

Managing digital driven change in expert organizations – The case of a Swiss hospital

Die Autoren Schoder, Pieper und Widmer (2023) untersuchen am Beispiel eines Schweizer Spitals wie eine erfolgreiche digitale Transformation gelingen kann und leisten damit einen wichtigen Beitrag zum besseren Verständnis des Umgangs mit digital getriebenem Wandel in Expertenorganisationen.

In der Literatur werden vor allem zwei Erklärungen für den Widerstand gegen den Wandel in Gesundheitsorganisationen festgemacht. Die erste Erklärung bezieht sich auf die begrenzten Anreize für kostensenkende Prozessinnovationen auf dem Gesundheitsmarkt, da die Verbraucher neuen medizinischen Behandlungen Vorrang vor Prozessinnovationen einräumen (Zweifel, 2022, Brauns 2015). Die zweite Erklärung konzentriert sich auf die individuellen Interessen der Fachkräfte im Gesundheitswesen, insbesondere der Ärzte, die einen Verlust an Autonomie und Produktivität als Folge der Digitalisierung befürchten. Diese Widerstände führen dazu, dass das Gesundheitswesen eine der herausforderndsten Branchen für neue IT-Implementierungen darstellt (Lapointe und Rivard, 2006 und Pepper 2002).

Das untersuchte Spital ist in 2018 in ein neu errichtetes Gebäude gezogen. Die gesamte IT Infrastruktur und insbesondere das Krankenhausinformationssystem war aber veraltet und machte eine digitale Transformation notwendig. Unter Berücksichtigung der spezifischen Merkmale einer Expertenorganisation in Bezug auf Veränderungen wendete der verantwortliche „change agent“ des untersuchten Spitals den klassischen „change-management“ Ansatz von Kotter (1995) wie folgt an:

8-Stufen-Modell eines Veränderungsprozesses	Anwendung und Anpassung an die Erfordernisse des untersuchten Spitals
1. <i>Dringlichkeit für den Wandel schaffen</i>	Die Probleme der Endnutzer der derzeitigen IT-Systeme wurden transparent gemacht und die zugrunde liegenden Ursachen ermittelt. Zudem wurden die Konsequenzen aufgezeigt, die sich ergeben würden, wenn der Status quo beibehalten würde.
2. <i>Ein leitendes Team bilden</i>	Das Projektteam wurde bewusst klein gehalten. Die Projektorganisation wurde ausserhalb der bestehenden Organisationshierarchie angesiedelt. Die Teammitglieder setzten sich aus den wichtigsten operativen Abteilungen zusammen, die über eine gute Reputation in ihrer jeweiligen Abteilung und im Unternehmen verfügten.
3. <i>Eine klare Vision entwickeln</i>	Anstatt eine Vision zu formulieren, wurden die Bemühungen auf die Formulierung konkreter Ziele gerichtet mit einem realistischen Zeitplan. Dadurch konnten die betroffenen Mitglieder des Spitals etwas Konkretes mit der digitalen Initiative verbinden. Gleichzeitig wurden unrealistische Vorstellungen des Top Managements vermieden.
4. <i>Die Vision kommunizieren</i>	Um die Unterstützung des Verwaltungsrats zu erhalten, war es wichtig, den Inhalt der digitalen Initiative in einer verständlichen, nicht technischen Sprache zu beschreiben und zu vermitteln. Hier bestand eine der größten Herausforderungen darin, eine konsistente und koordinierte Kommunikation der Veränderungsinitiative zu pflegen.
5. <i>Hindernisse beseitigen</i>	Indem das Projektteam bewusst klein und ausserhalb der bestehenden Hierarchie angesiedelt wurde konnten allfällige Blockaden möglicher Gegenspieler vermieden werden.
6. <i>Kurzfristige Erfolge erzielen</i>	Die Ausstattung des Projektteams mit einem Budget trug dazu bei, dass schnell sichtbare Ergebnisse produziert werden konnten.

7. <i>Gewonnene Veränderungen festigen und weitere vorantreiben</i>	Dank der engen Verknüpfung des Projektteams mit den betrieblichen Abläufen, kann das Unternehmen die in der digitalen Initiative definierten Maßnahmen gut umsetzen und skalieren.
8. <i>Den Wandel in der Unternehmenskultur verankern</i>	Das untersuchte Spital ist durch ein hohes Mass an Kontinuität in den relevanten Führungspositionen gekennzeichnet. Dadurch können Lehren aus früheren IT-Projekten, einschliesslich und insbesondere aus gescheiterten Projekten genutzt werden. In Kombination mit einer Kultur der Offenheit für Neues kann so eine perfekte Symbiose aus Kontinuität und Wandel entstehen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass jede digital getriebene Veränderungsinitiative in Expertenorganisationen den menschlichen Aspekt des Wandels besonders adressieren muss. Daher sollten die betroffenen Akteure in den Veränderungsprozess integriert werden ohne ihn aber gleichzeitig zu lähmen. Vor diesem Hintergrund, kommt der Bildung eines kleinen schlagkräftigen Projektteams sicherlich der Schlüssel zum Erfolg zu.

Literatur

Kotter, J P (1995) Leading change: why transformation efforts fail. Harvard Business Rev 73:59-67

Lapointe L, Rivard S (2006) Getting physicians to accept new information technology: insights from case studies. Canadian Medical Association Journal 174(11):1573-1578

Pepper A (2002) Leading professionals: A science, a philosophy and a way of working. J of Change Management 3(4): 349–360

Schoder, J, Pieper, J., Widmer, P. (2023). Managing digital driven change in expert organizations – the case of Switzerland. in Hattula, C., -Köhler, I. (Hrsg.): Human Centric Change Management. Springer press (forth.)

Zweifel P (2022). Innovation, incentives, and information technology in the healthcare industry. Contributions to Economics. In: Walzer S (ed.) Digital Healthcare in Germany, p 17-31, Springer