

Spannende Donnerstagsrunde von wittlin stauffer im Zeichen aktueller Change Management-Fragen

# Gute Digitalisierung beflügelt Smart-Hospital-Konzepte

Spitäler befinden sich inmitten eines intensiven Strukturwandels. Das hat nicht nur die Corona-Pandemie aufgedeckt, als etliche Mängel im Bereich der Informationstechnik schmerzlich zu Tage getreten sind. Massiver Kostendruck und ein grosser Fachkräftemangel kommen dazu. Smart Hospitals sind bereit, die ausgeprägten Herausforderungen anzupacken, aber der Weg dahin ist lang und erfordert viel Ausdauer. Es ist ein Veränderungsprozess erster Güte. Wieviel eine gründliche Digitalisierung zum Erfolg beitragen kann, schilderte Faton Shabanaj eindrücklich.

Bevor jedoch ein Change Management greifen kann, braucht es motivierte Führungskräfte und Mitarbeitende. wittlin stauffer bietet ein breites Angebot an Führungslehrgängen auf HF- und FH-Stufe an. Dr.phil. Mandy Gnängi, Studiengangleiterin HF, nannte als besonders wichtiges Ausbildungsziel «Positive Leadership»: «Wir bieten einen ressourcen- und stärkeorientierten Ansatz. Er basiert und ist erforscht auf der Basis der positiven Psychologie, die zur klinischen Psychologie dazukommt und bei den betreuten Patientinnen und Patienten wie auch den Gesundheitsfachkräften zu mehr Lebenszufrie-

denheit führt. Unser Motto für die angehenden Führungskräfte lautet daher «mehr Leadership – weniger Management.»

Dazu verhilft das **PERMA**-Modell. Positive Emotionen fördern das persönliche **Engagement** und die **Relationship** im Team. Die Fachleute erfahren **Meaning**, sie spüren, was sie tun und das es zu etwas Grösserem wird. Schliesslich führt der Prozess zum **Accomplishment**, dank des eigenen wertgeschätzten Einsatzes fühlt man sich bestätigt und bedeutsam. «Wir sehen, dass daraus ein höherer Innovationsgeist, ein ausgepräg-

teres Qualitätsbewusstsein sowie mehr Souveränität und Kompetenz erwachsen.» – Wie das den Führungsalltag positiv beeinflusst, wurde im nachfolgenden Referat deutlich.

## Strategie, Struktur und Kultur beeinflussen den Wandel

Faton Shabanaj, Diplomand des MAS Health Care Management, arbeitet im IT Demand Management eines Zentrumsspitals und beschäftigte sich in seiner Masterthesis mit der Digitalisierung in den Bereichen Organisation,

Masterabsolvent Faton Shabanaj zeigt eindrücklich, welche grosse Herausforderung ein Change Management für ein Zentrumsspital darstellt.



Infrastruktur und Patienten beziehungsweise mit dem Konzept des «Smart Hospital». Er untersuchte die Auswirkungen der Transformation hin zum Smart Hospital auf das magische Dreieck Strategie, Struktur und Kultur ebenso wie die Perspektive, die sich für Unternehmen und Patienten durch diese Innovation eröffnet.

### Den Patient Journey verbessern

Der Masterabsolvent beschrieb, wie der grosse Neubau an seinem Arbeitsort für eine umfangreiche Transformation Sorge. Es seien plötzlich ungenutzte Potenziale entdeckt worden, was zu Visionen geführt habe. Der digitale Reifegrad wurde zu einem Hauptthema, ebenso der Patient Journey – jeder Schritt, bereits vor dem Spitaleintritt und auch alles, was zu einem reibungslosen Übergang zur weiteren ambulanten oder Reha-Behandlung beiträgt, soll den Patientinnen und Patienten optimal dienen und auch den Mitarbeitenden eine höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz bescheren. Zu deren klassischen Skills müssten daher auch die digitalen weiterentwickelt werden: «Daraus entsteht New Work, gekennzeichnet durch Agilität, Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Kollaboration und Kommunikation.»

Auf die Details kommt es an – aufmerksames Zuhören lohnte sich.



Die Donnerstagsrunde von wittlin stauffer zog zahlreiche interessierte BesucherInnen an.

Innerhalb des magischen Dreiecks von Strategie, Struktur und Kultur, die miteinander in einer ständigen Wechselbeziehung stehen und für das Erreichen eines digital und prozessual erstklassigen Hauses, eines Smart Hospital, ausschlaggebend seien, gelte es, die vielfältigen Erfolgsfaktoren zu orten und auszuschöpfen. Faton Shabanaj nannte 12 Erfolgsfaktoren:

1. Umfangreiche Symptombeschreibung und Diagnose der Mitarbeitenden-Skills
2. Klare Vision und Ziele definieren
3. Gemeinsames Problembewusstsein schaffen
4. Wirkungsvolle Führungscoalitionen und Befürworter aufbauen
5. Interaktive, offene Kommunikation fördern
6. Realistisches Zeitmanagement für die Transformation aufstellen
7. Projektorganisation und Verantwortlichkeiten definieren
8. Hilfe zur Selbsthilfe ermöglichen, Ressourcen freimachen
9. Schnelle Erfolge (Quick wins) zur Motivation kraftvoll anstreben
10. Flexibilität in der Umsetzung pflegen, starre Strukturen auflösen
11. Gutes Monitoring zur Sicherstellung aller Projektschritte sichern
12. Feste Verankerung der erreichten Veränderungen im Bewusstsein aller Mitarbeitenden

### Psychologische Hintergründe beachten

Visionen umzusetzen, ist im Führungsalltag nicht immer einfach. Daher sei ein wachsames Auge eine absolute Notwendigkeit, um wirklich zum Smart Hospital zu werden. Für Faton Shabanaj geht es dabei um die Wahrnehmung von Sinn und Notwendigkeit, Transparenz und Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Kontrolle, Wahrnehmung der Zielklarheit, Gerechtigkeit und Fairness, Wahrnehmung des Nutzens der Veränderung und den Aufbau eines soliden Vertrauens.

Gefährlich werde es, wenn die Dringlichkeit des Transformations-Projekts nicht erkannt werde. Um dies zu vermeiden, sei es nötig, dass der grosse Teil aller Führungskräfte den Veränderungsprozess aktiv befürworten. Weitere Gefahren seien das nicht rechtzeitige Wegräumen

entgegenstehender Hürden, wenn kurzfristige Erfolge nicht systematisch vorbereitet würden, Siegesfeiern zu früh angesetzt würden und nicht sorgsam darauf geachtet werde, dass eine feste Verankerung und Akzeptanz des Neuen in der Unternehmenskultur stattfindet.

Wenn es gelänge, allen Widerständen zum Trotz vorwärts zu kommen, gelte es immer noch, eine gehörige Portion Geduld aufzubringen und die Change-Phasen nach Schleich zu beachten: Das beginnt bei den Mitarbeitenden meist erst mal mit einem Schock, gefolgt von Verneinung/Ablehnung, bis die Einsicht reift, dass die angestrebten Ziele sinnvoll sind. Die weiteren Phasen bilden dann Akzeptanz, Ausprobieren innovativer Tools und Methoden, Erkenntnis, wie positiv die Veränderungen sich auswirken, und schliesslich die persönliche Integration und aktive Förderung des Neuen.

**Umfassende Optimierung digitaler Tools und Arbeitsweisen**

Zielführend seien bei allen Schritten der frühzeitige Aufbau eines Kompetenzmanagements und das Streben nach einer Professionalisierung für alle Ebenen und Berufsgruppen zur Förde-

rung des interdisziplinären Zusammenarbeitens, betonte Faton Shabanaj.

Als entscheidend erachtet er ausserdem den Einsatz und die Weiterentwicklung bestehender Technologien auf der Basis von Daten, interoperablen Informationssystemen, mobilen Devices, Telemedizin, IoT-Devices (wie Tags, Armbänder usw.), IoMT-Devices (wie Implantate, Wearables usw.), IT- und MedTech-Infrastrukturen und -Netzwerken sowie digitalen Lösungen im Bereich der Gebäudetechnologie.

Wenn all das gelänge, sei es bestens damit bestellt, den Patient Journey zu einem ausgezeichneten Patientenerlebnis werden zu lassen sowie zum erfolgreichen, effizient und wirtschaftlich arbeitenden Smart Hospital zu werden.

**Weitere Informationen**

Die nächste Donnerstagsrunde findet am 22. September statt. Thema ist die interprofessionelle Zusammenarbeit von Gesundheitsfachleuten.

[www.wittlin-stauffer.ch](http://www.wittlin-stauffer.ch)

**wittlin stauffer – zielführend und persönlich**

wittlin stauffer ist seit 1993 eine führende Spezialistin für die praxisnahe und hochwertige Ausbildung von Führungskräften im Gesundheitswesen. In Aus- und Weiterbildungen, Führungsschulungen und Coachings vermitteln Fachexperten umfassendes Management- und Führungswissen, vom Basiswissen bis zum «Master of Advanced Studies (MAS) in Health Care Management». Dabei kooperiert wittlin stauffer mit der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) und dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie Zürich (SIB). Dabei wird zugunsten optimaler Praxis- und Kompetenzorientierung theoretisches Wissen mit wertvollen Praxisinstrumenten verknüpft. wittlin stauffer verfügt über exzellente Branchenkenntnisse, langjährige Erfahrung im Profit- und Non-Profit-Bereich sowie Dozentinnen und Dozenten mit ausgezeichneter betriebswirtschaftlicher und arbeitspsychologischer Expertise. All dies macht die Bildungsangebote besonders zielführend sowie passgenau, individuell und persönlich.



**Warum lieber Schweiz tragen?** Video auf [www.wimoag.ch](http://www.wimoag.ch)



Anziehendes für Spital und Heim.

  


Swiss Made ist nachhaltig

  

Lehenweg 14  
4852 Rothrist  
062 785 00 60  
[info@wimoag.ch](mailto:info@wimoag.ch)

[www.wimoag.ch](http://www.wimoag.ch)