

Was ist das typisch Schweizerische?

Swissness gilt als Export-Trumpf, swissness ist Ausdruck einer Lebensart, swissness bedeutet vielfach Pflege ganz landesspezifischer Eigenschaften. Das Thema bildete bereits mehrfach Gegenstand von Artikeln und Betrachtungen in unseren Magazinen. Dazu meldete sich eine wichtige und erfahrene Stimme, Christian Studer, Head of ICT-Services, Privatklinik Hirslanden. Er und sein Team haben gruppenweit ein ausländisches KIS geprüft und implementieren es nun schrittweise. Welche Elemente standen dabei im Fokus?

Die Hirslanden Privatklinikgruppe führte in der zweiten Jahreshälfte 2007 eine Reevaluation zur Beschaffung eines prozessunterstützenden integrierten Klinischen Informationssystems (KIS) mit den Schwerpunkten medizinische Dokumentation, umfassende Ressourcenplanung und tiefe SAP-Integration durch. Die Wahl fiel auf einen Hersteller, der primär im deutschen Markt verbreitet ist, jedoch damals in der Schweiz noch keine Installation vorweisen konnte. Zu den bekannten Herausforderungen einer KIS-Evaluation und Einführung stellt sich zusätzlich das Problemfeld der «Helvetisierung».

Beim Fussball beginnt's

Was es das «typisch Schweizerische», welches das Ausscheiden

der Schweizer Nationalmannschaft in der Vorrunde der EM 2008 begünstigte? Und: Wieso haben die fussballerischen «Germanisierungsaspekte» des deutschen Meistertrainers der Nati für die WM 2010 nicht mehr Lorbeeren beschert? Ähnliche Fragezeichen schweben in der «Helvetisierungswolke» und beeinflussen die Grosswetterlage einer KIS-Einführung. Die Ausführungen sind folglich tendenziell subjektiv und hypothetisch.

Einige Begriffe

Der Begriff «Helvetisierung» erscheint schon im 18. Jahrhundert im Kontext literarischer Strömungen. Bis heute konnte kein allgemeingültiger Gebrauch des Begriffes definiert werden. Helvetisierung beschreibt ab dem 20. Jahrhundert

das typisch schweizerische Zusammengehörigkeitsgefühl, das die Vielfalt des Landes als eigentliches kulturelles Merkmal und als Chance einerseits, andererseits auch als Einschränkung betont¹. Aus dem Blickwinkel Deutschlands ist der eher problematische Begriff der Germanisierung² zu nennen, der seinerseits das typisch Deutsche und speziell dessen Ausbreitung beschreibt.

Problemfelder

Die Helvetisierungs-Problemfelder können primär mit einem sozio-kulturellen Fokus betrachtet werden. Dieser kann in «offensichtlich zu erwartende Problemfelder» und «versteckte interkulturelle Annahmen» aufgeteilt werden. In der Folge eine nicht abschliessende Auflistung möglicher Punkte.



Offensichtlich zu erwartende Aspekte

- Als Schweizer Kunde und Käufer wird davon ausgegangen, dass der deutsche Anbieter neben den Regulatoranforderung (Gesetze und Verordnungen des Bundes sowie der Kantone) auch die in der Schweiz verbreiteten Usancen (schweiztypischer Begriff) umzusetzen weiss.
- Es sollte beiden Seiten klar sein, dass es länderspezifisch unterschiedliche Begriffe für die gleiche Sache gibt. So gibt es Begriffe und Formulierungen, für die im anderen Land keine direkte Entsprechung zu finden ist.

Versteckte Aspekte und Annahmen

- Schon die unterschiedliche Darstellung der beiden Begriffe «Helvetisierung» und «Germanisierung» verdeutlicht ein implizites Spannungsfeld zwischen den landestypischen Eigenarten. So ergibt sich beispielsweise die Frage, welches der beiden Länder die Eigenarten des anderen übernimmt.

- Scheinbar allgemeingültige Werte, Logiken und Normalitäten können das Konfliktpotenzial massgeblich erhöhen.
- Branchenübliche Gepflogenheiten, wie beispielsweise nur sehr kurze Abstimmungen mit den Fachbereichen im Rahmen einer KIS-Einführung, sind in einem föderalistisch agierenden Land nur schwer nachvollziehbar.
- Die Vorstellung, das geografisch nahe Ausland sei uns sicher auch kulturell sehr nahe, ist nur eine Annahme. So wird in Projekten beispielsweise mit Indien oder China explizit davon ausgegangen, dass es erhebliche Kulturunterschiede geben wird. Folglich ist die Awareness dafür grundsätzlich vorhanden. Im Kontext der Helvetisierung kann das Ausblenden der Kulturunterschiede zum gefährlichen blinden Fleck werden.
- Landestypisches Temperament, wie z.B. die tendenziell eher direkte Ansprache, könnte in der Zusammenarbeit mit Schweizern zu Spannungen führen.
- Bei der scheinbar barrierelosen Kommunikation auf Basis der gemeinsamen Sprache Deutsch rechnen die Beteiligten kaum mit Problemen. Im Kontext verschiedener Sprachen wird grundsätzlich mit Unterschiedlichkeiten gerechnet.

Risiken, Chancen und Lösungsansätze

Generell können tiefgehende Missverständnisse sehr schnell zu massgeblichen finanziellen und personellen Konflikten führen. Schon das Bewusstsein dieser Herausforderungen im Kontext der Helvetisierung hilft massgeblich,

diese Risiko- und Konfliktpotenziale zu reduzieren. Eine immer wieder von beiden Seiten bewusst eingenommene offene Haltung gegenüber den vielschichtigen und unterschiedlichen Eigenarten der jeweiligen länderspezifischen Kulturunterschiede (interkulturelle Kommunikation) verbessert die Kommunikation und optimiert in der Folge das Ausmass an Missverständnissen.

Mögliche konkrete Massnahmen für ein «Helvetisierungsmanagement»

- Im Kontext einer KIS-Einführung sollten die Gemeinsamkeiten aus Sicht der Begriffe, Verfahren und Prozesse als übereinstimmende Arbeitsbasis definiert werden.
- Gemeinsam sind die relevanten Helvetisierungsaspekte zu bestimmen und diese proaktiv zu managen.
- Wünschenswert ist ein gegenseitiges Aufmerksammachen. Annahmen und Entscheide sind immer wieder kritisch auf Missverständnispotenziale zu hinterfragen.
- Empfehlenswert ist das Führen eines gemeinsamen ausführlichen «Helvetisierungsglossars» für Begriffe, Grundsätze und Prozess- und Verfahrensusancen.

Als positiver Nebenaspekt des aktiven Helvetisierungsmanagements kann sich die Wahrnehmungsfähigkeit aller Partner massgeblich erhöhen. Eine Konsequenz der genannten Massnahmen könnte sein, dass sich das Ziel des Gesamtprojektes «konfliktärmer» erreichen lässt. Die Unterschiedlichkeiten als Chance zu nutzen, wird im Kontext des Diversity Managements³ aktuell intensiv diskutiert.

Unterschiede können Chancen sein

Die primär mit dem Fokus der problembehafteten Unterschiedlichkeiten dargelegte Helvetisierung im konkreten Fall einer KIS-Einführung beinhaltet andererseits genau durch diese Unterschiede deutliche Chancen.

Ein in Deutschland verbreitetes KIS-Produkt ist erwartungsgemäss durch die Grösse des Marktes ausgereifter und hat einen höheren Grad fachlicher Variabilität. Diese Produktreife, die breitere Marktbasis und nicht zuletzt die Bereitschaft, in den neuen Markt Schweiz zu expandieren, kann aus Sicht des Kunden als Indikator für einen längerfristigeren Investitionsschutz gewertet werden.

Durch die starke Einbindung und Adaptation der Schweiz an das europäische Ausland kann davon ausgegangen werden, dass deutsche

Softwarelösungen im Healthcare-Umfeld zu erwartende regulative Anforderungen an die Software vorwegnehmen (z.B. frühzeitige starke Bedeutung der DRG in Deutschland).

Die facettenreichen Aspekte einer Helvetisierung konnten damit nur ansatzweise herausgearbeitet werden – eine umfassende Betrachtung hätte Studiencharakter. Mit diesen zusätzlichen Potenzialen und einer gesteigerten Grund-Awareness durch die Helvetisierung überwiegen die Vorteile deutlich. Diese Erfahrungen der Hirslanden Privatklinikgruppe werden im internationalen Kontext der Muttergesellschaft «Medi-Clinic International» (52 Kliniken in Südafrika/Namibia, zwei in Dubai) auf internationaler Ebene einfließen.

Konkrete Erfahrungen

Die Hirslanden-Gruppe hat sich entschieden und ist mit ihrer Wahl zufrieden. Wir wollten von Christian

Studer noch mehr wissen. Er stellte sich gerne unseren Fragen:

Sie sprechen von einem offenen Aufeinanderzugehen, um allgemeine Probleme wie auch Interpretationsunterschiede zu lösen. Das setzt voraus, dass die «Chemie» gegenseitig stimmt. Wie haben Sie das bei der Abwicklung Ihres Projekts erlebt?

Im Zuge der internationalen Globalisierung sind interkulturelle Entwicklungen immer häufiger die Regel. Das zeigen nicht nur aktuelle Studien zur Organisationsentwicklung der Universität Wien (IFF), sondern auch unsere eigene tägliche Praxis. Diese Entwicklungen sind geprägt durch eine sich verstärkende Dezentralisierung auf der einen Seite und stärkerer Zentralisierung horizontaler Supportprozesse und Services. Und das ist hoch interessant. Gelingt es nämlich, die unterschiedlichen Mentalitäten, Ansprüche und Ideen harmonisch zu kombinieren,





Christian Studer, Head of ITC-Services, Privatklinik Hirslanden

entstehen oft kreative Lösungen mit hohem Nutzen aufgrund praktizierter Diversität.

Natürlich bedarf es bei der konkreten Umsetzung eines Managements, das mit komplexeren Fragestellungen umgehen kann. Hierbei stellt die Schweiz ein äusserst gutes Modell dar. Wir sind es gewohnt, uns in einem dauernden Spannungsfeld zu bewegen. Bei uns stellt sich stets die Frage, wie viel Föderalismus es denn sein sollte und wo die Grenzen regionaler Besonderheiten sinnvollerweise enden. Ein gelungenes Beispiel dafür stellen die Aktivitäten des Koordinationsorgans eHealth Suisse dar.

Bezüglich unseres aktuell laufenden gruppenweiten Projekts haben wir mit der Integration unterschiedlicher Denkweisen und Methoden bei der Systemeinführung umfangreiche Erfahrungen gesammelt. Mittlerweile können wir sagen, dass wir bereits viel erreicht haben.

Ihr eigenes IT-Team hat besonders aktiv im Projekt mitgewirkt und klare Forderungen aufgestellt. Ihre Lieferanten mussten sich stark anpassen. Das stellt doch eine gewisse Gewichtsverlagerung dar...

Von besonderer Bedeutung ist in der Tat der Wandel in der der Produktentwicklung. Früher bestimmte eindeutig der Anbieter die Vorgehensweise. Er sagte gewissermassen, wo's lang geht. Das hat sich gewaltig geändert. Heute sind die IT-Abteilungen der Spitäler wesentlich emanzipierter und erfahrener. Sie setzen sich stark für die Optimierung von Prozessen ein und kennen die Bedürfnisse ihres Hauses gründlich. Daraus ergeben sich ganz klare Vorstellungen, wie ein einzusetzen des neues IT-Tool oder -System, das Prozesse im Spital unterstützen muss, aussehen soll. Die IT-Abteilung übt einen zunehmenden Einfluss auf die Architektur von Softwareprodukten aus. So wechselt der Lead schrittweise zum Auftraggeber.

Gruppenweites System zur Prozessunterstützung

Das war bei uns genau so. Wir wollten von Anfang an ein gruppenweites System zur Prozessunterstützung vom Eintritt eines Patienten bis zu seinem Austritt. Das Besondere in der Hirslanden Gruppe ist unser Geschäftsmodell. Wir arbeiten mit über 1500 selbstständigen Belegärzten kooperativ zusammen. Ziel ist es, dieses im Kern auf Vertrauen basierende Geschäftsmodell mit unterschiedlich tief integrierten Informatikservices zu unterstützen. Unser Charakteristikum ist die ausgeprägte Vernetzung von Menschen und Prozessen. Diese Arbeitsweise

ist unsere Philosophie, die sich täglich sehr gut bewährt und in der ganzen Unternehmung stark verwurzelt ist. Also ging es auch beim Realisieren unseres umfassenden Projekts von Anfang an darum, diese Hirslanden-typische Art der Leistungserbringung erstklassig digital abzubilden und zu unterstützen. Das sollten unsere externen Partner – beispielsweise Meierhofer beim KIS oder Adeon bei der Dokumentation – begreifen und entsprechend mit uns zusammen umsetzen.

Selbstverständlich setzte diese hohe Erwartung eine gehörige Portion Vertrauen in unsere externen Partner und eine hohe beidseitige Kooperationsbereitschaft voraus.

Das wurde während des Projektablaufs sicher häufig auf die Probe gestellt...

Während des bisherigen Projektablaufs ergaben sich zeitliche Verschiebungen, die auf neue Themen zurückzuführen waren, die den Anforderungskatalog erweitert hatten. Primär eine Verschiebung aufgrund der Veränderung der neuen Prozesse, die auf allen Ebenen der Linienorganisation der Klinik verinnerlicht werden musste. Solche Sachen verlangen flexibles Denken. Wir sahen die Projekterweiterungen als Chance, sie in unsern gemischten Teams kompetent zu lösen. Weil wir bei der Auswahl unserer Partner sehr gründlich vorgegangen waren, erfüllten diese unsere Anforderungen. Die sich intensivierende Zusammenarbeit brachte bessere Einblicke in die internen Strukturen auf beiden Seiten. Aus dem Mut zur Öffnung folgte ein wachsendes Verständnis und eine gesundes Vertrauen.



Bleiben «Helvetismen» ein Thema für die Zukunft?

«Helvetismen», aber auch ganz spezifische Strukturen und Vernetzungen eines Spitals resp. einer Klinikgruppe werden immer ein Thema bleiben. Aus unseren gesammelten Erfahrungen kann ich nicht genug betonen, wie wichtig es ist, alles kritisch zu hinterfragen. Das ist nicht Ausdruck von Misstrauen, sondern unterstreicht die gegenseitige Wertschätzung. Ein Beispiel: Wir diskutierten den Ausdruck «Wechselzeiten im OP». Einige unserer Partner empfanden unsere Durchschnittszeiten als lang, bis sich herausstellte, dass die einen

unter «Wechselzeit» die Zeitdauer vom Abschluss einer OP bis zum Start der nächsten OP verstanden, und die anderen die Zeitdauer für das Umkleiden der Chirurgen.

Solche Dinge mögen auf den ersten Blick als banal erscheinen. Aufgrund der Vielzahl vergleichbarer Aspekte wird aber deutlich, dass es sich lohnt, gut aufzupassen. Wir stellten fest, dass unsere Partner wie wir dadurch wacher in der Wahrnehmung geworden sind. Diese erhöhte Reflexionsfähigkeit machte sich bald in der ganzen Entwicklungsarbeit positiv bemerkbar; wir haben gemeinsam die Chance zu mehr Flexibilität genutzt.

Und das bleibt bis zum Projektende ein besonders wertvoller Faktor. Wir wollen nämlich weg vom sequenziellen Denken und die Vernetzung intern und extern mit Leistungserbringern und Zulieferern optimieren.

Vom Silo zum Prozess

Verbesserungspotenzial liegt heute nicht mehr beim einzelnen Bereich, bei der einzelnen Station – wir gehen davon aus, dass wir hier unsere «Hausaufgaben» bereits gelöst haben –, sondern eindeutig im reibungslosen Zusammenspiel unterschiedlicher Prozesse und Akteure. Hier setzen wir konsequent an. Das bedeutet gleichzeitig, dass sich die Arbeitsweise des Managements relativ stark verändert. Eine Gesamtopik ist gefragt. Schnittstellen müssen effizient gelöst, vor- und nachgelagerte Abläufe optimal integriert sein – eine Vorgehensweise, die in der verarbeitenden Industrie bereits eine langjährige Tradition aufweist. Ein grosses Verständnis, ein Hineindenken in die Anliegen der internen und externen Partner ist nötig. Es findet ein Umdenken statt – vom Silo zum Prozess. Exakt diesen Schritt müssen auch unsere Auftragnehmer im Projekt vollziehen. Auf diesem Wege gibt es noch einige Hürden, unsere IT-Partner werden sich noch stärker in die hohen Anforderungen unserer Klinik-Gruppe hineinversetzen müssen. Wir sind jedoch der festen Überzeugung, dass wir dabei gemeinsam erfolgreich sein werden.

Text und Interview: Dr. Hans Balmer

¹ Helvetismus: <http://hls-dhs-dss.ch/textes/d/D24574.php?PHPSESSID=0dfbc65a9cea27890d3c4f8f26fcd673>

² Germanisierung: <http://de.wikipedia.org/wiki/Germanisierung>

³ <http://www.idm-diversity.org/deu/index.html>