



2

Ohne Kommunikation kein Smart Hospital: Menschen überzeugen, Ängste abbauen, Widerstände überwinden

Achim Struchholz

Die Digitalisierung hat unsere Welt nachhaltig verändert. Die Kommunikation und zunehmend auch die Mobilität funktionieren heute signifikant anders als noch vor Jahren oder gar Jahrzehnten. Wer erinnert sich beim Benutzen seines Smartphones noch an die Telefonzelle von früher? Und wer denkt beim Fahren mit einem Elektroroller noch an den VW-Käfer seiner Eltern – oder gar seinen eigenen?

Paradoxerweise hat sich hingegen die tägliche Arbeitswelt in manchen Branchen nicht im gleichen Maße gewandelt. Während sich in zahlreichen Industrien der Einkauf, die Fertigung und die Prozesslogistik signifikant verändert haben, etwa in der Automobilindustrie, existieren auch noch Bereiche, in denen die Digitalisierung kaum spürbar ist. Die Medizin, nach Umsatz und Arbeitskräften Deutschlands größte Branche, gehört dazu. Sicherlich haben auch in Praxen und in Krankenhäusern modernste Geräte und Operationsroboter Einzug gehalten, entstehen durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz und personalisierten Therapien neue Heilungschancen für Patienten, bedeutet die elektronische Patientenakte eine spürbare Entlastung der Mitarbeit und deutlich mehr Patientensicherheit. Tatsache ist aber auch, dass sich die elementaren Strukturen und Abläufe im Gesundheitsbetrieb in den vergangenen Jahren, ja sogar Jahrzehnten kaum verändert haben. Immer noch ist der Patient in weiten Teilen notgedrungen der „Geduldige“, der lange warten muss, mit seinen Ängsten und Sorgen allein bleibt und nicht in vollem Umfang versteht, was ihm eigentlich fehlt und wie die Behandlung abläuft.

Insofern erinnert der klassische, tradierte Krankenhausbetrieb eher an einen Paternoster, eine um sich selbst kreisende Organisation, in die der Patient zusteigt und – hoffentlich – geheilt oder zumindest in besserem Zustand aussteigt. Erforderlich ist aber eigentlich eine Institution, die sich individu-

ell auf den Patienten einstellt und ihn mit seinem medizinischen Zustand, vor allem aber seinen Ängsten und Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellt – und dies mit einem veränderten medizinischen Fokus, nämlich der Abkehr von der Rolle einer Klinik als reiner „Reparaturbetrieb“ und ergänzt um die Aufgabe der „Disease Interception“, also der permanenten Gesunderhaltung, zumindest aber dem frühestmöglichen Erkennen von Krankheiten.

Veränderungsdimensionen im Smart Hospital

Genau an dieser Stelle setzt die Vision des Smart Hospitals an, das seit 2015 an der Universitätsmedizin Essen auf einem langen Weg, aber eben auch zielstrebig und entschlossen Stück für Stück umgesetzt wird. Diese Transformation zum Krankenhaus der Zukunft ist nur auf den ersten Blick eine ausschließlich medizinische, technische oder logistische Herausforderung. Im Kern geht es vielmehr um einen umfassenden, langandauernden und nachhaltigen Change-Prozess, der die Organisation, aber auch die Mentalität und das Selbstverständnis eines Krankenhauses fundamental verändern wird.



Das Ziel ist klar definiert: Den Menschen noch viel expliziter als heute in den Vordergrund zu stellen.

Dies betrifft nicht nur die Patientinnen und Patienten und deren Angehörige. Insbesondere die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die zweite, wesentliche Zielgruppe des Smart Hospitals. Dabei geht es zum einen um die konkrete Entlastung im Arbeitsalltag durch den Einsatz digitaler Hilfsmittel, etwa die elektronische Patientenakte, die die Dokumentation vereinfacht und letztlich mehr Zeit für den Patienten schafft. Es geht aber vor allem um Wertschätzung, um das Aufbrechen nicht mehr zeitgemäßer Führungs- und Kommunikationsmodelle, es geht letztlich um einen modernen, respektvollen Umgang miteinander. Diese eigentliche

Selbstverständlichkeit ist ebenso wie modernes Führungsverhalten im Krankenhaus, zumal in einer spitzhierarchischen Universitätsklinik, noch nicht ausreichend ausgeprägt. Ein wesentlicher Teil des Change-Prozesses zum Smart Hospital besteht also darin, eine moderne, wertschätzende Führungskultur zu etablieren, die die Voraussetzung nicht nur für die Motivation der eigenen Mitarbeiter, sondern auch für eine bessere Krankenversorgung ist. Denn wesentliche Fortschritte der Medizin werden heute überwiegend nicht mehr im Alleingang, sondern in den Schnittstellen zwischen den Disziplinen, gerade auch zwischen medizinischen und nicht-medizinischen Fachbereichen erbracht.

Es geht somit im Wesentlichen um zwei eng miteinander verknüpfte Veränderungsdimensionen

- die medizinisch-strukturelle Transformation zum Smart Hospital sowie die damit verbundenen Auswirkungen auf das eigene Arbeitsumfeld (neue Chancen, aber auch neue Herausforderungen)
- die dazu erforderliche Änderung der Unternehmenskultur



Wie bringt man nun eine gewachsene Organisation wie eine Universitätsmedizin mit rund 8.500 Mitarbeitern auf Kurs Richtung Smart Hospital?

Wie alle Change-Prozesse hängt auch diese Umgestaltung letztlich an der Unterstützung und Überzeugung von Menschen. Um Systeme zu verändern, muss man Menschen verändern. Zu-

nächst deren Bewusstsein, später deren Verhalten. Das Smart Hospital erfordert große Anpassungen im Denken und Handeln aller in den Klinikbetrieb involvierten Personen. Wir brauchen auf allen Funktionsebenen keine klassischen Bosse mehr, sondern echte Medical und Digital Leader im positiven Sinne, die eine starke Affinität zu Digitalisierungsthemen mit Kommunikationsfähigkeit und einem teamorientierten Führungsstil verbinden. Wir müssen dahin kommen, den Gedanken des Teamworks und der Interdisziplinarität wesentlich stärker im Bewusstsein und dem Selbstverständnis insbesondere der Ärzte zu verankern. Diese kommunikativen Qualitäten werden künftig ein wesentlicher Schlüssel zum Behandlungserfolg sein.

Für den Erfolg eines Change-Prozesses in der Klinik gelten prinzipiell die gleichen Prinzipien und der Einsatz der gleichen Kommunikationsinstrumente wie in der Industrie. Erschwerend kommt allerdings hinzu, dass die Medizin und insbesondere ein Krankenhaus ein eher strukturkonservativer Bereich sind. Die genaue Analyse dieser Gründe würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen – die bislang eher fachdisziplinbezogene Sozialisation der Ärzteschaft während ihrer Ausbildung und ganz generell das Agieren in einer eher planwirtschaftlichen Struktur sind aber sicherlich dafür wesentlich.

Veränderungsprozesse können niemals gegen, sondern immer nur mit den Beschäftigten zum Erfolg führen. Die folgenden kommunikativen Hauptaufgaben in der Transformation zum Smart Hospital lassen sich festhalten.

Das Ziel veranschaulichen und erlebbar machen

Menschen haben keine Angst vor Veränderung. Menschen haben Angst vor dem Ungewissen. Und gerade in einer Situation des Umbruchs ist es elementar, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen, was Smart Hospital eigentlich bedeutet. Unsere Kommunikation basiert daher auf zwei wesentlichen Grundprinzipien:

- Zum einen versuchen wir, das „Big Picture“ des Smart Hospitals zu vermitteln. Welche Grundidee steckt dahinter? Wie unterscheidet sich unser Ansatz von einer althergebrachten Klinik?
- Vor allem aber zeigen wir die konkreten Auswirkungen für die Menschen auf. Wie werden sich unsere Arbeitsplätze verändern? Wie profitieren die Beschäftigten vom Smart Hospital, inwieweit verändern sich die Anforderungen?

Es macht keinen Sinn, notwendige Veränderungen und auch manche Belastungen schön zu färben. Unter dem Strich aber, und das ist das Kernelement eines digitalisierten Smart Hospitals, steht ein signifikant gesteigerter Nutzen für Patienten und Mitarbeiter. Dies zeigen wir auf. Denn entgegen vielen Annahmen sind Menschen gern zu Veränderungen bereit, wenn sie das Ziel und den Weg dorthin verstehen und akzeptieren.

Unterstützer und Botschafter gewinnen

Zahlreiche Modelle zu Führung und Organisation gehen davon aus, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiter im passiv-zufriedenen Bereich anzusiedeln sind. Jeweils rund 10–20 Prozent der Beschäftigten entfallen auf engagierte bzw. desinteressierte oder gar destruktive Mitarbeiter. Der Change-Prozess kann nur gelingen, wenn möglichst viele der „durchschnittlichen“, zufriedenen Mitarbeiter überzeugt und auf dem Weg mitgenommen werden. Sie müssen zum Unterstützer und Multiplikator der Veränderung gemacht werden. Eine besondere Rolle kommt dabei den Führungskräften sowie den engagierten und aktiven Mitarbeitern zu, die, wenn nicht ohnehin Führungskraft, so doch häufig Opinion Leader sind. Wir versuchen, diese Gruppe in ganz besonderem Maße zu identifizieren und zum Botschafter der Veränderung zu machen. Dies geschieht beispielsweise über Personalentscheidungen, indem wichtige Schaltstellen mit neuen, aber auch

geeigneten bestehenden Mitarbeitern besetzt werden. Ebenso wichtig ist der Umgang mit der Gruppe von Verweigerern, die – da unterscheidet sich die Klinik nicht von der normalen Wirtschaft – man immer wird hinnehmen müssen. Entscheidend ist, dass diese Gruppe keinen Einfluss erhält und den Prozess der Veränderung nicht spürbar bremsen oder gar stoppen kann.

Eine besondere Rolle spielt in diesem Kontext unsere neu konzipierte Einführungsveranstaltung, bei der neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Funktionsbereiche und jeden Alters für bis zu fünf Tage in die Universitätsmedizin Essen und damit auch in die Vision des Smart Hospitals eingeführt werden. Sie erlernen dadurch nicht nur unsere Philosophie, sondern fungieren gleichzeitig als „Impulsgeber“ an ihrem neuen Arbeitsplatz. Bei mehreren hundert Neueinstellungen im Jahr wird deutlich, welchen großen Einfluss diese Einführungsveranstaltungen auf die Kultur und die gesamte Mentalität unserer Organisation besitzen. Während der Coronakrise haben die Einführungsveranstaltungen digital stattgefunden.

Möglichkeiten zu Feedback und Kritik geben

Kommunikation bedeutet Dialog, nicht Belehrung. Diese eigentlich banale Binsenweisheit wird in Transformationsprozessen häufig vergessen. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird daher die Möglichkeit gegeben, aktiv an der Ausgestaltung des Smart Hospitals mitzuwirken. Dies geschieht etwa im Rahmen unserer Lenkungsgruppe „Smart Hospital“, die alle Funktionsbereiche unseres Unternehmens repräsentiert. Gleichzeitig motivieren wir unsere Belegschaft, eigenen Ideen und Projekte einzubringen, die zum Smart Hospital beitragen. Ein Beispiel dafür ist der „Innovation Contest“, der 2019 zum ersten Mal stattgefunden hat und bei dem insgesamt 17 Projekte aus ganz unterschiedlichen Bereichen vorgestellt wurden. Auch konstruktive Kritik gehört zu einem Change-Prozess. Entscheidend ist dabei, dass diese Kritik angstfrei und ohne Sorge vor mög-

lichen Repressalien oder beruflichen Nachteilen geäußert werden kann. Wir haben daher mit „Vorstand im Dialog“ einen eigenen Kanal eingerichtet, über den Mitarbeiter – auf Wunsch anonym – den Vorstand direkt über Fehlentwicklungen informieren können.

Kontinuität und Disziplin

Würde man heute alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universitätsmedizin Essen befragen, was Smart Hospital eigentlich bedeutet – man würde eine Vielzahl unterschiedlicher Antworten erhalten. Es würde sicherlich auch eine Menge Rückmeldungen mit dem Tenor geben, eigentlich wisse man immer noch nicht genau, was hinter diesem Begriff und der Umsetzung im Hause stecke. Dieser Kanon an unterschiedlichen Antworten ist durchaus normal. Es ist illusorisch anzunehmen, dass in einem derart vielschichtigen Prozess alle Beteiligten das gleiche Verständnis haben, gerade weil auch die individuellen Auswirkungen und Wahrnehmungen unterschiedlich sind. Was allerdings zwingend gewährleistet sein muss, ist eine Kongruenz der wesentlichen Kernbotschaften, die über lange Zeit wiederholt und damit auch „gelernt“ werden. Der Weg zum Smart Hospital ist ein evolutionärer Prozess, kein Sprint, sondern ein Marathonlauf. Alle Veränderungsprozesse benötigen neben einer klaren Strategie und einer konsistenten Umsetzung auch in erheblichem Maße den Faktor Zeit. Insofern muss von vornherein akzeptiert werden, dass nicht nur der Transformationsprozess selbst, sondern auch die begleitende Kommunikation einen langen Atem braucht, bis alle Ziele erreicht werden.

Limitierte Ressourcen akzeptieren, Tenor kontinuierlich nachschärfen

Als Anstalt öffentlichen Rechts und als universitäre Einrichtung hängt die Universitätsmedizin Essen in ganz besonderem Maße von den politischen Rahmenbedingungen und der damit

verbundenen Beschränkung finanzieller und personeller Ressourcen ab. Die Begrenztheit der Ressourcen auch in der Kommunikationsarbeit sind daher ein entscheidender Faktor in der täglichen Arbeit, aber auch im Transformationsprozess zum Smart Hospital. Allein schon aufgrund des fehlenden Budgets sind große, budgetintensive Kampagnen nach innen, aber auch nach außen undenkbar – für das Smart Hospital, aber auch für andere Themen. Ist das ein großer Nachteil? Nicht unbedingt. Vielmehr fördern die limitierten finanziellen Kapazitäten eine gut durchdachte, zielgerichtete und langfristig angelegte Kommunikationsstrategie. Sicherlich wären manchmal Sonderkampagnen hilfreich. Aber man läuft auch nicht Gefahr, nutzlose Strohfeuer zu produzieren. Akzentuierung, Schwerpunktsetzung und ein vernünftiger Einsatz der vorhandenen Mittel haben daher durchaus positive Auswirkungen auf den gesamten Kommunikationserfolg.

Die Balance halten

Ein Change-Prozess in einem großen Unternehmen kann niemals basisdemokratisch ablaufen. Es ist originäre Aufgabe des Vorstands und der Führungsmannschaft, Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Aber eine Umwälzung, die die Arbeitsplätze von 8.500 Mitarbeitern betrifft und einen Großteil davon dauerhaft verändern wird, kann nicht erfolgreich ohne Dialog und die Möglichkeiten zur Mitwirkung übergestülpt werden. Entscheidend sind klare Verantwortlichkeiten und, bei aller Konsequenz in der Umsetzung der Strategie, auch glaubwürdige partizipative Elemente, um Mitarbeiter auf dem langen Weg zum Smart Hospital mitzunehmen und zu überzeugen. Dabei geht es nicht um ein grundsätzliches infrage stellen, sondern um Möglichkeiten der Einwirkung und des Engagements. Dieser schmale Grat zwischen zu viel und zu wenig Partizipation muss sehr sorgfältig austariert werden. Die im Zuge des Change-Prozesses neu entwickelten Kommunikationsmedien folgen genau diesem Grundgedanken. Sie

informieren interne und externe Zielgruppen regelmäßig und umfassend über den eingeschlagenen Weg und „übersetzen“ die Grundidee des Smart Hospital immer wieder in konkrete Beispiele, sei es aus Sicht der Patienten oder der Mitarbeiter. Damit schaffen wir nicht nur Akzeptanz und Verständlichkeit – wir schaffen auch die Grundlage für einen kontinuierlichen Dialog mit allen unseren Bezugs- und Anspruchsgruppen.

Smart Hospital als Grundlage zur Markenpositionierung

Der Change-Prozess zum Smart Hospital verändert nicht nur Struktur, Selbstverständnis und Arbeitsweise der Universitätsmedizin Essen. Smart Hospital fungiert gewissermaßen in einer Doppelrolle auch als zentrale Grundlage für die Neupositionierung des Konzerns als starke Marke.

Anders als viele andere Universitätskliniken in Deutschland besitzt die Universitätsmedizin in Essen keine lange Tradition. Gegründet 1909 als städtische Krankenanstalt, hat sie erst 1963 universitären Status erlangt. Es gibt hier keine Nobelpreisträger und keine jahrhundertalte Tradition mit einer entsprechenden Anziehungskraft, die daraus erwächst. Stattdessen ein sehr kompetitives Umfeld mit einer hohen Krankenhausedichte in Essen und den umliegenden Städten sowie einem damit verbundenen Wettbewerb nicht nur um Patienten, sondern zunehmend auch um Pflegekräfte und Ärzte. Dieses vermeintliche Defizit – nämlich das Fehlen von auf Tradition basierender Strahlkraft – ist aber ebenso wie die im Umbruch befindliche Metropolregion Ruhr gleichermaßen eine große Chance: Eingebettet in den immer noch schmerzlichen Strukturwandel repräsentiert die Universitätsmedizin Essen den positiven Zukunftsentwurf einer modernen, digitalen Zukunftsbranche Gesundheitswirtschaft, die die alten Industrien wie Kohle und Stahl abgelöst hat und bereits heute in Essen größter

Arbeitgeber ist. Insofern ist die Transformation zum Smart Hospital nicht nur ein innerklinischer Prozess. Smart Hospital steht auch für den neuen, authentischen und damit glaubwürdigen Markenkern:



Nicht Tradition, sondern Moderne und Innovation definieren das Selbstverständnis und das Alleinstellungsmerkmal der Universitätsmedizin Essen.

Damit untrennbar verbunden ist auch die optische Neugestaltung unseres Erscheinungsbildes. Das ehemalige Corporate Design lehnte sich noch eng an das Erscheinungsbild der einstigen Gesamthochschule Essen an, die nach der Fusion zur Universität Duisburg-Essen aber nicht mehr existiert. Wann, wenn nicht im aktuellen Change-Prozess, ist es angezeigt, sowohl die Wort-Bild-Marke als auch das Logo selbst zu modernisieren und damit den Weg zum Smart Hospital sichtbar zu untermauern? Damit einher geht eine neue Markenarchitektur, die die einzelnen Zentren, Kliniken und Institute logisch und nach einer klaren Systema-

tik anordnet und damit sowohl diese Einrichtungen selbst als auch die Dachmarke stärkt.

Diese optische Neugestaltung der Marke modernisiert nicht nur das äußere Erscheinungsbild und unterstreicht den Modernisierungsprozess. Sie ist auch gewissermaßen ein Strategieverstärker, ein starkes, für jeden wahrnehmbares Signal nach innen und außen, dass sich die Universitätsmedizin Essen im Wandel befindet und für die Zukunft aufstellt.

Zusammenfassung

Die Medizin und mit ihr die Kliniklandschaft steht nicht nur technisch, sondern auch kulturell vor einem umfassenden Change-Prozess. Wie bei allen Transformationsprozessen gilt: Kommunikation ist die Schlüsseldisziplin für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel. Veränderungen lösen häufig Widerstände aus. Aber sie sind auch eine Chance, sich neu aufzustellen, zusammenzuwachsen und einen gemeinsamen Spirit zu entwickeln. Das verfolgen wir an der Universitätsmedizin Essen: In einem vernünftigen, transparenten und vertrauensvollen Miteinander gemeinsam den Weg zum Smart Hospital weiter zu gehen.



Achim Struchholz

Achim Struchholz studierte Politische Wissenschaften, Geschichte und Volkswirtschaftslehre an der Universität Bonn. 1990 begann er seine berufliche Laufbahn bei der damals größten deutschen PR-Agentur Kohtes&Klewes. 1997 wurde er Pressesprecher des im Aufbau befindlichen „Grünen Punkts“. Von 2005 bis 2006 war Struchholz Leiter Presse der RWE Power AG. Von 2006 bis 2012 leitete er die Konzernkommunikation des im M-Dax notierten Chemiekonzerns ALTANA AG und wechselte anschließend als Direktor zur Kommunikationsberatung Deekeling & Arndt. 2013 übernahm Struchholz die Position des Leiters Konzernkommunikation beim M-Dax Klinikkonzern Rhön Klinikum AG. Seit 2017 ist Struchholz Leiter Konzernmarketing und -kommunikation der Universitätsmedizin Essen.