten. Die digitale Transformation setzt grundsätzlich drei Dinge voraus: Dürfen, Wollen und Können.

FRAGE: Was verbirgt sich dahinter?

ANTWORT: Das Dürfen betrifft die Struktur. Muss ein Arzt schriftlich dokumentieren oder darf er andere Mittel einsetzen wie z. B. die Sprache? Beim Wollen geht es um das Mindset. Das Können bezieht sich auf das technische Know-how. Führungskräfte brauchen andere Kompetenzen als Assistenzärzte, diese wiederum andere als die Pflege. Es geht um einen langfristigen Change-Prozess. Da muss man ganz oben anfangen. Die Haltung der Chefärztinnen und Chefärzte sowie der Verwaltung ist entscheidend. Was sie nicht vorleben, wird nicht akzeptiert. Es muss ein klares Konzept und eine Vision geben: Will unsere Klinik in fünf Jahren die beste Adresse für eine bestimmte Methode sein? Wollen wir Mitarbeiter, die mit Apps und Tablets ausgestattet sind? Und es stellt sich die Frage nach den technischen Möglichkeiten und der Motivation der Mitarbeiter. Alle müssen sich mit dem Thema auseinandersetzen.

FRAGE: Ihre Studie zeigt, dass dazu neue Führungsqualitäten notwendig sind. Müssen leitende Ärzte alte Verhaltensmuster ablegen?

ANTWORT: Ja, mit starren Hierarchien kommen sie bei der Digitalisierung nicht weiter. Flexibilität ist gefragt. Ich empfehle ein Visionscoaching für den Chefarzt bzw. die Chefarztin ganz persönlich sowie für das gesamte Leitungsteam, damit nicht jeder seine eigene Vision umsetzen will. Daraus wird dann ein Big Picture für die gesamte Klinik erarbeitet: Wer ist wofür verantwortlich? Welche Themen werden gesetzt? So entsteht die Grundlage für den gemeinsamen Fahrplan. Platz für Einzelaktionen gibt es nicht.

FRAGE: *Die Studie wurde von den Frauen des HCF angestoßen. Sind Frauen im Gesundheitswesen digital affiner?*

ANTWORT: Zum einen haben wir als „Healthcare-Frauen“ die Studie gemacht, weil wir als Entscheiderinnen im Gesundheitswesen nach außen sichtbar sein möchten. Zum anderen können viele weibliche Führungskräfte den mit der Digitalisierung verknüpften Kulturwandel einfacher angehen. Das mag mit der Grundhaltung von Frauen und Führung zu tun haben. Männer agieren oft im Wettbewerb, Frauen eher in einer Share-Haltung. Digitalisierung bedeutet auch, Verantwortung abzugeben und die Dinge im Sinne einer größeren, agilen Gemeinschaft voranzutreiben. Es geht darum, eine Wir-Intelligenz zu leben, Wissen zu teilen, sich auszuprobieren und Fehler zu machen, um voranzukommen.

Wichtiger Hinweis: Der Inhalt ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Redaktion prüft ihn regelmäßig und passt ihn gegebenenfalls an. Gleichwohl schließen wir Haftung und Gewähr aus, da die Materie komplex ist und sich ständig wandelt.

Haben Sie noch Fragen? Schreiben Sie uns: kontakt@iww.de