

# Schlüsselfaktor für Kliniken: Vom Ich zum Wir

Um herauszufinden, welche Anforderungen auf das Gesundheitssystem zukommen und wie sich die zu erwartenden Veränderungen erfolgreich steuern lassen, befragte Mutaree – The Change Company Unternehmen der Gesundheitsbranche.

Die Auswahl der Studienteilnehmer ist repräsentativ und reicht von Bereichsleitern in Verwaltung und Versorgung über Chefarzte bis zu Mitarbeitern in der Pflege. Die Online-Befragung wurde von Januar bis August 2017 durchgeführt.

Alle Teilnehmer der Studie sehen die Notwendigkeit, über eine Neuausrichtung der gesamten Versorgungskette nachzudenken. Sie formulieren als Ziel dieser Überlegungen ein System, das ein kooperatives und interdisziplinäres Zusammenwirken aller beteiligten Kräfte im Sinne des Patienten fördert.

Die Frage, welche Herausforderungen den größten Einfluss auf ihr Unternehmen haben werden, beantworteten die Befragten folgendermaßen:

1. Steigender Kostendruck;
2. Umgang mit steigenden regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen;
3. Digitalisierung;
4. Steigende Anforderungen an die Bindung von Talenten.

## Mittel- bis langfristige Herausforderungen 2018-2021

Die Rangfolge dieser vier größten Einflussfaktoren wird aus Sicht der Teilnehmenden auch in Zukunft gleichbleiben, ihre Bedeutung wird allerdings in den kommenden Jahren signifikant zunehmen, meinen jeweils mindestens 90 % der Befragten.

Die Einflussfaktoren werden als zunehmende Bedrohung wahrgenommen und es spiegelt sich eine gewisse Ratlosigkeit wider, wie mit diesen Themen umzugehen ist. Den Akteuren fehlt noch das notwendige Handwerkszeug und die flexible Haltung, um den Herausforderungen adäquat begegnen zu können.

Zu dem aktuell und auch für die kommenden Jahre wichtigsten Thema, dem stetig steigenden Kostendruck, meinen 45 % der Teilnehmer, ihr Unternehmen habe zwar nicht unerhebliche Vorbereitungen getroffen, diese jedoch noch nicht abgeschlossen; bei immerhin 16 % ist es eher unwahrscheinlich, in nächster Zeit entsprechend vorbereitet zu sein.

Im Themenfeld „Umgang mit steigenden regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen“ gibt es ähnliche Aussagen. Am schlechtesten gewappnet sehen sich die Organisationen in den Feldern „Demographische Entwicklung“ und „Bindung von Talenten“.

Entsprechend wird auch der weiteren Spezialisierung der Medizin noch mit relativ großer Verunsicherung begegnet. Diese hat zu vermehrter Abgrenzung und „Silodenken“ geführt; Patienten haben sich emanzipiert und der Wissensvorsprung der Experten hat für sie an Relevanz verloren. Auch wenn insbesondere Mediziner häufig dem Thema „Gesundheitskonsum und Patient als Kunde“ eher noch ablehnend gegenüberstehen, zeigt doch die Realität, dass Patienten sowohl im Verhalten als auch in ihrer Haltung dies anders bewerten: Der „3. Gesundheitsmarkt“ boomt weiter und die Grenze zwischen Medizin und Lifestyle beginnt zu verschwimmen. So steigen etwa die Ausgaben für Nahrungsergänzungsmittel von Jahr zu Jahr.

## Umfeldbedingungen und deren Auswirkungen

Als immense Herausforderung an das Management des Gesundheitssystems sehen die Studienteilnehmer gesetzliche Eingriffe in das Gesundheitswesen. Rationalisierung, Rationierung und Priorisierung werden die Entwicklung und letztlich wohl auch die Akzeptanz einer Zwei-Klassen-Medizin weiter befördern. Nach wie vor wird Rationierung primär mit sozialer Ungerechtigkeit in Verbindung gebracht (73 %) und die Compliance des Patienten ausgeklammert (78 %).

Auswirkungen der Digitalisierung werden von allen Berufsgruppen im Gesundheitswesen identifiziert und mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vorausgesagt. Die Verfügbarkeit einer digitalen Patientenakte (86 %), Telemedizin (87 %) genauso wie die Vernetzung der Berufsgruppen (85 %) über die Sektorengrenzen hinaus sind die Top 3 aus Sicht der Befragten.

Größere Verschiebungen von der stationären hin zur ambulanten Versorgung werden ausgemacht und damit zusammenhängende Konsequenzen klar formuliert. Dass die Erwartungen der Patienten an Qualität und Breite ambulanter Versorgung weiter steigen werden, nehmen 92 % der Befragten an.

Beratungsleistungen und Leistungen aus der sog. sprechenden Medizin haben an Bedeutung nichts eingebüßt. Es scheint vielmehr so zu sein, dass diese Beratungsleistungen bisher nicht oder nicht mehr ausreichend vorhanden sind und den Bedürfnissen der Patienten nicht gerecht werden.

Befragt zu den größten Risiken für die Gesundheitsbranche nennen 87 % der Befragten die „Vollkasko-Mentalität“ der Patienten und 81 % deren fehlende Bereitschaft zum Selbstmanagement.

Den Befragungsteilnehmern ist sehr klar, dass der Zwang zur Ökonomisierung weitreichende Folgen in der Versorgung nach sich ziehen wird: So erwarten 96 %, dass die emotionale Versorgung von (chronisch) kranken Menschen sich verschlechtern wird; 91 % erwarten einen zunehmenden Mangel an Führungskräften, und 90 % gehen davon aus, dass völlig neue Schicht- und Arbeitszeitmodelle entwickelt werden müssen. Auf der anderen Seite steht die Befürchtung, dass diesen Herausforderungen nicht adäquat

begegnet werden wird, weil zum großen Teil die hierfür nötige Kreativität gehemmt wird durch eine immer noch bestehende „Verwaltungsmentalität des öffentlichen Dienstes“.

## Kooperation und Interdisziplinarität

Nahezu alle Befragten sehen, dass den wachsenden Herausforderungen nur mit einer Ausweitung der Interdisziplinarität begegnet werden kann, befürchten aber, dass dem auch hier der ökonomische Druck durch eine Verknappung der Ressourcen (98 %) entgegensteht. 95 % machen Schnittstellenprobleme bzw. Probleme bei den Sektorenübergängen als Hemmung von Interdisziplinarität aus, und 94 % halten die Beseitigung ineffizienter Aufgabenverteilung in verschiedenen Bereichen des Gesundheitswesens für einen wichtigen Aspekt mit zunehmender Bedeutung.

Kooperation („Vom Ich zum Wir“) scheint als ein Schlüsselfaktor gesehen zu werden, um dem ökonomischen Druck, der hohen Arbeitsbelastung und dem Fach- und Führungskräftemangel angemessen begegnen zu können. Es muss eben nicht jeder Vorgang an jeder Stelle durchgeführt werden können. Durch die synchrone Vermehrung verfügbaren Wissens werden Parallelprozesse eine entscheidende Rolle spielen. Videokonferenzen und Telemedizin etwa werden den Zeitbedarf bei der gemeinsamen Entscheidungsfindung verringern.

Auf die Frage, welche strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um mehr Kooperation und Interdisziplinarität im Gesundheitssektor umsetzen zu können, wurden folgende fünf Punkte bei weitem am häufigsten genannt:

- weniger wettbewerbsorientierte Steuerung;
- Standardisierung;
- Digitalisierung, Vernetzung; gutes Schnittstellenmanagement;
- Wertschätzende Diskussion und „Augenhöhe zwischen den Disziplinen“;
- Aufbrechen sektoraler Grenzen.

## Fazit: Kooperatives Verhalten

Aus den durch die Umfrage gewonnenen Daten zieht die Studie folgendes Fazit: Die steigenden Anforderungen an das Gesundheitssystem haben längst gezeigt, dass sie mit den herkömmlichen Vorgehensweisen, auch bei noch so hohem Aufwand, nicht mehr beherrschbar sind. Ein Großteil der Mitarbeiter ist bereits heute durch die Fülle der Informationen überfordert.

Entsprechend muss ein kooperatives Verhalten im Sinne des Patienten gefördert werden, sowohl bei der interdisziplinären und interprofessionellen Zusammenarbeit als auch bei der Erlösgenerierung zwischen den einzelnen Sektoren. Zudem muss ein neues gesellschaftlich umfassendes Gesundheitsbewusstsein erzeugt werden, das mit Gesundheitsbildung, Gesundheitsverantwortung und Gesundheitskompetenz ausgestattet ist. Jeder kann nur dann Verantwortung übernehmen, wenn er auch die Kompetenz dazu erworben hat. ■

## Schlüsselfaktor für Kliniken: Vom Ich zum Wir

Die Gesundheitsbranche steht unter wachsendem Veränderungsdruck. Die Befragung zu den zukünftigen Herausforderungen im Gesundheitswesen von Mutaree – The Change Company wurde maßgeblich vom Change Management des Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) unter Leitung von Dr. Martina Oldhafer MBA begleitet.

Die Unterstützung bezog sich sowohl auf die inhaltliche Ausgestaltung der Fragen, als auch auf die Rekrutierung von Teilnehmern aus dem Change Netzwerk und die Unterstützung bei der

ersten Interpretation der Ergebnisse. Das Ergebnis der Studie spiegelt sich täglich in den Erfahrungen der Change Managerin im UKSH wieder. Begleitende Maßnahmen für alle Mitarbeiter im Rahmen der Neubauten und die damit zusammenhängenden Veränderungen gilt es positiv zu gestalten. Sozialkompetenz, Führungskompetenz und Handlungskompetenz werden in abgestimmten interprofessionellen Interventionen und Schulungsmaßnahmen den Mitarbeitern angeboten. Auch hier das Credo vom ich zum wir, nicht nur in der Kommunikation,

sondern auch in naher Zukunft, wenn in den neuen Zentralklinika in Kiel und Lübeck die Patientenversorgung aufgenommen werden kann. Gemeinsam genutzte Ambulanzräume, Stationen und Besprechungsräume sind nur einige Beispiele. Mein Untersuchungsraum, mein Seminarraum und meine Station gehören dann zur Vergangenheit.

Das Change Management des UKSH unterstützt ebenso die derzeit laufende 5. Change Fitness-Studie von Mutaree, die dieses Mal unter dem Fokus organisationale Ambidextrie initiiert wurde.

Ambidextre Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie im operativen Geschäft effizient agieren und gleichzeitig flexibel auf Veränderungen reagieren. Sie verbinden Innovations- mit Anpassungsfähigkeit und entwickeln damit eine enorme hohe Change Fitness. Eingebettet ist die Studie in das Forschungsprojekt Change-Evolution 2020. Im Rahmen dieses Projektes untersucht Mutaree seit 2010 gemeinsam mit Frau Prof. Dr. Sackmann und dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen alle zwei Jahre umfassend und tiefgehend die

Change-Fitness von Unternehmen. Teilnehmen können Sie unter <http://www.mutaree.com/content/jetzt-mitmachen-change-fitness-studie-20182019>

Obwohl die Gesundheitsbranche noch kein erfahrener Partner im Change ist, so lässt sich beobachten, dass die Mitarbeiter durch aus offen und bereit sind sich hier einzubringen. Ob in klassischen „Baubesprechungen“ oder Fokusgruppen, bei Informationsständen oder in kleineren Runden. Denn es werden immer die Mitarbeiter sein, die über Eigeninitiative diesen

Veränderungsprozess gestalten und durchlaufen müssen. „Die Gesundheitsbranche steht vor großen Veränderungen, deshalb wird auch das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein an der Studie teilnehmen“, so Dr. Martina Oldhafer.

Interessenten können teilnehmen unter <http://www.mutaree.com/content/jetzt-mitmachen-change-fitness-studie-20182019>