



Vestische Kinder- und
Jugendklinik Datteln
UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE

Purpose:Health e.V.
MENSCH – MEDIZIN – VERANTWORTUNG

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

Daniela Aufermann, Chief Digital Officer

30. September 2023

Purpose Health-Symposium 2023





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





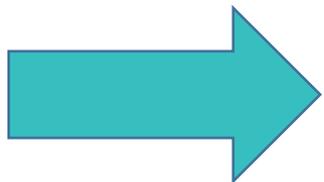
I. Status Quo: Wie IT-Projekte bisher umgesetzt werden





Digitalisierungsprojekte \neq 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
 - Software nicht mehr „nice to have“ sondern zentrales Arbeitswerkzeug für jeden Bereich



Komplexer Wandel in der
gesamten Organisation



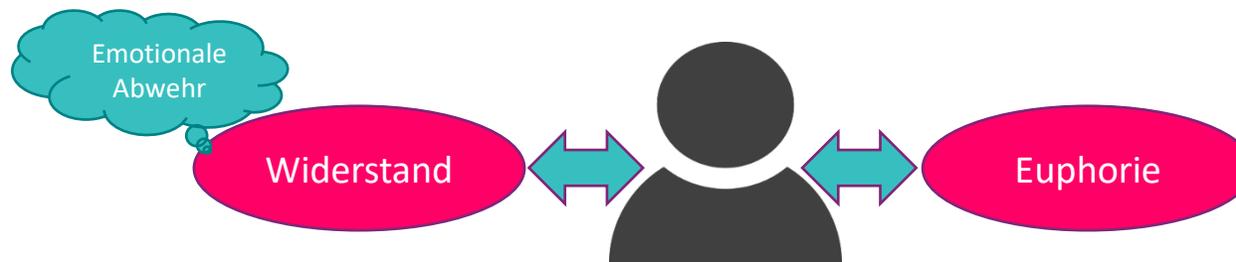
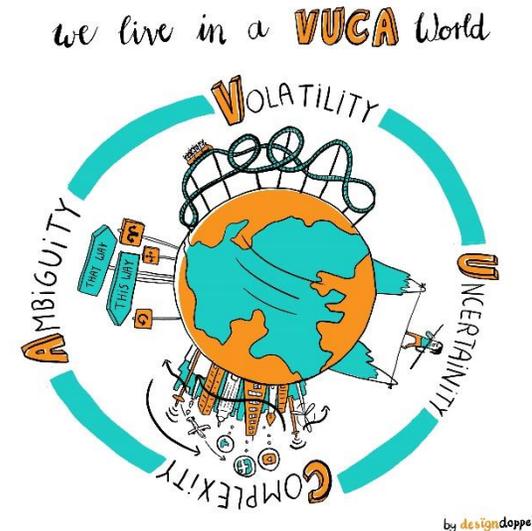


II. Changemanagement als Baustein für erfolgreiche (digitale) Transformations- Projekte



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, ...)





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





Vorgehensmodell Change-Management

Change Management Modell nach Kotter

FREEZE

Wandel in Unternehmenskultur
verankern

08

Neue Ansätze in Kultur verankern

07

Erfolge konsolidieren, Veränderungen einleiten

06

Schnelle Erfolge erzielen

CHANGE

Einführung neuer Verhaltensweisen

05

Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen

04

Vision des Wandels kommunizieren

03

Vision & Strategie entwickeln

UNFREEZE

Auftauen des Status Quo

02

Eine Führungskoalition aufbauen

01

Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen



Phasen des Change-Prozesses

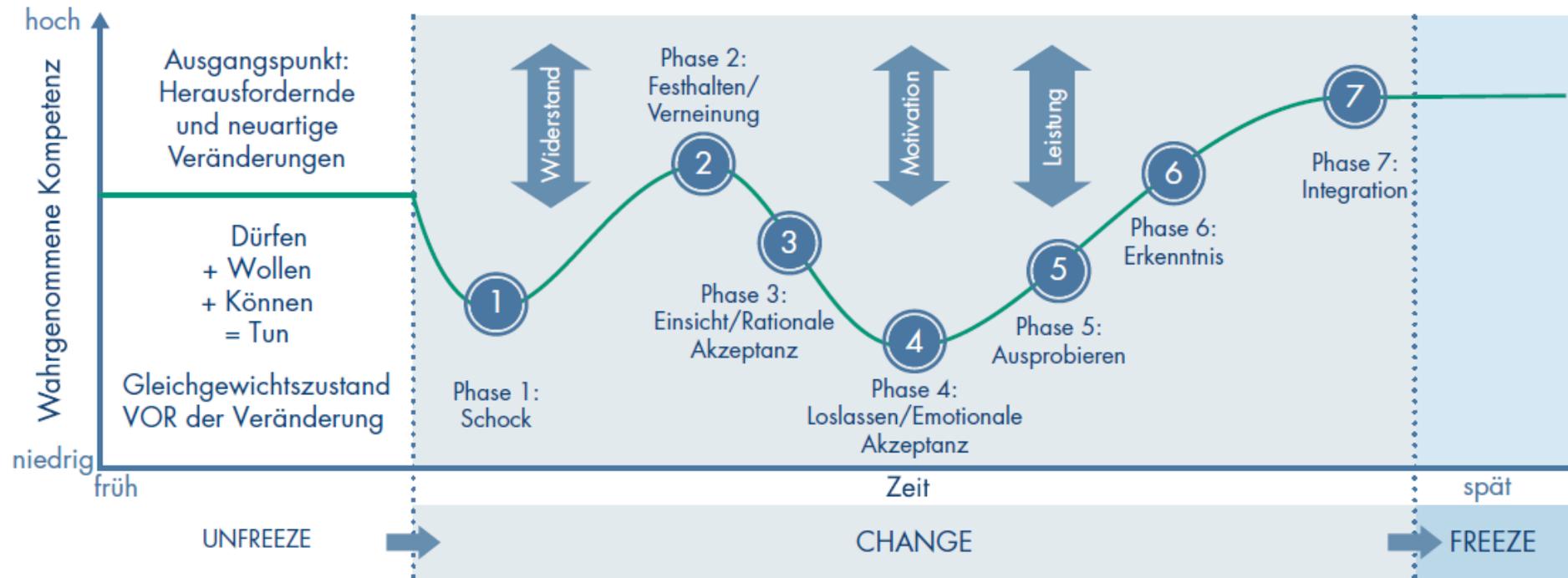


Abb. 4: Phasen der Veränderung (Quelle: UNITY, in Anlehnung an Lewin [Lew1947] und Streich [Str1997])



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



→ 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.





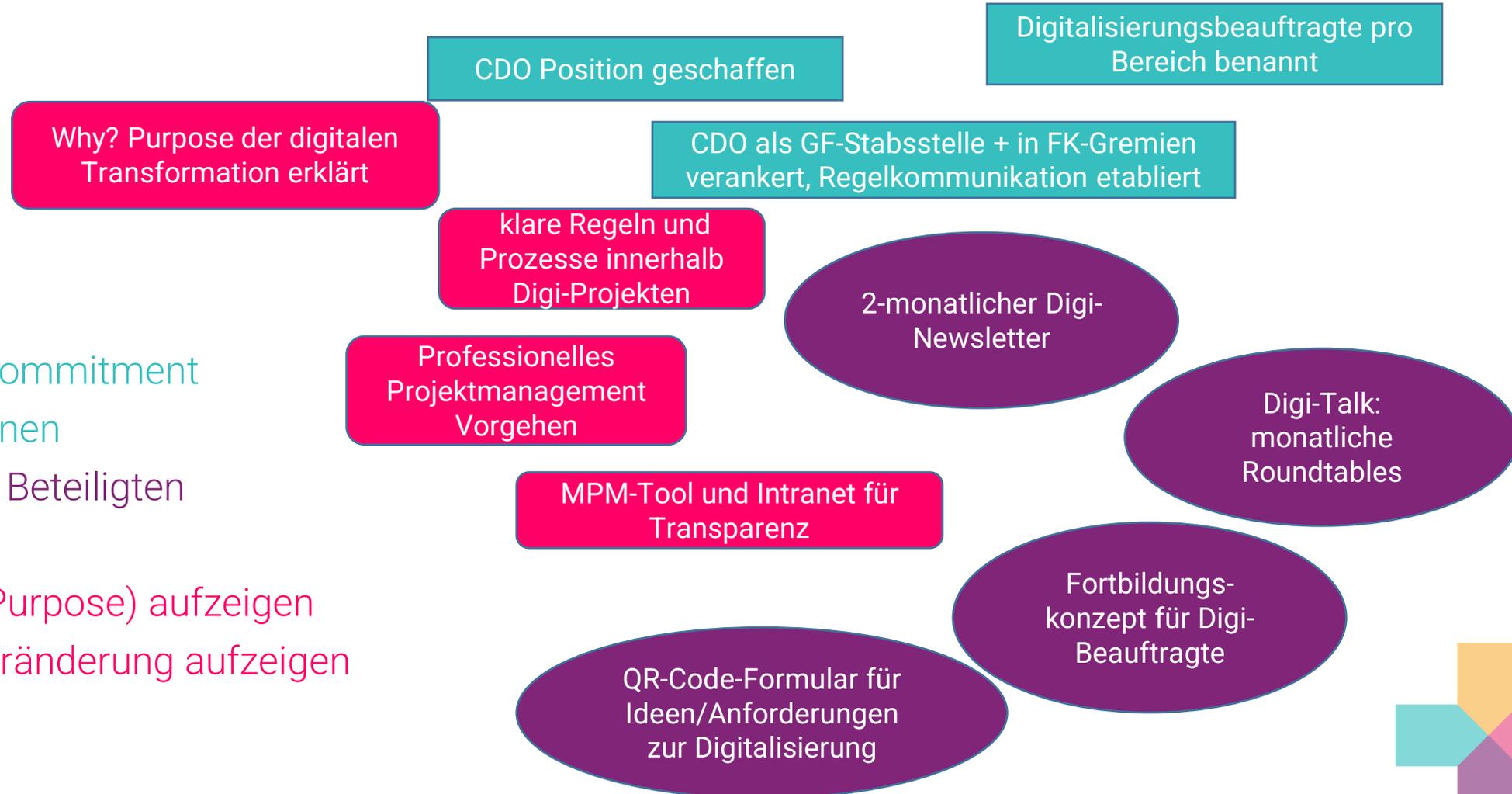
III. Integration von Change in der VCK GmbH





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





Learnings aus 2 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

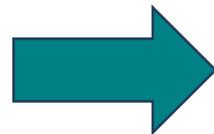




Take Aways Change-Projekte

- **Kümmerer** implementieren
- **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
Daniela.aufermann@purposehealth.de

