

SMART LEARNING SPACE ALS INSTRUMENT DER PERSONALENTWICKLUNG

# Wie digitalisiert man ein Krankenhaus? Chancen und Risiken für die Personalentwicklung

Das Thema ist in aller Munde. Politiker, Ingenieure, Ärzte – alle sprechen über die Digitalisierung und über deren Folgen. Auch wenn es nach wie vor keine feste Definition gibt, was die digitale Transformation ist: Aufhalten lässt sich die Entwicklung nicht.

Die digitale Transformation hat zwei Dimensionen. Eine ist die Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Dies ist der Klassiker in der IT-Branche. Ob Dokumentation, Logistik oder das Abrechnungswesen, nichts geht mehr ohne Computer. Die Vorteile sind auch offensichtlich, schließlich können Kosten gesenkt, die Effizienz gesteigert und die Produktivität erhöht werden. Die zweite Dimension ist die Digitalisierung von Geschäftsmodellen. Damit ist eine völlig veränderte Wertschöpfung durch neuartige Problemlösungen und Dienstleistungen gemeint. In diesem Kontext kann die Frage diskutiert werden, ob ein Krankenhaus in Zukunft auch als Medienunternehmen erfolgreich sein kann. Bei der Fülle von digitalen Informationen die täglich in einem Krankenhaus verarbeitet werden, eine nahliegende Frage.

Dieses veränderte Rollenspiel kann auch auf Medizinprodukte übertragen werden. Folgendes Gedankenspiel: Sie digitalisieren ein vordergründig einfaches Medizinprodukt, z. B. einen Rollator. Statten wir einen Rollator mit einem Beschleunigungssensor und einem GPS-Sender aus, haben wir ein Patientensicherheitssystem entwickelt, das selbständig die Ortsinformationen liefert, wenn der Patient mit dem Rollator stürzt. Würden wir dann den Rollator wegen seiner klassischen mechanischen Eigenschaften oder wegen des neuen IT-Service anschaffen? Die Frage kann nicht eindeutig beantwortet werden, allerdings haben sich in der Wahrnehmung des Nutzers die Produkteigenschaften grundlegend verändert. So geht es während der digitalen Transformation mit vielen Dingen.



Kreative Köpfe von Start-ups brauchen eine entsprechende Arbeitsatmosphäre, weshalb sich ihr Arbeitsumfeld meist stark von der verstaubten Arbeitskultur deutscher Amtsstuben unterscheidet. Kooperationen mit Start-ups sind deshalb in der Regel sehr gewinnbringend, wenn es darum geht, Neuland zu betreten.

Foto: Adobe Stock / Vasy1

„**Die Digitalisierung sollte zur Chefsache gemacht werden. Die Klinikleitung muss sich deshalb nicht zu einer IT-Abteilung wandeln – es geht darum herauszufinden, wie das Krankenhaus die Digitalisierung für sich nutzen kann, um z. B. neue Marktanteile gewinnen zu können.**“

Da dieser Wandel von so grundlegender Bedeutung ist, sollte die Digitalisierung zur Chefsache gemacht werden. Die Klinikleitung muss sich dabei nicht zu einer IT-Abteilung wandeln, die sich mit allen technischen Details beschäftigt. Es geht darum herauszufinden, wie das Krankenhaus die Digitalisierung für sich nutzen kann, um z. B. neue Marktanteile gewinnen zu können.

**Kooperation mit Start-ups erwünscht**  
Die Aufgabe lässt sich bewerkstelligen, wenn ein möglichst interdisziplinäres Team gebildet wird, das von einem Chief Digital Officer (CDO) geführt wird. Als besonders nützlich stellt sich die Kooperation mit Start-ups heraus. Diese jungen Unternehmen entwickeln nicht nur neue Lösungen, sondern bringen auch eine neue Arbeitskultur mit. Gemäß dem Motto „Silicon Valley is a mindset, not a location“ ändert sich die Arbeitsatmosphäre. Die Digitalisierung hat auch die Technologie- und Gründerzentren stark beeinflusst. Solche Zentren können als smart learning spaces organisiert

werden und eignen sich dann ideal als Bildungsumfeld, um die Mitarbeiterqualifizierung voranzutreiben. In Hamm/Westfalen wird aktuell ein solcher smart learning space implementiert, der einerseits das Telemedizinzentrum Hamm beherbergt und zeitgleich von dem Caritas Hamm e. V. als Schulungsort genutzt wird.

Der smart learning space beinhaltet dabei mehrere Rahmenbedingungen. Die Unternehmensgründer verbinden die Entwicklung einer Unternehmensstrategie mit den Grundsätzen der digitalen Geschäftsmodellinnovation, einem spezifischen Multiprojektmanagement und den notwendigen digitalen Technologien. In dieser Wirkungskette werden die vier wesentlichen Elemente der digitalen Transformation analysiert. Es handelt sich um die Innovationen der digitalen Technologien, den Nutzerverhaltensänderungen, den neuen Märkten und Angeboten und schließlich den Veränderungen in den Organisationseinheiten. Es geht in diesem Kontext um die Interaktion zwischen Technik, Verhalten, Markt und Organisation.

### Der smart learning space als Organisationsform

Der smart learning space ist auch für die Personalentwicklung förderlich, da Menschen stets auch das Umfeld mitlernen. Auch Krankenhäuser können sich einen smart learning space zu Nutze machen. Eine Kooperation mit einem Gründer- und Technologiezentrum, das nach den Grundsätzen des smart learning space organisiert wird, kann auch für ein Krankenhaus gewinnbringend sein. Der Veränderungsprozess kann im Team erprobt werden, die Bereitschaft zur Veränderung steigt und Patienten können partizipativ eingebunden werden.

### smart learning space: Kernelemente für Qualitätsmanagement

- Der Kopf ist wichtiger als das Kapital.
- Wissen wird als Ressource betrachtet, das ständig revidiert und als verbesserungswürdig angesehen wird.
- Wissen wird nicht als Wahrheit betrachtet, sondern ist mit Nichtwissen verknüpft.
- Es gibt keine Hierarchie oder Kontrollfunktion. Es geht vielmehr um Vernetzung und Fokussierung. Daher ist die Kommunikation horizontal.
- Die Denkweise bezieht sich auf simultane Prozesse, nicht auf sequentielle Verfahrensweisen.
- Wir denken in Problemlösungen, nicht in Produkten.

Der Impuls kommt durch die veränderten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Zeitalter der Digitalisierung. Traditionell werden F+E-Aufgaben an spezialisierte Fachabteilungen gegeben. In einer globalisierten Arbeitswelt entwickeln sich Innovationen aus dem Netzwerk der beteiligten Akteure. Da weltweit die für den Entwicklungsprozess notwendige Infrastruktur (Computer, Compiler, Kommunikationsnetzwerke, etc.) vorhanden ist, entwickeln sich aus dem Netz unvorhersehbare Innovationen. Exemplarisch können diese Entwicklungen an der Blockchain-Technologie und unterschiedlichen Verfahren zum 3D-Druck beobachtet werden.

Damit die gewünschten Ziele erreicht werden, wird in einem smart learning space über ein Mentorenprogramm ein konsequentes Qualitätsmanagement umgesetzt. Die Qualitätssicherung setzt dabei auf ein spezifisches Schulungs-

programm, umfasst Audits und weist bestimmte Kernelemente auf (s. Kasten). Diese neuen Organisationsformen und Kooperationen sind ein Wesensmerkmal der digitalen Transformation. Krankenhäuser sollten dies für sich nutzen. Auch als neues Schulungsumfeld für die Personalentwicklung. Da die Digitalisierung das Anforderungsprofil der Mitarbeiter verändert und die bestehende Hierarchieebene verschiebt, können auch Ängste bei den Beschäftigten entstehen. Daher sollte die Belegschaft kontinuierlich über sämtliche Veränderungen informiert werden.

Die 38. Tk 2018 – Technik im Krankenhaus beschäftigt sich vom 11. bis 12. September 2018 in Hannover mit der Thematik Personal und Prozesse im Krankenhaus. Betrachtet man die aktuelle Entwicklung, ein gut gewählter Tagungsschwerpunkt. ■

Prof. Dr. Gregor Hohenberg

Leitung Stabsstelle für Digitalisierung und Wissensmanagement der Hochschule Hamm-Lippstadt

### ► Infos und Anmeldung

38. Tagung TK 2018 „Personal und Prozesse“ am 11. und 12.9.2018 in Hannover  
[www.tk2018.de/home.html](http://www.tk2018.de/home.html)



V.i.S.d.P. für die WGKT  
Cord Brüning,  
Vorsitzender: [wgkt@wgkt.de](mailto:wgkt@wgkt.de)